



รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาศูนย์และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปโรงเรียนขนาดเล็ก  
 ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

รายงานการวิจัยและพัฒนา  
**รูปแบบการพัฒนาศูนย์**  
**และผู้บริหารสถานศึกษา**  
**แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน**  
**ในโรงเรียนขนาดเล็ก**  
 ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

1. กรุงเทพมหานคร
2. นนทบุรี
3. ปทุมธานี
4. นนทบุรี
5. สมุทรปราการ
6. สมุทรสาคร
7. สมุทรสงคราม
8. พระนครศรีอยุธยา
9. ลำปาง
10. พิษณุโลก



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ



รายงานการวิจัยและพัฒนา  
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก  
ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ



371.107 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
ส 691 ร รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 :  
จังหวัดพิษณุโลก / กรุงเทพฯ : 2556.  
190 หน้า  
ISBN 978-616-202-836-6  
1. ครูและการพัฒนา-วิจัย 2. ชื่อเรื่อง

**รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก**

สิ่งพิมพ์ สกศ.            อันดับที่ 30/2556

พิมพ์ครั้งที่ 1           สิงหาคม 2556

จำนวน                   1,000 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่    กลุ่มพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
ถนนสุขุทัย 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



## คำนำ

ครูเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีหน้าที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยตรง แต่จากผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนของหลายหน่วยงานที่ผ่านมาพบว่า คุณภาพผู้เรียนยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ คุณภาพผู้เรียนที่ตกต่ำเป็นภาพสะท้อนถึงคุณภาพครูที่ยังต้องมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหาหลายด้าน คุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นปัญหาอย่างหนึ่ง ที่บั่นทอนประสิทธิภาพการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน

การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก จะเป็นหนทางหนึ่งในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สูงขึ้น และมีความจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและมีลักษณะเฉพาะเนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กหลายโรงเรียนมีครูไม่ครบชั้นเรียน ครูคนเดียวต้องสอนหลายระดับและหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นต้องหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ การอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมาต้องเชิญครูไปอบรมนอกโรงเรียน ตามโรงแรมในตัวจังหวัดหรือส่วนกลาง ซึ่งส่งผลกระทบต่อมากคือ นักเรียนถูกทอดทิ้ง ขาดการสอนทดแทน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น ปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยวิธีการพัฒนาโดยใช้พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นสถานที่พัฒนา คือการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อลดปัญหาการทิ้งห้องเรียนของครูไปเข้ารับการอบรม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก จึงสนับสนุนให้นักวิจัยจากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 9 แห่งจากทุกภูมิภาคของประเทศ วิจัยและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาครูที่มีลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กใน 10 จังหวัดของประเทศ เป็นการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน เพื่อยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ โครงการนี้นักวิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา และนำรูปแบบไปทดลองใช้ ปรากฏผลการดำเนินงาน มีรายละเอียดตามเอกสารผลการวิจัยในเล่มนี้ และหวังว่าผลการวิจัย



(๒)

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

ของโครงการนี้จะเป็นประโยชน์ต่อครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สนใจ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา จะนำบทเรียนข้อค้นพบจากการวิจัยนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของตน นอกจากนี้ ผู้สนใจรายละเอียด สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากซีดีรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ของแต่ละพื้นที่

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ขอขอบคุณคณะนักวิจัยจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ได้อุทิศเวลา ความรู้ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาเพื่อแสวงหารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยต่อไป



(ดร.ศศิธารา พิชัยชาญณรงค์)

เลขาธิการสภาการศึกษา



## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 300 คนลงมา ซึ่งกลายเป็นประเด็นท้าทายสำคัญของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนมากถึง 13,578 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 43.01 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (ปีการศึกษา 2552) และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดลดลง และความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการ ส่งบุตรหลานไปโรงเรียนในเมือง การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากดังกล่าว ย่อมส่งผล ถึงคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารอัตรา กำลังครู กล่าวคือ มีอัตราครูต่อนักเรียนค่อนข้างต่ำ โดยรวมเฉลี่ย 1 ต่อ 12.46 (ค่าเฉลี่ย ภาพรวมของทั้งประเทศ 1 ต่อ 20) ทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนครูค่อนข้างสูง นอกจากนี้ การดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสทางวิชาชีพ เพราะสถานที่ทำงานส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลความเจริญ ขาดโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ครูและผู้บริหารบางคนหลีกเลี่ยงที่จะไปปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะรู้สึกด้อย และเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่าง ๆ แต่นักเรียนในโรงเรียน ขนาดเล็กไม่มีทางเลือก ครู หรือผู้บริหารคนใดที่มาสอนก็ต้องยอมรับ จึงทำให้คุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทและโรงเรียนขนาดใหญ่มีมาตรฐานของโรงเรียน แตกต่างกัน จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหา กล่าวคือมีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้คือโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งต้องการ ความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน

การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นและต้อง หารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เพราะโรงเรียน ขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือครูจำนวนจำกัดการอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมาต้องเชิญครูไป อบรม นอกโรงเรียน ตามโรงแรม ห้องประชุมในส่วนกลาง ผลเสียที่ตามมา คือ นักเรียนถูก ทอดทิ้ง ทั้งที่มีครูไม่ครบชั้นขาดการสอนทดแทน ยิ่งทำให้มาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษา มี ช่องว่างห่างออกไปอีก ปัญหาดังกล่าวน่าจะมีการศึกษาวิธีการพัฒนาครูโดยใช้พื้นที่



(๑)

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

ปฏิบัติงานเป็นสถานที่พัฒนา คือ การพัฒนา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นคือเป็นการพัฒนา  
ที่ให้ผู้เรียนและครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการ  
และตรงกับบริบทของโรงเรียนซึ่งหากพิจารณาความสัมพันธ์ตามหลักการบริหารที่มีคุณภาพ  
เป็นระบบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารครูและผุ้วิจัยร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกัน  
ปฏิบัติตามแผน (D) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และร่วมกันปรับปรุง (A) และหากผู้บริหาร  
และครูเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินยอมทำให้ทราบข้อบกพร่องของตนเองได้การประเมิน  
แบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ซึ่งเป็นแนวคิดการประเมินที่มีลักษณะเอื้อต่อ  
การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เน้นให้ผู้เกี่ยวข้อง ในองค์กรเข้ามา มีส่วนร่วม  
เรียนรู้และประเมินตนเองสะท้อนผลแก่ตนเองจนในที่สุดสามารถตัดสินใจและกำหนดตนเองได้  
กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยบุคลากรภายในที่ทำการประเมินผล ด้วยตนเองและ  
บุคลากรภายนอกทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ (Coach) หรือ ผู้อำนวยการความสะดวก ในการประเมิน  
(Facilitator) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรภายในว่าต้องการ  
ความช่วยเหลือในระดับใด

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งที่สำนักงาน  
เลขาธิการสภาการศึกษา ได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้  
โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กอีกทั้งคณะศึกษาศาสตร์รับผิดชอบการผลิตและ  
ให้บริการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเหนือตอนล่าง  
และความเห็นความสำคัญว่าการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน  
เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความจำเป็นอย่างยิ่งและผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทาง  
สำหรับการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนั้นคณะศึกษาศาสตร์ จึงสนใจ  
ที่จะดำเนินการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้  
โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อการวิเคราะห์บริบทโรงเรียนเกี่ยวกับข้อมูลโรงเรียน ผู้บริหารและครู สภาพ  
การเรียนการสอนของโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน
2. เพื่อสร้างและสังเคราะห์ รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียน  
เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้  
โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก



4. เพื่อศึกษาแนวทางการเผยแพร่และขยายผลการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

5. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

### ขอบเขตของการวิจัย

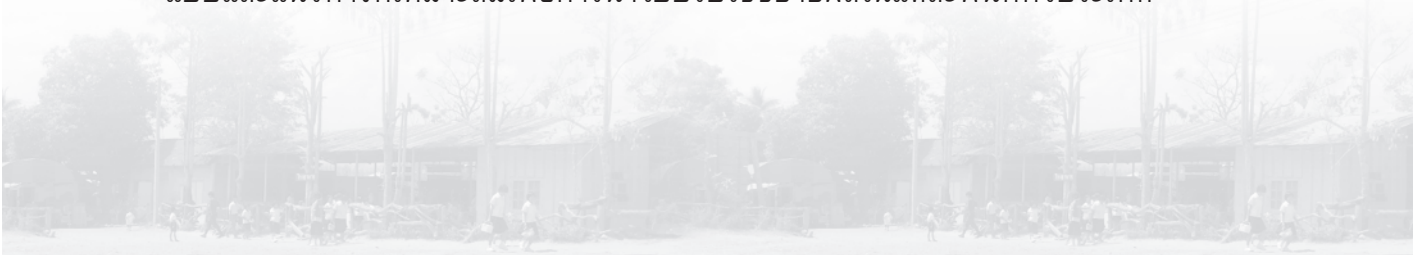
การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก กำหนดขอบเขต ดังนี้

1. สถานศึกษาที่เข้าร่วมรับการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน ในเขตจังหวัดพิษณุโลก ได้แก่ โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนวัดวังอิทก อำเภอบางระกำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โรงเรียน บ้านทุ่งน้อย โรงเรียนบ้านวังसार อำเภอบางกระทุ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โรงเรียนวัดเขาน้อย อำเภอพรหมพิราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

หน่วยงานที่เข้าร่วมพัฒนา คือ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เขต 1 - 3

2. การดำเนินการวิจัยและพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้เป็นการดำเนินงานในระยะที่ 2 ตามรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2555

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นระยะที่ใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากการพัฒนารูปแบบในระยะที่ 1 โดยแนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละโรงเรียนอาจมีแนวทางที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่ดำเนินการ ซึ่งการวิจัยนี้ครอบคลุมประเด็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อความเข้าใจในเรื่อง การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์บริบทและความจำเป็นในการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละพื้นที่ การยก ร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครู การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา ครูฯ ภาย หลังการนำรูปแบบการพัฒนาครูฯ ไปทดลองใช้ในพื้นที่การประเมินผลการทดลอง ใช้รูปแบบการพัฒนาครูฯ สรุปผลและถอดบทเรียน การขยายผลสู่เครือข่าย การนำเสนอ รูปแบบและแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับใช้ขยายผลในแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ





(จ)

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์บริบทโรงเรียน

1. คณะศึกษาศาสตร์ประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ การวิจัยและขอความอนุเคราะห์ในการคัดเลือกโรงเรียน การดำเนินการวิจัยได้กำหนดเกณฑ์ การเลือกโรงเรียนดังนี้

1.1 เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เขต 2 เขต 3

1.2 เป็นโรงเรียนที่มีความสะดวกและปลอดภัยสำหรับการเดินทางในการดำเนินการ การวิจัย

1.3 เป็นโรงเรียนที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 เป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูเห็นความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียน และผู้บริหารให้ความร่วมมือในการวิจัย

2. คณะศึกษาศาสตร์ประชุมโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์การวิจัย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน

3. คณะศึกษาศาสตร์ลงพื้นที่สำรวจโรงเรียนและเก็บข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สภาพการจัดการเรียนการสอนการบริหารโรงเรียน วิเคราะห์บริบทของโรงเรียน ศึกษา ความ ต้องการของครูและผู้บริหารโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสาร การระดม ความคิด เห็น

### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐาน

#### 2.1 การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน

2.1.1 คณะศึกษาศาสตร์ใช้แนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยการจัด การ อบรมเชิงปฏิบัติการ

2.1.2 โรงเรียนแต่ละโรงเรียนดำเนินการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ใน การพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1.3 คณะศึกษาศาสตร์จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดทำร่าง แผน ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1.4 คณะศึกษาศาสตร์เชิญผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาในเทศก์ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา วิทยากร ให้ข้อเสนอแนะร่างแผนยุทธศาสตร์ของ โรงเรียน (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก)



2.1.5 โรงเรียนจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการดำเนินการ  
ในระยาะที่ 2

**2.2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาโรงเรียนของ  
คณะศึกษาศาสตร์**

2.2.1 คณะศึกษาศาสตร์ทำการสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของแต่ละโรงเรียน  
เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน

2.2.2 คณะศึกษาศาสตร์จัดทำแนวปฏิบัติและปฏิทินการดำเนินงานในระยาะที่2

**2.3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้  
โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก**

2.3.1 คณะศึกษาศาสตร์ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียน  
ขนาดเล็ก การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วสังเคราะห์เป็นรูปแบบการพัฒนาครู  
และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

2.3.2 จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหาร  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้ทฤษฎีระบบคือ ปัจจัยนำเข้า (Input)  
กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) และใช้กระบวนการวงจร PDCA กระบวนการ  
เริ่มต้นคือการสำรวจความต้องการของครูและผู้บริหาร ใช้แนวทางในการพัฒนาคือ การ  
เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ภายในสถานศึกษา เรียนรู้นอกสถานศึกษา เรียนรู้จากวิทยากร เรียน  
รู้จากการปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการ  
การจัดการเรียนรู้ ติดตามประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารและผลที่เกิดกับผู้เรียน

**ขั้นตอนที่ 3 การนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน  
เป็นฐานไปใช้**

**3.1 การศึกษาผลการพัฒนาตามแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนมี  
รายละเอียดดังนี้**

3.1.1 การทบทวนผลการดำเนินงานวิจัยระยะที่ 1 และวางแผนการดำเนินการ  
พัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระยาะที่ 2

3.1.2 ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนแต่ละโรงเรียนตามแผนพัฒนาการศึกษา ที่  
แต่ละโรงเรียนกำหนดไว้



(๗)

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

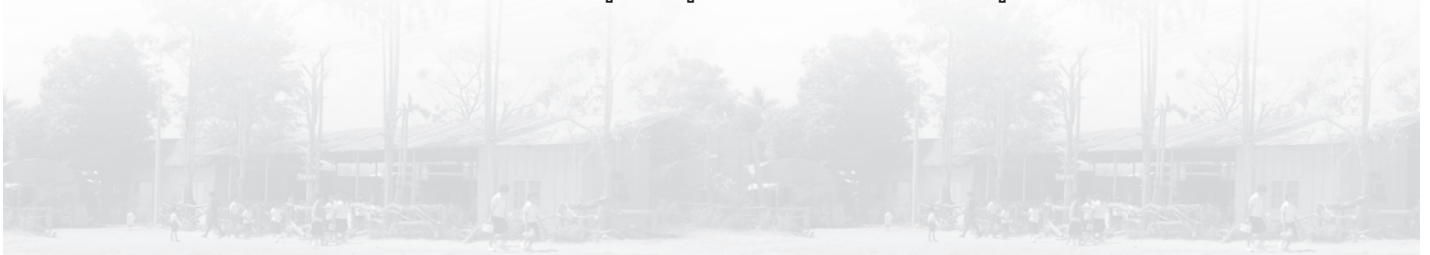
### การจัดกิจกรรมการอบรมตามความต้องการของโรงเรียน เนื้อหาการฝึกอบรม/พัฒนาและสถานที่ฝึกอบรม

กิจกรรมการฝึกอบรม/พัฒนา	เนื้อหาการฝึกอบรม/พัฒนา	สถานที่ฝึกอบรม/พัฒนา
1. การทำวิจัยในชั้นเรียน	การวิเคราะห์ผู้เรียน การใช้ นวัตกรรม การดำเนินการทดลอง การเขียนรายงานการวิจัย	คณะศึกษาศาสตร์
2. การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อการจัดการเรียนการสอน	การใช้คอมพิวเตอร์ การจัดทำ สื่อการเรียนการสอน	โรงเรียนวัดวังอิทก
3. การพัฒนาผู้นำนักเรียน	การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทร การมีจิตอาสา	โรงเรียนบ้านวังसार
4. การอบรมการจัดการเรียน การสอนภาษาอังกฤษและ การวัดผลประเมินผลสภาพจริง	การวางแผนการสอน การใช้สื่อ การเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง	คณะศึกษาศาสตร์
5. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อการบริหารและ การประกันคุณภาพการศึกษา	การจัดทำระบบข้อมูล การประเมินตนเอง	โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย
6. การอบรมการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา	การวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำ หลักสูตร การจัดทำเอกสาร หลักสูตร	โรงเรียนวัดเขาน้อย คณะศึกษาศาสตร์

3.1.3 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาโดยคณะผู้วิจัยและผู้บริหาร  
โรงเรียน

1) ก่อนพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์มีการสำรวจความต้องการพัฒนา  
ตนเองของผู้บริหารและครูและโรงเรียนและคณะศึกษาศาสตร์จัดทำแผนพัฒนาตาม  
ความต้องการของโรงเรียน

2) ระหว่างพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์มีการอบรม/การให้ความรู้ตาม  
แผนที่ได้กำหนดไว้เยี่ยมเยือนโรงเรียนพบปะพูดคุยครูและผู้บริหารที่โรงเรียนและผู้บริหาร  
มีการนิเทศ ติดตามการพัฒนาของครูและครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน



3) เมื่อสิ้นสุดการพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ประเมินผลการพัฒนา  
วิเคราะห์ร่วมกับโรงเรียนเพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องต่อไปและจัดกิจกรรม  
เผยแพร่ผลการพัฒนาโดยร่วมกับคณะศึกษาศาสตร์

### 3.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและ ผู้บริหารเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก

คณะผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการทบทวนหลังทำกิจกรรม  
(AAR) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์จากผลงานของครูและคำนวณหาค่าเฉลี่ยและ  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ผู้วิจัยวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จโดยการวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานการ  
สัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายแล้วนำเสนอเป็นความเรียง

## ผลการวิจัย

### 1. ผลการวิเคราะห์บริบทโรงเรียน

1.1 ผลการศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและการบริหาร  
โรงเรียนวัดวังอิทก โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนบ้านวังसार โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย  
และโรงเรียนวัดเขาน้อย

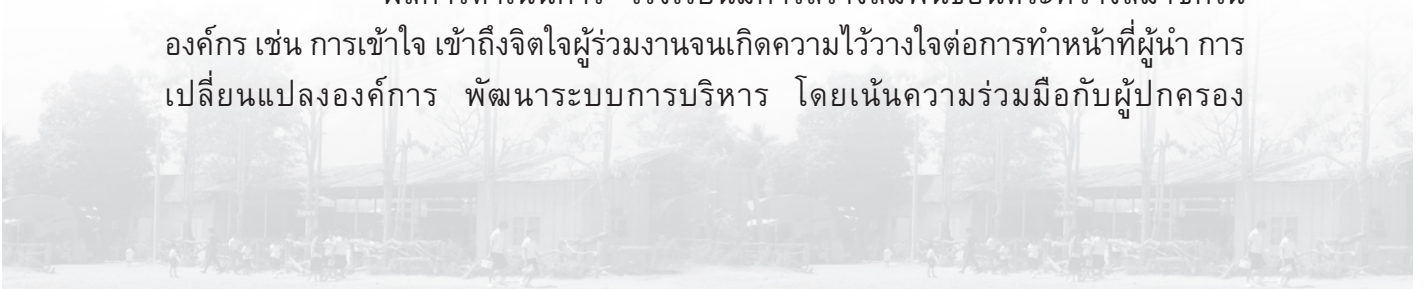
1) ครูทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน  
เป็นสำคัญให้ประสบความสำเร็จ

2) ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำด้านวิชาการ พฤติกรรม  
การบริหารด้านบุคคลและการบริหารด้านบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับมาก

1.2 ผลการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและผู้บริหารแบบ  
โรงเรียนเป็นฐาน

1) แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดวังอิทก โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ คือการ  
พัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและการพัฒนาศักยภาพผู้นำสถานศึกษาในการบริหาร สถาน  
ศึกษา การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เรียน

ผลการดำเนินการ โรงเรียนมีการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกใน  
องค์กร เช่น การเข้าใจ เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานจนเกิดความไว้วางใจต่อการทำหน้าที่ผู้นำ การ  
เปลี่ยนแปลงองค์กร พัฒนาระบบการบริหาร โดยเน้นความร่วมมือกับผู้ปกครอง



(๑)

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และชุมชนผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอน การสร้างเครื่องวัดผล มีการใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนแก้ปัญหาการเรียนการสอน

**2) แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดดอนอภัย โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน การพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน**

ผลการดำเนินการ ผู้บริหารได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาครูและผู้บริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน การบริหารที่มีคุณภาพโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะครู ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครูได้รับการพัฒนาด้าน ICT การทำวิจัยในชั้นเรียนครูนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนการสอน มีวิทยากรช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การสอนจัดสอน การสอนทำขนม เป็นต้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

**3) แผนกลยุทธ์โรงเรียนบ้านวังสาร โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ**ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีคุณภาพ จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียน เป็นสำคัญเน้นการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง ประชุมวิชาการทุกวันพุธ และสรุปผล การนิเทศทุกเดือน จัดนิทรรศการผลงานที่เกิดจากกิจกรรมรักการอ่านกระบวนการขับเคลื่อน

**4) แผนกลยุทธ์โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ**พัฒนาผู้บริหารให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง การพัฒนาครู ด้านการใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาการประเมินโดยระบบออนไลน์

ผลการดำเนินการ ผู้บริหารมีการบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลงโดยการพึ่งพาตนเองและพึ่งพาจากหน่วยงานต้นสังกัดให้น้อยที่สุด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโดยระบบออนไลน์และเครือข่ายทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาเชิงประจักษ์ มีการแต่งตั้งครูแกนนำในการพัฒนาศิษย์ มีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนของครูทุกคน มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงและใช้ระบบออนไลน์ในการติดตามประเมินผล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาและเครือข่ายทางวิชาการ

**5) แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดเขาน้อย โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ** การพัฒนาของโรงเรียนโดยใช้ปัญญาเป็นฐาน การพัฒนาหลักสูตร



ผลการดำเนินการมีกระบวนการทำงานร่วมมือกับนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ภาษาง่าย ๆ ภาษาพื้นบ้าน เรียนรู้จากสิ่งที่ทำจริง ลงมือปฏิบัติจริง การลงมือแก้ปัญหาสร้างกรอบแนวคิดทิศทางที่ชัดเจน เพื่อนำมาเป็นทิศทางการพัฒนา โรงเรียน จัดทำหลักสูตรบูรณาการ 8 กลุ่มสาระ ปรับเป็นสาระเพิ่มเติม/จุดเน้นของ สถานศึกษา/กิจกรรมชุมนุมและชมรม ครูได้มีการจัดทำหลักสูตร ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน มีการใช้แหล่งเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างผู้รู้ในท้องถิ่น จัดกิจกรรมระหว่าง ครู นักเรียน และชุมชน

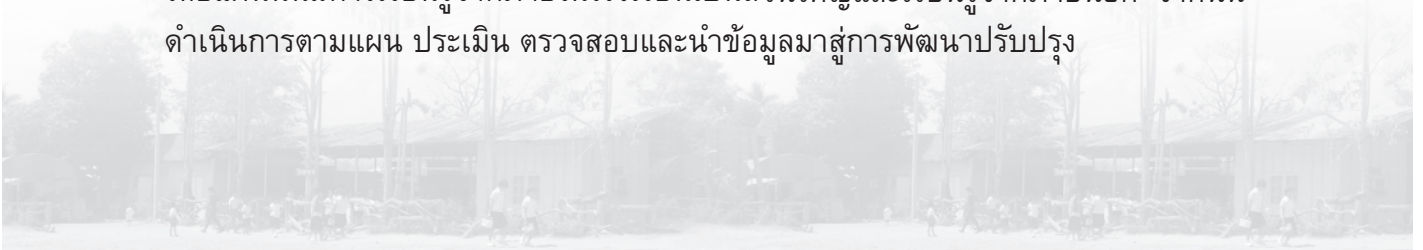
6) การจัดทำแผนและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนของคณะศึกษาศาสตร์ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ แสวงหาผู้รู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก สนับสนุน ส่งเสริม การให้ความรู้กับครูโดยการจัดการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง การใช้คอมพิวเตอร์/ สื่อการเรียนการสอน การจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริม การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง นิเทศ ติดตาม ประเมินผล

ผลการดำเนินการ โรงเรียนได้มีการสร้างชุมชนครู (Professional Learning Community : PLC) โรงเรียนวัดวังอิทก : ชุมชนสร้างฝันการเรียนรู้สู่ความเป็นจริง โรงเรียนวัดดอนอภัย : ชุมชนเรียนรู้ก้าวสู่อาเซียน โรงเรียนบ้านวังสาร : ชุมชนคนรักสุขภาพ โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย : ชุมชนคนใฝ่รู้ โรงเรียนวัดเขาน้อย : ชุมชนนักคิดวิทยาศาสตร์ท้องถิ่น คณะศึกษาศาสตร์ได้มีการอบรมการวิจัยในชั้นเรียน การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ได้จัดให้มีการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ผ่าน ICT หน้า Website ของคณะศึกษาศาสตร์คือชุมชนครู

## 2. ผลการสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

### 2.1 การสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

1) กระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็กกระบวนการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเริ่มจาก การประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน วิเคราะห์บริบทของ โรงเรียนทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารและครู โดยแผนนั้นมีการเรียนรู้จากภายในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่และเรียนรู้จากภายนอก จากนั้น ดำเนินการตามแผน ประเมิน ตรวจสอบและนำข้อมูลมาสู่การพัฒนาปรับปรุง



2) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบการพัฒนาที่คณะศึกษาศาสตร์พัฒนาขึ้นโดยการประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาคัดเลือกโรงเรียนโดยศึกษาศาสตร์ทำหน้าที่สร้างความเข้าใจ ให้ความรู้/เสริมพลัง เอื้ออำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เขตพื้นที่การศึกษาประสานให้ความรู้/เสริมพลัง นิเทศ ติดตาม โรงเรียนขนาดเล็กจัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการ ประเมิน/ตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อดำเนินการสู่คุณภาพโรงเรียน

## 2.2 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กแล้วได้มีการปรับรูปแบบโดยคณะศึกษาศาสตร์ เขตพื้นที่การศึกษา ให้ความรู้ เสริมพลัง สร้างความเข้าใจ เอื้ออำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชี้แนะแนวทาง ศึกษานิเทศก์ เสริมพลัง นิเทศ/ติดตาม ชี้แนะให้แนวทาง ชุมชน/ผู้นำท้องถิ่น/ผู้ปกครอง ให้การสนับสนุนงบประมาณ ปัจจัยเกื้อหนุนและเป็นวิทยากรให้ความรู้ โดยโรงเรียนดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานตามวงจร PDCA

## 3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

3.1 การเตรียมการและทบทวนร่วมกันของคณะศึกษาศาสตร์ ครูและผู้บริหารโรงเรียนทบทวนผลการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และวางแผนการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานระยะที่ 2 ผลการทบทวนและวางแผน พบว่า โรงเรียนได้มีการปรับแผนฯ กลศาสตร์ และประเด็นที่จะพัฒนาเพิ่มเติม

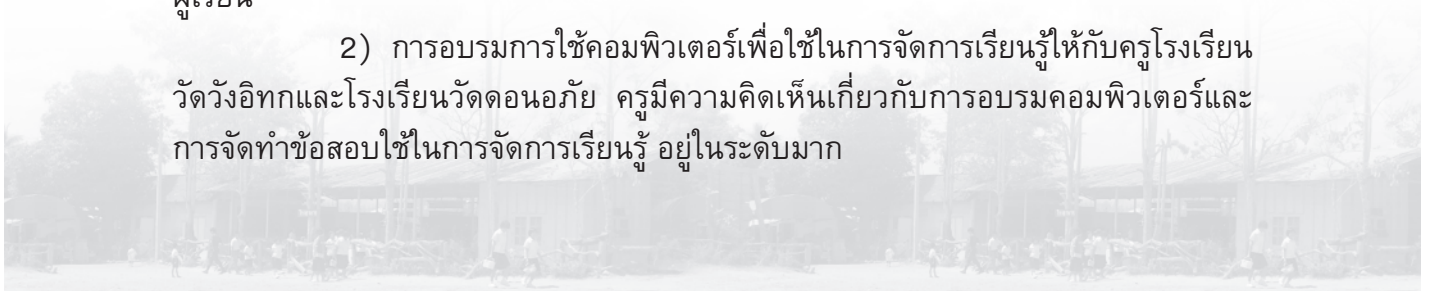
1) โรงเรียนวัดวังอิทก ต้องการให้คณะศึกษาศาสตร์ร่วมพัฒนาและให้ความรู้กับครู ด้วยการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง

2) โรงเรียนบ้านวังสาร ต้องการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียน

3.2 คณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนร่วมกันกำหนดการพัฒนาโรงเรียนแต่ละโรงเรียนตามความต้องการโดยมีการพัฒนาครูและผู้บริหารตามแผนที่กำหนดไว้ประกอบด้วย

1) การอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยใช้กระบวนการเสริมพลังเป็นการอบรมให้กับคณะครูและผู้บริหารทั้ง 5 โรงเรียนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการอบรมวิจัยในชั้นเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากและครูได้มีการนำความรู้ไปทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ไขปัญหาของผู้เรียน

2) การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับครูโรงเรียนวัดวังอิทกและโรงเรียนวัดดอนอภัย ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการอบรมคอมพิวเตอร์และการจัดทำข้อสอบใช้ในการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก



3) การพัฒนาผู้นำนักเรียนของโรงเรียนบ้านวังสารการพัฒนาผู้นำนักเรียน โดยนิตินิพนธ์ตรีคุณะศึกษาศาสตร์ นิสิตได้นำกิจกรรมการพัฒนาการมีจิตอาสาการทำงาน เป็นทีม การเข้าใจตนเอง การเป็นผู้นำให้กับนักเรียน

4) การอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง ผลการศึกษาความคิดเห็นของครูที่เข้ารับการอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริงพบว่า ความพึงพอใจของครูโดยรวมจากการอบรมภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับมาก

5) การใช้ระบบฐานข้อมูลในการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบฐานข้อมูล ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นระบบที่ใช้ในการจัดทำ “รายงานการประเมินตนเอง” (SAR) ในระดับโรงเรียน โดยจะต้องบันทึกข้อมูลโครงการ เอกสารหลักฐาน ผลการประเมินตนเอง ในแต่ละมาตรฐานและในแต่ละตัวบ่งชี้ โดยผ่าน ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและทำการบันทึกข้อมูลลงในระบบฐานข้อมูลที่ได้กำหนดไว้

6) การอบรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนวัดเขาน้อย โดยมี การศึกษาบริบท เพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ทำความเข้าใจให้ความรู้ในการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาจัดทำหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน คือ นักคิดวิทยาศาสตร์ ท้องถิ่น

3.3 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

### 3.3.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร

1) ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ เข้าร่วมกิจกรรม พบว่า การใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความ พึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาผลการเรียนรู้จากกระบวนการพัฒนา การประกันคุณภาพ และ การบริหาร การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของชุมชน พฤติกรรมการบริหารที่ เปลี่ยนแปลงไป การบริหารวิชาการ การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ และผลงาน/ ชิ้นงาน/ บทความ หรือนวัตกรรม ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา

2) การประเมินตนเองการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับครูและผู้บริหาร สถานศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาเรื่อง การฝึกอบรม การเรียนรู้ในโรงเรียน การเรียนรู้ นอกโรงเรียน อยู่ในระดับมาก





3.3.2 ผลการศึกษาการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูปรากฏดังนี้

1) การประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาทักษะเชิงปฏิบัติโดยการประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2) ผลที่เกิดขึ้นกับครูที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของครู พบว่า มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนามีการประเมินการใช้รูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด

3) การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมของครู พบว่า การฝึกอบรม การเรียนรู้ในโรงเรียน และการเรียนรู้นอกโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

3.4 ผลการศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

3.4.1 ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน

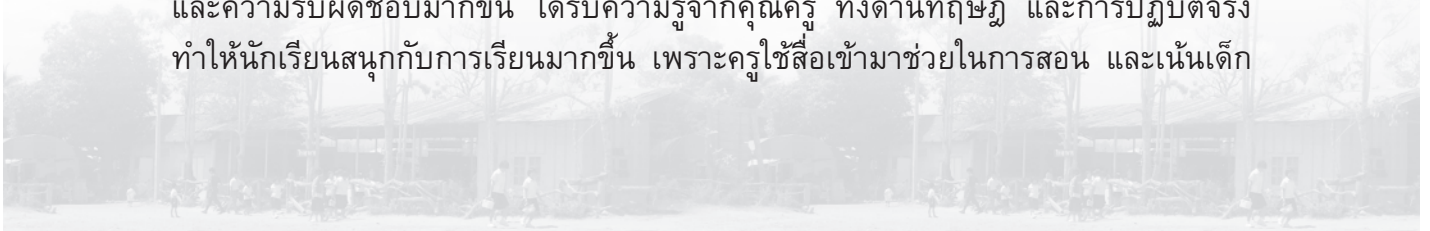
1) นักเรียนมีความกระตือรือร้น มีความขยัน มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ร่วมมือการทำงาน มีจิตใจเอื้ออาทรต่อกัน เกิดความรักห่วงใยระหว่างพี่กับน้อง นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีจิตสาธารณะ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัดเจน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ใฝ่เรียนรู้มากขึ้น ช่วยเหลืองานคุณครูโดยไม่ต้องออกคำสั่ง ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงานและการบ้าน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมกรเรียน มีความขยัน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น มีวิสัยทัศน์และใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและชอบทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย มีความสุข สนุกสนานในการทำกิจกรรม และกล้าที่จะแสดงออก กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

2) ผลการเรียนรู้ของนักเรียนก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม

ก. นักเรียนโรงเรียนวัดดอนนอภัย มีผลการเรียนดีขึ้นทุก กลุ่มสาระ ผลการสอบ O-net ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยระดับประเทศ ทุกกลุ่มสาระ

ข. นักเรียนโรงเรียนวัดวังอิทก มีผลการสอบ O-net ทุกกลุ่มสาระ ปีการศึกษา 2554 สูงกว่าปีการศึกษา 2553

ค. นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม และความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับความรู้จากคุณครู ทั้งด้านทฤษฎี และการปฏิบัติจริง ทำให้นักเรียนสนุกกับการเรียนมากขึ้น เพราะครูใช้สื่อเข้ามาช่วยในการสอน และเน้นเด็ก



เป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรม และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียน ผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 75

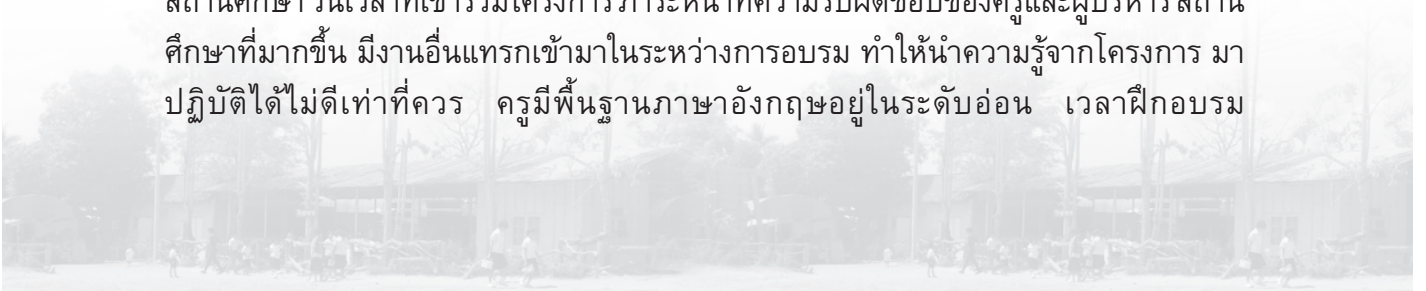
### 3.4.2 ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน/ ชุมชน

ชุมชนเกิดความเชื่อมั่นโรงเรียนได้เข้าร่วมเป็นวิทยากรจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การจักสาน การสอนทำขนม ให้การสนับสนุนงบประมาณในการ สร้างอาคารเรียนและสิ่งก่อสร้างต่างๆ ให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรม เช่น การดนตรี การฝึกตีกลองยาว โครงการอาหารกลางวัน อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ สนับสนุนด้านแรงงาน ปรับปรุงอาคารเรียน ห้องเรียน/สถานที่ ให้ความร่วมมือ มีศรัทธา ต่อโรงเรียน หลังจากที่โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารครั้งนี้ ช่วยดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของตนเองมากขึ้น ผู้ปกครองมีความภูมิใจในการเปลี่ยนแปลงของเด็กนักเรียน และผลการเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ด้าน ชุมชนให้ความร่วมมือในการสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น มีคำกล่าวแสดงคำชื่นชม ความพึงพอใจ ในโรงเรียนมากกว่าเดิม ชุมชนให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ในกิจกรรมเสริมหลักสูตร คณะกรรมการโรงเรียน ชาวบ้าน ผู้ปกครอง พระสงฆ์ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน ชื่นชมครูที่พัฒนานักเรียน เอาใจใส่นักเรียน และให้ความร่วมมือสนับสนุนด้านการเรียนรู้ ของเด็กนักเรียนมากขึ้น

### 3.4.3 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร

1) สิ่งที่น่าสนใจในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษา พบว่า ครูและผู้บริหารมีวิธีและกระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้หลากหลายทำให้นักเรียนเกิดความสนใจและตั้งใจเรียนมากขึ้น ครูสามารถนำวิธีการที่ได้เรียนรู้ มาใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน การพัฒนาเป็นไปตรงตามความต้องการของโรงเรียน วิทยากรมีความรู้ความสามารถในการให้ความรู้กับครูเป็นการพัฒนาโดยอยู่ในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โครงการตรงตามความต้องการของโรงเรียน วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ จากมหาวิทยาลัยนครสวรรค์มีความจริงใจและจริงจัง สามารถถ่ายทอดความรู้ให้ได้เป็นอย่างดี มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้เป็นอย่างดี และได้รับคำแนะนำทำให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียนมากขึ้น สามารถนำไปพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาศักยภาพของตนได้เป็นอย่างดี ได้เรียนรู้โปรแกรมใหม่ๆ เช่น Adobe Captivate ในการสร้างข้อสอบ สามารถนำไปใช้กับนักเรียนได้จริง และแก้ปัญหาให้กับนักเรียนได้ตรงจุด

2) ปัญหาอุปสรรคในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษา วันเวลาที่เข้าร่วมโครงการ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและผู้บริหาร สถานศึกษาที่มากขึ้น มีงานอื่นแทรกเข้ามาในระหว่างการอบรม ทำให้นำความรู้จากโครงการ มาปฏิบัติได้ไม่ดีเท่าที่ควร ครูมีพื้นฐานภาษาอังกฤษอยู่ในระดับอ่อน เวลาฝึกอบรม



ภาษาอังกฤษน้อยเกินไป ทำให้ไม่เกิดทักษะการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ การถ่ายทอดความรู้ และวิธีการใช้เวลาหายไป ควรมีการเพิ่มเติมเวลาในการอบรม ยังไม่เข้าใจเรื่องงานวิจัย เพราะผู้รับการอบรมยังมีประสบการณ์น้อย จำนวนครูมีน้อยเกินไป ต้องรับผิดชอบงานหนัก และมากเกินไป

3) การนำสิ่งที่ได้รับจากโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ไปพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พบว่า สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนมีวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น การจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา การใช้ระบบ ICT ประกอบการจัดการเรียนการสอน การนำวิธีวิจัยในชั้นเรียนไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนา ด้าน การอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ นักเรียนสามารถอ่าน เขียน เรียนไปพร้อมกับ เพื่อนๆ ได้เป็นอย่างดี และมีความสุขกับงานการทำวิจัย ครูสามารถสร้างข้อสอบใหม่ๆ ที่ ใช้สอบวัดนักเรียน และนักเรียนมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ใช้สื่อการสอน ICT มาประกอบการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนเพื่อให้มีคุณภาพ มีการพัฒนานักเรียนในเรื่องการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษ

4) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ขยายผลโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในระยะที่ 3 พบว่า ต้องให้โรงเรียนที่จะเข้าร่วมโครงการทราบวิธีการ และกระบวนการในการทำงานจึงจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ อยากให้ กำหนดวัน เวลา ที่ว่างตรงกัน ควรใช้เวลาดำเนินการโครงการให้มากกว่านี้ อยากให้มี การอบรมบ่อยๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนของ เด็กนักเรียน ควรจัดแสดงผลงานวิชาการ ส่งแผ่นพับ/หนังสือ ขยายผลให้ความรู้แต่ละ โรงเรียน จัดสื่อการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงจูงใจ และควรติดตามประเมินผล ผลสำเร็จ ของงานเป็นเรื่องๆ และจัดทำเป็นขั้นตอนให้มองเห็นเป็นรูปธรรม

5) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ผลจากการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทราบความต้องการพัฒนาของครูและผู้บริหาร ปัญหาของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ความต้องการและปัญหาเพื่อนำมาจัดทำแผนการพัฒนา
2. การกำหนดนโยบาย ทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาของโรงเรียน
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนาเพื่อคุณภาพการศึกษา



4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการนิเทศติดตามการพัฒนาของครู
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานความร่วมมือกับนักวิชาการ ผู้รู้ในท้องถิ่น ชุมชนในการพัฒนาครูและการศึกษาในโรงเรียน
6. ครูมีความตั้งใจ มุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง
7. ครูมีความเข้าใจถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน
8. การให้ความร่วมมือในการพัฒนาครูและผู้บริหารของมหาวิทยาลัย
9. การเอื้ออำนวยความสะดวก การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ สถานที่ในการอบรม/พัฒนาของมหาวิทยาลัย
10. การเสริมพลังให้ความช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม การเรียนรู้ของครู การพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน
11. ความร่วมมือของผู้รู้ในท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครองในการร่วมพัฒนาการเรียนการสอน
12. เขตพื้นที่ ให้ความสำคัญ ร่วมให้ข้อคิดเห็น นิเทศ ติดตาม การพัฒนา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

#### ระดับนโยบาย

1. คณะศึกษาศาสตร์ควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถ เป็นผู้นำสังคมทางปัญญาได้อย่างแท้จริง
2. เขตพื้นที่การศึกษาควรมีการกำหนดนโยบาย/แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพ อย่างแท้จริง
3. เขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นผู้ประสานในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนที่มีแนวการพัฒนาครูและผู้บริหารที่ดีในลักษณะชุมชนร่วมมืออาชีพ โดยการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ



(๓)

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

4. สถานศึกษาควรมีนโยบาย/แนวทางในการพัฒนาครู ผู้บริหาร ที่ชัดเจน ตามบริบท วิสัยทัศน์ ความต้องการ สิ่งที่ต้องพัฒนาของสถานศึกษาและดำเนินการวางแผน การดำเนินการ การตรวจ/ประเมินและการปรับปรุง

### ระดับปฏิบัติ

1. คณะศึกษาศาสตร์ควรมีบทบาทในการชี้แนะ ให้ความรู้ (Coach) เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นศูนย์พัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในการพัฒนาตนเองและครูในสถานศึกษาตามบริบทของโรงเรียน

3. สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ความสามารถของครูในโรงเรียนเพื่อสร้างให้ครูเป็นผู้นำในการพัฒนาในเรื่องนั้นและจัดให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน อาทิ การจัดการความรู้ การใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน

4. คณะศึกษาศาสตร์ เขตพื้นที่การศึกษาควรประสานโรงเรียนจัดให้มีเครือข่ายครูในเขตพื้นที่และจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คัดเลือกครูต้นแบบในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

5. คณะศึกษาศาสตร์ควรมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยโดยจัดให้โรงเรียนเป้าหมายนำเสนอผลการพัฒนาของแต่ละโรงเรียนและจัดให้มีเครือข่ายการพัฒนาโรงเรียนโดยมีโรงเรียนเป้าหมายเป็นแกนในการพัฒนาครูและผู้บริหารเป็นฐาน

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงประเมินโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อได้ข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

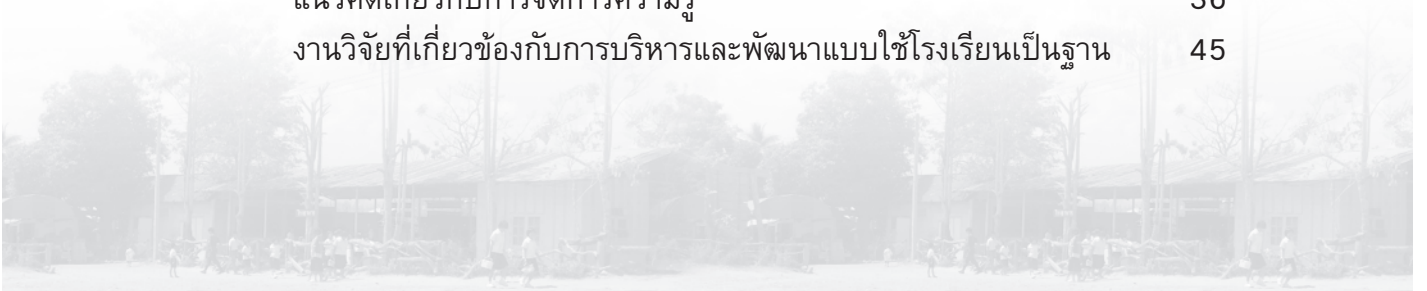
2. ควรมีการวิจัยรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาด้วยกระบวนการจัดการความรู้

3. ควรมีการวิจัยผลการเรียนรู้ของนักเรียนของโรงเรียนพัฒนาครูและผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน



# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(ก)
บทสรุปผู้บริหาร	(ค)
สารบัญ	(ธ)
สารบัญตาราง	(ธ)
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมา	1
คำถามการวิจัย	2
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
นิยามเชิงปฏิบัติการ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	6
- ปัจจัยที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ	7
- หลักการสำคัญในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	11
- รูปแบบการบริหาร	12
- ปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	13
- สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก	14
- บริบทการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	15
- รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	18
- รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา	22
- ปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน	27
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	45



(ท)

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>54</b>
ชั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์บริบทโรงเรียน	54
ชั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ	55
ชั้นที่ 3 การนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ ไปใช้	56
ชั้นที่ 4 การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหาร แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ	61
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>62</b>
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์บริบทโรงเรียน	63
ตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ	68
ตอนที่ 3 ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ	78
ตอนที่ 4 แนวทางการเผยแพร่และขยายผลการนำรูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ	116
ตอนที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ	117
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>119</b>
ผลการวิจัย	120
อภิปรายผล	129
ข้อเสนอแนะ	136
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>138</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>147</b>



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แผนปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	58
2	จำนวนครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย	59
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ของครูเกี่ยวกับการอบรมวิจัยในชั้นเรียน	79
4	ผลการสรุปรายงานการวิจัยในชั้นเรียนที่ครูใช้เป็นกระบวนการ พัฒนาผู้เรียน	80
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการอบรมคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้	82
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการอบรม การสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง	84
7	ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนวัดวังอิทก	87
8	ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนวัดดอนอภัย	88
9	ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนบ้านวังसार	89
10	ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนบ้านทุ่งน้อย	90
11	ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนวัดเขาน้อย	94
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม การใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก	97
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการประเมินตนเองการใช้รูปแบบ การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม	98
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะเชิงปฏิบัติ โดยการประเมินตนเองของครู จากการใช้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษา	103
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลที่เกิดขึ้นกับครู ที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษา ตามการประเมินของครู	104





(น)

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการประเมินการใช้รูปแบบ การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวมของครู	105
17	แนวทางในการนำไปสู่การขยายผลการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก และแนวทางในการนำไปสู่การขยายผล	116

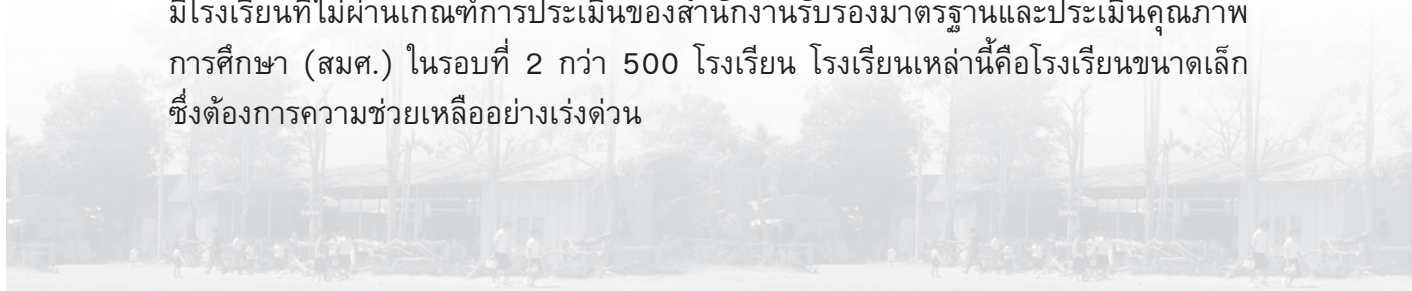


# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมา

โรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 300 คนลงมา ซึ่งกลายเป็นประเด็นท้าทายสำคัญของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนมากถึง 13,578 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 43.01 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (ปีการศึกษา 2552) และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดลดลง และความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปโรงเรียนในเมือง การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารอัตรากำลังครู กล่าวคือ มีอัตราครูต่อนักเรียนค่อนข้างต่ำ โดยรวมเฉลี่ย 1 ต่อ 12.46 (ค่าเฉลี่ยภาพรวมของทั้งประเทศ 1 ต่อ 20) ทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนครูค่อนข้างสูง นอกจากนี้ การดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสทางวิชาชีพ เพราะสถานที่ทำงานส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลความเจริญ ขาดโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ครูและผู้บริหารบางคนหลีกเลี่ยงที่จะไปปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะรู้สึกด้อย และเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่าง ๆ แต่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีทางเลือก ครู หรือผู้บริหารคนใดที่มาสอนก็ต้องยอมรับเป็นครูของตน แม้ครูจะด้อยคุณภาพ ขาดการพัฒนาก็ตาม จึงทำให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทและโรงเรียนขนาดใหญ่มีมาตรฐานของโรงเรียนแตกต่างกัน จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหา กล่าวคือ มีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้คือโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน

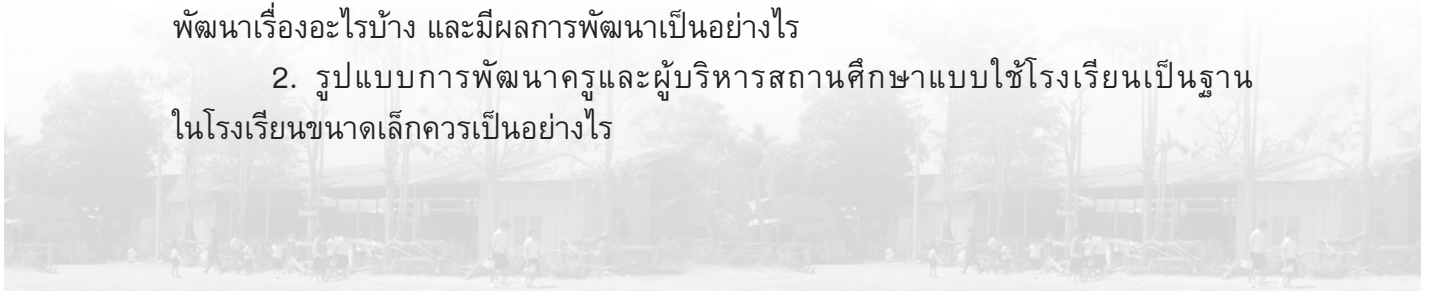


การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นและต้องหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือครูจำนวนจำกัดการอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมามีต้องเชิญครูไปอบรมนอกโรงเรียนตามโรงแรม ห้องประชุมในส่วนกลางผลเสียที่ตามมา คือ นักเรียนถูกทอดทิ้งทั้งที่มีครูไม่ครบชั้นขาดการสอนทดแทนยิ่งทำให้มาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษา มีช่องว่างห่างออกไปอีก ปัญหาดังกล่าวน่าจะมีการศึกษาวิธีการพัฒนาครูโดยใช้พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นสถานที่พัฒนา คือ **การพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** นั่นคือเป็นการพัฒนาที่ให้ผู้เรียนและครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการและตรงกับบริบทของโรงเรียนซึ่งหากพิจารณาความสัมพันธ์ตามหลักการบริหารที่มีคุณภาพเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และผู้วิจัยร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และร่วมกันปรับปรุง (A) และหากผู้บริหารและครูเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินยอมทำให้ทราบข้อบกพร่องของตนเองด้วยการประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ซึ่งเป็นแนวคิดการประเมินที่มีลักษณะเอื้อต่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเน้นให้ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้และประเมินตนเองสะท้อนผลแก่ตนเองจนในที่สุดสามารถตัดสินใจและกำหนดตนเองได้ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยบุคลากรภายในที่ทำกรประเมินผลด้วยตนเองและบุคลากรภายนอกทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ (Coach) หรือ ผู้อำนวยการความสะดวกในการประเมิน (Facilitator) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรภายในว่าต้องการความช่วยเหลือในระดับใด

