

รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ
เรื่อง
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิถีไทย
(School-Based Management : Thai Ways and Methods)

โดย
รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด

โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
สำนักนายกรัฐมนตรี

371.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
 ส 691ร รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหาร
 โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิถีไทย / กรุงเทพฯ : สกศ., 2546
 ก-ฎ, 113 หน้า.
 ISBN 974-241-756-3
 1. โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
 2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3. ชื่อเรื่อง

**รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิถีไทย
 (School-Based Management : Thai Ways and Methods)**

สิ่งพิมพ์ สกศ.	อันดับที่ 62/2546
พิมพ์ครั้งที่ 1	มิถุนายน 2546
จำนวน	1,000 เล่ม
ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่	โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สำนักพัฒนาการเรียนรู้และมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ถนนสุขุมวิท เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 0-2668-7974 หรือ 0-2668-7123 ต่อ 2510, 2511 โทรสาร 0-2243-1129 Web site: http://www.onec.go.th
ผู้พิมพ์	บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด 208/5 ซอยสาเก ถนนตะนาว เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200 โทรศัพท์ 0-2226-2062-3 โทรสาร 0-2226-2062-3

คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ดำเนินการโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นโครงการนำร่องที่ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจำนวน 250 โรงเรียนจากทุกสังกัดทั่วประเทศดำเนินการปฏิรูปทั้งโรงเรียนโดยมีกิจกรรมการพัฒนาตนเองเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาระบบการบริหารจัดการ การทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพผู้เรียนและการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

สำนักงานฯ ได้ให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณเอกสารทางวิชาการและจัดหาที่ปรึกษาทางวิชาการจากสถาบันครุศึกษาให้กับทุกโรงเรียนในโครงการฯ และได้รับการสนับสนุนจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank: ADB) ในรูปของเงินอุดหนุนให้กับโรงเรียนโดยตรง รวมทั้งจัดหาผู้เชี่ยวชาญประจำโครงการทั้งฝ่ายไทยและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการปฏิรูปของโรงเรียนในโครงการฯ

เอกสารรายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิถีไทย” เป็นหนึ่งในสี่ของรายงานการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญฝ่ายไทยโดยรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด เป็นผู้เชี่ยวชาญประจำโครงการฯ ด้านการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการ ได้เรียบเรียง รายงานเกี่ยวกับข้อค้นพบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา และได้สังเคราะห์รูปแบบการบริหารที่เป็นวิถีและวิถีไทย ได้ 4 รูปแบบ พร้อมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

สำนักงานฯ ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด ที่ได้ร่วมดำเนินโครงการฯ จนบรรลุวัตถุประสงค์ และหวังว่ารายงานฉบับนี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการปฏิรูปทั้งโรงเรียนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ครู สถาบันครุศึกษาหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้สนใจทั่วไป

ช.อ. และ _____
๖ _____
(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

คำชี้แจง

เอกสารรายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนฉบับนี้เป็นรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามกรอบการวิจัย ผลการวิจัยที่นำเสนอในรายงานฉบับนี้เป็นข้อค้นพบที่รวบรวมจากการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการว่าโรงเรียนต่างๆ ในโครงการมีการดำเนินการอย่างไร จึงเป็นที่มาของชื่อ “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิถีไทย” เป็นโครงการย่อยภายใต้โครงการ “โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน” ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และธนาคารพัฒนาเอเชีย

ข้อค้นพบหลายประเด็นจากการวิจัยทำให้ทราบแน่ชัดว่า ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละท่านต่างก็เป็นผู้ที่มีศักยภาพสามารถนำพาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้ภายใต้บริบทของโรงเรียนโดยไม่ขัดกับกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานต้นสังกัด ถึงแม้ว่าในบางบริบทจะมีปัญหาต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาความขาดแคลน แต่ท่านผู้บริหารเหล่านั้นพร้อมที่มงานก็มีได้ย่อท้อ กลับมีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีพร้อมๆ กับการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นจากการดำเนินงานของโรงเรียนแสดงให้เห็นชัดเจนว่าขั้นตอนการ ดำเนินงาน รูปแบบการบริหารเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ อาจมีอยู่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับบริบทที่โรงเรียนตั้งอยู่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการใช้วิจารณญาณของผู้บริหารในการใช้เทคนิคต่างๆ ในการบริหารงานเพื่อนำมาให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

ในฐานะนักวิจัย ผมต้องขอขอบคุณนักวิจัยท่านอื่นๆ ที่ได้ทุ่มเทการทำงานร่วมกันทั้งท่านผู้เชี่ยวชาญ ท่านนักวิจัย/นักวิชาการของ สกศ.ทุกท่าน นักวิจัยในพื้นที่ ท่านผู้บริหารโรงเรียน และคณาจารย์ผู้ประสานงานของโรงเรียนในโครงการ ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามโครงการอย่างยิ่ง สร้างโอกาสให้ผมได้เรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่างในการทำงานโครงการนี้ ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อมูลในเอกสารฉบับนี้อาจจะใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นของการดำเนินงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาในโอกาสต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด

บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยการสนับสนุนจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank) ได้เริ่มโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในปี พ.ศ. 2543-2544 โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยวิธีการดำเนินงานทั้งโรงเรียนแบบใช้การวิจัยเป็นฐาน

เอกสารนี้เป็นรายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เน้นเฉพาะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิถีไทย

วัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา และผลการพัฒนาตัวเองซึ่งเพื่อวัดสมรรถนะ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารกับลักษณะวิธีการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การวิจัยปฏิบัติการ การประกันคุณภาพของโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน 3) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการ ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ที่พัฒนาผู้เรียน

แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย 1) ข้อมูลจากแบบรายงานตนเอง ระยะเวลาที่ 1 และระยะเวลาที่ 2 ของโรงเรียนในโครงการ 2) รายงานฉบับสมบูรณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน 3) รายงานฉบับสมบูรณ์ของนักวิจัย 44 คน 4) ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลในการไปเยี่ยมโรงเรียน 5) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ประสานงาน โครงการของโรงเรียน และนักวิจัย 4 ภาคของประเทศ รวมภาคละ 2 ครั้ง 6) ข้อมูลจากการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารและครูผู้ประสานงานที่คัดสรร (Focus Group Interview) 7) ข้อมูลจากการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการกับผู้บริหาร ครู-อาจารย์ นักเรียน บุคลากรของโรงเรียนตัวแทนชุมชน ผู้นำองค์กรท้องถิ่น พระสงฆ์ ผู้นำศาสนา คริสต์ และอิสลาม 8) ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามเชิงการวัดและประเมินผล และ 9) การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคณะผู้เชี่ยวชาญไทยและต่างประเทศ ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

เครื่องมือการสำรวจ วิเคราะห์ ประกอบด้วย 1) ตัวบ่งชี้กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) คำถามแบบเติมข้อความเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมการเรียนรู้ และคุณภาพผู้เรียน 3) คำถามแบบมีโครงสร้างเพื่อใช้ในการสนทนาเจาะลึกกลุ่ม Focus Group ใน 4 ภูมิภาค และ 4) เกณฑ์การวิเคราะห์รายงานสรุปของโรงเรียน 250 โรงเรียน

ผลการศึกษาที่สำคัญ

ก. สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์ โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุน 13) เป็นแบบอย่างที่ดี

โดยสมรรถนะที่ได้รับการจัดอันดับความสำคัญให้อยู่ใน 5 อันดับแรก ได้แก่ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามลำดับ

ข. ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1) แสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ 2) คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด 3) ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย 4) กล้าที่จะตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน 5) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 6) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน 7) จัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย 9) ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหารด้านวิชาการ ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน 10) วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร 11) ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน 12) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 13) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน 14) เผยแพร่และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแผนงานต่อไป 15) สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบระบบการเงินของโรงเรียน

หากพิจารณาสมรรถนะจากค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ในปัจจุบันสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนเข้าโครงการทุกตัวบ่งชี้ และมีความแตกต่างอย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวบ่งชี้

ค. ผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับ

1. ลักษณะหรือวิธีการจัดการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่ามีการกระจาย

อำนาจในการบริหารงานในโรงเรียนมากขึ้น มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้มากขึ้น มีการประชุมชี้แจงมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ มีการติดตามและประเมินผลโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับการอนุมัติ

2. การพัฒนาบุคลากร พบว่ามีการจัดทำโครงการมีเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรชัดเจนขึ้น รูปแบบและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรมีความหลากหลายมากขึ้น

3. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ พบว่า มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ร่วมปรึกษาและวางแผนปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกัน มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่น มีการจัดหลักสูตรท้องถิ่น

4. การวิจัยปฏิบัติการ พบว่า ครู-อาจารย์มีการทำวิจัยในชั้นเรียน มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการเรียนการสอนให้ตรงจุดมากขึ้น ในส่วนของ การวิจัยปฏิบัติการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานก่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลและองค์กรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา สมาชิกในชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น และพบว่า การปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยวิธีดำเนินการไปพร้อม ๆ กันทั้งโรงเรียนเป็นวิธีการที่สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลของการปฏิรูปการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน หลายโรงเรียนกำลังดำเนินการจัดทำคู่มือประกันคุณภาพ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินภายในสถานศึกษา

6. การพัฒนาชุมชน พบว่า ชุมชนส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือมากขึ้น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทำให้ชุมชนมีความมั่นใจในวิธีการและคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษามากขึ้น ซึ่งส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาชุมชน

ง. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

รูปแบบที่ 1 รูปแบบผู้นำสามประสาน (The Triarchic Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหาร ครู และชุมชน มีความพร้อมและตั้งใจที่จะพัฒนา รูปแบบนี้จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ง่าย ใช้เวลาน้อย

รูปแบบที่ 2 รูปแบบผู้บริหาร-ครู เป็นผู้นำ (Principal-Teachers Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ มีความพร้อมและมีความตั้งใจ แต่คณะกรรมการ

สถานศึกษาและชุมชนยังไม่มี ความเข้าใจและยังไม่พร้อม รูปแบบนี้ต้องอาศัยความตั้งใจและความร่วมมือของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ต้องพยายามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

รูปแบบที่ 3 รูปแบบผู้บริหารเป็นผู้นำ (The Principal Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะพัฒนา แต่ครู-อาจารย์ และชุมชนยังขาดความพร้อม รูปแบบนี้ต้องใช้เวลามากในการดำเนินงาน แต่ก็สามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าผู้บริหารกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

รูปแบบที่ 4 รูปแบบครู-ชุมชนเป็นผู้นำ (The Teachers-Community Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหารย้ายมาจากที่อื่นในขณะที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว โดยที่คณะครู-อาจารย์ และชุมชนในโรงเรียนนั้นได้รับผิดชอบอยู่ก่อนแล้ว รูปแบบนี้อาจต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจและตัดสินใจ

ข้อค้นพบจากการศึกษาในการดำเนินงานครั้งนี้พบว่า ขนาดที่ตั้ง และสังกัดของโรงเรียนมิได้เป็นตัวแปรในการจำแนกรูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียน หากแต่เกิดจากศรัทธาในตัวผู้บริหารเป็นสำคัญอันดับแรก นอกนั้นคือการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจ อีกประการหนึ่งได้แก่ การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และประเพณีของท้องถิ่นนั้น การดำเนินงานของโรงเรียนขนาดเล็กมีความคล่องตัวกว่าในการดำเนินงานและใช้วิธีการอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลปรากฏชัดเจนว่าโรงเรียนทุกสังกัดที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้มีการพัฒนาขึ้นทุกด้าน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชนมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาโรงเรียนของตนให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ ก็มีความเต็มใจที่จะดำเนินการปฏิรูปโรงเรียนต่อไป เพราะเห็นผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นสมควรอย่างยิ่งที่หน่วยงานต้นสังกัดจะส่งเสริมสนับสนุนให้ โรงเรียนได้ปฏิบัติต่อไป ประกอบกับแต่ละสังกัดอาจมีแนวปฏิบัติที่ต่างกัน ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูไขว้เขวในการดำเนินการได้ รวมทั้งการประกวดรางวัลประเภทต่าง ๆ ของแต่ละสังกัดที่จัดทำขึ้น

อาจทำให้เกิดการไขว้เขว รวมทั้งเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่ละสังกัดอาจยึดถือแตกต่างกันไป ซึ่งล้วนแล้วแต่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูทั้งสิ้น หากมีการร่วมมือและประสานการทำงานร่วมกันกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติในเรื่องดังกล่าว อาจทำให้การปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในฐานะผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ต้องทำหน้าที่ประสานงานการปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบายกับหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติดังนี้

1. **หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนทุกสังกัด** โดยจะต้องประสานการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือและมีแนวทางในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เพราะถ้ามีแนวทางหรือข้อกำหนดแตกต่างกันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความงัดแงะไม่แน่ใจ

2. **สถาบันผลิตครูทุกแห่ง** ควรเป็นผู้สานต่อโครงการนี้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาครูในอนาคต เพราะเป็นภารกิจที่สำคัญของสถาบันวิชาชีพครู ให้มีความผูกพันเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยง ช่วยเหลือสนับสนุน อีกประการหนึ่งคือในการผลิตครูของสถาบันผลิตครูนั้น นักศึกษาครูควรมีโอกาสเรียนรู้จากโรงเรียนให้มาก เพราะเป็นหน่วยงานที่ต้องไปปฏิบัติงานหลังจากสำเร็จการศึกษาไปแล้ว นักศึกษาครูจะได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง เรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยอาจจะเรียนภาคทฤษฎีสลับกับการลงไปศึกษาสภาพจริงที่โรงเรียนหรืออาจจัดในรูปแบบของโครงการก็ได้

3. **สถาบันที่ผลิตนักบริหารการศึกษา** เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการปฏิรูปการเรียนรู้ มี 13 สมรรถนะดังกล่าวแล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสมรรถนะ ดังกล่าว ซึ่งจำเป็นสำหรับวิธีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งในกลุ่มของ ผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต และผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ซึ่งการดำเนินงาน เกี่ยวกับเรื่องนี้อาจจะประสานงานผ่านสภาคุณบดี คณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ แห่งประเทศไทย และสภาผู้บริหารหลักสูตรบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทยอีกทางหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
คำชี้แจง	ข
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ค-ช
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฉ-ฎ
บทนำ ความเป็นมา	1
บทที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ..	7
บทที่ 2 แหล่งข้อมูล เครื่องมือการสำรวจและการวิเคราะห์ข้อมูล	25
แหล่งข้อมูล	25
เครื่องมือสำรวจข้อมูลที่สร้างขึ้น	26
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	27
ตอนที่ 1 กระบวนการทำงานของนักวิจัยในโรงเรียนปฏิรูป การเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	27
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหาร	36
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน .	37
ตอนที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน	47
ความสัมพันธ์ระหว่างผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารกับ ลักษณะวิธีการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร การปฏิรูปการเรียนรู้ การวิจัยปฏิบัติการ การประกัน คุณภาพของโรงเรียนและการพัฒนาชุมชน	60
บทที่ 3 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	71
ตอนที่ 1 การพิจารณารูปแบบและการจำแนกรูปแบบ	71
ตอนที่ 2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน สังกัดต่าง ๆ	90
ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการบริหารจัดการ	101
ความเป็นไปได้ในการขยายผลการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	103
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	105
บรรณานุกรม	108

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา	37
2 ค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	38
3 ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามตัวแปรกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม	40
4 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน โดยใช้ gain score ตามตัวแปรผู้ให้ข้อมูลและโรงเรียนกิจกรรม ปฏิรูปการเรียนรู้เด่น	41
5 การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้ gain score ตามตัวแปรภาคและสังกัด	42
6 การเปรียบเทียบรายคู่ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้ gain score ตามตัวแปรภาค	42
7 การเปรียบเทียบรายคู่ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้ gain score ตามตัวแปรสังกัด	42
8 ค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	43
9 ค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานตามตัวแปรกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม	44
10 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานโดยใช้ gain score ตามตัวแปรผู้ให้ข้อมูลและโรงเรียนกิจกรรม การปฏิรูปการเรียนรู้เด่น	45
11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้ gain score ตามตัวแปรภาคและสังกัด	45
12 การเปรียบเทียบรายคู่ตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้ gain score ตามตัวแปรภาค	45
13 การเปรียบเทียบรายคู่ตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้ gain score ตามตัวแปรสังกัด	46

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	ข้อมูลด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	61
15	ข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	63
16	ข้อมูลด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	65
17	ข้อมูลด้านการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	66
18	ข้อมูลด้านการวิจัยปฏิบัติการ (โรงเรียน) ของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	68
19	ข้อมูลด้านการวิจัยปฏิบัติการ (ครูผู้สอน) ของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	68
20	ข้อมูลด้านการพัฒนาชุมชนของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	69
21	ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	82
22	ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา	84
23	ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	86
24	ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดเทศบาล	87
25	ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
26 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนใน โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัด ต.ช.ด. และกรมการศาสนา	89
27 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการกระจายอำนาจ ของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน	90
28 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการมีส่วนร่วม ของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน	92
29 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการตรวจสอบได้ ของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน	94
30 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการบริหารจัดการ ตนเองของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียน	96
31 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการบริหารจัดการ ทั้งโรงเรียนของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียน	98
32 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านภาวะผู้นำแบบ เกื้อหนุนของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียน	100

บทนำ

ความเป็นมา

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ในการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าวนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพและความสามารถในการจัดการศึกษาที่จะทำให้การศึกษา เป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชน การให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องเป็นไปเพื่อคนทั้งมวล อย่างหลากหลาย และสอดคล้องกับกลุ่มต่าง ๆ และคนทั้งมวลในสังคมต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 กำหนดให้รัฐจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (มาตรา 43) และให้จัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (มาตรา 81) เป็นที่มาของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2542 ซึ่งถือว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย ในหมวด 1 ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 9 เรื่อง การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลัก 6 ประการ สรุปได้ดังนี้ 1) มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ 2) มีการกระจายอำนาจ ไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา 3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและการประกัน คุณภาพการศึกษา 4) มีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) การระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา และ 6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน และสังคม ซึ่งหลักการดังกล่าวมีผลสืบเนื่องครอบคลุมหมวดต่าง ๆ ทุกหมวด โดยเฉพาะในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ที่เป็นการปฏิรูประบบและโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาใหม่ให้เกิดความเป็นเอกภาพ มีคุณภาพในการบริหารและการจัดการศึกษา ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

โดยตรง (มาตรา 39) ซึ่งหมายความว่าทั้งเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาจะมีอำนาจ มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของตนเองมากขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะสถานศึกษาจะมีอำนาจและความรับผิดชอบที่ค่อนข้างเบ็ดเสร็จ ตามแนวความคิดการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM) ด้วยความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจที่ดีที่สุด น่าจะเกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่อยู่ใกล้ชิด และมีส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด ซึ่งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุน กิจการของสถานศึกษา (มาตรา 40)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้นิยามคำ “การศึกษา” ว่า หมายถึง “...กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต...”

จากคำนิยามดังกล่าวอธิบายได้ว่า การศึกษามีได้หมายถึงการเรียนใน โรงเรียนเพื่อให้ได้ความรู้เท่านั้น พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้แสดงเจตนารมณ์ว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจของการศึกษา การศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย มิได้แยกกันเด็ดขาด หากแต่ทั้งสามรูปแบบได้เคลื่อนเข้ามาผสม กลมกลืนกัน เกิดเป็นกระบวนการเรียนรู้และสังคมการเรียนรู้เพื่อสร้างคุณภาพตลอดชีวิต ของผู้เรียน (สุมน อมรวิวัฒน์, 2544 : 2)

ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับ สถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้นได้ระบุตรงกันว่า ผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ ทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

ด้วยเหตุผลข้างต้น การจัดการศึกษาจึงเป็นภารกิจของหลายฝ่ายที่ต้อง รับผิดชอบ ทำหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กัน กระบวนการจัดการศึกษาเน้นการมี ส่วนร่วมของพ่อแม่ ชุมชนรัฐ เอกชน องค์กรชุมชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ แม้แต่ธรรมชาติสิ่งแวดล้อม เหตุการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นก็ยัง เป็นแหล่งเรียนรู้ที่บุคคลสามารถศึกษาได้ทุกเวลา

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทุกฝ่ายจะมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา แต่คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนยังมีความจำเป็น และโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ต้องได้รับการพัฒนาให้ดำเนินการกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะพิจารณาในมิติการบริหารสถานศึกษา มิติการจัดกระบวนการเรียนรู้ มิติการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร มิติด้านคุณภาพผู้เรียน และมิติด้านความสัมพันธ์การมีส่วนร่วมของครอบครัว และชุมชน

การปฏิรูปการศึกษาได้เกิดขึ้นในประเทศไทยหลายครั้งหลายรูปแบบ สืบเนื่องมาตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว สืบต่อมาจนถึงช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 การกำหนดรูปแบบการศึกษาสมัยใหม่ด้วยวิธีการทดลองนำร่องที่จังหวัดฉะเชิงเทรา เมื่อ พ.ศ. 2500 การปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ พ.ศ. 2518 และการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบองค์รวมตามมาตรา 75 ถึงมาตรา 78 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

กระแสหลักของการปฏิรูปการศึกษาคือ การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติในฐานะที่เป็นองค์กรกำหนดนโยบายการศึกษาได้ดำเนินการศึกษา วิจัย ค้นพบ และเผยแพร่รูปแบบการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้มาตั้งแต่ก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้เกิดการตื่นตัวและความตระหนักต่อการแก้ไขปัญหาคคุณภาพ การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างกว้างขวางทั่วประเทศ ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีสถานศึกษาในสังกัดก็ได้ดำเนินการพัฒนาครู บุคลากร ผู้บริหาร และจัดการนิเทศกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างเข้มแข็ง

การปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้จึงเป็นประเด็นเด่นที่สังคมทุกฝ่ายจับตามองตรวจสอบว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ยิ่งเมื่อมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและการประเมินภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานของสถานศึกษาเป็นแรงหนุนจึงทำให้ต้องมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่พัฒนาองค์ประกอบทั้งโรงเรียนให้ช่วยเหลือเกื้อกูลกันมุ่งสู่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยการสนับสนุนจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank) ได้เริ่มโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในปี พ.ศ. 2543 - 2544 โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยวิธีการดำเนินงานทั้งโรงเรียน (Whole school approach) แบบใช้การวิจัยเป็นฐาน (research-base approach) (สุมน อมรวิวัฒน์ ,2544 : 2-3)

วัตถุประสงค์หลักของโครงการ ฯ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดกระบวนการเรียนรู้
3. เพื่อให้โรงเรียนสามารถขยายเครือข่ายการปฏิรูปการเรียนรู้และประกันคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้แก่โรงเรียนอื่น ๆ
4. เพื่อให้คณะนักวิจัยที่เป็นคณาจารย์คณะครุศาสตร์และเป็นศึกษานิเทศก์ได้รับประสบการณ์ตรงจากการทำงานร่วมกับโรงเรียน ซึ่งทำให้สามารถปรับปรุงสาระการเรียนรู้ในคณะครุศาสตร์และปรับปรุงระบบการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ (สุมน อมรวิวัฒน์ , 2544 : 3)



โครงการนี้ได้วางกรอบความคิดของการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
ดังแสดงในแผนภาพ



กรอบความคิดของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

(เลขา ปิยะอัศจรรย์และ นางลักษณี วิรัชชัย, 2544 : 5)

จากกรอบแนวคิดของโครงการนำไปสู่การวิจัยและพัฒนาการปฏิรูป
กระบวนการเรียนรู้ในเชิงภาพรวมทั้งโรงเรียนและเจาะจงประเด็นอีก 3 ประเด็น คือ
1) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) รูปแบบการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน
นำร่อง 250 โรงเรียนของโครงการ และ 3) การประเมินและการประกันคุณภาพของ
กระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ (สุมน อมรวิวัฒน์, 2544 : 4)

รายงานฉบับนี้เน้นด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เปิดโอกาสให้บุคลากร
ทั้งผู้บริหารและครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ปรัชญาหรือและวางแผน ร่วมกันใน
การพัฒนาโรงเรียนเพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยความร่วมมือกับคณะนักวิจัย
นอกจากนี้ยังได้รวบรวมสภาพการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการสังเคราะห์
จากการปฏิบัติจริงของโรงเรียนในโครงการทั้ง 250 โรงเรียน

วัตถุประสงค์เฉพาะของการปฏิบัติงานโครงการฯ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา และผลการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อวัดสมรรถนะ
2. เพื่อศึกษาและพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา
3. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการ ของผู้บริหารก่อนเริ่มโครงการฯ
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร กับลักษณะวิธีการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การวิจัยปฏิบัติการ การประกันคุณภาพของโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน
5. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการฯ
6. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการบริหารจัดการ
7. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายผลการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
8. เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการต่อหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และธนาคารพัฒนาเอเชีย



บทที่ 1

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

สาระสำคัญของการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาของรัฐ ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวดที่ 5 มาตรา 39 และ 40 ที่มุ่งกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ไปยังสถานศึกษา ให้มี คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545 : 24) สาระดังกล่าวตรงกับแนวคิด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ในตอนนี้จะเป็นการนำ เสนอหลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management หรือ SBM) ประเด็นสำคัญที่นำเสนอ ได้แก่ 1) ความหมายและความเป็นมา 2) หลักการพื้นฐาน 3) แบบของคณะกรรมการโรงเรียน 4) ความสำคัญของการบริหารแบบ SBM 5) ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM 6) ปัญหาและอุปสรรคในการ บริหารแบบ SBM ซึ่งแต่ละประเด็นมีสาระโดยสังเขปดังนี้

ความหมายและความเป็นมา

คำว่า School-Based Management หรือ SBM นั้น เป็นรูปแบบการบริหารและ จัดการศึกษาในรูปแบบหนึ่ง มีการเริ่มใช้คำนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรกในช่วง ทศวรรษที่ 1980 (Cheng, 1996: 43 ; Devos et al., 1998 : 70) ในภาษาไทยยังไม่มี การบัญญัติศัพท์เฉพาะที่แน่นอน ส่วนมากจะนิยมเรียกทับศัพท์ว่า School-Based Management หรือเรียกย่อๆ ว่า SBM แต่ได้พบว่า เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะได้เริ่มใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2541 (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, 2541: 95) ต่อมา อุทัย บุญประเสริฐ ได้ใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่อง

การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ในปี พ.ศ. 2543 (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543:9) แต่ วิจิตร ศรีสอ้าน (2542 อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543 : 175) เสนอแนะในการสัมมนาเรื่อง การบริหารจัดการที่สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 วันที่ 14 ธันวาคม 2542 ณ โรงแรมปรีณัฐพาเลส กรุงเทพมหานคร ให้ใช้คำว่า “การบริหารฐานโรงเรียน” สำหรับการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” เนื่องจากมีความหมายตรงกับคำศัพท์เดิมในภาษาอังกฤษมากที่สุดและเป็นคำที่นักวิชาการ รวมทั้งบุคลากรในวงการศึกษานิยมใช้มากที่สุด

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : ข-ค) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนอาจมีตัวแทนนักเรียนเป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