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งซึ่งรับผิดชอบการผลิตและให้บริการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเหนือตอนล่างและเห็นความสำคัญว่าการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความจำเป็นอย่างยิ่งและผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นคณะศึกษาศาสตร์ จึงสนใจและได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กขึ้น

## คำถามวิจัย

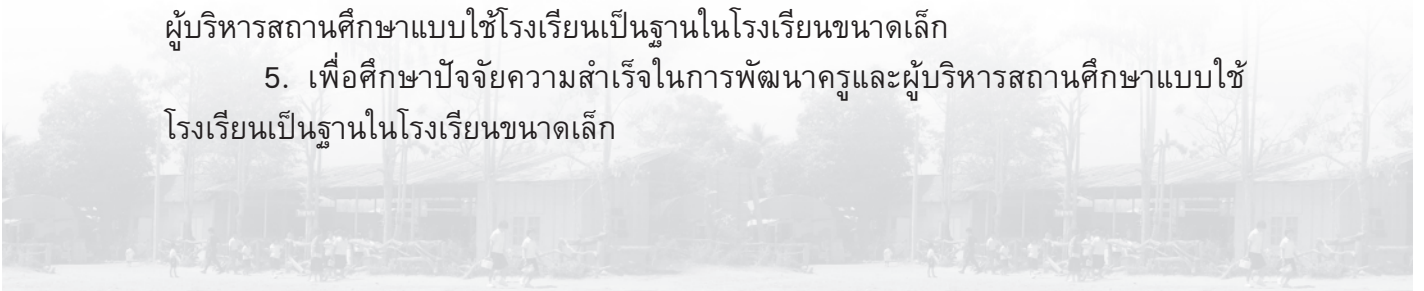
1. โรงเรียนได้มีการนำแผนพัฒนาครู-ผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างไร พัฒนาเรื่องอะไรบ้าง และมีผลการพัฒนาเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กควรเป็นอย่างไร



3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นอย่างไร
4. แนวทางการเผยแพร่และขยายผลการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กควรเป็นอย่างไร
5. ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กมีอะไรบ้าง

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์บริบทโรงเรียนเกี่ยวกับข้อมูลโรงเรียน ผู้บริหารและครู สภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน
2. เพื่อสร้างและสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3.1 การศึกษาผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของโรงเรียนและคณะผู้วิจัย
  - 3.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3.3 การศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3.4 สิ่งที่น่าสนใจในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3.5 ปัญหา อุปสรรคในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3.6 การนำสิ่งที่ได้รับจากโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กไปใช้
  - 3.7 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ขยายผลโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ในระยะที่ 3
4. เพื่อศึกษาแนวทางการเผยแพร่และขยายผลการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
5. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก



## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก กำหนดขอบเขต ดังนี้

### ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

สถานศึกษาที่เข้าร่วมการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน ในเขตจังหวัดพิษณุโลก ได้แก่ โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนวัดวังอิทก อำเภอบางระกำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โรงเรียนบ้านวังสาร อำเภอบางกระทุ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โรงเรียนวัดเขาน้อย อำเภอพรมพิราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

### หน่วยงานที่เข้าร่วมพัฒนา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 - 3

### ขอบเขตด้านระยะเวลา

การดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการดำเนินงานในระยะที่ 2 ตามรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยระยะที่ 1 ตามปีงบประมาณ 2555

### ขอบเขตด้านการดำเนินการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นระยะที่ใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากการพัฒนารูปแบบในระยะที่ 1 โดยแนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละโรงเรียนอาจมีแนวทางที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่ ดำเนินการซึ่งการวิจัยนี้ครอบคลุมประเด็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจในเรื่อง การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานการวิเคราะห์บริบทและความจำเป็นในการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละพื้นที่การยกย่องรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครู การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครู ภายหลังจากนำรูปแบบการพัฒนาครู ไปทดลองใช้ในพื้นที่การประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูฯ สรุปผลและถอดบทเรียน การขยายผลสู่เครือข่าย การนำเสนอรูปแบบและแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับใช้ขยายผลในแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาครู-ผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กจากรูปแบบการพัฒนาครู-ผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก
2. เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนในการใช้เป็นแนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. บัณฑิตความสำเร็จการพัฒนาครู-ผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## นิยามเชิงปฏิบัติการ

**โรงเรียนขนาดเล็ก** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 300 คน

**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management หรือ SBM)** หมายถึง แนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษาบริหารตนเองได้มากที่สุด โดยการมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น

**การพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน** หมายถึง การฝึกอบรมหรือพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดขึ้นในโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการฝึกอบรม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการบริหาร การจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้าฝึกอบรม มีครูผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการจัดฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมเน้นการฝึกปฏิบัติจริงที่นำสู่ห้องเรียนมีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม มีการนิเทศติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องในลักษณะ “กัลยาณมิตรนิเทศ” การอบรมใช้กระบวนการประเมินครบวงจร ที่ทำให้เกิดวัฏจักรของการพัฒนาครูแบบยั่งยืน



# บทที่ 2

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : พิษณุโลก ระยะที่ 2 ซึ่งเป็นระยะของการทดลองใช้รูปแบบคณะผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

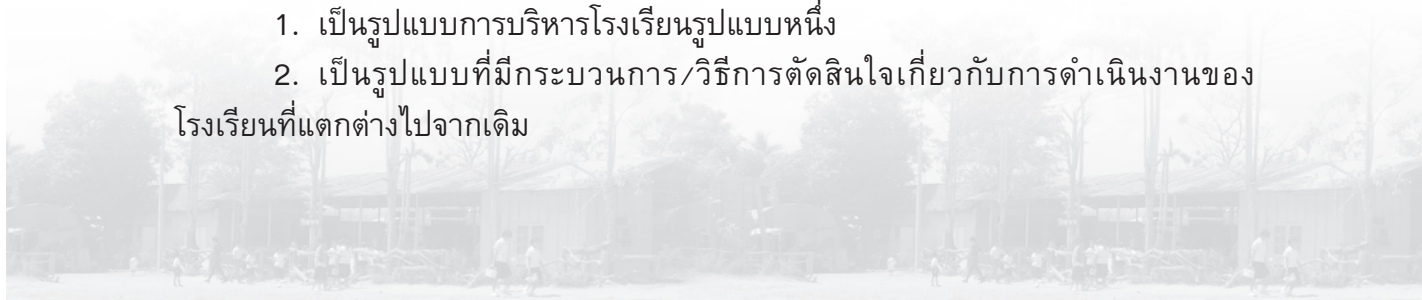
### การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Myers and Stonehill (1993) และ Oswald (1995) ให้ความหมายของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management = SBM) คล้าย ๆ กันว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้วยการถ่ายโอน (Transfer) อำนาจการตัดสินใจในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณบุคคล และหลักสูตรไปยังโรงเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 1-2 ) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบและแนวคิดในการบริหาร ที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัวและมีอิสระมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจ ทั้งในด้านวิชาการและหลักสูตร การเงินและงบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

Cotton (2001) สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างทศวรรษ 1980 ถึง ค.ศ. 1995 แล้วสรุปว่า SBM มีลักษณะดังนี้

1. เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนรูปแบบหนึ่ง
2. เป็นรูปแบบที่มีกระบวนการ/วิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนที่แตกต่างไปจากเดิม

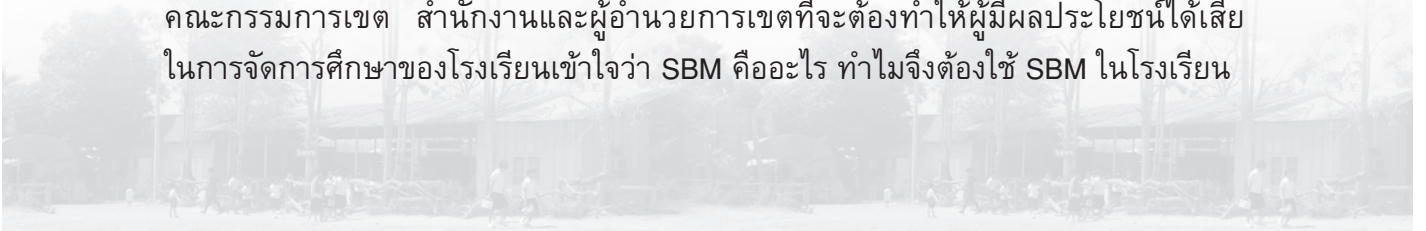


3. เป็นรูปแบบการบริหารที่มีการกระจายอำนาจจากรัฐบาล เขตการศึกษาและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา
4. เป็นรูปแบบที่มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาไปให้โรงเรียน
5. เป็นรูปแบบที่เชื่อว่าโรงเรียนเป็นจุดศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงจึงควรเป็น ผู้ได้รับมอบอำนาจหรือรับการกระจายอำนาจให้เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาอย่างมีคุณภาพ

### ปัจจัยที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือฝ่ายให้อำนาจการตัดสินใจซึ่งได้แก่คณะกรรมการเขตพื้นที่ (School Board) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (School District) ผู้อำนวยการเขต (Superintendent) และบุคลากรในสำนักงานเขตและอีกฝ่ายหนึ่งคือฝ่ายรับอำนาจตัดสินใจจากฝ่ายแรกได้แก่ครูใหญ่ (Principal) คณะกรรมการสถานศึกษา (School Council) ครูบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน (เฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา) ทั้งสองฝ่ายต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าคืออะไรมีอำนาจตัดสินใจอะไรบ้างที่กระจายมาให้โรงเรียน ในโรงเรียนต้องมีการแบ่งปันอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างไรจึงจะส่งผลต่อการเพิ่มคุณภาพของผู้เรียน ที่สำคัญทุกฝ่ายต้องเข้าใจเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการกระจายอำนาจแต่ละด้านและระดับความสำคัญของการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายที่ได้รับอำนาจนั้น

Oswald (1995) พบว่า การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเป็นกุญแจสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ครูใหญ่ต้องไม่รวบอำนาจที่ได้รับมาจากคณะกรรมการเขต สำนักงานเขต หรือผู้อำนวยการเขตไว้แต่เพียงผู้เดียว ต้องแบ่งปันอำนาจไปยังผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าสายวิชา ครูบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนตามความเหมาะสม เมื่อมีการกระจายอำนาจไปแล้วคณะกรรมการเขต สำนักงานเขตหรือผู้อำนวยการเขตก็ต้องเชื่อมั่นในตัวผู้รับมอบอำนาจ คณะกรรมการเขต สำนักงานเขต หรือผู้อำนวยการเขตต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้สั่งการเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำช่วยเหลือเมื่อโรงเรียนประสบปัญหาและเข้าไปติดตาม ตรวจสอบว่าโรงเรียนสามารถสร้างคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาได้ตามที่ตกลงไว้ Oswald (1995) ย้ำว่าเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการเขต สำนักงานและผู้อำนวยการเขตที่จะต้องทำให้ผู้มีผลประโยชน์ได้เสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้าใจว่า SBM คืออะไร ทำไมจึงต้องใช้ SBM ในโรงเรียน





Myers and Stonehill (1993) สรุปว่าถ้าจะให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ผู้เกี่ยวข้องกับการนำ SBM ไปใช้ควรจะดำเนินการดังนี้

1. บุคลากรและครูในโรงเรียนต้องเชื่อมั่นว่า SBM จะช่วยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้
2. ฝ่ายบริหารควรนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยอาจนำเข้าไปใช้ทีละด้าน เช่น เริ่มจากด้านวิชาการ งบประมาณ แล้วค่อยขยายไปด้านอื่นและในแต่ละด้านก็อาจขยายระดับและปริมาณงานให้ลึกและกว้างไปเป็นลำดับ โรงเรียนในสหรัฐอเมริกาใช้เวลาประมาณ 5 ปี กว่าจะครอบคลุมทุกด้าน คือครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป

3. ต้องอบรมบุคลากรในโรงเรียน ในสำนักงานเขต และครูในโรงเรียนเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และบทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่ายจนทุกฝ่ายเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามบทบาทใหม่ได้

4. รัฐต้องจัดงบประมาณเพื่อการฝึกอบรม สัมมนาบุคลากรและครูอย่างทั่วถึง

5. คณะกรรมการเขต สำนักงานเขต ผู้อำนวยการเขตต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้คณะกรรมการสถานศึกษาและครูใหญ่ และครูใหญ่ต้องแบ่งปันอำนาจที่ได้รับการกระจายมาไปยังผู้มีผลประโยชน์ได้เสีย และคนอื่น ๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสมหลังจากศึกษางานวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ SBM ในมลรัฐต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา Cotton (2001) เสนอว่า ถ้าจะให้การนำ SBM ไปใช้และประสบความสำเร็จผู้เกี่ยวข้องกับการนำ SBM ไปใช้ควรตระหนักว่า

- 5.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนขึ้นอยู่กับกิจกรรมการเรียนการสอนโดยตรง SBM เป็นเพียงเครื่องมือหรือกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนรูปแบบหนึ่ง

- 5.2 ผู้นำ SBM ไปใช้ต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักของการนำ SBM มาใช้

- 5.3 แม้ว่าไม่มีนิยามมาตรฐานของ SBM แต่ผู้วางแผนนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนต้องให้ความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาว่าเป็นส่วนหนึ่งและเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการนำ SBM ไปใช้

- 5.4 ต้องทำให้ SBM นำไปสู่การกระจายอำนาจการตัดสินใจในโรงเรียนอย่างแท้จริง เป็นการกระจายอำนาจที่มีการประสานสัมพันธ์กัน ไม่ใช่การแบ่งปันอำนาจกันแบบเบ็ดเสร็จแล้วไม่ประสานสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การนำ SBM ไปใช้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้การนำ SBM ไปใช้ประสบความสำเร็จ Cotton (2001) เสนอว่าเขตพื้นที่การศึกษาควรดำเนินการดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจกับครู ผู้ปกครอง ชุมชนว่า SBM คืออะไร ทำไมต้องนำ SBM มาใช้



2) ทำความเข้าใจกับผู้มีผลประโยชน์ได้เสียกับโรงเรียนว่า SBM ต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนกว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นใช้เวลานาน เช่น อาจนานถึง 5-15 ปี

3) ต้องประเมินบรรยากาศการบริหารภายในโรงเรียนก่อนนำ SBM ไปใช้ถ้าบรรยากาศการบริหารภายในโรงเรียนยังไม่เอื้ออำนวย ผู้บริหาร กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาอาจขอลงการนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนนั้น

4) คณะกรรมการเขต ผู้อำนวยการเขต และบุคลากรของเขตต้องทำงานร่วมกับโรงเรียนในการเปลี่ยนความคิด ทศนคติของผู้มีผลประโยชน์ได้เสียกับโรงเรียน และให้ความช่วยเหลือโรงเรียนในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

5) ส่งเสริมให้โรงเรียนนำกิจกรรมของ SBM มาใช้แบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ควรให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงทุกด้านและทุกเรื่องพร้อมกัน

6) เขตพื้นที่การศึกษาควรเลือกกระจายอำนาจตัดสินใจให้โรงเรียนตามความพร้อมของโรงเรียน และต้องทำให้การกระจายอำนาจเป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง การกระจายอำนาจควรกระจายให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยครูใหญ่และตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ เช่นตัวแทนครู ผู้ปกครอง ชุมชน บุคลากรทางการศึกษา และตัวแทนนักเรียน

7) เขตพื้นที่การศึกษา ควรมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งคอยติดตาม การนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งเป็นการเฉพาะ เพื่อจะได้ทราบว่าได้แต่ละฝ่ายในโรงเรียนปฏิบัติตามบทบาทของตนเองได้เหมาะสมเพียงใด

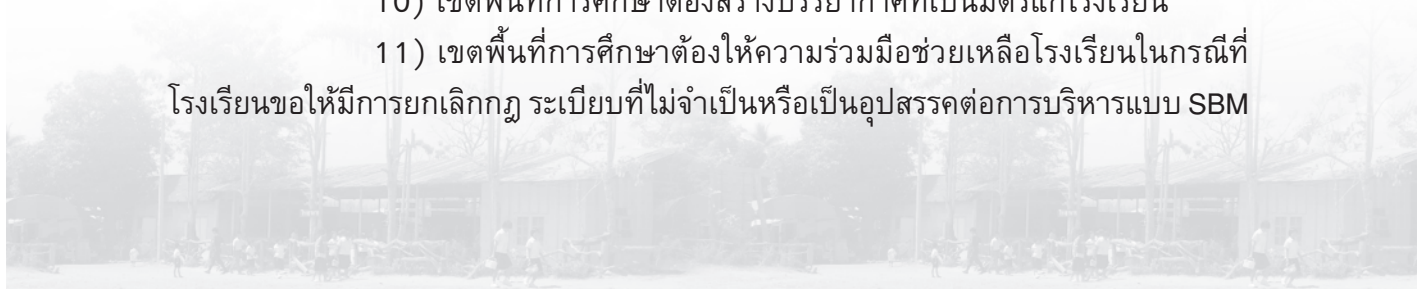
8) เขตพื้นที่การศึกษาควรจัดหาข้อมูลทางการศึกษา และจัดฝึกอบรมคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับ

- บทบาทหน้าที่คณะกรรมการภายใต้การบริหารแบบ SBM
- ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นโยบายโรงเรียน โปรแกรมการเรียน งบประมาณ อาคารสถานที่ บุคลากร กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่คณะกรรมการต้องใช้ประกอบการตัดสินใจแต่ละเรื่อง
- จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม การตัดสินใจเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหา การขจัดความขัดแย้ง ฯลฯ

9) เขตพื้นที่การศึกษาต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานให้แก่โรงเรียน แบ่งเวลาเข้าร่วมกิจกรรมการวางแผนของโรงเรียน และให้ความร่วมมือในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

10) เขตพื้นที่การศึกษาต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรแก่โรงเรียน

11) เขตพื้นที่การศึกษาต้องให้ความร่วมมือช่วยเหลือโรงเรียนในกรณีที่โรงเรียนขอให้มีการยกเลิกกฎ ระเบียบที่ไม่จำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบ SBM



12) เขตพื้นที่การศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นของตัวแทนสมาคม  
ผู้ประกอบการวิชาชีพครูตั้งแต่เริ่มแรกที่เตรียมการนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียน

13) เขตพื้นที่การศึกษาควรร่วมมือกับโรงเรียนในการดัดแปลงรูปแบบ  
ของ SBM ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง

นอกจากนี้ เพื่อให้การนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนประสบความสำเร็จ Cotton (2001)  
เสนอว่า ครูใหญ่และคณะครูของโรงเรียนที่ประสงค์จะนำ SBM ไปใช้ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างความเข้าใจแก่ครูทุกคน และผู้ปกครอง ชุมชนว่า SBM คืออะไร ทำไมต้องนำ  
SBM มาใช้แทนรูปแบบการบริหารที่มีอยู่เดิม

2. ศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของ SBM ที่มีการทดลองใช้ที่อื่นแล้วนำมาปรับปรุงให้  
เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

3. ในโรงเรียนที่ใช้ SBM ประสบความสำเร็จ ทั้งครูใหญ่และครูต้องทำงานหนัก  
เป็น 2 เท่าของที่เคยทำมา โดยเฉพาะต้องชักชวน เชิญชวนให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามา  
มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

4. ผู้บริหารโรงเรียน และครูต้องสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะผู้มี  
ผลประโยชน์ได้เสียกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เข้าใจว่าจะมีการแบ่งอำนาจรูปแบบ  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรร โรงเรียนในโครงการ  
ปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หรือร่วมกันใช้อำนาจ ในการตัดสินใจในเรื่องใด  
และอย่างไร

5. ครูใหญ่ต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทใหม่ของครู บุคลากรในโรงเรียน  
ชุมชน และทำให้บุคคลกลุ่มดังกล่าวปฏิบัติตามบทบาทใหม่อย่างมีความสุข

6. ครูใหญ่ต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้คณะกรรมการสถานศึกษาอย่างแท้จริง  
กรรมการสถานศึกษาไม่ควรทำหน้าที่เพียงคอยให้คำปรึกษา

7. ครูใหญ่ต้องทำให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่ใช่  
สิ่งที่สามารถทำให้สูงขึ้นได้เพียงชั่วข้ามวัน ความสำเร็จของ SBM จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเวลา  
อาจนานถึง 5 ปี หรือมากกว่า การนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนจึงต้องดำเนินการแบบ  
ค่อยเป็นค่อยไป SBM ไม่ใช่การปฏิวัติ แต่ SBM เป็นการปฏิรูป

8. ในกิจกรรมที่เป็นหัวใจของการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น กิจกรรมการเรียน  
การสอน การพัฒนาหลักสูตร ต้องจัดให้ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับ  
เรื่องดังกล่าว

9. ให้ครูมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวกับห้องเรียน เช่น  
การจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การดูแลความประพฤติ การประเมินผล  
การเลื่อนชั้นนักเรียน ฯลฯ

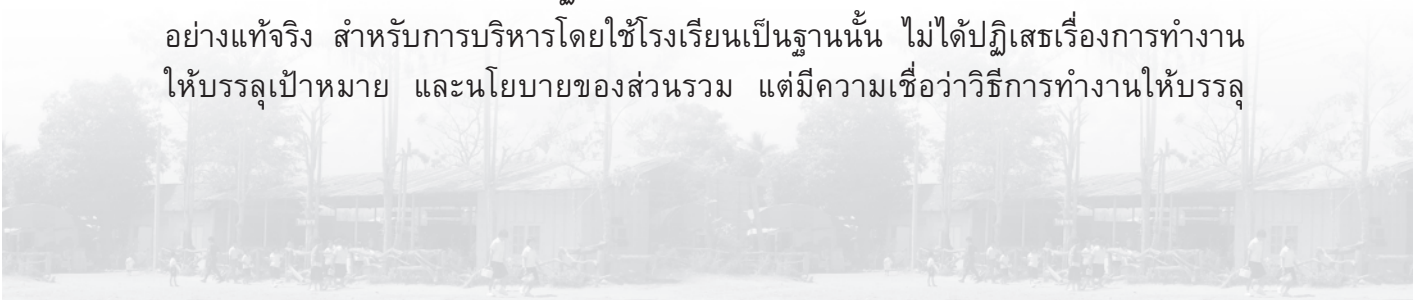


10. ครูใหญ่ต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในโรงเรียน ต้องแบ่งเวลาให้กับผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง
11. เขตพื้นที่การศึกษาต้องให้ความร่วมมือช่วยเหลือโรงเรียนในกรณีที่โรงเรียนขอให้มีกรยกเลิกกฎ ระเบียบที่ไม่จำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบ SBM
12. เขตพื้นที่การศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นตัวแทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ตั้งแต่เริ่มแรกที่เตรียมการนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียน
13. เขตพื้นที่การศึกษาควรร่วมมือกับโรงเรียนในการดัดแปลงรูปแบบของ SBM ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง

### หลักการสำคัญในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

อุทัย บุญประเสริฐ (2544) ได้สรุปหลักการสำคัญในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้

- 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก
- 2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น
- 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำหลากหลายทั้งวัดและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมา มีการร่วมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มขึ้น ความเจริญต่าง ๆ ก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง
- 4) หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุ



เป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ที่ทุกอย่างกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนด และเป็นไปตามนโยบายของชาติ จากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา

### รูปแบบการบริหาร

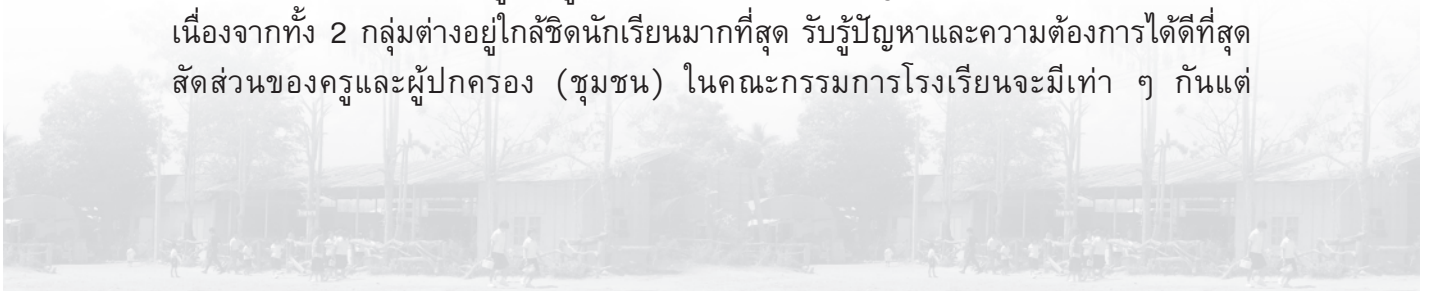
จากการศึกษาพบว่า มีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ (อุทัย บุญประเสริฐ 2544) ได้แก่

1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่น ๆ ได้จากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมาก ที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) แนวคิดสำคัญ คือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการ และเลขานุการ บทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุด สัดส่วนของครูและผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่า ๆ กันแต่



มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

## ปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีปัญหาสำคัญ โดยสรุป 5 ประการ ดังนี้ (David, 1996 : 34-36; Spilman, 1996 : 34-39; Latham, 1998 : 85-86 อ้างอิงจากดิเรก วรณศรี, 2545)

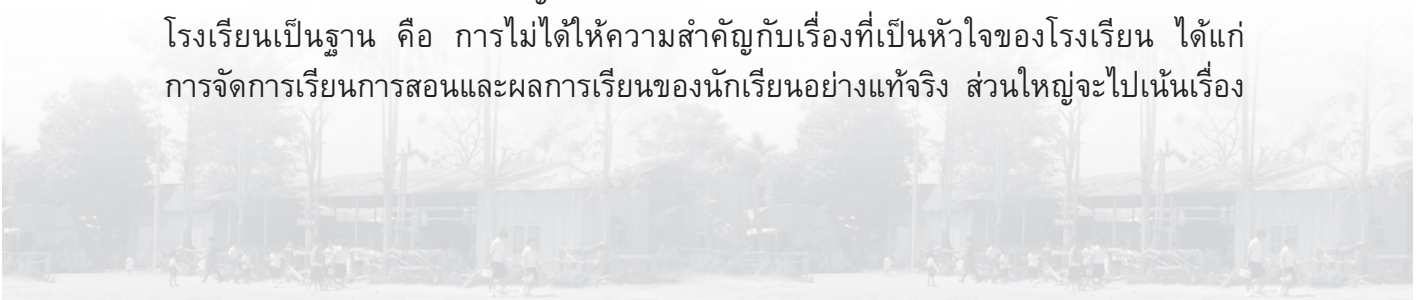
1. เวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุม คณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ และการทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น นอกจากนี้ การที่โรงเรียนจะปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เห็นผล ต้องใช้เวลา ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก แต่เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จรวดเร็ว ดังที่คาดหวัง ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและท้อแท้

2. คณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนนั้นถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบสูงแต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบางคนยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม อยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน ขาดทักษะกระบวนการจัดการ ขาดความชัดเจนในบทบาท เป็นต้น

3. ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติ อาจได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตการศึกษาไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง

4. ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง เช่น รัฐ หรือเขตการศึกษา ให้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ การอบรมไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบนี้ไปปฏิบัติแล้ว นอกจากนี้ส่วนกลางยังไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารอย่างแท้จริง

5. ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร ความล้มเหลวในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนและผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่อง



กิจกรรมพิเศษ การแต่งตั้งกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น จากการศึกษาดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

จากการศึกษาดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปว่า ปัญหาสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนาน คณะกรรมการไม่มีความสามารถและไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ โรงเรียนไม่ได้รับการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ และมักไม่ให้ความสำคัญเรื่องการเรียนการสอน และผลการเรียนเท่าที่ควร

## สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

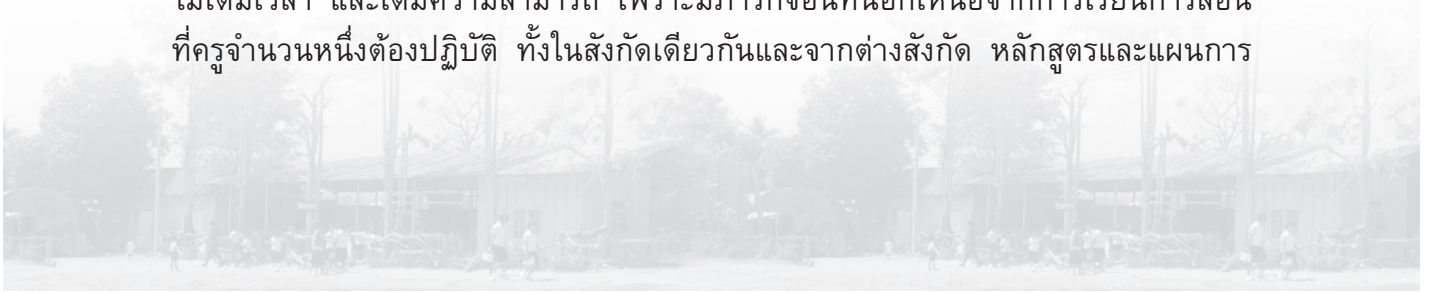
จากการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาค้างค้ำกัน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งในแต่ละด้าน มีรายละเอียดพอสังเขป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) ดังนี้

### 1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

การจัดการศึกษาในอดีต รัฐบาลมุ่งเน้นการจัดตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่เพื่อการขยายโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนทุกคนได้เข้าเรียน แต่ในปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลง ประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องดังที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ตอนต้น ดังนั้นจึงทำให้มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน นักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังมีโรงเรียนขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่งที่อยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกล ความเจริญ พื้นที่บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบของประเทศ เป็นต้น ซึ่งนักเรียนในโรงเรียนลักษณะดังกล่าวมีปัญหาในการเดินทางไปเรียน ทั้งโรงเรียนยังขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนซึ่งมีบริบทที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจ

### 2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน

ในด้านการเรียนการสอนนั้น พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้นและนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลา และเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำนวนหนึ่งต้องปฏิบัติ ทั้งในสังกัดเดียวกันและจากต่างสังกัด หลักสูตรและแผนการ



จัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้ มีจำนวนจำกัด ซึ่งมีสาเหตุมาจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย ซึ่งในท้ายที่สุดก็ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย

### 3. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน

ในการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนที่ผ่านมาได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลาย ๆ เกณฑ์ซึ่งขนาดโรงเรียนก็เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดสรรเนื่องจากมีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้นจึงทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง เป็นจำนวนน้อย สภาพอาคารเก่า ชำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ยังมีไม่เพียงพอ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชนได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนดังกล่าวมีความยากจน สำหรับตัวป้อนด้านนักเรียนนั้น พบว่า นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่ยากจน

### 4. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ที่ผ่านมาจนถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงานองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแล้ว เกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมาก หรือไม่มีเลย ในบางพื้นที่ ชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจนไม่สามารถส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร

## บริบทการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### การพัฒนาครูในคริสต์ศตวรรษที่ 21

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

1. ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในบริบททางสังคม
2. การเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร (Organizational Context)



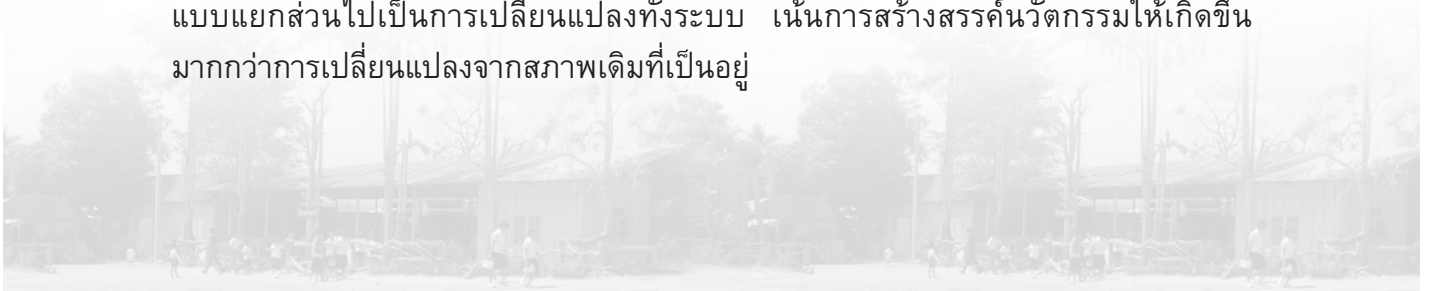


ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) จากมาตรฐานการศึกษา และจากนโยบายการพัฒนาครูที่กำหนดขึ้นมุ่งให้เกิด

1. การรับรู้และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ จากกระบวนการทัศน์เก่าสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ ทั้งด้านการบริหาร ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านอื่นๆ
2. ทัศนคติความเชื่อ และค่านิยมที่จะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของกระบวนการทัศน์ใหม่

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงในกรอบแนวคิดของกระบวนการทัศน์ต่างๆ ที่ครูพึงจะได้รับการพัฒนา เพื่อการปรับตัวและปรับเปลี่ยนทั้งในเชิงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรม ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่เน้นความมีประสิทธิภาพเฉพาะปัจจัยป้อนออก (Output) ไปเป็นการเน้นทั้งระบบ (System)
2. โครงสร้างองค์การเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่เน้นความเป็นราชการ การบังคับบัญชา และการใช้อำนาจ ไปเน้นความเป็นวิชาชีพ ความเป็นเพื่อนร่วมงาน และการกระจายอำนาจ
3. การตัดสินใจเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่เน้นการตัดสินใจเดี่ยวไปเน้นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เรื่องการบริหารตนเอง และการติดต่อสื่อสารซึ่งเดิมเน้นเฉพาะกลุ่มหรือการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการไปเป็นแบบไม่เป็นทางการและมีบรรยากาศแบบเปิดมากขึ้น เน้นการบริหารตนเองและความเป็นผู้นำในตนเองมากขึ้น
4. การจูงใจจากเดิมที่เน้นการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันขั้นต่ำไปเน้นการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันขั้นสูง โดยเฉพาะการใช้ศักยภาพแห่งตนออกมาอย่างเต็มที่
5. ภาวะของผู้นำเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่มองคนเป็นเครื่องจักรกล ไปเป็นการมองคนในฐานะที่เป็นมนุษย์ และเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมแบบอำนาจนิยมสู่แบบประชาธิปไตยนิยมและเปลี่ยนจากการเป็นผู้นำการจัดการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น
6. วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่มุ่งเน้นค่านิยมแบบราชการ ไปสู่วัฒนธรรมแบบแข่งขัน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความเติบโตก้าวหน้า ตามลำดับ
7. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมเปลี่ยนจากการเปลี่ยนแปลงแบบแยกส่วนไปเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เน้นการสร้างสรรค้่นวัตกรรมให้เกิดขึ้นมากกว่าการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่



8. หลักสูตรและการสอน เน้นความเป็นผู้นำทางวิชาการ ตื่นตัวสร้างสรรค์และ  
เข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาพื้นฐานของหลักสูตรและวิธีการสอนแต่ละประเภท เพื่อให้เกิด  
กรอบแนวคิดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

### การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ดาเรชและเพลโก้ (Daresh and Playko ,1992) กล่าวว่าแนวการพัฒนาผู้บริหาร  
โรงเรียนที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific approach) ตามแนวคิดทฤษฎี  
เชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) ซึ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ ดังนี้ 1)  
การบริหารต้องอาศัยกฎระเบียบและข้อบังคับ 2) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย  
และแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3) มีการสั่งการจากบนลงล่าง 4) ครูผู้สอนเป็น  
ผู้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวการปฏิบัติของผู้บริหาร ตามแผนที่ผู้บริหารวางไว้แบบเดียว  
(one best way)

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีดังกล่าวได้ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน  
ดังนี้

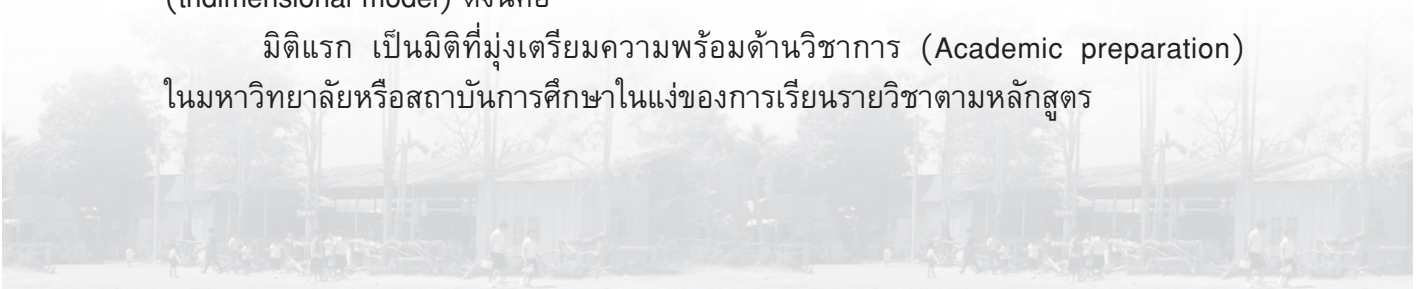
1) ระยะก่อนประจำการ (preservice preparation) จะเน้นการสื่อสารทางเดียว  
จากผู้รู้ในองค์ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำไปสู่ผู้ซึ่งคาดหวังว่าจะเป็นผู้บริหาร  
ในอนาคต มักเป็น “สิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ถูกต้องตามที่ตำราอธิบายวิธีการ (how to) เช่น การใช้  
ภาวะผู้นำ วิธีการบริหารการเงิน วิธีการประเมินบุคลากร วิธีการออกแบบหลักสูตรและ  
การสอน และอื่นๆ

2) ระยะเริ่มประจำการ (induction program) จะเน้นการชี้แนะวิธีการทำงานใด  
งานหนึ่งที่ต้อง (correct) ไม่เน้นการเรียนรู้ถึงข้อเท็จจริง (facts) ในเชิงวิทยาศาสตร์  
ซึ่งได้รับมาในระยะก่อนประจำการแล้ว

3) ระยะประจำการ (ongoing in-service education) จะเน้นให้ผู้บริหารได้เรียนรู้  
ถึงวิธีการบริหารงาน (how to manage) เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่าง  
มีประสิทธิภาพ (efficiency) ยิ่งขึ้น

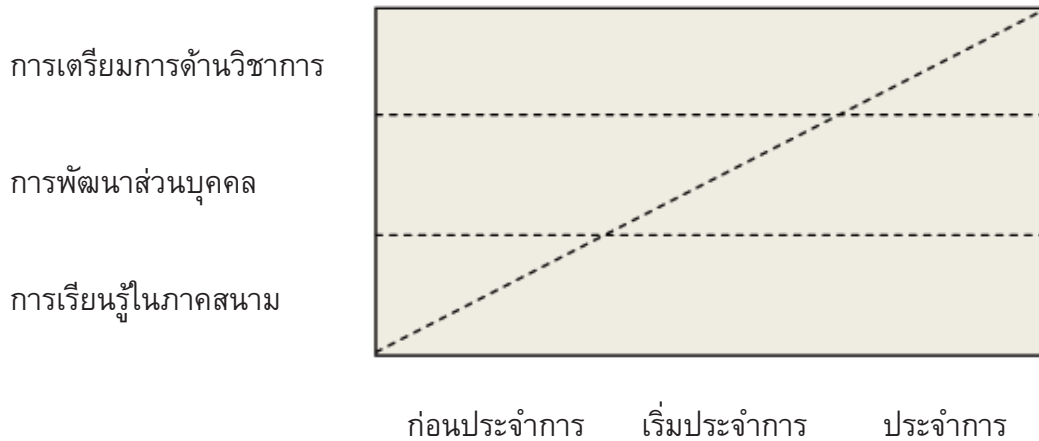
อย่างไรก็ตามการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้นไม่มีทัศนะใดที่มีความถูกต้องหรือ  
มีความบกพร่องอย่างสมบูรณ์แบบ จึงควรตระหนักถึงความเป็นจริงที่ว่า ทั้งสามรูปแบบ  
ยังคงดำรงอยู่ทั้งในทางวิชาการและทางปฏิบัติ ดังที่ดาเรชและเพลโก้ (Daresh and  
Playko ,1992) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันของรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพในสามมิติ  
(tridimensional model) ดังนี้คือ

มิติแรก เป็นมิติที่มุ่งเตรียมความพร้อมด้านวิชาการ (Academic preparation)  
ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาในแง่ของการเรียนรายวิชาตามหลักสูตร



มิติที่สอง เป็นมิติที่มุ่งการพัฒนาส่วนบุคคล (Personal formulation) ให้ตระหนักถึงค่านิยมและข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทความเป็นผู้บริหารแบบทางการ ซึ่งอาจกระทำได้โดยการมีข้อมูลย้อนกลับ การฝึกในชุมชน และการวิเคราะห์รูปแบบ เป็นต้น

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



อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยมาจากสถาบันการศึกษาหลังจากการเข้ารับราชการและดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาแล้วในช่วงเวลาหนึ่งเป็นการพัฒนาเชิงวิชาการเพื่อเสริมต่อยอดจากประสบการณ์ที่มีมาไม่ได้เป็นไปในกระบวนการตามทัศนะของ Daresh & Playko ดังกล่าวข้างต้น

## รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### การพัฒนาการเรียนรู้ของครู

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 2001) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยของเดวิดและชิลด์ส์ (David and Shields, 1999) ว่ามีองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน ดังนี้



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

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

การเรียนรู้ของครูเกิดขึ้นจากการเผชิญกับการทำหน้าที่ในห้องเรียนเป็นหลัก ดังนั้น แม้ว่าโรงเรียนจะจัดโอกาสเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู แต่ก็ไม่ได้ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้น การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นกับการตัดสินใจของตัวครูเองว่าจะไรสำคัญหรือจำเป็นสำหรับตน

ดังนั้นการจะช่วยให้ครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับงานที่ทำให้มากขึ้น เป็นเรื่อง que ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อช่วยให้ครูพัฒนาศักยภาพในการสอน ซึ่งผู้บริหารจะต้อง มีวิสัยทัศน์ในด้านเหล่านี้ 1) นิยามของค่าว่าการเรียนการสอนที่ดี 2) การจัดสิ่งแวดลอม เพื่อการเรียนรู้ที่ดี 3) การจัดสภาพโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ที่ดี และ 4) การจัดโรงเรียน เป็นชุมชนการเรียนรู้หรือเป็นแหล่งของการเสาะแสวงหาที่ดี

การเรียนรู้ของครูจึงควรเป็นลักษณะของนักสร้างความรู้ (Constructor) มากกว่า นักบริโภคความรู้ (Consumers) และเมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้บริหารก็จะตระหนักได้ว่า การที่จะ ช่วยเหลือครูให้เกิดการเรียนรู้โดยอาศัยการฝึกอบรม (Training) เพียงอย่างเดียวไม่ได้ จำเป็นต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) และเน้นยุทธศาสตร์ การพัฒนาตนเอง (Renewal Strategies) ให้มากขึ้น



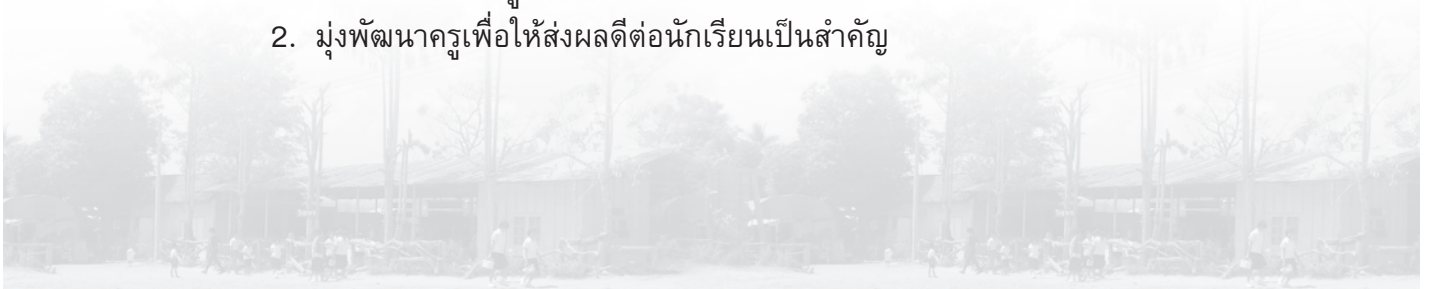
สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาครูทั้ง 3 รูปแบบ สามารถเปรียบเทียบได้ ดังนี้

การฝึกอบรม	การพัฒนาวิชาชีพ	การพัฒนาตนเอง
<p><b>ข้อตกลงเบื้องต้น</b>            ความรู้มีอิทธิพลเหนือครู จึงเป็น            สิ่งที่จะบอกว่าครูจะต้องทำอะไร            การสอนเป็นเพียงงาน และครู            เป็นผู้ปฏิบัติการสอน การฝึก            ทักษะเป็นสิ่งสำคัญ</p> <p><b>บทบาท</b>            ครูเป็นผู้บริโภคความรู้            ผู้บริหารเป็นผู้เชี่ยวชาญ</p> <p><b>การปฏิบัติ</b>            เน้นสมรรถภาพเชิงเทคนิค สร้าง            ทักษะของครูเป็นรายบุคคล ซึ่ง            กระทำโดยการฝึกอบรมและฝึก            ปฏิบัติ โดยการวางแผนและการ            นำไปฝึกอบรม</p>	<p>ครูมีอิทธิพลเหนือความรู้ ความรู้            เป็นกรอบแนวคิดช่วยการ            ตัดสินใจ การสอนเป็นวิชาชีพ ครู            คือผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนาเพื่อ            ความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งสำคัญ</p> <p>ครูเป็นผู้สร้างองค์ความรู้            ผู้บริหารเป็นเพื่อนร่วมงาน</p> <p>เน้นศักยภาพเชิงคลินิก สร้าง            ชุมชนวิชาชีพจากวิธีการ            แก้ปัญหาและสืบเสาะค้นหา ซึ่ง            กระทำโดยเน้นการสืบเสาะค้นหา            การแก้ปัญหา และการวิจัยเชิง            ปฏิบัติการ</p>	<p>ความรู้มีอยู่ในตัวครูแล้ว ความรู้            จึงเป็นเรื่องส่วนบุคคลที่            เชื่อมโยงกับเพื่อนครูหรือบุคคล            อื่น การสอนเป็นอาชีพ ครูถือ            เป็นลูกจ้าง การพัฒนาตนเอง            วิชาชีพเป็นสิ่งสำคัญ</p> <p>ครูเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้            อยู่ในผู้บริหารเป็นเพื่อน</p> <p>เน้นศักยภาพส่วนบุคคลและเชิง            วิพากษ์ สร้างชุมชนแห่งการ            ดูแลซึ่งกันและกันจากการมี            ข้อมูลย้อนกลับการประเมินผล            ชั่ว ซึ่งกระทำโดยกระตุ้นการมี            ข้อมูลย้อนกลับ การสนทนา            และการอภิปราย</p>

การพัฒนาครูจึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาครูที่กระบวนการ  
(Process) โดย

1. กำหนดปรัชญา นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับบริบท  
 ที่พึงประสงค์ของโรงเรียนและสอดคล้องกับกระบวนการทัศน์ใหม่ ทั้งในเรื่องของการบริหาร  
 เพื่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดโครงสร้างองค์การ การจูงใจ การตัดสินใจ  
 การใช้ภาวะผู้นำ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศ  
 องค์การและการบริหารหลักสูตรและการสอน เป็นต้น

2. มุ่งพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ



3. มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

4. มุ่งพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับหรือเป็นผู้ถูกกระทำแบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก แบบที่เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่นเป็นหลัก

ดังนั้น การเรียนรู้ของครูจะอยู่ในลักษณะของสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่ทุกคนต่างตื่นตัวในการพัฒนาองค์ความรู้ ตื่นตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน และตื่นตัวที่จะร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนคือตัวผู้เรียน โดยในส่วนของผู้บริหารนั้น จะต้องแสดงบทบาทเป็นทั้งนักส่งเสริม นักทำทายนักประสาน นักออกแบบ นักสถาปนิก และนักศิลปินที่มีจิตนาการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวให้เกิดขึ้น

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่ ดังนี้

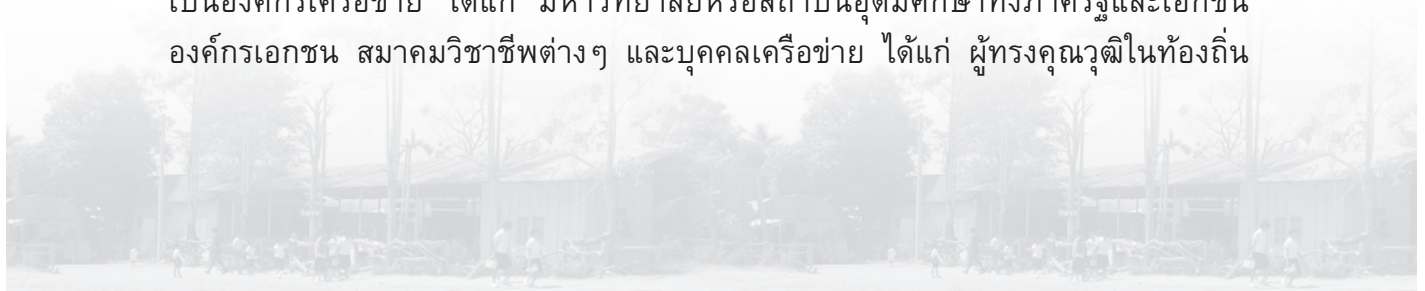
1. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน

2. การพัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกรอบสมรรถนะ โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา (individual development plan: ID-PLAN)

3. วิธีการพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เลือกตามความเหมาะสมกับตนเอง เช่น

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

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



ปราชญ์ชาวบ้านเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะเข้ารับการพัฒนา

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยรัฐสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาดังกล่าวในรูปของคู่มือวิชาการ

5. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาต้องมีการเชื่อมโยงการเลื่อนวิทยฐานะ การพิจารณาความดีความชอบ รวมถึงการใช้ประกอบการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ได้กล่าวถึงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะของการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนว่าการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนที่แต่ละสถานศึกษาอาจเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของตนได้และที่คาดว่าจะเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยมี 3 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้

รูปแบบที่ 2 การพัฒนาครู

รูปแบบที่ 3 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

### รูปแบบที่ 1 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้

รูปแบบที่ 1 เป็นรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) และความพยายามพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ต่อยอด ผสมผสานการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) กับความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ในวงจร PDCA ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและในการปฏิบัติงานทุกด้านของโรงเรียนแบบต่อเนื่องตลอดเวลา รูปแบบที่ 1 นี้จะเป็นรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและอนาคตมากที่สุด โดยเป็นการพัฒนาครูและผู้บริหารที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน



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

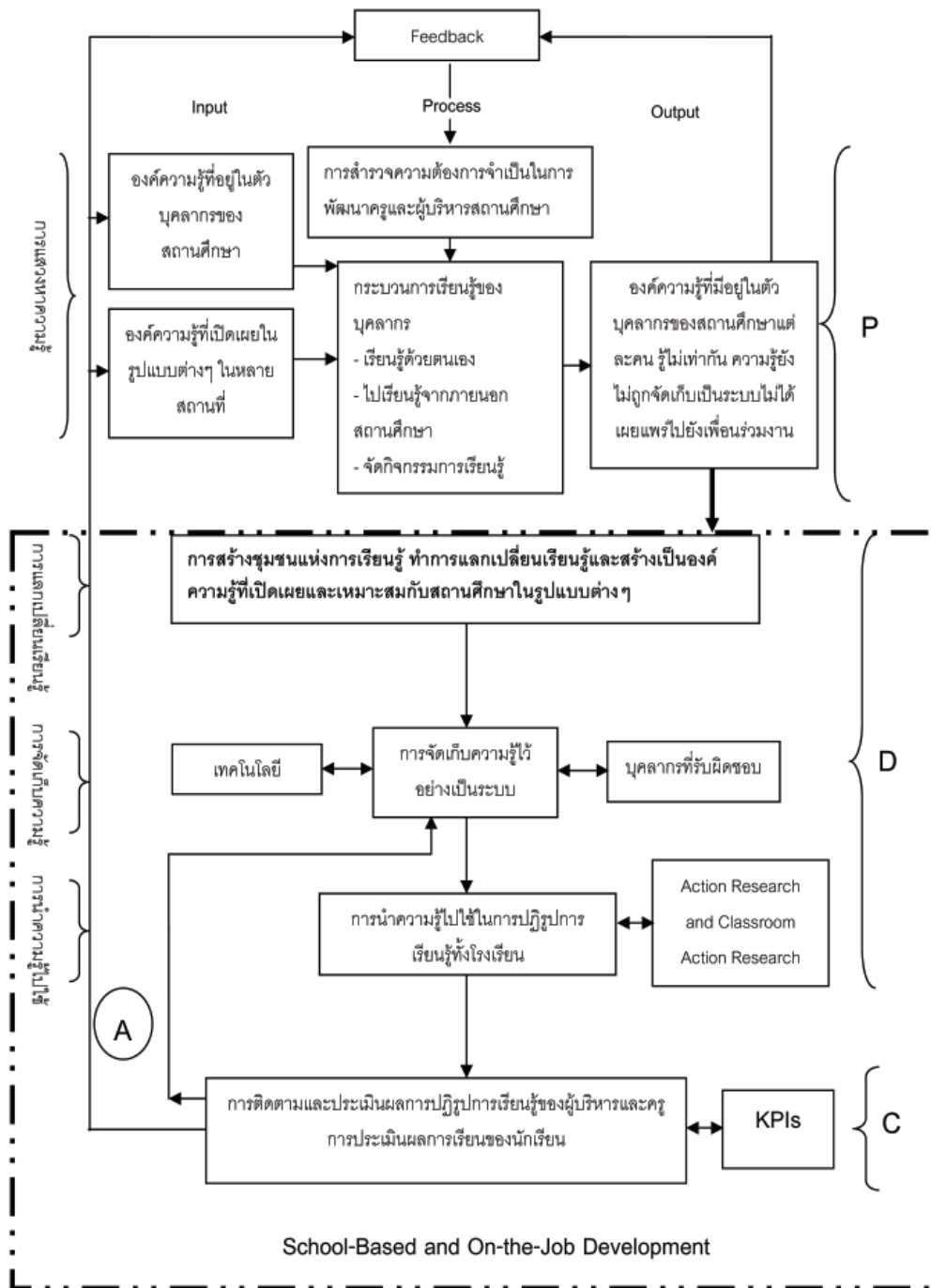
ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นเมื่อใช้รูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ครูจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีวิจัยปฏิบัติการในการบริหารสถานศึกษาและการวิจัยในชั้นเรียน มีระบบการจัดการเรียนการสอนและแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีระบบบริหารที่เน้นธรรมาภิบาลและการบริหารที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ผู้ปกครองและชุมชนโรงเรียนจะมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและกิจกรรมของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียนมากขึ้น และหลากหลายขึ้น

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวรูปแบบที่ 1 นี้ มีลักษณะเป็นภาพรวมครอบคลุมการพัฒนาครูและผู้บริหารและอาจขยายครอบคลุมกิจการทุกด้านของโรงเรียนได้ดังนี้

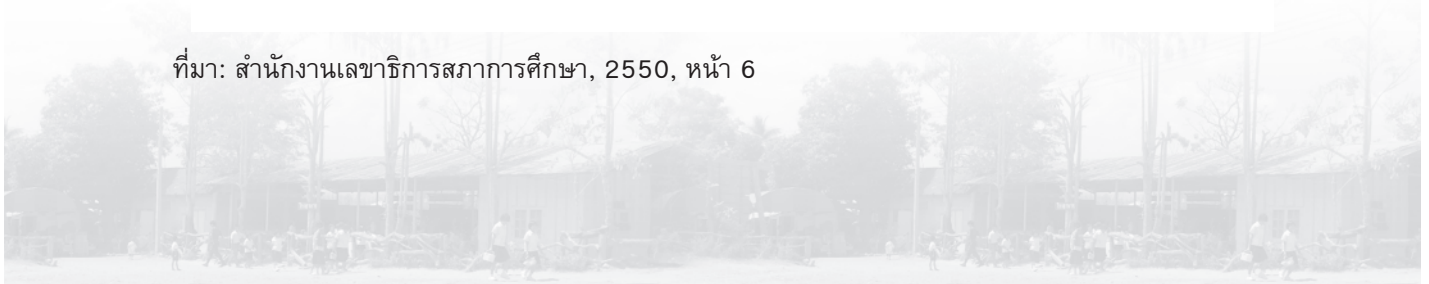




รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้



ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 6



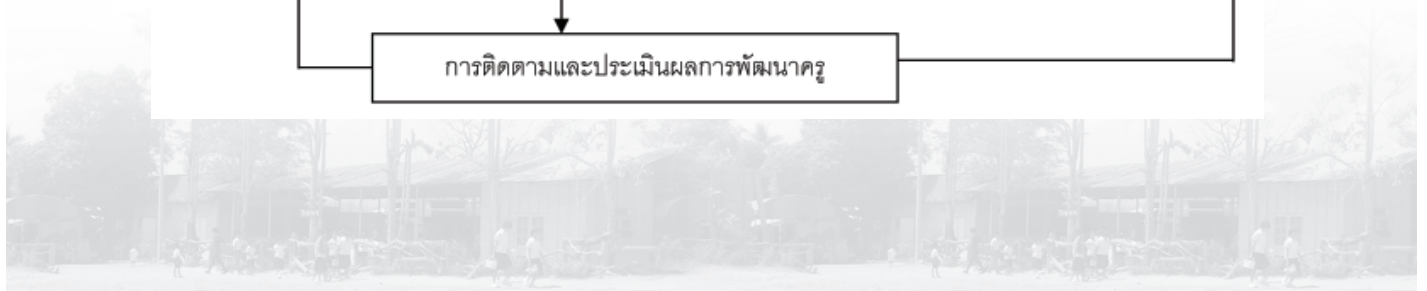
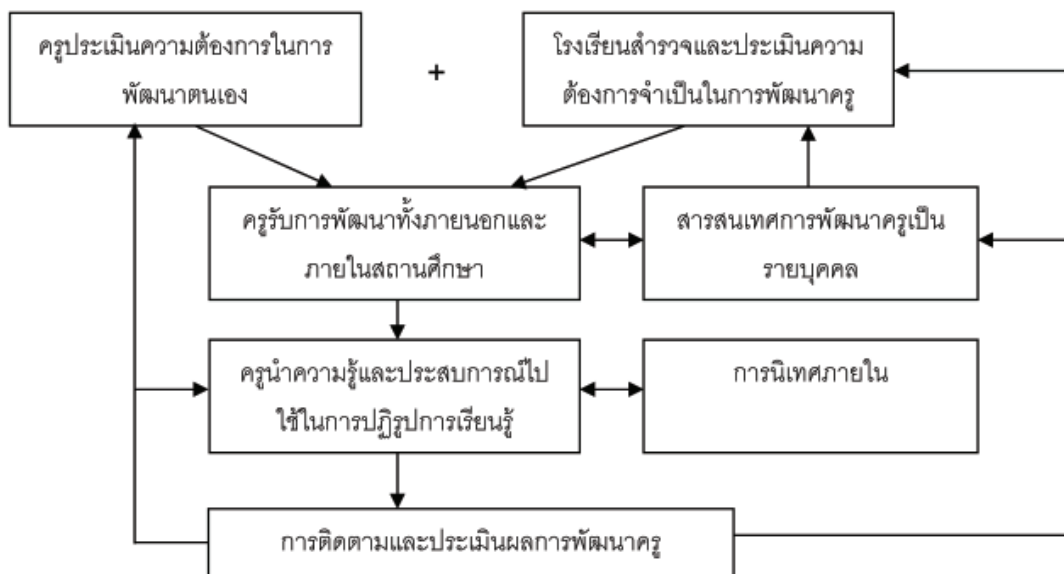
## รูปแบบที่ 2 รูปแบบการพัฒนาครู

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

ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบการพัฒนาครูนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ครูจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีวิจัยปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน ครูมีระบบการจัดการเรียนการสอนและแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนมีดังรูป ต่อไปนี้

### รูปแบบการพัฒนาครู



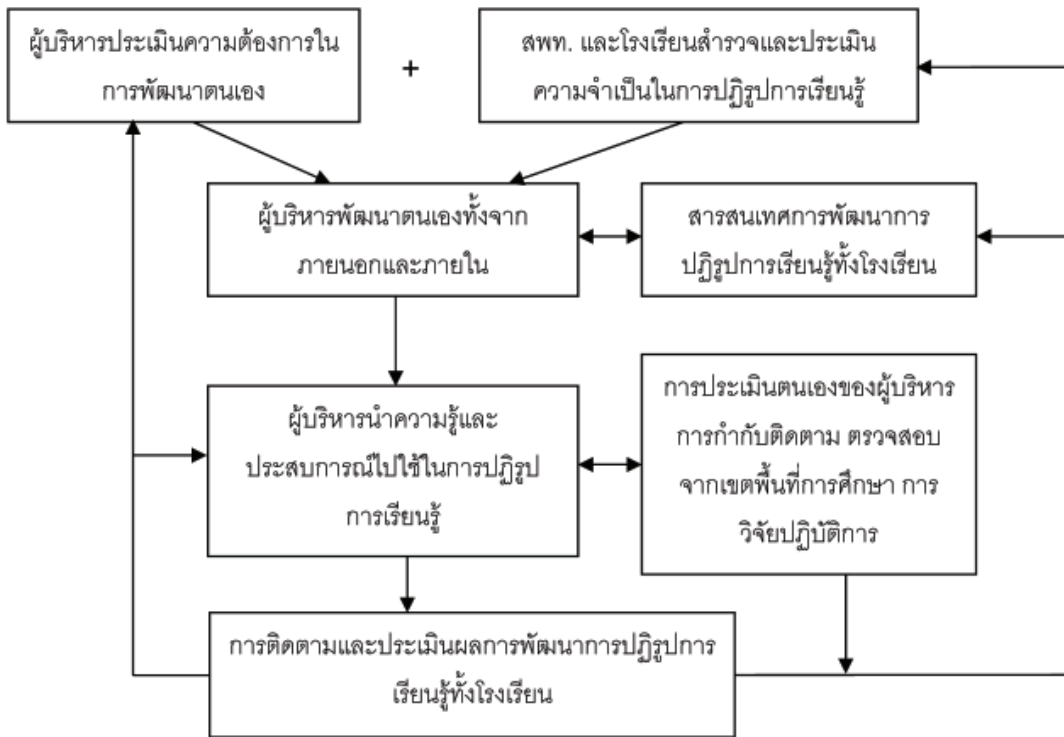
### รูปแบบที่ 3 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

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

ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบคือ ผู้บริหารปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริหารให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้นำทางวิชาการที่เด่นชัดและมีประสิทธิผล มีระบบการจัดการเรียนการสอนและแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการประเมินผลตามสภาพจริง มีการวิจัยปฏิบัติการในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีระบบบริหารที่เน้นธรรมาภิบาล และการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้ปกครองและชุมชนโรงเรียน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและกิจกรรมของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียนมากขึ้นและหลากหลายขึ้น รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนมีลักษณะดังต่อไปนี้



### รูปแบบที่ 3 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา



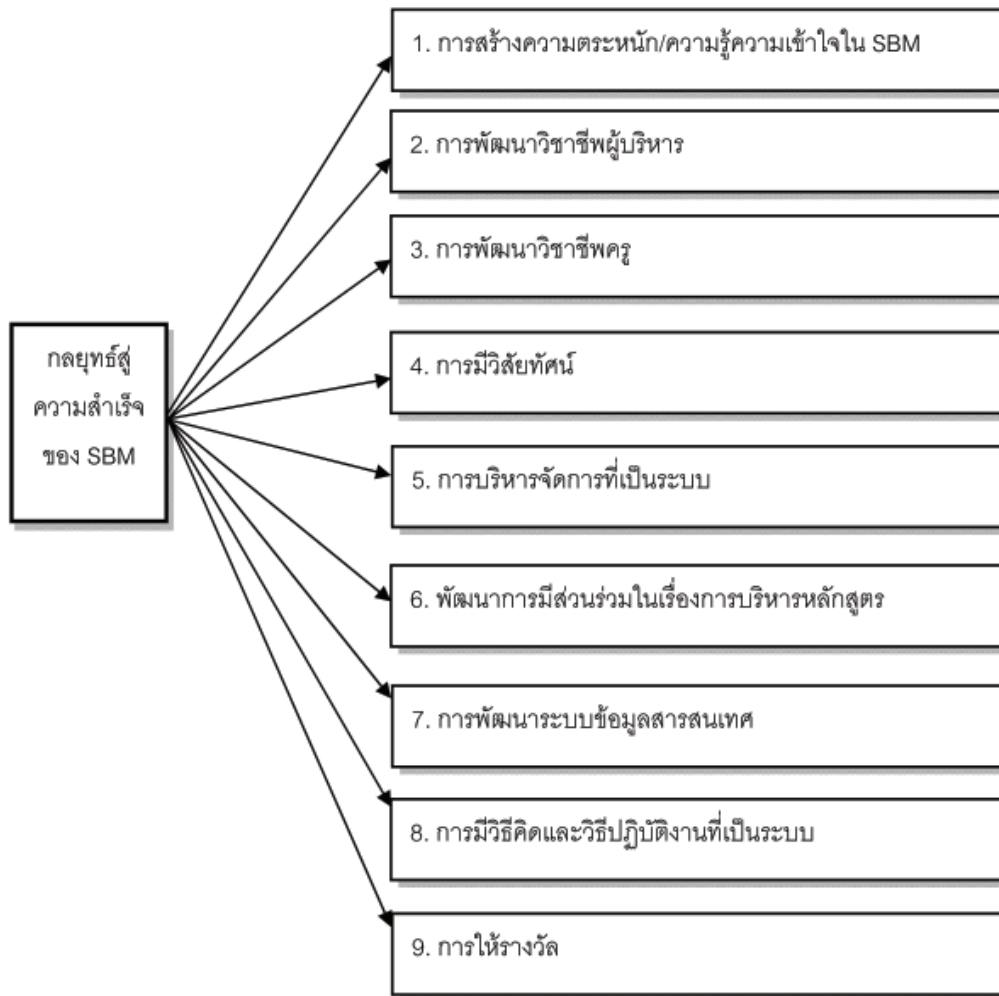
ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 10

### ปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่กระจายอำนาจ การตัดสินใจให้โรงเรียนค่อนข้างเบ็ดเสร็จ นับเป็นการบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็น ศูนย์กลาง กรมสามัญศึกษาได้เสนอแนะกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภูมิต่อไปนี้





รายละเอียดของกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ตามแผนภูมิที่กล่าวมาแล้ว มีดังต่อไปนี้

1. การสร้างความตระหนัก ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารและครูอาจารย์ ทุกคนในโรงเรียนเพื่อการใช้อำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ ให้การสนับสนุน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ การสร้างคณะทำงาน รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีมาตรฐานคุณภาพในลักษณะที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนได้ คือ



- 2.1 ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน (Personal Effectiveness)
- 2.2 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Relations)
- 2.3 การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Educational Leadership)
- 2.4 ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Planning and Accountability)
- 2.5 การมีภาวะผู้นำชุมชน (Community Leadership)
- 2.6 การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (Religious Cultural and Ethical Leadership)

3. การพัฒนาวิชาชีพครู เป็นการสร้างยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานและนวัตกรรมการเรียนการสอน ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนและส่งผลต่อการทำงานอย่างมืออาชีพของครู-อาจารย์ โดยเฉพาะการทำงานเป็นคณะ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียน

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นโยบายระดับกรม สศจ. สศ.กทม. และหน่วยปฏิบัติระดับโรงเรียน จะต้องมีความชัดเจนในเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสร้างความพร้อมสนับสนุนช่วยเหลือให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำที่สำคัญ

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

6. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา ควรสอดคล้องกับหลักสูตรชาติ และความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน โดยคำนึงถึงการพัฒนาการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนนั้นๆ

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



8. การมีวิสัยทัศน์และปฏิบัติที่เป็นระบบ เป็นความรู้ความเข้าใจที่มีระบบ สามารถเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ เช่น การคิด การปฏิบัติในเรื่องของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนว่าเป็นเรื่องเดียวกันที่สามารถดำเนินการไปพร้อมๆกันอย่างมีคุณภาพได้เป็นต้น

9. การให้รางวัล ต้องไม่ลืมว่า แรงเสริมหรือขวัญกำลังใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่งในทุกระดับบริหาร ไม่ว่าจะเป็นระดับกรม สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด หรือโรงเรียน เป็นสิ่งซึ่งแสดงถึงคุณค่าของคนทำงานดีมีคุณภาพ ด้วยการยกย่อง ชมเชย มอบเกียรติบัตร โสรรางวัล เป็นต้น

### การใช้รูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นลักษณะของการพัฒนาวิชาชีพ

รูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นลักษณะของการพัฒนาวิชาชีพ ที่ให้ทางเลือกและมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพ มีรูปแบบสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ (Guskey, 2000: 22 - 28)

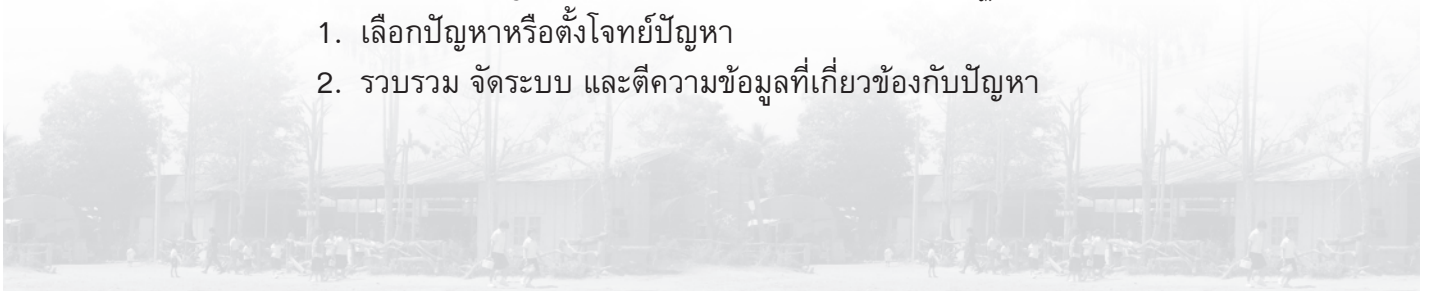
1. **การฝึกอบรม** เป็นการให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ ไปยังกลุ่มโดยมีกิจกรรมต่างๆ รูปแบบของการฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุม ปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท (role playing) สถานการณ์จำลอง เป็นต้น ตัวแบบการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถหาจุดคุ้มทุนได้

2. **การสังเกต** วิธีการเรียนรู้ที่ตัวอย่างหนึ่ง คือ การสังเกตผู้อื่น หรือให้ผู้อื่นสังเกต และให้ข้อมูลย้อนกลับจากการสังเกต การแนะนำโดยเพื่อน (peer coaching) และการนิเทศเป็นตัวอย่างของตัวแบบนี้

3. **การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา** นักวิชาการหรือคณะครู อาจารย์รวมกลุ่มกัน เพื่อพัฒนาหลักสูตร ประเมินหลักสูตร ออกแบบโปรแกรมวิชา วางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการสอน หรือการแก้ปัญหา กระบวนการเหล่านี้ทำให้ผู้มีส่วนร่วมต้องแสวงหาความรู้หรือทักษะอย่างใหม่ อาจโดยการอ่าน การวิจัย การอภิปรายและการสังเกต กระบวนการของการมีส่วนร่วมหรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาเป็นวิธีการที่มีคุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพ

4. **วิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)** วิจัยปฏิบัติการเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้ครูแสวงหาคำตอบ สำหรับโจทย์ หรือคำถามบางอย่าง ช่วยให้คิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปแล้ววิจัยปฏิบัติการจะมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกปัญหาหรือตั้งโจทย์ปัญหา
2. รวบรวม จัดระบบ และตีความข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา



3. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. เลือกรูปแบบปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
5. ดำเนินการแก้ปัญหาและบันทึกผลลัพธ์

**5. กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล** รูปแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล เป็นการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิชาชีพของตนเองและเลือกกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ รูปแบบนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าบุคคลตัดสินใจได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง และสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (self - direction) และเรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเอง (self - initiated learning) และขณะเดียวกัน บุคคลจะมีแรงจูงใจสูงที่จะเรียนรู้เมื่อได้ริเริ่มและวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับรูปแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคลเพื่อการพัฒนาวิชาชีพมีขั้นตอน ดังนี้

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

**6. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)** รูปแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ เกี่ยวข้องกับการจับคู่บุคคล ระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงกับบุคคลที่มีประสบการณ์และความสำเร็จน้อย พี่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนานั้นมีหลายวิธี ไม่จำเป็นจะต้องเน้นที่การฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว การพัฒนานั้นอาจเป็นการพัฒนาด้วยตนเอง การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดระบบพี่เลี้ยง และการศึกษาต่อ เป็นต้น

## กระบวนการฝึกอบรมครูที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### กระบวนการจัดการเรียน (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า ทันกับการเปลี่ยนแปลง และเริ่มให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้จะสามารถดึงความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล ออกมาเป็นความรู้ขององค์กร และทำให้องค์กรมีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

**1. การแสวงหาความรู้** เป็นกิจกรรมแรกๆที่ดำเนินการโดยการรับความรู้ที่เปิดเผยเข้ามาในองค์กร และปรับเปลี่ยนให้กลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคลากร ในส่วนนี้





สถานศึกษาต้องจัดหาวิธีการให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและพัฒนาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนคนเป็นการเตรียมตัวบุคลากรให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้

**2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ ในขั้นตอนนี้สถานศึกษาต้องจัดการหรือพัฒนากระบวนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยมีการจัดตั้ง **ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practices: COP)** ขึ้น โดยแต่ละ COP จะประกอบด้วยบุคลากรที่มีความสนใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองในเรื่องเดียวกัน เช่น การทำวิจัยในชั้นเรียน การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เทคนิคการส่งเสริมการเรียนรู้แนวใหม่ที่น่าสนใจ การแก้ปัญหานักเรียนในเรื่องต่างๆ ฯลฯ โดยอาจให้เป็นกลุ่ม เป็นชื่อต่างๆ ได้ ตามที่เหมาะสมหรือที่สนใจ

**3. การจัดเก็บความรู้** เป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกเป็นความรู้ที่เปิดเผย โดยให้ครูและบุคลากรร่วมกันถ่ายทอดองค์ความรู้ออกมาเป็นสื่อ ในรูปสื่อสิ่งพิมพ์ (Printed Media) สื่อที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์ (Non-Printed Media) และสื่อประสม (Multimedia) การจัดเก็บความรู้สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำความรู้นั้นออกมาใช้หรือทำการเผยแพร่ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง การจัดเก็บความรู้ขององค์กร นอกจากเก็บไว้ที่ครูแต่ละคนแล้ว ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการจัดเก็บในรูปแบบต่างๆ ไว้อย่างเป็นระบบ ปลอดภัย สามารถให้บริการค้นสืบสารสนเทศและองค์ความรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

**4. การนำความรู้ไปใช้** จะเป็นการประยุกต์และนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาและจัดเก็บไว้ นำออกไปใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยจุดเน้นสำคัญคือ การบริหารงานวิชาการ ทั้งการจัดการเรียนการสอน สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา การวัดและประเมินผลการเรียน ฯลฯ ดังนั้นจึงต้องทำการวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research: CAR) การวิจัยปฏิบัติการบริหาร (Action Research และ Institutional Research: AR/IR)

**การพัฒนาบุคลากรตามวงจรการจัดการเชิงคุณภาพ PDCA** ซึ่งประกอบด้วย plan-do-check-act หรือ PDCA ตามรูปแบบที่ได้กำหนดการดำเนินงานไว้ในกรอบการดำเนินงาน ดังนี้

**1. การวางแผน (Plan)** เป็นขั้นตอนการวางแผน จากการตรวจสอบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และทำการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการเรียนรู้หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เปิดเผย มีการดำเนินการคล้ายกับขั้นการแสวงหาความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้



**2. การดำเนินการ (Do)** จะเริ่มต้นจากการใช้ข้อมูล จากการสำรวจความต้องการ อันจำเป็นเป็นพื้นฐาน จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

**3. การตรวจสอบ (Check)** เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารสถานศึกษา และผลการเรียนของนักเรียน ทำให้ทราบเป้าหมายการดำเนินงาน และการติดตามตรวจสอบได้สอดคล้องกัน

**4. การปรับปรุง (Act)** เป็นการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้วางแผน สำหรับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในโอกาสต่อไป

การพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการพัฒนาบุคลากรที่ผูกติดกับการเรียนรู้และพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (School-Based and On-the-Job Development) รูปแบบนี้จะเน้นกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร การฝึกอบรมปฏิบัติการ หรือการพัฒนาบุคลากรจะใช้วิธีการที่หลากหลายและมุ่งดำเนินการภายในโรงเรียน ให้ผูกกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงให้มากที่สุด โดยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาไปในตัวในขณะที่ปฏิบัติงานและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Learning by doing) เป็นหลัก เน้นการพัฒนาที่สถานศึกษา ( School-Based Training) เป็นหลักผูกกับการพัฒนางาน (On-the-job Development) ที่รับผิดชอบปฏิบัติและสามารถดำเนินการได้ภายในสถานศึกษา ให้ใช้การวิจัย ใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง ให้มีปฏิบัติการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### การนำแนวคิดการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีเป้าหมายสำคัญ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หลักการสำคัญของการพัฒนาแบบนี้คือ การพัฒนาตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้ารับการอบรม มีครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นหลักในการฝึกอบรม ครูเข้ารับการอบรมด้วยความสมัครใจ วิธีการอบรมเน้น การปฏิบัติจริงใช้กระบวนการร่วมคิด ร่วมศึกษาปัญหา ร่วมปฏิบัติ ร่วมเรียนรู้ทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม มีการนิเทศ ติดตามผลและประเมินผลโดยใช้กระบวนการ กัลยาณมิตรนิเทศ และการทำงานโดยใช้วงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทำให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาและนวัตกรรมการพัฒนาครูในโรงเรียนที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)



สำหรับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) เน้นการปฏิบัติการหรือการดำเนินการภายใน โรงเรียนให้มากที่สุด โดยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาได้เรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาแต่ละแห่ง สํารวจ จัดทำข้อมูล กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ว่าครู และผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้างที่ผ่านมาได้รับการพัฒนา ในเรื่องอะไรบ้างแล้วและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไรเพิ่มเติม

2. โรงเรียนจัดทำแผนปฏิรูปซึ่งมีสาระเรื่องเป้าหมายการพัฒนาวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน แต่ละโรงเรียนเลือกใช้วิธีการเฉพาะที่โรงเรียนเห็นว่าเหมาะสมกับครู แหล่งทรัพยากรที่อยู่และที่ต้องการเพิ่มเติมและวิธีการประเมินผล

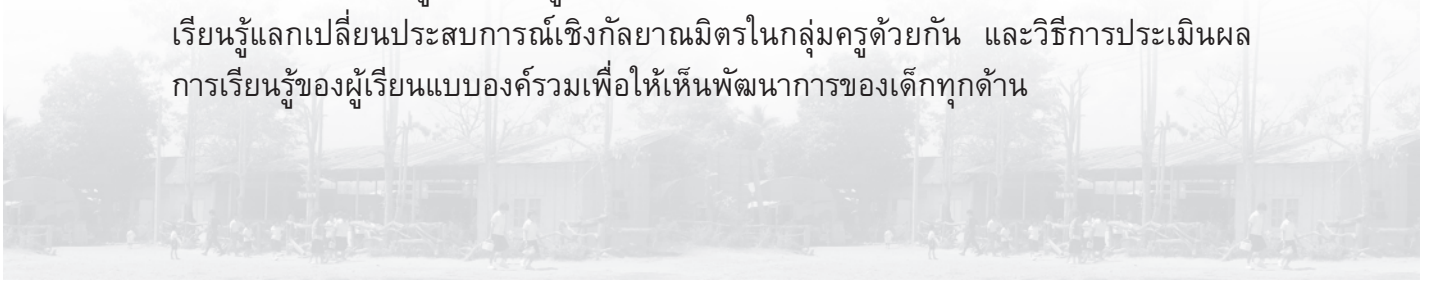
3. โรงเรียนคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ประสานงานโครงการและคณะทำงาน จัดเวลาให้ คณะทำงานมีเวลาสำหรับการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำ มีเวลาสำหรับการจัด กิจกรรมพัฒนาบุคลากร

4. จัดการประชุมสัมมนาและอบรม เพื่อสร้างความตระหนักถึงบทบาทและข้อควร ปฏิบัติในการพัฒนาโรงเรียน ให้สอดคล้องกับแนวการปฏิรูปการศึกษา ตามที่กระทรวง ศึกษาธิการกำหนด

5. จัดให้มีการประชุมชี้แจงแนวการดำเนินงานปฏิรูป โดยจัดเพิ่มเข้าไปใน ระเบียบวาระการประชุมรายเดือน เพื่อติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานและตั้งคณะ ทำงานให้รับหน้าที่ในแต่ละเรื่องตามที่ตกลงกันในการประชุมควบคู่ไปกับการติดตาม ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

6. สนับสนุนการศึกษาด้วยตนเองของคณะครู โดยจัดมุขวิชาการให้โดยเฉพาะ และ จัดหาสื่อ สิ่งพิมพ์ ทั้งที่ได้รับจากแหล่งภายนอก เช่น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด มาไว้ให้ ครูได้ใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้ารวมทั้งจัดบริการอำนวยความสะดวกให้ครูได้ร่วมรับข้อมูล ข่าวสารจากสื่อโทรทัศน์ วิทยุ อินเทอร์เน็ตและวีดิทัศน์

7. เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกันเองในโรงเรียน จากครู ที่เป็นครูต้นแบบหรือครูแกนนำในหัวข้อที่ครูสนใจ เช่น การปฏิรูปการศึกษา การแก้ปัญหา นักเรียน การผลิตสื่อประกอบการเรียน การจัดการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแบบต่างๆ เฉพาะกลุ่มสาระ การจัดการกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการนิเทศ การติดตามผลและการแลกเปลี่ยน เรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์เชิงกัลยาณมิตรในกลุ่มครูด้วยกัน และวิธีการประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียนแบบองค์รวมเพื่อให้เห็นพัฒนาการของเด็กทุกด้าน



8. จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การวิจัยในชั้นเรียน การประเมิน การเรียนรู้ ประสานงานกับผู้ปกครอง การรายงานและการสนทนากับตัวนักเรียน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

9. จัดให้มีการศึกษานอกสถานที่ เยี่ยมชมและดูงานในสถานศึกษาอื่นที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในห้องเรียนของตนให้เกิดผลดีมากที่สุด และมีความหมายมากที่สุดสำหรับนักเรียน

10. จัดให้บุคลากรทุกคนตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ทั้งในด้านการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และให้ใช้ผลที่มีการปรับปรุงเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

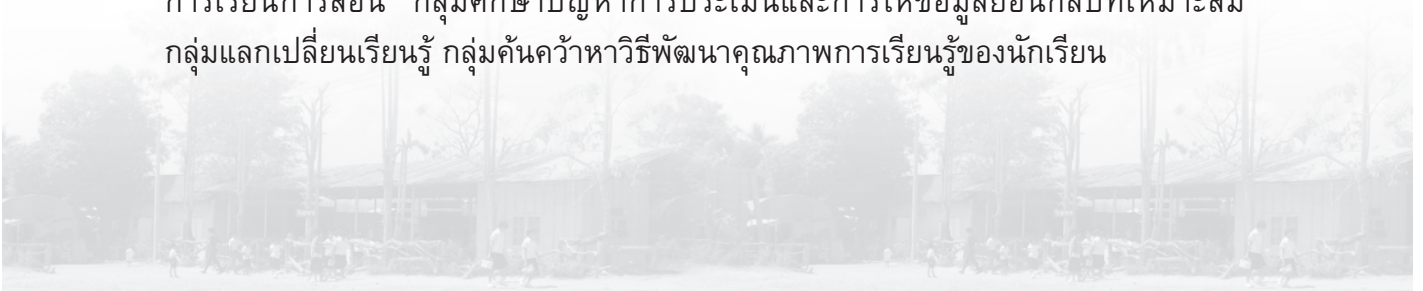
11. ปลุกจิตสำนึกของการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดให้ครูทำงานร่วมกันเป็นคณะ มีการประสานงานกัน เมื่อสิ้นภาคการเรียนให้มีการวิเคราะห์ จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงร่วมกัน และช่วยกันคิดหาทางแก้ไขด้วยความรู้สึที่ดีต่อกัน และด้วยอรรถยาศัยแบบกัลยาณมิตร

12. สนับสนุนให้ครูได้รับข่าวสารและความรู้จากสื่อต่างๆ นอกจากเอกสาร และสิ่งพิมพ์ เช่น วิทยุทัศน์เกี่ยวกับเรื่องน่านู้ในวงการศึกษา การอบรมทางไกลจากสถานีโทรทัศน์ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ การพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน อย่างเป็นระบบ การทำวิจัยในชั้นเรียน การประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริง

13. สนับสนุนให้เปิดห้องพิเศษสำหรับครู เช่น ห้องปฏิรูปศูนย์การเรียน ศูนย์ปฏิรูป การเรียนรู้ เป็นต้น โดยจัดเอกสาร หนังสือสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาแนวใหม่ ข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ทางการศึกษาเพื่อให้ครูได้มาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ด้วยตนเอง

14. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพด้วยวิจัยปฏิบัติการ เพื่อช่วยให้ครูแสวงหาวิธี ปฏิบัติการ แก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ช่วยให้ได้วิธีคิด วิธีใ้ตรง และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

15. จัดให้มีกลุ่มศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับคณะครูทั้งโรงเรียน จัดกลุ่มร่วมทำงานกันทั้งปี เป็นรายปี กลุ่มแก้ปัญหาเดียวกัน โดยแบ่งเป็นส่วนๆ ที่สามารถ ประสานร่วมกัน ก่อให้เกิดกระบวนการร่วมคิด-ร่วมทำ-ร่วมดำเนินการ-ร่วมรับผล ในปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน เช่น กลุ่มพัฒนาการเขียน กลุ่มสนใจการใช้เทคโนโลยี การเรียนการสอน กลุ่มศึกษาปัญหาการประเมินและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม กลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กลุ่มค้นคว้าหาวิธีพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน



16. การใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจับคู่เป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำการปรับปรุงวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการณ์ทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

17. จัดให้มีแผนและโครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาจิตสำนึกครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าค่าย ปฏิบัติธรรม การไปวัด ฟังเทศน์ การสัมมนาคุณธรรมจริยธรรมร่วมกับพระสงฆ์ การจัดให้มี สัปดาห์พัฒนาจิตและคุณธรรม มีการยกย่องเชิดชูเกียรติครูและผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น

18. การจัดการความรู้ควรเริ่มต้น ดำเนินการโดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในโรงเรียนเป็นหลัก โดยให้ทดลองนำร่องทำเป็นกลุ่มเล็กๆ ก่อน หลังจากนั้นจึงขยาย กลุ่มจัดการความรู้ไปทั้งโรงเรียนตามความเหมาะสม เมื่อการจัดการความรู้ในโรงเรียน เข้มแข็งแล้วจึงขยายเครือข่ายไปยังสถานศึกษาหรือองค์กรอื่นๆ ตามที่เห็นสมควร

## แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### ความหมายของการจัดการความรู้

ปัจจุบันการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ถูกนำไปใช้ในหลายหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน อีกทั้งภาคประชาคม ได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ในหลากหลายบริบท โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ทำให้การจัดการความรู้ได้รับการนิยามความหมาย ครอบคลุมตามลักษณะการนำไปใช้ทั้งในรูปแบบองค์กร และการเรียนรู้ในตัวบุคคล ดังนี้

Business College of the University of Texas (ม.ป.ป) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือก การจัดระบบ การสกัด และการนำเสนอสารสนเทศ เพื่อทำให้ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องที่สนใจ เป็นพิเศษดีขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้องค์กรได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งด้วย ประสบการณ์ของตนเอง กิจกรรมของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดหา จัดเก็บ และใช้ความรู้ เป็นไปเพื่อการแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด (dynamic learning) นอกจากนี้ยังใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจอีกด้วย

แทรพ (Trapp, 1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย งานต่างๆ จำนวนมาก ซึ่งการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากร ที่เป็นความรู้ในองค์กร



คูกซา (Kucza, 2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

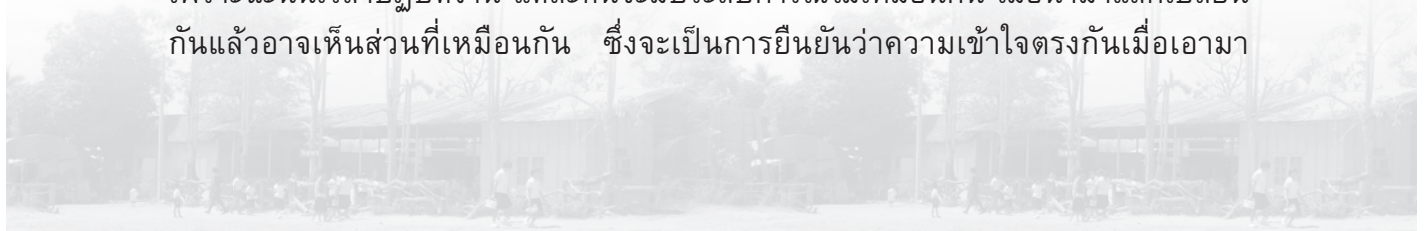
เฮนรี และเฮดเกิเพท (Henrie & Hedgropeth, 2003) แห่ง University of Alaska Anchorage กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียม การเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้ โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

เดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden, 2000) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจัดเป็นระบบได้ และการจัดการความรู้จะต้องใช้หลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ ความรู้จึงเป็นผลของการบูรณาการระหว่างสิ่งที่เป็นรูปธรรม ทักษะ การเรียนรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ ทั้งในภาพรวมและประสบการณ์เฉพาะของบุคคล ตลอดจนพรสวรรค์

โอ เดล และเกรสัน (O'Dell & Grayson, 1998 as cited in Paul N. Figa, 2000, p2) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้คนเราได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุง การดำเนินการขององค์กร การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

สำหรับในประเทศไทย การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง จึงไม่สามารถให้นิยามความหมายด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ จำเป็นต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุม ความหมาย (วิจารณ์ พานิช, 2548) ของการจัดการความรู้ของไทยได้ ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงศึกษาการให้คำนิยามความหมายของการจัดการความรู้ของผู้เชี่ยวชาญการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 63) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นตัวนำ เป็นตัวเดินเครื่องไม่ใช่แค่เรียนจากครูหรือตำรา ตำรานั้นดี แต่เป็นการเรียนรู้แบบเก่า ซึ่งเน้นเรียนทฤษฎี ขณะที่การเรียนรู้แบบ KM ก็เป็นทฤษฎี แต่ว่าเน้นที่การเรียนรู้แบบปฏิบัติ เพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์ การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องของคนๆ เดียว เป็นเรื่องของคนหลายคนทำงานร่วมกัน เพราะฉะนั้นเวลาปฏิบัติงาน แต่ละคนจะมีประสบการณ์ไม่เหมือนกัน เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนกันแล้วอาจเห็นส่วนที่เหมือนกัน ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าความเข้าใจตรงกันเมื่อเอามา



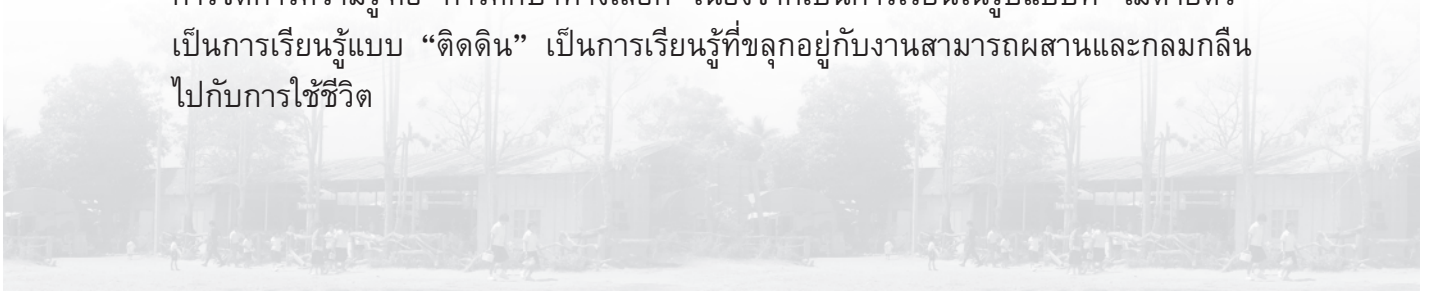
แลกเปลี่ยนกันมากๆ จะทำให้ยกระดับความรู้ ความเข้าใจขึ้นไปอีก การจัดการความรู้เน้นที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติและเน้นตัวความรู้ที่เป็นความรู้ในคน หรือที่เรียกว่า Tacit Knowledge ทั้งนี้ความรู้จากเอกสาร ตำรา หรือที่เรียกว่า explicit Knowledge ความรู้ที่มีอยู่ในคนคือ แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้

นอกจากนี้ การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้การจัดการความรู้นั้นเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรมพลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ นอกจากการแบ่งปันความรู้แล้ว ในการจัดการความรู้ยังต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ การประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน อันได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 32 - 33) ได้อธิบายความหมายของ “การจัดการความรู้” ว่า หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่บุคคลสามารถเข้าไปถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนไปทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิต

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549, หน้า 20-21) ที่ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ต้องอาศัยการเรียนรู้ผ่านการกระทำ เนื่องจากความรู้ประกอบไปด้วย ส่วนที่เป็นทักษะ (Skill) ส่วนที่เป็นปฏิบัติ (Practice) และส่วนที่เป็นทัศนคติ (Attitude) อารมณ์ความรู้สึก ร่วมอยู่ด้วย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ผ่านการกระทำ เพื่อให้เข้าใจถึงการจัดการความรู้ ที่ถูกต้องและชัดเจน

โดยในแง่มุมมองทางการศึกษา ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549, หน้า 20-21) มองว่า การจัดการความรู้คือ “การศึกษาทางเลือก” เนื่องจากเป็นการเรียนในรูปแบบที่ “ไม่ตายตัว” เป็นการเรียนรู้แบบ “ติดดิน” เป็นการเรียนรู้ที่หลุกอยู่กับงานสามารถผสมผสานและกลมกลืนไปกับการใช้ชีวิต



จากการให้นิยามความหมายของการจัดการความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น คณะผู้วิจัยขอสรุปความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการส่งผ่านความรู้ระหว่างคนสู่คน และคนสู่ข้อมูลข่าวสารในองค์กร กลุ่มคน หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคล อย่างเป็นระบบ โดยมีการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนไปทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 32 - 33; วิจารณ์พานิช, 2548; Anderson, 2005)

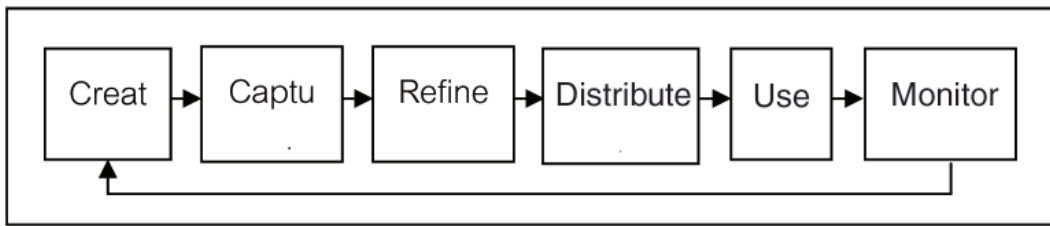
โดยความสำเร็จของการจัดการความรู้ อาจอยู่ในรูปแบบของเครือข่ายกัลยาณมิตร (Network) และชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) ซึ่งผสมผสานการทำงานของคน (People) กระบวนการ (Organizational processes) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่

### กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้ นั้นมีการจำแนกที่แตกต่างกัน เช่น ดีมาเรสต์ (Demarest, 1997) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็น การสร้างความรู้ (Knowledge construction) การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge embodiment) การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge dissemination) และการนำความรู้ไปใช้ (use) ในขณะที่ Turban และคณะ (ม.ป.ป., ไม่มีหน้า, อ้างอิงใน อำนวย เกาตระกูล, 2548, หน้า 33-34) นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้เป็นลำดับวงกลม ประกอบด้วย การสร้าง (create) การจับและเก็บ (capture and store) การเลือกหรือกรอง (refine) การกระจาย (Distribute) การใช้ (Use) และการติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor) ดังแสดงในภาพ 4

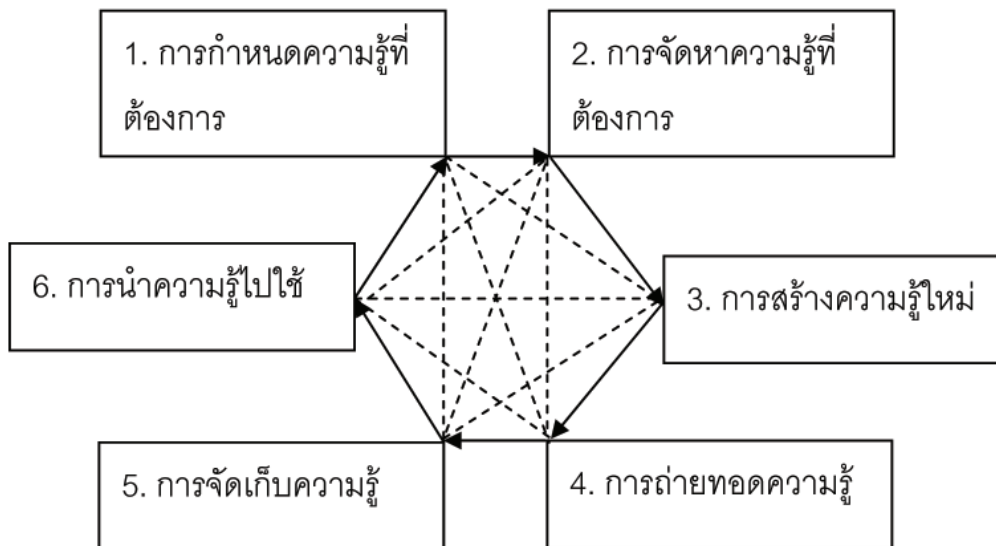






ภาพ 4 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ Turban และคณะ

ส่วน พรอพท์ จี และคณะ (Probst, G, 2000 อ้างอิงใน อำนวย เกาตระกูล, 2548) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็นการกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge identification) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge acquisition) การพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge development) การถ่ายทอดความรู้ ((Knowledge transfer) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge storing) การนำความรู้มาใช้ (Knowledge utilization) และกำหนดความสัมพันธ์ในรูปแบบของ ดาข่ายเชื่อมโยง (Mesh) ที่แต่ละกระบวนการมีความสัมพันธ์กัน ดังที่สรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพ 5 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ Probst G. และคณะ



สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 48-52) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ว่ามี 6 ขั้นตอนดังนี้

### 1. การค้นหาความรู้ (Knowledge identification)

ขั้นตอนที่นี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใดอยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญต่อองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือ ช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กรทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้ อะไรและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน และยังใช้เป็นโครงการพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ

### 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

จากแผนที่องค์ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้าไม่มีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจาย มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้นองค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วและการเสาะหาองค์ความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกก็ทำให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

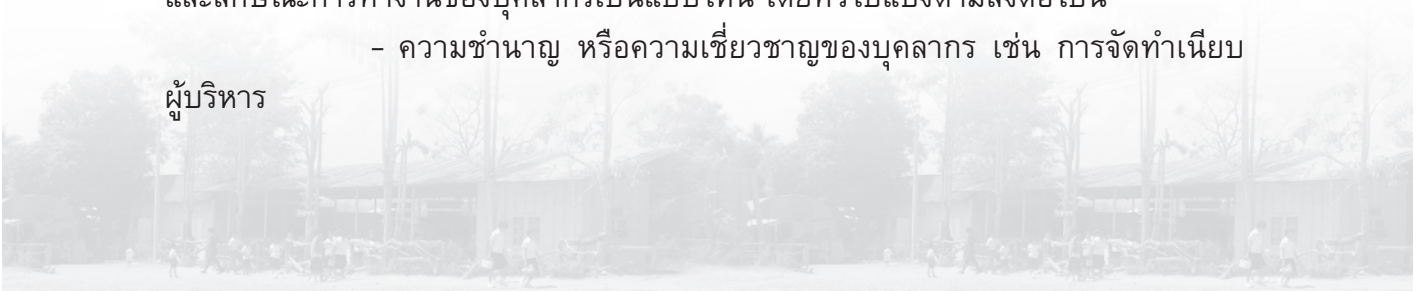
### 3. การจัดการองค์ความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดทำสารบัญญัตินำความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น การจัดทำเนียบ

ผู้บริหาร



- หัวข้อ / หัวเรื่อง
- หน้าที่ / กระบวนการ
- ประเภทผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

#### 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะ คือ

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

- การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความความหมายต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

- การเรียบเรียง การตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

#### 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

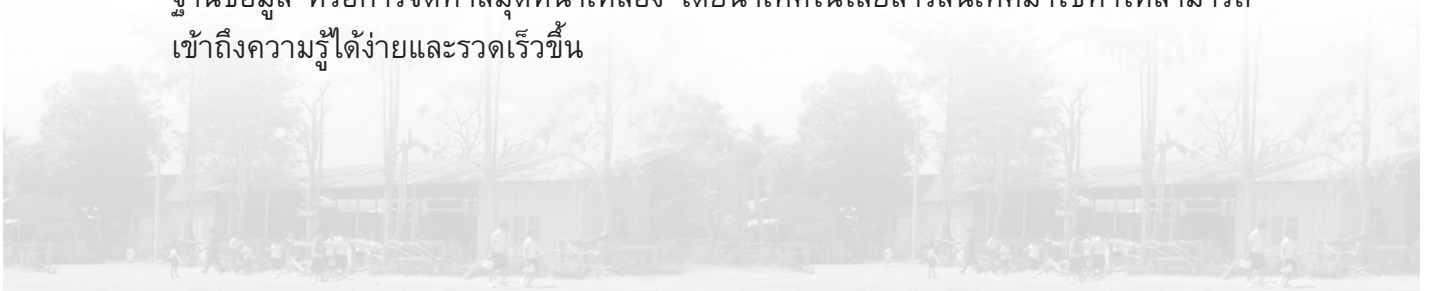
องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

1. “Push” (การป้อนข้อมูล) คือ การส่งข้อมูล / ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้อำนาจ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

2. “Pull” (การให้ออกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล / ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล / ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไปองค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” กับ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล

#### 6. การแบ่งปันความแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access)

การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานข้อมูล หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอกรักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ คณะทำงานข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

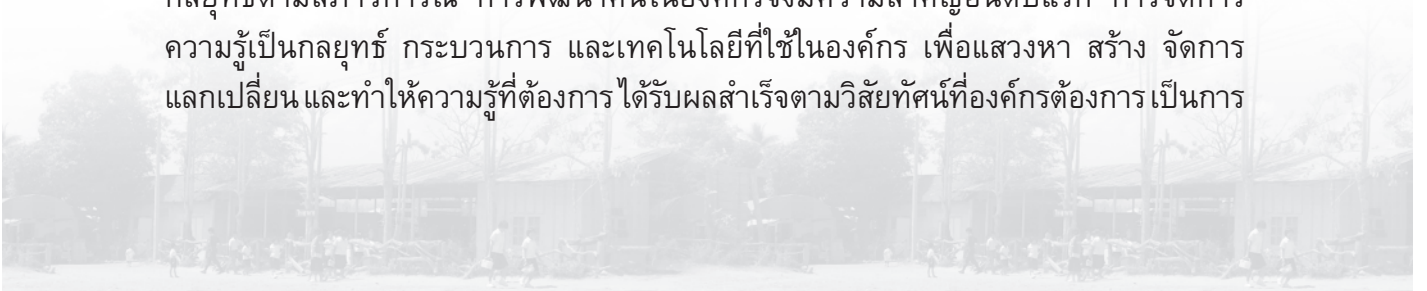
7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง

### องค์ประกอบของการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 17-21) กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

#### 1. ด้านคน

กลยุทธ์หลักที่ธุรกิจใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทศวรรษนี้ มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างวัฒนธรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการ



ผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ การสืบค้นสารสนเทศ ปัญญาประดิษฐ์ และพฤติกรรมขององค์กร

ในบางทฤษฎีได้เน้นการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กรโดยร้อยละ 80 เป็นการใช้สมองมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้คือ การรวบรวมข้อมูล (Gathering information) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความรู้ (Synthesizing) รวมถึง การนำความรู้ไปใช้ตามโมเดลของการจัดการความรู้คือการสร้าง (Creation) การจัดการ (Organizing) และการนำไปใช้ (Applying Knowledge)

## 2. ด้านกระบวนการ

กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ขององค์กรว่าต้องการบรรลุเป้าหมายใด

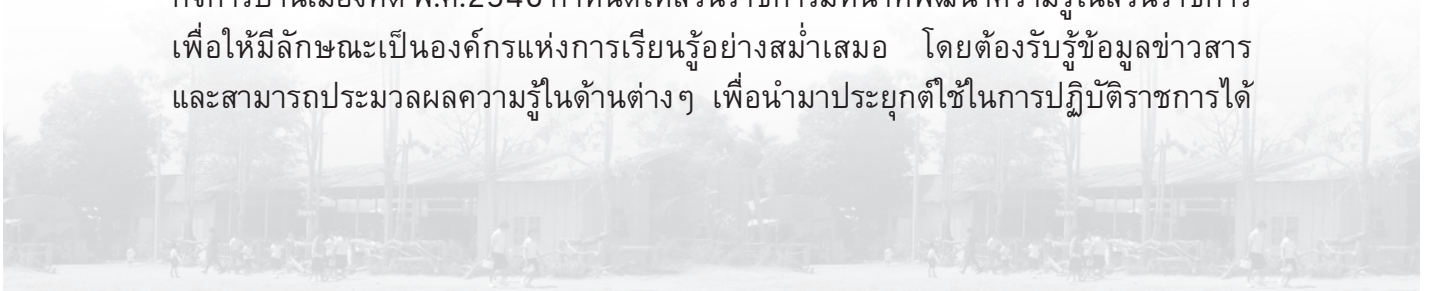
## 3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548, อ้างอิงจาก [http://www.dopa.go.th/iad/km/km\\_des.html#km1](http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html#km1)) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ว่าประกอบด้วย

1. “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งการนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้



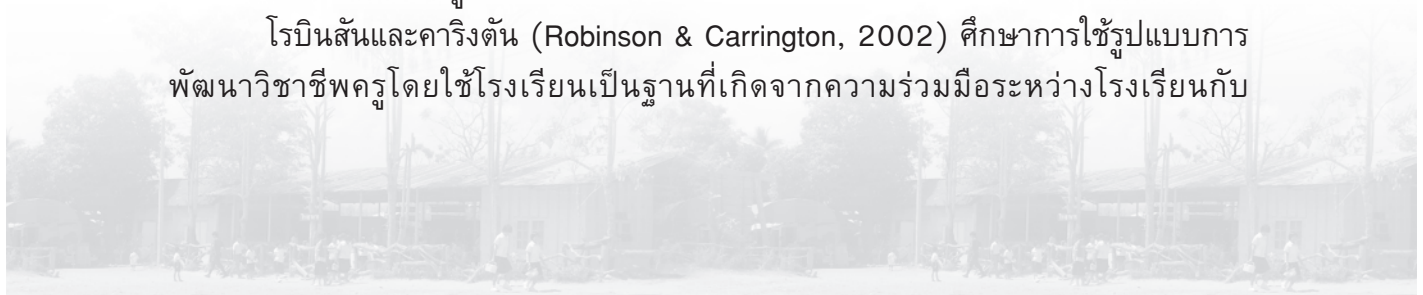
อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี 2549 คือ มุ่งเน้นให้อำเภอ / กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ / กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ 1 เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขตของ KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

จะเห็นได้ว่า การที่องค์กรจะก้าวเข้าสู่ระดับแนวหน้าและเป็นที่ยอมรับได้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพและศักยภาพขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีความรู้เป็นสินทรัพย์นั้นยังมีการใช้มากเท่าไรยังมีคุณค่ามากเท่านั้น การนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จนกลายเป็นวงจรการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนอย่างไม่รู้ที่สิ้นสุดนั่นเอง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เซเบอร์และฮาซาฮาร์ (Sabar & HaShahar, 1999) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพโรงเรียนกับการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและศึกษารูปแบบการจัดการของโรงเรียนรวมทั้งผลของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการนำผลของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ เป็นการศึกษากรณี (case study method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม เช่น ขั้นตอนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนการหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ขั้นตอนการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังพบว่ากรอบมโนทัศน์ในการบริหารงานแบบกระจายอำนาจจะช่วยสนับสนุนการทำงานของครู เพิ่มแรงจูงใจ ทัศนคติในการทำงาน รวมทั้งช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังในโรงเรียนอีกด้วย

โรบินสันและคารริงตัน (Robinson & Carrington, 2002) ศึกษาการใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับ



มหาวิทยาลัย เป็นการศึกษารายกรณี (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 รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนการเตรียมแผนการจัดการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงสัปดาห์ที่ 2 - สัปดาห์ที่ 6 และใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มในวันสุดท้าย 1 วันครึ่ง ระหว่างครูกลุ่มที่ 1 กับ ครูกลุ่มที่ 2 เพื่อร่วมกันแบ่งปันความรู้ร่วมกันและรายงานความก้าวหน้าในการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 6 การสะท้อนความคิดของครูต่อรูปแบบการจัดการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ใหญ่ ประเด็นของการสัมภาษณ์ คือ ประโยชน์ของรูปแบบการฝึกอบรม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จุดด้อยของการฝึกอบรม วิธีการทำให้เกิดความยั่งยืน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ การดำเนินงานนี้ใช้เวลา 1 วันครึ่ง



การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ (1) พื้นที่จุดเน้นของครูรายบุคคล (2) ผลทางบวกของกระบวนการ (3) พื้นที่สำหรับการปรับปรุง และ (4) ความคิดเพื่อการร่วมมือรวมพลังที่ยั่งยืน ซึ่งสรุปผลได้ว่า รูปแบบการอบรมดังกล่าวมีประสิทธิภาพดี เน้นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง ระหว่างอาจารย์ในมหาวิทยาลัยกับครูในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอแนะว่า ควรมีการปรับปรุงในเรื่องของเวลา และวิธีการมองหาจุดที่ต้องพัฒนาหรือจุดที่สนใจซึ่งเป็น เรื่องยาก

อรพรรณ พรสีมา และ พงษ์ศักดิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ทำการสังเคราะห์การวิจัย และพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำนวน 10 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการปียมิตรสัมพันธ์ 2) โครงการเครือข่ายกลุ่มสัมพันธ์ 3) โครงการ ร่วมด้วยช่วยกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) โครงการร่วมสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาผู้เรียน 5) โครงการจุดประกายด้วยปลายพู่กัน 6) โครงการเครือข่ายสมัครใจ 7) โครงการ การมีส่วนร่วมกิจกรรมแบบผสมผสาน 8) โครงการธาตุพนมร่วมใจ 9) โครงการการเรียนรู้ คู่สัญญา 10) โครงการการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ไม่รู้จบ โดยโครงการดังกล่าวมีกรอบ แนวคิดของการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลังจากนั้น ครูนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในห้องเรียน ระยะเวลาในการอบรมใช้เวลา 4 เดือน ผู้ให้การอบรมเป็นครูต้นแบบเป็นส่วนมาก และพบว่า การพัฒนาครูในลักษณะนี้จะ ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพต้องใช้รูปแบบการดำเนินงานประเมินครบวงจร PDCA ประกอบด้วย

### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) มีรายละเอียดการดำเนินงานคือ

1. มีการประชุมร่วมกันระหว่างวิทยากรผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม เพื่อวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน
2. การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการอบรม อาจใช้แบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ผู้ที่เข้ารับการอบรม เพื่อให้การพัฒนาครูเป็นไปตามความต้องการของ ผู้เข้ารับการอบรม และตรงกับปัญหาที่ครูผู้เข้ารับการอบรมประสบอยู่
3. นำผลจากการศึกษาในข้อ 2) ไปจัดทำโครงการ แผนการฝึกอบรม โดย ระบุดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ รูปแบบวิธีการ เนื้อหา ระยะเวลา แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และสถานที่ อบรมโดยแผนงาน โครงการจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม





## ขั้นตอนที่ 2 การนำไปปฏิบัติ (Do) มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

1. วิทยากรผู้ให้การอบรม จัดการอบรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ รูปแบบการอบรมมีความหลากหลายตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม มีความเหมาะสมกับบริบทของครู สภาพพื้นที่
2. ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปจัดเตรียมกิจกรรม สื่อ การเรียนการสอนและนำลงสู่การปฏิบัติการสอนจริงในห้องเรียน
3. ผู้เข้ารับการอบรม สังเกต เก็บ บันทึกข้อมูลความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนที่เกิดจากกิจกรรมการเรียนการสอน รวบรวมและสรุปปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนการสอนบันทึกเป็นข้อมูลเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินหรือตรวจสอบการดำเนินงาน (Check) มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

1. วิทยากรผู้ให้การอบรม นิเทศ ติดตามผลการจัดการเรียนการสอนของครูผู้เข้ารับการอบรม โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการดังนี้
  - 1.1 เยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการณ์สอนของครูผู้เข้ารับการอบรมเป็นระยะๆ ตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ รวบรวมข้อมูลบันทึกเป็นข้อสังเกตเพื่อการปรับปรุงพัฒนา และให้กำลังใจครูผู้เข้ารับการอบรม
  - 1.2 วิทยากรผู้อบรมประชุมกับครูผู้เข้ารับการอบรมหรือการพบกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อพูดคุย ปรึกษาหารือ สะท้อนความคิดระหว่างกัน หรือร่วมกันคิด วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือชื่นชมให้กำลังใจระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน เพื่อลดความเครียดและเสริมแรงให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติการสอน ช่วงเวลาที่ดำเนินการอาจเป็นช่วงนอกเวลาเรียน วันเสาร์-อาทิตย์หรือตามความสะดวกของผู้เข้าร่วม ทั้งนี้ต้องเป็นการกระทำที่สม่ำเสมอ ต่อเนื่องไม่ขาดช่วง
  - 1.3 การพบปะสนทนาเป็นรายบุคคล ผู้ให้การอบรมอาจเข้าไปสอบถามพูดคุยกับครูผู้เข้ารับการอบรมเป็นการส่วนตัวและให้คำปรึกษาหารือตามช่วงเวลาที่สะดวก ทั้งนี้อาจใช้เครื่องมือสื่อสารช่วย เช่น โทรศัพท์ หรือการพบปะพูดคุยโดยพบหน้ากันในช่วงเวลาหลังอาหารกลางวัน หลังเลิกเรียน การพบปะพูดคุยเป็นประจำจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรมและจะส่งผลต่อการพัฒนางานด้านการจัดการเรียนการสอน
  - 1.4 การประชุม สรุปผล จัดนิทรรศการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเสวนา เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและประเมินผลการอบรมพัฒนา



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

**ขั้นตอนที่ 4** การลงมือแก้ไขและปรับปรุง (Action) เป็นขั้นตอนการนำผลจากการตรวจสอบหรือผลการประเมินมาวิเคราะห์ หาสาเหตุข้อบกพร่อง หาทางแก้ไขปรับปรุงและนำไปปฏิบัติในลำดับต่อไป

ดิเรก วรณเศียร (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมี 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาในขั้นต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย การศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน การร่างแบบจำลอง การประเมินแบบจำลอง และการนำเสนอแบบจำลอง แหล่งข้อมูลที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน เอกสารและผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์กลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย แบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหารครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

ศศิธร เขียวกอ (2548) ศึกษาเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมครูแบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based training : SBT) โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ คือ (1) ระยะเตรียมการฝึกอบรม มีการเตรียมการจัดทำหลักสูตร สำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 3 สัปดาห์ (2) ระยะการฝึกอบรม มีการวัดสมรรถภาพของผู้เข้ารับการอบรมจากแบบวัดเข้าฟังการบรรยายและฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 5 สัปดาห์ (3) ระยะหลังการฝึกอบรม มีการ



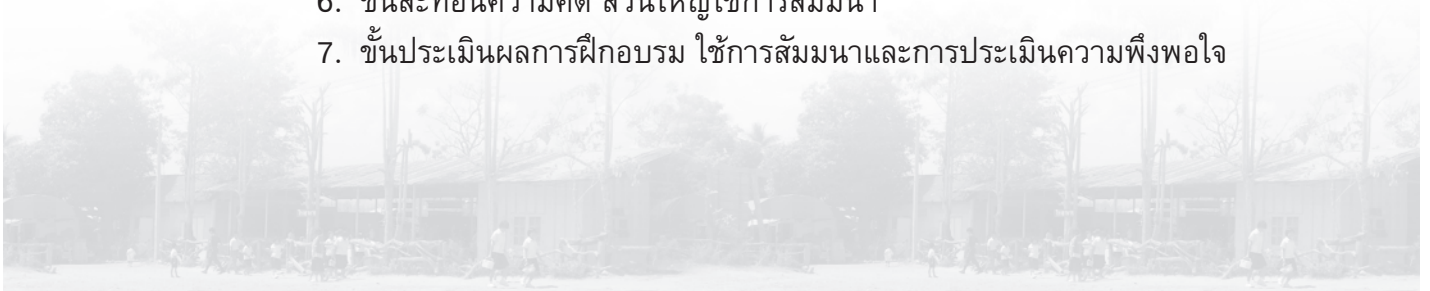
ประเมินผล และปรับปรุงการฝึกอบรม ใช้เวลา 2 สัปดาห์ ผลของการวิจัย พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้พัฒนาครูได้ดีเมื่อหน่วยงานต้องการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสาระความรู้ใหม่ ทักษะติดต่อการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความสามารถของตนเอง เพราะสามารถจัดได้สำหรับครูจำนวนมากและใช้เวลาสั้น อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมแบบดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จในด้านการลงมือปฏิบัติ ไม่ได้นำไปใช้จริง ส่วนการฝึกอบรมแบบ SBT จะมีประสิทธิภาพในแง่การลงทุนพัฒนาเห็นผลได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม นอกจากนี้กระบวนการฝึกอบรมยังสร้างบรรยากาศของการทำงานและการเรียนรู้ได้ดี เพิ่มโอกาสในการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สะท้อนความคิดเห็น

ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรม พบว่า ครูในโรงเรียนสามารถเป็นผู้ให้การฝึกอบรมที่ดีกว่าผู้ประเมินมืออาชีพหากครูคนนั้นมีความรู้ 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

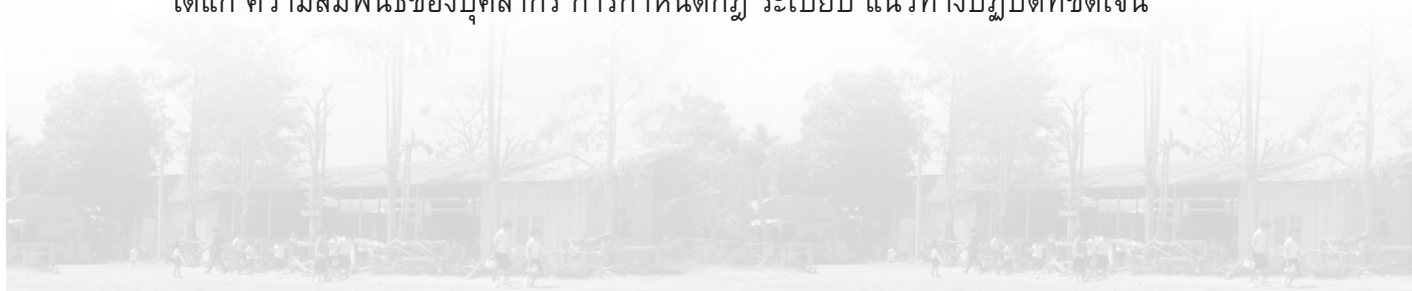
1. ขั้นสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการกลุ่มและเทคนิคการสนทนากลุ่ม
2. ขั้นตอนการออกแบบการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการกลุ่มในการออกแบบ
3. ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติ ใช้การฝึกปฏิบัติรายบุคคลในห้องเรียน
4. ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้การประชุมแลกเปลี่ยน
5. ขั้นนิเทศและติดตามผล ส่วนใหญ่ใช้การสนทนาเป็นรายบุคคล
6. ขั้นสะท้อนความคิด ส่วนใหญ่ใช้การสัมมนา
7. ขั้นประเมินผลการฝึกอบรม ใช้การสัมมนาและการประเมินความพึงพอใจ



Dondero, Grace Marie (1993:1607) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องที่ตัดสินใจ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู 6 โรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษา Cleveland รัฐ Ohio ซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้ที่เป็นคณะทำงานและไม่เป็นคณะทำงานต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องการบริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นคณะทำงานและมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงาน

Claybar, Kathryn Reed (1994:1431) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการตัดสินใจ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีต่อการตัดสินใจและปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน โดยการศึกษากรณีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 โรง ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง 42 คน และการสังเกต ผลการวิจัยพบว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นแบบพัฒนาการ มีการเพิ่มขึ้นที่ละน้อย ปัจจัยสำคัญในการบริหาร ได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแนะนำ การสนับสนุน การร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ความไว้วางใจ ความกล้าเสี่ยง

Goode, Eileen (1994:816) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล : ความท้าทายต่อวิกฤติการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารายกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 โรง ในรัฐ Kentucky ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเกิดขึ้นตามกฎหมายปฏิรูปการศึกษาของ Kentucky ปี ค.ศ.1990 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ การได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน



Maquire, Thomas Francis (1994:434) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : เงื่อนไขสำหรับการปฏิบัติ โดยมุ่งศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน และครู เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่สุ่มมาจำนวน 5 คน และใช้แบบสอบถาม จำนวน 216 คน โดยมีการตอบแบบสอบถามร้อยละ 53 ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญ 6 ประการในการนำนโยบาย School - Based Management/ Shared Decision Making หรือ SBM/SDM ไปปฏิบัติ ได้แก่ งบประมาณ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม การตรวจสอบได้ ความร่วมมือในการตัดสินใจและความร่วมมือจากสหภาพครู นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

Carlson, Howard Curtis (1997 : 1844) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน:เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู โดยมี วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาการตัดสินใจสั่งการภายใต้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียน และรูปแบบที่ควบคุมโดยครูหรือมีครูเป็นสมาชิกส่วนใหญ่ ในคณะกรรมการโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการศึกษาการตัดสินใจในระดับสำนักงานส่วนกลาง และระดับสถานศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนระดับประถมศึกษา 2 โรง โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและปลายเปิดทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน สังเกตการประชุมของคณะกรรมการโรงเรียนและศึกษาเอกสารภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจทั้งในระดับสำนักงานส่วนกลางและระดับสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้ง 2 รูปแบบ รวมทั้งการบริหารทั้ง 2 รูปแบบ ในโรงเรียน ผลการทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พบว่ามีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่และการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า 1) รูปแบบของการบริหารแบบ SBM จะมีผลต่อการตัดสินใจ 2) ความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารแบบ SBM ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของ SBM จะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน



การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ทฤษฎีหลักการเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การจัดการความรู้ และการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นในการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานถือเป็นแนวทางหนึ่งที่นำศึกษาวิจัย เพราะมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) เพราะการพัฒนา รูปแบบนี้ เป็นการพัฒนาตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและครู ผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างแท้จริง การพัฒนาเป็นไปโดยความสมัครใจ มิได้เป็นการสั่งการจากต้นสังกัด วิธีการพัฒนาเน้นการฝึกปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมศึกษาปัญหา ร่วมปฏิบัติ มีการนิเทศ ติดตามผล ให้ความช่วยเหลือผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดวัฒนธรรมการพัฒนางานแบบสม่ำเสมอ ต่อเนื่องไม่ขาดตอน ผลการวิจัยและพัฒนานี้ น่าจะเป็นข้อมูลนำไปสู่การผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยในโอกาสต่อไป



# บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนวัดวังอิทก โรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โรงเรียนวัดเขาน้อย การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์บริบทโรงเรียน

1. คณะวิจัยประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาให้ทราบถึงวัตถุประสงค์การวิจัยและขอความอนุเคราะห์ในการคัดเลือกโรงเรียนการดำเนินการวิจัยได้กำหนดเกณฑ์การเลือกโรงเรียนดังนี้

1.1 เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เขต 2 เขต 3

1.2 เป็นโรงเรียนที่มีความสะดวกและปลอดภัยสำหรับการเดินทางในการดำเนินการวิจัย

1.3 เป็นโรงเรียนที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 เป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูเห็นความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนและผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือในการวิจัย

โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกได้แก่ โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนวัดวังอิทก อำเภอบางระกำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โรงเรียนบ้านวังสาร อำเภอบางกระทุ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โรงเรียนวัดเขาน้อย อำเภอพรหมพิราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3



2. คณะวิจัยประชุมผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์การวิจัย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน

3. คณะวิจัยลงพื้นที่สำรวจโรงเรียนและเก็บข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสภาพการจัดการเรียนการสอนการบริหารโรงเรียน วิเคราะห์บริบทของโรงเรียน ศึกษาความต้องการของครูและผู้บริหารโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสาร การระดมความคิดเห็น

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

### การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน

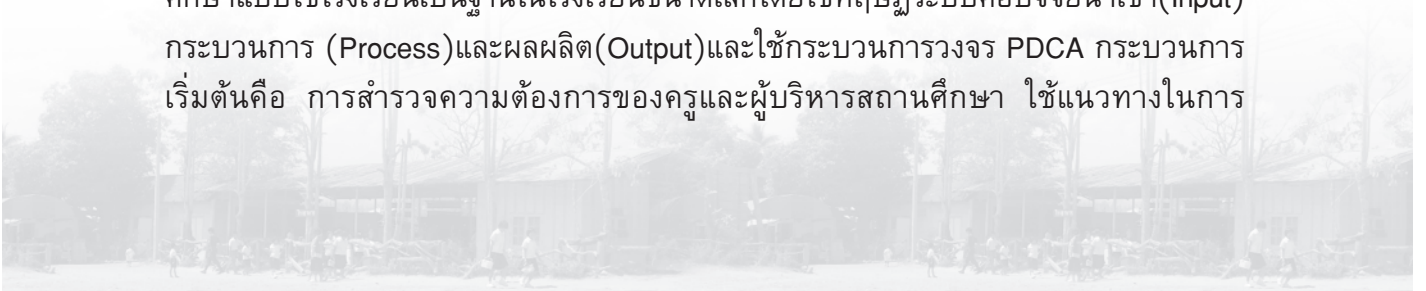
1. คณะวิจัยให้แนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. โรงเรียนแต่ละโรงดำเนินจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ
3. คณะวิจัยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ
4. คณะวิจัยเชิญผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาวิพากษ์ ให้ข้อเสนอแนะร่างแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน
5. โรงเรียนจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการดำเนินการในระยะที่ 2

### การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาโรงเรียนของคณะวิจัย

1. คณะวิจัยทำการสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของแต่ละโรงเรียนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน
2. คณะวิจัยจัดทำแนวปฏิบัติและปฏิทินการดำเนินงานในระยะที่ 2

### การพัฒนาแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

1. คณะวิจัยศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วสังเคราะห์เป็นรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้ทฤษฎีระบบคือปัจจัยนำเข้า(Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต(Output) และใช้กระบวนการวงจร PDCA กระบวนการเริ่มต้นคือ การสำรวจความต้องการของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ใช้แนวทางในการ





พัฒนาคือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ภายในสถานศึกษา เรียนรู้นอกสถานศึกษา เรียนรู้จากวิทยากร เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ ติดตามประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และผลที่เกิดกับผู้เรียน

### ขั้นตอนที่ 3 การนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ ไปใช้

#### 1. การศึกษาผลการพัฒนาตามแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การทบทวนผลการดำเนินงานวิจัยระยะที่ 1 และวางแผนการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ ระยะที่ 2

1.2 ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนแต่ละโรงเรียนตามแผนพัฒนาการศึกษาที่แต่ละโรงเรียนกำหนดไว้

1.2.1 การอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยใช้กระบวนการเสริมพลังเป็นการอบรมให้กับคณะครูทั้ง 5 โรงเรียน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

##### 1) การวางแผนพัฒนาครูประกอบด้วย

1. การสำรวจสภาพก่อนการพัฒนา คือ ความรู้ ความเข้าใจ การทำวิจัยในชั้นเรียน

ในชั้นเรียน

สะดวก

2. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

3. การกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม การทำวิจัย

4. การกำหนดแผนการให้คำปรึกษาและการอำนวยความสะดวก

##### 2) การพัฒนาครูประกอบด้วย

1. การจัดการฝึกอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน

2. การให้คำปรึกษาและการอำนวยความสะดวก

##### 3) ผลการพัฒนาครูประกอบด้วย

1. การรวบรวมและประมวลผลข้อมูลการพัฒนาครู

2. การสรุปผลการประเมินการพัฒนาครู



#### 4) การนำเสนอหลักฐานแสดงความก้าวหน้า (Documenting progress) ประกอบด้วย

1. การนำเสนอรายงานการวิจัย

2. การนำผลการวิจัยไปใช้

##### 1.2.2 การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้

การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับโรงเรียนวัดดอนอภัยและโรงเรียนวัดวังอิทก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. คณะวิจัยประธานเชิญ ดร. วิวัฒน์ มีสุวรรณ เป็นวิทยากรให้ความรู้กับอาจารย์ทั้ง 2 โรงเรียนโดยใช้สถานที่โรงเรียนวัดวังอิทก เนื้อหาที่อบรมคือการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้สื่อการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีโลกเสมือนผสมผสานโลกจริง (Augmented Reality)

2. ประเมินความพึงพอใจของอาจารย์ที่เข้ารับการอบรมโดยใช้แบบสอบถาม

3. ติดตามการนำความรู้ที่ใช้ในการอบรมไปใช้ในการจัดการเรียนรู้

##### 1.2.3 การอบรมภาวะผู้นำนักเรียนของโรงเรียนบ้านวังสาร

การอบรมภาวะผู้นำนักเรียนโดยประสานกับประธานสโมสรนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ในการฝึกอบรมให้กับนักเรียนโดยจัดกิจกรรมที่โรงเรียน

1.2.4 การอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

การอบรมครั้งนี้คณะวิจัยเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาวีรัตน์ มีแจ่ม เป็นวิทยากรในการดำเนินการอบรม โดยมีคณะครูโรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนบ้านทุ่งน้อยเข้าร่วมการอบรมในการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

##### 1.2.5 การใช้ระบบฐานข้อมูลในการประกันคุณภาพการศึกษา

การใช้ระบบฐานข้อมูลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา คณะวิจัยได้พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาให้กับโรงเรียนบ้านทุ่งน้อยและโรงเรียนบ้านวังสารซึ่งมีลักษณะการประเมินคุณภาพด้วยระบบ Online ที่เป็นการประเมินตนเอง (SAR-Online)

##### 1.2.6 การอบรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

การอบรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้โรงเรียนวัดเขาอภัย คณะวิจัยและนิสิตปริญญาเอกหลักสูตรและการสอนได้อบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาหลักสูตรให้กับคณะครู



## แผนปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ตาราง 1 แผนปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

กิจกรรมการฝึกอบรม/พัฒนา	เนื้อหาการฝึกอบรม/พัฒนา	สถานที่ฝึกอบรม/พัฒนา
1. การทำวิจัยในชั้นเรียน	การวิเคราะห์ผู้เรียน การใช้ นวัตกรรมการดำเนินการทดลอง การเขียนรายงานการวิจัย	คณะศึกษาศาสตร์
2. การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อการจัดการเรียนการสอน	การใช้คอมพิวเตอร์ การจัดทำสื่อ การเรียนการสอน	โรงเรียนวัดวังอิทก
3. การพัฒนาผู้นำนักเรียน	การทำงานเป็นคณะ การเอื้ออาทร การมีจิตอาสา	โรงเรียนบ้านวังसार
4. การอบรมการจัดการเรียน การสอนภาษาอังกฤษและ การวัดผลประเมินผลสภาพจริง	การวางแผนการสอน การใช้สื่อ การเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง	คณะศึกษาศาสตร์
5. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อการบริหารและการประกัน คุณภาพการศึกษา	การจัดทำระบบข้อมูล การประเมินตนเอง	โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย
6. การอบรมการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา	การวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร การจัดทำเอกสารหลักสูตร	โรงเรียนวัดเขาน้อย คณะศึกษาศาสตร์

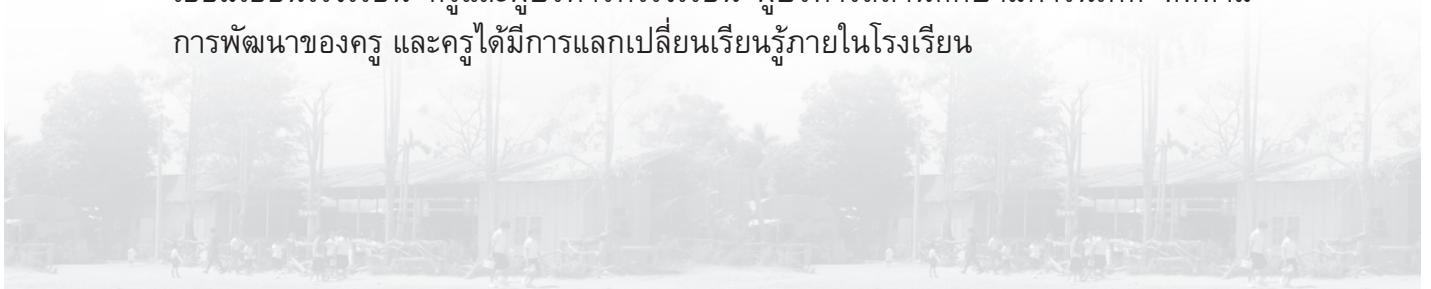
1.3 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาโดยคณะผู้วิจัยและผู้บริหาร  
โรงเรียน

### 1.3.1 ก่อนพัฒนา

คณะวิจัยมีการสำรวจความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครู โรงเรียนและคณะวิจัยจัดทำแผนพัฒนาตามความต้องการของโรงเรียน

### 1.3.2 ระหว่างพัฒนา

คณะวิจัยมีการอบรม/การให้ความรู้ตามแผนที่ได้กำหนดไว้  
เยี่ยมเยียนโรงเรียน ครูและผู้บริหารที่โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ ติดตาม  
การพัฒนาของครู และครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน



### 1.3.3 หลังการพัฒนา

คณะวิจัยประเมินผลการพัฒนา โดยการวิเคราะห์ร่วมกับโรงเรียน เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องต่อไปพร้อมทั้งจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลการพัฒนาร่วมกับคณะศึกษาศาสตร์

## 2. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก

2.1 กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยครูและผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 33 คน ดังตาราง

ตาราง 2 จำนวนครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย

โรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู
วัดดอนอภัย	1	7
วัดวังอิทก	1	6
บ้านวังสาร	1	5
บ้านทุ่งน้อย	1	7
วัดเขาน้อย	1	3
<b>รวม</b>	<b>5</b>	<b>28</b>

### 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 1. เครื่องมือในการเก็บข้อมูลภายหลังการฝึกอบรม

1) แบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าสอบถามความพึงพอใจ ประกอบด้วย แบบสอบถามความพึงพอใจการอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน การอบรมคอมพิวเตอร์ การอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

2) แบบทบทวนภายหลังการจัดกิจกรรม (After Action Review: AAR)

2. เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเป็นเครื่องมือที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้สร้างขึ้นประกอบด้วย

1) แบบประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามที่มีจุดประสงค์เพื่อประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม การใช้รูปแบบ มี 3 ตอน คือ ตอนที่ 1



ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ ตอนที่ 2 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็น  
 มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

2) แบบประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามที่มีจุดประสงค์เพื่อประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร  
 สถานศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบมี 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ  
 ผู้ตอบ ตอนที่ 2 ผลที่เกิดขึ้นกับครูมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และ  
 ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะทั่วไป

3) แบบประเมินผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนจากการใช้  
 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

4) แบบประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามที่มีจุดประสงค์เพื่อให้ครูได้ประเมินตนเองตาม  
 ข้อรายการที่กำหนดว่าครูมีทักษะในการปฏิบัติการอยู่ในระดับใดมีลักษณะเป็นมาตราส่วน  
 ประมาณค่า 4 ระดับ

5) แบบประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
 แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษาประเมิน  
 ในภาพรวมเป็นแบบสอบถามที่มีจุดประสงค์เพื่อประเมินการใช้รูปแบบมี 3 ตอน คือ  
 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ ตอนที่ 2 การประเมินการใช้รูปแบบมีลักษณะเป็น  
 มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

### 2.3 การรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยติดตาม นิเทศการดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและ  
 ผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและดำเนินเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลตาม  
 แบบสอบถามตามเครื่องมือที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากำหนด

### 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการพัฒนาตามแผนพัฒนาการศึกษาและ  
 ความต้องการของโรงเรียนโดย

1.1 วิเคราะห์งานของครูภายหลังการฝึกอบรมด้วยการสรุปและ  
 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา

1.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นของครูต่อการอบรม/พัฒนาด้วย  
 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าแล้วคำนวณโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วน  
 เบี่ยงเบนมาตรฐาน



2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับการพัฒนาคูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เกณฑ์การแปลความหมายโดยนำค่าเฉลี่ยมาเทียบกับเกณฑ์ดังนี้

กรณีมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

- ระดับมากที่สุด - ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51- 5.00 หมายถึง ความคิดเห็น
- ระดับมาก - ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51- 4.50 หมายถึง ความคิดเห็น
- ระดับปานกลาง - ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51- 3.50 หมายถึง ความคิดเห็น
- ระดับน้อย - ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51- 2.50 หมายถึง ความคิดเห็น
- ระดับน้อยที่สุด - ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00- 1.50 หมายถึง ความคิดเห็น

กรณีมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ

- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51- 4.50 หมายถึง ปฏิบัติได้อย่างดีมาก
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51- 3.50 หมายถึง ปฏิบัติได้แต่ต้องเรียนรู้และพัฒนาเพิ่มเติม
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51- 2.50 หมายถึง กำลังเรียนรู้ที่จะปฏิบัติ
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00- 1.50 หมายถึง ยังไม่สามารถปฏิบัติได้

#### ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาคูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

คณะวิจัยวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จโดยการวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายแล้วนำเสนอเป็นความเรียง



# บทที่ 4

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็น 5 ตอนดังนี้

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์บริบทโรงเรียน

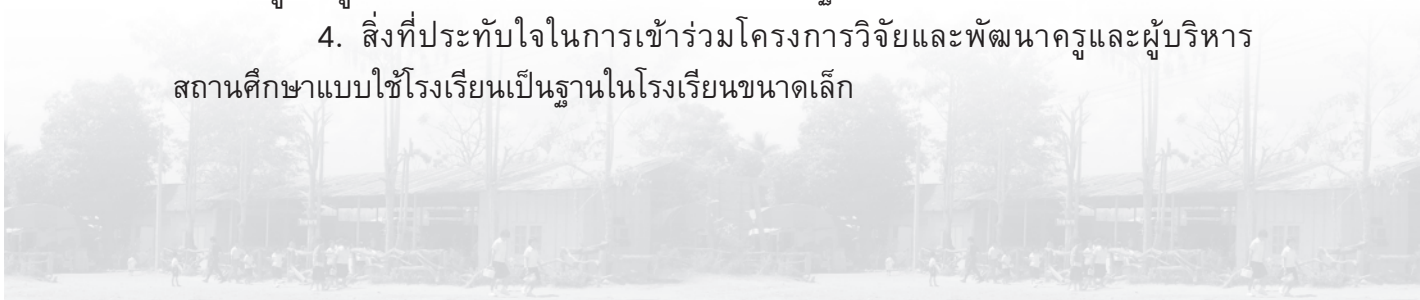
1. ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน ผู้บริหารและครู
2. สภาพการเรียนรู้การสอนของโรงเรียน

### ตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

1. การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ
2. การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

### ตอนที่ 3 ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

1. การศึกษาผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของโรงเรียนและคณะวิจัย
2. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯในโรงเรียนขนาดเล็ก
3. ผลการศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯในโรงเรียนขนาดเล็ก
4. สิ่งที่น่าสนใจในการเข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯในโรงเรียนขนาดเล็ก



5. ปัญหา อุปสรรคในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
6. การนำสิ่งที่ได้รับจากโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาฯ ไปใช้
7. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ขยายผลโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาฯ ในระยะที่ 3

**ตอนที่ 4 แนวทางการเผยแพร่และขยายผลการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ**

**ตอนที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ**

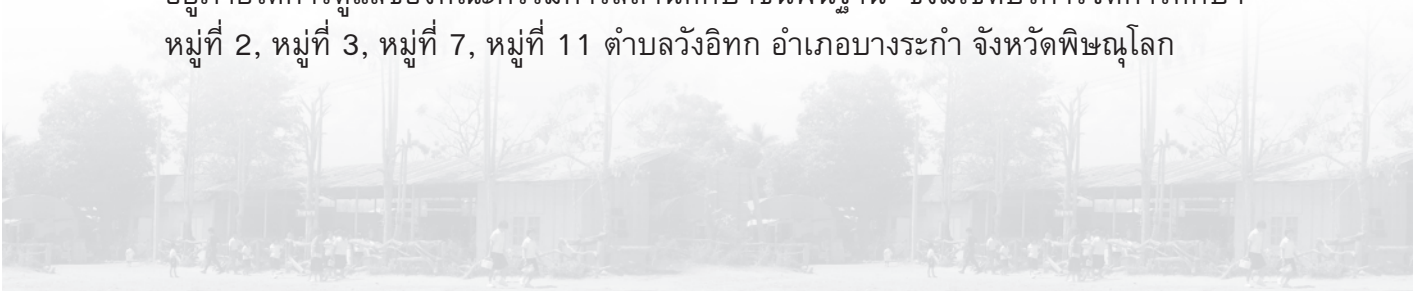
คณะวิจัยนำเสนอผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

## **ตอนที่ 1 การวิเคราะห์บริบทโรงเรียน**

### **1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโครงการ**

#### **โรงเรียนวัดวังอิทก**

โรงเรียนวัดวังอิทก จัดอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก สภาอบริบทของโรงเรียนวัดวังอิทก ตั้งอยู่หมู่ที่ 3 ตำบลวังอิทก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปีพุทธศักราช 2476 มีอายุการใช้งานมานานมีสภาพชำรุดทรุดโทรม พร้อมกับสภาพภูมิศาสตร์เป็นพื้นที่ติดอยู่กับริมแม่น้ำยม และมีลักษณะเป็นพื้นที่ราบน้ำท่วมถึงเกือบทุกปี ผู้ปกครองนักเรียน ประชาชน ในชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างยากจน การคมนาคมสะดวก สภาพสังคม เป็นสังคมแบบชนบทโอบอ้อมเอื้ออาทรต่อกัน ภารกิจที่รับผิดชอบกล่าวคือ จัดการศึกษา ระดับปฐมวัย (อนุบาล 1 - 2 ) ถึง ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 93 คน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครูผู้สอน 4 คน ครูอัตราจ้างรายเดือน 3 คน รวมบุคลากรทั้งสิ้น 8 คน มีอาคารเรียน แบบ อ.พล. 004 จำนวน 1 หลัง อาคารเรียนแบบ ป.1 ฉ จำนวน 1 หลัง ห้องเรียนที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเชิงปฏิบัติการ คือ ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ ห้องเรียนคาราโอเกะ ห้องสมุด โรงเรือนกิจกรรมสหกรณ์ โรงอาหารกลางวัน และโรงเก็บรถจักรยานนักเรียน เป็นต้น การบริหารจัดการศึกษา อยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีเขตบริการจัดการศึกษา หมู่ที่ 2, หมู่ที่ 3, หมู่ที่ 7, หมู่ที่ 11 ตำบลวังอิทก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก





### โรงเรียนวัดดอนอภัย

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

สาเหตุของการที่มีนักเรียนมากเนื่องมาจากความตั้งใจ และความสนใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู จึงทำให้โรงเรียนได้รับความสนใจจากชุมชน

นักเรียนบางส่วนได้ไปเรียนในโรงเรียนที่อยู่ในตัวเมืองพิษณุโลก สิ่งที่สำคัญที่สุดคือโรงเรียนต้องทำให้ได้คุณภาพ เพราะผู้ปกครองจะได้ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนมากขึ้น ปัจจัยหลักสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพคือครูและผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจุบันมีข้าราชการครู 6 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน ลูกจ้างชั่วคราว 2 คน วิทยากรบุคคลภายนอก 1 คน และบุคลากรสนับสนุนการจัดการศึกษา 2 คน

### โรงเรียนบ้านวังสาร

โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่สะดวกต่อการคมนาคม และระบบสาธารณูปโภค มีนักเรียนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัย - ป.6 จำนวน 107 คน มีผู้บริหารและครู 6 คน พนักงานราชการ 1 คน รวม 7 คน ไม่มีตำแหน่งภารโรง ผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง ต้องพัฒนาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนร่วมโดยมีนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษจำนวน 13 คน

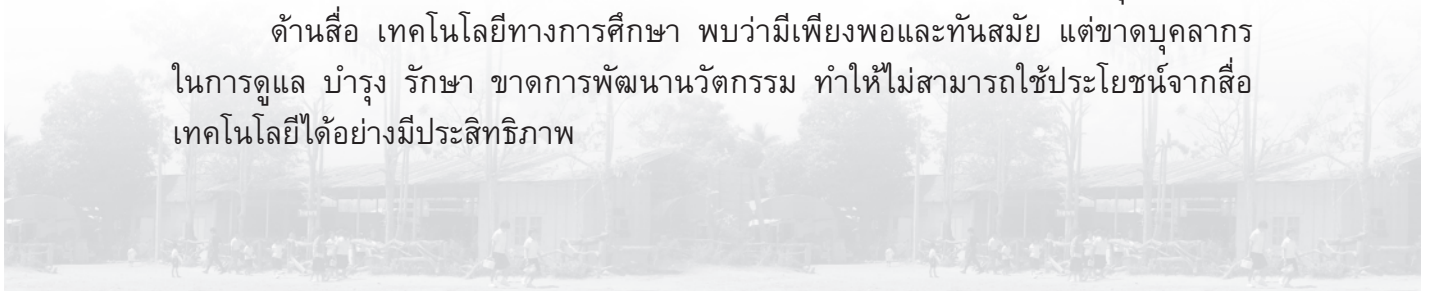
### โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย

โรงเรียนบ้านทุ่งน้อยเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีนักเรียนทั้งสิ้น 85 คน ในปีการศึกษา 2554 มีผู้บริหารและครูรวมทั้งสิ้น 8 คน โดยมีผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีวุฒิปริญญาตรี ระดับปริญญาโท 1 คน นอกนั้นจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ครูอัตราจ้างชั่วคราว จำนวน 1 คน ครูพี่เลี้ยงเด็กพิเศษ จำนวน 1 คน และลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน

ครูมีประสบการณ์สอนโดยเฉลี่ย 24 ปี มีชั่วโมงการสอนเฉลี่ย 23 - 25 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์ โดยขาดแคลนครูที่มีวุฒิสถาวิชาที่จำเป็น เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย คอมพิวเตอร์ อีกทั้งไม่มีทักษะการสอน ในวิชาศิลปะ ดนตรี และกีฬา

สภาพทางด้านกายภาพ พบว่าสถานศึกษามีความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม มีการจัดผังอาคารสถานที่ อย่างเป็นระเบียบ มีการใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่อย่างคุ้มค่า สามารถเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาและชุมชน

ด้านสื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษา พบว่ามีเพียงพอและทันสมัย แต่ขาดบุคลากรในการดูแล บำรุง รักษา ขาดการพัฒนานวัตกรรม ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ในส่วนของชุมชน เป็นชุมชนขนาดเล็ก มีพื้นที่กว้างขวาง มีการกระจายของบ้านเรือนอยู่โดยทั่วไป แต่ให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างดี ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงเรียนโดยเฉพาะทางด้านแรงงาน ฐานะของคนในชุมชนส่วนใหญ่ค่อนข้างยากจน นักเรียนอาศัยอยู่กับปู่ ย่า ตา ยาย เนื่องจากบิดา มารดา ต้องอพยพไปทำงานต่างถิ่น ทำให้ไม่สามารถให้การดูแล เอาใจใส่ทางการเรียนของนักเรียนได้ แต่อย่างไรก็ตามในชุมชนก็มีสถานประกอบการหลายประเภทที่จะรองรับแรงงานในท้องถิ่นได้ นอกจากนี้ยังมีภูมิปัญญาท้องถิ่นสาขาที่สำคัญอยู่หลายสาขา แต่กำลังจะสูญหายไปเนื่องจากไม่มีผู้สืบทอด โรงเรียนบ้านทุ่งน้อยจึงได้นำเข้าสู่กระบวนการเรียนการสอนโดยเชิญมาเป็นวิทยากรท้องถิ่นทำหน้าที่สอนในสาขาที่ขาดแคลน

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

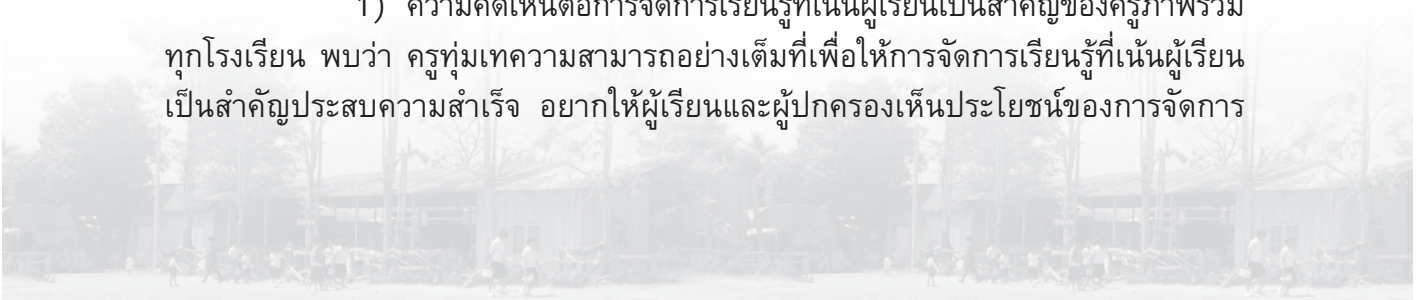
### โรงเรียนวัดเขาน้อย

โรงเรียนวัดเขาน้อย ตั้งอยู่หมู่ 5 ตำบลดงประคำ อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 โรงเรียนวัดเขาน้อย เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับปฐมวัย - ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีครูจำนวน 4 คน มีนักเรียนจำนวน 5 คน โรงเรียนวัดเขาน้อยจัดได้ว่าเป็นหน่วยงานการศึกษาที่สอดแทรกอยู่ในชุมชน เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ดังนั้น การจัดการกระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นไปตามบริบทของสถานศึกษาและบนความต้องการของชุมชน ก่อให้เกิดกระบวนการจัดการศึกษาที่ส่งผลให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในชุมชน ต่อเนื่องและยั่งยืนสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้บริบทของโรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน

## 1.2 สภาพการเรียนรู้การสอนของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย

### 1.2.1 ผลการศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและการบริหารโรงเรียนวัดวังอิทก โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย และโรงเรียนวัดเขาน้อย

1) ความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูภาพรวมทุกโรงเรียน พบว่า ครูทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประสบความสำเร็จ อยากให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเห็นประโยชน์ของการจัดการ



เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเห็นความสำคัญของผู้เรียนมากขึ้น และไม่เห็นด้วย  
ได้แก่ ไม่มีความจำเป็นที่ครูต้องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้  
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก การถูกจำกัดบทบาทมากขึ้นในการจัดการเรียนรู้  
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและไม่ชอบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหาร  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำ  
(Leadership) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำโดยรวม  
ได้ตรงกับความเป็นจริงมาก มีพฤติกรรมการบริหารด้านวิชาการโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก  
มีพฤติกรรมการบริหารด้านบุคคลโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก มีพฤติกรรมการบริหารด้านบริหารงานทั่วไปโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก

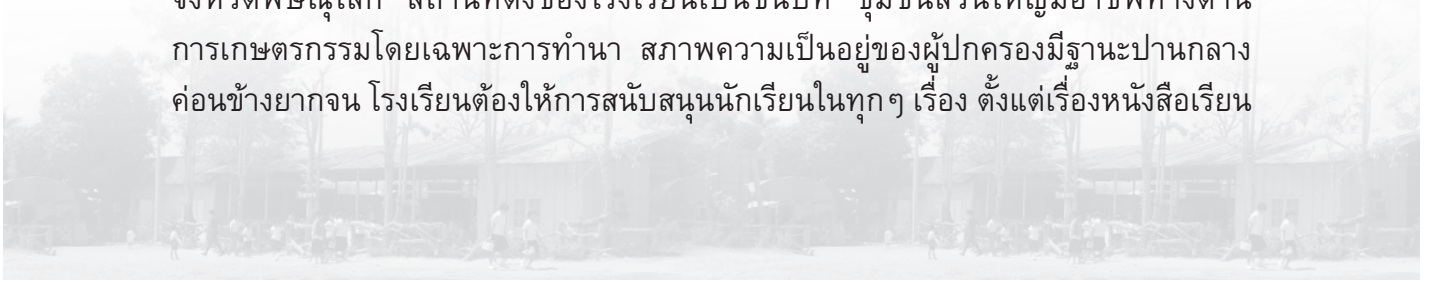
### 1.2.2 ผลการนำเสนอบริบทของโรงเรียนในการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

#### 1) โรงเรียนวัดวังอิทก

โรงเรียนวัดวังอิทก จัดอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก สภาพบริบทของ  
โรงเรียนวัดวังอิทก ตั้งอยู่หมู่ที่ 3 ตำบลวังอิทก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งได้  
ก่อตั้งเมื่อปีพุทธศักราช 2476 มีอายุการใช้งานมานานมีสภาพชำรุดทรุดโทรม พร้อมกับ  
สภาพภูมิศาสตร์เป็นพื้นที่ติดอยู่กับแม่น้ำยมและมีลักษณะเป็นพื้นที่ราบน้ำท่วมถึงเกือบทุกปี  
ผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชน ในชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างยากจน การคมนาคม  
สะดวก สภาพสังคมเป็นแบบสังคมชนบทโอบอ้อมเอื้ออาทรต่อกัน ภารกิจที่รับผิดชอบ คือ  
จัดการศึกษาระดับปฐมวัย (อนุบาล 1-2) ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 มีจำนวน  
นักเรียนทั้งสิ้น 93 คน โดยมีผู้บริหารศึกษา 1 คน ครูผู้สอน 4 คน ครูอัตราจ้างรายเดือน  
3 คน รวมบุคลากรทั้งสิ้น 8 คน มีอาคารเรียนแบบ อ.พล 004 จำนวน 1 หลัง อาคารเรียน  
แบบ ป.1 จำนวน 1 หลัง ห้องเรียนที่ส่งเสริมการทำกิจกรรม การเรียนการสอนเชิงปฏิบัติการ  
กล่าวคือ ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ ห้องเรียนคาราโอเกะ ห้องสมุด โรงเรียนกิจกรรมสหกรณ์  
โรงอาหารกลางวัน และโรงเก็บจักรยานนักเรียน เป็นต้น การบริหารจัดการศึกษาอยู่ภายใต้  
การดูแลของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีเขตบริการจัดการศึกษา หมู่ที่ 2,  
หมู่ที่ 3, หมู่ที่ 7, หมู่ที่ 11 ตำบลวัดวังอิทก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก

#### 2) โรงเรียนวัดดอนอภัย

โรงเรียนวัดดอนอภัย ตั้งอยู่หมู่ที่ 10 ตำบลบ่อทอง อำเภอบางระกำ  
จังหวัดพิษณุโลก สถานที่ตั้งของโรงเรียนเป็นชนบท ชุมชนส่วนใหญ่มีอาชีพทางด้าน  
การเกษตรกรรมโดยเฉพาะการทำนา สภาพความเป็นอยู่ของผู้ปกครองมีฐานะปานกลาง  
ค่อนข้างยากจน โรงเรียนต้องให้การสนับสนุนนักเรียนในทุกๆ เรื่อง ตั้งแต่เรื่องหนังสือเรียน



อุปกรณ์การเรียนการสอน อาหารกลางวัน ทุนการศึกษาและอื่นๆ อีกจำนวนครูและบุคลากรมีข้าราชการ 7 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน ลูกจ้างชั่วคราว 2 คน วิทยากรบุคคลภายนอก 1 คน บุคคลกรสนับสนุนการจัดการศึกษา 2 คน รวมจำนวนครูและบุคลากรทั้งสิ้น 13 คน โรงเรียนได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งหมด 8 ชั้นเรียน คือ อนุบาล 1-2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ในปีการศึกษา 2554 มีนักเรียนทั้งหมด 128 คน เป็นปีที่มีนักเรียนมากที่สุดตั้งแต่ปีการศึกษา 2541 เป็นต้นมา