Myers and Stonehill (1993 : 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร

Cheng, Yin Cheong (1996 : 44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

David, J. L. (1996 : 4 - 5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่า การให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

Assessment of School-Based Management (1996 : 1) ระบุว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชน และโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนร่วมเป็นกรรมการด้วย ได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

จากความหมายที่นักวิชาการและองค์กรทางการศึกษาได้ให้ไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นได้รับอิทธิพลมาจากวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จจากหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ในระหว่างปี ค.ศ. 1960 - 1979 ในวงการศึกษาระดับสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ได้แสวงหานวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและ วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก จนกระทั่งปีค.ศ.1980 เป็นต้นมามีการศึกษาพบว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการจัดการศึกษาที่เคยเน้นแต่เรื่องการจัดการเรียนการสอน ไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารโรงเรียน โดยมุ่งปรับระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่ มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น (Beck and Murphy, 1996 : 4 - 5)

นอกจากแนวคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาแล้ว ยังเกิดกระแสเรื่องการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared - Decision Making Movement) ขึ้นในช่วงเวลาเดียวกันและในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 ได้มีการใช้วิธีการและกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแห่งแรกแล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น ๆ ทั่วทุกภูมิภาคของโลก (Caldwell, 1990 : 5 ; Mohrman and

Wohlstetter, 1994 : 13 - 14) เฉพาะในสหรัฐอเมริกาที่มีการใช้รูปแบบการบริหารแบบ SBM ถึง 44 มลรัฐ ในปี ค.ศ.1993 (Heman and Herman, 1993: 5 - 6) ในปัจจุบันมีการบริหารแบบ SBM เกือบครบทุกมลรัฐแต่ไม่ครอบคลุมทุกเขตการศึกษา (School Districts)

หลักการพื้นฐาน

ในปลายทศวรรษ 1980 ได้มีการบริหารจัดการที่สถานศึกษา (School-Based Management) ในรูปแบบต่าง ๆ จนกลายเป็นประเด็นร่วมและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาในส่วนต่าง ๆ ของโลก

David (1989 อ้างถึงใน Cheng, 1996 : 44) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ประการ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง
2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจ การบริหารและการปฏิบัติงาน

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

1) **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement)** เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3) **หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People)** ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองของความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4) **หลักการบริหารตนเอง (Self-management)** ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้ โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5) **หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance)** ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบ คุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน คือหลักการกระจายอำนาจการศึกษา และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาอื่นที่ผ่านมา

ทฤษฎีการบริหารจัดการที่สถานศึกษา (SBM) ที่ Cheng (1996) ได้พัฒนาจากแนวคิดของ Caldwell and Spinks และ Mohrman and Wohlstetter ระบุว่า การบริหารจัดการที่สถานศึกษา มีเป้าหมายการศึกษาที่ตั้งสมมติฐานอยู่บนความหลากหลายตามสภาพของสถานศึกษาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยคำนึงถึงคุณภาพการ

ศึกษาเป็นสำคัญ เน้นความยืดหยุ่นและบริหารจัดการด้วยตนเองตามเงื่อนไขที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการพัฒนา และดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เฉพาะของตน เพื่อการสอนและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการที่สถานศึกษา เป็นการบริหารที่สถานศึกษาสามารถกำหนดความต้องการของสถานศึกษาขึ้นเอง ดังนั้น สมาชิกของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย กรรมการอำนวยการ ผู้ตรวจการ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน จึงมีอิสระและความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มากขึ้น และทำให้งิจกรรมการศึกษาบังเกิดผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว

การจัดรูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาแบบ (Forms) ของคณะกรรมการโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 แบบ ได้แก่ แบบที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control School Council) แบบที่ครูเป็นหลัก (Professional Control School Council) แบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control School Council) และแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional / Community Control School Council) (Leithwood and Menzies, 1998 : 1-21 ; Carr, 1998 : 1-8) สาระสำคัญของแต่ละแบบมีดังต่อไปนี้

1) แบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control School Council) เกิดจากแนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดด้นั้นในระยะแรก ๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครองนักเรียน หรือผู้แทนชุมชน ดังนั้น คณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นมักจะมียบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง

ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นประธานและเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่น ๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การหาแนวทางแก้ปัญหาและการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมีบทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

ตัวอย่างการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในเขต Edmonton เมือง Alberta ประเทศ Canada ซึ่งประกาศใช้เป็นการทั่วทั้งเขตในปี ค.ศ.1980 มีการประกาศตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในทุกโรงเรียน ให้ครูและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนให้มากขึ้น แต่อำนาจตัดสินใจยังอยู่ที่ตัวผู้บริหารโรงเรียน อีกตัวอย่างหนึ่งของคณะกรรมการโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นหลักในการควบคุมและตัดสินใจคือ การจัดการศึกษาในรัฐ Texas สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีกฎหมายประกาศใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในปี ค.ศ. 1990 โดยในระยะแรกมีคณะกรรมการโรงเรียนแบบควบคุมโดยผู้บริหาร แต่ต่อมาได้ค่อย ๆ เปลี่ยน ไปใช้แบบที่ควบคุมโดยครู (Professional Control School Council) หรือมีครูเป็นหลัก

2) แบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control School Council) การบริหารตามแนวนี้นี้ ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียน การจัดการ คณะกรรมการแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติ จึงย่อมจะรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่า และถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามจุดมากที่สุด

การบริหารแบบนี้มีในเขต Columbus รัฐ Ohio สหรัฐอเมริกา ประกาศใช้แบบนี้เมื่อปี ค.ศ. 1989 โดยก่อนหน้านั้นได้มีโครงการนำร่อง มีการตั้งสภา ABC (Association Building Council) ขึ้นในแต่ละเขตการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนสหภาพครู 1 คน ตัวแทนครู 2 คน เลือกโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน และตัวแทนครูอีก 2 คน ซึ่งเลือกโดยคณะครู รวมมีสมาชิกสภา ABC 5 คน ตัวอย่างของคณะกรรมการแบบที่ควบคุมโดยครูที่เห็นชัดอีก 2 แห่ง คือใน Miami และ Los Angeles โดยในแต่ละโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และสมาชิก 1 คนจากสภา ABC การตัดสินใจใช้เสียงข้างมาก คือ 2 ใน 3 ขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจคัดค้าน (Veto) ได้บทบาทของคณะกรรมการเป็นกรรมการบริหาร

3) แบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control School Council) จุดประสงค์ของแบบการบริหารที่ควบคุมโดยชุมชนคือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการ

ศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง และเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษาที่มีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุด แนวคิดสำคัญก็คือหลักสูตรของโรงเรียน ควรตอบสนองของความ ต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมี สัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ตัวอย่างของแบบการบริหารลักษณะนี้ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งได้มีกฎหมาย ปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1989 โดยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่โรงเรียนและชุมชนมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียน เรียกว่าคณะกรรมการสภาบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง 5 คน (มาจากการเลือกตั้ง) ผู้แทนครู 1 คน (จากการเลือกตั้ง) ผู้บริหารโรงเรียน และนักเรียน 1 คน (เฉพาะนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการเงิน การให้จ้างและเลิกจ้างผู้บริหารและครู และการบริหารทุกอย่างในโรงเรียน คณะกรรมการจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจน ระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) เพื่อความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ใน Chicago ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ออกกฎหมายปฏิรูปการศึกษา (Chicago Reform Act) ในปี ค.ศ. 1988 ได้มอบอำนาจในการบริหารให้แก่คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีอำนาจในการจ้าง การประเมินหรือเลิกจ้างผู้บริหารโรงเรียนได้ คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยสมาชิก 11-12 คน เป็นผู้ปกครอง 6 คน ผู้แทนชุมชน 2 คน ผู้แทนครู 2 คน ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน (เฉพาะระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย) ผู้แทนผู้ปกครอง และชุมชนมาจากการ เลือกตั้งทุก ๆ 2 ปี ผู้แทนครู ได้รับการแต่งตั้งจากเขตการศึกษา โดยผ่านการลงมติจากคณะครู ผู้บริหารมีสิทธิในการออกเสียงในทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและสัญญาจ้างผู้บริหารเอง

4) แบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional / Community Control School Council) แนวคิดของคณะกรรมการโรงเรียนลักษณะนี้ มีความเชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะรับรู้ค่านิยม และความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะที่เดียวกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง / ชุมชน จะมีเท่า ๆ กันในคณะกรรมการโรงเรียน เป็นคณะกรรมการบริหาร

ในเมือง Salt Lake City รัฐ Utah สหรัฐอเมริกา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจบริหารงบประมาณ

ประเมินบุคลากร จัดหลักสูตรและกิจกรรมต่าง ๆ ในประเทศ Spain ซึ่งประกาศการปฏิรูปการศึกษาในปี ค.ศ. 1985 ตามกฎหมายการศึกษา (Education Law of 1985) คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน (เป็นประธาน) ตัวแทนของครูหรือหัวหน้าวิชาการ (มากกว่า 1 ใน 3) ตัวแทนชุมชนและผู้ปกครอง นักเรียน (มากกว่า 1 ใน 3) ตัวแทนจากเมือง 1 คน และเลขานุการ 1 คน (เลือกจากโรงเรียน ไม่มีสิทธิ์ออกเสียง) คณะกรรมการจะเลือกผู้บริหารโรงเรียนจากคณะครูในโรงเรียน มีสัญญาการทำงานวาระละ 3 ปี เมื่อพ้น 3 ปีแล้วหากไม่ได้รับเลือกอีก ผู้บริหารผู้นั้นต้องออกไปทำหน้าที่ครูตามปกติ คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการรับนักเรียน การจัดหลักสูตร การบริหารงบประมาณ การจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก นิเทศการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

สำหรับประเทศไทย คณะกรรมการโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “School Board” (Office of the National Education Commission, 1999 ; 17-18) เป็นคณะกรรมการโรงเรียนที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control School Board) โดยมีสัดส่วนคณะกรรมการที่มาจากชุมชน (ผู้แทน ผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ) มากที่สุด

ความสำคัญของการบริหารแบบ SBM

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางในการบริหารไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวมดังนี้ (Myers and Stonehill, 1993 : 2-3 ; Heman and Herman, 1992 : 261 - 263 ; Florida Department of Education, 1998 : 1 - 4)

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครูเจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ ๆ ในทุกระดับ

5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา
9. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา
10. การบริหารและการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโครงการใหม่ ๆ

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM

จากการศึกษาของ Wohlstetter (1995 : 22 - 25) เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียนโดยศึกษาจากโรงเรียนระดับต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญก็คือ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมี “อำนาจหน้าที่ที่แท้จริง” (Real Authority) เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น Odden and Wohlstetter (1995 : 32-36) ได้ร่วมกับนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัย Southern California ทำการศึกษามลการนำรูปแบบการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่ามีหลายแห่งประสบความสำเร็จ แต่ก็ยังมีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล เงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คือ

- 1) ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหาร งบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร
- 2) อำนาจหน้าที่ต้องถูกใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน

กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ (Wohlstetter and Morhman, 1993 : 1-22 ; Wohlstetter, 1995 : 22-25 ; Odden and Wohlstetter, 1995 : 32-36) ได้แก่

1) การกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผลต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน และคณะอนุกรรมการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ แต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ขึ้น ซึ่งอาจกำหนดรูปแบบมาจากส่วนกลาง จากเขตพื้นที่การศึกษา หรือโรงเรียนกำหนดเองก็ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองและบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งของแต่ละกลุ่มวิชาชีพ บางโรงเรียนคณะกรรมการมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แต่บางโรงเรียนคณะกรรมการเป็นเสมือนที่ปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจเมื่อเรื่องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการโรงเรียนแล้ว

คณะกรรมการโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียนมักจะตั้งคณะอนุกรรมการ (Subcommittees) ขึ้นมาก็คณะแล้วแต่จะเห็นสมควร (ปกติมี 3-12 คณะ) โดยให้รายงานหรือขึ้นตรงต่อคณะกรรมการโรงเรียน คณะอนุกรรมการจะได้รับมอบหมายทำงานในเรื่องหลัก ๆ ของโรงเรียน คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหลักสูตรและการสอน อาจมีสมาชิกเฉพาะผู้ที่เป็นครูก็ได้ แต่คณะอนุกรรมการบางคณะที่เกี่ยวข้องกับประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก ควรจะต้องประกอบด้วยครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชน คณะอนุกรรมการเหล่านี้ต้องมีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดจำนวนสมาชิกและมีเวลาประชุมสม่ำเสมอ

จุดสำคัญก็คือ โรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างให้คณะอนุกรรมการและต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียนเพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้ประชุมวางแผนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือการลดวันเรียนลงใน 1 ภาคเรียน เพื่อให้มีวันเวลาสำหรับการประชุมผู้ปกครอง เป็นต้น

2) การเน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู (Stress Professional Development) การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียน และเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแผนระยะยาว มีการติดตามผล รูปแบบการพัฒนานั้นอาจเป็นการส่งครูกลุ่มหนึ่งไปรับการ

อบรมจากภายนอกแล้วมาขยายผลให้ครูทั้งโรงเรียน มีการนิเทศและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูด้วยกันระหว่างปฏิบัติงาน หรือมีโครงการเชิญวิทยากรภายนอก เช่น จากมหาวิทยาลัยหรือจากเขตการศึกษา มาให้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนและวิชาการ การสัทธิการสอนแบบใหม่ ๆ หรือเชิญนักบริหารจากภาคธุรกิจมาให้ความรู้เรื่องการประชุมกลุ่มย่อย เทคนิคการตัดสินใจสั่งการ เป็นต้น

นอกจากทักษะการเรียนการสอนแล้ว ทางโรงเรียนต้องพัฒนาครูให้มีทักษะในการบริหารและตัดสินใจด้วย เช่น การตัดสินใจเป็นกลุ่ม การสร้างฉันทามติ การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ฯลฯ รวมทั้ง ทักษะภาวะผู้นำ เช่น การดำเนินการประชุม การบริหารงบประมาณ การสัมมนา ฯลฯ ผู้ที่รับการฝึกอบรมและพัฒนา นั้น นอกจากจะเป็นตัวครูทุกคนแล้ว ยังต้องมีการอบรมหรือพัฒนาให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และในบางกรณีอาจรวมถึงผู้แทนนักเรียน (ระดับมัธยมศึกษา) ด้วย

ในโรงเรียนที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนัก การพัฒนามักจะเป็นการพัฒนาเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะบุคคล มักเป็นการอบรมระยะสั้น ๆ แล้วขาดการนำไปปฏิบัติและติดตามผล โรงเรียนเหล่านี้มักขาดแผนการพัฒนาบุคคล ผู้บริหารมักจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมเป็นครั้งคราวไป และไม่ได้มีการวางแผนระยะยาวและแผนในภาพรวมว่า ใครควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใดบ้างและเมื่อไร

3) การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate Information) การเผยแพร่สารสนเทศ ควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนให้มากที่สุด เพราะในอดีตสารสนเทศมักจะมาจากหน่วยงานกลางตรงไปยังโรงเรียน แล้วย้อนกลับไปหน่วยงานกลางอีก โดยที่ครูในโรงเรียนหรือผู้ปกครองไม่มีโอกาสได้รับรู้เลย การเผยแพร่สารสนเทศในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชนจะต้องได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มากที่สุด วิธีการเผยแพร่สารสนเทศที่นิยมใช้จากรูปแบบต่อไปนี้เป็น เช่น ใช้กลุ่มงาน (Work Group) โรงเรียน ต้องสร้างเครือข่าย (Network) ของกลุ่มงาน ซึ่งโดยปกติครูแต่ละคนจะเป็นคณะทำงานหรือสมาชิกในกลุ่มงานต่าง ๆ 2 หรือ 3 คณะขึ้นไป การให้ข้อมูลสารสนเทศผ่านกลุ่มงาน จะทำให้มีการรับรู้ข่าวสารทั่วทั้งโรงเรียน ใช้การประชุม (Meeting) บางโรงเรียนมีข้อกำหนดให้มีการประชุมในระดับหมวดวิชาหรือกลุ่มชั้นทันทีหลังจากการประชุมหัวหน้างานแล้ว ทั้งนี้เพื่อที่จะกระจายสารสนเทศไปยังทุกคนอย่างรวดเร็วและได้รับผลย้อนกลับ

(Feedback) ได้ทันการ บางโรงเรียนจัดชั่วโมงประชุมไว้ทุกเช้า เพื่อให้ครูและเจ้าหน้าที่ในแต่ละแผนกได้ประชุมปรึกษาหารือกันก่อนลงมือทำงาน ซึ่งทำให้ครูได้รับรู้เรื่องที่กำลังเป็นที่สนใจทั่วถึงกัน และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น ใช้วิธีการกระจายสารสนเทศออกนอกโรงเรียน (Outreach) โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จคือ โรงเรียนที่จัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนจึงควรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนเป็นรายปี เพื่อใช้สำหรับการวางแผนดำเนินงานในปีต่อไป โรงเรียนต้องจัดให้มีการพบปะหรือสื่อสารกับผู้ปกครอง เช่น การประชุมผู้ปกครองและครู การจัดให้ผู้ปกครองเข้าเรียนหลักสูตรระยะสั้น เช่น คอมพิวเตอร์ หรือ กิจกรรมทางคณิตศาสตร์ ระหว่างนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นต้น บางโรงเรียนมีการจ้างบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองด้วย

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นวิธีการที่อาจใช้ได้เป็นอย่างดี โดยโรงเรียนต้องทำการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแล้วทำออกเป็น สารสนเทศ เช่น ผลการเรียน ผลการดำเนินงาน/โครงการของโรงเรียน ผลการเรียนของนักเรียนซึ่งอาจทำในรูปของแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) หรือบันทึกในลักษณะต่าง ๆ แล้วหาวิธีนำเสนอให้ผู้ปกครองรับทราบและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อหาแนวทาง การปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป หรืออาจให้ข้อมูลข่าวสารโดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ (On-line Computer) การเขียน Homepages หรือ Website ใน เครือข่าย Internet เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนได้เข้าไปศึกษาข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนได้ ข้อมูลที่บรรจุไว้นั้น นอกเหนือจากผลการเรียนแล้ว อาจมีข้อมูลเกี่ยวกับงาน/โครงการ การจัดซื้อ/จัดจ้าง กำหนดการสำคัญ ข้อมูลงบประมาณและบุคลากร หลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอน ฯลฯ

4) การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Select the Right Principal)

โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำและรู้จักการมอบหมายงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูและเจ้าหน้าที่

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) การเป็นผู้นำ (Leader) และผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovations) เข้าสู่โรงเรียน และเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารมักเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกหรือเป็นหัวหอก (Spearheaded) ในการพัฒนางานตามพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน และการมอบหมายงาน (Delegate) ให้บุคลากรในโรงเรียน เช่น การเลือกวัสดุ การบริหารงบประมาณ กำหนดการ

พัฒนาบุคลากร ผู้บริหารยังมีบทบาทในการทำให้ครูมีส่วนร่วมและรับผิดชอบโครงการทั้งหมดของโรงเรียน แม้แต่บทบาทการส่งเสริมให้โรงเรียนจัดเวลาอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนและบุคลากร จัดเวลาพักสำหรับครู เป็นต้น

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์กับภายนอก ผู้บริหารจึงต้องไปร่วมเป็นกรรมการกับองค์กรเอกชน ส่งเสริมความสัมพันธ์กับหนังสือพิมพ์และ สื่อมวลชนท้องถิ่น เป็นผู้จัดหาทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียน เช่น ติดต่อมหาวิทยาลัย ในการพัฒนาวิชาชีพครู ติดต่อกับภาคธุรกิจเพื่อขอคำแนะนำเรื่องเทคโนโลยี และการติดต่อกองทุนเอกชนหรือเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านการเงินแก่โรงเรียน นอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว บทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือ การจัดองค์กรและเสริมสร้างและสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

5) การมีวิสัยทัศน์ (Have a Vision) โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ผลดี จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และเป้าหมาย (Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นจะเกิดจากกระบวนการสร้างฉันทามติ (Consensus-Building Process) หรือความเห็นพ้องของครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นวิสัยทัศน์ที่มีการยอมรับร่วมกัน การจัดการเรียนการสอน การกำหนดหลักสูตรของโรงเรียนจะสอดคล้องกับแนวทางการจัดหลักสูตรระดับเขต ระดับรัฐ และระดับชาติ แต่ครูจะมีอิสระในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยให้นักเรียนมีความรู้และพฤติกรรมเป็นไปตามหลักสูตรในที่สุด

6) การให้รางวัล (Reward Accomplishment) การให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ซึ่งอาจจัดได้หลากหลาย เช่น การให้รางวัลเป็นเงิน การให้เป็นค่าตอบแทน การให้เป็นเงินค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร บางโรงเรียนให้ค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการโรงเรียน รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินที่อาจจัดให้ เช่น การให้คำปรึกษา (Mentoring) บันทึกแสดงความซาบซึ้งจากผู้บริหารโรงเรียน การเลี้ยงอาหารเป็นกรณีพิเศษ และการให้โล่รางวัล ฯลฯ

ในการให้รางวัลนั้นจำเป็นต้องดูความเหมาะสมของผู้รับรางวัลด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคนนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน บางคนต้องการการยอมรับ บางคน

ต้องการค่าจ้างเพิ่ม บางคนต้องการลดคาบสอน บางคนต้องการตำแหน่งเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกให้รางวัลตามโอกาส และในปริมาณที่เหมาะสมด้วย การให้รางวัลและแรงจูงใจที่เหมาะสม เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีส่วนช่วยนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารแบบ SBM

จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ ได้พบว่ามีปัญหาสำคัญโดยสรุป 6 ประการ ดังนี้ (David, 1992 : 34-36 ; Spilman, 1996 : 34-39 ; Latham, 1998 : 85-86)

1. เวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวันโดยเฉพาะการประชุม คณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ การทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น ส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรลาออกมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มครูผู้ปฏิบัติการสอน

2. ความคาดหวัง โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำ โครงการ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก แต่เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จรวดเร็วดังที่คาดหวัง ทำให้เกิดความท้อแท้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะเห็นผลนั้น ต้องใช้เวลานานมาก คือตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

3. คณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนนั้นถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบมากมาย แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน สมาชิกในคณะกรรมการโรงเรียนที่ตั้งขึ้นใหม่ ทั้งครู ลูกจ้าง ผู้ปกครองหรือนักเรียน ต่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนน้อยมาก ทั้งด้านงบประมาณ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร นโยบาย และเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็น สำหรับการตัดสินใจและการบริหารขาดทักษะกระบวนการกลุ่ม สมาชิกในคณะกรรมการโรงเรียนส่วนมาก จะขาดทักษะเรื่องกระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่ม การลดปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและทักษะอื่น ๆ ขาดความชัดเจนในบทบาท สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง หรือของคณะกรรมการว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ไม่แน่ใจว่าคณะกรรมการโรงเรียนที่ตนเองสังกัดนั้น เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือเป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ตัดสินใจ

4. ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติ สิ่งที่พบเห็นโดยทั่วไปคือ เรื่องที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจไม่ใช่เรื่องที่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตการศึกษาก็ไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง ความขัดแย้ง ดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นในกลุ่มครู ซึ่งโดยปกติจะให้ความสนใจเรื่องการจัดการเรียนการสอนมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ดังนั้นหากมีประเด็นปัญหาที่ไม่ตรงกับความต้องการของตนเอง ครูก็มักผลักภาระในการตัดสินใจกลับไปให้ผู้บริหารโรงเรียนเช่นเคย

5. ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง เช่น รัฐ เขตการศึกษา สหภาพครู ให้นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ การอบรมไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มนำนโยบายการบริหารแบบนี้ไปปฏิบัติแล้ว จากการวิจัยยังพบอีกว่า หากไม่ได้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจที่แท้จริงไปให้แก่โรงเรียน โรงเรียนก็เห็นว่า รูปแบบการบริหารแบบนี้เป็นเหมือน “เรื่องเก่าที่เคยทำมาแล้ว (same old thing)” กล่าวคือมีเพียงแต่รูปแบบแต่ขาดการปฏิบัติให้เกิดผล มีความเป็นรูปธรรมเฉพาะเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเท่านั้น

6. จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าส่วนใหญ่แล้วไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน คือเรื่องการจัดการเรียนการสอนและผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่อง กิจกรรมพิเศษ การแต่งตั้งกรรมการ และอนุกรรมการต่าง ๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น แทบจะไม่ปรากฏงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หลังจากนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

แม้การปฏิบัติงานตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารจัดการที่สถานศึกษาในขั้นเริ่มต้นในแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน และมีความหลากหลายในการปฏิบัติการ แต่มีแนวคิดตรงกันที่จะกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษา และชุมชน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมการตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา และมีเป้าหมายสุดท้ายร่วมกัน คือ คุณภาพการศึกษาและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ดังได้กล่าวแล้วในตอนต้นว่า ในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาทุกแห่ง จะต้องใช้รูปแบบ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ภายในวันที่ 20 สิงหาคม 2545 ตามบทเฉพาะกาล
ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงควรทำความเข้าใจ
ให้ถ่องแท้ถึงแนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติที่ถูกต้อง ควรทำการศึกษาวิจัยใน
ทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาแบบจำลองหรือรูปแบบการบริหาร ทำการทดลอง
ในลักษณะโครงการนำร่อง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปโดยเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพ
ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเทศชาติต่อไป



บทที่ 2

แหล่งข้อมูล เครื่องมือการสำรวจ และการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการดำเนินงานสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นพบรูปแบบการพัฒนาบุคลากร และรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ในโครงการนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนาที่คณะผู้เชี่ยวชาญ คณะผู้วิจัยที่เป็นคณาจารย์สถาบันครูศึกษาและศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารและครูต่างนำเสนอข้อมูลตามกรอบที่กำหนดให้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เริ่มตั้งแต่การสำรวจและประเมินสถานภาพของโรงเรียนและบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การวิจัยในชั้นเรียน การบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ข้อมูลส่วนหนึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และข้อมูลอีกส่วนหนึ่งได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการประชุม สันทนาการ สัมภาษณ์ หลายรูปแบบจากบุคลากรโรงเรียน 250 โรงเรียน และนักวิจัยที่เป็นคณาจารย์สถาบันฝึกหัดครูและศึกษานิเทศก์ รวม 44 คณะ (สุมน อมรวิวัฒน์, 2544 : 18)

แหล่งข้อมูล

รายงานฉบับนี้ เป็นการสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่อไปนี้

1. รายงานการพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งโรงเรียน เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ระยะที่ 1 เมษายน 2544)
2. รายงานการดำเนินงานพัฒนากระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (ระยะที่ 2 พฤศจิกายน 2544)
3. รายงานการพัฒนาบุคลากรทั้งโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยคณะนักวิจัย (พฤศจิกายน 2544)
4. การนำเสนอผลการประชุมกลุ่ม เกี่ยวกับกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างคณะนักวิจัยกับโรงเรียน (26 มิถุนายน และ 2 กรกฎาคม 2544)
5. บันทึกการตรวจเยี่ยมโรงเรียน

6. แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการของสถานศึกษา
7. ผลการประชุมกลุ่มย่อยและการสนทนาเจาะลึกกลุ่ม Focus Group ในการประชุมเชิงปฏิบัติการภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ
8. ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการปฏิบัติการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพภายในที่ ศ.ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย วิเคราะห์เป็นรายข้อ
9. ผลการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนของคณะผู้เชี่ยวชาญไทยและต่างประเทศ

เครื่องมือสำรวจข้อมูลที่สร้างขึ้น

1. คำถามอย่างมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสนทนาเจาะลึกกลุ่ม Focus Group ใน 4 ภาค
2. เกณฑ์การวิเคราะห์รายงานสรุปของโรงเรียนทุกโรงเรียนในโครงการฯ

การอ่านรายงานของโรงเรียนและรายงานของคณะนักวิจัยใช้กรอบความคิดหลักของกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบและการประเมิน (Check) และการทบทวนแก้ไขปรับปรุงปฏิบัติการ (Action)

การเยี่ยมโรงเรียนและการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ทำงานปฏิรูปก้าวหน้าช่วยให้เข้าใจบรรยากาศสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและในชุมชน รับทราบปัญหา อุปสรรคและความต้องการของโรงเรียน ได้เห็นกระบวนการนิเทศ และการทำงานของคณะนักวิจัยซึ่งเป็นประโยชน์มากในการวิเคราะห์ข้อมูล (สุมน อมรวิวัฒน์, 2544 : 19-20)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 กระบวนการทำงานของนักวิจัยและโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

(สุมน อมรวิวัฒน์ , 2544 : 20- 27)

ขั้นตอนการทำงาน	กระบวนการทำงาน	
	โรงเรียน	นักวิจัย
<p>1. ชั้นเตรียมการวางแผนร่วมกัน</p> <p>1.1 จัดประชุมระหว่าง บุคลากรในโรงเรียนกับนักวิจัย</p> <p>1.2 สร้างความคุ้นเคย สร้างความเข้าใจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารเป็นผู้นำในการพัฒนา มีการจัดประชุมนักวิจัยกับบุคลากรในโรงเรียน ● เสนอกิจกรรมที่โรงเรียน ● รับนโยบาย และทำความเข้าใจสาระของการปฏิรูปการเรียนรู้ ● ปรึกษาหารือและทำความเข้าใจบทบาทของแต่ละฝ่ายในการทำงานร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ร่วมประชุม สร้างความตระหนักในเรื่องการปฏิรูป ● ชี้แจงเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ ระยะเวลา และ วิธีดำเนินโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ ● ให้ความรู้เรื่องสาระของการปฏิรูป (หลักสูตรท้องถิ่น, แผนการสอนแนวใหม่, SBM, การบูรณาการกระบวนการเรียนรู้, การประเมินผลแนวใหม่) เพื่อการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ● ปรึกษาหารือ พุดคุย ให้กำลังใจและข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนการทำงาน	กระบวนการทำงาน	
	โรงเรียน	นักวิจัย
1.3 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการรวบรวมข้อมูล พื้นฐานของโรงเรียน (ผู้บริหาร, ครู, นักเรียน, ชุมชน, แหล่ง เรียนรู้, ภูมิปัญญาท้องถิ่น) ● การประเมินตนเอง ผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยการสอบถาม เตรียมเครื่องมือ ซึ่งได้แก่แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ ● วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ● ประสานงาน ส่งข้อมูลให้นักวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ● รับและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ● ศึกษาข้อมูลที่ได้รับ
1.4 เพิ่มองค์ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติเพื่อพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง โดยให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา 	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นกัลยาณมิตร สร้างความตระหนัก ● จัดประชุม อบรม สัมมนา และประสานงานกับวิทยากร
1.5 สร้าง ความตระหนัก สร้างขวัญกำลังใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาจากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษาเอกสารด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ เรียนรู้ร่วมกันแบบคู่สัญญา/ สร้างทีมงาน/ สร้างแกนนำ/ สร้างเครือข่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - นำเสนอบทความวิชาการ เสนอตัวอย่างงานวิจัยในชั้นเรียน เสนอตัวอย่างหลักสูตรท้องถิ่น เสนองานวิจัยชั้นเรียนของนักวิจัย ● ให้ความรู้ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ สาธิต การสอน แลกเปลี่ยน เรียนรู้

ขั้นตอนการทำงาน	กระบวนการทำงาน	
	โรงเรียน	นักวิจัย
1.6 วิเคราะห์วางแผน ร่วมกัน เพื่อหาแนวทาง ปฏิรูปการ จัดการศึ กษาของโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> ● ประเมินตนเอง Pre-test หาจุดอ่อน-จุดแข็งในการพัฒนาโรงเรียนและวางแผนพัฒนาตนเองทั้งด้านบริหารและวิชาการ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ศึกษาเอกสาร อภิปราย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดมสมอง หาเกณฑ์มาตรฐาน วิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบ และวิธีการปฏิรูป วางแผน และมอบหมายงานให้รับผิดชอบ ● การบริหารแบบ SBM และการปฏิรูปโดยกระบวนการ PDCA ● การวางแผนพัฒนาบุคลากร ● การวางแผนพัฒนาผู้เรียนโดยดำเนินการปฏิรูป การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแผนงานเดิมที่โรงเรียน ปฏิรูปอยู่จริง 	<ul style="list-style-type: none"> ● ร่วมคิด วิเคราะห์อภิปราย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอแนะวางแผนกับโรงเรียน

ขั้นตอนการทำงาน	กระบวนการทำงาน	
	โรงเรียน	นักวิจัย
1.6 (ต่อ)	<p>มีการวิเคราะห์หลักสูตรและทำแผนบูรณาการจัดกระบวนการเรียนการสอนใหม่ โดยครูร่วมเสนอรูปแบบกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ให้นักวิจัยนำมาเชื่อมโยงสู่การวิจัยในชั้นเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● วางแผนเตรียมการประเมินภายในและมอบหมายงานนิเทศในโรงเรียน ● วางแผนดำเนินงานและลำดับความสำคัญของภาระงาน 	
<p>2. ขั้นปฏิบัติ</p> <p>2.1 ทดลองปฏิบัติการในการบริหารงานของโรงเรียน</p> <p>2.2 ครู ทดลองปฏิบัติจริงในชั้นเรียน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● โรงเรียนเป็นฐานดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ ● ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้การสนับสนุนส่งเสริม ● ครูทำวิจัยในชั้นเรียน ● ครูทำแผนการสอนเตรียมการสอน จัดศูนย์เรียนรู้เพื่อการปฏิรูป จัดแหล่งเรียนรู้ ค้นหาเทคนิคที่เหมาะสม ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้อ ประเมินผลตามสภาพจริง และนำ 	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นกัลยาณมิตร ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือแนะนำแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นการทำงาน ● เยี่ยมเยือนโรงเรียนบ่อยครั้งและเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการทำงาน	กระบวนการทำงาน	
	โรงเรียน	นักวิจัย
2.2 (ต่อ)	<p>ผลการประเมินผลไปสู่การพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> ● นิเทศและประเมินผลภายในโรงเรียน 	
<p>3. ขั้นติดตาม แนะนำ</p> <p>3.1 นิเทศ ให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำ</p> <p>3.2 สร้างขวัญกำลังใจ เสริมแรง</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● พบปะกับนักวิจัย สม่่าเสมอ ● ประเมินผล Post-test วิเคราะห์จุดเด่น-จุดด้อย ● ให้ข้อมูล เสนอร่องรอย การปฏิรูปและรายงานผลของการประเมินสถานภาพของโรงเรียน (SSR) แก่นักวิจัย ● จัดประชุม ปรึกษาหารือ พุดคุย ขอคำแนะนำจากนักวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ● นิเทศ กำกับ ติดตามดูแล แนะนำ ส่งเสริมช่วยเหลือ ร่วมแก้ปัญหา ● ประเมินผลจากแบบประเมินผลของสทศ. และสังเกตประเมินผลตามสภาพจริง ● รวบรวมข้อมูล สังเคราะห์รูปแบบและวิธีการหาสาระของการปฏิรูประยะที่ 1 ● ประชุม ให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานของนักวิจัย
<p>4. ขั้นประเมินผล</p> <p>4.1 วิเคราะห์ผลการทำงาน</p> <p>4.2 ประเมินผล</p> <p>4.3 ให้ข้อเสนอแนะ</p> <p>4.4 สรุปและขยายผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ร่วมประชุม สรุปรายงานผลการดำเนินงานระยะที่ 1 ● แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันวิเคราะห์ผลการดำเนินงานหาจุดเด่น-จุดด้อยของการดำเนินงานระยะที่ 1 ให้ข้อเสนอแนะ ปรับแผน ● กำหนดเป้าหมายและแนวทางแก้ไข ปรับปรุง ● สรุปและขยายผลอย่างต่อเนื่องไปสู่แผนพัฒนาในการดำเนินการระยะที่ 2 	

โดยสรุป กระบวนการทำงานของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการพัฒนา สร้างขวัญ กำลังใจ ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และให้โรงเรียนเป็นฐานในการดำเนินการ จัดประชุมร่วมกันระหว่างนักวิจัยกับโรงเรียน ปรีกษาหารือ พุดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอแนะ รวบรวมข้อมูล และเสนอร่องรอยการปฏิรูปแก่นักวิจัย พัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาดูงาน เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาจากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษา เอกสารด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียนรู้ร่วมกันแบบคู่สัญญา/ทีมงาน/แกนนำ/เครือข่าย วางแผนพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากร พัฒนาผู้เรียน โดยดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ วิเคราะห์หลักสูตร และทำแผนบูรณาการ จัดกระบวนการเรียนรู้

ครูทำวิจัยในชั้นเรียน ทำแผนการสอนแนวใหม่ จัดแหล่งเรียนรู้ และจัดศูนย์ เรียนรู้เพื่อการปฏิรูป รับการตรวจเยี่ยมจากนักวิจัย ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ นิเทศ และประเมินผลภายใน รายงานผล วิเคราะห์ ให้ข้อเสนอแนะ ปรับแผน กำหนดเป้าหมาย และแนวทางแก้ไขปรับปรุง และขยายผลอย่างต่อเนื่องไปสู่แผนพัฒนาในการดำเนินการ ระยะเวลาที่ 2

ส่วนนักวิจัยมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นกัลยาณมิตร สร้างความตระหนัก สร้าง ความเข้าใจ ในเรื่องราวของการปฏิรูป กระตุ้นการทำงาน ให้กำลังใจ ให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ แนวทางการทำงาน ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุน ร่วมแก้ปัญหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวบรวมข้อมูล ร่วมประชุม อภิปราย วิเคราะห์ วางแผน จัดประชุม อบรม สัมมนา ประสานงานกับวิทยากร ตลอดจนกำกับ นิเทศ ติดตาม ดูแล ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ร่วมปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ ประเมินผลตามสภาพจริง รายงานผล วิเคราะห์ ให้ข้อเสนอแนะ ปรับแผน กำหนดเป้าหมายและแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และขยายผล อย่างต่อเนื่องไปสู่แผนพัฒนาในการดำเนินการระยะเวลาที่ 2

วิธีการทำงานประสานกันระหว่างโรงเรียนกับนักวิจัยมีหลายช่องทาง เช่น การติดต่อกันโดยตรง การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การเยี่ยมโรงเรียน การนิเทศ ติดตามหรือพบปะส่วนตัว การติดต่อกันทางโทรศัพท์ ติดต่อกันทางไปรษณีย์ การส่งเอกสาร และติดต่อผ่านผู้ช่วยวิจัย

กระบวนการทำงานของนักวิจัยและโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนา คุณภาพของผู้เรียนให้เก่ง ดี มีสุข จะประสบความสำเร็จได้ยังต้องอาศัยการประสาน สัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง หน่วยงานองค์กรต่างๆ ที่ให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้ความร่วมมือด้วย (สุมน อมรวิวัฒน์ 2544, 24-25)

จากการศึกษาข้อมูลในรายงานของโรงเรียนและนักวิจัย ข้อค้นพบด้านการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารการปฏิบัติการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พบว่า ข้อค้นพบที่พบมากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมา คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ถัดลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการ และการจัดระบบการทำงาน ตามลำดับดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 3 กลุ่ม เรียงลำดับตามความถี่ในการค้นพบได้ ดังนี้ คือ

- 1.1 กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ครู ผู้บริหาร
- 1.2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียน
- 1.3 กลุ่มผู้ให้การสนับสนุน ได้แก่ ชุมชนและผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด

1.1 กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อค้นพบ ด้านการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจการพัฒนาตนเองมากขึ้น มีเจตคติใฝ่รู้ ปฏิบัติจริง มีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน เป็นกัลยาณมิตร ซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการทำแผนพัฒนาตนเองด้วยกระบวนการ PDCA ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาตนเองเพื่อทำงานอย่างมีระบบมากขึ้น และเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งกระบวนการทำงาน ความคิด วิถีชีวิต

1.1.1 ครู ครูเกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญ มีความกระตือรือร้น ตื่นตัวสนใจ อยากพัฒนาตนเองมากขึ้น ครูมีแนวทางและเป้าหมายในการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน ครูรู้เข้าใจ และจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ครูพัฒนา ปรับเปลี่ยนการสอนและการจัดกระบวนการเรียนรู้ ครูมีความรู้ด้าน ทฤษฎีพหุปัญญา, การเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม, บูรณาการ, โครงการ, ครูอุทิศตนและรับผิดชอบ ครูแสวงหาความรู้ด้วยการเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูมีอิสระในการคิด และมีความสุขในการสอน

1.1.2 ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ บุคลิกภาพกระฉับกระเฉง มั่นใจ เข้าใจ ตระหนักในความสำคัญของการปฏิรูป ผู้บริหารปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมากขึ้น และมีแนวทางที่ชัดเจนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการปรับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นระบบ ใช้เทคนิคการบริหารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม ให้การยอมรับและรับฟังความคิดเห็น ได้รับศรัทธาจากผู้ร่วมงานทั้งครูและชุมชนมากขึ้น ผู้บริหารยังบริการ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญงานวิชาการมากขึ้น

1.2 กลุ่มเป้าหมาย คือ นักเรียน พบว่า นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดและทำกิจกรรม รู้จักทำงานร่วมกันได้ดี นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข สนุก กล้าแสดงออก นักเรียนสนใจเรียน และสนใจแสวงหาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ได้ใช้สื่อของจริง นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ และพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ นักเรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง และนักเรียนสามารถพัฒนาผลงาน

1.3 กลุ่มผู้ให้การสนับสนุน แบ่งเป็น ชุมชนและผู้ปกครองกับหน่วยงานต้นสังกัด

1.3.1 ชุมชนและผู้ปกครอง พบว่า ชุมชนและผู้ปกครองมีความรู้ความเข้าใจ การปฏิรูปการศึกษามากขึ้น ทำให้ชุมชนและผู้ปกครอง ตลอดจนกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการให้แนวคิด ทำ จัดกระบวนการเรียนการสอน สนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้มากขึ้น และมีการร่วมมือประสานสัมพันธ์อย่างมีระบบ มีผู้ปกครองแกนนำซึ่งได้จัดเวทีเสวนาท้องถิ่น ให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพชุมชน พลัง, ความคิด, ใฝ่ระวัง, ร่วมวางแผน, ประเมินผล

1.3.2 หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานต้นสังกัดให้ความสนใจและร่วมมือกับ โรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรและนิเทศ

2. ด้านการเรียนการสอน ครูพัฒนาในด้านความเข้าใจ กลยุทธ์ การทำแผนการสอนในกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการทำวิจัยในชั้นเรียน และประเมินผลตามสภาพจริง (สอดคล้องกับหลักสูตรใน 3 ด้าน คือ ความรู้, ทักษะกระบวนการ, คุณธรรม/จริยธรรม) มีการประกันคุณภาพ

ครูและผู้บริหารวิเคราะห์/ศึกษาหลักสูตรและข้อมูลพื้นฐานในการเรียนการสอน มีการ วิเคราะห์ความถนัดของนักเรียน จัดชั้นเรียนแบบละความสามารถ ทำแผนการสอน และจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีการยืดหยุ่นเวลาเรียน ครูนำแผนการสอนไปใช้จริง มีการวิเคราะห์, ทดลองและทดสอบการใช้แผนการสอน มีอิสระในการออกแบบปฏิรูปกิจกรรมการเรียนรู้ มีการจัดนิทรรศการผลงานนักเรียน ทั้งระดับชั้นเรียนและระดับโรงเรียน

ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ยังมีการเพิ่ม/สร้างนวัตกรรม เทคนิควิธีการที่หลากหลาย มีการสอนโดยใช้โครงงาน สอนโดยปฏิบัติจริง (ไร่นาสวนผสม, ส่งเสริมวิชาชีพ, หารายได้ระหว่างเรียน) บูรณาการวิชาชีพ (เลี้ยงหอยนางรม, ตัดเย็บเสื้อผ้า, ลอกใบจาก) ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนปฏิรูป (คลินิกภาษา, กิจกรรมหน้าเสาธง) มีศูนย์สาธิตการสอน

ศูนย์ปฏิรูปภูมิปัญญาท้องถิ่น ศูนย์วิทยบริการ มีกิจกรรมเสริม (ชุมนุม, เลือกละรี) มีกิจกรรมความรู้คู่คุณธรรม และการฝึกงานในสถานประกอบการ

โรงเรียนยังพัฒนาการเรียนรู้อีก มีแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียนมากขึ้น จัดโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ทุกพื้นที่ จัดแหล่งเรียนรู้หลากหลายทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น การใช้วิทยากรท้องถิ่น มีการทำหลักสูตรท้องถิ่น การพัฒนาการใช้สื่อภูมิปัญญา สื่อธรรมชาติ สื่อเทคโนโลยี และการจัดสภาพแวดล้อม

ผลจากการพัฒนาการเรียนการสอน พบว่า ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งทำให้บรรยากาศการเรียนรู้ดีขึ้น และการเรียนการสอนมีคะแนนความดี นอกจากนี้ยังเกิดความร่วมมือในการขยายผลการจัดการเรียนการสอน การวิจัยในชั้นเรียนสู่โรงเรียนในสหวิทยาเขต อีกด้วย

3. ด้านบริหารจัดการ พบว่า มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ผู้บริหาร, ครู-อาจารย์, นักเรียน, ผู้ปกครอง, คณะกรรมการสถานศึกษา, ชุมชน, ศิษย์เก่า, องค์กรท้องถิ่น, นักการฯ) และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในการบริหาร ยังมีการตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา มีชมรม ครู-อาจารย์, ผู้ปกครอง, ศิษย์เก่า แกนนำโรงเรียนมีความตื่นตัว ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนในการจัดโครงสร้างการบริหาร มีแผนการพัฒนาดตนเอง ทำแผนกำหนดการทำงาน/ปฏิทินปฏิบัติงาน ทำธรรมนูญโรงเรียน เพื่อเป็นเครื่องชี้้นำในการพัฒนา ผู้บริหารสร้างความตระหนักและสร้างฐานประกันคุณภาพ มีการมอบหมายงาน กำหนดภาระงานของบุคลากร มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ การจัดนิทรรศการ ผลงาน มีกลุ่มนิเทศในโรงเรียน นักวิจัยและโรงเรียนร่วมกันทำศูนย์ปฏิรูปการเรียนรู้ รายงานผลการวิจัยในโรงเรียน และรายงานผลการสอนอย่างเป็นระบบ มีนวัตกรรมเทคนิควิธีการด้านบริหารจัดการ มีการสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการส่งเสริมและพัฒนาครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุง แก้ปัญหา และให้ความรู้ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

4. ด้านระบบการทำงาน พบว่า บุคลากรมีความเคลื่อนไหวการปฏิรูปมากขึ้น ทำงานเป็นระบบมากขึ้น มีการทำงานโดยใช้ระบบ PDCA เกิดการมีส่วนร่วม ได้ระบบการทำงานแบบ คุณธรรม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความคิดหลากหลาย เกิดองค์กรวิชาการมากขึ้น เกิดองค์ความรู้ด้านการวิจัย ค้นพบเป้าหมาย มีเป้าหมายในการพัฒนา

ต่อเนื่อง ระบบและแนวทางการพัฒนา: วิจัย, นิเทศ, สถิติ, คลินิก, รู้จักเด็กรายบุคคล เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ของกลุ่มใน โครงการ และยังได้รับการสนับสนุนจากหลาย ๆ ด้าน มากขึ้น

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหาร

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารต่อการรองรับ การปฏิรูปการศึกษา และผลการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อวัดสมรรถนะ

ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ ภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ควบคู่กับการวิเคราะห์ภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีและหลักการบริหาร การศึกษา เพื่อจำแนกเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจดังกล่าว แล้วจึงกำหนดเป็นตัวบ่งชี้เพื่อวัดสมรรถนะดังกล่าวโดยพิจารณากรอบการดำเนินงานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งในงานวิจัยนี้จะครอบคลุมเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมการตรวจสอบได้ การบริหารจัดการตนเอง การบริหารจัดการหลายระดับ และการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลังจากนั้นจึงนำสมรรถนะและตัวบ่งชี้ดังกล่าวปรึกษากับผู้บริหารโรงเรียนในโครงการทุกสังกัด รวม 15 โรงเรียน โดยพิจารณาจากผู้บริหารที่มี คุณวุฒิต่างการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางบริหารการศึกษาและเป็นผู้ที่มีผลงานเป็นที่ ยอมรับ โดยการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญประจำโครงการและคณะผู้วิจัย หลังจากนั้นจึง ดำเนินการจัดการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาคัดเลือกสมรรถนะ พร้อมทั้งทำการ สันทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ที่เป็นผู้ประสานงานโครงการฯ ที่ได้รับการคัดสรรทั้ง 4 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ ภาคกลาง เพื่อพิจารณาสมรรถนะและตัวบ่งชี้ดังกล่าว และพร้อมกับจัดอันดับความสำคัญ ของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 1 สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา

สมรรถนะที่จำเป็น	อันดับที่
1. ผู้ร่วมงานศรัทธา	1
2. ทำงานเป็นทีม	2
3. เป็นผู้นำทางวิชาการ	3
4. มีวิสัยทัศน์	4
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	5
6. มีมนุษยสัมพันธ์	6
7. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร	7
8. กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ	8
9. ซื่อสัตย์ โปร่งใส	9
10. เป็นผู้ประสานงานที่ดี	10
11. เป็นประชาธิปไตย	11
12. ส่งเสริม สนับสนุน	12
13. เป็นแบบอย่างที่ดี	13

จากตารางที่ 1 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา ปรากฏว่ามีทั้งหมด 13 สมรรถนะและในการจัดอันดับความสำคัญปรากฏว่า สมรรถนะที่ได้รับการจัดอันดับให้มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เพื่อเป็นการประเมินผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการ ศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย ได้นำตัวบ่งชี้ที่ บุญมี เณรยอด ได้สร้างขึ้นไปจำแนกพฤติกรรมย่อยและสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามเชิงประเมินค่าเพื่อวิเคราะห์เชิงปริมาณเกี่ยวกับ 1) ค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งปรากฏข้อมูลตามตารางดังต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวบ่งชี้	ก่อนเข้าโครงการ		ปัจจุบัน		t	p
	Mean	rank	Mean	rank		
1. แสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ	2.572	12	3.116	7	71.187**	0.000
2. คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด	2.535	13	2.943	12	48.212**	0.000
3. ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย	2.838	4	3.292	3	60.721**	0.000
4. กล้าที่จะตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน	2.798	5	3.171	6	44.946**	0.000
5. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	2.967	2	3.326	1	48.962**	0.000
6. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน	3.076	1	3.318	2	28.545**	0.000
7. จัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.778	6	3.185	4	54.135**	0.000
8. ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย	2.893	3	3.179	5	32.396**	0.000
9. ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหารด้านวิชาการของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน	2.654	7	3.061	8	51.010**	0.000
10. วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร	2.604	8	2.946	11	36.988**	0.000
11. ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน	2.595	10	3.016	9	53.219**	0.000
12. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.574	11	2.940	13	39.734**	0.000
13. สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน	2.514	14	2.977	10	59.854**	0.000
14. เผยแพร่และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแผนงานต่อไป	2.600	9	2.937	14	34.294**	0.000
15. สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบระบบการเงินของโรงเรียน	2.278	15	2.631	15	40.439**	0.000

หมายเหตุ n = 7,436

**p<.01, *p<.05

จากตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารระหว่างก่อนเข้าโครงการและหลังเข้าโครงการ (ปัจจุบัน) ในช่วงก่อนเข้าโครงการค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวบ่งชี้ที่ 6 (สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน) ตัวบ่งชี้ที่ 5 (ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน) และอันดับที่ 3 คือตัวบ่งชี้ที่ 8 (ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย) ส่วนระยะหลังเข้าโครงการค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 5 (ทำตัวอย่างเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน) ตัวบ่งชี้ที่ 6 (สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู ผู้ปกครอง และชุมชน) และอันดับที่ 3 คือตัวบ่งชี้ที่ 3 (ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย) และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกับระหว่างช่วงก่อนเข้าโครงการและหลังเข้าโครงการ พบว่า ช่วงหลังเข้าโครงการมีค่าเฉลี่ย สูงกว่าก่อนเข้าโครงการทุกตัวบ่งชี้ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยและจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังตารางที่ 3 พบว่า ทั้งผู้บริหารและครู ค่าเฉลี่ยหลังเข้าโครงการสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนเข้าโครงการทุกตัวบ่งชี้ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยในกลุ่มผู้บริหารค่าเฉลี่ยก่อนเข้าโครงการ สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 5 (ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน) ตัวบ่งชี้ที่ 6 (สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน) และอันดับที่ 3 ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 3 (ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย) ช่วงหลังเข้าโครงการค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 6 (สร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน) ตัวบ่งชี้ที่ 4 (กล้าที่จะตัดสินใจและเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนางาน) และอันดับที่ 3 ได้แก่ตัวบ่งชี้ที่ 5 (ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน)

จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลครู ปรากฏว่า ก่อนเข้าโครงการค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 6 (สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน) ตัวบ่งชี้ ที่ 5 (ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน) และตัวบ่งชี้ที่ 8 (ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย) โดยที่ช่วงหลังเข้าโครงการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่ 5 (ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน) อันดับที่ 2 ตัวบ่งชี้ที่ 6 (สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครองและชุมชน) อันดับที่ 3 ได้แก่ตัวบ่งชี้ที่ 3 (ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย) และเมื่อเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างก่อนเข้าโครงการและหลังเข้าโครงการพบว่ามีค่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในทุกตัวบ่งชี้ทั้งสองกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามตัวแปรกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวบ่งชี้	ผู้บริหาร						ครู					
	ก่อน		ปัจจุบัน		t	p	ก่อน		ปัจจุบัน		t	p
	Mean	rank	Mean	rank			Mean	rank	Mean	rank		
1. แสดงความคิดเห็นในการวางแผนพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ	2.730	13	3.515	12	18.708**	0.000	2.567	12	3.103	7	69.147**	0.000
2. คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด	2.635	15	3.373	15	19.814**	0.000	2.532	13	2.929	11	46.070**	0.000
3. ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย	3.283	3	3.717	4	11.323**	0.000	2.824	4	3.278	3	59.675**	0.000
4. กล้าที่จะตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน	3.219	4	3.777	2	14.372**	0.000	2.785	5	3.151	6	43.352**	0.000
5. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	3.382	1	3.742	3	10.186**	0.000	2.953	2	3.313	1	47.971**	0.000
6. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน	3.343	2	3.781	1	11.884**	0.000	3.067	1	3.303	2	27.209**	0.000
7. จัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.940	10	3.541	10	16.712**	0.000	2.773	6	3.173	4	52.294**	0.000
8. ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากร ทุกฝ่าย	3.103	5	3.670	6	14.799**	0.000	2.886	3	3.163	5	30.737**	0.000
9. ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหารด้านวิชาการของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน	3.009	8	3.618	8	15.510**	0.000	2.642	7	3.043	8	49.274**	0.000
10. วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร	2.991	9	3.644	7	17.303**	0.000	2.592	9	2.923	13	35.148**	0.000
11. ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน	3.082	7	3.674	5	16.428**	0.000	2.580	10	2.995	9	51.451**	0.000
12. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.708	14	3.416	14	18.165**	0.000	2.570	11	2.925	12	37.772**	0.000
13. สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน	2.893	11	3.528	11	17.406**	0.000	2.502	14	2.959	10	57.978**	0.000
14. เผยแพร่และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแผนงานต่อไป	2.833	12	3.515	13	18.140**	0.000	2.593	8	2.918	14	32.436**	0.000
15. สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและตรวจสอบระบบการเงินของโรงเรียน	3.086	6	3.571	9	13.458**	0.000	2.252	15	2.600	15	39.043**	0.000

หมายเหตุ n (ผู้บริหาร) = 233 คน, n (ครู) = 7,203 คน

**p<.01, *p<.05

ตารางที่ 4 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้ gain score ตามตัวแปรผู้ให้ข้อมูลและโรงเรียนกิจกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้เด่น

ตัวแปร	กลุ่ม	N	Gain score					
			Mean	SD	F	p	t	p
ผู้ให้ข้อมูล	ผู้บริหาร ครู	233	0.590	0.324	41.871**	0.000	9.651**	0.000
		7203	0.377	0.494				
โรงเรียนกิจกรรมการปฏิรูป การเรียนรู้เด่น	ปฏิรูปดีเด่น ปกติ	1815	0.366	0.508	4.610*	0.032	-1.707	0.088
		5621	0.389	0.485				

**p<.01, *p<.05

จากตารางที่ 4 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เด่น และโรงเรียนปกติ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนปกติมีค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสูงกว่าโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เด่น

เมื่อนำตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อศึกษาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ภาค และสังกัด พบว่าค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความแตกต่างกันระหว่างแหล่งความแปรปรวนตามตัวแปรผู้ให้ข้อมูลภาคและสังกัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังรายละเอียดในตารางที่ 5 สำหรับตัวแปรภาค หากเปรียบเทียบรายคู่พบว่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ระหว่างภาคกลางกับภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้กับภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับภาคเหนือ และตัวแปรสังกัดพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างสังกัด สปช. กับกรมสามัญศึกษา สปช.กับสช. กรมสามัญศึกษา กับ กทม. กรมสามัญศึกษา กับเทศบาลและอื่น ๆ สช. กับเทศบาล และ สช. กับเทศบาลและ อื่น ๆ รายละเอียดในตารางที่ 5,6,7

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้ gain score ตามตัวแปรภาคและสังกัด

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p	Levene Statistic ¹	p
ภาค	ระหว่างกลุ่ม	23.101	3	7.700	32.360**	0.000	6.677**	0.000
	ภายในกลุ่ม	1768.494	7432	0.238				
	รวม	1791.595	7435					
สังกัด	ระหว่างกลุ่ม	51.810	4	12.953	55.323**	0.000	11.820**	0.000
	ภายในกลุ่ม	1739.785	7431	0.234				
	รวม	1791.595	7435					

1 Test of Homogeneity of Variances

**p<.01, *p<.05

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบรายคู่ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้ gain score ตามตัวแปรภาค

ตัวบ่งชี้	ภาค	mean	1	2	3	4
การบริหาร โดยใช้ โรงเรียน เป็นฐาน	1. กลาง	0.33				
	2. ใต้	0.47	*			
	3. ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.44	*			
	4. เหนือ	0.35		*	*	

*p<.05

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบรายคู่ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้ gain score ตามตัวแปรสังกัด

ตัวบ่งชี้	ภาค	mean	1	2	3	4	5
การบริหาร โดยใช้ โรงเรียน เป็นฐาน	1. สปช.	0.47					
	2. กรมสามัญศึกษา	0.31	*				
	3. สช.	0.27	*				
	4. กรุงเทพมหานคร	0.48		*	*		
	5. เทศบาล และอื่น ๆ	0.49		*	*		

*p<.05

ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตัวบ่งชี้	ก่อนเข้าโครงการ		ปัจจุบัน		t	p
	Mean	rank	Mean	rank		
1. นำแผนพัฒนาของโรงเรียนมาดำเนินการให้เป็นประโยชน์แก่นักเรียน	2.024	8	2.249	4	28.272**	0.000
2. มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน	2.175	2	2.331	2	21.830**	0.000
3. ทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน	2.125	3	2.299	3	22.604**	0.000
4. คิดวิเคราะห์หาวิธีการปรับปรุงงานโดยไม่ต้องรอผู้บริหารสั่ง	2.072	4	2.245	5	22.277**	0.000
5. พอใจในระบบการประเมินผลการทำงานที่โรงเรียนใช้อยู่	2.021	9	2.166	10	20.032**	0.000
6. ได้พัฒนาตนเองจากการนิเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน	2.053	5	2.237	7	23.139**	0.000
7. ได้นำผลการประเมินตนเองไปใช้ในการปรับปรุงส่วนรวมของโรงเรียน	2.026	7	2.219	8	24.252**	0.000
8. รู้จักและร่วมงานกับคนในชุมชนมากขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	2.014	10	2.212	9	24.986**	0.000
9. พอใจกับการบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ในโรงเรียน	2.041	6	2.240	6	26.983**	0.000
10. มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภูมิใจที่เป็นครูในโรงเรียนนี้	2.194	1	2.361	1	23.044**	0.000

หมายเหตุ n = 7,436

**p<.01, *p<.05

จากตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยและการจัดอันดับค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างก่อนเข้าโครงการและหลังเข้าโครงการ (ปัจจุบัน) ในระหว่างก่อนเข้าโครงการค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 10 (มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและภูมิใจที่เป็นครูในโรงเรียนนี้) ตัวบ่งชี้ที่ 2 (มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน) และตัวบ่งชี้ที่ 3 (ทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน) และในช่วง หลังเข้าโครงการค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 10 (มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความภูมิใจที่เป็นครูในโรงเรียนนี้) ตัวบ่งชี้ที่ 2 (มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน) และตัวบ่งชี้ที่ 3 (ทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน) และเมื่อนำค่าเฉลี่ย มาเปรียบเทียบกันระหว่างก่อนเข้าโครงการและหลังเข้าโครงการ ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยหลังเข้าโครงการสูงกว่าทุกตัวบ่งชี้และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและการจัดลำดับตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามตัวแปรกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวบ่งชี้	ผู้บริหาร						ครู					
	ก่อน		ปัจจุบัน		t	p	ก่อน		ปัจจุบัน		t	p
	Mean	Rank	Mean	Rank			Mean	Rank	Mean	Rank		
1. นำแผนพัฒนาของโรงเรียนมาดำเนินการให้เป็นประโยชน์แก่นักเรียน	1.790	7.5	2.622	8	23.394**	0.000	2.032	8	2.237	4	25.570**	0.000
2. มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน	2.099	2.5	2.824	1	19.816**	0.000	2.178	2	2.315	2	19.165**	0.000
3. ทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน	1.957	4	2.785	4	20.174**	0.000	2.131	3	2.283	3	19.821**	0.000
4. คิดวิเคราะห์หาวิธีการปรับปรุงงานโดยไม่ต้องรอผู้บริหารสั่ง	1.682	10	2.536	10	24.253**	0.000	2.084	4	2.235	5	19.354**	0.000
5. พอใจในระบบการประเมินผลการทำงานที่โรงเรียน ให้อยู่	1.833	5	2.554	9	18.877**	0.000	2.027	9	2.154	10	17.405**	0.000
6. ได้พัฒนาตนเองจากการนิเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน	1.790	7.5	2.631	6.5	23.191**	0.000	2.061	5	2.224	6	20.338**	0.000
7. ได้นำผลการประเมินตนเองไปใช้ในการปรับปรุงส่วนรวมของโรงเรียน	1.773	9	2.652	5	23.068**	0.000	2.034	7	2.205	8	21.380**	0.000
8. รู้จักและร่วมงานกับคนในชุมชนมากขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	1.811	6	2.631	6.5	24.934**	0.000	2.021	10	2.199	9	22.239**	0.000
9. พอใจกับการบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ในโรงเรียน	2.099	2.5	2.790	2.5	19.236**	0.000	2.039	6	2.223	7	24.578**	0.000
10. มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภูมิใจที่เป็นครูในโรงเรียนนี้	2.155	1	2.790	2.5	17.406**	0.000	2.195	1	2.347	1	20.745**	0.000

หมายเหตุ n (ผู้บริหาร) = 233 คน, n (ครู) = 7,203 คน

**p<.01, *p<.05

จากตารางที่ 9 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและครูมีค่าเฉลี่ยหลังเข้าโครงการสูงกว่า ก่อนเข้าโครงการในทุกตัวบ่งชี้ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทั้งผู้บริหารและครูมีค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้สูงสุดก่อนเข้าโครงการเป็นตัวเดียวกัน คือ ตัวบ่งชี้ที่ 10 (มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภูมิใจที่เป็นครูในโรงเรียนนี้) ส่วนช่วงหลังเข้าโครงการ ค่าเฉลี่ยสูงสุดตัวบ่งชี้ของผู้บริหาร ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 2 (มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน) ส่วนกลุ่มครู ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดยังคงเป็นตัวบ่งชี้เดียวกันกับก่อนเข้าโครงการ คือ ตัวบ่งชี้ที่ 10 (มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความภูมิใจที่เป็นครูโรงเรียนนี้)

ตารางที่ 10 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้ gain score ตามตัวแปรผู้ให้ข้อมูลและโรงเรียนกิจกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้เด่น

ตัวแปร	กลุ่ม	N	Gain score					
			Mean	SD	F	p	t	p
ผู้ให้ข้อมูล	ผู้บริหาร ครู	233	0.783	0.372	12.753**	0.000	24.739**	0.000
		7203	0.162	0.499				
โรงเรียนกิจกรรมการปฏิรูป การเรียนรู้เด่น	ปฏิรูปดีเด่น ปกติ	1815	0.164	0.503	2.530	0.112	-1.649	0.099
		5621	0.187	0.508				

**p<.01, *p<.05

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้ gain score ตามตัวแปรภาคและสังกัด

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p	Levene Statistic ¹	p
ภาค	ระหว่างกลุ่ม	197.986	3	65.995	286.266**	0.000	47.948	0.000
	ภายในกลุ่ม	1713.356	7432	0.231				
	รวม	1911.342	7435					
สังกัด	ระหว่างกลุ่ม	37.013	4	9.253	36.686**	0.000	21.314	0.000
	ภายในกลุ่ม	1874.328	7431	0.252				
	รวม	1911.342	7435					

¹ Test of Homogeneity of Variances

**p<.01, *p<.05

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบรายคู่ตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้ gain score ตามตัวแปรภาค

ตัวบ่งชี้	ภาค	mean	1	2	3	4
ผลการบริหาร โดยใช้ โรงเรียน เป็นฐาน	1. กลาง	0.29				
	2. ใต้	-0.13	*			
	3. ตะวันออกเฉียงเหนือ	0.05	*	*		
	4. เหนือ	0.33	*	*	*	

*p<.05

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบรายคู่ตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้ gain score ตามตัวแปรสังกัด

ตัวบ่งชี้	ภาค	mean	1	2	3	4	5
การบริหาร โดยใช้ โรงเรียน เป็นฐาน	1. สปช.	0.25					
	2. กรมสามัญศึกษา	0.12	*				
	3. สช.	0.26		*			
	4. กรุงเทพมหานคร	0.34	*	*			
	5. เทศบาล และอื่น ๆ	0.11	*		*	*	

* $p < .05$

จากตารางที่ 10,11,12 และ 13 เป็นการนำค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารมาวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อศึกษาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ภาค และสังกัด พบว่าค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารมีความแตกต่างกันระหว่างแหล่งความแปรปรวนตามตัวแปรผู้ให้ข้อมูล ภาค และสังกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และหากนำมาเปรียบเทียบรายคู่ตามตัวแปรผู้ให้ข้อมูล พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรภาคปรากฏว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างภาคกลางกับภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ ภาคใต้กับภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับภาคเหนือ และตัวแปรสังกัดก็มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่าง สปช. กับกรมสามัญศึกษา กทม. และเทศบาลและอื่น ๆ กรมสามัญศึกษากับ สช. และ กทม. สช. กับเทศบาลและอื่น ๆ และ กทม. กับเทศบาลและอื่น ๆ

หากนำค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหารของผู้บริหารระหว่างผู้บริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เด่นกับโรงเรียนปกติมาทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ผลการบริหาร พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อย่างไรก็ตามยังมีอีกกล่าวได้ว่าผลการบริหารที่ปรากฏผลในการวิเคราะห์ข้างต้นเป็นผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่เข้าโครงการนี้ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะโรงเรียนต่าง ๆ ทุกสังกัดบางส่วนได้มีการปรับปรุงกิจกรรมการบริหารมาก่อนแล้ว แต่อาจกล่าวได้ว่าโครงการนี้ได้ช่วยส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้พัฒนาได้เร็วยิ่งขึ้น

ตอนที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน

สภาพการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนก่อนเริ่มโครงการ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนระยะที่ 1 ข้อมูลจากการเดินทางไปเยี่ยมโรงเรียน ข้อมูลจากการสัมมนาผู้บริหารโรงเรียน ผู้ประสานงานโครงการ และนักวิจัย ทำให้ทราบข้อมูลว่าในบรรดาโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการครั้งนี้ หากไม่พิจารณาสังกัดของโรงเรียน ขนาด และที่ตั้งแล้ว อาจจำแนก โรงเรียนได้ 2 ประเภท คือ โรงเรียนที่เคยเข้าโครงการอื่น ๆ มาแล้ว หรือโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัลประเภทต่าง ๆ มาก่อน กับโรงเรียนซึ่งเข้าโครงการนี้เป็นโครงการแรก โรงเรียนเหล่านี้จะมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับความพร้อมด้านต่าง ๆ การกระตือรือร้น ความคล่องตัวในความเคยชิน รวมทั้งความรวดเร็วในการเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ซึ่งโรงเรียนเคยเข้าโครงการอื่น มาก่อนหรือได้รับการคัดเลือกมาก่อน จะได้เปรียบกว่าเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้จะส่งผลต่อสภาพการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม พบว่าก่อนเริ่มโครงการ โรงเรียนในโครงการส่วนใหญ่ยังไม่มีมีการกระจายอำนาจการบริหารเท่าที่ควร การทำงานเป็นทีมยังมีไม่มาก การบริหารส่วนใหญ่ยึดกฎระเบียบเป็นเกณฑ์ การบริหารยังเป็นชนิดสั่งการจากบนลงล่าง มากกว่าการกระจายอำนาจให้แต่ละส่วนขององค์กรได้มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการได้เอง ผู้บริหารยังเป็นศูนย์อำนาจขององค์กรอยู่ ทั้งนี้จะมีมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับโครงสร้างและวิธีการบริหารและระเบียบของแต่ละสังกัดที่กำหนดไว้ด้วย ด้านสมรรถนะของผู้บริหารนั้น หากพิจารณาจากสภาพการบริหารดังกล่าวก็จะพบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ก่อนเข้าโครงการอาจมีสมรรถนะบางประการอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก

วิธีการและผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในโครงการ

หลังจากการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน และการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อวัดสมรรถนะแล้ว ผู้วิจัยได้ร่างเอกสารความรู้ชื่อ “แนวทางการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” มีการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาเอกสารดังกล่าวเพื่อให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากนั้นจึงได้แจกจ่ายเอกสารให้กับโรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียน และมีการติดตามผลการใช้เอกสารความรู้ดังกล่าว จากการเยี่ยมโรงเรียนของผู้วิจัยและคณะผู้วิจัยการสัมมนา ผู้บริหาร ผู้ประสานงานโครงการ และทีมนักวิจัยในโครงการ

สาระของเอกสารประกอบด้วย ความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความหมายของการบริหารเป็นฐาน แนวคิดหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังจะกล่าวถึงรายละเอียดในลำดับต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน ผู้ปกครองของนักเรียนต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่า และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและกำกับดูแล การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการดำเนินงานตามเงื่อนไขข้างต้นการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความพร้อมให้กับทุกคนและจัดให้มีกลไกการดำเนินงาน แล้วหลังจากนั้นผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบติดตาม และร่วมกันประเมิน และปรับปรุง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน และมีแนวทาง ในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนดังนี้



ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การเตรียมการ

- ๑ สร้างความตระหนักและให้ความรู้และทักษะ
- ๑ ประเมินความพร้อม

๒

- ๑ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่ SBM

๒

- ๑ พัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน

๒

- ๑ สร้างกลไกการประกันคุณภาพ

๒

- ๑ สร้างระบบการเงินและงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้อง

ดำเนินการ

ดำเนินการพัฒนาตามเป้าหมาย

- ๑ ส่งเสริมสนับสนุน
- ๑ จัดตั้งอำนาจความระดม
- ๑ กำกับ ติดตาม
- ๑ นิเทศ

การประเมินผล และรายงานผล

การประเมินผล

- ๑ วางกรอบการประเมิน
- ๑ จัดทำหรือจัดทำเครื่องมือ
- ๑ รวบรวมข้อมูล
- ๑ วิเคราะห์ข้อมูล
- ๑ แปลผลข้อมูล
- ๑ ตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

๒

นำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน

- ๑ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- ๑ วางแผนในระยะต่อไป
- ๑ จัดทำข้อมูลสารสนเทศ

๒

จัดทำรายงาน

- ๑ รวบรวมผลการดำเนินงานและผลการประเมิน
- ๑ วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย
- ๑ การดำเนินงาน
- ๑ เขียนรายงาน

๒๕๖๒-๒๕๖๓๒๕๖๓-๒๕๖๔๒๕๖๔-๒๕๖๕๒๕๖๕-๒๕๖๖

การเตรียมการก่อนการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนชุมชน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด ควรมีการเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง

โดยสร้างความตระหนักและพัฒนา ความรู้ ทักษะ ให้เกิดความเข้าใจ และปฏิบัติได้ถูกต้อง ในขั้นนี้เน้นว่ามีความสำคัญ ต้องมีการตรวจสอบความพร้อมบุคลากรให้แน่ใจก่อนว่าพร้อมหรือไม่ก่อนจะตรวจสอบความพร้อมด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน โดยจำแนกเป็น 2 ประเด็นดังนี้

1.1 การสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการทำงานเป็นทีม การดำเนินการประเด็นนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องปลูกจิตสำนึกและสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นคุณค่า และมีความเข้าใจที่ถูกต้อง หลังจากที่ผู้บริหารได้สร้างสิ่งเหล่านี้ให้กับตัวผู้บริหารเองแล้วซึ่งเทคนิคในการดำเนินการอาจมีได้หลายอย่าง แล้วแต่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเลือกให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียน ในการวิจัยครั้งนี้ข้อมูลปรากฏว่าโรงเรียนแต่ละโรงเรียนเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตนเองหลายวิธีการด้วยกัน แต่ส่วนใหญ่จะเริ่มที่ตัวผู้บริหารโรงเรียนก่อน โดยวิธีการที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้และทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้าอ่านตำรา พูดคุยปรึกษาหารือกับเพื่อนผู้บริหารโรงเรียน ผู้รู้ ผู้ชำนาญ เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดขึ้น หรือแม้แต่เข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น มีบางโรงเรียนที่ผู้บริหารและคณะครูปรึกษาหารือและเรียนรู้ร่วมกันพร้อม ๆ กัน แต่ส่วนใหญ่จะเริ่มที่ผู้บริหารทำความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญก่อนแล้วจึงปรึกษาหารือทำความเข้าใจกับคณะครูในโรงเรียน ส่วนวิธีการที่โรงเรียนส่วนใหญ่ทำให้ครูมีความตระหนักและมีความเข้าใจในเรื่องนี้ได้แก่ การส่งครูเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ และการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับคณะครูที่โรงเรียน โดยใช้งบประมาณของโรงเรียนและมีบางโรงเรียนที่ใช้งบประมาณส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนเอง หรือของคณะครูในโรงเรียนนั้น ๆ เนื่องจาก

โรงเรียนไม่มีงบประมาณ แต่คณะครูและผู้บริหารมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน หลังจากที่คณะครูและผู้บริหารเข้าใจดีแล้วจึงขยายฐานออกไปถึงผู้ปกครองและชุมชน ของโรงเรียน ส่วนวิธีดำเนินการของโรงเรียนมีหลากหลาย เช่น การประชุมผู้ปกครอง การให้บริการเสียงตามสาย การลงข่าวหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และการแจกเอกสารของโรงเรียนถึงชุมชนและผู้ปกครอง และมีจำนวนหนึ่งที่ใช้การชี้แจงให้ประชาชนทราบตามโอกาสในเทศกาลท้องถิ่นหรือเทศกาลต่าง ๆ และมีบางโรงเรียน เช่น โรงเรียนวัดเกษมรัศมีที่จังหวัดสงขลา ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูใช้วิธีการให้ความรู้และสร้างความตระหนักกับผู้ปกครองและชุมชนโดยวิธีจัดรายการเวทีชาวบ้าน โดยประสานงานกับเจ้าของรายการเวทีชาวบ้านร่วมกันจัดเสวนาทางรายการโทรทัศน์กับชุมชน ปรากฏว่าได้รับความสนใจจากประชาชนทุกฝ่ายและได้ผลเกินคาด

1.2 การพัฒนาความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารรูปแบบนี้ ไม่เคยชินหรือยังไม่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับเรื่องนี้จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง รูปแบบที่ใช้ในการนี้เช่นเดียวกันต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียน ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยนี้มีหลายรูปแบบในการพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบการพัฒนาความรู้ที่พบมากในการวิจัยนี้ได้แก่ การประชุมสัมมนาโดยวิทยากรผู้รู้ผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างคณะผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูในโรงเรียน หลังจากครูและผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจดีแล้วจึงขยายฐานไปสู่ชุมชน และรูปแบบในการขยายฐานที่พบมากได้แก่ การประชุมสัมมนาและการแจกเอกสารให้อ่าน มีบางโรงเรียนใช้วิธีประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่นที่บ้านของกรรมการแต่ละท่านเวียนกันไป หรือที่วัด สำนักงาน อ.บ.ต. ที่ทำการผู้ใหญ่บ้าน เป็นต้น

2. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่ SBM

หลังจากได้มีการศึกษาสำรวจความพร้อมทั้งบุคลากรและปัจจัยอื่น ๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมเรียบร้อยแล้วในขั้นเตรียมการ ข้อมูลเหล่านั้นจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อคณะกรรมการดำเนินงานในการเริ่มกระบวนการดำเนินงาน นั่นคือการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง จุดเน้นและประเด็นการพัฒนา การดำเนินการในขั้นนี้ของแต่ละสถานศึกษาจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพความพร้อม และสภาพแวดล้อมของแต่ละสถานที่ แต่ละโรงเรียนอาจมีเป้าหมาย ทิศทาง และจุดเน้นที่แตกต่างกัน

ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องนี้ของโรงเรียนสามารถจำแนกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1 การศึกษาสำรวจความพร้อมของบุคลากรและปัจจัยอื่น ๆ ของสถานศึกษา
โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อดำเนินการในเรื่องนี้ โรงเรียนมีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมากขึ้น โดยเฉพาะปัจจัยแวดล้อมภายใน นอกเหนือจากปัจจัยด้านบุคลากรและพิจารณาหาจุดอ่อนและจุดแข็งโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเริ่มสนใจจริงจังในสภาพของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งการดำเนินการสำรวจข้อมูลดังกล่าวโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการให้คณะครูทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในการสำรวจและให้ข้อมูล ตลอดจนเป็นผู้พิจารณาข้อมูลดังกล่าว ซึ่งเปิดโอกาสให้คณะครูได้รับรู้สภาพต่าง ๆ อย่างชัดเจน ทำให้มีการพบปะและประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นต่าง ๆ มากขึ้น

2.2 การวางแผน กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง จุดเน้นและประเด็นการพัฒนา
วิธีที่โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ได้แก่ ประชุมชี้แจงกับคณะกรรมการสถานศึกษาทุกท่านให้ทราบถึงสภาพข้อมูลต่างๆ และนำเสนอเป้าหมาย ทิศทาง จุดเน้นและประเด็นการพัฒนา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ หลังจากนั้นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาจะตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อยกร่างแผนแล้วนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาขออนุมัติการจัดทำรายละเอียดของแผน หลังจากทำแผนสมบูรณ์แล้วจึงนำเสนอที่ประชุมเพื่อพิจารณาอนุมัติแผนอีกครั้ง จากข้อมูลพบว่าคณะอนุกรรมการผู้จัดทำแผนของโรงเรียนส่วนใหญ่ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนจะมีกรรมการที่เป็นตัวแทนชุมชนรวมอยู่ด้วย ซึ่งมีจำนวนน้อยมากอาจสืบเนื่องมาจากเวลา และความรู้ความเข้าใจในการจัดทำก็ได้ เพราะฉะนั้นบทบาทส่วนใหญ่ของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนชุมชนจะเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนส่งเสริมเรื่องปัจจัยและทรัพยากร และการอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ มากกว่า แต่ก็มีบางโรงเรียนที่คณะกรรมการสถานศึกษาทั้งชุดร่วมประชุมและจัดทำร่วมกันในรูปแบบของการประชุมปฏิบัติการการจัดทำแผนโดยเชิญผู้รู้เป็นวิทยากรที่ปรึกษาในการจัดทำแผนดังกล่าว ส่วนการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง จุดเน้น และประเด็นการพัฒนาขึ้นอยู่กับบริบทสภาพแวดล้อมและสภาพความพร้อมด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน

เมื่อได้กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และจุดเน้นของการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว การดำเนินงานในขั้นนี้จะเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับสภาพความพร้อมของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งแม้จะมี เป้าหมาย ทิศทาง และจุดเน้นที่เหมือนกันแต่แนวทางของแต่ละโรงเรียนอาจแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความพร้อมของปัจจัย

แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละโรงเรียน ซึ่งรวมถึงระยะเวลาของการดำเนินการ ด้วย การกำหนดกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการดำเนินการในขั้นนี้จะทำให้ทราบถึงวิธีการทำงาน ปฏิทินการปฏิบัติงาน การใช้เวลาในการดำเนินงาน รวมทั้งงบประมาณ และผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน รายละเอียดในขั้นตอนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่คณะกรรมการดำเนินงานต้องเข้าใจตรงกัน เพราะจะเป็นพิมพ์เขียว (Blue Print) ของการดำเนินงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การควบคุมและกำกับงานและการติดตาม และประเมินผลงาน ในการดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนใหญ่ข้อมูลส่วนนี้จะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงบทบาทและภารกิจที่ตนเอง ต้องมีส่วนรับผิดชอบในแผนดังกล่าว ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนทราบถึงกำหนดการ ภารกิจ และวิธีดำเนินการของโรงเรียน ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จากข้อมูลการวิจัยพบว่าประเด็นดังกล่าวทำให้คณะครูและชุมชนให้ความสนใจ เชื่อมมั่น และไว้วางใจมากยิ่งขึ้น ความร่วมมือในเชิงปรึกษาหารือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีมากขึ้น ทำให้เกิดบรรยากาศการปรึกษาหารือ ความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกัน

3. พัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน

ขั้นตอนนี้เน้นว่ามีความสำคัญเพราะสามารถใช้เป็นเป้าหมายหรือทิศทางที่จะพัฒนาโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถกำหนดตัวชี้วัดโดยสามารถพิจารณาจากกรอบการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้พัฒนามาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ในขั้นตอนนี้โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีพิจารณากรอบการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้พัฒนาขึ้นเป็นแนวทางในการกำหนดตัวบ่งชี้ในแต่ละกลยุทธ์ของการดำเนินการตามแผนที่โรงเรียนได้กำหนดขึ้นตามสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน จากข้อมูลในรายงานระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ของโรงเรียน พบว่า ในขั้นตอนนี้ทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการศึกษามีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เกี่ยวกับการเป้าหมายที่โรงเรียนจะไปถึง และศักยภาพที่คาดหวังไว้ของแผนการดำเนินงานแต่ละช่วง ซึ่งมาตรฐานทั้งหมด 27 มาตรฐาน 91 ตัวบ่งชี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1) มาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียนมี 12 มาตรฐาน 38 ตัวบ่งชี้
- 2) มาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการมี 6 มาตรฐาน 29 ตัวบ่งชี้
- 3) มาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัยมี 9 มาตรฐาน 24 ตัวบ่งชี้

อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลปรากฏว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ได้เลือกการกำหนด

ตัวบ่งชี้ตามมาตรฐาน แต่ไม่ครบทุกมาตรฐานทุกด้าน ทั้งนี้การกำหนดตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานขึ้นอยู่กับสภาพบริบท ความพร้อม และสภาพความเป็นจริงของแต่ละโรงเรียน

4. สร้างกลไกการประกันคุณภาพภายใน

การดำเนินการประกันคุณภาพภายในทุกขั้นตอน ต้องเน้นการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่ม ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากรของหน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน และเขตพื้นที่ การศึกษาและภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการที่สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามมาตรา 8 ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา ที่ได้พัฒนาขึ้นและใช้อยู่ในขณะนี้ มีแนวคิดเพื่อส่งเสริมและเสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จึงเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการ ลงมือทำตามแผนในทุกขั้นตอน มีการบันทึกข้อมูลเพื่อร่วมกันตรวจสอบผลงาน หาจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง แล้วร่วมกันปรับปรุงแผนงานนั้น ๆ โดยมีมุ่งหวังให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ในขั้นนี้จากการศึกษาข้อมูล พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการตื่นตัวมาก เกือบทุกโรงเรียนมีการจัดตั้งคณะทำงานการประกันคุณภาพภายในขึ้น มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพ และจากข้อมูลในรายงานการประเมินตนเองในระยะที่ 2 ปรากฏว่ามีโรงเรียนจำนวนมากได้จัดทำคู่มือคุณภาพของโรงเรียนขึ้น มีการชี้แจงให้คณะครูทุกคนในโรงเรียนทราบและยึดถือปฏิบัติ และมีบางโรงเรียนได้จัดให้ทุกหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SSR Report) ซึ่งรวมถึงนักการภารโรงด้วย

ในขั้นตอนนี้เองหลายโรงเรียนจะเขียนสะท้อนความรู้สึกว่าการปฏิรูปการเรียนรู้เริ่มที่การบริหารภายในที่โรงเรียนและให้เริ่มที่การพัฒนาตนเองก่อน การพัฒนาจึงอยู่บนพื้นฐานของความจริง กล้ารับความจริง กล้าปรับเปลี่ยน อยู่บนพื้นฐานของตนเองและโรงเรียนต้องตระหนักถึงศักยภาพของตนเองเป็นสำคัญ เดินได้ด้วยศักยภาพของตนเอง มิใช่เดินตามที่คนอื่นบอก เดินตามทิศทางที่กำหนดขึ้นเองตามบริบทและศักยภาพของตนเอง

5. สร้างระบบการเงินและงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้อง

การดำเนินงานในขั้นนี้จำเป็นต้องมีการวางระบบการเงินและงบประมาณภายในสถานศึกษาให้เกิดการคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานตามกลไกการประกันคุณภาพ ซึ่งมีหลายแนวทาง อย่างไรก็ตามเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน บางแห่งสามารถเลือกใช้ระบบงบประมาณแบบ PPB PPBS หรือ Block Grant ก็ได้ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานตามเป้าหมายและแผนการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ SBM ที่กำหนดขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ข้อมูลปรากฏว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเท่านั้นที่มีความคล่องตัว สามารถดำเนินการเรื่องนี้ได้อย่างเป็นระบบจริงจัง ส่วนโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ ของรัฐบาลจะมีข้อกำหนดเกี่ยวกับระเบียบสำนักงบประมาณและระเบียบเฉพาะของแต่ละสังกัดกำกับอยู่เกี่ยวกับการวางระบบการเงินและงบประมาณ ยกเว้นโรงเรียนบางโรงเรียนบางสังกัดที่มีความคล่องตัวเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณเช่น มีกองทุนสะสม หรือมีงบประมาณส่วนท้องถิ่นสนับสนุนอยู่เป็นงบประมาณพิเศษ นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดิน ก็จะมีคล่องตัว

อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลการประเมินตนเองของโรงเรียนได้สะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนมีความพึงพอใจเพราะอย่างน้อยก็คณะผู้ร่วมงานก็มีวัตถุประสงค์ในการใช้งบประมาณอย่างมีเหตุผลชัดเจน ถึงแม้บางโรงเรียนจะมีความยุ่งยากอยู่บ้างก็ตาม และเป็นข้อมูลให้คณะครูและผู้บริหารทุกคนทราบสภาพความเป็นไปของงบประมาณว่ามีเพียงพอเพียงใด ข้อมูลจากการวิจัยยังระบุอีกว่าการกระทำดังกล่าวทำให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดมากขึ้นตัดการใช้จ่ายในกิจกรรมหรือโครงการที่ไม่จำเป็นและรวมไปถึงความร่วมมือร่วมใจในการรณรงค์จัดโครงการเพื่อหางบประมาณมาสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อตัวบ่งชี้ในการพัฒนาของโรงเรียนอีกด้วย

6. การประชาสัมพันธ์ให้ทราบชัดเจนเกี่ยวกับจุดหมายและบทบาท

ขั้นตอนนี้เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเรื่องนี้ให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้เข้าใจตรงกันทั้งจุดหมาย ทิศทางของการบริหารแนวทางการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพราะเป็นการสร้างบุคลากรส่วนใหญ่ซึ่งยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารรูปแบบนี้ ไม่เคยชินหรือยังไม่มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับเรื่องนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง รูปแบบที่ใช้ในการนี้ ต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียน และการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทุก

ฝ่าย

เนื่องจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีจุดเน้นประการหนึ่งคือการสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับ และการให้ความสำคัญกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะฉะนั้นหลังจากคณะกรรมการได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทราบเพื่อรับทราบข้อคิดเห็นในการดำเนินงานเพราะทุกคนมีส่วนร่วมซึ่งหมายถึงการร่วมคิด ร่วมทำ จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งจะนำมาซึ่งความรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้น การดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ จากการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการ โรงเรียนได้ใช้แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชาสัมพันธ์ในระหว่างการทำงานทุกขั้นตอนในขั้นเตรียมการเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนรับผิดชอบ การพัฒนาบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ในส่วนของการประชาสัมพันธ์นั้น โรงเรียนได้มีกิจกรรมประชาสัมพันธ์มากขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมชี้แจงร่วมกัน การลงข่าวในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และบางโรงเรียนมีเอกสารประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนจึงใช้ช่องทางดังกล่าว มีการจัดนิทรรศการแสดงผลงาน การประชาสัมพันธ์ทางเสียงตามสายในท้องถิ่น ใช้สื่อสถานีวิทยุและโทรทัศน์ของท้องถิ่น รวมถึงการใช้โอกาสจัดนิทรรศการแสดงผลงานและแจ้งข่าวสารในโอกาสและเทศกาลต่าง ๆ ทำให้ชุมชนเข้าใจการดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น

7. พัฒนาความรู้และทักษะของผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้อง

หลังจากมีการเตรียมการทุกอย่างพร้อมที่จะดำเนินการแล้ว การตรวจสอบความพร้อมของผู้เกี่ยวข้องอีกครั้งก่อนการดำเนินการตามแผนมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และถ้าพบว่าความรู้ความสามารถและทักษะของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายยังไม่พร้อมก็มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องมีการเตรียมความพร้อมให้พร้อมก่อนเริ่มดำเนินการ หากหลังจากการตรวจสอบว่ามีความพร้อมแล้วก็เริ่มดำเนินการได้เลย เพราะจะช่วยให้การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีกด้วย

จากข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่เกือบทุกโรงเรียนให้ความสนใจจริงจังกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งเชิงปริมาณการจัดการพัฒนารูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายกว่าเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรโดยระบุวัตถุประสงค์ชัดเจนและมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อโครงการดังกล่าว ครู-อาจารย์มีความ

ต้นตัวกระตุ้นหรือรื้อฟื้นที่จะได้รับการพัฒนา และมีบางโรงเรียนที่คณะครูและผู้บริหารออกเงินส่วนตัวเพื่อเข้ารับการพัฒนาเนื่องจากงบประมาณของโรงเรียนมีไม่เพียงพอ รูปแบบการพัฒนาที่พบส่วนใหญ่ได้แก่ การเข้าอบรม ประชุม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น และมีบางโรงเรียนที่ใช้วิธีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเฉพาะโรงเรียนขึ้น นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมพัฒนาความรู้โดยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูในโรงเรียนเดียวกัน และครูระหว่างโรงเรียน ผู้บริหารและครูในโรงเรียนเดียวกัน และครูและผู้บริหารระหว่างโรงเรียนที่ใกล้เคียงกัน ทำให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนคติและความคิดเห็น ตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอีกทางหนึ่งด้วย

8. การดำเนินงานตามแผน

เมื่อสถานศึกษาได้วางแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว บุคลากรที่ร่วมกันดำเนินงานตามแผนที่จัดทำไว้ โดยในระหว่างการดำเนินงานต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมร่วมกันตลอดเวลา และควรมุ่งเน้นประโยชน์ให้เกิดกับผู้เรียนให้มากที่สุด ในการวิจัยนี้ ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและคณะครู-อาจารย์ มีความเต็มใจและทุ่มเทกับการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้บริหารได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้ศักยภาพของแต่ละบุคคลมากยิ่งขึ้น มีการให้ขวัญกำลังใจมากขึ้น ผู้บริหารและคณะครู-อาจารย์มีโอกาสพบปะพูดคุยและปรึกษาหารือกันมากขึ้น ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าในกระบวนการดำเนินงานตามแผนโรงเรียนในชนบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารและคณะครู-อาจารย์ รวมทั้งตัวแทนชุมชนใช้วิธีการทำงานอย่างไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการทำงานของโรงเรียนในเมือง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่จะใช้วิธีการทำงานอย่างเป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ มีเป็นเพียงส่วนน้อยที่ใช้รูปแบบอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบท โอกาส และความสะดวกที่จะทำให้ผลงานเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ หลายโรงเรียนใช้วิธีการเยี่ยมเยียนชุมชนเพื่อการรายงานการดำเนินงานและการรวบรวม ข้อมูลจากชุมชน ทำให้ชุมชนกับโรงเรียนมีความใกล้ชิดกัน มีการจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนกับบ้าน และโรงเรียนกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอถ้ามีโอกาสโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้โอกาสในเทศกาลต่าง ๆ ของท้องถิ่น มีการสนับสนุนทรัพยากรซึ่งกันและกันตามแต่โอกาสและความพร้อมจะอำนวยช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีการกำกับติดตามการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ มากขึ้น มีกำหนดเวลาชัดเจน และโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการประชุมตามกำหนดปฏิทินเป็นการทบทวนติดตามงานและกระตุ้นให้เกิดผลอย่างเต็มที่ ในบางโครงการมีการ

ติดตามโดยใช้วิธีการเยี่ยมชมโครงการหรือแสดงนิทรรศการผลงานตามขั้นตอนแผนการ ประชุมรายงานผล ตลอดเวลาการทำงานผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศติดตาม ตลอดเวลา ทั้งด้วยตนเองหรือคณะบุคคลที่ได้รับมอบหมาย คอยช่วยเหลือแนะนำและแก้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างการดำเนินงาน โรงเรียนส่วนใหญ่เกือบทุกโรงเรียนมีการตั้งคณะทำงานนิเทศ ภายในโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิชาการ มีการจัดคณะทำงานนิเทศภายใน จัด ตารางการนิเทศตามปฏิทิน จัดคลินิกการนิเทศขึ้นภายในโรงเรียน จัดการนิเทศภายในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม กลัณยามิตรนิเทศคือวิธีการนิเทศที่ทุกโรงเรียนใช้เป็น รูปแบบของกระบวนการดำเนินงานนิเทศ

แม้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา แต่ในการดำเนินงานจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบ ในการประสานงาน กำกับ ดูแล ช่วยเหลือสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันเป็นทีม โดย ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบมากที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้ดำเนินการร่วมกับบุคลากร หลักที่ได้รับมอบหมายในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

ในการตั้งคณะกรรมการได้พิจารณาตามแผนภูมิโครงสร้างการบริหารตาม โครงสร้างการบริหารและให้บุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในภารกิจของตนเอง จึง ทำให้ระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานล่อหลอมการทำงานให้เป็นที่ไปตามภารกิจ ของตน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมโยงในการพัฒนาคุณภาพ งานด้าน ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากรด้านกระบวนการ และด้านผู้เข้าเรียน ซึ่งนำไปสู่การ พัฒนาครบทุกด้านตามภารกิจของการบริหารซึ่งตรงกับลักษณะของการประเมิน ประสิทธิภาพตามลักษณะของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือประเมินทั้งระบบและ ทุกระดับ ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ

9. การประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลเป็นกลไกสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ข้อมูล ย้อนกลับที่จะสะท้อนให้ทราบถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขเรื่องใดบ้าง

อย่างไรก็ตามในระหว่างที่สถานศึกษาดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้จัดให้ มีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะ เพื่อพิจารณาว่า การดำเนินการเป็นไปในทิศทางที่จะ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ และตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแผน มีจุดอ่อน

จุดแข็ง ประการใดบ้าง มีส่วนใดต้องปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย หรือมาตรฐานและตัวบ่งชี้มากที่สุด และเมื่อสิ้นระยะหนึ่ง ๆ ของแผนก็จะสามารถสรุปรวมเพื่อนำผลมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานในระยะต่อไป และในการประเมินผลนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบการประเมิน เพื่อการจัดหาหรือจัดทำเครื่องมือการประเมินเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลมาเพื่อการวิเคราะห์ และแปลความหมาย รวมทั้งต้องมีการตรวจสอบหรือปรับปรุงคุณภาพการประเมินด้วย ซึ่งจากข้อมูลการรายงานตนเองของโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนในโครงการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน มีการกำหนดกรอบ การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลัก มีการจัดทำเครื่องมือประเมินเพื่อ รวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และแปลความหมาย มีการตรวจสอบระบบและวิธีการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการ จากข้อมูลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลเพิ่มขึ้นมาก เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนโรงเรียนที่สร้างระบบประเมินผลในช่วงระยะเวลาช่วงการรายงานผลช่วงแรกและช่วงที่ 2 และโดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากข้อมูลการประเมินตนเองของโรงเรียนฉบับสมบูรณ์ ในบางโรงเรียนจัดให้มีการประเมินซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนด้วย นอกเหนือจากแต่ละหน่วยงานมีผลการดำเนินงาน เป็นของตนเอง ซึ่งในการประเมินผลโรงเรียนได้จัดให้มีการประเมินเป็นระยะ ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการและกิจกรรมที่ทำเพื่อนำผลมาปรับปรุงงานต่อไป

10. การปรับปรุงและกำหนดแผนการดำเนินงานใหม่

เมื่อผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ต้องส่งผลให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบรวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วแปลผลในภาพรวมทั้งหมดเพื่อนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป ซึ่งในการดำเนินงานของโรงเรียนได้มีการดำเนินการดังนี้

10.1 การปรับปรุงงานการปฏิบัติงานของบุคลากร ในระหว่างการดำเนินงาน และมีการตรวจสอบประเมินผลตลอดเวลา เพื่อช่วยมีการนำผลการประเมินการ ใช้ปรับปรุงการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้

10.2 การวางแผนในระยะต่อไป การนำผลการประเมินไปใช้ได้มีการวิเคราะห์ จุดเด่น และจุดด้อยที่ต้องมีการปรับปรุงของสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขโดยได้จัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นระยะ ๆ ตลอดการดำเนินงาน

10.3 การจัดทำรายงาน ในการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น หลังจากได้มีการดำเนินงานเรียบร้อยแล้วโรงเรียนมีการจัดทำรายงานการดำเนินงานทุกขั้นตอนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นหลักฐานของการดำเนินงาน ซึ่งรวบรวมรายละเอียดของการทำงานทุกขั้นตอนครบถ้วน รวมทั้งผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนมีการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในระหว่างการดำเนินงานแต่ละขั้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนในการบริหารโรงเรียนในระยะต่อไป

ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในโครงการ

จากข้อมูลการรายงานผลการประเมินตนเองของโรงเรียนในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ข้อมูลจากการเยี่ยมโรงเรียน การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ประสานงานโครงการ และนักวิจัย การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ผู้ประสานงานโครงการ (Focus Group Interview) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบประเมินตนเองของผู้บริหารโรงเรียนก่อนเข้าโครงการ และในปัจจุบันข้อมูลมีความสอดคล้องกัน นั่นคือตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันสูงขึ้นกว่าตัวบ่งชี้สมรรถนะก่อนเข้าโครงการทุกตัวบ่งชี้สมรรถนะ และหากพิจารณาสมรรถนะจากค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยตัวบ่งชี้ในปัจจุบันสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนเข้าโครงการทุกรายสมรรถนะ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกรายสมรรถนะ

ความสัมพันธ์ระหว่างผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนกับลักษณะวิธีการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การวิจัยปฏิบัติการ การประกันคุณภาพของโรงเรียน และการพัฒนาชุมชน

จากข้อมูลรายงานนักวิจัย 44 คนะ รายงานการประเมินตนเองระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ของโรงเรียน ข้อมูลจากการเยี่ยมโรงเรียนของนักวิจัย การสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ประสานงานโครงการ และทีมนักวิจัย การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ และการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารและครู-อาจารย์ผู้ประสานงานโครงการ (Focus Group Interview) ปรากฏว่า ผลจากการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. **ลักษณะหรือวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน** โดยมีการประชุมที่เข้มแข็งมากขึ้น มีการกระจายอำนาจการบริหารงานในโรงเรียนมากขึ้น มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครู-อาจารย์ได้เข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาเพื่อพัฒนางานมากขึ้น มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้มากขึ้น มีการจัดทำงบประมาณโดยวิธีการพิจารณาจากโครงการต่าง ๆ มากขึ้น และมีการประชุมที่เข้มแข็งและมอบหมายผู้รับผิดชอบโครงการมีการประชุมติดตามผลโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการเป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งมีการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบ่อยครั้งขึ้น ถึงแม้สภาระการประชุมส่วนใหญ่ยังเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือหรือบริจาคทุนทรัพย์ วัสดุ และแรงงาน แต่ก็มีบางโรงเรียนที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน และผู้ปกครองให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียน และส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนได้ดำเนินการปฏิรูปให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

เมื่อพิจารณาการบริหารจัดการของโรงเรียนจำแนกตามสังกัด พบว่า ทุกสังกัดทุกโรงเรียน มีการดำเนินการครบทุกด้านตามกรอบของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งประกอบด้วยการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การตรวจสอบได้ การบริหารจัดการตนเอง การบริหารทั้งโรงเรียน และการใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน รายละเอียดดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงข้อมูลด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การบริหารจัดการ	สปช. N = 142	สศ. N = 73	กทม. N = 5	เทศบาล N = 13	สช. N = 14	ต.ช.ด.+ กรมศาสนา N = 3
1. การกระจายอำนาจ	142	73	5	13	14	3
2. การมีส่วนร่วม	142	73	5	13	14	3
3. การตรวจสอบได้	142	73	5	13	14	3
4. การบริหารจัดการตนเอง	142	73	5	13	14	3
5. การบริหารทั้งโรงเรียน	142	73	5	13	14	3
6. ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	142	73	5	13	14	3

2. **ด้านการพัฒนาบุคลากร** การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน มีการจัดทำโครงการและมีเป้าหมายในการพัฒนาชัดเจนขึ้น ครู-อาจารย์มีการตื่นตัว มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรนอกเหนือจากการอบรม สัมมนาแล้วปรากฏว่ามีรูปแบบอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การให้เข้าอบรมระยะสั้น รวมทั้งการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น



เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกตามสังกัด ปรากฏว่าโรงเรียนทุกสังกัดทุกโรงเรียน จัดได้เกือบทุกกิจกรรม ยกเว้นกิจกรรมที่ยังมีการจัดจำนวนน้อยใน 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยการให้ศึกษาต่อ การจัดทำศูนย์ทดสอบ และการจัดทำศูนย์การเรียนรู้ ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การพัฒนาบุคลากร	สปช.	สต.	กทม.	เทศบาล	สช.	ต.ช.ด.+ กรมศาสนา N = 3
	N = 142	N = 73	N = 5	N = 13	N = 14	N = 3
1. กิจกรรมสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้กับชุมชน	142	73	5	13	14	1
2. ตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร	142	73	5	13	14	-
3. ปัญหาความต้องการจำเป็น	142	73	5	13	14	-
4. จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ	142	73	5	13	14	-
5. มีโครงการพัฒนาบุคลากรชัดเจน	142	73	5	13	14	-
6. มีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรหลากหลาย						
6.1 ประชุมสัมมนา	142	73	5	13	14	3
6.2 ศึกษาดูงาน	108	73	5	13	14	2
6.3 ประชุมเชิงปฏิบัติการ	142	73	5	13	14	-
6.4 ศึกษาคัด	46	24	3	8	9	-
6.5 อบรมระยะสั้น	142	73	5	13	14	3
6.6 สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา	142	73	5	13	14	3
6.7 สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษา	102	64	3	8	4	-
6.8 จัดนิเทศภายใน	142	73	5	13	14	-
6.9 จัดทำศูนย์ทดสอบ	68	53	3	2	11	-
7. มีการจัดทำประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากร	142	73	5	13	11	-
8. จัดโครงการประชุมปฏิบัติการสำหรับกรมการสถานศึกษา	142	73	5	13	11	3
9. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหาร-ครู-นักเรียนและชุมชน	114	68	5	10	9	-
10. จัดทำศูนย์การเรียนรู้	86	63	4	10	12	2
11. จัดทำศูนย์ข้อมูลชุมชน	121	70	3	11	9	3

3. **ด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้** โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนที่หลากหลายได้แก่ การจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนการสอน บูรณาการ นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมการเรียนการสอน ครูใช้สื่อประกอบการสอน มีการจัดประสบการณ์ให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติ การจัดการเรียนการสอนแบบโครงการ นักเรียนมีโอกาสนำเสนอผลงาน นักเรียนสามารถเปลี่ยนวิธีเรียน และมีโอกาสค้นคว้าด้วยตนเองมากขึ้น ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ร่วมปรึกษาหารือวางแผนและปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกัน การเชิญวิทยากรท้องถิ่นมาช่วยสอน การจัดโครงการพ่อครูแม่ครู มีการจัดครูนิเทศเป็นที่เลี้ยง การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น นักเรียนมีโอกาสได้ศึกษาในแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน



เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกตามสังกัด ปรากฏว่าโรงเรียนในทุกสังกัดทุกโรงจัดได้เกือบทุกกิจกรรม ยกเว้นกิจกรรมที่มีการจัดน้อยใน 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดกิจกรรมให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้อย่างตรงตามตัวชี้วัดที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงข้อมูลด้านการปฏิบัติการเรียนรู้ของโรงเรียนในโครงการปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การปฏิบัติการเรียนรู้	สพช. N = 142	สศ. N = 73	กทม. N = 5	เทศบาล N = 13	สช. N = 14	ต.ช.ด.+ กรมศานา N = 3
1. จัดกิจกรรมทุกอย่างโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	142	73	5	13	14	3
2. การจัดการเรียนการสอนหลากหลายวิธี	142	73	5	13	14	3
3. การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้	86	63	4	13	12	2
4. ครูสนใจผู้เรียนมากขึ้น	142	73	5	13	14	3
5. กิจกรรมให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้	128	69	4	10	11	-
6. นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้	122	68	4	13	12	-
7. ครูใช้วิธีสอนหลากหลายมากขึ้น	142	73	5	12	14	3
8. ครูมีการสร้างและใช้สื่อการสอนมากขึ้น	142	73	5	11	14	3
9. การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาสื่อ	142	73	5	13	14	-
10. การจัดการเรียนการสอนนอกห้องเรียน	142	73	5	13	14	3
11. การจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้	142	73	5	13	14	3
12. ผู้บริหารและครูมีการประชุมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	142	73	5	13	14	3

4. การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน มีการแต่งตั้งกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ครูมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการเก็บหลักฐานอย่างเป็นระบบ ครูมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง หลายโรงเรียนกำลังดำเนินการจัดทำคู่มือประกันคุณภาพ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมิน และหลายโรงเรียนมีความมั่นใจพร้อมรับการประเมินภายนอก ชุมชนมีความเชื่อถือในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมากขึ้น

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกตามสังกัด ปรากฏว่าโรงเรียนทุกสังกัดทุกโรงเรียนมีการดำเนินการเกือบทุกกิจกรรม ยกเว้นกิจกรรมที่มีการดำเนินการน้อยใน 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ การจัดทำคู่มือคุณภาพสำหรับโรงเรียน การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน การดำเนินการเพื่อรับการประเมินคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกตามลำดับ ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงข้อมูลด้านการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การประกันคุณภาพภายใน	สพช. N = 142	สศ. N = 73	กทม. N = 5	เทศบาล N = 13	สช. N = 14	ต.ช.ด.+ กรมศาสนา N = 3
1. การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประกันคุณภาพ	131	73	5	13	14	3
2. การจัดทำคู่มือคุณภาพสำหรับโรงเรียน	128	73	5	13	14	-
3. การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน	94	64	5	13	14	-
4. การดำเนินการเพื่อรับการประกันคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก	64	60	5	13	14	-
5. การกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อการประเมิน	128	73	5	13	14	3
6. การกำหนดมาตรฐานเพื่อการประเมิน	128	73	5	13	14	3