### 3) โรงเรียนบ้านวังสาร

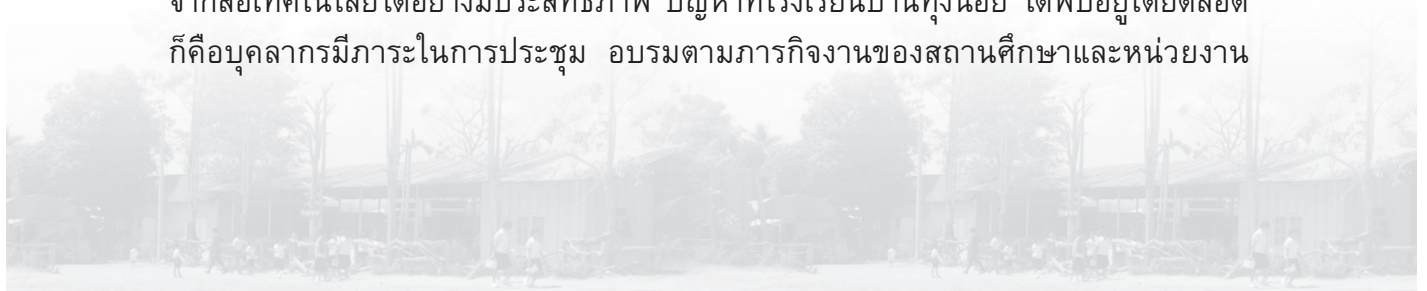
โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่สะดวกต่อการคมนาคม และระบบสาธารณูปโภค มีนักเรียนตั้งแต่ระดับชั้น ประถมถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งสิ้น 107 คน มีครูชาย 1 คน ครูหญิง 4 คน พนักงานข้าราชการ 1 คน รวม 6 คน ไม่มีตำแหน่งภารโรง ผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง ต้องพัฒนาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนโดยมีนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษจำนวน 13 คน

โรงเรียนบ้านวังสารเปิดทำการสอนระดับชั้น อนุบาลถึงระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 รวม 8 ระดับ มี 8 ห้องเรียน แต่มีครู 6 คน ทำให้เกิดสภาพครูไม่ครบชั้น ในขณะเดียวกันเมื่อคณะครูต้องเข้าประชุมอบรมตามกำหนดเวลาทำให้ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้เต็มเวลาส่งผลเสียต่อคุณภาพนักเรียน ทำให้คณะครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพให้บรรลุมาตรฐานตัวชี้วัดทางการศึกษาและสามารถศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับวาระการเปิดประชาคมอาเซียน

### 4) โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย

โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีนักเรียนทั้งสิ้น 85 คน ในปีการศึกษา 2554 มีผู้บริหารและครูรวมทั้งสิ้น 8 คน โดยมีผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีวุฒิปริญญา ระดับปริญญาโท 1 คน นอกนั้นจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ครูอัตราจ้างชั่วคราว จำนวน 1 คน ครูพี่เลี้ยงเด็กพิเศษ จำนวน 1 คน และครูจ้างประจำ จำนวน 1 คน สภาพทางด้านกายภาพ พบว่าสถานศึกษามีความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม มีการจัดผังอาคารสถานที่ อย่างเป็นระเบียบ มีการใช้ประโยชน์สถานที่อย่างคุ้มค่า สามารถเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาและชุมชน

ด้านสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา พบว่ามีเพียงพอและทันสมัย แต่ขาดบุคลากรในการดูแล บำรุง รักษา ขาดการพัฒนานวัตกรรม ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาที่โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย ได้พบอยู่โดยตลอดก็คือบุคลากรมีภาระในการประชุม อบรมตามภารกิจงานของสถานศึกษาและหน่วยงาน



ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ต้องละทิ้งงานสอนอยู่เป็นประจำ ส่งผลให้ผลทดสอบระดับชาติ N.T และ O-NET มีค่าต่ำกว่าระดับชาติ เกือบทุกวิชาในสาระหลัก

### 5) โรงเรียนวัดเขาน้อย

โรงเรียนวัดเขาน้อย หมู่ 5 ตำบลดงประคำ อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 โรงเรียนวัดเขาน้อย เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการเรียนการสอน 8 ระดับชั้น ตั้งแต่ปฐมวัย-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีครูจำนวน 4 คน มีนักเรียนจำนวน 58 คน โรงเรียนวัดเขาน้อย จัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปตามบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน ก่อให้เกิดกระบวนการจัดการศึกษาที่ส่งผลให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในชุมชนต่อเนื่อง และยั่งยืนสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้บริบทของโรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน

## ตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

### 2.1 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คณะผู้วิจัยได้มีการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เมื่อได้ข้อสรุปพร้อมกันแล้วคณะผู้วิจัยจึงได้ประสานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1, 2 และ 3 โดยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบทำการร่วมคัดเลือกโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นจึงได้เดินทางไปยังโรงเรียนเป้าหมายเพื่อประชุมชี้แจงในการดำเนินงาน และให้ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนตนเอง ซึ่งในขั้นตอนนี้ทางคณะผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการ SWOT เป็นหลักในการดำเนินงาน และ หลักการทำงานร่วมกัน การจัดการความรู้ การเสริมพลังการทำงาน และระบบกัลยาณมิตรนิเทศ เป็นแนวทาง ผลการดำเนินการสรุปได้ดังนี้

1. หลักการ การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ ของคณะผู้วิจัยมีหลักการสำคัญดังนี้

1.1 คณะผู้วิจัยเป็นผู้เื้ออำนวยการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะการประสานและทำความเข้าใจแนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ



1.2 เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาการบริหารและกระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

1.3 เป็นการพัฒนาครูและผู้บริหารและครูที่โรงเรียนโดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ

1.4 เป็นการพัฒนาผู้บริหารโดยผู้บริหารหรือกลุ่มผู้บริหารในเครือข่ายที่มีการปฏิบัติที่ดี

1.5 เป็นการพัฒนาครูโดยครูและเพื่อนครูที่มีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการเรียนรู้อยู่

1.6 เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากความต้องการและความสมัครใจของผู้บริหารและครูมิใช่การบังคับ

1.7 เป็นการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมศึกษา ร่วมการพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการพัฒนา

1.8 เป็นวิธีการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติจริงใช้สื่อและกิจกรรมประกอบการพัฒนาการจัดการความรู้และนำลงสู่ห้องเรียนอย่างจริงจัง

1.9 เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องหลายครั้ง หลายวิธีการทั้งในลักษณะเป็นรายบุคคล และเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม

1.10 เป็นการพัฒนาโดยใช้วงจร PDCA มีการวางแผน นำปฏิบัติ ตรวจสอบ หรือประเมินผล ลงมือแก้ไขและนำไปปรับปรุงเพื่อวางแผนดำเนินการเป็นวงจรการพัฒนาต่อเนื่อง และ การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (PAOR)

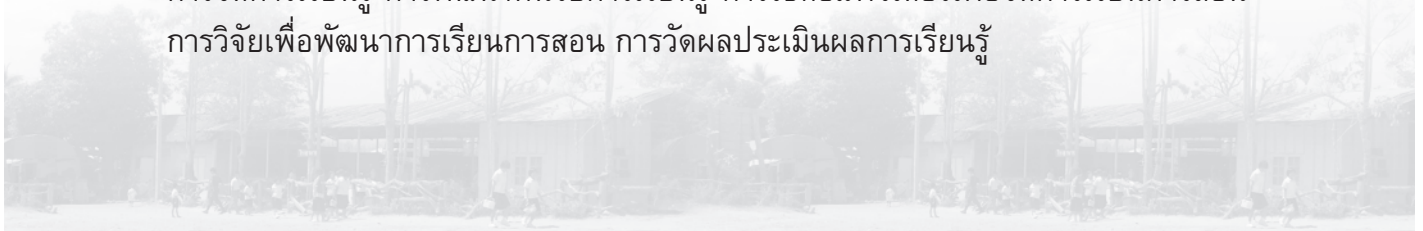
1.11 เป็นการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโดยใช้กระบวนการ กลยาคมิตรนินเทศ โดยผู้บริหารและเพื่อนครู มีการประเมินผลการติดตามการพัฒนาระหว่าง และหลังการพัฒนา

1.12 เป็นการทำหน้าที่ตามปกติของครูเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน

1.13 การร่วมในการให้ความช่วยเหลือในการวางแผนและการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

1.14 การให้ความรู้ในการจัดทำแผนและตรวจสอบแผนการพัฒนาครูและผู้บริหาร

1.15 การให้ความรู้ตามความต้องการของครูโดยดำเนินการที่โรงเรียน ทั้งวิธีการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการเรียนการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้



- 1.16 การเฝ้าอำนวยความสะดวกในการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 1.17 การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนร่วมกับโรงเรียน
- 1.18 การให้คำแนะนำการติดตาม/ ประเมินผลการพัฒนาครู
- 1.19 การจัดโอกาสและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้  
 ในโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนนำร่อง

2. องค์ประกอบในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ  
 คณะวิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แผนพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
 แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ ของทั้ง 5 โรงเรียนมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

2.1 คณะวิจัย เป็นผู้เฝ้าอำนวยความสะดวก สร้างความเข้าใจและประสาน  
 ให้ความรู้ตามความต้องการของโรงเรียน

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูโดยถือว่าเป็น  
 เป็นงานส่วนหนึ่งที่โรงเรียนต้องส่งเสริม โดยกำหนดเป็นแผนการพัฒนาครูและผู้บริหาร  
 อย่างมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดจนเฝ้าอำนวยความสะดวกให้สามารถดำเนินการได้  
 ตามแผน

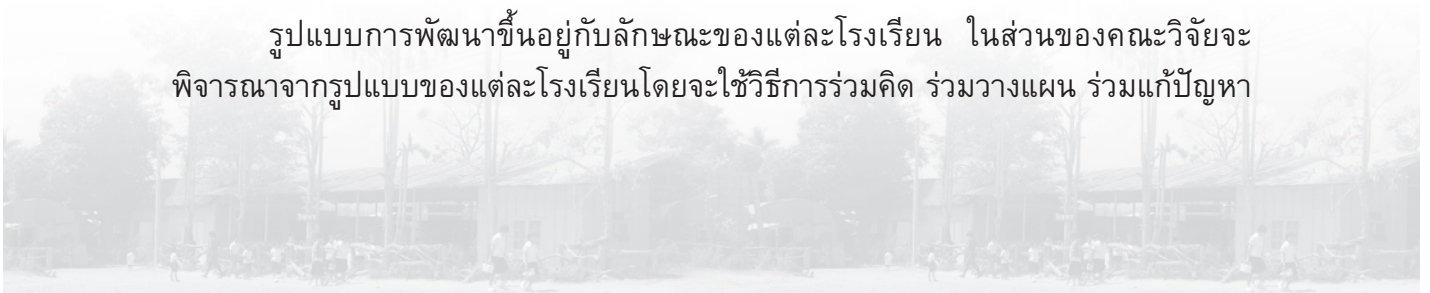
2.3 ผู้จัดกิจกรรมพัฒนา ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดทำโครงการ  
 หรือกิจกรรมโดยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบท  
 และความต้องการของครูและผู้บริหาร ผู้จัดกิจกรรมอาจเป็นบุคคลเดียวกับผู้ให้ความรู้ก็ได้

2.4 ผู้ให้ความรู้ มีคุณสมบัติ คือ เป็นครูในโรงเรียนหรือครูจากโรงเรียนอื่น  
 ที่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และมีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์  
 จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของเพื่อนครู มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถให้ความช่วยเหลือ  
 แนะนำแก่เพื่อนครูและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2.5 ผู้เข้ารับการพัฒนา คือ ครูที่มีความสนใจและสมัครใจเข้ารับการพัฒนา  
 เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาดตนเองและพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.6 ระยะเวลาการพัฒนา การกำหนดระยะเวลาการพัฒนาขึ้นอยู่กับเนื้อหา  
 สารของการพัฒนาแต่ควรเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องจนกว่าจะเห็นผล  
 หรือบรรลุเป้าหมายทั้งครูและผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอาจใช้เวลาในวันหยุดหรือในเวลา  
 ทำงานตามปกติ โดยดำเนินการอย่างเป็นทางการ หรือเป็นการดำเนินการในลักษณะการ  
 จัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวลาเข้าก่อนเข้าเรียน เวลาพักรับประทานอาหาร  
 กลางวันหรือเวลาหลังเลิกเรียน

รูปแบบการพัฒนาขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละโรงเรียน ในส่วนของคณะวิจัยจะ  
 พิจารณาจากรูปแบบของแต่ละโรงเรียนโดยจะใช้วิธีการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมแก้ปัญหา



มีการสังเกต การประชุมพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ วิจาร์ณ การนิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ และดำเนินการตามวงจร PDCA

เนื้อหาการพัฒนา ขึ้นอยู่กับความต้องการของโรงเรียน ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการประเมินความต้องการของครูและผู้บริหารสถานศึกษา

สถานที่การพัฒนาใช้โรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้การพัฒนาบูรณาการกับการทำงานตามปกติของครู ยกเว้นบางกรณีที่อาจมีการเรียนรู้จากแหล่งภายนอกในบางเนื้อหา ขอบประมาณการพัฒนา โรงเรียนบูรณาการในแผนปฏิบัติการประจำปีและบางส่วนมาจากความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### การประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา เป็นการให้โรงเรียนแต่ละโรงทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ความต้องการในการพัฒนาของครูและผู้บริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลมาจัดทำแผนพัฒนา

ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างการพัฒนา เป็นการประเมินการดำเนินการพัฒนาของแต่ละโรงเรียนตามแผนที่กำหนดไว้ โดยการตรวจเยี่ยมโรงเรียน เยี่ยมชั้นเรียน การสนทนาเป็นรายบุคคลและกลุ่มครู โดยทำการประเมินทั้ง 2 ฝ่าย คือ คณะวิจัยและโรงเรียนซึ่งเป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการให้เหมาะสมและดียิ่งขึ้น

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

จากการดำเนินการทำให้โรงเรียนแต่ละโรงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนของแต่ละโรงดังนี้

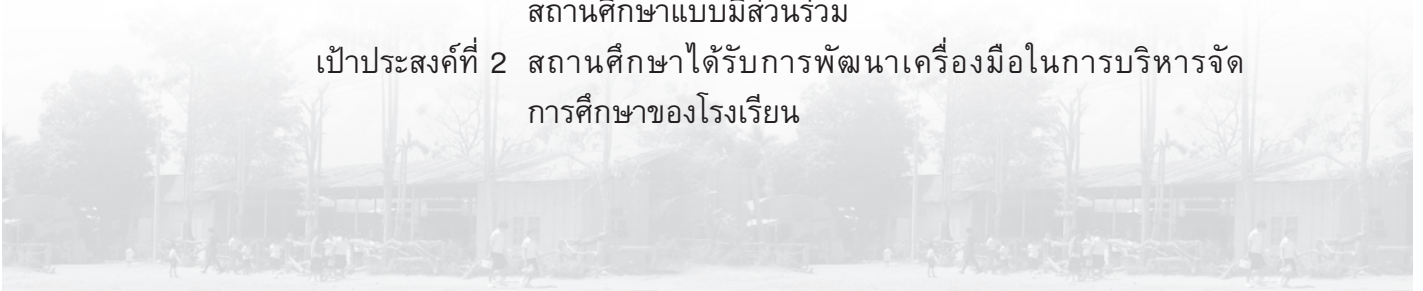
### การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน

#### แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดวังอิทก

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและการพัฒนาศักยภาพผู้นำสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 1 พัฒนาสถานศึกษาและผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

เป้าประสงค์ที่ 2 สถานศึกษาได้รับการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน





- เป้าประสงค์ที่ 3 จัดระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ  
 เป้าประสงค์ที่ 4 ผู้นำสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในรูปแบบการเปลี่ยนแปลง  
 ของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการจัดประสบการณ์  
 การเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

- เป้าประสงค์ที่ 1 ครูจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียน  
 เป็นสำคัญ  
 เป้าประสงค์ที่ 2 การใช้คอมพิวเตอร์ และ CAI ประกอบการสอน  
 เป้าประสงค์ที่ 3 การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

#### แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดดอนอภัย

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน

- เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการบริหารโรงเรียนภายใต้  
 การเปลี่ยนแปลง  
 เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ  
 เป้าประสงค์ที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดกิจกรรมการเรียน  
 การสอน

- เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน  
 เป้าประสงค์ที่ 2 ครูมีการพัฒนาตนเอง  
 เป้าประสงค์ที่ 3 ครูร่วมกับวิทยากรบุคคลภายนอก ร่วมกันจัดกิจกรรมการเรียน  
 การสอน

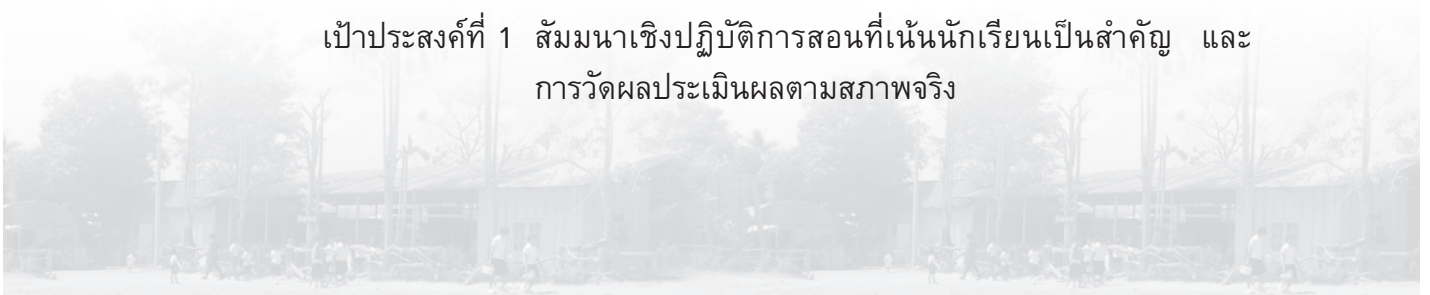
#### แผนกลยุทธ์โรงเรียนบ้านวังสาร

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีประสิทธิภาพ

- เป้าประสงค์ที่ 1 สัมมนาการใช้หลักสูตรสู่การประเมินผลตามสภาพจริง  
 ทั้ง 8 สาระ  
 เป้าประสงค์ที่ 2 จัดทำศูนย์การเรียนรู้ 5 สาระหลัก  
 เป้าประสงค์ที่ 3 นิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนา

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นการวัดผล  
 ประเมินผลตามสภาพจริง

- เป้าประสงค์ที่ 1 สัมมนาเชิงปฏิบัติการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และ  
 การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง



เป้าประสงค์ที่ 2 จัดทำศูนย์การเรียนรู้ 5 สาระหลัก พร้อมแบบฝึกหัดทบทวน  
ความรู้และการตรวจสอบความก้าวหน้าโดยใช้โปรแกรม  
คอมพิวเตอร์และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

เป้าประสงค์ที่ 3 จัดทำตารางสอนแบบยืดหยุ่นและสอนคละชั้น เพื่อไม่ให้  
เกิดปัญหาห้องเรียนไม่มีครูสอน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** ประชุมวิชาการทุกวันพุธ และสรุปผลการนิเทศทุกเดือน

เป้าประสงค์ที่ 1 นิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเห็นผล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** จัดนิทรรศการผลงานที่เกิดจากกิจกรรมรักการอ่าน  
กระบวนการขับเคลื่อน

เป้าประสงค์ที่ 1 พัฒนาการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียนในสาระการเรียนรู้  
ทั้ง 8 สาระ

เป้าประสงค์ที่ 2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านให้ต่อเนื่องและครอบคลุมถึง  
ครอบครัว

เป้าประสงค์ที่ 3 ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานนักเรียนจากกิจกรรมรักการอ่าน  
ด้วยวิธีการอย่างหลากหลาย

**แผนกลยุทธ์โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง  
บริหารการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน

เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดผลและ  
ประเมินผลตามสภาพจริง

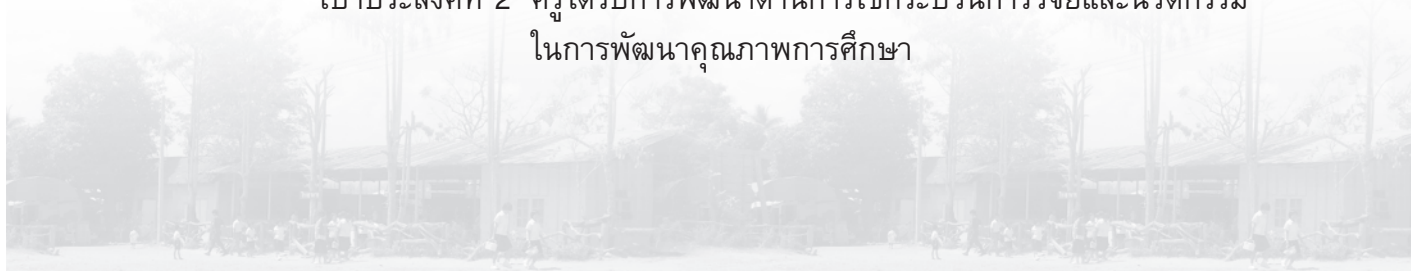
เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนาด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริงที่มีประสิทธิภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาครูด้านการใช้กระบวนการวิจัยและ  
นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 1 กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการวิจัยและพัฒนา  
นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 2 ครูได้รับการพัฒนาด้านการใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรม  
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ในการพัฒนาการประเมินผลโดยระบบออนไลน์

- เป้าประสงค์ที่ 1 ครูและผู้บริหารได้รับการพัฒนาการประเมินผลโดยระบบออนไลน์
- เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารการประเมินผลโดยระบบออนไลน์ ที่มีประสิทธิภาพ

#### แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดเขาน้อย

##### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาของโรงเรียนโดยใช้ปัญญาเป็นฐาน

- เป้าประสงค์ที่ 1 คุณภาพชีวิตของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

##### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร

- เป้าประสงค์ที่ 1 โรงเรียนมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน
- เป้าประสงค์ที่ 2 ครูได้รับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

#### การจัดทำแผนและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนของคณะวิจัย

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ  
 ของคณะวิจัย

##### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 แสวงหาผู้รู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก

- กลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก  
 กิจกรรม จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กโดยการจัดการความรู้

##### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สนับสนุนส่งเสริม การให้ความรู้กับครู

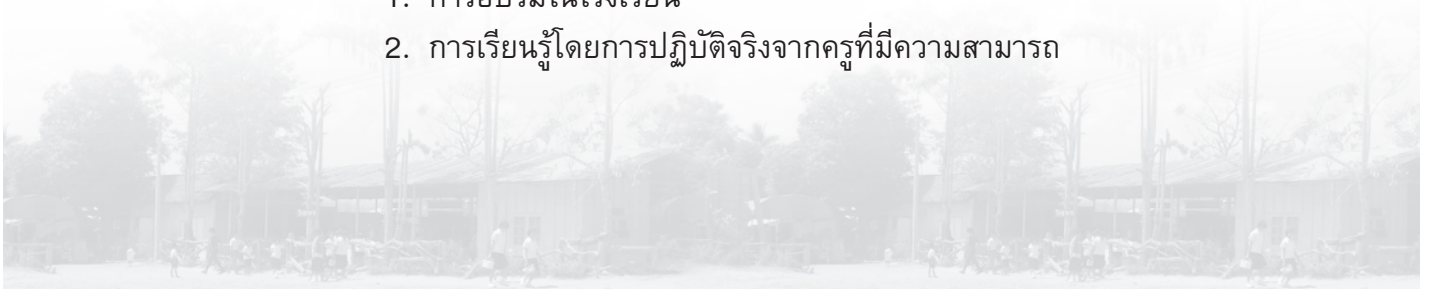
- 2.1 การจัดการเรียนรู้
- 2.2 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
- 2.3 การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง
- 2.4 การใช้คอมพิวเตอร์/ สื่อการเรียนการสอน

กลยุทธ์ การให้การสนับสนุน

1. การให้ความรู้โดยคณะวิจัย
2. การสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนที่มีความสามารถให้ความรู้กับเพื่อนครู
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามโรงเรียน
4. จัดการประชุมกับเขตพื้นที่การศึกษาในการร่วมพัฒนาครู

กิจกรรมการให้ความรู้

1. การอบรมในโรงเรียน
2. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริงจากครูที่มีความสามารถ



3. การจัดการความรู้ทั้ง ต่อหน้า และเวทีผ่าน ICT

4. ศีกษานิเทศก์ร่วมให้ความรู้กับครู

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

กลยุทธ์ กิจกรรมส่งเสริม

1. การให้ความรู้การทำวิจัยในลักษณะการพาปฏิบัติ
2. จัดเวทีให้ครูได้สะท้อนการเรียนรู้ผลการพัฒนาผู้เรียนจากงานวิจัย

กิจกรรม กิจกรรมวิจัย

1. ครูวิเคราะห์ปัญหาในชั้นเรียนและลงมือปฏิบัติการวิจัยพร้อมการเรียนรู้กระบวนการวิจัย
2. ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** ส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง นิเทศ ติดตาม ประเมินผล

กลยุทธ์ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล

1. ก่อนพัฒนา
2. ระหว่างพัฒนา
3. หลังการพัฒนา

กิจกรรม การติดตาม

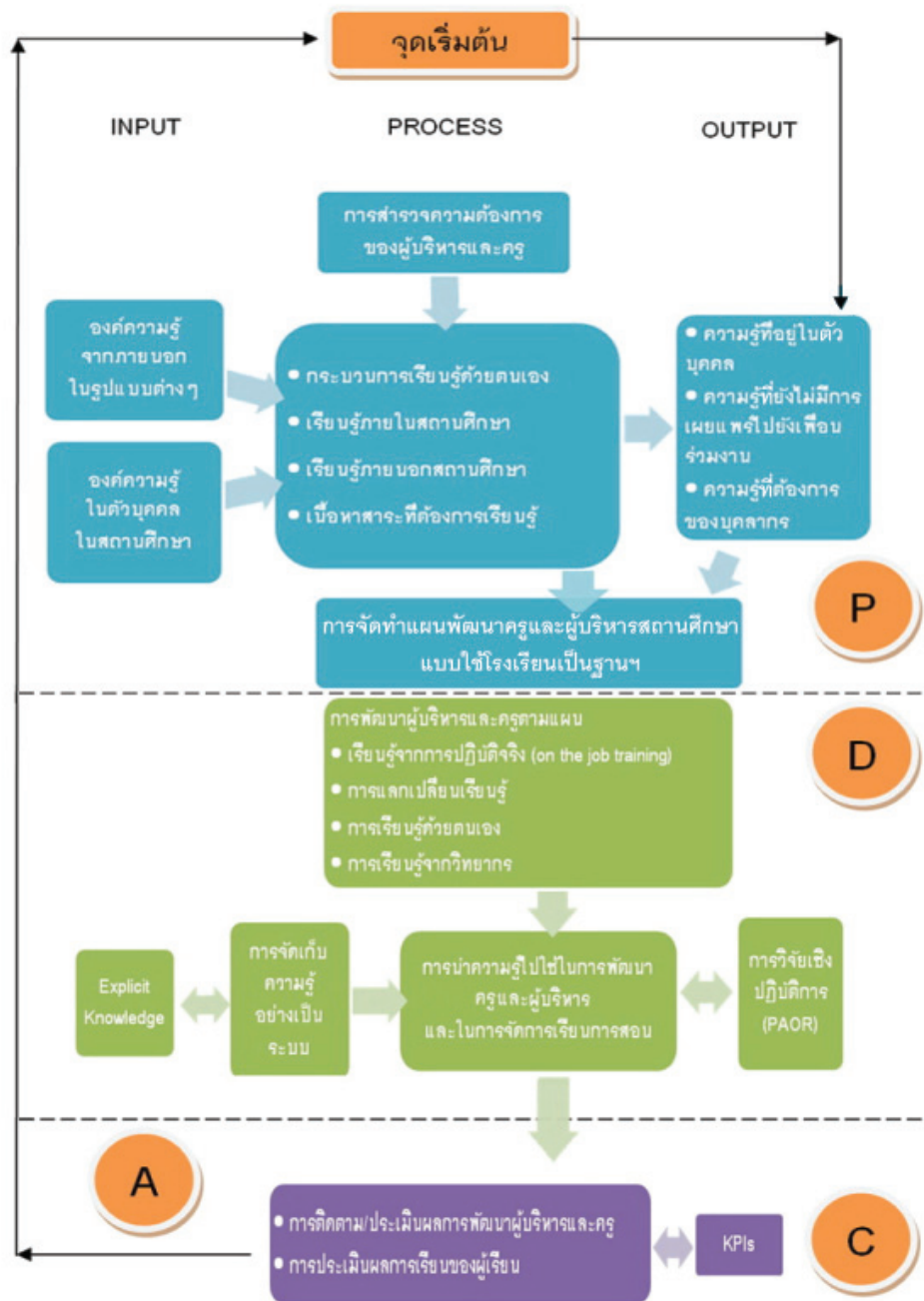
1. การสำรวจความต้องการ
  2. การนิเทศโดย การเยี่ยมชั้นเรียน การพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล
- การนิเทศแบบกัลยาณมิตร



### รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานใน โรงเรียนขนาดเล็ก

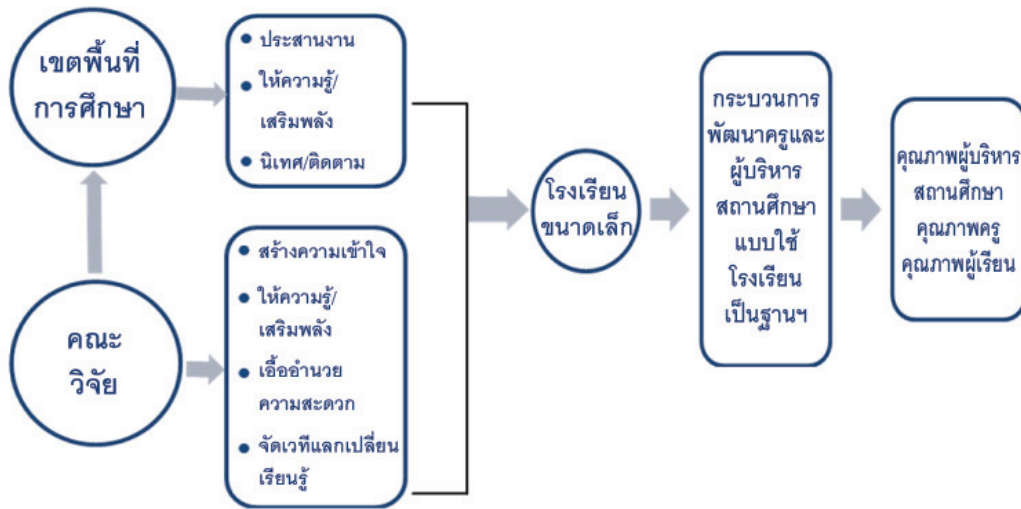
จากผลการดำเนินงานข้างต้น จึงนำมาเขียนสรุปในรูปของแผนภูมิได้ดังนี้

### 3.1 กระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานใน โรงเรียนขนาดเล็ก



แผนภูมิ แสดงกระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ ซึ่งเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน วิเคราะห์บริบทของโรงเรียนทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยแผนนั้นมีการเรียนรู้จากภายในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งการเรียนรู้จากภายนอก จากนั้นดำเนินการตามแผน ประเมิน ตรวจสอบและนำข้อมูลมาสู่การพัฒนาปรับปรุง

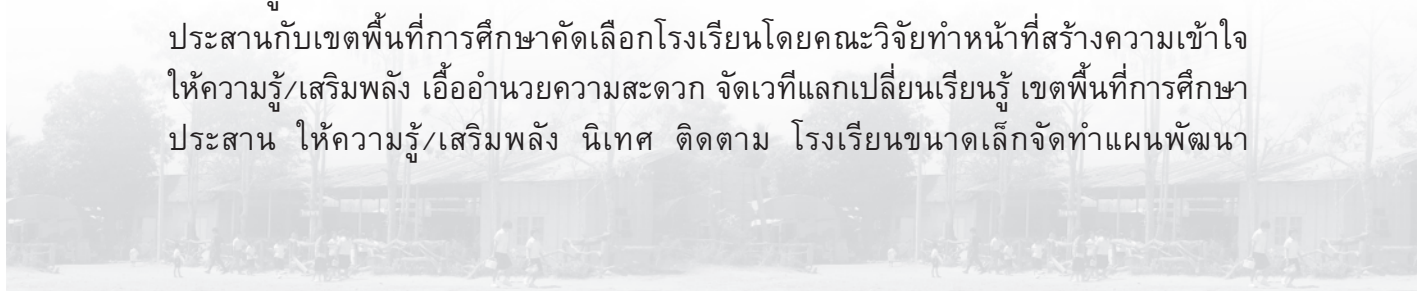
### 3.2 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ



จากแผนภูมิดังกล่าว แสดงรูปแบบการบริหารที่คณะวิจัยประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาคัดเลือกโรงเรียนโดยคณะวิจัยทำหน้าที่สร้างความเข้าใจ ให้ความรู้/เสริมพลัง เอื้ออำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เขตพื้นที่การศึกษาประสาน ให้ความรู้/เสริมพลัง นิเทศ ติดตาม โรงเรียนขนาดเล็กจัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการ ประเมิน/ตรวจสอบ และปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อดำเนินการสู่คุณภาพโรงเรียน

### 2.2 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

รูปแบบการบริหารที่คณะวิจัยได้พัฒนาขึ้นในการดำเนินงานในระยะที่ 1 คือ การประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาคัดเลือกโรงเรียนโดยคณะวิจัยทำหน้าที่สร้างความเข้าใจ ให้ความรู้/เสริมพลัง เอื้ออำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เขตพื้นที่การศึกษาประสาน ให้ความรู้/เสริมพลัง นิเทศ ติดตาม โรงเรียนขนาดเล็กจัดทำแผนพัฒนา



ดำเนินการประเมิน/ตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อดำเนินการสู่คุณภาพโรงเรียน  
ภายหลังการนำรูปแบบไปใช้ตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สามารถนำมาสังเคราะห์  
และปรับปรุงรูปแบบได้ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน  
ขนาดเล็กที่ได้มีการปรับเปลี่ยนภายหลังจากการนำรูปแบบไปใช้ พบว่า คณะวิจัยควรมี  
บทบาทในการสร้างความเข้าใจ ให้ความรู้/เสริมพลัง เอื้ออำนวยความสะดวก จัดเวที  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนการจัดการและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและชี้แนะแนวทาง  
การศึกษา ศึกษาวิเคราะห์หรือเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีบทบาทในการให้ความรู้หรือเสริมพลัง  
นิเทศติดตาม และชี้แนะแนวทางการพัฒนา ชุมชน ผู้ปกครองหรือผู้รู้ในท้องถิ่นควรมี  
บทบาทสนับสนุนงบประมาณ และความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน สำหรับโรงเรียนที่จะ  
พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้วงจร  
PDCA มีรายละเอียดดังนี้ การวางแผน (P) ด้วยการสำรวจความต้องการ SWOT วิเคราะห์  
ปัญหาโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาครูและผู้บริหารการดำเนินการ (D) ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากการทำวิจัยในชั้นเรียน การเรียนรู้จากวิทยากร  
หรือผู้รู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตรวจสอบหรือประเมินผล (C) ด้วยการนิเทศหรือ  
ติดตามประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนครูและตนเอง และปรับปรุง (A) ด้วยการ  
วิเคราะห์ปัญหาการพัฒนา ผลการพัฒนาและจัดทำแผนพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
ผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นคือคุณภาพนักเรียน คุณภาพครู คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา  
และคุณภาพโรงเรียน

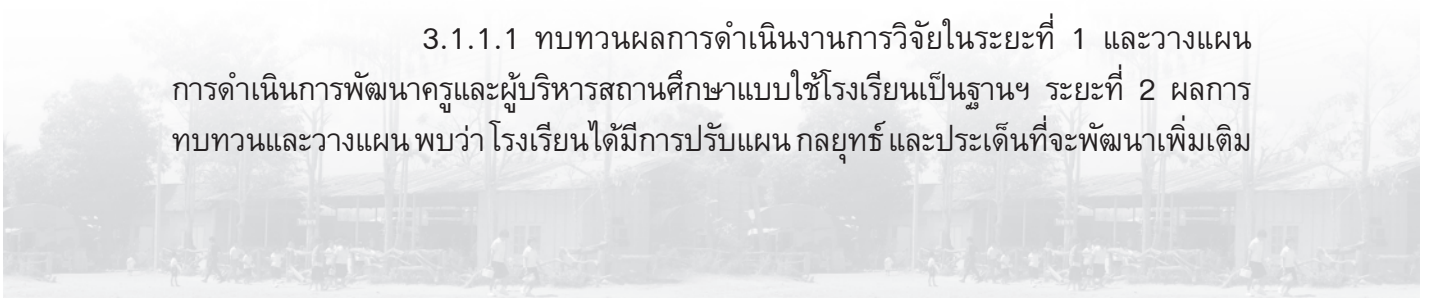
### ตอนที่ 3 ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐานฯ

การศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน  
เป็นฐานฯ คณะวิจัยนำเสนอ ดังนี้

3.1 การศึกษาผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาของโรงเรียน  
คณะวิจัยได้มีการดำเนินงานโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน  
เป็นฐานฯ ดังนี้

3.1.1 การเตรียมการและทบทวนร่วมกันของคณะวิจัย ครูและผู้บริหาร  
สถานศึกษา

3.1.1.1 ทบทวนผลการดำเนินงานการวิจัยในระยะที่ 1 และวางแผน  
การดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ ระยะที่ 2 ผลการ  
ทบทวนและวางแผน พบว่า โรงเรียนได้มีการปรับแผน กลยุทธ์ และประเด็นที่จะพัฒนาเพิ่มเติม



- 1) โรงเรียนวัดวังอิทก ต้องการให้คณะวิจัยร่วมพัฒนาและให้ความรู้กับครู เรื่องการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง
- 2) โรงเรียนบ้านวังสาร ต้องการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียน

3.1.2 คณะวิจัยและโรงเรียนร่วมกันกำหนดการพัฒนาโรงเรียนแต่ละโรงเรียนตามความต้องการโดยมีการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนที่กำหนดไว้

3.1.2.1 การอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยใช้กระบวนการเสริมพลังเป็นการอบรมให้กับคณะครูและผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียน ปรากฏผลดังนี้

**ตาราง 3** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการอบรมวิจัยในชั้นเรียน

การอบรมวิจัย	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1. การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	3.59	1.21	มาก
2. การตั้งชื่อปัญหาวิจัย	3.35	1.18	มาก
3. การกำหนดนวัตกรรม/ วิธีการแก้ปัญหา	4.12	0.91	มาก
4. การกำหนดเครื่องมือเก็บข้อมูล	3.94	0.98	มาก
5. การสร้างนวัตกรรม/ วิธีแก้ปัญหา	4.18	0.94	มาก
6. การสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูล	3.94	0.98	มาก
7. การรวบรวมข้อมูล	3.71	0.94	มาก
8. การวิเคราะห์ข้อมูล	3.79	0.95	มาก
9. การเขียนรายงานการวิจัย	3.94	1.04	มาก
10. การพัฒนาผู้เรียน	4.00	1.02	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.98</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 3 พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการอบรมวิจัยในชั้นเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 2 การตั้งชื่อปัญหาการวิจัย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง





ตาราง 4 ผลการสรุปรายงานการวิจัยในชั้นเรียนที่ครูใช้เป็นกระบวนการพัฒนาผู้เรียน

ชื่องานวิจัย	ระดับชั้น	วิธีการ/ปัญหา
ผลการอ่านออกเสียงควบกล้ำ โดยใช้แบบฝึกการอ่านออกเสียงที่มีตัว ร, ล, ว ควบกล้ำของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวัดวังอิทก	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	นำแบบฝึกการอ่านออกเสียงคำที่มี ร, ล, ว ควบกล้ำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวัดวังอิทก ที่อ่านออกเสียงควบกล้ำไม่ถูกต้อง จำนวน 5 คน
การพัฒนาการอ่านสะกดคำภาษาไทย โดยใช้แบบฝึกทักษะการอ่าน สะกดคำ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	นำแบบฝึกทักษะการอ่านคำพื้นฐานและแบบทดสอบการอ่านสะกดคำมาใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ที่มีปัญหาในการเรียนรู้ด้านการอ่าน โรงเรียนวัดวังอิทก จำนวน 4 คน
การพัฒนาการอ่านและเขียนคำในมาตราตัวสะกดแม่กต โดยใช้ชุดฝึกเสริมทักษะการอ่านและเขียนคำยาก ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	นำแบบฝึกเสริมทักษะการอ่านและเขียนคำยากและแบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน ชุดฝึกเสริมทักษะการอ่านและเขียนคำยาก คำที่สะกดด้วยมาตราตัวสะกดแม่กตไปใช้กับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 13 คน
กิจกรรมส่งเสริมการอ่านเพื่อพัฒนาการคิดวิเคราะห์และสรุปความ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	นำกิจกรรมส่งเสริมการอ่านเล่ม 1 พื้นฐานการอ่านจับใจความ และเล่ม 2 การอ่านเชิงวิเคราะห์จากนิทาน มาใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนบ้านวังสาร จำนวน 13 คน
การพัฒนาทักษะการลบเลขที่มีการยืม ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	ใช้ชุดแบบฝึกเรื่องการพัฒนาทักษะการลบที่มีการยืม มาใช้กับนักเรียนโรงเรียนบ้านวังสาร ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ที่มีปัญหาด้านการลบเลข 1 คน
การใช้แบบฝึกเพื่อพัฒนาการคัดลายมือของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนบ้านวังสาร	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	ใช้แบบฝึกคัดลายมือไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนบ้านวังสาร ที่การคัดลายมืออยู่ในระดับต้องปรับปรุง 5 คน



ตาราง 4 (ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ระดับชั้น	วิธีการ/ปัญหา
การพัฒนาทักษะการอ่านภาษาอังกฤษแบบประสมคำ โดยใช้แบบฝึกการอ่าน นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6	นำแบบฝึกทักษะการอ่านและแบบทดสอบไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 โรงเรียนวัดวังอิทก จำนวน 37 คน โดยผลความสามารถทางการเรียนสูง ปานกลาง และต่ำ
การพัฒนาทักษะการอ่านออกเสียงพยัญชนะตัว th ในคำต่างๆ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านวังสาร	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	นำแบบบันทึกการออกเสียง th และอ่าน passage ที่มีเสียง th มาใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านวังสาร จำนวน 10 คน
การพัฒนาความรู้ด้านวิเคราะห์โจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนบ้านวังสาร	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	นำชุดฝึกทักษะเรื่องการวิเคราะห์โจทย์ปัญหาแบบทดสอบวัดความสามารถทักษะการคิดคำนวณก่อนและหลังเรียนมาใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนบ้านวังสาร จำนวน 13 คน
การส่งเสริมทักษะการเขียนสะกดคำแจกลูก เพื่อพัฒนาความสามารถในการเขียนคำ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	นำแบบฝึกเขียนแจกลูกและแบบทดสอบมาใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนวัดวังอิทก จำนวน 12 คน
การพัฒนาพฤติกรรม การรับประทานผักของเด็กชั้นอนุบาล	ชั้นอนุบาล	นำรูปผักชนิดต่างๆ มาใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นอนุบาล 1 และ 2 ที่ไม่ชอบรับประทานผัก จำนวน 21 คน
การพัฒนาทักษะการเขียนเพื่อแก้ปัญหาการเขียนหนังสือหัวกลับ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	นำแบบฝึกทักษะการเขียนหนังสือและแบบทดสอบมาใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ที่เขียนหนังสือหัวกลับ จำนวน 2 คน
การแก้ปัญหาโจทย์คณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวัดดอนอภัย	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	จัดทำแบบฝึกทักษะการแก้โจทย์ปัญหาตามแนวคิดของโพลยา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การทำความเข้าใจปัญหา การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบย้อนกลับ

## ตาราง 4 (ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ระดับชั้น	วิธีการ/ปัญหา
การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ชุดแบบฝึกทักษะ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ โรงเรียนวัดดอนอภัย	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	จัดทำชุดแบบฝึกทักษะ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ โรงเรียนวัดดอนอภัย จำนวน 3 ชุด
การแก้ปัญหาการคัดลายมือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนวัดดอนอภัย	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	จัดทำแบบฝึกการคัดลายมือ

3.1.2.2 การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับครูโรงเรียนวัดวังอิทกและโรงเรียนวัดดอนอภัย

1) ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ ปรากฏดังนี้

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการอบรมคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้

การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ความเหมาะสมของช่วงเวลาในการอบรม	3.27	1.10	ปานกลาง
2. ความรู้ความสามารถของวิทยากร	4.55	0.69	มากที่สุด
3. ความเหมาะสมของวิธีการถ่ายทอดของวิทยากร	4.55	0.52	มากที่สุด
4. ความสามารถในการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์	4.36	0.81	มาก
5. การนำความรู้ไปใช้พัฒนาการเรียนการสอน	4.27	0.65	มาก
6. ความรู้ที่ท่านได้รับในการอบรมครั้งนี้	3.91	0.83	มาก
7. ความพร้อมของอุปกรณ์/คอมพิวเตอร์	4.64	0.50	มากที่สุด
8. ความพึงพอใจในการอบรมครั้งนี้	4.36	0.50	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการอบรมคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางคือ ความเหมาะสมของช่วงเวลาในการอบรม และมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคือ ความรู้ความสามารถของวิทยากร ความเหมาะสมของวิธีการถ่ายทอดของวิทยากร ความพร้อมของอุปกรณ์/คอมพิวเตอร์

### 3.1.2.3 การพัฒนาผู้นำนักเรียนของโรงเรียนบ้านวังสาร

การพัฒนาผู้นำนักเรียนโดยนิสิตปริญญาตรีคณะศึกษาศาสตร์ นิสิตได้นำกิจกรรมการพัฒนาการมีจิตอาสา การทำงานเป็นคณะ การเข้าใจตนเอง การเป็นผู้นำให้กับนักเรียนโดยการดำเนินกิจกรรมนี้ที่โรงเรียนบ้านวังสาร

ผลการดำเนินงานในครั้งนี้พบว่า นักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาผู้นำนักเรียนมีความสุขกับการดำเนินกิจกรรม มีการกล้าแสดงออกมากยิ่งขึ้น โดยสามารถสังเกตได้จากนักเรียนได้นำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอบรม ไปใช้ในการนำเสนองานหน้าห้องเรียน ในรายวิชาต่าง ๆ และจากการสอบถามสัมภาษณ์นักเรียนพบว่า นักเรียนชอบในกิจกรรมต่าง ๆ ที่พี่ ๆ นำมาให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมการแสดงท่าทางประกอบเสียงเพลงทำให้นักเรียนมีจินตนาการในการทำท่าประกอบต่าง ๆ ตามความคิดของตนเอง และสามารถทำเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้ทำตามได้

หากแต่ในขณะที่ครูผู้สอนได้ให้ความเห็นว่า แม้ว่านักเรียนจะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีความสุขนั้น แต่นักเรียนยังขาดความคิดรวบยอดในกิจกรรมที่ปฏิบัติ ควรมีการสอดแทรกเนื้อหาให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้นักเรียนนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติกิจกรรมในครั้งนี้ไปใช้ในการเรียนรู้ หรือแม้กระทั่งนำไปใช้ในชีวิตประจำวันต่อไป

### 3.1.2.4 การอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

การอบรมครั้งนี้ดำเนินการอบรมเกี่ยวกับการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง ผลการศึกษาความคิดเห็นของครูที่เข้ารับการอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงผลปรากฏดังนี้



**ตาราง 6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อการอบรม  
การสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

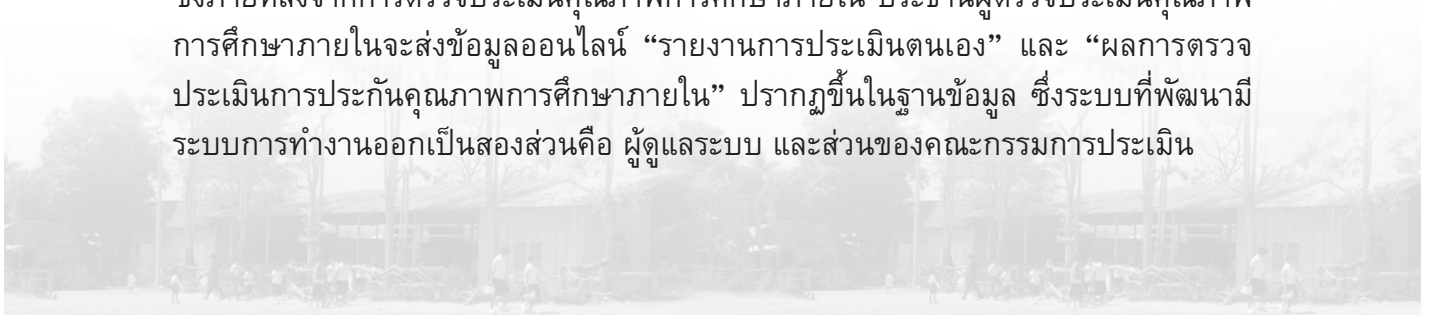
การอบรมภาษาอังกฤษ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ความรู้เกี่ยวกับการสอนภาษาอังกฤษ	4.20	0.45	มาก
1.1 เทคนิคการสอน	4.25	0.75	มาก
1.2 การใช้สื่อการสอน	4.17	0.72	มาก
1.3 การวัดผลและประเมินผล	4.00	0.67	มาก
2. ความสามารถในการนำความรู้จากการอบรมครั้งนี้ ไปใช้ในการสอนภาษาอังกฤษ	4.08	0.79	มาก
3. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการอบรมภาษาอังกฤษ ครั้งนี้	4.42	0.79	มาก
4. ความพึงพอใจโดยรวมจากการอบรมครั้งนี้	4.25	0.75	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมจากการอบรม  
ภาษาอังกฤษ ซึ่งอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน

### 3.1.2.5 การใช้ระบบฐานข้อมูลในการประกันคุณภาพการศึกษา

โรงเรียนบ้านทุ่งน้อยมีความต้องการที่จะนำระบบฐานข้อมูล  
มาใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา คณะผู้วิจัย  
จึงได้วิเคราะห์มาตรฐานและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
และร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพ  
การศึกษา

ระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นระบบที่ใช้ในการจัดทำ “รายงานการประเมินตนเอง” (SAR)  
ในระดับโรงเรียน โดยจะต้องบันทึกข้อมูลโครงการ เอกสารหลักฐาน ผลการประเมินตนเอง  
ในแต่ละมาตรฐานและในแต่ละตัวบ่งชี้ โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและทำการบันทึก  
ข้อมูลลงในระบบฐานข้อมูลที่ได้กำหนดไว้ และผู้ตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในจะ  
ตรวจประเมินฯ โดยใช้สิทธิคณะกรรมการผู้ประเมินเป็นผู้เข้าประเมินในระบบฐานข้อมูล  
ซึ่งภายหลังจากการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ประธานผู้ตรวจประเมินคุณภาพ  
การศึกษาภายในจะส่งข้อมูลออนไลน์ “รายงานการประเมินตนเอง” และ “ผลการตรวจ  
ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน” ปรากฏขึ้นในฐานข้อมูล ซึ่งระบบที่พัฒนามี  
ระบบการทำงานออกเป็นสองส่วนคือ ผู้ดูแลระบบ และส่วนของคณะกรรมการประเมิน



ระบบนี้จะกำหนดสิทธิการเข้าใช้เป็น 2 ประเภท คือ  
**ผู้ดูแลระบบ** มีสิทธิในการกำหนดรายละเอียดผู้ใช้ ลบ แก้ไข  
เพิ่ม และปรับปรุงข้อมูลโครงการ หลักฐาน ระดับการประเมินตนเอง และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง  
ต่างๆ ได้ ยกเว้นสิทธิในการแก้ไขผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมิน

**คณะกรรมการประเมิน** มีสิทธิในการประเมิน ลบ แก้ไข เพิ่ม  
ปรับปรุงข้อมูลผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมินในแต่ละมาตรฐาน ในแต่ละตัวบ่งชี้  
และไม่มีสิทธิในการปรับปรุงข้อมูลโครงการในแต่ละตัวบ่งชี้ของผู้ดูแลระบบได้