5. การวิจัยปฏิบัติการ การวิจัยปฏิบัติการส่วนใหญ่มีรูปแบบครู-อาจารย์เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจะเน้นการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนใหญ่ ผลที่เกิดขึ้นคือ ครูมีความเข้าใจมากขึ้นและหาวิธีการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้น นักเรียนมีส่วนร่วมในการวิจารณ์การเรียนการสอน และมีส่วนในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ ครูมีความสัมพันธ์กับผู้ปกครองมากขึ้น มีความเข้าใจผู้เรียน มีนวัตกรรมใหม่ให้ นักเรียนได้เรียนรู้มากขึ้น มีการนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน ได้ตรงจุดมุ่งหมาย ในส่วนของ การวิจัยปฏิบัติการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ก่อให้เกิดกระบวนการทำงานด้วยความร่วมมือระหว่างบุคคลและองค์กรหลายฝ่าย ทั้งครู นักเรียน ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา สมาชิกในชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ที่ร่วมกันทำงานเพื่อกำหนดเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการตามแผน ประเมินผล ปรับปรุงแผน และแก้ไขปัญหาโดยผ่านกระบวนการ PDCA จากการศึกษาข้อมูลสรุปได้ว่า การปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยวิธีการดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน (Whole School Approach) เป็นวิธีการที่สามารถนำไปสู่ ประสิทธิภาพของการปฏิรูป การเรียนรู้ได้

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านการวิจัยปฏิบัติการ (โรงเรียน) ของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกตามสังกัด ปรากฏว่า โรงเรียนทุกสังกัดของทุกสังกัดมีการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เท่าเทียมกันยกเว้นสังกัดกรมการศาสนา และ ตชด. ดังตารางที่ 18

ส่วนข้อมูลด้านการวิจัยปฏิบัติการ (ครูผู้สอน) ของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกตามสังกัด ปรากฏว่าโรงเรียนทุกสังกัดทุกโรงเรียนได้ปฏิบัติครบเกือบทุกกิจกรรม ยกเว้นกิจกรรมการทำวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการของผู้เรียน ยังดำเนินการได้ไม่ครบในทุกโรงเรียนรายละเอียด ดังตารางที่ 19



ตารางที่ 18 แสดงข้อมูลด้านการวิจัยปฏิบัติการ (โรงเรียน) ของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การวิจัยปฏิบัติการ (โรงเรียน)	สพช. N = 142	สศ. N = 73	กทม. N = 5	เทศบาล N = 13	สช. N = 14	ต.ช.ด.+ กรมศาสนา N = 3
1. การศึกษาความต้องการของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา	142	73	5	13	14	-
2. การวิจัยความต้องการของชุมชนในการจัดการศึกษา	142	73	5	13	14	-
3. การวิจัยและพัฒนาเพื่อการบริหาร	142	73	5	13	14	-

ตารางที่ 19 แสดงข้อมูลด้านการวิจัยปฏิบัติการ (ครูผู้สอน) ของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การวิจัยปฏิบัติการ (ครูผู้สอน)	สพช. N = 142	สศ. N = 73	กทม. N = 5	เทศบาล N = 13	สช. N = 14	ต.ช.ด.+ กรมศาสนา N = 3
1. การทำวิจัยในชั้นเรียน	142	73	5	13	14	-
2. การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	142	73	5	13	14	2
3. การทำวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการของผู้เรียน	89	70	3	8	8	-

6. การพัฒนาชุมชน ผลจากที่ครู-อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และพร้อมกันนั้นยังให้ชุมชนมีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น ชุมชนส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือดี แต่ยังคงขาดความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทการมีส่วนร่วมมีข้อจำกัดในเรื่องที่ชุมชนต้องประกอบอาชีพทำให้ชุมชนขาดโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ แต่อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทำให้ชุมชนมีความมั่นใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ทำให้ชุมชนรับรู้และมีโอกาสได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนซึ่งจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาชุมชนดังกล่าว

เมื่อพิจารณาข้อมูลด้านการพัฒนาชุมชนของโรงเรียนในโครงการปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกตามสังกัด ปรากฏว่า โรงเรียนทุกสังกัดทุกโรงได้จัดกิจกรรมเกือบครบทุกกิจกรรม ยกเว้น กิจกรรมการจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อการเรียนรู้ และผลที่เกิดขึ้นคือชุมชนให้ความเชื่อถือการจัดการศึกษาของโรงเรียนยังไม่ครบทุกโรงเรียนรายละเอียดดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงข้อมูลด้านการพัฒนาชุมชนของโรงเรียนในโครงการปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การพัฒนาชุมชน	สพช. N = 142	สศ. N = 73	กทม. N = 5	เทศบาล N = 13	สช. N = 14	ต.ช.ด.+ กรมศาสนา N = 3
1. การจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อการเรียนรู้	128	68	5	10	9	-
2. การจัดแหล่งการเรียนรู้ชุมชน	122	73	5	11	8	3
3. การจัดทำข้อมูลชุมชน	142	73	5	13	14	2
4. ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	142	73	5	13	14	3
5. ชุมชนให้ความเชื่อถือการจัดการศึกษาของโรงเรียน	121	73	5	13	14	-
6. ชุมชนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน	142	73	5	13	14	1

บทที่ 3

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 1 การพิจารณารูปแบบและการจำแนกรูปแบบ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพิจารณารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลจาก

1. รายงานการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ของโรงเรียนทั้ง 250 โรงเรียน
2. รายงานจากนักวิจัย 44 คน
3. รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนทั้ง 2 ระยะ
4. ข้อมูลจากการเยี่ยมโรงเรียน
5. ข้อมูลจากการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ
6. ข้อมูลจากการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Focus Group Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร หมายเลข 1 หมายเลข 2 และหมายเลข 3 ใช้วิธีการนำข้อมูลของแต่ละโรงเรียนมาพิจารณา รายละเอียดแล้วตีความตามกรอบความคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน ในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยขอทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า รูปแบบที่จะใช้ในการอธิบายต่อไปนี้ก่อนว่า หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการปฏิรูปโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ประกอบด้วย


1. **กรอบความคิด** ในที่นี้จะใช้กรอบการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนของผู้บริหาร การปฏิรูปทุกส่วนของโรงเรียน การบริหารจัดการตนเอง และความโปร่งใสในการตรวจสอบได้

2. **องค์ประกอบ** ในที่นี้จะหมายถึงองค์ประกอบของบุคคลที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ และคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน

3. **กระบวนการ** ในที่นี้จะหมายถึงขั้นตอนการทำงานของโรงเรียนในแต่ละงาน โดยจะใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นกระบวนการซึ่งในแต่ละโรงเรียนอาจมีงานและวิธีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความพร้อมและบริบทของแต่ละโรงเรียน

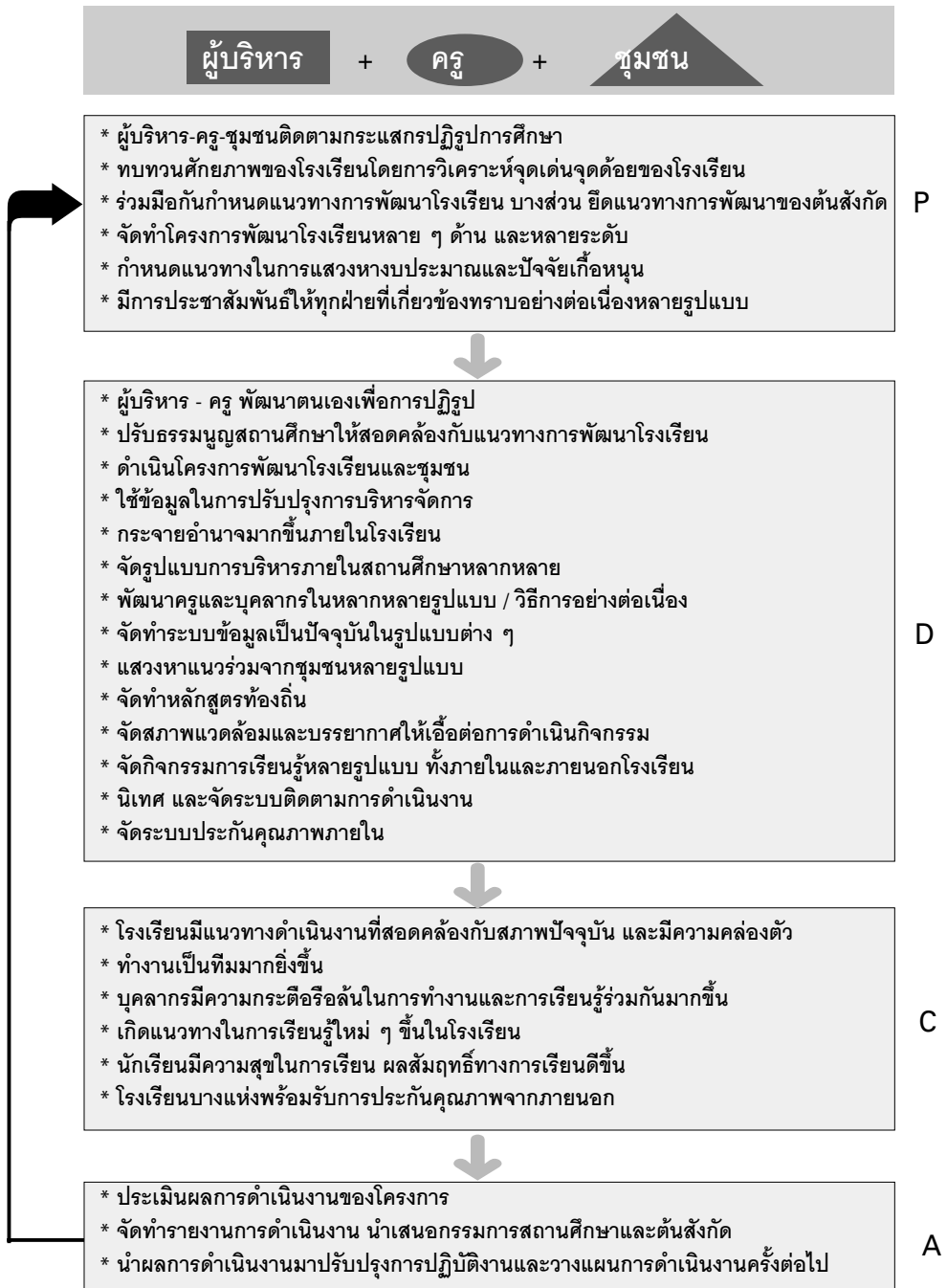
4. **ปัจจัยเสริม** ประกอบด้วย บริบทของโรงเรียน ได้แก่วัฒนธรรมขององค์กรแต่ละแห่ง รวมถึงวัฒนธรรมท้องถิ่น ความพร้อมของปัจจัย วิธีการทำงาน ปัจจัยเสริมดังกล่าวมีส่วนเป็นตัวเร่งหรือตัวชะลอการดำเนินงานของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนได้


5. **ผลที่เกิด** หมายถึง ความสำเร็จของการดำเนินงานของโรงเรียน พิจารณาจากการรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนระยะที่ 1 และระยะที่ 2 โดยพิจารณาพร้อมกับรายงานฉบับสมบูรณ์ของทีมนักวิจัยในพื้นที่ และงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ของโรงเรียนทั้ง 250 โรงเรียน สามารถจำแนกเป็น 4 รูปแบบดังนี้

 **รูปแบบที่ 1 รูปแบบสามประสานผู้นำ (The Triarchic Leading Model)** คือรูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความพร้อม ครู-อาจารย์ มีความพร้อม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทั้งชุมชนมีความพร้อม รูปแบบนี้จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ง่ายและใช้เวลาในการเตรียมการน้อย และประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน การดำเนินงานตามรูปแบบนี้พบว่า มีโรงเรียนจัดอยู่ในรูปแบบนี้มากเป็นอันดับที่ 2 จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบนี้ส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนที่เคยเข้าร่วมโครงการอื่น ๆ มาก่อน มีความพร้อมหลายด้าน เช่น โรงเรียนมีการจัดทำธรรมนูญสถานศึกษาและบริหารงานตามธรรมนูญดังกล่าว มีการรวมการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง รวมทั้งในบางโรงเรียนมีการรวมการผู้ปกครองนักเรียนในระดับห้องเรียนและแต่ละระดับชั้นเรียนจะมีตัวแทนผู้ปกครองรวมตัวกันจัดตั้งเป็นกรรมการชมรมผู้ปกครองมีหน้าที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุนโรงเรียนทั้งในด้านวิชาการ ทรัพยากร และสวัสดิการให้กับโรงเรียน โรงเรียนมีความพร้อมด้านทรัพยากร รวมทั้งความพร้อมด้านบุคลากรทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีความเคยชินกับการทำงานโครงการต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ และตั้งอยู่ในเมือง แต่อย่างไรก็ตาม มีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางที่ตั้งอยู่นอกเมือง ใช้วิธีการบริหารในรูปแบบนี้เช่นเดียวกัน ข้อค้นพบอีกอย่างคือโรงเรียนในเมืองโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่จะยึดรูปแบบในการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ (Formal) แต่ก็สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยทั้งในแง่ของบุคลากร ทรัพยากร และแหล่งความรู้ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนรุ่งเรืองอุปถัมภ์ กรุงเทพฯ โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐ์สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ โรงเรียนคงคารามจังหวัดเพชรบุรี โรงเรียนสุพรรณภูมิ จังหวัดสุพรรณบุรี โรงเรียนบ้านบกเก่าห้อง จังหวัดกระบี่

โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาและฮิล) จังหวัดนราธิวาส โรงเรียนนากอกวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู เป็นต้น ดังปรากฏเป็นแผนภูมิการดำเนินงานดังนี้

รูปแบบที่ 1 The Triarchic Leading Model




 **รูปแบบที่ 2 รูปแบบผู้บริหาร-ครู เป็นผู้นำ (Principal-Teachers Leading Model)** คือรูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความพร้อม ครู-อาจารย์ มีความพร้อม แต่คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนยังขาดความเข้าใจและยังไม่มีความพร้อมมากนัก รูปแบบนี้จะทำให้การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความตั้งใจจริงของผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ที่มีความพยายามอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เมื่อคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและชุมชนเริ่มให้ความร่วมมือมากขึ้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานมากขึ้นตามมา การดำเนินงานลักษณะนี้พบว่า มีจำนวนโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบนี้มากเป็นอันดับที่ 1 จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าบางโรงเรียนเคยเข้าร่วมโครงการอื่นมาแล้วเช่นกัน โรงเรียนมี ธรรมชาติของสถานศึกษา มีการจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่มีบางโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทั้งในตัวเมืองและนอกเมือง โรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบนี้ส่วนใหญ่เกือบทุกโรงทั้งผู้บริหารและครูมีความตระหนักและมีความกระตือรือร้นต้องการพัฒนาโรงเรียน โดยส่วนใหญ่จะเริ่มต้นด้วยการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนพร้อมกับจัดทำแผนพัฒนาวิชาการไปพร้อม ๆ กัน เพื่อสร้างศรัทธากับกรรมการสถานศึกษาและชุมชน และก็มีบางโรงเรียนจะพัฒนาสถานศึกษาด้านอาคารสถานที่ให้เป็นที่ยอมรับก่อนจึงเริ่มพัฒนาวิชาการโดยประสานงานร่วมกับกรรมการสถานศึกษา แล้วจึงเริ่มประสานงานกับชุมชนเพื่อสร้างศรัทธา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความตระหนัก ความเข้าใจ และความพร้อมของกรรมการสถานศึกษาและชุมชนด้วย ส่วนวิธีการสร้างความตระหนักสร้างความเข้าใจให้กับกรรมการสถานศึกษาและชุมชนมีหลากหลายวิธีการ ขึ้นอยู่กับสภาพวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น และวิธีการที่ได้รับการยอมรับคือวิธีการที่สอดคล้องหรือจัดร่วมกับวัฒนธรรมท้องถิ่นแต่ละแห่ง รูปแบบการดำเนินงานพบว่าในโรงเรียนที่อยู่ในเมืองจะใช้วิธีการที่ยึดรูปแบบในการทำงานอย่างเป็นทางการ (Formal) ส่วนโรงเรียนที่อยู่นอกเมืองโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กจะใช้วิธีดำเนินงานโดยไม่ยึดรูปแบบอย่างเป็นทางการ (Informal) ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ โรงเรียนขนาดเล็กจะมีความคล่องตัวกว่าทั้งในการดำเนินงานและการปรับรูปแบบในการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงเรียนแต่ละโรงเรียนส่วนใหญ่มีศักยภาพในการกำหนดทางเลือกวิธีการทำงานที่หลากหลายให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพตัวอย่างเช่น โรงเรียนวัดช่องลม กรุงเทพฯ โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ กรุงเทพฯ โรงเรียนหนองรีประชานิมิต จังหวัดกาญจนบุรี โรงเรียนเทศบาลอินทปัญญา วัดใหญ่อินทาราม จังหวัดชลบุรี โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 93 (บ้านลาดตะเคียน) จังหวัดปราจีนบุรี

โรงเรียนวัดในกลาง จังหวัดเพชรบุรี โรงเรียนเส้าไห้ “วิมลวิทยานุกูล”จังหวัดสระบุรี เป็นต้น ดังปรากฏเป็นแผนภูมิการดำเนินงานดังนี้

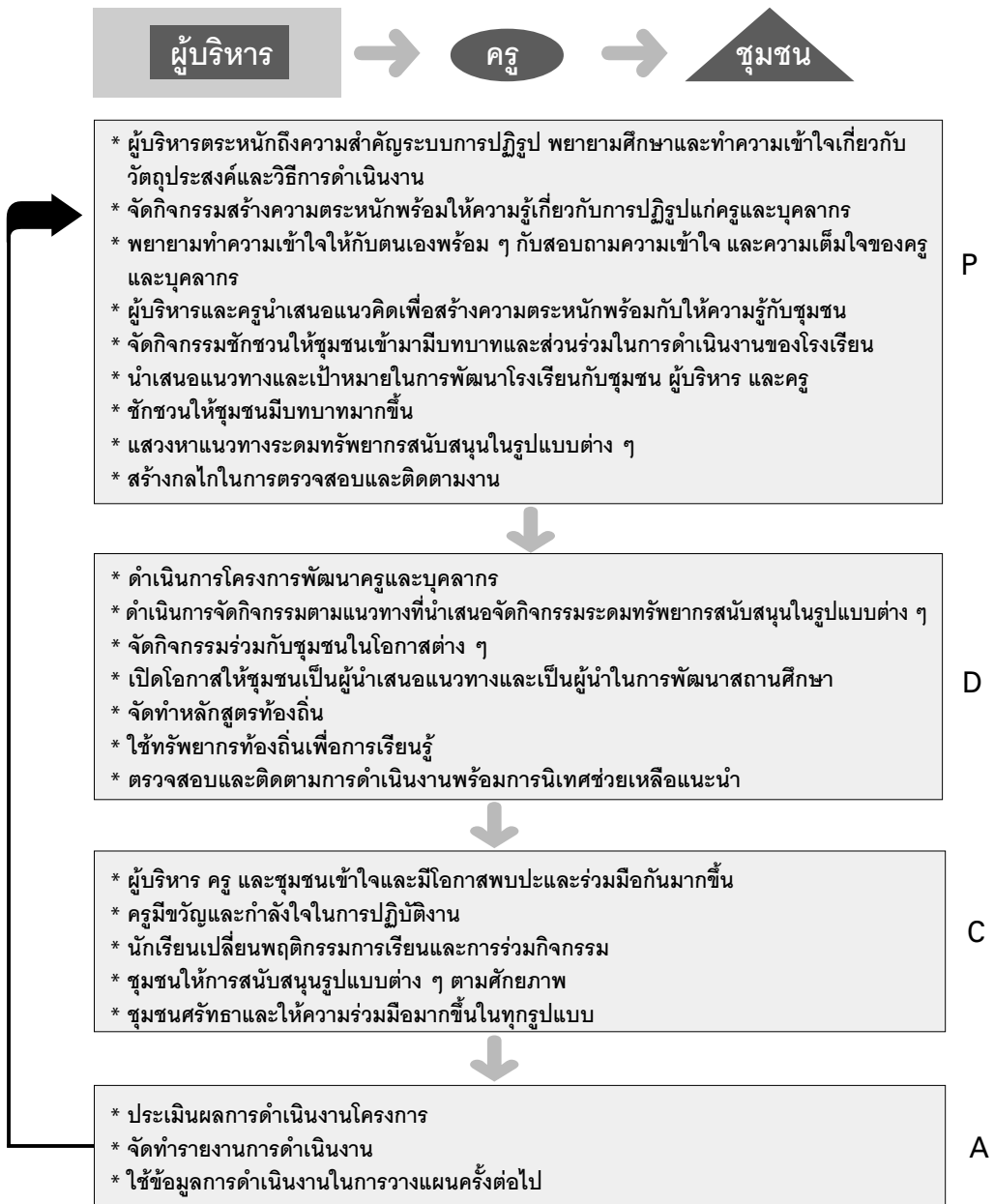
รูปแบบที่ 2 Principal-Teachers Leading Model



 **รูปแบบที่ 3 ผู้บริหารเป็นผู้นำ (The Principal Leading Model)** คือ รูปแบบที่ผู้บริหารมีความตระหนักและมีความตั้งใจพร้อมที่จะปฏิรูปโรงเรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จึงประชุมปรึกษาหารือกับครู-อาจารย์ในโรงเรียน ซึ่งถ้าครู-อาจารย์ ยังไม่มีความเข้าใจและยังไม่มีความพร้อม มีความลังเลไม่แน่ใจในตัวผู้บริหารโรงเรียน และผลที่จะเกิดขึ้น ก็จะทำให้ใช้เวลาค่อนข้างมากในขั้นตอนนี้ แล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนเพื่อร่วมมือกันพัฒนา ในกรณีนี้ผลสำเร็จจะเกิดขึ้นค่อนข้างช้าและใช้เวลามาก ถ้าไม่มีการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องก็จะไม่เกิดผลสำเร็จมากนัก การดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการนี้พบว่า มีจำนวนโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบนี้มากเป็นอันดับที่ 3 จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ที่จัดอยู่ในรูปแบบนี้จะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จะอยู่นอกเมืองหรือในชนบท ครู-อาจารย์ยังไม่พร้อมที่จะร่วมโครงการและยังไม่พร้อมที่จะทำกิจกรรม เนื่องจากขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ และมีบางส่วนที่ยังขาดความตระหนัก ซึ่งอาจมีผลมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจก็ได้ ครูส่วนใหญ่เคยชินกับการสั่งให้ทำ แต่ผู้บริหารมีความตระหนัก มีความเข้าใจและมีความกระตือรือร้นต้องการพัฒนา สภาพเศรษฐกิจของท้องถิ่นหรือชุมชนไม่สู้ดีนัก ชุมชนยังขาดความเข้าใจ และบางชุมชนมีการเคลื่อนย้ายของประชากรบ่อยเนื่องจากการประกอบอาชีพ สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะเริ่มที่การสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้กับครูในโรงเรียนก่อนแล้วจึงร่วมกันนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้กับคณะครูในโรงเรียนก็มีความหลากหลายทั้งรูปแบบการนำเสนอ วิธีการนำเสนอ เนื้อหาสาระ และกิจกรรมการนำเสนอเพื่อสร้างความเข้าใจ ซึ่งแต่ละโรงเรียนก็ใช้เวลาไม่น้อยต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความลังเลใจในตัวผู้บริหาร และผลที่จะเกิดขึ้น ทำให้ต้องใช้เวลาและงบประมาณบางส่วนเพื่อการนี้ ผู้บริหารต้องใช้ความอดทนและมีความแน่วแน่ในการทำงาน และต้องมีการติดตามผลอย่างจริงจัง ซึ่งถ้าทำสำเร็จจะได้รับการยอมรับจากคณะครูในโรงเรียน หลังจากนั้นทั้งผู้บริหารและครูก็จะร่วมมือกันทำงานโดยประสานกับคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนต่อไป ทั้งนี้วิธีการและรูปแบบที่ใช้ในการดำเนินการจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียนและชุมชนแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามในรูปแบบนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนแน่วแน่และตั้งใจจริง รวมทั้งต้องใช้เวลามาก อย่างน้อยเป็นสองเท่าของรูปแบบอื่น ๆ เพราะต้องเริ่มจากการสร้างการยอมรับจากคณะครูภายในโรงเรียนก่อนที่จะดำเนินการเรื่องอื่น ตัวอย่างเช่น โรงเรียนวัดบ้านพริก จังหวัดนครนายก โรงเรียนประชาอุปถัมภ์ จังหวัดนนทบุรี โรงเรียนวัดถอนสมอ จังหวัดสิงห์บุรี โรงเรียนบ้านท่าสนุก จังหวัดพังงา

โรงเรียนบ้านสำนัก จังหวัดระนอง โรงเรียนวัดช่องลม จังหวัดระนอง โรงเรียนบ้านป่าจั่น จังหวัดเชียงราย เป็นต้น ดังปรากฏเป็นแผนภูมิการดำเนินงานดังนี้

รูปแบบที่ 3 Principal-Teachers Leading Model



รูปแบบที่ 4 ครู-ชุมชนเป็นผู้นำ (The Teachers-Community

Leading Model) คือรูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนย้ายมาจากที่อื่นขณะที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว โดยที่คณะครู-อาจารย์ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนได้เป็นผู้รับผิดชอบ รูปแบบนี้อาจต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน ได้ทำความเข้าใจและตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อการชลอผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานและศรัทธาของผู้ร่วมงานที่จะดำเนินงานต่อไป ในการดำเนินงานนี้พบว่า มีโรงเรียนที่อยู่ในรูปแบบนี้มากเป็นอันดับที่ 4 ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงเรียนบางโรงเรียนตามรูปแบบนี้เคยเข้าร่วมโครงการอื่น ๆ มาก่อน โรงเรียนมีธรรมชาติของสถานศึกษา มีกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลาง และตั้งอยู่ในชนบท แต่มีบางโรงเรียนตั้งอยู่ในเมือง ครูและชุมชนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบนี้อาจต้องใช้เวลาบางส่วนเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งนี้ถ้าได้ผู้บริหารที่มีความตระหนักมีความเข้าใจ และมีความกระตือรือร้นก็จะได้รับการสนับสนุนส่งเสริมค้นหา ทำให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ต้องหยุดชะงักหรือหยุด แต่ถ้าได้ผู้บริหารที่เฉยหรือเฉื่อยแต่ไม่ขัดขวางก็จะทำให้งานเดินอย่างต่อเนื่อง ถ้าครูและชุมชนไม่หมดแรงหรือหมดกำลังใจเสียก่อน แต่ถ้าได้ผู้บริหารที่ขาดความสนใจและไม่สนับสนุนการดำเนินงานอาจจะต้องชะงักหรือหยุดชะงัก แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนในโครงการที่จัดอยู่ในรูปแบบนี้ ส่วนใหญ่มีคณะครูและกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจแน่วแน่ในการดำเนินการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผลการดำเนินงานตามโครงการที่เกิดขึ้นในสมัยผู้บริหารท่านก่อนเป็นที่ประทับใจหรือเป็นที่ยอมรับจากคณะครู กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ตัวอย่างเช่น โรงเรียนวัดอินทาราม “โกวิทอินทราทรร” จังหวัดกาญจนบุรี โรงเรียนวัดเสม็ดเหนือ จังหวัดฉะเชิงเทรา โรงเรียนวัดหนองคุ่ม จังหวัดปราจีนบุรี โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก จังหวัดขอนแก่น โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดสระกระเทียม) จังหวัดนครปฐม โรงเรียนบ้านทุ่งมอก จังหวัดพะเยา ดังปรากฏเป็นแผนภูมิการดำเนินงานดังนี้

รูปแบบที่ 4 Teachers-Community Leading Model



ข้อสังเกตของผู้วิจัย

1. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่พบในการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่าถึงแม้โรงเรียนส่วนใหญ่จะกำหนดแนวทางการบริหารเป็นของตนเอง และมีโรงเรียนบางส่วนยังเคร่งครัดอยู่กับนโยบายและรูปแบบการบริหารของต้นสังกัดก็ตามผู้บริหารโรงเรียนก็สามารถนำพาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน โดยเฉพาะโรงเรียนที่กำหนดแนวทางการบริหารเป็นของตนเองก็สามารถดำเนินงานได้โดยไม่ขัดกับนโยบายและระเบียบของต้นสังกัดแต่อย่างใด ซึ่งแสดงถึงศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถสร้างศรัทธาให้กับทีมงานได้เป็นอย่างดี

2. ความสำเร็จของการดำเนินงานของผู้บริหารจากข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ไม่ว่าจะเป็นการบริหารในรูปแบบใดก็ตาม พบว่าต้องเริ่มต้นที่ตัวผู้บริหารทั้งสิ้น ตั้งแต่ผู้บริหารต้องมีความตระหนักก่อนผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง การบริหารในรูปแบบนี้จึงจะเริ่มต้นได้ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระจายอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และการเปิดโอกาสให้มีการทำงานเป็นทีม นั่นคือการเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาและชุมชนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน และในการประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะงานทุกอย่างจะดำเนินไปได้ก็เนื่องจากคุณสมบัติของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การพัฒนาผู้เกี่ยวข้องจึงเป็นความสำคัญอย่างยิ่งก่อนที่จะมีการเริ่มงานใหม่ทุก ๆ ครั้ง นอกจากนี้การให้ความรู้ความเข้าใจกับชุมชนก็เป็นปัจจัยสำคัญด้วยเช่นกัน เพราะจะมีผลต่อการให้ความร่วมมือและร่วมสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานตลอดจนสามารถสร้างศรัทธาและการยอมรับให้กับชุมชนอีกด้วย

4. การวิเคราะห์ตนเองเพื่อทราบจุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียนก็มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน ได้ถูกต้องแม่นยำ เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง

5. คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีบทบาทอย่างยิ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนให้แผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในเป้าหมายการศึกษาที่กำหนดไว้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนก็มีความจำเป็นในการสร้างความเข้าใจอันจะนำไปสู่การส่งเสริมสนับสนุนอีกต่อหนึ่งด้วย

6. การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การนำทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ทรัพยากรบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและทำให้ชุมชนมีความรู้สึกต้องการเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

7. การสร้างระบบประกันคุณภาพก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น และยังเป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างให้มีการจัดทำระบบข้อมูลให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน ซึ่งจะมีผลต่อการส่งเสริมให้มีการใช้ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบจากการศึกษาข้อมูลในการดำเนินงานครั้งนี้ พบว่าขนาดของโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียน รวมทั้งสังกัดของโรงเรียน มิได้เป็นตัวแปรในการจำแนกรูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียน หากแต่เกิดจากศรัทธาในตัวผู้บริหาร เป็นประเด็นสำคัญอันดับแรก ซึ่งเป็นสมรรถนะประการหนึ่งของผู้บริหารที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นอันดับแรกที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร ประเด็นต่อมาได้แก่สมรรถนะของผู้บริหารด้านอื่น ๆ ประเด็นต่อไปคือการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อีกประเด็นหนึ่งที่พบคือ การเริ่มการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดก็ตามทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ต้องดำเนินการให้ สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของท้องถิ่นจึงจะได้รับการยอมรับ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงาน ดังปรากฏรายละเอียดของข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการดังนี้

A หมายถึง โรงเรียนที่จัดอยู่ในการบริหารรูปแบบสามประสานผู้นำ (The Triarchal Leading Model)

B หมายถึง โรงเรียนที่จัดอยู่ในการบริหารรูปแบบผู้บริหาร-ครู เป็นผู้นำ (Principal-Teachers Leading Model)

C หมายถึง โรงเรียนที่จัดอยู่ในการบริหารรูปแบบผู้บริหารเป็นผู้นำ (Principal Leading Model)

D หมายถึง โรงเรียนที่จัดอยู่ในการบริหารรูปแบบครู-ชุมชนเป็นผู้นำ (Teachers-Community Leading Model)

ตารางที่ 21 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ที่ตั้ง	ขนาดโรงเรียน	ในเมือง N = 96				นอกเมือง N = 46				รวม N = 142						
		จำนวน	รูปแบบ			จำนวน	รูปแบบ			จำนวน	รูปแบบ					
			A	B	C		D	A	B		C	D	A	B	C	D
ภาคเหนือ N=16	เล็ก	0	-	-	-	3	1	2	-	3	1	2	-	-		
	กลาง	5	1	2	2	2	-	1	1	7	1	3	3	-		
	ใหญ่	6	1	4	1	-	-	-	-	6	1	4	1	-		
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ N=38	เล็ก	10	1	7	2	-	8	2	4	2	-	18	3	11	4	-
	กลาง	9	2	6	1	-	3	1	2	-	12	3	8	1	-	
	ใหญ่	8	1	5	2	-	-	-	-	-	8	1	5	2	-	
ภาคกลาง N=52	เล็ก	24	4	10	8	2	16	2	8	5	1	40	6	18	13	3
	กลาง	3	1	1	1	-	1	-	1	-	-	4	1	2	1	-
	ใหญ่	8	1	5	1	1	-	-	-	-	-	8	1	5	1	1
ภาคใต้ N=36	เล็ก	10	2	4	3	1	10	2	5	2	1	20	4	9	5	2
	กลาง	2	-	2	-	-	1	-	1	-	-	3	-	3	-	-
	ใหญ่	11	2	6	2	1	2	1	1	-	-	13	3	7	2	1
รวม		96	16	52	23	5	46	9	25	10	2	142	25	77	33	7

จากตารางที่ 21 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปรากฏว่าโรงเรียนในภาคเหนือจำนวน 16 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบการบริหารรูปแบบ A จำนวน 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่อย่างละ 1 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ B จำนวน 9 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 2 โรงเรียน ขนาดกลาง 3 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 4 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ C จำนวน 4 โรงเรียน โดยจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดกลาง 3 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน และไม่มีโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบ D

โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 38 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 7 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 3 โรงเรียน ขนาดกลาง 3 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ B จำนวน 24 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 11 โรงเรียน ขนาดกลาง 8 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 5 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ C จำนวน 7 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 4 โรงเรียน ขนาดกลาง 1 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 2 โรงเรียน และไม่มีโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบ D

โรงเรียนในภาคกลางจำนวน 52 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 8 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 6 โรงเรียน ขนาดกลาง 1 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ B จำนวน 25 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 18 โรงเรียน ขนาดกลาง 2 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 5 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ C จำนวน 15 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 13 โรงเรียน ขนาดกลาง 1 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน และจัดอยู่ในรูปแบบ D จำนวน 4 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 3 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน

โรงเรียนในภาคใต้มีจำนวน 36 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 7 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 4 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 3 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ B จำนวน 19 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 9 โรงเรียน ขนาดกลาง 3 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 7 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ C จำนวน 7 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 5 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 2 โรงเรียน และจัดอยู่ในรูปแบบ D จำนวน 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 2 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจำนวน 142 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 25 โรงเรียน รูปแบบ B จำนวน 77 โรงเรียน รูปแบบ C จำนวน 33 โรงเรียน และรูปแบบ D จำนวน 7 โรงเรียน

ตารางที่ 22 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา

สัปดาห์	ขนาดโรงเรียน	ในเมือง N = 58						นอกเมือง N = 15						รวม N = 73					
		จำนวน		รูปแบบ				จำนวน		รูปแบบ				จำนวน		รูปแบบ			
		A	B	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D				
ภาคเหนือ N=13	เล็ก	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กลาง	1	-	1	-	-	-	2	1	1	-	-	3	1	2	-	-	-	-
	ใหญ่	10	4	6	-	-	-	-	-	-	-	-	10	4	6	-	-	-	-
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ N=26	เล็ก	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กลาง	2	-	2	-	-	-	3	2	1	-	-	5	2	3	-	-	-	-
	ใหญ่	18	4	12	2	-	-	3	1	1	1	-	21	5	13	3	-	-	-
ภาคกลาง N=21	เล็ก	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ใหญ่	16	6	8	2	-	-	5	3	1	1	-	21	9	9	3	-	-	-
ภาคใต้ N=13	เล็ก	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-
	กลาง	1	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-	2	-	2	-	-	-	-
	ใหญ่	10	3	4	3	-	-	-	-	-	-	-	10	3	4	3	-	-	-
รวม		58	17	34	7	0	15	7	6	2	0	73	24	40	9	-	-	-	-

จากตารางที่ 22 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ปรากฏว่า โรงเรียนในภาคเหนือจำนวน 13 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 5 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดกลาง 1 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 4 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ B จำนวน 8 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดกลาง 2 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 6 โรงเรียน

โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 26 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 7 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดกลาง 2 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 5 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ B จำนวน 16 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดกลาง 3 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 13 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ C จำนวน 3 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งหมด และไม่มีโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบ D

โรงเรียนในภาคกลางจำนวน 21 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 9 โรงเรียน รูปแบบ B จำนวน 9 โรงเรียน และรูปแบบ C จำนวน 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งหมด

โรงเรียนในภาคใต้จำนวน 13 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งหมด จัดอยู่ในรูปแบบ B จำนวน 4 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรงเรียน ขนาดกลาง 2 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 4 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ C 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งหมด และไม่มีโรงเรียนในรูปแบบ D

เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 73 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 24 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ B จำนวน 40 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ C จำนวน 9 โรงเรียน โดยไม่มีโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบ D



ตารางที่ 23 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	รูปแบบ			
		A	B	C	D
เล็ก	1	1	-	-	-
กลาง	-	-	-	-	-
ใหญ่	4	2	2	-	-

จากตารางที่ 23 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปรากฏว่า จากโรงเรียนทั้งสิ้นจำนวน 5 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 2 โรงเรียน และจัดอยู่ในรูปแบบ B จำนวน 2 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งหมด และไม่มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่จัดอยู่ในรูปแบบ C และรูปแบบ D



ตารางที่ 24 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดเทศบาล

ที่ตั้ง	ขนาดโรงเรียน	จำนวน	รูปแบบ			
			A	B	C	D
ภาคเหนือ	เล็ก	-	-	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-
	ใหญ่	2	1	1	-	-
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	เล็ก	-	-	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-
	ใหญ่	6	2	3	-	1
ภาคกลาง	เล็ก	-	-	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-
	ใหญ่	3	1	1	-	1
ภาคใต้	เล็ก	-	-	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-
	ใหญ่	2	1	1	-	-

จากตารางที่ 24 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดเทศบาลปรากฏว่าจากโรงเรียนเทศบาลทั้งสิ้นจำนวน 13 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่อยู่ในภาคเหนือจำนวน 2 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A และรูปแบบ B จำนวนรูปแบบละ 1 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งหมด

โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 2 โรงเรียน รูปแบบ B จำนวน 3 โรงเรียน และรูปแบบ D จำนวน 1 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทุกโรงเรียน และไม่มีโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบ C

โรงเรียนในภาคกลางจำนวน 3 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A รูปแบบ B และรูปแบบ D จำนวนอย่างละ 1 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทุกโรงเรียน และไม่มีโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบ C

โรงเรียนในภาคใต้จำนวน 2 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบ A และรูปแบบ B อย่างละ 1 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทุกโรงเรียน และไม่มีโรงเรียนในรูปแบบ C และรูปแบบ D

เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า โรงเรียนเทศบาลทั้ง 13 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 5 โรงเรียน รูปแบบ B จำนวน 6 โรงเรียน และรูปแบบ D จำนวน 2 โรงเรียน และไม่มีโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบ C

ตารางที่ 25 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ที่ตั้ง	ขนาดโรงเรียน	จำนวน	รูปแบบ			
			A	B	C	D
ภาคเหนือ	เล็ก	1	1	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-
	ใหญ่	1	1	-	-	-
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	เล็ก	-	-	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-
	ใหญ่	2	-	2	-	-
ภาคกลาง	เล็ก	-	-	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-
	ใหญ่	7	3	4	-	-
ภาคใต้	เล็ก	1	-	1	-	-
	กลาง	1	-	1	-	-
	ใหญ่	1	-	1	-	-

จากตารางที่ 25 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ปรากฏว่าโรงเรียนทั้งสิ้น 14 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่อยู่ในภาคเหนือจำนวน 2 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 2 โรงเรียน โดยเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ B ทั้ง 2 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้ง 2 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่อยู่ในภาคกลางจำนวน 7 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 3 โรงเรียน รูปแบบ B จำนวน 4 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งหมด เป็นโรงเรียนตั้งอยู่ในภาคใต้จำนวน 3 โรงเรียน และจัดอยู่ในรูปแบบ B ทั้งหมดโดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ขนาดละ 1 โรงเรียน

หากพิจารณาในภาพรวมพบว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจำนวน 14 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ A จำนวน 5 โรงเรียน รูปแบบ B จำนวน 9 โรงเรียน โดยไม่มีโรงเรียนที่จัดอยู่ในรูปแบบ C และรูปแบบ D

ตารางที่ 26 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนใน โครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัด ต.ช.ด.และกรมศาสนา

ที่ตั้ง	ขนาดโรงเรียน	จำนวน	รูปแบบ			
			A	B	C	D
ภาคเหนือ	เล็ก	1	1	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-
	ใหญ่	1	-	1	-	-
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	เล็ก	-	-	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-
	ใหญ่	-	-	-	-	-
ภาคกลาง	เล็ก	-	-	-	-	-
	กลาง	-	-	-	-	-
	ใหญ่	-	-	-	-	-
ภาคใต้	เล็ก	-	-	-	-	-
	กลาง	1	-	1	-	-
	ใหญ่	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 26 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนและกรมศาสนา ปรากฏว่า โรงเรียนทั้งหมด จำนวน 3 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในภาคเหนือ 2 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ B ทั้ง 2 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ 1 โรงเรียน โดยจัดอยู่ในรูปแบบ B และเป็นโรงเรียนขนาดกลาง

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า โรงเรียนสังกัดกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน และกรมศาสนา จำนวน 3 โรงเรียน จัดอยู่ในรูปแบบ B ทุกโรงเรียน

ตอนที่ 2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดต่าง ๆ

ตารางที่ 27 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการกระจายอำนาจของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การกระจายอำนาจ	ก่อนเริ่มโครงการ						สิ้นสุดโครงการระยะที่ 1						สิ้นสุดโครงการระยะที่ 2															
	รวม	ส.บ.ช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.	ส.บ.ช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.	ส.บ.ช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.	ส.บ.ช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.	รวม	ส.บ.ช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.	
1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการศึกษา	201	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
2. กระจายงานเป็นฝ่ายๆ	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
3. แบ่งกลุ่มทำงานตามความสมัครใจ	48	20	11	3	6	8	-	134	64	38	5	13	14	-	201	94	73	5	13	14	2	201	94	73	5	13	14	2
4. ให้อิสระแก่ครูในการจัดเนื้อหา&กิจกรรมการสอน	94	31	42	3	6	12	-	208	103	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
5. มอบหมายงานให้ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูเครือข่าย	64	24	21	3	8	8	-	98	35	31	5	13	14	-	104	81	41	5	13	14	-	104	81	41	5	13	14	-
6. จัดทำแผนปฏิทินดำเนินงาน	249	142	73	5	13	14	2	249	142	73	5	13	14	2	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
7. ปรับโครงสร้างการบริหารให้ชัดเจน	182	82	68	5	13	14	-	238	116	88	5	13	14	2	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
8. มอบหมายให้หมวดงานฝ่ายต่างๆ มีอำนาจตัดสินใจ	171	71	68	5	13	14	-	184	84	68	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-

จากตารางที่ 27 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดต่างๆ ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการกระจายอำนาจ ปรากฏว่าหากพิจารณาเปรียบเทียบกิจกรรมที่โรงเรียนแต่ละสังกัดดำเนินการตั้งแต่ระยะก่อนเริ่มโครงการ ระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1 และระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 พบว่าโรงเรียนแต่ละสังกัดส่วนใหญ่มีการปฏิบัติกิจกรรมด้านการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นทุกระยะในทุกกิจกรรม ยกเว้นโรงเรียนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนและกรมศาสนาไม่มีการปฏิบัติกิจกรรมบางกิจกรรมในทุกระยะ คือ การมอบหมายงานให้ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูเครือข่าย การมอบหมายให้หมวดงานต่างๆ มีอำนาจในการตัดสินใจ หากพิจารณากิจกรรมในระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 แล้ว ปรากฏว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดเทศบาลและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สามารถ จัดได้ครบทุกกิจกรรม ยกเว้นสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กิจกรรมที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกโรงเรียน คือ การแบ่งกลุ่มทำงานตามความสมัครใจ การมอบหมายงานให้ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูเครือข่าย และการมอบหมายให้หมวดงานต่างๆ มีอำนาจในการตัดสินใจ กรมสามัญศึกษา กิจกรรมที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกโรงเรียน คือ การมอบหมายงานให้ครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูเครือข่าย



ตารางที่ 28 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการมีส่วนร่วมของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

	ก่อนเริ่มโครงการ										สิ้นสุดโครงการระยะที่ 1										สิ้นสุดโครงการระยะที่ 2									
	รวม	ส.ป.ช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.	ต.ช.ด.	รวม	ส.ป.ช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.	ต.ช.ด.	รวม	ส.ป.ช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.	ต.ช.ด.									
1. มีการประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เพื่อจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา	201	101	68	5	13	14	-	249	142	73	5	13	14	2	249	142	73	5	13	14	2									
2. มีการเชิญวิทยากรท้องถิ่นมาร่วมจัดการเรียนการสอน	184	79	73	5	13	14	-	204	97	73	5	13	14	2	249	142	73	5	13	14	2									
3. มีการประชุมเพื่อปรับแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครูและชุมชน	148	53	63	5	13	14	-	169	64	73	5	13	14	-	204	100	70	5	13	14	2									
4. ดำเนินการจัดตั้งสมาคมครูผู้ปกครอง	198	93	73	5	13	14	-	199	94	73	5	13	14	-	246	139	73	5	13	14	2									
5. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน	134	41	61	5	13	14	-	162	57	73	5	13	14	-	249	142	73	5	13	14	2									
6. มีการจัดตั้งโครงการเครือข่ายผู้ปกครอง	127	40	55	5	13	14	-	178	73	73	5	13	14	-	226	130	62	5	13	14	2									
7. ให้คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	187	90	65	5	13	14	-	233	128	73	5	13	14	-	249	142	73	5	13	14	2									
8. มีการจัดตั้งสถานนักเรียน	184	81	71	5	13	14	-	216	111	73	5	13	14	-	249	142	73	5	13	14	2									

จากตารางที่ 28 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดต่างๆ ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการมีส่วนร่วม ปรากฏว่าหากพิจารณาเปรียบเทียบกิจกรรมที่โรงเรียนแต่ละสังกัดดำเนินการ ตั้งแต่ระยะก่อนเริ่มโครงการ ระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1 และระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 พบว่าโรงเรียนทุกสังกัดมีการปฏิบัติกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นทุกระยะในทุกกิจกรรม หากพิจารณากิจกรรมในระยะสิ้นสุดโครงการ ระยะที่ 2 แล้ว ปรากฏว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดเทศบาลและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สามารถจัดได้ครบทุกกิจกรรม ยกเว้นสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กิจกรรมที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกโรงเรียน คือ การจัดให้มีการประชุมเพื่อปรับแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร-ครู และชุมชน การดำเนินงานจัดตั้งสมาคมครูผู้ปกครอง และการจัดตั้งโครงการเครือข่ายผู้ปกครอง ส่วนกรมสามัญศึกษา กิจกรรมที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกโรงเรียน คือ การจัดให้มีการประชุมเพื่อปรับแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน และการจัดตั้งครูเครือข่ายผู้ปกครองและกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนและกรมศาสนา โรงเรียนบางโรงเรียนยังไม่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกกิจกรรม



ตารางที่ 29 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการตรวจสอบได้ของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การตรวจสอบได้	ก่อนเริ่มโครงการ										สิ้นสุดโครงการระยะที่ 1										สิ้นสุดโครงการระยะที่ 2														
	รวม	ส.ปช.	ส.ศ.	ก.พม.	ท.ศ.	สช.	ศ.ช.ด.	สช.	ท.ศ.	ก.พม.	ส.ศ.	ส.ปช.	รวม	ส.ปช.	ส.ศ.	ก.พม.	ท.ศ.	สช.	ศ.ช.ด.	สช.	ท.ศ.	ก.พม.	ส.ศ.	ส.ปช.	รวม	ส.ปช.	ส.ศ.	ก.พม.	ท.ศ.	สช.	ศ.ช.ด.				
1. มีการตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลงาน	177	76	66	5	13	14	3	202	94	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
2. มีการติดตามประเมินผลงาน	177	76	66	5	13	14	3	202	94	73	5	13	14	3	202	94	73	5	13	14	3	202	94	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
3. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานชัดเจน	192	91	66	5	13	14	3	202	94	73	5	13	14	3	202	94	73	5	13	14	3	202	94	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
4. มีการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกัน	98	31	51	3	5	8	-	172	87	64	4	7	10	-	182	81	69	5	13	14	-	182	81	69	5	13	14	-	182	81	69	5	13	14	-
5. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินโครงการต่างๆ	174	76	66	5	13	14	-	105	0	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3
6. มีระบบกำกับติดตามงาน	174	76	66	5	13	14	-	199	94	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3
7. มีการจัดทำรายงานประเมินตนเอง	164	78	54	5	13	14	-	184	79	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3
8. จัดทำเพิ่มสะสมงาน	201	96	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3
9. ครูต้องส่งแผนการสอนล่วงหน้า	182	77	73	5	13	14	-	211	103	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3
10. มีการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครอง	247	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3

จากตารางที่ 29 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดต่างๆ ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการตรวจสอบได้ ปรากฏว่าเกือบทุกกิจกรรมโรงเรียนทุกสังกัดมีการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้นทุกระยะตั้งแต่ระยะก่อนเริ่มโครงการ ระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1 และระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 ยกเว้นกิจกรรมด้านการประเมินตรวจสอบซึ่งกันและกันซึ่งพบว่าเมื่อสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 โรงเรียนบางสังกัดไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าวได้ครบทุกโรงเรียน คือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษาและกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนและกรมการศาสนาส่วนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดเทศบาลและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สามารถจัดได้ครบทุกกิจกรรม



ตารางที่ 30 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการบริหารจัดการตนเองของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

	ก่อนเริ่มโครงการ										สิ้นสุดโครงการระยะที่ 1										สิ้นสุดโครงการระยะที่ 2									
	รวม	ส.บ.ช.	ส.ค.	ก.พ.ม.	ท.ค.	ส.ช.	ด.ช.ด.	รวม	ส.บ.ช.	ส.ค.	ก.พ.ม.	ท.ค.	ส.ช.	ด.ช.ด.	รวม	ส.บ.ช.	ส.ค.	ก.พ.ม.	ท.ค.	ส.ช.	ด.ช.ด.	รวม	ส.บ.ช.	ส.ค.	ก.พ.ม.	ท.ค.	ส.ช.	ด.ช.ด.		
การบริหารจัดการตนเอง	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
1. มีการศึกษาข้อมูลของโรงเรียนและชุมชน	186	81	73	5	13	14	-	204	96	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
2. มีการจัดทำธรรมนูญสถานศึกษา	186	81	73	5	13	14	-	204	96	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
3. มีการทบทวนนโยบายในชั้นเรียน	186	81	73	5	13	14	-	206	98	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
4. มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น	189	81	73	5	13	14	3	206	98	73	5	13	14	3	226	118	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
5. มีการจัดทำระบบสารสนเทศ	196	91	73	5	13	14	-	221	113	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
6. มีการจัดกิจกรรมชุมชน	132	33	73	5	13	8	-	184	79	73	5	13	14	-	222	117	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-		
7. มีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
8. มีการบริหารแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่	12	2	4	-	3	3	-	34	15	6	2	6	5	-	64	41	8	4	6	5	-	250	142	73	5	13	14	3		
9. มีการใช้แหล่งการเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
10. ส่งผู้บริหาร ครูเข้าร่วมการฝึกอบรม	152	56	64	5	13	14	-	201	93	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
11. จัดศึกษาดูงานภายนอก	136	31	73	5	13	14	-	189	81	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
12. มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ชุมชนทราบ	184	79	73	5	13	14	-	226	118	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
13. จัดนิเทศภายใน	192	87	73	5	13	14	-	234	126	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
14. สร้างแกนนำในการพัฒนาตนเอง	169	77	60	5	13	14	-	231	123	73	5	13	14	3	244	136	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		

จากตารางที่ 30 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดต่างๆ ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการบริหารจัดการตนเอง ปรากฏว่าหากพิจารณาเปรียบเทียบกิจกรรมที่โรงเรียนแต่ละสังกัดดำเนินการตั้งแต่ระยะก่อนเริ่มโครงการ ระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1 และระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 พบว่าโรงเรียนแต่ละสังกัดส่วนใหญ่มีการปฏิบัติกิจกรรมด้านการบริหารจัดการตนเองเพิ่มขึ้นทุกระยะในทุกกิจกรรม ยกเว้นโรงเรียนสังกัดกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนและกรมศาสนา ไม่มีการปฏิบัติกิจกรรมเรื่องการจัดกิจกรรมชุมชน และการบริหารแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ในทุกระยะ หากพิจารณากิจกรรมในระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 แล้ว ปรากฏว่าโรงเรียนแต่ละสังกัดที่ไม่สามารถจัดกิจกรรมด้านการบริหารจัดการตนเองได้ครบ คือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กิจกรรมที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกโรงเรียน คือ การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การจัดกิจกรรมชุมชน การบริหารแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ และการสร้างแกนนำในการพัฒนาดนเอง กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เทศบาลและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กิจกรรมที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกโรงเรียนคือการจัดให้มีการบริหารแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่



**ตารางที่ 31 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการบริหารทั้งโรงเรียนของโรงเรียนในโครงการโรงเรียน
ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน**