### 3.1.2.6 การอบรมการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน

แผนการปฏิบัติงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียน  
วัดเขาน้อย

ครั้งที่/ สถานที่	ขั้นตอน การดำเนินการ	กิจกรรม/กระบวนการ	ผลที่ได้รับ	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
1. โรงเรียน วัดเขาน้อย	(1) ศึกษาบริบท เพื่อการพัฒนา หลักสูตร สถานศึกษา	การจัดประชุมใหญ่ 1. การระดมสมอง 2. การทำความเข้าใจของ ความร่วมมือกันของ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการ สนับสนุนงานพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา	1. ได้อัตลักษณ์ของ โรงเรียน “นักคิด วิทยาศาสตร์ท้องถิ่น” 2. ได้ความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา ตามที่โรงเรียนและ ชุมชนท้องถิ่นต้องการ	1. ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนวัดเขาน้อย 2. ผู้บริหารโรงเรียนอื่น 3. ตัวแทนองค์กรรัฐและ เอกชนที่สนับสนุน งานโรงเรียน 4. ผู้วิจัยและนิสิต บัณฑิตศึกษา สาขา หลักสูตรและการสอน
2. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย นเรศวร	(2) วางแผนและ เรียนรู้งานพัฒนา หลักสูตร สถานศึกษา	1. การประชุมกลุ่มย่อย เพื่อทำความเข้าใจ หลักสูตรแกนกลาง และกระบวนการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา 2. วางแผนการดำเนินการ	1. ได้แนวทางในการจัดทำ เอกสารหลักสูตร สถานศึกษา 2. ได้แผนที่การดำเนิน การพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา	1. ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียน วัดเขาน้อย 2. ผู้วิจัยและนิสิต บัณฑิตศึกษา สาขา หลักสูตรและการสอน
3. โรงเรียน วัดเขาน้อย	(3) ออกแบบ หลักสูตร สถานศึกษา	1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ งานพัฒนาหลักสูตร โดยใช้บริบทของ โรงเรียนวัดเขาน้อย 2. การมอบหมายให้ครู ได้ศึกษาเอกสาร หลักสูตรของกระทรวงฯ 3. การวางแผนดำเนินงาน ของครูเป็นรายบุคคล ตามที่โรงเรียนมอบหมาย	ได้ร่างเอกสารหลักสูตร สถานศึกษาที่เสริมสร้าง อัตลักษณ์โรงเรียน วัดเขาน้อย	1. ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียน วัดเขาน้อย 2. คณะวิจัยและนิสิต บัณฑิตศึกษา สาขา หลักสูตรและการสอน

ครั้งที่/ สถานที่	ขั้นตอน การดำเนินการ	กิจกรรม/กระบวนการ	ผลที่ได้รับ	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. โรงเรียน วัดเขาน้อย	(4) จัดทำหลักสูตร ฉบับร่าง	การประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1	ได้หลักสูตรสถานศึกษา ที่เสริมสร้างอัตลักษณ์ โรงเรียนวัดเขาน้อย (ฉบับร่าง)	1. ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียน วัดเขาน้อย 2. ผู้วิจัยและนิสิต บัณฑิตศึกษา สาขา หลักสูตรและการสอน
5. โรงเรียน วัดเขาน้อย	(5) จัดทำแผน การจัดกิจกรรม	การประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2	ได้แผนการจัดกิจกรรม ตามหลักสูตรสถานศึกษา (ฉบับร่าง)	1. ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียน วัดเขาน้อย 2. ผู้วิจัยและนิสิต บัณฑิตศึกษา สาขา หลักสูตรและการสอน
6. โรงเรียน วัดเขาน้อย	(6) ตรวจสอบ หลักสูตร	การประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 3	ได้หลักสูตรสถานศึกษา และแผนการจัดกิจกรรม ที่เสริมสร้างอัตลักษณ์ โรงเรียนวัดเขาน้อย ฉบับเตรียมพร้อมรับ การวิพากษ์	1. ผู้บริหารและครู ในโรงเรียนวัดเขาน้อย 2. ผู้วิจัยและนิสิต บัณฑิตศึกษา สาขา หลักสูตรและการสอน
7. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย นเรศวร	(7) วิพากษ์เอกสาร หลักสูตรและ แผนการจัด กิจกรรม	การประชุมสนทนา กลุ่มย่อย (Focus Group)	ได้หลักสูตรสถานศึกษา และแผนการจัดกิจกรรม ที่เสริมสร้างอัตลักษณ์ โรงเรียนวัดเขาน้อย ฉบับที่ผ่านการวิพากษ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	1. ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียน วัดเขาน้อย 3. ผู้วิจัยและนิสิต บัณฑิตศึกษา สาขา หลักสูตรและการสอน
8. โรงเรียน วัดเขาน้อย	(8) ปรับปรุงแก้ไข เอกสารหลักสูตร และแผนการ จัดกิจกรรม	การประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 4	ได้หลักสูตรสถานศึกษา ฉบับเสริมสร้างอัตลักษณ์ ของโรงเรียนวัดเขาน้อย (ฉบับสมบูรณ์)	1. ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียน วัดเขาน้อย 2. ผู้วิจัยและนิสิต บัณฑิตศึกษา สาขา หลักสูตรและการสอน



### 3.1.3 ผลสรุปการพัฒนาโรงเรียนตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและ คณะวิจัย

#### 3.1.3.1 โรงเรียนวัดวังอิทก

ตาราง 7 ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนวัดวังอิทก

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ผลการพัฒนา
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การพัฒนาศักยภาพสถานศึกษา และการพัฒนาศักยภาพผู้นำ สถานศึกษาในการบริหาร สถานศึกษา	เป้าประสงค์ที่ 1 พัฒนา สถานศึกษาและผู้นำในการ บริหารจัดการศึกษาของ สถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม	1. สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่าง สมาชิกในองค์กร เช่น การเข้าใจ เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงาน จนเกิดความไว้วางใจต่อ การทำหน้าที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์กร 2. กระตุ้น ชักนำ ผลักดัน แก้ปัญหาจนเกิดความสำเร็จ
	เป้าประสงค์ที่ 2 สถานศึกษา ได้รับการพัฒนาเครื่องมือในการ บริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน	ปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ
	เป้าประสงค์ที่ 3 จัดระบบ การบริหารจัดการสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ	พัฒนาระบบการบริหาร โดยเน้น ความร่วมมือกับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และชุมชน
	เป้าประสงค์ที่ 4 ผู้นำ สถานศึกษาได้รับการพัฒนา ในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นิเทศ ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน ในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ให้กับผู้เรียน	เป้าประสงค์ที่ 1 ครูจัดการเรียน การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป้าประสงค์ที่ 2 การใช้ คอมพิวเตอร์, CAI และ GSP ประกอบการสอน เป้าประสงค์ที่ 3 การทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัด การเรียนการสอน การสร้าง เครื่องวัดผล มีการใช้กระบวนการ วิจัยในชั้นเรียนแก้ปัญหา การเรียนการสอน



## 3.1.3.2 โรงเรียนวัดดอนอภัย

ตาราง 8 ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนวัดดอนอภัย

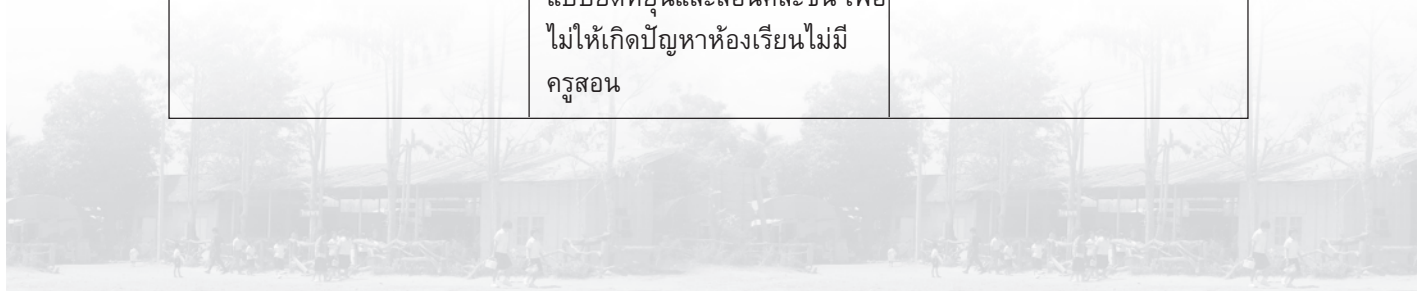
ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ผลการพัฒนา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ในการบริหารโรงเรียน	เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการบริหารโรงเรียนภายใต้การเปลี่ยนแปลง	ผู้บริหารได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาครูและผู้บริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน
	เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ เป้าประสงค์ที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม	การบริหารที่มีคุณภาพโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะครู ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	ครูได้รับการพัฒนาด้าน ICT การทำวิจัยในชั้นเรียน
	เป้าประสงค์ที่ 2 ครูมีการพัฒนาตนเอง	ครูนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนการสอน
	เป้าประสงค์ที่ 3 ครูร่วมกับวิทยากรบุคคลภายนอก ร่วมกันจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	วิทยากรช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การสอนจักสาน การสอนทำขนม เป็นต้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน



### 3.1.3.3 โรงเรียนบ้านวังसार

ตาราง 9 ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนบ้านวังसार

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ผลการพัฒนา
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความ ชำนาญอย่างมีคุณภาพ	เป้าประสงค์ที่ 1 สัมมนาการใช้ หลักสูตรสู่การประเมินผลตาม สภาพจริงทั้ง 8 สาระ	- การจัดสัมมนาการใช้หลักสูตร สู่การประเมินผลตามสภาพจริง พบว่า ครูเข้าใจหลักสูตร มากยิ่งขึ้น
	เป้าประสงค์ที่ 2 จัดทำ ศูนย์การเรียนรู้ 5 สาระหลัก  เป้าประสงค์ที่ 3 นิเทศการสอน แบบร่วมพัฒนา	- การจัดทำศูนย์การเรียนรู้ มีการปรับเพื่อให้สอดคล้อง กับบริบทของโรงเรียนโดย จัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ทำ ห้องเรียน ของแต่ละห้อง เพื่อสะดวกในการดำเนินการ ใช้ศูนย์การเรียนรู้
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียน เป็นสำคัญเน้นการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง	เป้าประสงค์ที่ 1 สัมมนา เชิงปฏิบัติการสอนที่เน้นนักเรียน เป็นสำคัญ และการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง	- การนิเทศการสอนมีการปรับ เป็นให้เพื่อนครูช่วยกันนิเทศ ตามสายชั้น และมีการสรุปผล ในวันประชุมประจำเดือนของ โรงเรียน มีการรายงานผลให้ ผู้อำนวยการโรงเรียนและ เพื่อนครูรับทราบโดยทั่วกัน
	เป้าประสงค์ที่ 2 จัดทำ ศูนย์การเรียนรู้ 5 สาระหลัก พร้อมแบบฝึกหัดทบทวนความรู้ และการตรวจสอบความก้าวหน้า โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และการวัดผลประเมินผล ตามสภาพจริง	- การส่งเสริมการอ่าน มีการ จัดนิทรรศการแสดงผลงาน การอ่านของนักเรียน มีการ จัดทำโครงการรองรับ เช่น โครงการ 1 คน 1 เล่ม โครงการ เวียนเทียนหนังสือ โครงการ บันทึกการอ่าน โครงการสาขา ห้องสมุดตามหมู่บ้าน
	เป้าประสงค์ที่ 3 จัดทำตารางสอน แบบยืดหยุ่นและสอนคละชั้น เพื่อ ไม่ให้เกิดปัญหาห้องเรียนไม่มี ครูสอน	



## 3.1.3.4 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย

ตาราง 10 ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนบ้านทุ่งน้อย

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ผลการพัฒนา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง บริหารการศึกษา ให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน	เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	1. มีการบริหารการศึกษาภายใต้ การเปลี่ยนแปลง โดยการ ประยุกต์การใช้ทรัพยากร ในการบริหาร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ และ การบริหารจัดการ อย่างคุ้มค่า อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล โดยการพึ่งพา ตนเอง และพึ่งการบริหารจาก หน่วยงานต้นสังกัดให้น้อยที่สุด ครูและผู้บริหารมีการพัฒนา ตนเองด้วยตนเองโดยระบบ ออนไลน์และด้วยวิธีต่างๆ อย่างหลากหลาย
	เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ	2. มีการปรับระบบการบริหาร เชิงบูรณาการ โดยการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนา จากเครือข่ายในระบบออนไลน์ และเครือข่ายทางวิชาการ ที่เป็นองค์กร หน่วยงาน ทางการศึกษา และหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน รวบรวมข้อมูลสถานศึกษา ที่ประสบผลสำเร็จในการ บริหารการศึกษาในรูปแบบ การวิจัย



ตาราง 10 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ผลการพัฒนา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)	เป้าประสงค์ที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3. มีการบริหารการศึกษาโดย การมีส่วนร่วม ได้แก่ การประสานความร่วมมือกับชุมชน ท้องถิ่น ให้เข้ามาพัฒนาครู ผู้บริหารและนักเรียน และมีการรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีชุมชน ท้องถิ่น และหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการศึกษาของตนเองต่อไป
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนาด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง	1. มีการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการภายในสถานศึกษา มีการให้ความรู้ รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ถ่ายทอดประสบการณ์ และการพาปฏิบัติ นอกจากนี้ยังได้แต่งตั้งครูแกนนำในการพัฒนาครูลูกศิษย์ ให้ได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาชีพอย่างเต็มตามศักยภาพ



## ตาราง 10 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ผลการพัฒนา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)	เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง ที่มีประสิทธิภาพ	2. มีการพัฒนาระบบการวัด ประเมินผลตามสภาพจริง ในการบริหาร และการเรียน การสอน โดยการประชุม วางแผนการพัฒนา ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การจัดระบบ การจัดทำสารสนเทศ การนำ สารสนเทศไปใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาการศึกษาและ รongรับการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครูด้านการใช้ กระบวนการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	เป้าประสงค์ที่ 1 กระบวนการ และขั้นตอนการพัฒนาการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา	1. มีการศึกษาข้อมูลถึงกระบวนการ และขั้นตอนการพัฒนา การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากเอกสาร สื่อ และเครือข่าย วิชาการ
	เป้าประสงค์ที่ 2 ครูได้รับการ พัฒนาด้านการใช้กระบวนการ การวิจัยและนวัตกรรมในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา	2. อบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมหาวิทยาลัยนเรศวร 3. ติดตามผลของการอบรม เชิงปฏิบัติการวิจัยและนวัตกรรม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และพาปฏิบัติ ในสถานศึกษา ทำให้ได้ผลงานวิจัยชั้นเรียน ของบุคลากรร้อยละ 100 4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานวิจัย ในสถานศึกษา และในเครือข่าย ทางวิชาการ 5. นำผลการวิจัยที่สามารถแก้ไข ปัญหาการเรียนการสอน การบริหารที่ประสบผลสำเร็จ ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

ตาราง 10 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ผลการพัฒนา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ในการพัฒนาการประเมิน โดยระบบออนไลน์	เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารและ ครูได้รับการพัฒนาการประเมิน โดยระบบออนไลน์	1. พัฒนารูปแบบการประเมิน โดยระบบออนไลน์โดยการ รวบรวมข้อมูล สารสนเทศ ในสถานศึกษา เพื่อนำไปสร้าง โปรแกรมในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ และรองรับการประเมิน
	เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริห การประเมินโดยระบบออนไลน์ ที่มีประสิทธิภาพ	2. อบรมบุคลากรในการนำข้อมูล สารสนเทศเข้าสู่โปรแกรม โดยระบบออนไลน์ โดยมหาวิทยาลัยนเรศวร 3. นำความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับ ไปใช้ประโยชน์ในการจัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศ ในสถานศึกษา โดยระบบออนไลน์ ได้แก่ 1) ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร สถานศึกษา ได้แก่ข้อมูล งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร บริหารทั่วไป 2) ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ ข้อมูลด้านผู้เรียน ด้านบุคลากร ด้านการเรียน การสอน และด้านการบริหาร จัดการ



## 3.1.3.5 โรงเรียนวัดเขาน้อย

ตาราง 11 ผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนวัดเขาน้อย

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ผลการพัฒนา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาของโรงเรียน โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน	เป้าประสงค์ที่ 1 คุณภาพชีวิต ของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	1. กระบวนการทำงานร่วมมือ กับนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ภาษา ง่ายๆ ภาษาพื้นบ้าน เรียนรู้ จากสิ่งที่ทำจริง ลงมือปฏิบัติจริง การลงมือแก้ปัญหา 2. สร้างกรอบแนวคิดทิศทาง ที่ชัดเจน เพื่อนำมาเป็นทิศทาง การพัฒนาโรงเรียน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร	เป้าประสงค์ที่ 1 โรงเรียน มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบท ของโรงเรียน	จัดทำหลักสูตรบูรณาการ 8 กลุ่มสาระ ปรับเป็นสาระ เพิ่มเติม/จุดเน้นของสถานศึกษา/ กิจกรรมชุมนุมและชมรม
	เป้าประสงค์ที่ 2 ครูได้รับ การพัฒนาในการจัดการเรียน การสอน	ครูได้มีการจัดทำหลักสูตร ทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีการใช้แหล่งเรียนรู้ กิจกรรม การเรียนรู้เพื่อสร้างผู้รู้ในท้องถิ่น จัดกิจกรรมระหว่างครู นักเรียน และชุมชน



ผลสรุปการดำเนินการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครู  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ผลการพัฒนา
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1</b> แสวงหาผู้รู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก</p>	<p>การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ของโรงเรียนขนาดเล็ก <b>กิจกรรม</b> จัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการจัดการความรู้</p>	<p>โรงเรียนได้มีการสร้างชุมชน <b>ครู (Professional Learning Community : PLC)</b> โรงเรียนวัดวังอิทก : ชุมชน สร้างฝันการเรียนรู้สู่ความเป็นจริง โรงเรียนวัดดอนอภัย : ชุมชน เรียนรู้ก้าวสู่อาเซียน โรงเรียนบ้านวังสาร : ชุมชน คนรักสุขภาพ โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย : ชุมชน คนใฝ่รู้ โรงเรียนวัดเขาน้อย : ชุมชน นักคิดวิทยาศาสตร์ท้องถิ่น</p>
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2</b> สนับสนุนส่งเสริม การให้ความรู้ กับครู 2.1 การจัดการเรียนรู้ 2.2 การวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนการสอน 2.3 การวัดผลประเมินผล ตามสภาพจริง 2.4 การใช้คอมพิวเตอร์/ สื่อการเรียนการสอน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้ความรู้โดย คณะศึกษาศาสตร์</li> <li>2. การสนับสนุนให้ครูในโรงเรียน ที่มีความสามารถให้ความรู้ กับเพื่อนครู</li> <li>3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้ามโรงเรียน</li> <li>4. จัดการประสานกับเขตพื้นที่ การศึกษาในการร่วมพัฒนาครู</li> </ol>	<p>คณะศึกษาศาสตร์ได้มีการอบรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิจัยในชั้นเรียน</li> <li>- การวัดผลประเมินผล ตามสภาพจริง</li> <li>- การใช้คอมพิวเตอร์/ สื่อการเรียนการสอน</li> </ul>
<p><b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</b> ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน</p>	<p><b>กิจกรรม</b> การให้ความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การอบรมในโรงเรียน</li> <li>2. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง จากครูที่มีความสามารถ</li> <li>3. การจัดการความรู้ทั้งต่อหน้า และผ่าน ICT</li> <li>4. ศึกษานิเทศก์ร่วมให้ความรู้ กับครู</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนการสอน</li> <li>- คณะศึกษาศาสตร์ได้จัดให้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน ICT หน้า Website ของ คณะศึกษาศาสตร์คือชุมชนครู</li> </ul>



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ผลการพัฒนา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)	<b>กลยุทธ์</b> กิจกรรมส่งเสริม 1. การให้ความรู้การทำวิจัย ในลักษณะการพาปฏิบัติ 2. จัดเวทีให้ครูได้สะท้อน การเรียนรู้ผลการพัฒนา ผู้เรียนจากงานวิจัย	
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4</b> ส่งเสริมการพัฒนาครูอย่าง ต่อเนื่อง นิเทศ ติดตาม ประเมินผล	<b>กิจกรรม</b> กิจกรรมวิจัย 1. ครูวิเคราะห์ปัญหาในชั้นเรียน และลงมือปฏิบัติการวิจัย พร้อมการเรียนรู้กระบวนการ การวิจัย 2. ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน โรงเรียนและระหว่างโรงเรียน <b>กลยุทธ์</b> นิเทศ ติดตาม ประเมินผล 1. ก่อนพัฒนา 2. ระหว่างพัฒนา 3. หลังการพัฒนา <b>กิจกรรม</b> การติดตาม 1. การสำรวจความต้องการ 2. การนิเทศโดย การเยี่ยม ชั้นเรียน การพบปะพูดคุย เป็นรายบุคคล การนิเทศแบบ กัลยาณมิตร	<b>ก่อนการพัฒนา</b> 1. คณะศึกษาศาสตร์มีการสำรวจ ความต้องการพัฒนาตนเอง ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู 2. โรงเรียนและคณะวิจัย จัดทำแผนพัฒนาตามความ ต้องการของโรงเรียน <b>ระหว่างการพัฒนา</b> 1. มีการอบรม/การให้ความรู้ ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ 2. คณะวิจัยมีการเยี่ยมเยียน โรงเรียน พบปะพูดคุยครูและ ผู้บริหารสถานศึกษาที่โรงเรียน 3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการนิเทศ ติดตาม การพัฒนาของครู และครูได้มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน โรงเรียน <b>หลังการพัฒนา</b> 1. คณะวิจัยประเมินผลการพัฒนา วิเคราะห์ร่วมกับโรงเรียนเพื่อ พัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่องต่อไป 2. จัดกิจกรรมเผยแพร่ผล การพัฒนาร่วมกับคณะวิจัย



### 3.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

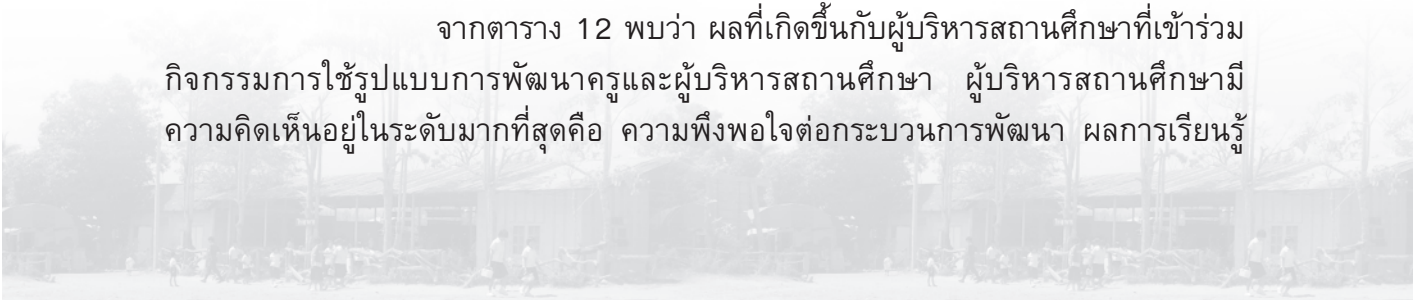
#### 1. ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร

1.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

**ตาราง 12** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ผลการเรียนรู้จากกระบวนการพัฒนา	4.67	0.58	มากที่สุด
3. พฤติกรรมการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป	4.33	0.58	มาก
4. สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (ตามกรอบพระราชกฤษฎีกาฯ หมวด 2 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน)			
4.1 การบริหารวิชาการ	4.33	0.58	มาก
4.2 การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ	4.33	0.58	มาก
4.3 การประกันคุณภาพ	4.67	0.58	มากที่สุด
4.4 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ ของชุมชน	4.67	0.58	มากที่สุด
5. ผลงาน/ ชิ้นงาน/ บทความหรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้น จากการพัฒนาของท่านครั้งนี้	4.33	0.58	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนา ผลการเรียนรู้



จากกระบวนการพัฒนา การประกันคุณภาพ และ การบริหารการประชาสัมพันธ์และ ความสัมพันธ์ของชุมชน มีความคิดเห็นอยู่ระดับมาก คือ พฤติกรรมการบริหารที่ เปลี่ยนแปลงไป การบริหารวิชาการ การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ และ ผลงาน/ ชิ้นงาน/ บทความ หรือนวัตกรรม ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา

1.2 การประเมินตนเองการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับครูและผู้บริหาร สถานศึกษาในภาพรวม

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการประเมินตนเองการใช้รูปแบบ การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็ก สำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม

การประเมินการใช้รูปแบบภาพรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
<b>1. กระบวนการพัฒนาฯ</b>			
<b>1.1 การฝึกอบรม</b>			
<b>1.1.1 การวางแผนการฝึกอบรม</b>			
1) ได้มีการเตรียมวางแผนการฝึกอบรมได้ดีเพียงใด ในการประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ	4.67	0.58	มากที่สุด
2) การกำหนดผู้รับผิดชอบ	4.67	0.58	มากที่สุด
3) การสร้างความเข้าใจ	4.33	0.58	มาก
4) การเตรียมกิจกรรม			
ก. สื่อ/อุปกรณ์	4.67	0.58	มากที่สุด
ข. วิทยากร	5.00	0.00	มากที่สุด
ค. สิ่งอำนวยความสะดวก	4.67	0.58	มากที่สุด
<b>1.1.2 การดำเนินการฝึกอบรม</b>			
1) เป็นไปตามแผน/กลยุทธ์	4.33	0.58	มาก
2) เป็นไปตามองค์ประกอบ	4.33	0.58	มาก
3) เป็นไปตามวิธีการ/ขั้นตอน	4.33	0.58	มาก
<b>1.1.3 การติดตามตรวจสอบการฝึกอบรม</b>			
1) การประเมินการดำเนินกิจกรรม	4.67	0.58	มากที่สุด
2) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนงาน และกลยุทธ์	5.00	0.00	มากที่สุด
3) ปัญหา และอุปสรรคการดำเนินงาน	4.00	1.00	มาก
4) จุดเด่นและสิ่งที่ต้องปรับปรุง	4.00	0.00	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

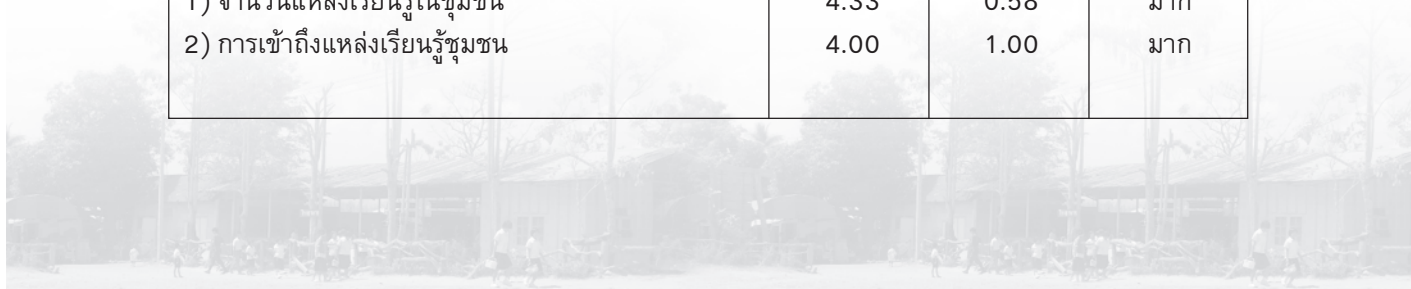
การประเมินการใช้รูปแบบภาพรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
<b>1.1.4 การปรับปรุง</b>			
1) ได้มีการปรับปรุงแผนงาน/กิจกรรม/วิธีการดำเนินงาน	3.67	0.58	มาก
2) ได้มีการคัดเลือก Best Practice	4.00	0.00	มาก
<b>1.2 การเรียนรู้ในโรงเรียน</b>			
<b>1.2.1 การวางแผนการเรียนรู้ในโรงเรียน</b>			
1) การประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ	4.33	0.58	มาก
2) การกำหนดผู้รับผิดชอบ	4.33	0.58	มาก
3) การสร้างความเข้าใจ	4.33	0.58	มาก
4) การเตรียมกิจกรรมพัฒนา			
ก. สื่อ/อุปกรณ์	4.33	0.58	มาก
ข. วิทยากร	5.00	0.00	มากที่สุด
ค. สิ่งอำนวยความสะดวก	4.33	0.58	มาก
<b>1.2.2 การดำเนินการการเรียนรู้ในโรงเรียน</b>			
1) เป็นไปตามแผน/กลยุทธ์	4.33	0.58	มาก
2) เป็นไปตามองค์ประกอบ	4.33	0.58	มาก
3) เป็นไปตามวิธีการ/ขั้นตอน	4.33	0.58	มาก
<b>1.2.3 การติดตามตรวจสอบโรงเรียน</b>			
1) การประเมินผลการดำเนินกิจกรรม	4.67	0.58	มากที่สุด
2) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนงาน และกลยุทธ์	4.33	0.58	มาก
3) ปัญหา และอุปสรรคการดำเนินงาน	3.33	2.08	ปานกลาง
4) จุดเด่นและสิ่งที่ต้องปรับปรุง	3.67	1.15	มาก
<b>1.2.4 การปรับปรุง</b>			
1) ได้มีการปรับปรุงแผนงาน/กิจกรรม/วิธีการดำเนินงาน	4.00	0.00	มาก
2) ได้มีการคัดเลือก Best Practice	4.00	1.00	มาก
<b>1.3 การเรียนรู้นอกโรงเรียน</b>			
<b>1.3.1 การวางแผนการเรียนรู้นอกโรงเรียน โดยใช้เครือข่าย</b>			
1) การประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ	4.00	1.00	มาก
2) การกำหนดผู้รับผิดชอบ	4.33	0.58	มาก
3) การสร้างความเข้าใจ	4.33	0.58	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

การประเมินการใช้รูปแบบภาพรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
4) การเตรียมกิจกรรมพัฒนา ก. สื่อ/อุปกรณ์	4.00	1.00	มาก
ข. วิทยากร	4.33	0.58	มาก
ค. สิ่งอำนวยความสะดวก	4.33	0.58	มาก
<b>1.3.2 การดำเนินการการเรียนรู้ในโรงเรียน</b>			
1) เป็นไปตามแผน/กลยุทธ์	4.33	0.58	มาก
2) เป็นไปตามองค์ประกอบ	4.33	0.58	มาก
3) เป็นไปตามวิธีการ/ขั้นตอน	4.33	0.58	มาก
<b>1.3.3 การติดตามตรวจสอบโรงเรียน</b>			
1) การประเมินผลการดำเนินกิจกรรม	4.33	0.58	มาก
2) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนงาน และกลยุทธ์	4.33	0.58	มาก
3) ปัญหา และอุปสรรคการดำเนินงาน	4.67	0.58	มากที่สุด
4) จุดเด่นและสิ่งที่ต้องปรับปรุง	4.00	1.00	มาก
<b>1.3.4 การปรับปรุง</b>			
1) ได้มีการปรับปรุงแผนงาน/กิจกรรม/วิธีการดำเนินงาน	4.00	1.00	มาก
2) ได้มีการคัดเลือก Best Practice	4.33	0.58	มาก
<b>2. ปัจจัย/เงื่อนไขที่เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา</b>			
<b>2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา</b>			
1) วิสัยทัศน์	3.67	1.53	มาก
2) ความตั้งใจ/ความมุ่งมั่นพยายาม	4.67	0.58	มากที่สุด
3) ภาวะผู้นำ			
ก. การจูงใจ	4.33	0.58	มาก
ข. การสื่อสาร	4.67	0.58	มากที่สุด
ค. การประสานงาน	4.33	0.58	มาก
ง. การตัดสินใจ	4.67	0.58	มากที่สุด
จ. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.33	0.58	มาก
4) ความรู้สู่ความสำเร็จ	4.33	0.58	มาก
5) เจตคติ	3.70	0.70	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

การประเมินการใช้รูปแบบภาพรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
<b>2.2 ครู</b>			
1) ความรู้/ความเข้าใจ	4.33	0.58	มาก
2) เจตคติ/ความศรัทธา	4.33	0.58	มาก
3) เวลา/การมีส่วนร่วม	4.33	1.15	มาก
4) คุณลักษณะที่เอื้อ			
ก. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.00	1.00	มาก
ข. ใฝ่รู้	4.33	1.15	มาก
<b>2.3 กรรมการสถานศึกษา</b>			
1) การมีส่วนร่วม	4.33	0.58	มาก
2) ความรู้ความเข้าใจ	4.00	1.00	มาก
<b>2.4 อาจารย์มหาวิทยาลัย</b>			
1) การวางแผน	5.00	0.00	มากที่สุด
2) การสนับสนุนด้านวิชาการ	5.00	0.00	มากที่สุด
3) การให้คำปรึกษาแนะนำ	5.00	0.00	มากที่สุด
4) การประสานงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
5) การเยี่ยมเยียน นิเทศ ติดตาม ประเมินผล	5.00	0.00	มากที่สุด
<b>2.5 เขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษ</b>			
1) การสนับสนุนด้านวิชาการ	3.33	2.08	ปานกลาง
2) การเยี่ยมเยียน นิเทศ ติดตาม ประเมินผล	3.00	2.00	ปานกลาง
<b>2.6 ชุมชน / ประชาชนชาวบ้าน</b>			
1) การมีส่วนร่วม	4.67	0.58	มากที่สุด
2) การสนับสนุนช่วยเหลือทางวิชาการ	4.00	1.00	มาก
<b>2.7 บริบทการทำงาน</b>			
1) นโยบาย/โครงสร้าง/แผนงาน	4.67	0.58	มากที่สุด
2) วัฒนธรรมองค์กร	5.00	0.00	มากที่สุด
3) ความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	5.00	0.00	มากที่สุด
4) สิ่งอำนวยความสะดวก	4.33	1.15	มาก
<b>2.8 แหล่งเรียนรู้ในชุมชน</b>			
1) จำนวนแหล่งเรียนรู้ในชุมชน	4.33	0.58	มาก
2) การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ชุมชน	4.00	1.00	มาก



จากตาราง 13 พบว่าการประเมินภาพรวมในกระบวนการพัฒนา  
 การฝึกอบรมพบว่า การวางแผนการฝึกอบรมมีการดำเนินการอยู่ใน  
 ระดับมาก การดำเนินการฝึกอบรม การติดตามตรวจสอบการฝึกอบรมและการปรับปรุงอยู่  
 ในระดับมาก

การเรียนรู้ในโรงเรียน พบว่า การวางแผนการเรียนรู้ในโรงเรียน  
 การดำเนินการเรียนรู้ การติดตามตรวจสอบการเรียนรู้ในโรงเรียนและการปรับปรุงอยู่ใน  
 ระดับมาก

การเรียนรู้นอกโรงเรียน พบว่า การวางแผนการเรียนรู้นอกโรงเรียน  
 โดยใช้เครือข่าย การดำเนินการเรียนรู้ การติดตามตรวจสอบการเรียนรู้นอกโรงเรียน  
 และการปรับปรุงอยู่ในระดับมาก

ปัจจัย/เงื่อนไขที่เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการครูและผู้บริหาร  
 สถานศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมาก  
 ที่สุดคือความตั้งใจ/ความมุ่งมั่นพยายาม การสื่อสาร การตัดสินใจและเจตคติ ปัจจัยด้านครู  
 และคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านอาจารย์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับ  
 มากที่สุด ปัจจัยด้านเขตพื้นที่การศึกษา ศิษยานุเทศ์อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านชุมชน /  
 ประชาชนชาวบ้านอยู่ในระดับมากที่สุดคือการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านบริบทการทำงานที่เอื้อ  
 อยู่ในระดับมากที่สุดคือ นโยบาย/โครงสร้าง/แผนงาน วัฒนธรรมองค์กรและ ความสัมพันธ์  
 ของคนในองค์กรและปัจจัยด้านแหล่งเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตาม  
 ความคิดเห็นของครูปรากฏดังนี้

2.1 การประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบ การพัฒนาครูและ  
 ผู้บริหารสถานศึกษา



**ตาราง 14** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะเชิงปฏิบัติโดยการประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

การประเมินตนเอง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับเชิงปฏิบัติ
1. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนด้านความรู้	3.04	0.46	ปฏิบัติได้
2. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนด้านทักษะกระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์	3.04	0.46	ปฏิบัติได้
3. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์	3.04	0.62	ปฏิบัติได้
4. ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลแล้วนำมาวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน	3.21	0.51	ปฏิบัติได้
5. ออกแบบการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการ เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย	3.04	0.46	ปฏิบัติได้
6. จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.29	0.62	ปฏิบัติได้
7. ดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้	3.21	0.59	ปฏิบัติได้
8. จัดเตรียมและใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม	3.08	0.50	ปฏิบัติได้
9. นำภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	3.00	0.29	ปฏิบัติได้
10. ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.08	0.41	ปฏิบัติได้
11. ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนที่เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน	3.08	0.50	ปฏิบัติได้
12. นำผลการประเมินของผู้เรียนมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน	3.17	0.48	ปฏิบัติได้
13. วิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน	3.21	0.51	ปฏิบัติได้
14. ศึกษาค้นคว้า วิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.04	0.62	ปฏิบัติได้



จากตาราง 14 พบว่า ทักษะเชิงปฏิบัติโดยการประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ

2.2 ผลที่เกิดขึ้นกับครูที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของครู

**ตาราง 15** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับผลที่เกิดขึ้นกับครูที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาตามการประเมินของครู

การประเมินการใช้รูปแบบ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนา	4.12	0.73	มากที่สุด
2. ผลการเรียนรู้จากการพัฒนาของท่าน			
2.1 ด้านความรู้ ความเข้าใจ	3.76	0.60	มาก
2.2 ด้านทักษะ ปฏิบัติการ	3.72	0.54	มาก
2.3 ด้านเจตคติของครู	3.84	0.55	มาก
3. พฤติกรรมการสอนที่เปลี่ยนแปลงไป	3.72	0.54	มาก
4. ศักยภาพและสมรรถนะทางวิชาชีพครูที่ได้รับการพัฒนา	3.80	0.41	มาก
5. ผลงาน/ชิ้นงาน/บทความ หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้น	3.60	0.58	มาก

จากตาราง 15 พบว่าผลที่เกิดขึ้นกับครูที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามการประเมินของครูอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น ความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนา มีการประเมินการใช้รูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวม ของครู



**ตาราง 16** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการประเมินการใช้รูปแบบ  
การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน  
ขนาดเล็กในภาพรวมของครู

การประเมินการใช้รูปแบบภาพรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
<b>1. กระบวนการพัฒนาฯ</b>			
<b>1.1 การฝึกอบรม</b>			
<b>1.1.1 การวางแผนการฝึกอบรม</b>			
1) ได้มีการเตรียมวางแผนการฝึกอบรมได้ดีเพียงใด ในการประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ	3.57	0.59	มาก
2) การกำหนดผู้รับผิดชอบ	3.70	0.63	มาก
3) การสร้างความเข้าใจ	3.78	0.60	มาก
4) การเตรียมกิจกรรม			
ก. สื่อ/อุปกรณ์	3.43	0.66	ปานกลาง
ข. วิทยากร	3.78	0.81	มาก
ค. สิ่งอำนวยความสะดวก	3.70	0.76	มาก
<b>1.1.2 การดำเนินการฝึกอบรม</b>			
1) เป็นไปตามแผน/กลยุทธ์	3.57	0.59	มาก
2) เป็นไปตามองค์ประกอบ	3.57	0.59	มาก
3) เป็นไปตามวิธีการ/ขั้นตอน	3.57	0.59	มาก
<b>1.1.3 การติดตามตรวจสอบการฝึกอบรม</b>			
1) การประเมินการดำเนินกิจกรรม	3.78	0.74	มาก
2) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนงาน และกลยุทธ์	3.70	0.63	มาก
3) ปัญหา และอุปสรรคการดำเนินงาน	3.04	0.71	ปานกลาง
4) จุดเด่นและสิ่งที่ต้องปรับปรุง	3.26	0.86	ปานกลาง
<b>1.1.4 การปรับปรุง</b>			
1) ได้มีการปรับปรุงแผนงาน/กิจกรรม/วิธีการดำเนินงาน	3.39	0.50	ปานกลาง
2) ได้มีการคัดเลือก Best Practice	3.35	0.65	ปานกลาง
<b>1.2 การเรียนรู้ในโรงเรียน</b>			
<b>1.2.1 การวางแผนการเรียนรู้ในโรงเรียน</b>			
1) การประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ	3.65	0.57	มาก
2) การกำหนดผู้รับผิดชอบ	3.78	0.67	มาก
3) การสร้างความเข้าใจ	3.74	0.60	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

การประเมินการใช้รูปแบบภาพรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
4) การเตรียมกิจกรรมพัฒนา ก. สื่อ/อุปกรณ์ ข. วิทยากร ค. สิ่งอำนวยความสะดวก	3.43 3.65 3.52	0.66 0.71 0.71	ปานกลาง มาก มาก
<b>1.2.2 การดำเนินการการเรียนรู้อในโรงเรียน</b> 1) เป็นไปตามแผน/กลยุทธ์ 2) เป็นไปตามองค์ประกอบ 3) เป็นไปตามวิธีการ/ขั้นตอน	3.48 3.39 3.52	0.51 0.66 0.73	ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง
<b>1.2.3 การติดตามตรวจสอบโรงเรียน</b> 1) การประเมินผลการดำเนินกิจกรรม 2) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนงาน และกลยุทธ์ 3) ปัญหา และอุปสรรคการดำเนินงาน 4) จุดเด่นและสิ่งที่ต้องปรับปรุง	3.61 3.57 3.26 3.30	0.84 0.59 0.81 0.82	ปานกลาง มาก ปานกลาง ปานกลาง
<b>1.2.4 การปรับปรุง</b> 1) ได้มีการปรับปรุงแผนงาน/กิจกรรม/วิธีการดำเนินงาน 2) ได้มีการคัดเลือก Best Practice	3.48 3.26	0.51 0.69	ปานกลาง ปานกลาง
<b>1.3 การเรียนรู้นอกโรงเรียน</b> <b>1.3.1 การวางแผนการเรียนรู้นอกโรงเรียน โดยใช้เครือข่าย</b> 1) การประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการ 2) การกำหนดผู้รับผิดชอบ 3) การสร้างความเข้าใจ 4) การเตรียมกิจกรรมพัฒนา ก. สื่อ/อุปกรณ์ ข. วิทยากร ค. สิ่งอำนวยความสะดวก	3.35 3.48 3.48 3.26 3.48 3.39	0.57 0.51 0.60 0.54 0.73 0.66	มาก มาก มาก ปานกลาง มาก มาก
<b>1.3.2 การดำเนินการการเรียนรู้อในโรงเรียน</b> 1) เป็นไปตามแผน/กลยุทธ์ 2) เป็นไปตามองค์ประกอบ 3) เป็นไปตามวิธีการ/ขั้นตอน	3.39 3.26 3.17	0.58 0.54 0.49	ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง

ตาราง 16 (ต่อ)

การประเมินการใช้รูปแบบภาพรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
<b>1.3.3 การติดตามตรวจสอบโรงเรียน</b>			
1) การประเมินผลการดำเนินกิจกรรม	3.35	0.57	ปานกลาง
2) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนงาน และกลยุทธ์	3.30	0.47	มาก
3) ปัญหา และอุปสรรคการดำเนินงาน	3.22	0.80	ปานกลาง
4) จุดเด่นและสิ่งที่ต้องปรับปรุง	3.22	0.67	ปานกลาง
<b>1.3.4 การปรับปรุง</b>			
1) ได้มีการปรับปรุงแผนงาน/กิจกรรม/วิธีการดำเนินงาน	3.39	0.50	ปานกลาง
2) ได้มีการคัดเลือก Best Practice	3.43	0.59	ปานกลาง
<b>2. ปัจจัย/เงื่อนไขที่เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา</b>			
<b>2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา</b>			
1) วิสัยทัศน์	3.65	0.71	มาก
2) ความตั้งใจ/ความมุ่งมั่นพยายาม	3.70	0.82	มาก
3) ภาวะผู้นำ			
ก. การจูงใจ	3.57	0.66	มาก
ข. การสื่อสาร	3.74	0.75	มาก
ค. การประสานงาน	3.65	0.74	มาก
ง. การตัดสินใจ	3.57	0.73	มาก
จ. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.57	0.59	มาก
4) ความรู้สู่ความสำเร็จ	3.70	0.76	มาก
5) เจตคติ	3.70	0.70	มาก
<b>2.2 ครู</b>			
1) ความรู้/ความเข้าใจ	3.52	0.59	มาก
2) เจตคติ/ความศรัทธา	3.52	0.67	มาก
3) เวลา/การมีส่วนร่วม	3.61	0.66	มาก
4) คุณลักษณะที่เอื้อ			
ก. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	3.48	0.51	ปานกลาง
ข. ใฝ่รู้	3.61	0.66	มาก
<b>2.3 กรรมการสถานศึกษา</b>			
1) การมีส่วนร่วม	3.66	0.73	มาก
2) ความรู้ความเข้าใจ	3.52	0.67	มาก

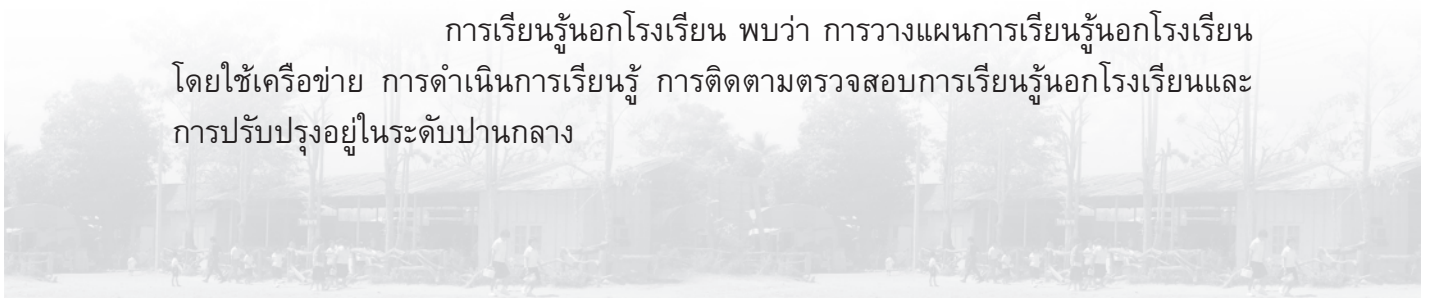
ตาราง 16 (ต่อ)

การประเมินการใช้รูปแบบภาพรวม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
<b>2.4 อาจารย์มหาวิทยาลัย</b>			
1) การวางแผน	4.13	0.87	มากที่สุด
2) การสนับสนุนด้านวิชาการ	3.95	0.84	มาก
3) การให้คำปรึกษาแนะนำ	4.13	0.81	มากที่สุด
4) การประสานงาน	4.04	0.88	มากที่สุด
5) การเยี่ยมเยียน นิเทศ ติดตาม ประเมินผล	4.13	0.87	มากที่สุด
<b>2.5 เขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์</b>			
1) การสนับสนุนด้านวิชาการ	3.22	1.09	ปานกลาง
2) การเยี่ยมเยียน นิเทศ ติดตาม ประเมินผล	3.09	1.04	ปานกลาง
<b>2.6 ชุมชน/ ประชาชนชาวบ้าน</b>			
1) การมีส่วนร่วม	3.48	1.08	ปานกลาง
2) การสนับสนุนช่วยเหลือทางวิชาการ	3.39	0.94	ปานกลาง
<b>2.7 บริบทการทำงาน</b>			
1) นโยบาย/โครงสร้าง/แผนงาน	3.70	0.76	ปานกลาง
2) วัฒนธรรมองค์กร	3.74	0.81	ปานกลาง
3) ความสัมพันธ์ของคนในองค์กร	3.78	0.95	ปานกลาง
4) สิ่งอำนวยความสะดวก	3.74	0.75	ปานกลาง
<b>2.8 แหล่งเรียนรู้ในชุมชน</b>			
1) จำนวนแหล่งเรียนรู้ในชุมชน	3.61	0.78	ปานกลาง
2) การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ชุมชน	3.48	0.79	ปานกลาง

จากตาราง 16 พบว่าการประเมินภาพรวมในกระบวนการพัฒนาฯ การฝึกอบรม พบว่า การวางแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การติดตามตรวจสอบ การฝึกอบรมและการปรับปรุงอยู่ในระดับมาก

การเรียนรู้ในโรงเรียน พบว่า การวางแผนการเรียนรู้ในโรงเรียน การดำเนินการเรียนรู้ การติดตามตรวจสอบการเรียนรู้ในโรงเรียนและการปรับปรุงอยู่ในระดับปานกลาง

การเรียนรู้นอกโรงเรียน พบว่า การวางแผนการเรียนรู้นอกโรงเรียน โดยใช้เครือข่าย การดำเนินการเรียนรู้ การติดตามตรวจสอบการเรียนรู้นอกโรงเรียนและการปรับปรุงอยู่ในระดับปานกลาง



ปัจจัย/เงื่อนไขที่เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านครูและคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านอาจารย์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ ปัจจัยด้านชุมชน / ประชาชนชาวบ้าน ปัจจัยด้านบริบทการทำงานและปัจจัยด้านแหล่งเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

3.3 ผลการศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

### 3.3.1 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

#### 1) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนหลังการเข้าร่วมกิจกรรม

ก. นักเรียนมีความกระตือรือร้น มีความขยัน มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

ข. นักเรียนร่วมมือกันทำงาน มีจิตใจเอื้ออาทรต่อกัน เกิดความรักห่วงใยระหว่างพี่กับน้อง นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข

ค. นักเรียนมีจิตสาธารณะมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัดเจน

ง. นักเรียนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ใฝ่เรียนรู้มากขึ้น ช่วยเหลืองานคุณครูโดยไม่ต้องออกคำสั่ง

จ. นักเรียนใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน และการบ้าน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย

ฉ. นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการเรียน มีความขยัน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

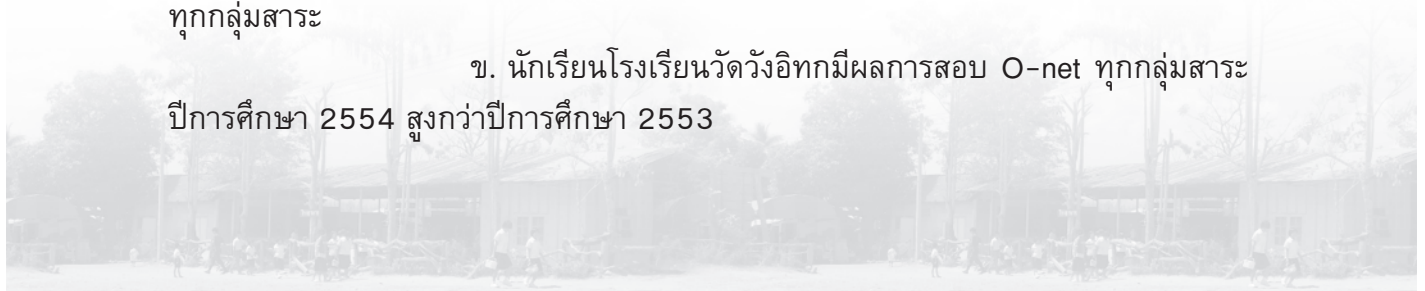
ช. นักเรียนมีวิสัยทัศน์และใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและชอบทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย มีความสุข สนุกสนานในการทำกิจกรรม

ซ. นักเรียนมีความกล้าที่จะแสดงออก กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

#### 2) ผลการเรียนรู้ของนักเรียนก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม

ก. นักเรียนโรงเรียนวัดดอนอภัยมีผลการเรียนดีขึ้นทุกกลุ่มสาระ ผลการสอบ O-net ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยระดับประเทศ ทุกกลุ่มสาระ

ข. นักเรียนโรงเรียนวัดวังอิทกมีผลการสอบ O-net ทุกกลุ่มสาระ ปีการศึกษา 2554 สูงกว่าปีการศึกษา 2553



ค. นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและความรับผิดชอบมากขึ้น

ง. นักเรียนได้รับความรู้จากคุณครู ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติจริง ทำให้นักเรียนสนุกกับการเรียนมากขึ้น เพราะครูใช้สื่อเข้ามาช่วยในการสอน และเน้นเด็กเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรม

จ. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 75

### 3.3.2 ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน/ ชุมชน

1) ชุมชนเกิดความเชื่อมั่นโรงเรียนได้เข้าร่วมเป็นวิทยากรจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การจักสาน การสอนทำขนม ให้การสนับสนุนงบประมาณในการสร้างอาคารเรียนและสิ่งก่อสร้างต่างๆ การที่ชุมชนเข้ามาสนับสนุนโรงเรียนนั้น เพราะคณะครูให้ความสำคัญกับนักเรียนที่มุ่งคุณภาพของผู้เรียน

2) ชุมชนให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดกิจกรรม เช่น การดนตรี การฝึกตีกลองยาว โครงการอาหารกลางวัน อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ สนับสนุนด้านแรงงาน ปรับปรุงอาคารเรียน ห้องเรียน/สถานที่

3) ชุมชนให้ความร่วมมือ มีศรัทธาต่อโรงเรียน หลังจากที่โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ช่วยดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของตนเองมากขึ้น

4) ผู้ปกครองมีความภูมิใจในการเปลี่ยนแปลงของเด็กนักเรียน และผลการเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ด้าน

5) ชุมชนให้ความร่วมมือและชื่นชมในผลงานของโรงเรียนเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว หลังจากโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาสังเกตได้ว่า ชุมชนให้ความร่วมมือในการสนับสนุนในกิจกรรมของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น มีคำกล่าวแสดงคำชื่นชม ความพึงพอใจในโรงเรียนมากกว่าเดิม

6) ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในเรื่องการฝึกทักษะ การอ่านของเด็กที่บ้าน ชุมชนให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ในกิจกรรมเสริมหลักสูตร

7) คณะกรรมการโรงเรียน ชาวบ้าน ผู้ปกครอง พระสงฆ์ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนอย่างเสมอ ชื่นชมครูที่พัฒนานักเรียน เอาใจใส่นักเรียน และให้ความร่วมมือสนับสนุนด้านการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนมากขึ้น

### 3.3.3 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร



ผลการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นที่มีต่อโครงการของครูและผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอ  
ดังนี้

### 3.4 สิ่งที่น่าสนใจในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

3.4.1 ในการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้  
โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สรุปถึงสิ่งที่น่าสนใจในการเข้าร่วมโครงการพัฒนา  
ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้

1) ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีและกระบวนการในการจัด  
กิจกรรมการเรียนการสอนได้หลากหลายทำให้นักเรียนเกิดความสนใจและตั้งใจเรียนมากขึ้น  
ครูสามารถนำวิธีการที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน

2) การพัฒนาเป็นไปตรงตามความต้องการของโรงเรียน วิทยากรมี  
ความรู้ความสามารถในการให้ความรู้กับครูเป็นการพัฒนาโดยอยู่ในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่

3) โครงการตรงตามความต้องการของโรงเรียน วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ  
จากมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความจริงใจและจริงจัง

4) สามารถถ่ายทอดความรู้ให้ได้เป็นอย่างดี มีการแลกเปลี่ยน  
ประสบการณ์การเรียนรู้เป็นอย่างดี และได้รับคำแนะนำทำให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง  
การทำวิจัยในชั้นเรียนมากขึ้น

5) สามารถนำไปพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาศักยภาพของตน  
ได้เป็นอย่างดี

6) ได้เรียนรู้โปรแกรมใหม่ๆ เช่น Adobe Captivate ในการสร้าง  
ข้อสอบ

7) สามารถนำไปใช้กับนักเรียนได้จริง และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน  
ได้ตรงจุด

8) ระยะเวลา สถานที่ เนื้อหาสาระ เหมาะสม

3.4.2 สิ่งประทับใจและความรู้สึกของครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่สังเคราะห์  
ได้จากบันทึกของครู

“ในตอนแรกที่เข้าร่วมโครงการไม่ทราบว่า จะมีประโยชน์อะไร จะ  
นำไปใช้พัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างไร .....หลังจากการอบรมการทำ  
วิจัยชั้นเรียนแล้วได้ทำวิจัยเกี่ยวกับการฝึกการเขียนพยานุเคราะห์ไทยผลปรากฏว่า  
นักเรียนเขียนได้ถูกต้องและสวยงามขึ้นเป็นที่ประทับใจของครู.....ขอบคุณ  
อาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ที่ให้ความรู้และคำแนะนำดีๆ ให้กับครู”





“ก่อนหน้านั้นคิดว่าการทำงานวิจัยในชั้นเรียนเป็นเรื่องยาก เมื่อได้รับการอบรมแล้วและลงมือทำเราก็ทำได้ไม่ยากอย่างที่คิด ที่ผ่านมามีห้องที่บรรจุใหม่อำเภอนิคมบรียง ได้มาขอคำปรึกษาการทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพราะไม่เข้าใจจึงให้คำแนะนำไปเขารู้สึกเข้าใจและสามารถนำไปทำเองได้ ก็มีความภูมิใจว่าเราสามารถถ่ายทอดให้ได้เหมือนกัน”

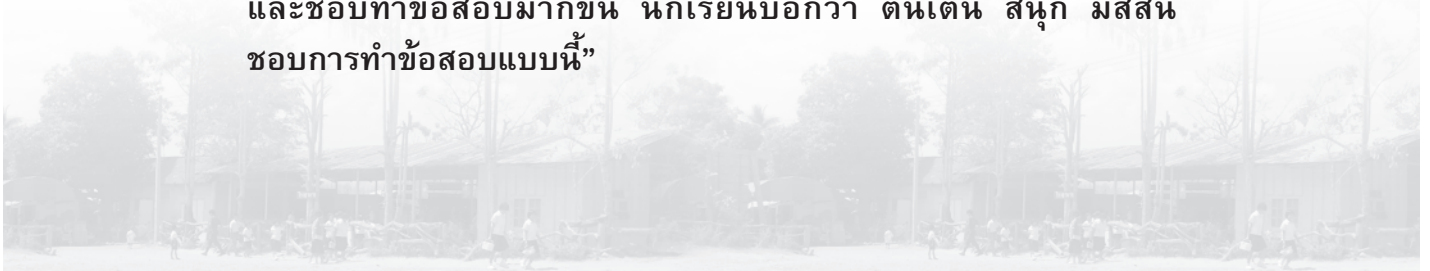
“ครูได้ค้นพบและปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองสนใจ ปัญหาที่พบ เพื่อนำไปแก้ปัญหาพัฒนาผู้เรียนได้ตามศักยภาพที่แท้จริง ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำประสบการณ์จากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการมาพัฒนางานในด้านต่างๆ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาร่วมงานเป็นคณะโดยมีอาจารย์จากมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ให้คำแนะนำ ได้ร่วมงานกับผู้ที่มีอุดมการณ์ทำให้มีความสุขในการทำงาน”

“ก่อนการพัฒนา อาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาสอบถามความต้องการของครูและวางแผนการพัฒนาให้กับโรงเรียนเป็นลำดับไป จากประสบการณ์ที่ผ่านมาโรงเรียนได้เข้าอบรมตามที่ผู้จัดการอบรมอย่างเดียวไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความต้องการแต่ในการพัฒนาครั้งนี้จัดได้ตรงกับความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง”

“อาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ได้มานิเทศแนะนำการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ที่คณะครูและโรงเรียนต้องการ .....ที่พร้อมจะพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหาและอุปสรรคใดๆ”

“.....หลังจากได้อบรมในเรื่องต่างๆ เริ่มมีความเข้าใจในหลายๆ เรื่อง เริ่มมีความสนุกกับการอบรมโดยเฉพาะการอบรมการทำงานวิจัยในชั้นเรียน.....การทำงานวิจัยกับนักเรียนที่มีปัญหาการอ่านคำที่มี ร,ล,ว ภายหลังการแก้ปัญหา นักเรียนบอกความรู้สึกว่า” ดีใจและสนุกกับการเข้าร่วมวิจัยของคุณ ในครั้งนี้ หนูสามารถอ่านคำที่มี ร,ล,ว ได้เหมือนเพื่อนๆ ในห้องทำให้รู้สึกมั่นใจในการอ่านมากขึ้น”

“.....สิ่งที่ได้รับอีกอย่างในการเข้าร่วมการอบรมในครั้งนี้คือ การอบรมการใช้โปรแกรม Captivate คือโปรแกรมการทำข้อสอบที่หลากหลายรูปแบบ.....ลองทดลองใช้กับนักเรียน นักเรียนมีความสุข สนุกหัวเราะ และชอบทำข้อสอบมากขึ้น นักเรียนบอกว่า ตื่นเต้น สนุก มีสีสัน ชอบการทำข้อสอบแบบนี้”



“.....ความสำเร็จในการพัฒนาครั้งนี้ คือการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านของตนเองและกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น เพื่อนร่วมสายงาน นักเรียน คำพูดต่างๆ มากมาย สามารถทำให้เราารู้ได้ว่าการอบรมครั้งนี้ได้อะไรมากกว่าที่คิด”

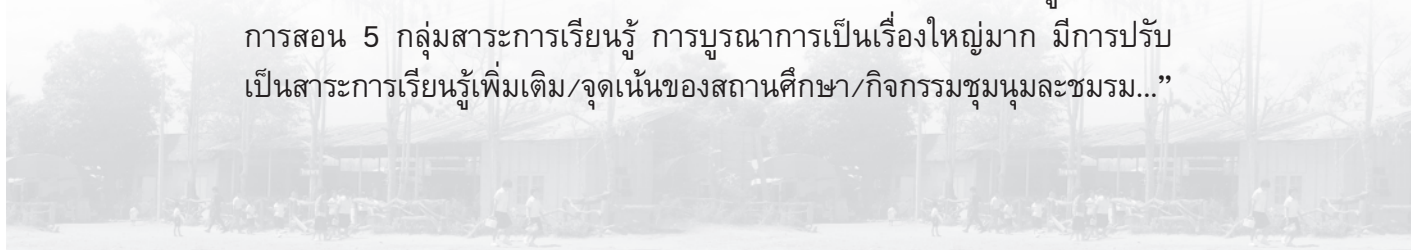
“.....ผู้ปกครองมีความสุขกับการได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม บุตรหลานของตนเองสามารถอ่านหนังสือ อ่านจับใจความได้เป็นอย่างดี มีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น.....”

“.....ความคิดของนักเรียนก็เปลี่ยนไป สามารถทำได้ ทำเป็น ชอบอ่าน ชอบเรียน เพิ่มมากขึ้น”.

“.....ภาระงานสอนของครูในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นภาระที่หนัก โอกาสและเวลาที่จะมาศึกษาหลักสูตรอย่างรู้แจ้งน้อยมาก.....คณาจารย์ และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยนเรศวรเข้ามาช่วยหาจุดยืนให้กับครูในโรงเรียนทำให้ครูมั่นใจมากขึ้นที่จะสอนนักเรียนอย่างตรงประเด็นและ ตรงตามตัวชี้วัด สามารถนำเอาอัตลักษณ์ของโรงเรียนมาใช้ให้เกิด ประโยชน์ได้โดยมีชุมชนเข้ามาสนับสนุนมีคณาจารย์มาให้กำลังใจ ชี้แนวทาง”

“.....คณาจารย์และนิสิตจากมหาวิทยาลัยนเรศวรมาช่วยทำให้รู้แนวทางการทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้นเพราะได้ลงมือปฏิบัติเอง ได้สร้างหน่วยการเรียนรู้ที่ตรงกับอัตลักษณ์ของโรงเรียนและชุมชน เมื่อครูมีความเข้าใจหลักสูตรอย่างลึกซึ้ง ข้าพเจ้าเชื่อว่าจะส่งผลให้การ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนจะดีขึ้น.....ขอขอบคุณคณาจารย์และนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ ที่ให้ความกรุณามาชี้แนะแนวทางและเป็นที่ปรึกษาในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา”

“.....แต่เดิมไม่ได้สนใจแนวคิด กรอบหลักสูตร พอโรงเรียนมาเข้า โครงการพอจะมองเห็นทิศทางการพัฒนาโรงเรียน...มีการเปลี่ยนแปลง ภายในโรงเรียน การพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น แต่พบปัญหาหลายแง่มุม เช่น การเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ครูไม่ครบชั้น มีครู 3 คน การขับเคลื่อนซ้ำ มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อลงมือทำ กระบวนการก็มีการเปลี่ยนแปลงลงสู่การเรียน การสอน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ การบูรณาการเป็นเรื่องใหญ่มาก มีการปรับ เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม/จุดเน้นของสถานศึกษา/กิจกรรมชุมนุมละชมรม...”



3.5 ปัญหาอุปสรรคในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
 การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบ  
 ใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กพบปัญหาอุปสรรค ดังนี้

3.5.1 วันเวลาที่เข้าร่วมโครงการ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มากขึ้น มีงานอื่นแทรกเข้ามาในระหว่างการอบรม ทำให้นำความรู้  
 จากโครงการมาปฏิบัติได้ไม่ดีเท่าที่ควร

3.5.2 การจัดการพัฒนาครูในบางหัวข้อ เนื้อหาที่มีปัญหาเกี่ยวกับพื้นฐาน  
 ของครู

3.5.3 การถ่ายทอดความรู้และวิธีการของวิทยากร ใช้เวลาน้อยเกินไป ควรมี  
 การเพิ่มเติมเวลาในการอบรม

3.5.4 การอบรมการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน  
 ของครู ยังไม่เข้าใจเรื่องงานวิจัย เพราะผู้รับการอบรมยังมีประสบการณ์น้อย

3.5.5 เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนครูมีน้อยเกินไป ต้องรับผิดชอบ  
 งานหนักและเยอะเกินไปจึงทำให้การพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ มีอุปสรรคไม่สามารถ  
 ดำเนินการตามแบบได้

3.6 การนำสิ่งที่ได้รับจากโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาไปพัฒนา  
 คุณภาพผู้เรียน

ผลการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
 พบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษานำสิ่งที่ได้เข้าร่วมโครงการไปใช้ สรุปได้ดังนี้

3.6.1 สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาช่วยส่งเสริมและ  
 สนับสนุนให้การดำเนินงานในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น

3.6.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา การใช้ระบบ ICT ประกอบ  
 การจัดการเรียนการสอน การนำวิจัยในชั้นเรียนไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

3.6.3 พัฒนาด้านการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์

3.6.4 ได้นำการวิจัยในชั้นเรียนมาปรับใช้กับนักเรียน นักเรียนสามารถอ่าน  
 เขียน เรียนไปพร้อมกับเพื่อนๆ ได้เป็นอย่างดี และมีความสุขกับงานวิจัยซึ่งไม่ได้ยาก  
 อย่างที่คิด

3.6.5 สามารถสร้างข้อสอบใหม่ๆ ที่นักเรียนชื่นชอบ และมีพัฒนาการที่ดีขึ้น

3.6.6 ใช้สื่อการสอน ICT มาประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน  
 เพื่อให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น



3.6.7 พัฒนานักเรียนในเรื่องการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

3.6.8 การนำความรู้ไปใช้พัฒนาผู้เรียน อาจจะต้องค่อยเป็นค่อยไปเพราะ  
เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีความขัดข้องทางงบประมาณ

3.7 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ขยายผลโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร  
สถานศึกษาในระยะที่ 3 ในความคิดเห็นของครูและผู้บริหาร

3.7.1 ต้องให้โรงเรียนที่จะเข้าร่วมโครงการทราบวิธีการและกระบวนการใน  
การทำงานเพราะต้องอาศัยความตระหนักและความตั้งใจในการทำงานเป็นอย่างมากจึงจะ  
ทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

3.7.2 อยากให้กำหนดวันเวลาที่ว่างตรงกัน

3.7.3 ควรใช้เวลาดำเนินการโครงการให้มากกว่านี้

3.7.4 อยากให้มีการอบรมบ่อยๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และเป็นแนวทางในการ  
พัฒนาการเรียนการสอนของเด็กในระดับประถมและอนุบาล

3.7.5 ควรจัดแสดงผลงานวิชาการ

3.7.6 ส่งแผ่นพับ/หนังสือ ขยายผลให้ความรู้แต่ละโรงเรียน

3.7.7 จัดสื่อการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงจูงใจ

3.7.8 ควรติดตามประเมินผล ผลสำเร็จของงานเป็นเรื่องๆ และจัดทำเป็น  
ขั้นตอนให้มองเห็นเป็นรูปธรรม



#### ตอนที่ 4 แนวทางการเผยแพร่และขยายผลการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

ผลการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กแนวทางการนำไปสู่การขยายผลได้ดังนี้

#### ตาราง 17 แนวทางในการนำไปสู่การขยายผลการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ และแนวทางในการนำไปสู่การขยายผล

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดเวทีนำเสนอผลการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก	1. คณะศึกษาศาสตร์ 2. โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด
2. โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการขยายผลโดยใช้เครือข่ายกับโรงเรียนขนาดเล็กอื่น ๆ ที่สนใจพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	1. คณะศึกษาศาสตร์ 2. โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 3. โรงเรียนขนาดเล็กที่สนใจพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. คณะศึกษาศาสตร์ประสานกับเขตพื้นที่เพื่อนำเสนอการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อเป็นแนวทางให้เขตพื้นที่ขยายผลไปยังโรงเรียนอื่นๆ	1. คณะศึกษาศาสตร์ 2. โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 3. เขตพื้นที่การศึกษา
4. คณะศึกษาศาสตร์เป็นศูนย์การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการเป็นโค้ช (Coach) การเป็นวิทยากร การเป็นกระบวนการ เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับโรงเรียนที่อยู่ในเขตบริการของคณะศึกษาศาสตร์	1. คณะศึกษาศาสตร์ 2. เขตพื้นที่การศึกษา
5. คณะศึกษาศาสตร์จัดชุมชนครูมืออาชีพ (Professional Learning Community) ที่เป็นชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา นักเรียน	1. คณะศึกษาศาสตร์ 2. สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 3. คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ คณาจารย์สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 4. ศึกษานิเทศก์
6. จัดกิจกรรมเผยแพร่อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการพัฒนาครูผู้บริหาร และโรงเรียนในหลากหลายลักษณะ เช่น จัดเวทีผ่านพับ การทำวิจัย	1. คณะศึกษาศาสตร์ 2. เขตพื้นที่การศึกษา 3. สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

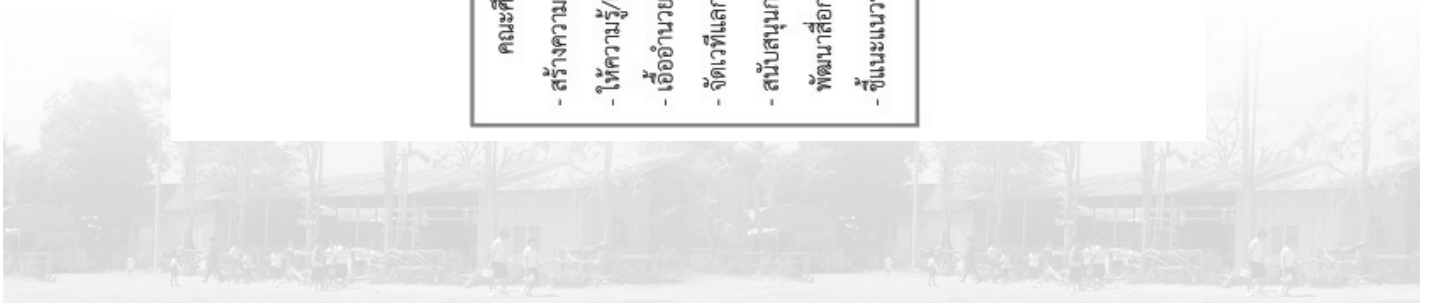
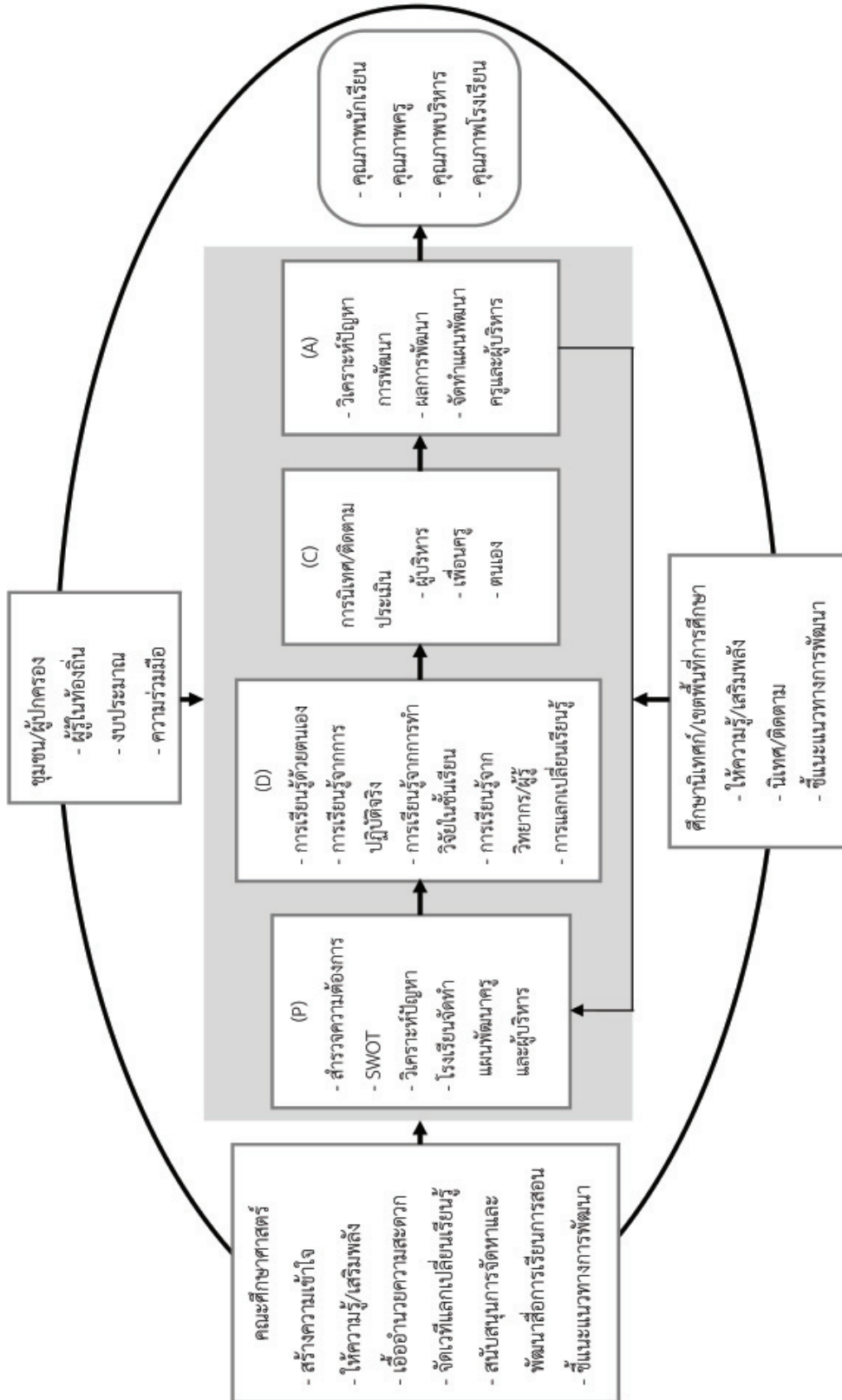


## ตอนที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

ผลจากการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการพัฒนาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การทราบความต้องการพัฒนาของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ปัญหาของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ความต้องการและปัญหามานำมาจัดทำแผนการพัฒนา
2. การกำหนดนโยบาย ทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาของโรงเรียน
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนาเพื่อคุณภาพการศึกษา
4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการนิเทศ ติดตามการพัฒนาของครู
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานความร่วมมือกับนักวิชาการผู้รู้ในท้องถิ่น ชุมชนในการพัฒนาครูและการศึกษาในโรงเรียน
6. ครูมีความตั้งใจ มุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง
7. ครูมีความเข้าใจถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน
8. การให้ความร่วมมือในการพัฒนาครูและผู้บริหารของมหาวิทยาลัย
9. การเอื้ออำนวยความสะดวก การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ สถานที่ในการอบรม/พัฒนาของมหาวิทยาลัย
10. การเสริมพลังให้ความช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม การเรียนรู้ของครู การพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน
11. ความร่วมมือของผู้รู้ในท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครองในการร่วมพัฒนาการเรียนการสอน
12. เขตพื้นที่ ให้ความสำคัญ ร่วมให้ข้อคิดเห็น นิเทศ ติดตามการพัฒนา





# บทที่ 5

## สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มโรงเรียนเป้าหมาย ได้แก่ โรงเรียนวัดวังอิทก โรงเรียนวัดดอนอภัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โรงเรียนบ้านวังสาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 โรงเรียนวัดเขาน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3 การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ทำการสำรวจความต้องการการพัฒนาของครูและผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาตามความต้องการและบริบทของแต่ละโรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ ติดตามนิเทศผลการพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการใช้รูปแบบการประเมินตนเองของผู้บริหารและครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารและครู ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนและการประเมินการใช้รูปแบบ การพัฒนาครูและผู้บริหารโดยรวม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและนำเสนอเป็น ความเรียง ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน





## ผลการวิจัย

### 1. การวิเคราะห์บริบทโรงเรียน

1.1 ผลศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและการบริหารโรงเรียนวัดวังอิทก โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย และโรงเรียนวัดเขาน้อย

1) ครูทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ประสบความสำเร็จ

2) ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำด้านวิชาการ พฤติกรรมการบริหารด้านบุคคลและการบริหารด้านบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับมาก

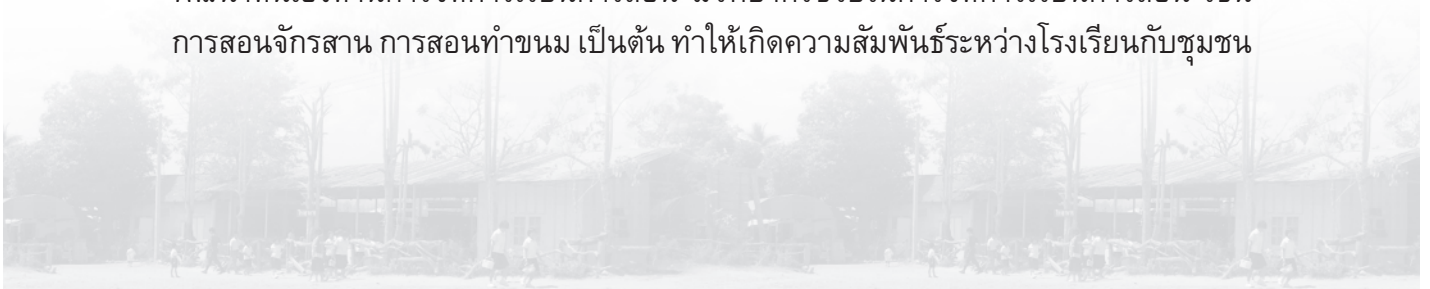
1.2 ผลการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ

1) แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดวังอิทก โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและการพัฒนาศักยภาพผู้นำสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เรียน

ผลการดำเนินการ โรงเรียนมีการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในองค์กร เช่น การเข้าใจ เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานจนเกิดความไว้วางใจต่อการทำหน้าที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงองค์กร พัฒนาระบบการบริหาร โดยเน้นความร่วมมือกับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และชุมชนผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นิเทศติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอน การสร้างเครื่องมือวัดผล มีการใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนแก้ปัญหาการเรียนการสอน

2) แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดดอนอภัย โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน การพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ผลการดำเนินการ ผู้บริหารได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ การบริหารที่มีคุณภาพโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยเฉพาะครู ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูได้รับการพัฒนาด้าน ICT การทำวิจัยในชั้นเรียนครูนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนการสอน มีวิทยากรช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การสอนจักรสาน การสอนทำขนม เป็นต้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน



**3) แผนกลยุทธ์โรงเรียนบ้านวังสาร โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์** คือ ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีคุณภาพ จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง ประชุมวิชาการทุกวันพุธ และสรุปผลการนิเทศทุกเดือน จัดนิทรรศการผลงานที่เกิดจากกิจกรรมรักการอ่านกระบวนการขับเคลื่อน

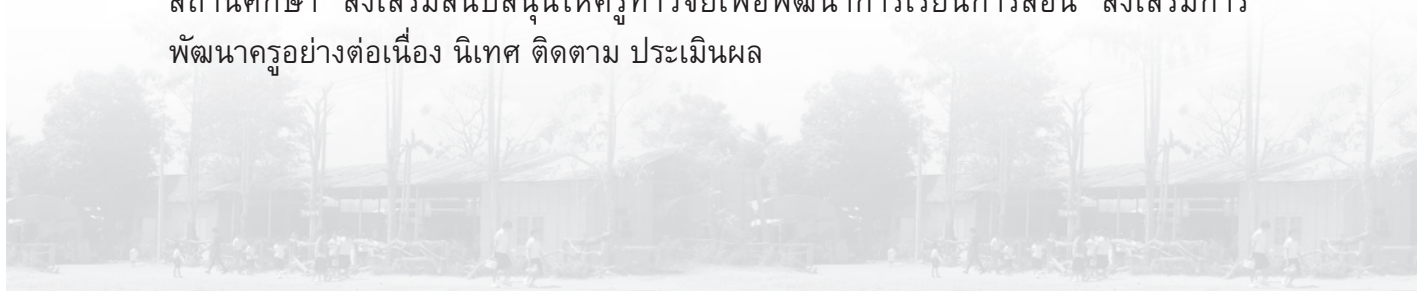
**4) แผนกลยุทธ์โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์** คือ พัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง บริหารการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง การพัฒนาครูด้านการใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาการประเมินโดยระบบออนไลน์

ผลการดำเนินการผู้บริหารมีการบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลงโดยการพึ่งพาตนเองและพึ่งพาจากหน่วยงานต้นสังกัดให้น้อยที่สุด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโดยระบบออนไลน์และเครือข่ายทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาเชิงประจักษ์มีการแต่งตั้งครูแกนนำในการพัฒนาศิษย์ มีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนของครูทุกคน มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงและใช้ระบบออนไลน์ในการติดตามประเมินผล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาและเครือข่ายทางวิชาการ

**5) แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดเขาน้อย โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์** คือ การพัฒนาของโรงเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน การพัฒนาหลักสูตร

ผลการดำเนินการ มีกระบวนการทำงานร่วมมือกับนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ศิษษา วิเคราะห์โดยใช้ภาษาต่างๆ ภาษาพื้นบ้าน เรียนรู้จากสิ่งที่ทำจริง ลงมือปฏิบัติจริง การลงมือแก้ปัญหาสร้างกรอบแนวคิดทิศทางที่ชัดเจน เพื่อนำมาเป็นทิศทาง การพัฒนาโรงเรียน จัดทำหลักสูตรบูรณาการ 8 กลุ่มสาระ ปรับเป็นสาระเพิ่มเติม/จุดเน้นของสถานศึกษา/กิจกรรมชุมนุมและชมรม ครูได้มีการจัดทำหลักสูตร ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีการใช้แหล่งเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างผู้รู้ ในท้องถิ่น จัดกิจกรรมระหว่างครู นักเรียนและชุมชน

**6) การจัดทำแผนและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนของคณะศึกษาศาสตร์ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์** คือ แสวงหาผู้รู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก สนับสนุนส่งเสริมการให้ความรู้กับครูโดยการจัดการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง การใช้คอมพิวเตอร์/ สื่อการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง นิเทศ ติดตาม ประเมินผล



ผลการดำเนินการ โรงเรียนได้มีการสร้างชุมชนครู (Professional Learning Community : PLC) โรงเรียนวัดวังอิทก : ชุมชนสร้างฝันการเรียนรู้สู่ความเป็นจริง โรงเรียนวัดดอนอภัย : ชุมชนเรียนรู้ก้าวสู่อาเซียน โรงเรียนบ้านวังสาร : ชุมชนคนรักสุขภาพ โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย : ชุมชนคนใฝ่รู้ โรงเรียนวัดเขาน้อย : ชุมชนนักคิดวิทยาศาสตร์ท้องถิ่น คณะศึกษาศาสตร์ได้มีการอบรมการวิจัยในชั้นเรียน การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ได้จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน ICT หน้า Website ของคณะศึกษาศาสตร์คือชุมชนครู

## 2. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

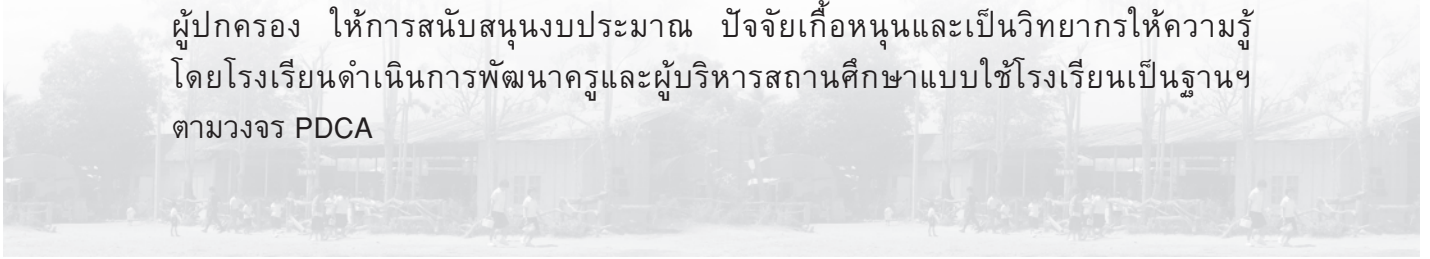
2.1 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

1) กระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน วิเคราะห์บริบทของโรงเรียนทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยแผนนั้นมีการเรียนรู้จากภายในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ และการเรียนรู้จากภายนอก จากนั้นดำเนินการตามแผน ประเมินตรวจสอบและนำข้อมูลมาสู่การพัฒนาปรับปรุง

2) รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ รูปแบบการพัฒนาที่คณะวิจัยพัฒนาขึ้นโดยการประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา คัดเลือกโรงเรียนโดยคณะวิจัยทำหน้าที่สร้างความเข้าใจให้ความรู้/เสริมพลัง เอื้ออำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เขตพื้นที่การศึกษาประสานให้ความรู้/เสริมพลัง นิเทศ ติดตามโรงเรียนขนาดเล็กจัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการ ประเมิน/ตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อดำเนินการสู่คุณภาพโรงเรียน

2.2 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กแล้ว ได้มีการปรับปรุงแบบโดยคณะวิจัย เขตพื้นที่การศึกษา ให้ความรู้ เสริมพลัง สร้างความเข้าใจ เอื้ออำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชี้แนะแนวทาง ศึกษานิเทศก์ เสริมพลัง นิเทศ/ติดตาม ชี้แนะให้แนวทาง ชุมชน/ผู้นำท้องถิ่น/ผู้ปกครอง ให้การสนับสนุนงบประมาณ ปัจจัยเกื้อหนุนและเป็นวิทยากรให้ความรู้ โดยโรงเรียนดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ ตามวงจร PDCA



### 3. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก

3.1 กระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก กระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ซึ่งเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นของครูและผู้บริหารในโรงเรียน วิเคราะห์บริบท  
ของโรงเรียนทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาครูและ  
ผู้บริหารโดยแผนนั้นมีการเรียนรู้จากภายในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ และการเรียนรู้จาก  
ภายนอกจากนั้นดำเนินการตามแผน ประเมิน ตรวจสอบและนำข้อมูลมาสู่การพัฒนาปรับปรุง

3.1.1 การเตรียมการและทบทวนร่วมกันของคณะผู้วิจัย ครูและผู้บริหาร  
สถานศึกษา ทบทวนผลการดำเนินงานการวิจัยในระยะที่ 1 และวางแผนการดำเนินการ  
พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระยะที่ 2 ผลการทบทวน  
และวางแผน พบว่า โรงเรียนได้มีการปรับแผนฯ ยุทธศาสตร์ และประเด็นที่จะพัฒนาเพิ่มเติม

1) โรงเรียนวัดวังอิทก ต้องการให้คณะผู้วิจัยร่วมพัฒนาและให้  
ความรู้กับครู ด้านการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง

2) โรงเรียนบ้านวังสาร ต้องการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียน

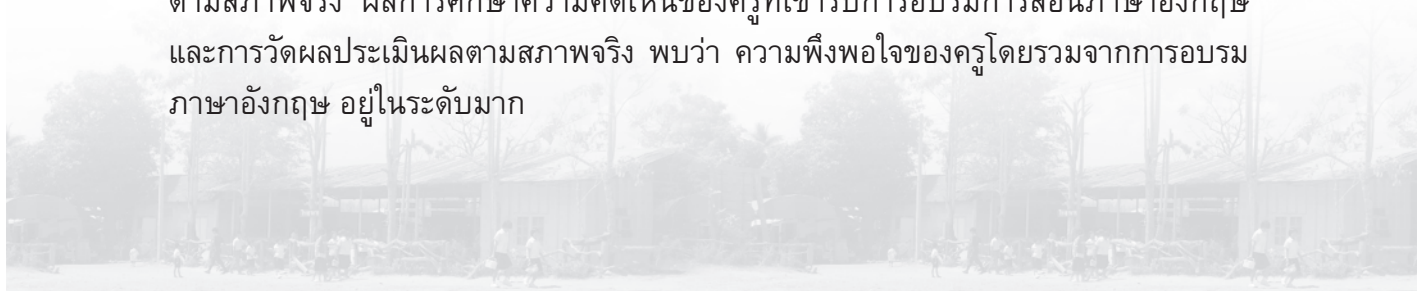
3.1.2 คณะผู้วิจัยและโรงเรียนร่วมกันกำหนดการพัฒนาโรงเรียนแต่ละ  
โรงเรียนตามความต้องการ โดยมีการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนที่  
กำหนดไว้ประกอบด้วย

1) การอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยใช้กระบวนการเสริมพลัง  
เป็นการอบรมให้กับคณะครูและผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียน ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ  
อบรมวิจัยในชั้นเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากและครูได้มีการนำความรู้ไปทำการวิจัย  
ในชั้นเรียนเพื่อแก้ไขปัญหาของผู้เรียน

2) การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้  
ให้กับครูโรงเรียนวัดวังอิทกและโรงเรียนวัดดอนอภัย ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการอบรม  
คอมพิวเตอร์และการจัดทำข้อสอบเพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

3) การพัฒนาผู้นำนักเรียนของโรงเรียนบ้านวังสาร การพัฒนา  
ผู้นำนักเรียนโดยนิสิตปริญญาตรีคณะศึกษาศาสตร์ นิสิตได้นำกิจกรรมการพัฒนาการมี  
จิตอาสา การทำงานเป็นคณะ การเข้าใจตนเอง การเป็นผู้นำให้กับนักเรียน

4) การอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผล  
ตามสภาพจริง ผลการศึกษาความคิดเห็นของครูที่เข้ารับการอบรมการสอนภาษาอังกฤษ  
และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง พบว่า ความพึงพอใจของครูโดยรวมจากการอบรม  
ภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับมาก



5) การใช้ระบบฐานข้อมูลในการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบฐานข้อมูลด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นระบบที่ใช้ในการจัดทำ “รายงานการประเมินตนเอง” (SAR) ในระดับโรงเรียน โดยจะต้องบันทึกข้อมูลโครงการ เอกสารหลักฐานผลการประเมินตนเอง ในแต่ละมาตรฐานและในแต่ละตัวบ่งชี้ โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและทำการบันทึกข้อมูลลงในระบบฐานข้อมูลที่ได้กำหนดไว้

6) การอบรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนวัดเขาน้อย โดยมีการศึกษาบริบท เพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ทำความเข้าใจให้ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจัดทำหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนคือ นักคิดวิทยาศาสตร์ท้องถิ่น

3.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

### 3.2.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร

1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม พบว่า การใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาผลการเรียนรู้อจากกระบวนการพัฒนา การประกันคุณภาพ และการบริหาร การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของชุมชน พฤติกรรมการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารวิชาการ การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ และ ผลงาน/ ชิ้นงาน/ บทความ หรือนวัตกรรม ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา

2) การประเมินตนเองการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า กระบวนการพัฒนาเรื่อง การฝึกอบรม การเรียนรู้ในโรงเรียน การเรียนรู้นอกโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ปัจจัย/เงื่อนไขที่เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด คือความตั้งใจ/ความมุ่งมั่นพยายาม การสื่อสาร การตัดสินใจและเจตคติ ปัจจัยด้านครูและคณะกรรมการสถานศึกษา เอื้อต่อความสำเร็จในระดับมาก ปัจจัยด้านอาจารย์มหาวิทยาลัย เอื้อต่อความสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านเขตพื้นที่การศึกษาศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านชุมชน / ปราชญ์ชาวบ้านอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วมปัจจัยด้านบริบทการทำงานที่เอื้ออยู่ในระดับมากที่สุดคือนโยบาย/โครงสร้าง/แผนงาน วัฒนธรรมองค์กรและความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและปัจจัยด้านแหล่งเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก



3.2.2 ผลการศึกษาการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปรากฏดังนี้

1) การประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ ทักษะเชิงปฏิบัติโดยการประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2) ผลที่เกิดขึ้นกับครูที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของครู พบว่า มีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนา มีการประเมินการใช้รูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด

3) การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวมของครู พบว่า การฝึกอบรม การเรียนรู้ในโรงเรียนและการเรียนรู้นอกโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัย/เงื่อนไขที่เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านครูและคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านอาจารย์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษศึกษา ปัจจัยด้านชุมชน / ประชาชนชาวบ้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านบริบทการทำงานและปัจจัยด้านแหล่งเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

3.3 ผลการศึกษา ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษา ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

### 3.3.1 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

1) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนหลังการเข้าร่วมกิจกรรม พบว่า นักเรียนมีความกระตือรือร้น มีความขยัน มีความรับผิดชอบ เพิ่มขึ้น ร่วมมือการทำงาน มีจิตใจเอื้ออาทรต่อกัน เกิดความรักห่วงใยระหว่างพี่กับน้อง นักเรียนเรียนรู้ด้วยความสุข มีจิตสาธารณะมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัดเจน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ใฝ่เรียนรู้มากขึ้น ช่วยเหลืองานคุณครูโดยไม่ต้องออกคำสั่ง ใฝ่เรียนรู้อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงานและการบ้าน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม การเรียน มีความขยัน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น มีวิสัยทัศน์และใฝ่รู้ใฝ่เรียน และชอบทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย มีความสุข สนุกสนานในการทำกิจกรรม และกล้าที่จะแสดงออก กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น



## 2) ผลการเรียนรู้ของนักเรียนก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม

2.1) นักเรียนโรงเรียนวัดดอนนอภัยมีผลการเรียนดีขึ้น  
ทุกกลุ่มสาระ ผลการสอบ O-net ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย  
ระดับประเทศทุกกลุ่มสาระ

2.2) นักเรียนโรงเรียนวัดวังอิทกมีผลการสอบ O-net ทุก  
กลุ่มสาระปีการศึกษา 2554 สูงกว่าปีการศึกษา 2553

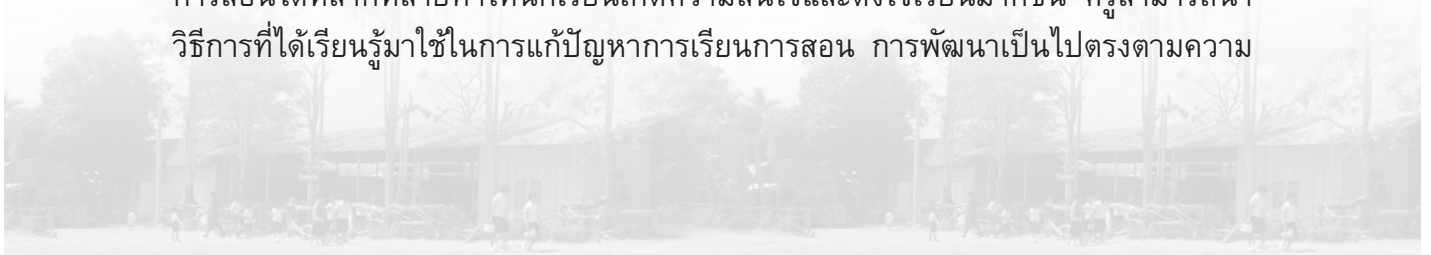
2.3) นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงด้าน  
พฤติกรรมและความรับผิดชอบมากขึ้น ได้รับความรู้จากคุณครู ทั้งด้านทฤษฎีและการ  
ปฏิบัติจริง ทำให้นักเรียนสนุกกับการเรียนมากขึ้น เพราะครูใช้สื่อเข้ามาช่วยในการสอน  
โดยเน้นเด็กเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรม นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์  
การประเมินร้อยละ 75

## 3.3.2 ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน/ ชุมชน

ชุมชนเกิดความเชื่อมั่นโรงเรียนได้เข้าร่วมเป็นวิทยากรจัดกิจกรรม  
การเรียนการสอน เช่น การจักสาน การสอนทำขนม ให้การสนับสนุนงบประมาณในการ  
สร้างอาคารเรียนและสิ่งก่อสร้างต่างๆ ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดกิจกรรม เช่น  
การดนตรี การฝึกตีกลองยาว โครงการอาหารกลางวัน อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์  
สนับสนุนด้านแรงงาน ปรับปรุงอาคารเรียน ห้องเรียน/สถานที่ ให้ความร่วมมือ มีศรัทธา  
ต่อโรงเรียน หลังจากที่โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้  
ช่วยดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของตนเองมากขึ้น ผู้ปกครองมีความภูมิใจในการเปลี่ยนแปลง  
ของเด็กนักเรียน และผลการเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ด้าน ชุมชนให้ความร่วมมือ  
ในการสนับสนุนในกิจกรรมของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น มีคำกล่าวแสดงความชื่นชม ความ  
พึงพอใจในโรงเรียนมากกว่าเดิม ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในเรื่องการฝึกทักษะ การอ่าน  
ของเด็กที่บ้าน ชุมชนให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ในกิจกรรมเสริมหลักสูตร คณะกรรมการ  
โรงเรียน ชาวบ้าน ผู้ปกครอง พระสงฆ์ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ  
ชื่นชมครูที่พัฒนานักเรียน เอาใจใส่นักเรียน และให้ความร่วมมือสนับสนุนด้านการเรียนรู้  
ของเด็กนักเรียนมากขึ้น

## 3.3.3 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

1) สิ่งที่น่าสนใจในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร  
สถานศึกษา พบว่า ครูและผู้บริหารมีวิธีและกระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียน  
การสอนได้หลากหลายทำให้นักเรียนเกิดความสนใจและตั้งใจเรียนมากขึ้น ครูสามารถนำ  
วิธีการที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน การพัฒนาเป็นไปตรงตามความ

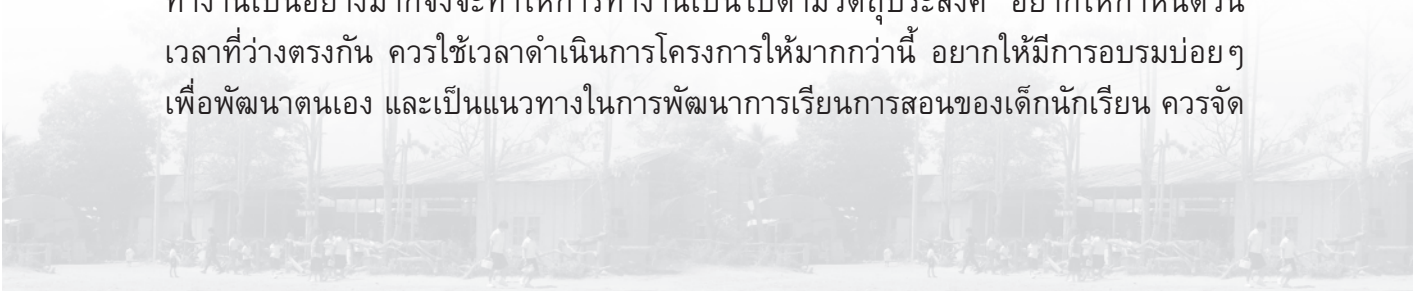


ต้องการของโรงเรียน วิทยากรมีความรู้ความสามารถในการให้ความรู้กับครูเป็นการพัฒนา โดยอยู่ในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โครงการตรงตามความต้องการของโรงเรียน วิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยนครสวรรค์มีความจริงใจและจริงจัง สามารถถ่ายทอดความรู้ ให้ได้เป็นอย่างดี มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้เป็นอย่างดี และได้รับคำแนะนำ ทำให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียนมากขึ้น สามารถนำไปพัฒนา การเรียนการสอน พัฒนาศักยภาพของตนได้เป็นอย่างดี ได้เรียนรู้โปรแกรมใหม่ๆ เช่น Adobe Captivate ในการสร้างข้อสอบ สามารถนำไปใช้กับนักเรียนได้จริง และแก้ปัญหา ให้กับนักเรียนได้ตรงจุด

2) ปัญหาอุปสรรคในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษา วัน เวลาที่เข้าร่วมโครงการ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและผู้บริหาร สถานศึกษาที่มากขึ้น มีงานอื่นแทรกเข้ามาในระหว่างการอบรม ทำให้นำความรู้จาก โครงการมาปฏิบัติได้ไม่ดีเท่าที่ควร ครูมีพื้นฐานภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับอ่อน เวลาฝึก อบรมภาษาอังกฤษน้อยเกินไป ทำให้ไม่เกิดทักษะการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ การถ่ายทอดความรู้ และวิธีการใช้เวลาหายไป ควรมีการเพิ่มเวลาในการอบรม ยังไม่เข้าใจเรื่องงานวิจัย เพราะ ผู้รับการอบรมยังมีประสบการณ์น้อย จำนวนครูมีน้อยเกินไป ต้องรับผิดชอบงานหนัก และมากเกินไป

3) การนำสิ่งที่ได้รับจากโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาไปพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พบว่า สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนมีวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น การจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา การใช้ระบบ ICT ประกอบการจัดการเรียนการสอน การนำการวิจัยในชั้นเรียนไปพัฒนาการจัดการเรียน การสอน พัฒนาด้านการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ ได้นำการวิจัยในชั้นเรียนมา ปรับใช้กับนักเรียน นักเรียนสามารถอ่าน เขียน เรียนไปพร้อมกับเพื่อนๆ ได้เป็นอย่างดี และมีความสุขกับงานการทำวิจัย สามารถสร้างข้อสอบใหม่ๆ ที่นักเรียนชื่นชอบ และมี พัฒนาการที่ดีขึ้น ใช้สื่อการสอน ICT มาประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ มีคุณภาพ พัฒนานักเรียนในเรื่องการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

4) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ขยายผลโครงการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาในระยะที่ 3 พบว่า ต้องให้โรงเรียนที่จะเข้าร่วมโครงการทราบ วิธีการและกระบวนการในการทำงานเพราะต้องอาศัยความตระหนักและความตั้งใจในการ ทำงานเป็นอย่างมากจึงจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ อยากให้กำหนดวัน เวลาที่ว่างตรงกัน ควรใช้เวลาดำเนินการโครงการให้มากกว่านี้ อยากให้มีการอบรมบ่อยๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนของเด็กนักเรียน ควรจัด





แสดงผลงานวิชาการ ส่งแผ่นพับ/หนังสือ ขยายผลให้ความรู้แต่ละโรงเรียน จัดสื่อการเรียน การสอนเพื่อสร้างแรงจูงใจ และควรติดตามประเมินผลผลสำเร็จของงานเป็นเรื่องๆ และ จัดทำเป็นขั้นตอนให้มองเห็นเป็นรูปธรรม

5) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ผลจากการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการพัฒนาสามารถ สรุปได้ดังนี้

1. การทราบความต้องการพัฒนาของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ปัญหาของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ความต้องการและปัญหามานำจัดทำแผนการพัฒนา
2. การกำหนดนโยบาย ทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาของ โรงเรียน
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนา เพื่อคุณภาพการศึกษา
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความ สามารถในการนิเทศ ติดตามการพัฒนาของครู
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการประสาน ความร่วมมือกับนักวิชาการ ผู้รู้ในท้องถิ่น ชุมชนในการพัฒนาครูและการศึกษาในโรงเรียน
6. ครูมีความตั้งใจ มุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง
7. ครูมีความเข้าใจถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อ เพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน
8. การให้ความร่วมมือในการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาของมหาวิทยาลัย
9. การเอื้ออำนวยความสะดวก การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ สถานที่ในการอบรม/พัฒนาของมหาวิทยาลัย
10. การเสริมพลังให้ความช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม การเรียนรู้ ของครู การพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน
11. ความร่วมมือของผู้รู้ในท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครองในการ ร่วมพัฒนาการเรียนการสอน
12. เขตพื้นที่ให้ความสำคัญ ร่วมให้ข้อคิดเห็น นิเทศ ติดตาม การพัฒนา



## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและการบริหารของโรงเรียนพบว่า ครูทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ประสบความสำเร็จ เพราะ ครูได้รับความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน มาตลอดเวลาที่จะต้องจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงทำให้ครูทุ่มเทความสามารถเพื่อการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำด้านวิชาการ การบริหารวิชาการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยครูไม่ครบชั้นเรียนการบริหารด้านบุคคลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

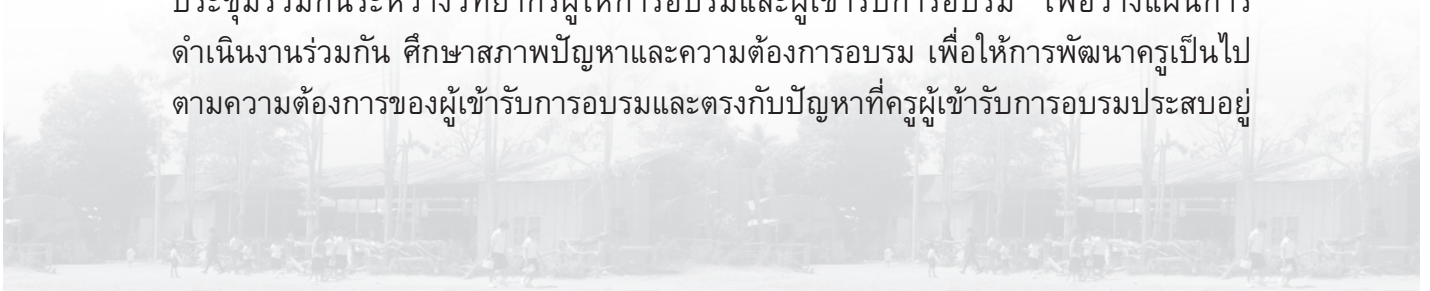
การนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โรงเรียนได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของตนเอง โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค นำมาสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตรงประเด็นกับ ปัญหาและความต้องการของแต่ละโรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ การพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีจุดเน้นแตกต่างกัน ดังเช่นที่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2550 ได้เน้นการปฏิบัติการหรือการดำเนินการภายในโรงเรียนให้มากที่สุด โดยให้ บุคลากรได้รับการพัฒนาได้เรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน โดยสถานศึกษาแต่ละแห่ง สํารวจ จัดทำข้อมูล กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง ที่ผ่านมาได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง แล้วจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไรเพิ่มเติม โรงเรียนจัดทำแผนปฏิรูป ซึ่งมีสาระเรื่องเป้าหมายการพัฒนา วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงานแต่ละโรงเรียนเลือกใช้วิธีการเฉพาะที่โรงเรียนเห็นว่า เหมาะสมกับครู แหล่งทรัพยากรที่อยู่และที่ต้องการเพิ่มเติมและวิธีการประเมินผล แต่อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของแต่ละโรงเรียนแล้ว พบว่า การพัฒนาครู ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะการจัดการศึกษา เป้าหมาย คือ นักเรียน ดังเช่นที่สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา แนวใหม่ คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลง ที่ตัวผู้เรียน

คณะวิจัยได้มีการจัดทำแผนและแนวทางการพัฒนาโรงเรียน โดยการสนับสนุน ส่งเสริม การให้ความรู้กัน โดยการจัดการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง การใช้คอมพิวเตอร์/สื่อการเรียนการสอน การทำ หลักสูตรสถานศึกษา การนิเทศติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นเพราะ คณะวิจัยได้มี

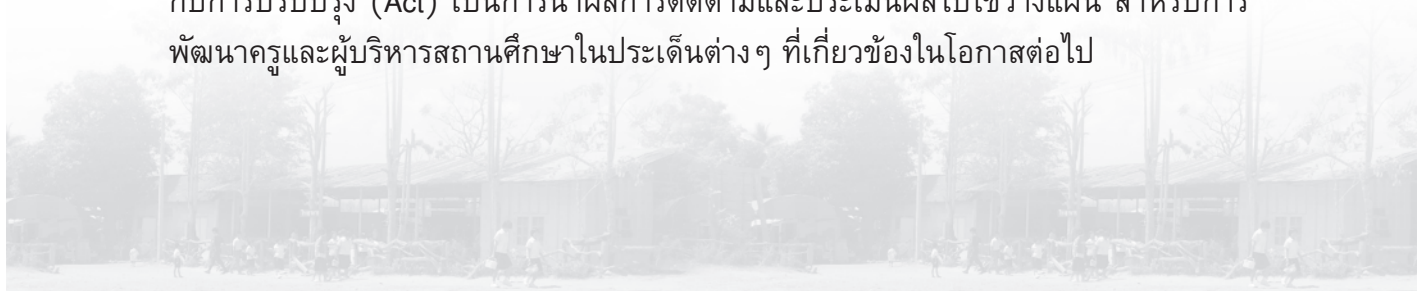


การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของแต่ละโรงเรียน แล้วจัดทำแผนพัฒนาในส่วนของคณะวิจัย จึงทำให้ทราบว่าคณะผู้วิจัย ควรดำเนินการพัฒนาโรงเรียนด้วยวิธีการใด และเนื้อหาสาระใด ที่ตรงกับจุดเน้นของแต่ละโรงเรียน ดังเช่น ผลการวิจัยของเปอร์เตอร์สัน แมคคาร์เธย์ และเอลมอร์ (Portarson, McCatthey, and Clmore, 1996) พบว่า ต้องมุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดเรียนรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้ เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มุ่งพัฒนาครู โดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตนเอง ไม่เป็นรูปแบบการพัฒนาแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับหรือเป็นผู้ถูกกระทำแบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก แบบที่เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่นเป็นหลัก

2. ผลการสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กนั้น มีกระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหาร เริ่มจากวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาครูและผู้บริหาร โดยแผนนั้น มีการเรียนรู้จากภายในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ และการเรียนรู้จากภายนอก เป็นเช่นเดียวกับงานวิจัยของเปอร์เตอร์สัน แมคคาร์เธย์ และเอลมอร์ (Porterson, Jc Carthey and Elmore, 1996) เกี่ยวกับการพัฒนาครู จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาครูที่กระบวนการ (Process) โดยกำหนดปรัชญา นโยบายและมาตรการในการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับบริบทที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และสอดคล้องกับกระบวนการทัศน์ใหม่ ทั้งในเรื่องของการบริหารเพื่อควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดโครงสร้างองค์กร การจูงใจ การตัดสินใจ การใช้ภาวะผู้นำ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร การบริหารหลักสูตรและการสอนรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ คณะวิจัยสร้างความเข้าใจให้ความรู้/เสริมพลัง อำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เขตพื้นที่การศึกษา ประสานให้ความรู้/เสริมพลัง นิเทศ ติดตาม โรงเรียนขนาดเล็ก จัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการประเมิน/ตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อดำเนินการสู่คุณภาพโรงเรียน ซึ่งเป็นไปดั่งงานวิจัยของ อรพรรณ พรสีมา และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ที่ทำการสังเคราะห์การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่พบว่า การพัฒนาครูในลักษณะนี้จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพต้องใช้รูปแบบการดำเนินงานประเมินครบวงจร PDCA ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) มีรายละเอียดคือ ประชุมร่วมกันระหว่างวิทยากรผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม เพื่อวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการอบรม เพื่อให้การพัฒนาครูเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและตรงกับปัญหาที่ครูผู้เข้ารับการอบรมประสบอยู่



นำผลจากการศึกษาไปจัดทำโครงการ แผนการฝึกอบรม โดยระบุวัตถุประสงค์ รูปแบบวิธีการ  
เนื้อหา ระยะเวลา แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และสถานที่อบรม โดยแผนงาน โครงการ  
จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม การนำไปปฏิบัติ (DO) วิทยากร  
ได้รับการอบรมตามแผนงานโครงการที่กำหนด รูปแบบการอบรมมีความหลากหลาย  
ตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม มีความเหมาะสมกับบริบทของครู สภาพพื้นที่  
การประเมินหรือตรวจสอบการดำเนินงาน (Check) วิทยากรผู้ให้การอบรม นิเทศ ติดตาม  
ผลการจัดการเรียนการสอน ของครูเข้ารับการอบรม โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง  
และสม่ำเสมอ การนิเทศ ติดตามและประเมินผลโดยใช้กระบวนการ “กัลยาณมิตรนิเทศ”  
การลงมือแก้ไขปรับปรุง (Action) เน้นขั้นตอนการนำผลจากการตรวจสอบหรือผลการ  
ประเมินมาวิเคราะห์ หาสาเหตุข้อบกพร่อง หาทางแก้ไขปรับปรุงและนำไปปฏิบัติในลำดับ  
ต่อไป การพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการพัฒนาบุคลากรที่ผูกติดกับการ  
เรียนรู้และพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (School-Based and On-the-Job Development)  
รูปแบบนี้จะเน้นกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร การฝึกอบรมปฏิบัติการ หรือ  
การพัฒนาบุคลากรจะใช้วิธีการที่หลากหลายและมุ่งดำเนินการภายในโรงเรียน ให้ผูกกับ  
การปฏิบัติงานในโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงให้มากที่สุด โดยให้บุคลากรได้รับการ  
พัฒนาไปในตัวในขณะปฏิบัติงานและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Learning by doing)  
เป็นหลัก เน้นการพัฒนาที่สถานศึกษา (School-Based Training) เป็นหลักผูกกับการ  
พัฒนางาน (On-the-job Development) ที่รับผิดชอบปฏิบัติและสามารถดำเนินการได้  
ภายในสถานศึกษา ให้ใช้การวิจัย ใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง ให้มี  
ปฏิบัติการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ Guskey ( 2000: 22 - 28 )  
ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรตามวงจรการจัดการเชิงคุณภาพ PDCA ซึ่งประกอบด้วย  
plan-do-check-act หรือ PDCA ตามรูปแบบที่ได้กำหนดการดำเนินงานไว้ในกรอบ  
การดำเนินงาน ดังนี้ การวางแผน (Plan) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบความต้องการจำเป็นใน  
การพัฒนาบุคลากร และทำการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการเรียนรู้หรือถ่ายทอดองค์ความรู้  
ที่เปิดเผย มีการดำเนินการคล้ายกับขั้นการแสวงหาความรู้ในกระบวนการจัดการ  
ความรู้ การดำเนินการ (Do) จะเริ่มต้นจากการใช้ข้อมูล จากการสำรวจความต้องการ  
อันจำเป็นเป็นฐาน จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการตรวจสอบ (Check)  
เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารสถานศึกษา และผลการเรียน  
ของนักเรียน ทำให้ทราบเป้าหมายการดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบได้สอดคล้อง  
กับการปรับปรุง (Act) เป็นการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้วางแผน สำหรับการ  
พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโอกาสต่อไป



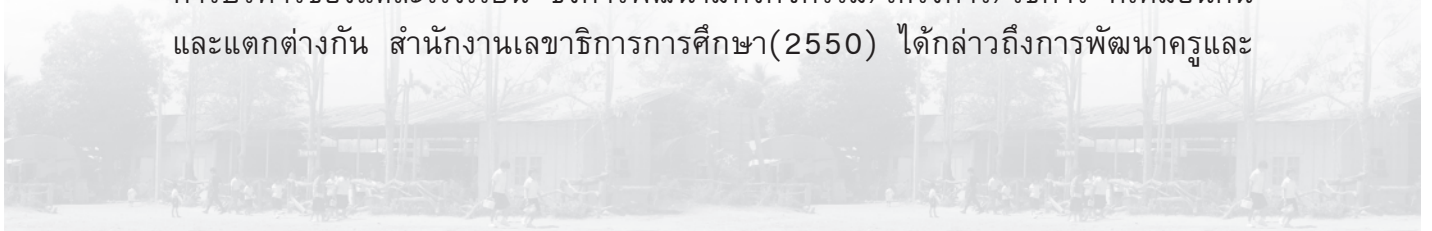
### 3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ พบว่า

3.1 คณะวิจัยและโรงเรียนได้มีการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารตามแผนที่กำหนดไว้ ภายหลังจากอบรมครูได้มีการนำสาระที่ได้จากการอบรมไปใช้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน ดังเช่น การทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในการแก้ปัญหาของนักเรียน การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ การวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การใช้ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและประกันคุณภาพการศึกษา มีการนิเทศ ติดตาม ชี้แนะ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดตั้งชุมชนครูขึ้นในแต่ละโรงเรียน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังเช่น Guskey, (2000; 22-28) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมครูที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย

กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรเพื่อทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า ทันกับการเปลี่ยนแปลงและเริ่มให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยสถานศึกษาต้องจัดการศึกษาหรือพัฒนากระบวนการ เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Communities Practices : COP) ขึ้น การจัดเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้ จะเป็นการประยุกต์และนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาและจัดเก็บไว้ออกไปใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างไรก็ตาม ดังนั้นจึงต้องทำการวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research : CAR) การวิจัยปฏิบัติการบริหาร (Action Research และ Institutional Research : AR/IR)

ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบโรงเรียนเป็นฐานฯ ครั้งนี้ใช้วิธีการพัฒนาด้วยวิธีการหลากหลายซึ่งมีการพัฒนาในโรงเรียน มีการพัฒนานอกโรงเรียน คือ คณะวิจัย เป็นไปทิศทางเดียวกันกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549) ที่ให้กรอบแนวคิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ คือ วิธีการพัฒนาต้องมีความหมายหลากหลายรูปแบบ คือการพัฒนาภายในสถานศึกษา (Inside-based development) เช่น การพัฒนาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน การวิจัยในชั้นเรียน การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อทางไกลต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ e-Book, e-Learning วิทยุ โทรทัศน์ การพัฒนาภายนอกสถานศึกษา (Outside-based development) เช่น การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน

3.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบโรงเรียนเป็นฐานฯ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาในระดับมากที่สุด เพราะมีการจัดทำแผนตามความต้องการของครู และการบริหารของแต่ละโรงเรียน ซึ่งการพัฒนามีทั้งกิจกรรม/โครงการ/วิธีการ ที่เหมือนกัน และแตกต่างกัน สำนักงานเลขาธิการการศึกษา(2550) ได้กล่าวถึงการพัฒนาครูและ



ผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะของการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนว่า การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนที่แต่ละสถานศึกษาอาจเลือกให้เหมาะสมกับสภาพของตนได้ และที่คาดหวังให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3.3 ผลการศึกษาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน โรงเรียนและชุมชน

ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนหลังการเข้าร่วมกิจกรรม พบว่า นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม มีความกระตือรือร้น ความขยัน ความรับผิดชอบ ร่วมมือกันทำงาน มีจิตสาธารณะ ใฝ่เรียนรู้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีความสุข สนุกสนานในการทำกิจกรรมและกล้าที่จะแสดงออกเป็นเพราะ ครูได้มีการวิเคราะห์ปัญหาจากผู้เรียนแก้ปัญหาด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียน ครูมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาครั้งนี้ เป็นการพัฒนาที่ตรงจุด ตรงประเด็น ดังเช่น รูปแบบการพัฒนาครูของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ในรูปแบบที่ 2 รูปแบบการพัฒนาครู เป็นรูปแบบการพัฒนาครู เพื่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาที่สถานศึกษา (School-Based Training) เป็นหลัก ผูกกับการพัฒนางาน (On-the-job Development) ที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติและสามารถดำเนินการได้ภายในสถานศึกษา ให้ใช้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) อย่างต่อเนื่อง ตามแนวปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเน้นกระบวนการร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบพัฒนาครูนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ครูจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้แล้ว Cotton (2001) เสนอว่า ถ้าจะให้การนำ SBM ไปใช้และประสบความสำเร็จผู้เกี่ยวข้องกับการนำ SBM ไปใช้ควรตระหนักว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนขึ้นอยู่กับกิจกรรมการเรียนการสอนโดยตรง SBM เป็นเพียงเครื่องมือหรือกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนรูปแบบหนึ่ง และผู้นำ SBM ไปใช้ต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักของการนำ SBM มาใช้

ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน/ชุมชน พบว่าชุมชนเกิดความเชื่อมั่นโรงเรียนเพิ่มขึ้น ให้การสนับสนุน ทั้งงบประมาณ การเป็นวิทยากร มีความศรัทธาต่อโรงเรียน ผู้ปกครองมีความภาคภูมิใจในการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน ชื่นชมครูที่พัฒนานักเรียน เอาใจใส่นักเรียนและให้ความร่วมมือ สนับสนุนด้วยการเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น น่าจะเป็นเพราะชุมชน ผู้ปกครอง ได้รับรู้ถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนของครู การพัฒนาครูและผู้บริหารตามโครงการนี้คือการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ครูไม่ได้ทิ้งห้องเรียนสามารถจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ ดังที่ Cotton (2001) เสนอว่า ครูใหญ่และคณะครูของโรงเรียนที่ประสงค์จะนำ SBM ไปใช้ควรสร้าง



ความเข้าใจแก่ครูทุกคน และผู้ปกครอง ชุมชนว่า SBM คืออะไรทำไมต้องนำ SBM มาใช้ แทนรูปแบบการบริหารที่มีอยู่เดิม และผู้บริหารสถานศึกษา และครูต้องสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะผู้มีผลประโยชน์ได้เสียกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้เข้าใจว่าจะมีการแบ่งอำนาจรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

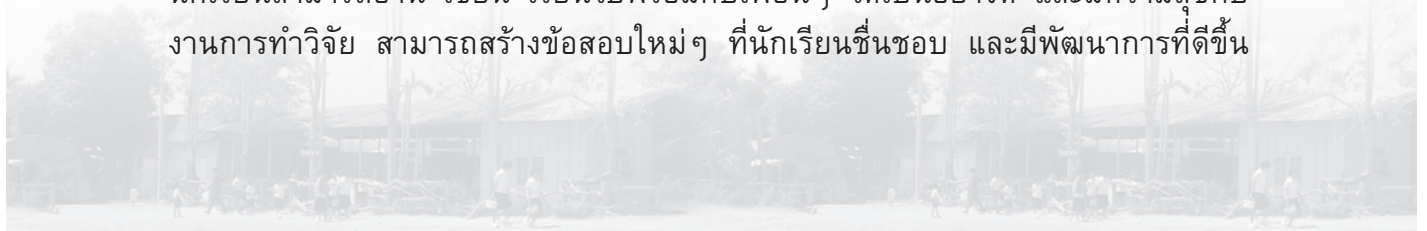
### 3.4 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร

1) สิ่งที่น่าสนใจในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีและกระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้หลากหลายทำให้นักเรียนเกิดความสนใจและตั้งใจเรียนมากขึ้น ครูสามารถนำวิธีการที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน การพัฒนาเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน วิทยากรมีความรู้ความสามารถในการให้ความรู้กับครูเป็นการพัฒนาโดยอยู่ในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โครงการตรงตามความต้องการของโรงเรียน วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ จากมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความจริงใจและจริงจัง สามารถถ่ายทอดความรู้ให้ได้เป็นอย่างดี มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้เป็นอย่างดี และได้รับคำแนะนำทำให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียนมากขึ้น สามารถนำไปพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาศักยภาพของตนได้เป็นอย่างดี ได้เรียนรู้โปรแกรมใหม่ๆ เช่น Adobe Captivate ในการสร้างข้อสอบ สามารถนำไปใช้กับนักเรียนได้จริง และแก้ปัญหาให้กับนักเรียนได้ตรงจุดที่เป็นเช่นนี้เพราะการพัฒนาครั้งนี้เป็นไปตามที่โรงเรียนต้องการ จึงเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาที่ผู้รับการพัฒนาและผู้พัฒนามีการร่วมกันวางแผน ร่วมพัฒนาจึงทำให้ครูมีความรู้สึกไม่ถูกบังคับในการพัฒนาและมีเป้าหมายร่วมกันคือ การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน อีกทั้งการพัฒนาครูและผู้บริหารตามโครงการนี้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองภายในโรงเรียนได้ โดยครูเป็นผู้พัฒนาตนเองจากการลงมือทำในฐานะผู้ปฏิบัติ (practitioner) ครูได้เรียนจากประสบการณ์ตรง สิ่งที่ครูได้เรียนรู้และพัฒนายังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของครูจึงอยู่ในฐานะฝ่ายรุกมากกว่าเป็นฝ่ายรับการพัฒนา ไม่ยุ่งยากจากการมีเวลาและบุคคลภายนอกมาเป็นผู้กำกับ นอกจากนี้ยังมีอิสระที่จะกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน เช่น การกำหนดโจทย์การวิจัยในชั้นเรียน กำหนดเรื่องที่ต้องการเรียนรู้จากวิทยากรและนักวิชาการซึ่งสอดคล้องกันกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่ คือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน การพัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกรอบสมรรถนะ โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา (individual development plan: ID-PLAN) วิธีการพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เลือกตามความเหมาะสมกับตนเอง เช่น การ

พัฒนาภายในสถานศึกษา (inside-based development) เช่น การพัฒนาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน การวิจัยในชั้นเรียน การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อทางไกลต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ e-book e-learning วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ การพัฒนาภายนอกสถานศึกษา (outside-based development) เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน ฯลฯ วิธีนี้รัฐจะต้องจัดให้มีเครือข่ายที่ได้มาตรฐานทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่าย ได้แก่ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรเอกชน สมาคมวิชาชีพต่างๆ และบุคคลเครือข่าย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้านเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะเข้ารับการพัฒนา

2) ปัญหาอุปสรรคในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา วันเวลาที่เข้าร่วมโครงการ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่มากขึ้น มีงานอื่นแทรกเข้ามาในระหว่างการอบรม ทำให้นำความรู้จากโครงการมาปฏิบัติได้ไม่ดีเท่าที่ควร ครูมีพื้นฐานภาษาอังกฤษอยู่ในระดับอ่อนเวลาฝึกอบรมภาษาอังกฤษน้อยเกินไป ทำให้ไม่เกิดทักษะการเรียนรู้ภาษาอังกฤษการถ่ายทอดความรู้และวิธีการ ใช้เวลาน้อยไป ควรมีการเพิ่มเวลาในการอบรม ยังไม่เข้าใจเรื่องงานวิจัย เพราะผู้รับการอบรมยังมีประสบการณ์น้อย จำนวนครูมีน้อยเกินไป ต้องรับผิดชอบงานหนักและมากเกินไป ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะระหว่างการพัฒนาครูยังได้รับการพัฒนาจากต้นสังกัดทำให้ครูไม่มีเวลาเพียงพอในการพัฒนาได้ตรงตามที่ต้องการ อีกทั้งในสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ครูไม่ครบชั้นเรียน ครูต้องทำงานธุรการของโรงเรียนจึงทำให้ครูมีเวลาไม่เพียงพอในการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้อย่างแท้จริงดังที่ David, 1996 : 34-36; Spilman, 1996 : 34-39; Latham, 1998 : 85-86 อ้างอิงจาก ดิเรก วรณศรี, 2545) ได้กล่าวถึงปัญหาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้คือ เวลาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ การทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น เป็นภาระต่อครูผู้ปฏิบัติการสอน

3) การนำสิ่งที่ได้รับจากโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาไปพัฒนาคุณภาพผู้เรียนพบว่า สิ่งที่ได้รับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนมีวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น การจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา การใช้ระบบ ICT ประกอบการจัดการเรียนการสอน การนำวิจัยในชั้นเรียนไปพัฒนาการจัดการเรียน การสอน พัฒนาด้านการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ ได้นำการวิจัยในชั้นเรียนมาปรับใช้กับนักเรียน นักเรียนสามารถอ่าน เขียน เรียนไปพร้อมกับเพื่อนๆ ได้เป็นอย่างดี และมีความสุขกับงานการทำวิจัย สามารถสร้างข้อสอบใหม่ๆ ที่นักเรียนชื่นชอบ และมีพัฒนาการที่ดีขึ้น





ใช้สื่อการสอน ICT มาประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้มีคุณภาพ พัฒนานักเรียนในเรื่องการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่เป็นเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะการพัฒนาครั้งนี้เป็นการพัฒนาตามความต้องการของครูภายใต้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในห้องเรียนจึงทำให้ครูสามารถนำไปใช้จริงในการพัฒนาผู้เรียน

4) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ขยายผลโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในระยะที่ 3 พบว่า ต้องให้โรงเรียนที่จะเข้าร่วมโครงการทราบวิธีการและกระบวนการในการทำงานเพราะต้องอาศัยความตระหนักและความตั้งใจในการทำงานเป็นอย่างมากจึงจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ อยากรู้ให้กำหนดวันเวลาที่ว่างตรงกัน ควรใช้เวลาดำเนินการโครงการให้มากกว่านี้ อยากรู้ให้มีการอบรมบ่อยๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอนของเด็กนักเรียน ควรจัดแสดงผลงานวิชาการ ส่งแผ่นพับ/หนังสือ ขยายผลให้ความรู้แต่ละโรงเรียน จัดสื่อการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงจูงใจและ ควรติดตามประเมินผล ผลสำเร็จของงานเป็นเรื่องๆ และจัดทำเป็นขั้นตอนให้มองเห็นเป็นรูปธรรม ทั้งนี้การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานจำเป็นต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าใจการบริหารดังกล่าวอีกทั้งการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องใช้เวลาเพิ่มเติมจากการทำงานตามปกติ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

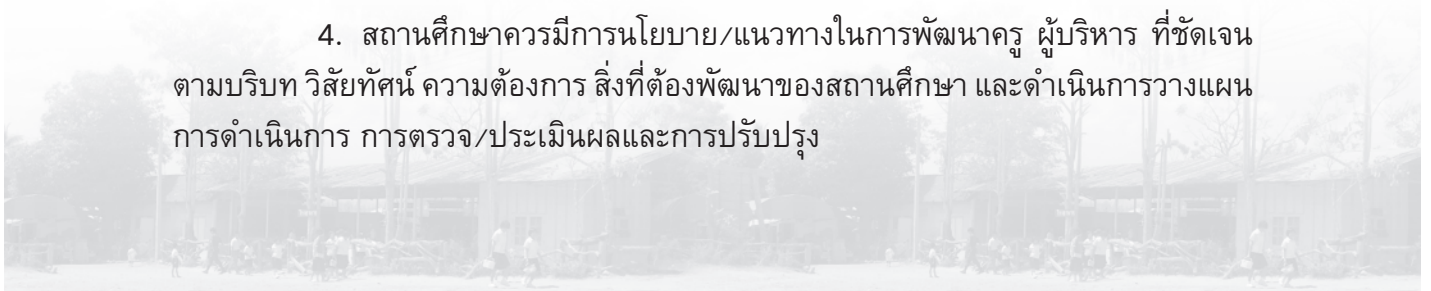
#### ระดับนโยบาย

1. คณะศึกษาศาสตร์ควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถเป็นผู้ชี้แนะสังคมทางปัญญาได้อย่างแท้จริง

2. เขตพื้นที่การศึกษาควรมีการกำหนดนโยบาย/แนวทางในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง

3. เขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นผู้ประสานในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนที่มีแนวการพัฒนาครูและผู้บริหารที่ดีในลักษณะชุมชนครูมืออาชีพโดยการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. สถานศึกษาควรมีการนโยบาย/แนวทางในการพัฒนาครู ผู้บริหาร ที่ชัดเจนตามบริบท วิสัยทัศน์ ความต้องการ สิ่งที่ต้องพัฒนาของสถานศึกษา และดำเนินการวางแผนการดำเนินการ การตรวจ/ประเมินผลและการปรับปรุง



### ระดับปฏิบัติ

1. คณะศึกษาศาสตร์ควรมีบทบาทในการชี้แนะ ให้ความรู้ (Coach) เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นศูนย์พัฒนาครู ผู้บริหาร โรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในการพัฒนาตนเองและครูในสถานศึกษาตามบริบทของโรงเรียน
3. สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ความสามารถของครูในโรงเรียนเพื่อสร้างให้ครูเป็นผู้นำในการพัฒนาในเรื่องนั้นและจัดให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน อาทิ การจัดการความรู้ การใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน
4. คณะศึกษาศาสตร์ เขตพื้นที่การศึกษาควรประสานโรงเรียนจัดให้มีเครือข่ายครูในเขตพื้นที่และจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คัดเลือกครูต้นแบบในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
5. ควรมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยโดยจัดให้โรงเรียนเป้าหมายนำเสนอผลการพัฒนาของแต่ละโรงเรียนและจัดให้มีเครือข่ายการพัฒนาโรงเรียนโดยมีโรงเรียนเป้าหมายเป็นแกนในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงประเมินผลโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อได้ข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. ควรมีการวิจัยรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกระบวนการจัดการความรู้
3. ควรมีการวิจัยผลการเรียนรู้ของนักเรียนของโรงเรียนพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

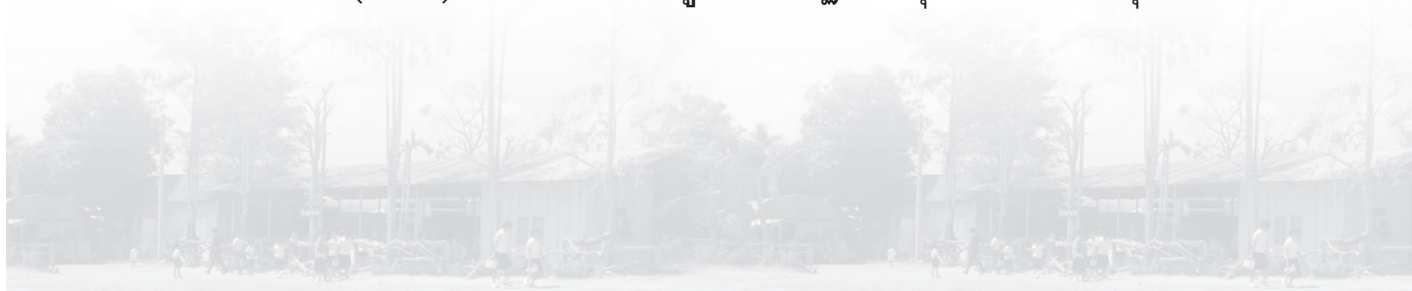


## บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2544). **แนวทางสู่ SBM**. มปท.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). **รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- ขุนทอง ล้อเสวีวานิช (แปล) (2535). จาก Alvil Toffler 1992. A New Power. กรุงเทพมหานคร : รุ่งแสงการพิมพ์.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2545). **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ปรินญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทีศนา แคมมณี. (2550). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). **ปราชญ์กล่าวหาญและสัมา. (บรรณาธิการ). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- \_\_\_\_\_. (2546). **การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). **กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน : การประเมินและการประกัน**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- นำทิพย์ วิภาวิน. (2547). **การจัดการความรู้**. ศรีปทุมปริทัศน์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- \_\_\_\_\_. (2550). **การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามหาสารคาม เขต 1**. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 1(1), 41-57.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. (2547). **การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ**. กรุงเทพมหานคร : ไยใหม่.



- ประเวศ วะสี. **ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ**. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสตรีศึกษา. 2541.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้**. กรุงเทพมหานคร : ชรรคมลการพิมพ์.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2546). **รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนาโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2549). **รายงานการวิจัย เรื่อง คุณวุฒิของครูและคุณภาพงานครู**.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ. (2544). **ภาวะวิกฤตและยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ระยะที่ 9-10 (พ.ศ. 2545-2554)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- \_\_\_\_\_. (2546). **รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนาโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญและคณะ. (2552). **สภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์และพรทิพย์ แข่งขัน. (2551). **รายงานการวิจัยสมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- มนตรี จุฬาววัฒนทล. (2553). **นโยบายการผลิตและการพัฒนาครู**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2543). **นโยบายการผลิตและการพัฒนาครู**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). **การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับการปฏิรูปการศึกษา**. มปท.
- วรัยพร แสงนภาพวร. (2550). **การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก**. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.



- \_\_\_\_\_. (2547). การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้. การจัดการความรู้ เพื่อ  
 คุณภาพที่สมดุล, หน้า 16 - 37. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.  
 วิทยากร เชียงกูร. (2550). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2549 / 2550 : จะแก้  
 ปัญหาและปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบของใครรวมได้อย่างไร. สำนักงาน  
 เลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ, (2546). การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น  
 และบทวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรภาพพัฒนา.
- \_\_\_\_\_. (2547). การพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียน : ในกระแสสังคมระยะ  
 เปลี่ยนผ่านและการปฏิรูป. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิษณุ ทรัพย์สมบัติ. (2549). การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินการเรียนการสอน  
 ของครู : การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยการสร้างเครือข่ายและ  
 การคิดสะท้อนอภิमान. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและ  
 จิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรพจน์ ลือประเสริฐกุล, 2535. หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. ฉบับวันอาทิตย์ที่ 2 มิถุนายน  
 2539, หน้า 8.
- วีระ เมืองช้าง. (2551). การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ ได้จริงหรือ...
- ศศิธร เขียวกอ. (2548). การพัฒนาสมรรถภาพด้านการประเมินสำหรับครูโรงเรียน  
 ประถมศึกษา : การเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมครู  
 แบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต  
 ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). การวิเคราะห์พหุระดับ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
 แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. รายงานประจำปี 2550.  
 \_\_\_\_\_. ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ปี 2549-2551.  
 เอกสารอัดสำเนา
- \_\_\_\_\_. (2550). เอกสารประกอบการประชุมเสนอผล การติดตามสภาวะการณ์ครู  
 รายจังหวัด (Teacher Watch).



- \_\_\_\_\_ . (2550). การวิจัยการติดตามสภาวะการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) และการพัฒนาตัวแบบการพัฒนาครู ที่สนองตอบสภาวะการณ์และปัญหาในการทำงานของครู. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สมหวัง พิธยานุวัฒน์. (2542). การยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). รูปแบบการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). รายงานการประเมินโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . (2549). เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการโครงการนำร่องเพื่อวิจัยและพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กที่ขาดโอกาสในการพัฒนา. วันที่ 7-8 สิงหาคม 2549 ณ โรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่.
- \_\_\_\_\_ . (2552). แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ.
- \_\_\_\_\_ . ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก. นำเสนอต่อคณะกรรมการคุณภาพการศึกษา สพฐ. เอกสารอัดสำเนา.
- \_\_\_\_\_ . (2547). ปฏิรูปครูสู่ฝัน. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_ . (2551). แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ.
- \_\_\_\_\_ . การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก. มปป.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2550. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_ . (2549). รายงานผลการสังเคราะห์ผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา นับตั้งแต่ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถึงสิ้นสุดปีงบประมาณ 2548. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.



- \_\_\_\_\_ . (2550). คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
 เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . (2551). การสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา  
 ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาดั้งแบบ รุ่นที่ 2. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . (2551). รายงานการวิจัยสมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคม  
 ที่เปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . (2551). สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.  
 2542-2551). กรุงเทพฯ : วี. ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- \_\_\_\_\_ . (2552). สถานะการศึกษาไทย ปี 2550/2551 “ปัญหาความเสมอภาค  
 และคุณภาพของการศึกษาไทย”. กรุงเทพฯ : วี. ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- \_\_\_\_\_ . (2547). ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท 21  
 เซ็นจูรี จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . (2547). ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท 21  
 เซ็นจูรี จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . (2547). แนวทางการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร :  
 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_ . (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไข  
 เพิ่มเติม พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . (2553). การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทาง  
 การศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . (2553). ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.  
 กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . (2548). นโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส. กรุงเทพมหานคร  
 : พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_ . (2550). สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2549. กรุงเทพฯ :  
 ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหสายบล็อกการพิมพ์.



- \_\_\_\_\_. (2548). **สภาวะการขาดแคลนครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักพัฒนาระบบบริหาร. (2545). **เอกสารประกอบการศึกษาด້วยตนเอง หลักสูตร ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการประณศศึกษาแห่งชาติ.
- สุรพล วงสินธ์. (2545). **โรงเรียนสมบูรณัแบบ**. วารสารวิชาการ ปีที่ 5. (7), 32.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2545). **การพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. เอกสารประกอบการสอน นักศึกษาปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)”. ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (**Self-Learning Tool Kits**). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- อมรรัตน์ หมุดทอง. (2539). **สังคมไทยยังไม่ก้าวไกลจากสังคมเกษตรอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : ชุทธิจณัฉบับวันที่ 2 พฤษภาคม 2539.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2543). **รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2546). **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2546) **หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : พระรามสี่การพิมพ์.
- Cheng, Yin Cheong. (1996). **School Effectiveness and School-Based Management : Amechanism for Development**. London : Falmer Press.





- Cotton, Kathleen (2001), **School-Based Management, Northwest Regional Education Laboratory, August 2001.**
- Cronbach, L.J. (1980). **Course Improvement Through Evaluation.** Teachers College Record 64 : 672-683.
- Daresh J.C. and Playko M.A., (1992). **The Professional Development of School Administrator.** New Jersey : Merrill Prentice-Hall.
- David, Jane L. (1996). **The Who, What, and Why of Site-Based Management.** Educational Leadership, 53, 4 (December 1995/January 1996) : 4-9.
- Demarest. (1997). **Understanding Knowledge management.** Journal of Long Range Planning, 30 (3), 374 - 384.
- Henrie, M., Hedgepeth, O. (2003). **Size is important in knowledge management.** Journal of Knowledge Management Practice, available at : [www.tlinc.com/article53.htm](http://www.tlinc.com/article53.htm) (Vol.4).
- O'Dell C. and C. J. Grayson, Jr, (1998). **If Only We Knew What We Know.** The Free Press, New York.
- Oswald, Lori Jo (1995). **School-Based Management.** College of Education, University of Oregon, July 1995.
- Trapp, Holger. (1999). **Benefits of an Intranet-based Knowledge Management System-Measuring the Effects.** A available from: <http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeitholgertrapp.pdf>.
- จิตวิทยาการเรียนรู้ <http://www.slideshare.net/ICESasipron230334/ss-8913890>  
สืบค้นเมื่อ 14 กันยายน 2554.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2547). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based management).** <http://www.ed.gov/OR/ConsumerGuides/baseman.html>.  
สืบค้นเมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2548.
- ประพนธ์ ผาสุกยัต. (2549). **ปรับหลักคิด ไม่ยึดติดกระบวนทัศน์เดิม.** สืบค้นเมื่อ 18 ตุลาคม 2551, จาก <http://www.Kmi.or.th>



- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้คืออะไร (นิยามเพื่อการปฏิบัติการ). ค้นเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2550, จาก <http://www.kmi.trf.or.th/document/aboutKM/about.KM.pdf>.
- อำนวยการ เถาตระกูล. (8 พฤศจิกายน 2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารความรู้ในสถาบันการอาชีวศึกษาไทย. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2550. จาก [http://www.1.bpcd.net/new subject/organization/32/umnuy/index.htm](http://www.1.bpcd.net/new_subject/organization/32/umnuy/index.htm).
- Kucza, Timo. (2001). **Knowledge Management Process Model**. Available from : <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf>.
- Myers, Dorothy and Stonehill, Robert. (1993). **School-Based Management..** [online] Available from : <http://www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/baseman.html> [2001, April 10 th]







# ภาคผนวก



## ภาคผนวก ก

### เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล



## แบบประเมินตนเองของผู้บริหารจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษา

### คำชี้แจง

แบบประเมินตนเองฉบับนี้มีจุดประสงค์เพื่อประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารที่  
เข้าร่วมกิจกรรม การใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน  
เป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็ก โปรดตอบตามความเป็นจริง ผลจากการตอบจะเป็น  
ประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ

- เพศ  ชาย  
 หญิง
- วุฒิการศึกษา  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก
- อายุของผู้บริหาร .....ปี
- ประสบการณ์การบริหาร.....ปี
- ประสบการณ์ในการเป็นครู.....ปี
- ประสบการณ์ในการบริหาร ณ โรงเรียนปัจจุบัน ระยะเวลา.....ปี
- ตำแหน่งวิทยฐานะ  ชำนาญการ  
 ชำนาญการพิเศษ  
 เชี่ยวชาญ  
 เชี่ยวชาญพิเศษ
- ภูมิลำเนาของผู้บริหาร  อยู่ในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน  
 นอกเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน



## ตอนที่ 2 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร

หลังเข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โปรดประเมินผลตามรายการที่กำหนดว่าเกิดขึ้นมาก-น้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนา					
2. ผลการเรียนรู้จากกระบวนการพัฒนา					
3. พฤติกรรมการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป					
4. สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (ตามกรอบวิชาชีพจำนวนเบกษา หมวด 2 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตัวอย่างเช่น มี 4 ด้าน 1. การบริหารวิชาการ 2. การใช้ ICT ในการบริหารจัดการ 3. การประกันคุณภาพศึกษา 4. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน)					
5. ผลงาน/ชิ้นงาน/บทความ หรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของท่านครั้งนี้ จำนวน.....ชิ้น ได้แก่ 1. .... ..... 2. .... ..... 3. .... .....					



### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





## แบบประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษา

### คำชี้แจง

แบบประเมินตนเองฉบับนี้มีจุดประสงค์เพื่อประเมินผลที่เกิดขึ้นกับครูที่เข้าร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โปรดตอบตามความเป็นจริง ผลจากการตอบจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ

เพศ ( ) ชาย

( ) หญิง

วุฒิการศึกษา ( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

อายุ.....ปี

ประสบการณ์การสอน.....ปี

ระดับชั้นที่สอน .....

กลุ่มสาระที่สอน .....

ตำแหน่งวิทยฐานะ ( ) ชำนาญการ

( ) ชำนาญการพิเศษ

( ) เชี่ยวชาญ

( ) เชี่ยวชาญพิเศษ

ภูมิลำเนาของท่าน ( ) อยู่ในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน

( ) นอกเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน



## ตอนที่ 2 ผลที่เกิดขึ้นกับครู

หลังจากได้ร่วมกิจกรรมการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
 ครั้งนี้แล้วท่านคิดเห็นอย่างไร โปรดตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความ  
 คิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อรายการ	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการ พัฒนา					
2. ผลการเรียนรู้จากการพัฒนาของท่านในด้าน 2.1 ด้านความรู้ ความเข้าใจ 2.2 ด้านทักษะ/การปฏิบัติ 2.3 ด้านเจตคติของครู					
3. พฤติกรรมการสอนที่เปลี่ยนแปลงไป (แต่ละที่เปลี่ยนคำถามตามของตนเอง เช่น ดูจากการประเมินของ สมศ.)					
4. ศักยภาพและสมรรถนะทางวิชาชีพครู ที่ได้รับการพัฒนา (ดูตามแต่ละสถาบันพัฒนา เช่น ดูจาก กคศ. และ สมรรถนะวิชาชีพครู เช่น ภาษาและเทคโนโลยี การจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล การบริหารจัดการ การห้องเรียน ฯลฯ)					
5. ผลงาน/ชิ้นงาน/บทความ หรือนวัตกรรม ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของท่านครั้งนี้ จำนวน.....ชิ้น ได้แก่ 1. .... ..... 2. .... ..... 3. .... .....					



### ตอนที่ 3 การเปลี่ยนแปลงของท่านที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมพัฒนาในครั้งนี้

1. มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ความรอบรู้ในวิถีชีวิตของการเป็นครู

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. มีความสามารถในการคิดและเชื่อมโยงความรู้ต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นองค์ความรู้ใหม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



4. มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษาหลังโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาครู  
และผู้บริหาร ในครั้งนี้เป็นอย่างไร ทั้งผลประเมินคุณภาพภายในหรือภายนอก (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

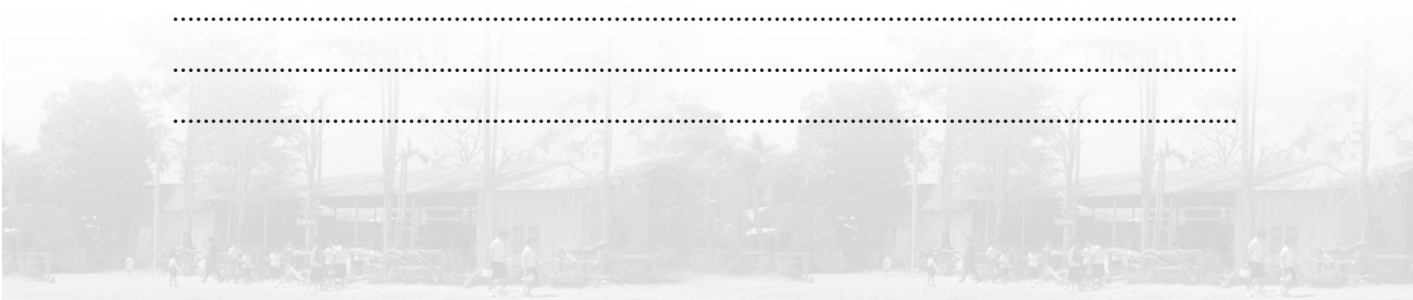
.....

.....

.....

.....

.....



## แบบประเมินผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียน จากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

### คำชี้แจง

แบบประเมินตนเองฉบับนี้มีจุดประสงค์เพื่อประเมินผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กโปรดตอบตามความเป็นจริง ผลจากการตอบจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ

- |           |                       |                       |
|-----------|-----------------------|-----------------------|
| เพศ       | ( ) ชาย               | ( ) หญิง              |
| ระดับชั้น | ( ) ประถมศึกษาปีที่ 1 | ( ) ประถมศึกษาปีที่ 2 |
|           | ( ) ประถมศึกษาปีที่ 3 | ( ) ประถมศึกษาปีที่ 4 |
|           | ( ) ประถมศึกษาปีที่ 5 | ( ) ประถมศึกษาปีที่ 6 |
|           | ( ) มัธยมศึกษาปีที่ 1 | ( ) มัธยมศึกษาปีที่ 2 |
|           | ( ) มัธยมศึกษาปีที่ 3 |                       |

### ตอนที่ 2 ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน

1. ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนหลังเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาด้านพฤติกรรม / คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 8 อย่างของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และ หรือตัวบ่งชี้พื้นฐานของผู้เรียนมาตรฐานที่ 1 ด้านการจัดการศึกษาของ สมศ. ) มีอะไร โปรดอธิบายโดยสังเขป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



2. ผลการเรียนรู้ของนักเรียนก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นอย่างไร โปรดอธิบายโดยสังเขป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3 ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน/ชุมชน**

1. ชุมชนมีความร่วมมือและมีศรัทธาต่อโรงเรียนหลังจากโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารในครั้งนี้หรือไม่ อย่างไรบ้าง โปรดอธิบายโดยสังเขป (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษาหลังโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารในครั้งนี้เป็นอย่างไร ทั้งผลประเมินคุณภาพภายในหรือภายนอก (ถ้ามี)

.....

.....

.....

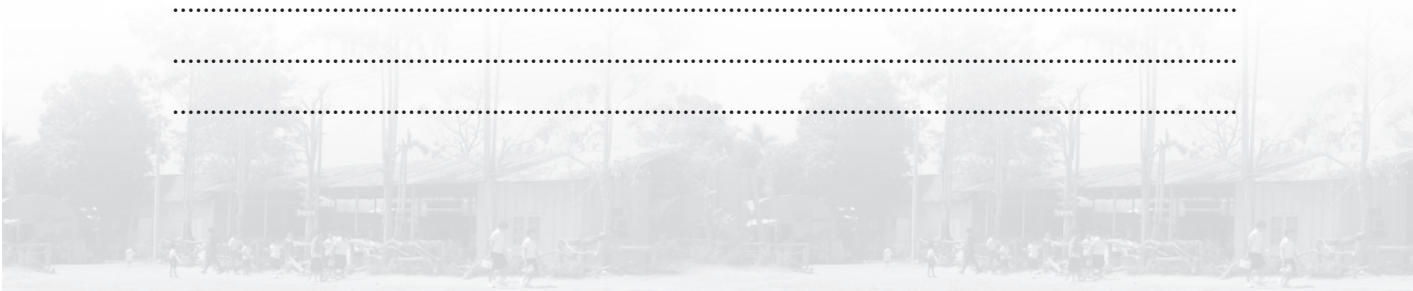
.....

.....

.....

.....

.....



## แบบประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษา

### คำชี้แจง

แบบประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีจุดประสงค์เพื่อให้ครูได้ประเมินตนเองตามข้อรายการที่กำหนดว่าท่านมีทักษะในการปฏิบัติการอยู่ในระดับใด โปรดตอบตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ ผลจากการตอบจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

ข้อรายการ	ระดับทักษะเชิงปฏิบัติการ			
	ยังไม่สามารถปฏิบัติได้	กำลังเรียนรู้ที่จะปฏิบัติ	ปฏิบัติได้ แต่ต้องเรียนรู้และพัฒนาเพิ่มเติม	ปฏิบัติได้อย่างดีมาก
1. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนด้านความรู้				
2. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนด้านทักษะกระบวนการที่เป็นความคิดรวบยอด หลักการและความสัมพันธ์				
3. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์				
4. ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล แล้วนำมาวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของผู้เรียน				
5. ออกแบบการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการ เพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย				

ข้อรายการ	ระดับทักษะเชิงปฏิบัติการ			
	ยังไม่สามารถปฏิบัติได้	กำลังเรียนรู้ที่จะปฏิบัติ	ปฏิบัติได้แต่ต้องเรียนรู้และพัฒนาเพิ่มเติม	ปฏิบัติได้อย่างดีมาก
6. จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้				
7. ดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้				
8. จัดเตรียมและใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรม				
9. นำภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีเหมาะสมมาประยุกต์ในการจัดการเรียนการสอน				
10. ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย				
11. ประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนเหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาและระดับพัฒนาการของผู้เรียน				
12. นำผลการประเมินของผู้เรียนมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน				
13. วิเคราะห์ผลการประเมินและนำมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน				
14. ศึกษาค้นคว้า วิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				





## ภาคผนวก ข

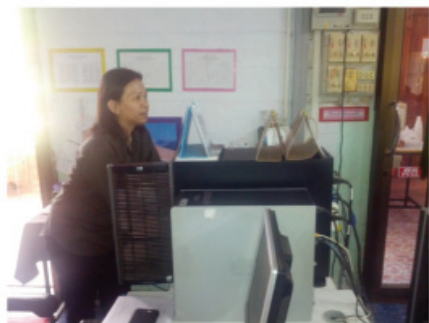
### ภาพประกอบการดำเนินงาน



## การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ประกอบการเรียนการสอน ณ โรงเรียนวัดวังอิทก



### การอบรมการใช้ระบบฐานข้อมูล ณ โรงเรียนทุ่งน้อย



### การอบรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ณ โรงเรียนวัดเขาน้อย



รายงานการวิจัยและพัฒนา  
 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
 แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก  
 ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

คณะวิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ	มีแจ้ง
รองศาสตราจารย์ เทียมจันทร์	พาณิชย์ผลินไชย
ดร.อมรรัตน์	วัฒนาธร
ดร.ชำนาญ	ปาณาวงษ์

นักวิจัยร่วม

อาจารย์วิเชียร	บัวกลอย	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังอิทก
อาจารย์พรรษา	บงเจริญ	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนนอภัย
อาจารย์นวลจันทร์	จันทร์เจริญ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังสาร
อาจารย์บันเทิง	ทานะชัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งน้อย
อาจารย์อำนาจ	หนันตา	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขาน้อย

หน่วยงานรับผิดชอบ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



## การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 : จังหวัดพิษณุโลก

### ที่ปรึกษา

ดร.ศศิธารา พิชัยชาญณรงค์	เลขาธิการสภาการศึกษา
ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
นางทิพย์สุดา สุเมธเสนีย์	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาการเรียนรู้

### ผู้ทรงคุณวุฒิของโครงการ

รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรางศรี พณิชยกุล	ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิ์จรรยา	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

### คณะทำงาน

#### 1) ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ จัดทำโครงการและวางแผนแนวทางการวิจัย

นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
นายสำเนา เนื้อทอง	นักวิชาการศึกษานำงานการพิเศษ

#### 2) จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการและติดตามความก้าวหน้า การดำเนินงานของโครงการ

นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
นายสำเนา เนื้อทอง	นักวิชาการศึกษานำงานการพิเศษ
นางสาวจักษณา อธิรัตน์ปัญญา	นักวิชาการศึกษานำงานการ
นางสาวจันทิมา ศุภรพงศ์	นักวิชาการศึกษานำงานการ
นางสาวณุดตรา แทนขำ	นักวิชาการศึกษานำงานการ
นางสาวพิกุล กันทะวัง	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
นางสาววันวิสา สิงหพ	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

### บรรณาธิการเอกสาร

นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
นางสาวสมพร พรหมดี	นักวิชาการศึกษานำงานการ

กลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โทร. 02 668-7123 ต่อ 2513 โทรสาร 02 2431 129