	ก่อนเริ่มโครงการ										สิ้นสุดโครงการระยะที่ 1										สิ้นสุดโครงการระยะที่ 2									
	รวม	ส.ปช.	ส.ศ.	กพม.	ทศ.	สช.	ต.ช.ด.	รวม	ส.ปช.	ส.ศ.	กพม.	ทศ.	สช.	ต.ช.ด.	รวม	ส.ปช.	ส.ศ.	กพม.	ทศ.	สช.	ต.ช.ด.	รวม	ส.ปช.	ส.ศ.	กพม.	ทศ.	สช.	ต.ช.ด.		
การบริหารทั้งโรงเรียน	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3		
1. การบริหารตนเองระดับสายชั้น	171	71	68	5	13	14	-	184	84	68	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-		
2. การจัดตั้งคณะกรรมการระดับชั้น และระดับโรงเรียน	171	71	68	5	13	14	-	184	84	68	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-		
3. จัดระบบโครงสร้างในการบริหารเป็นฝ่าย/งาน/ หมวดวิชา/บุคคล	171	71	68	5	13	14	-	184	84	68	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-		
4. ให้ทุกหน่วยทำแผนการพัฒนาตนเอง	171	71	68	5	13	14	-	184	84	68	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-		
5. การติดตามประเมินผลตามแผนที่จัดทำ	174	74	68	5	13	14	-	201	96	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3		
6. จัดทีมบริหารเป็นช่วงชั้น	171	71	68	5	13	14	-	184	84	68	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-		
7. การขยายผลการเรียนรู้สู่กลุ่มอื่นๆ/ระดับอื่นๆ	171	71	68	5	13	14	-	184	84	68	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-	241	136	73	5	13	14	-		
8. สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง	64	24	21	3	8	8	-	98	35	31	5	13	14	-	104	31	41	5	13	14	-	104	31	41	5	13	14	-		

จากตารางที่ 31 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดต่างๆ ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการบริหารทั้งโรงเรียน ปรากฏว่าหากพิจารณาเปรียบเทียบกิจกรรมที่โรงเรียนแต่ละสังกัดดำเนินการตั้งแต่ระยะก่อนเริ่มโครงการ ระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1 และระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 พบว่าโรงเรียนสังกัดกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนและกรมศาสนา ไม่ได้จัดกิจกรรมด้านการบริหารทั้งโรงเรียนทุกกิจกรรมในระยะก่อนเริ่มโครงการและระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1 และในระยะสิ้นสุดโครงการ ระยะที่ 2 มีเพียงกิจกรรมเดียวที่ดำเนินการ คือ การติดตามประเมินผลแผนที่จัดทำ ส่วนกิจกรรมอื่นๆ ไม่มีการดำเนินการใดๆ

ส่วนโรงเรียนสังกัดอื่นๆ ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติกิจกรรมด้านการบริหารทั้งโรงเรียนเพิ่มขึ้นทุกระยะในทุกกิจกรรม หากพิจารณากิจกรรมในระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 แล้ว ปรากฏว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมได้ครบทุกโรงเรียนเกือบทุกกิจกรรม มีเพียงกิจกรรมเดียวที่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกโรงเรียน คือ การติดตามประเมินผลตามแผนที่จัดทำ ส่วนกรมสามัญศึกษากิจกรรมที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกโรงเรียน คือ การสร้างเครือข่ายครูต้นแบบและเครือข่ายผู้ปกครอง

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดเทศบาลและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พบว่า เมื่อสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 สามารถจัดกิจกรรมได้ครบทุกกิจกรรม



ตารางที่ 32 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนของโรงเรียนในโครงการโรงเรียน
ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

	ก่อนเริ่มโครงการ						สิ้นสุดโครงการระยะที่ 1						สิ้นสุดโครงการระยะที่ 2								
	รวม	ส.ปช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.	รวม	ส.ปช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.	รวม	ส.ปช.	ส.ศ.	ก.ท.ม.	ท.ศ.	ส.ช.			
ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
1. ส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับ การปฏิรูปการเรียนรู้	201	96	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
2. ประสานความช่วยเหลือจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	205	97	73	5	13	14	3	197	92	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3
3. อำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองของครู	148	43	73	5	13	14	-	178	73	73	5	13	14	-	231	126	73	5	13	14	-
4. จัดสรรงบประมาณในการดำเนินการโครงการต่างๆ	148	43	73	5	13	14	-	197	92	73	5	13	14	-	231	126	73	5	13	14	-
5. ประสานความร่วมมือกับชุมชน	202	97	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
6. ให้นักนิเทศและคำปรึกษา	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
7. สร้างขวัญและกำลังใจ	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
8. จัดกิจกรรมระดมทรัพยากร	184	82	70	5	13	14	-	202	97	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3
9. ส่งเสริมการจัดแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
10. มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	176	71	73	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3
11. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	181	81	68	5	13	14	-	250	142	73	5	13	14	3	250	142	73	5	13	14	3

จากตารางที่ 32 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดต่างๆ ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ปรากฏว่าหากพิจารณาเปรียบเทียบกิจกรรมที่โรงเรียนแต่ละสังกัดดำเนินการตั้งแต่ระยะก่อนเริ่มโครงการ ระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 1 และระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 พบว่าโรงเรียนทุกสังกัดส่วนใหญ่มีการปฏิบัติกิจกรรมเพิ่มขึ้นทุกระยะ ทุกกิจกรรมยกเว้นโรงเรียนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจ ตะเวนชายแดนและกรมศาสนา ไม่ได้จัดกิจกรรมด้านการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองของครู และการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินโครงการต่างๆ ในทุกระยะ

หากพิจารณากิจกรรมในระยะสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 แล้ว ปรากฏว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมได้ครบทุกโรงเรียนกิจกรรมเดียวคือการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินโครงการต่างๆ ส่วนโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดเทศบาลและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เมื่อสิ้นสุดโครงการระยะที่ 2 สามารถจัดกิจกรรมได้ครบทุกกิจกรรม

ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. **นโยบายของโรงเรียน** นโยบายของโรงเรียนต้องเป็นข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร ทุกฝ่ายในโรงเรียนจะกระทำร่วมกัน และจะกระทำอย่างต่อเนื่อง มีชื่อเสียงของตัวบุคคล เพราะนโยบายเป็นเรื่องของโรงเรียน การจัดทำนโยบายต้องเหมาะสมกับบริบทของตนเองและมุ่งไปสู่ความมีคุณภาพ

2. **ผู้บริหารสถานศึกษา** ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นการดำเนินงานตามโครงการให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมและให้การสนับสนุนคณะครูอย่างเต็มที่ในทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ หากผู้บริหาร เอาใจใส่เรื่องนี้ก็จะทำให้คณะครูมีความกระตือรือร้น มั่นใจในการทำงาน เริ่มปรับเปลี่ยน วิธีการทำงาน มีระบบระเบียบมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนแต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการมีลักษณะเด่นและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องอยู่บนกรอบของการพัฒนาไปสู่การกระจายอำนาจ เป็นผู้ไม่ติดยึดกับความสำคัญของตนเอง ทำงานเคียงข้างครู-อาจารย์ของตนเองได้ ให้

เวลากับโรงเรียน มีบุคลิกภาพที่อบอุ่น และที่สำคัญที่สุด บุคลากรต้องมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร

3. ครู-อาจารย์ ครู-อาจารย์ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ครู-อาจารย์นั้นต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งการศึกษา ค้นคว้า ร่วมอบรม ร่วมสัมมนา หรือศึกษาดูงานเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ ครูจะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายทั้งด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการทำงานอื่น ๆ ของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีการช่วยเหลือกันมากขึ้น มีการนิเทศภายใน และช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง ใช้วิธีสอนหลากหลาย และมีความเป็นกันเองกับนักเรียน

4. วิธีการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจของผู้บริหารในลักษณะการกระจายให้กับทีมงาน มีแนวโน้มจะประสบผลสำเร็จมากกว่าการกระจายอำนาจให้กับผู้ช่วยผู้บริหาร หรือครู-อาจารย์เพียงท่านหนึ่งท่านใดโดยเฉพาะ การกระจายให้กับทีมงานมีส่วนทำให้บุคคลกลุ่มใหญ่เกิดความรู้สึกที่ดีว่าได้รับความไว้วางใจและรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

5. การโยกย้ายผู้บริหาร การโยกย้ายผู้บริหารนับเป็นปัญหาสำคัญของการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพราะจะทำให้เป็นจุดอ่อนที่จะทำโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะโครงการที่เพิ่งวางรากฐานใหม่ (โดยเฉพาะโรงเรียนที่เพิ่งเริ่มเข้าโครงการใหม่) กว่าที่ผู้บริหารท่านใหม่จะเข้าใจและปรับตัวได้ก็ต้องใช้เวลาพอสมควร

6. หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานต้นสังกัดนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้ดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้เพราะจากข้อมูลได้ปรากฏชัดเจนว่าทุกโรงเรียน ทุกสังกัดในโครงการ มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นทั้งสิ้น อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูก็พร้อมจะดำเนินการต่อแม้โครงการนี้จะสิ้นสุดก็ตาม ขอเพียงให้ต้นสังกัดของโรงเรียนได้พิจารณาอนุญาตและให้การสนับสนุนการดำเนินการต่อ โดยการสนับสนุนโรงเรียนในด้านความรู้ งบประมาณ วัสดุ เอกสาร และการเยี่ยมเยียนให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ต่อเนื่อง

ความเป็นไปได้ในการขยายผลการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการขยายผลตามโครงการนี้ โดยเฉพาะจากการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้บริหารโรงเรียน ผู้ประสานงาน โครงการ และนักวิจัยในพื้นที่ที่ทำการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Focus Group Interview) ทุกคนให้คำตอบยืนยันแน่นอนว่าทำได้ โดยแนวทางในการขยายผลสรุปได้ดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์โครงการและเผยแพร่ผลงานของโรงเรียนในโครงการให้กับสาธารณชนได้ทราบในรูปแบบต่าง ๆ
2. ขยายเครือข่ายไปยังโรงเรียนที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการในครั้งนี้ตามความเหมาะสม พร้อมให้ความช่วยเหลือในการดำเนินการทั้งในรูปของความรู้และเอกสาร
3. ประสานแผนและนโยบายกับต้นสังกัดของโรงเรียน
4. ควรมีการส่งเสริมการเป็นเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตครู เพื่อเป็นแหล่งวิชาการของบุคลากรและเป็นความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้าต่อไป





บทที่ 4

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้จะเกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการปฏิบัติอยู่ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาจากการเยี่ยมโรงเรียน การวิเคราะห์เอกสารรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน การสัมภาษณ์ และการอภิปรายทั่วไป ข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของโรงเรียนต่าง ๆ ทุกสังกัดทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องมาจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรเกิดความคับข้องใจ และมีความรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้นมากมายจากเดิม ส่งผลให้ผู้บริหารและครูส่วนหนึ่งเข้าร่วมโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต ทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนบุคลากรซึ่งมีผลอย่างมากต่อการบริหารงานวิชาการ

2. การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา ได้จัดกระทำอย่างแยกส่วน ผู้เกี่ยวข้องบางส่วนยังไม่เข้าใจองค์รวมของการปฏิรูปการศึกษา ทำให้มีความรู้สึกที่ต้องทำงานเพิ่มขึ้นอย่างมากโดยยังขาดความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน นอกจากนี้ต้นสังกัดของโรงเรียนแต่ละสังกัดก็ใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการดำเนินงาน ซึ่งบางครั้งก็ส่งผลต่อการดำเนินงานเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

3. การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษาและท้องถิ่นที่ระบุในพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 นั้น ให้กระจายอำนาจ 4 ประการ ได้แก่ อำนาจด้านวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งในปัจจุบันยังมีปัญหาอยู่เพราะสถานศึกษาของรัฐบาลมีอำนาจตัดสินใจเพียง 2 เรื่อง ดังกล่าว ได้แก่ ด้านวิชาการ และด้านการบริหารทั่วไป ส่วนด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร ยังไม่ชัดเจนอยู่ระหว่างการดำเนินการ จึงทำให้สถานศึกษาขาดความคล่องตัวในการดำเนินการการบริหารกิจการของสถานศึกษาที่ได้จัดทำโครงการไว้ ส่วนสถานศึกษาบางแห่งสามารถดำเนินการได้ก็ด้วยการให้การสนับสนุนของชุมชนนอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล ประเด็นการกระจายอำนาจที่พูดกล่าวถึงในการวิจัยครั้งนี้ของโรงเรียนในโครงการนำร่องจึงหมายถึงการกระจายอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนให้กับผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนเท่านั้น มิได้ครอบคลุมทั้งระบบจากส่วนกลาง

4. จากข้อมูล พบว่าโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกโรงเรียน ต่างก็มีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป มีความพยายามในการพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ ทั้งด้านบริหารและการเรียนรู้ มีความพยายามในการที่จะรวมกลุ่มช่วยเหลือกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งในโรงเรียนสังกัดเดียวกันและต่างสังกัด ทำให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายในการปฏิรูปมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีกับโรงเรียนใกล้เคียงและชุมชนเหล่านั้นด้วย

5. จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าโรงเรียนที่เข้าโครงการทุกโรงเรียนเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสได้พบปะปรึกษาหารือและร่วมมือกันมากขึ้น ตลอดจนชุมชนก็เกิดความเข้าใจโรงเรียน มากขึ้น ส่งผลให้เกิดความร่วมมือมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

6. จากข้อค้นพบต่าง ๆ ทำให้ทราบว่าผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในโครงการมีศักยภาพในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามแนวทางที่คิดขึ้นให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนนั้น ๆ และสามารถดำเนินการให้สอดคล้องโดยไม่ขัดกับระเบียบการบริหารของแต่ละสังกัดที่กำหนดขึ้น ซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์ของวิถีและวิถีแบบไทย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลปรากฏชัดเจนว่าโรงเรียนทุกสังกัดที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้มีการพัฒนาขึ้นทุกด้าน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชนมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาโรงเรียนของตนให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ ก็มีความเต็มใจที่จะดำเนินการปฏิรูปโรงเรียนต่อไป เพราะเห็นผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นสมควรอย่างยิ่งที่หน่วยงานต้นสังกัดจะส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียน ได้ปฏิบัติต่อไป ประกอบกับแต่ละสังกัดอาจมีแนวปฏิบัติที่ต่างกัน ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนและครูไขว้เขวในการดำเนินการได้ รวมทั้งการประกวดรางวัลประเภทต่าง ๆ ของแต่ละสังกัดที่จัดทำขึ้นอาจทำให้เกิดการไขว้เขว รวมทั้งเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่ละสังกัดอาจยึดถือแตกต่างกันไป ซึ่งล้วนแล้วแต่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูทั้งสิ้น

หากมีการร่วมมือและประสานการทำงานร่วมกันกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติในเรื่องดังกล่าว อาจทำให้การปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในฐานะผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการ
การจัดการศึกษา ต้องทำหน้าที่ประสานงานการปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบายกับหน่วยงาน
ต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติดังนี้

1. **หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนทุกสังกัด** โดยจะต้องประสาน
การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือและมีแนวทางในการปฏิบัติงานไปในทิศทาง
เดียวกัน เพราะถ้ามีแนวทางหรือข้อกำหนดแตกต่างกันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความลังเล
ไม่แน่ใจ

2. **สถาบันผลิตครูทุกแห่ง** ควรเป็นผู้สานต่อโครงการนี้ให้เป็นไปอย่าง
ต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาครูในอนาคต เพราะเป็นภารกิจที่สำคัญของสถาบันวิชาชีพครู
ให้มีความผูกพันเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยง ช่วยเหลือสนับสนุน อีกประการหนึ่งคือในการผลิตครู
ของสถาบันผลิตครูนั้น นักศึกษาครูควรมีโอกาสเรียนรู้จากโรงเรียนให้มาก เพราะเป็น
หน่วยงานที่ต้องไปปฏิบัติงานหลังจากสำเร็จการศึกษาไปแล้ว นักศึกษาครูจะได้เรียนรู้จาก
สถานการณ์จริง เรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยอาจจะเรียนภาคทฤษฎีสลับกับการลงไปศึกษา
สภาพจริงที่โรงเรียนหรืออาจจัดในรูปของโครงการก็ได้

3. **สถาบันที่ผลิตนักบริหารการศึกษา** เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการปฏิรูปการเรียนรู้ มี 13 สมรรถนะ
ดังกล่าวแล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับการ
บริหารการศึกษาต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัด
หลักสูตรและจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสมรรถนะดังกล่าว ซึ่งจำเป็นสำหรับวิธี
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งในกลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต และผู้บริหาร
โรงเรียนในปัจจุบัน ซึ่งการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องนี้อาจจะประสานงานผ่านสมาคมบดี
คณะครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย และสภาผู้บริหารหลักสูตรบริหารการศึกษา
แห่งประเทศไทยอีกทางหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.**
กรุงเทพมหานคร : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- _____. (2544). **รายงานการพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งโรงเรียนเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ระยะที่ 1 เมษายน 2544) ของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปฯ 250 โรงเรียน.**
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- _____. (2544). **รายงานการดำเนินงานพัฒนากระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (ระยะที่ 2 พฤศจิกายน 2544) ของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปฯ 250 โรงเรียน.**
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- _____. (2544). **รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- _____. (2544). **รายงานการพัฒนาบุคลากรทั้งโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยคณะนักวิจัยในพื้นที่.**
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **การปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ.**
กรุงเทพมหานคร : บริษัทเซเวน พรินต์ติ้งกรุ๊ป จำกัด.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2542). **จุดประกายการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้.** เอกสารการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ลำดับที่ 7
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2541). **การปฏิวัติหลักสูตรการศึกษาไทย : จากแห่งหลักสูตรสู่มณฑลของการเรียนรู้รอบคอบอย่างมีบูรณาการ.**
กรุงเทพมหานคร: วชิราวุธวิทยาลัย.

- ทีศนา แหมมณี และคณะ.(2541). **การเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด การปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวคิด 5 ทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร:สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. ราชกิจจานุเบกษา 116 (19 สิงหาคม 2542):1-41.
- เลขา ปิยะอัจฉริยะ และ นางลักษณ วิรัชชัย. (2544). **แนวทางการวิจัยปฏิบัติการ : โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน**. กรุงเทพมหานคร :สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2523). **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5**. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์.
- สุมน อมรวิวัฒน์ . (2544) **รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนนำร่อง : รูปแบบที่คัดสรร** . กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ และคณะ. (2541). **การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัดสำเนา).
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Management)**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- Assessment of School-Based Management. 1996. **How School Make School-Based Management Work**. <http://www.ed.gov/pubs/SER/SchbasedMgnt/makework.html>
- Beck, Lynn G. and Murphy, Joseph. 1996. **The Four Imperatives of a successful School**. California : Corwin Press Inc.
- Bell, Lisa Ann. 1996. **School-Based Management and Student Achievement**. Dissertation Abstracts International. 57-09, A : 3755.
- Brown, Bruce Robert. 1998. **An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management By School and Community Stakeholders**. Dissertation Abstracts International. 59-09, A : 3296.

- Caldwell, B. 1990. "School-Based Decision Making and Management : International Developments." In Chapman, J. (eds.) **School Based Decision Making and Management**. London : Falmer Press.
- Carlson, Howard Curtis. 1997. **The Process of Decision-Making under School-Based Management : A comparison of the Administrative Control and Professional Control Models**. Dissertation Abstracts International. 59-06, A : 1844.
- Carr, Margaret N. 1998. **Forms of School-Based Management : Working and Planning With your School Site-Based Management Team**. <http://www.ldanati.org/articles/seab/carros.htm>.
- Cheng, Yin Cheong. 1996. **School Effectiveness and School-Based Management : A Mechanism for Development**. London : The Falmer Press.
- David, Jane L. 1996. "The Who, What, and Why of Site-Based Management." **Educational Leadership**. 53, 4 (December 1995/January 1996) : 4-9.
- David, Peterson. 1992. "School-Based Management and Student Performance." **Emergency Librarian**. 19, 4 (March-April 1992) : 34-36.
- Florida Department of Education. 1998. **Strategies for School-Based Management**. <http://osi.fsu.edu/waveseries/html.versions/wave8.htm>
- Heman, Jerry J. and Herman, Janice L. 1992. "Educational Administration : School-Based Management." **Clearing House**. 65, 5 (May-June 1992) : 261-263.
- _____. 1993. **School Based Management : Current Thinking and Practice**. Springfield, IL. : Charles C. Thomas.
- Latham, Andrew S. 1998. "Site-Based Management : Is It Working?". **Educational Leadership**. 55, 7 (April 1998) : 86-88.
- Leithwood, Kenneth and Menzies, Teresa. 1998. "Forms and Effects of School-Based Management : A Review." **Educational Policy**. 12, 3 (May 1998) : 1-21.
- Maguire, Thomas Francis. 1997. **School-Based Management : Conditions for Implementation**. Dissertation Abstracts International. 55-03, A : 0434.
- Mohrman, Susan Albers and Wohlstetter, Priscilla. 1994. **School-Based Management : Organizing for High Performance**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

- Myers, Dorothy and Stonehill, Robert. 1993. **School-Based Management**.
<http://www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/baseman.html>
- Odder, Eleanor R. and Wohlstetter, Priscilla. 1995. "Making School-Based Management Work." **Education Leadership**. 52, 5 (February 1995) : 32-36.
- Office of the National Education Commission. 1999. **National Education Act of B.E. 2542 (1999)**. Bangkok : Seven Printing Group.
- Skarruppa, Cindy Lee. 1993. **School-Based Management : One School's Experience**. Dissertation Abstracts International. 54-07, A : 2420.
- Wohlstetter, Priscilla and Mahrman, Susan Albers. 1993. **School-Based Management : Strategies for Success**. <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>
- Wohlstetter, Priscilla. 1995. "Getting School-Based Management Right : What Works and What Doesn't." **Phi Delta Kappan**. 77, 1 (September 1995) : 22-25.



เอกสารโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

- ลำดับที่ 1 แนวทางการวิจัยปฏิบัติการ : โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (2544)
- ลำดับที่ 2 รายงานการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ : การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งโรงเรียน (2544)
- ลำดับที่ 3 รายงานการประชุม ประสพการณ์การจัดการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด (2544)
- ลำดับที่ 4 รายงานการประชุม บทบาทนักวิจัยในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ (2544)
- ลำดับที่ 5 รายงานการประชุม แนวคิดและประสพการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (2544)
- ลำดับที่ 6 บทบาทครูกับการวิจัยในชั้นเรียน (2544)
- ลำดับที่ 7 รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนนำร่อง : รูปแบบที่คัดสรร (2545)
- ลำดับที่ 8 กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ : การประเมินและการประกัน (2545)
- ลำดับที่ 9 รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิธีไทย (2546)
- ลำดับที่ 10 รายงานผลการดำเนินงานนำร่องระดับชาติ สถานภาพการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนนำร่อง : บทเรียนและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (2545)
- ลำดับที่ 11 รายงานการสัมมนาเผยแพร่ผลงานวิจัยและระดมความคิดเพื่อหาแนวทางการขยายผลโครงการนำร่อง : โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (2545)
- ลำดับที่ 12 Learning Process Reform of the Pilot Schools : The Selected Models (2002)
- ลำดับที่ 13 Reforming Process for Learning Quality Development : Assurance and Assessment (2002)
- ลำดับที่ 14 School-Based Management : Thai Ways and Methods (2002)
- ลำดับที่ 15 Learning Reform Situation in the Pilot Schools : Lesson and Policy Recommendations (2002)
- ลำดับที่ 16 Synthesis Report : From Crisis to Opportunity, The Challenges of Educational Reform in Thailand (2002)

- ลำดับที่ 17 รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ : การประเมินและการประกัน (2545)
- ลำดับที่ 18 รายงานสรุปสถานการณ์ภาพการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนนำร่อง : บทเรียนและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (2545)
- ลำดับที่ 19 รายงานการสังเคราะห์ : จากวิกฤตสู่โอกาส สิ่งที่ยังท้าทายการปฏิรูปการศึกษาไทย (2545)
- ลำดับที่ 20 การทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน : ตัวอย่างประสบการณ์ที่คัดสรร (2545)
- ลำดับที่ 21 การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ กรณีตัวอย่าง : หลักสูตรบูรณาการ “การเรียนรู้จากครูกอไผ่” โรงเรียนวัดหนองมะกอก จังหวัดอุทัยธานี (2546)
- ลำดับที่ 22 การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ กรณีตัวอย่าง : หลักสูตรบูรณาการ “ภูเขาของเราชาวไทยน้อย” โรงเรียนวัดไทรใหญ่ (นนทพิवारราชวรวิหารบำรุง) จังหวัดนนทบุรี (2546)
- ลำดับที่ 23 การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ กรณีตัวอย่าง : หลักสูตรบูรณาการ “เกษตรเพื่อชีวิต” โรงเรียนวัดเหมืองแก้ว จังหวัดลำพูน (2546)
- ลำดับที่ 24 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ประสบการณ์ที่คัดสรร โรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (2546)
- ลำดับที่ 25 รูปแบบการพัฒนาครูทั้งโรงเรียน : ประสบการณ์จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (2546)
- ลำดับที่ 26 บันทึกประสบการณ์การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน : กรณีตัวอย่างโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยชัยภูมิ (2546)



หากท่านต้องการเอกสารเหล่านี้สามารถ Download ได้จาก

Web site : www.onec.go.th/publication/learn.htm

โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ที่ปรึกษา

ดร.รุ่ง แก้วแดง

ดร.สิริพร บุญญานันต์

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และ

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการเรียนรู้และมาตรฐานการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญโครงการ

ศาสตราจารย์สุมน อมรวิวัฒน์

ศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด

ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและการจัดการ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้

ผู้รับผิดชอบโครงการ

นางสาวศศิธร เล็กสุขศรี

นายสำเนา นี้อทอง

นางอริศรา เล็กสรรเสริญ

นางพัชราพรรณ กฤษญาจินดารุ่ง

นางสาวบุญเทียม ศิริปัญญา

นางสาววาสนา อธิรัตน์ปัญญา

นางสาวอนงค์ นอกเมือง

หัวหน้าโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

นักวิจัยประจำโครงการฯ

นักวิจัยประจำโครงการฯ

นักวิจัยประจำโครงการฯ

นักวิจัยประจำโครงการฯ (ก.ย. 44 - มี.ค. 45)

นักวิจัยประจำโครงการฯ (มี.ค. 45 - มี.ค. 46)

เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลฯ (ก.ย. 44 - มี.ค. 45)

ผู้พิจารณาเนื้อหา

ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ

ศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย

ดร.วรัญพร แสงนภาพร

นางสาวศศิธร เล็กสุขศรี

นายสำเนา นี้อทอง

ผู้เขียนรายงาน

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด

บรรณาธิการ

นางสาวศศิธร เล็กสุขศรี

นายสำเนา นี้อทอง

ผู้ประสานงานนักวิจัยและการจัดพิมพ์

นายสำเนา นี้อทอง



สำนักพัฒนาการเรียนรู้และมาตรฐานการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

ถนนสุขโยทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2668-7123 ต่อ 2510, 2511 โทรสาร 0-2243-1129