

การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่าย
ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

371.2 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ส 691 ก การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่าย
ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1/ กรุงเทพฯ : สกศ., 2549.
242 หน้า

ISBN 974-559-843-7

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ
3. ชื่อเรื่อง

**การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา
และสถานศึกษาเครือข่าย ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1**

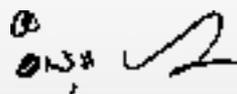
สิ่งพิมพ์ สกศ.	อันดับที่ 22/2549
พิมพ์ครั้งที่ 1	มีนาคม 2549
จำนวน	1,000 เล่ม
ISBN	974-559-843-7
ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่	สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ถนนสุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 0-2668-7123 ต่อ 2431, 2433 โทรสาร 0-2243-2787 Web Site : http://www.onec.go.th
พิมพ์ที่	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์ 296 ซอยสุวิชาญดำริ แขวงบางยี่ขัน เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700 โทร. 0 2433 0026 - 7, 0 2433 8586 โทรสาร 0 2433 8587

คำนำ

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งในความริเริ่มของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาความเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยการสรรหาและยกย่องผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชน ที่มีคุณสมบัติและสามารถบริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าว

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ได้รับการคัดเลือกและเข้าร่วมโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทุกคน จะได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาของตนอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาสามปี โดยมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน และกับสถานศึกษาเครือข่ายอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นแรกยังมีภารกิจในการพัฒนากรมการศึกษานำร่องให้มีความเข้มแข็งสำหรับการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐานอีกด้วย จึงนับว่าเป็นมหกรรมการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในบริบทไทยครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงพิจารณาเห็นว่า หากได้มีการสังเคราะห์ผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทั้งหลายเหล่านี้เข้าด้วยกัน ก็น่าจะเป็นฐานคิดและข้อมูลสำคัญเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาการบริหารการศึกษาของไทยต่อไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมาน อัครวุฒิ ที่ได้อุทิศเวลาในการศึกษาวิเคราะห์เอกสารรายงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้ ดังปรากฏในเอกสารรายงานฉบับนี้ และสำนักงานฯ หวังว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจและการพัฒนาการบริหารการศึกษาของประเทศไทยต่อไป



(นายอรุณ จันทวานิช)

เลขาธิการสภาการศึกษา

คำชี้แจงของวุฒิกศึกษา

การศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารที่ฐานโรงเรียนที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ในบริบทการศึกษาไทย การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 มีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมประสบการณ์และผลงาน การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 1 ได้ดำเนินการ มาในช่วงเกือบสามปีหลังจากได้รับเลือกให้เป็นผู้บริหารต้นแบบ ขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบยังต้องดำเนินการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งในสถานศึกษาของตนเองและสถาน ศึกษาเครือข่าย นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบยังต้องแสวงหาและพัฒนาสถานศึกษา เครือข่ายให้สามารถพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาของตนเองได้ด้วย จึงนับว่าเป็นงานหนัก อย่างยิ่ง ทั้งของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ครูอาจารย์ในสถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย ผู้เกี่ยวข้อง และคณะทำงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติที่รับผิดชอบโครงการ

ผู้ศึกษาซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบในการศึกษาและสังเคราะห์นี้เห็นความสำคัญ ของการสังเคราะห์และประมวลผลงานทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นการรวบรวม แนวคิดและประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาในบริบทไทยครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่ง โดยเฉพาะ เป็นความพยายามในการทดลองใช้แนวคิดการกระจายอำนาจและการบริหารฐานโรงเรียนในการ บริหารสถานศึกษาในแง่มุมมองและบริบทที่แตกต่างกัน ผู้ศึกษายอมรับว่าเป็นภาระงานที่หนัก และ เกรงว่าจะไม่สามารถสะท้อนความคิดและประสบการณ์ทั้งหมดที่ผู้บริหารต้นแบบและผู้เกี่ยวข้อง ได้เสียสละและพัฒนางานบริหารสถานศึกษาของตนด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเท ตลอดเวลาเกือบ สามปีที่ผ่านมาได้เท่าที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาหวังว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นฐานประมวล แนวคิดเชิงการบริหารในบริบทไทยที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษาของไทยต่อไป

การศึกษาและสังเคราะห์งานครั้งนี้ดำเนินไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์และสนับสนุน อย่างดียิ่งจาก ดร. วรชัยพร แสงนภาพวร คุณสุภาพร โกเฮงกุล และ คุณวีระ พลอยครบุรี จึง ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ผู้ศึกษาใคร่ขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (เดิม) หรือสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในปัจจุบันที่ให้การสนับสนุนการศึกษาใน ครั้งนี้ โดยเฉพาะ ดร. รุ่งแก้ว แดง อติตเลขาธิการสภาการศึกษา และ ดร. อำนวย จันทวานิช เลขาธิการสภาการศึกษาคนปัจจุบัน นอกจากนี้ ผลงานชิ้นนี้ไม่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีผู้บริหารต้นแบบ

คณะครูอาจารย์ และชุมชนของสถานศึกษาต้นแบบที่เสียสละและทุ่มเทในการวิจัยและพัฒนางาน
ครั้งนี้ตลอดเกือบสามปีที่ผ่านมา ผู้ศึกษาขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงยิ่ง



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมาน อัครภูมิ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของสถานศึกษาต้นแบบ รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และรายงานการพัฒนา เครือข่ายของสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 ฉบับนี้ มีเป้าหมายเพื่อรวบรวมและสังเคราะห์ลักษณะ สำคัญของรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของสถานศึกษาต้นแบบ เพื่อประมวลกิจกรรมและเนื้อหาสาระในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และแนวทางการ พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของสถานศึกษาต้นแบบ องค์ความรู้และบทเรียนที่ได้จากการสังเคราะห์- รายงานครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ทั้งในส่วนที่เป็นฐานความรู้ด้านการบริหารในบริบทไทย และเป็น ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแนวนโยบายเกี่ยวกับการบริหารแบบฐานโรงเรียน การพัฒนาคณะกรรมการ- สถานศึกษา และการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างกันและกันของสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนในบริบทการศึกษาไทยของผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบ รุ่นที่ 1 ปี 2544 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสถานศึกษาอื่นในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ขอบข่ายของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการสรุปสาระรายงานการพัฒนา รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่ส่งเสริม การปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และการสังเคราะห์รายงานการพัฒนา สถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 1 เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียน ที่ได้จากข้อค้นพบของผู้บริหารต้นแบบในการดำเนินงานใน 3 เรื่องคือ

1. การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
2. การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา
3. การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายในการพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริม การปฏิรูปการเรียนรู้

◀ ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารรายงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และเกี่ยวข้อง ดังนั้นสาระและข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของการรายงาน และความเข้าใจตรงกันของผู้รายงานและผู้ศึกษาในสาระที่นำเสนอในรายงาน อย่างไรก็ตาม คณะทำงานพยายามขจัดข้อจำกัดดังกล่าวโดยการจัดประชุมสัมมนาและรับฟังการรายงานผลการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเป็นผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อเติมเต็มในส่วนยังไม่ครอบคลุม และสมบูรณ์ของรายงานให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

◀ ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. ตรวจสอบและศึกษาเอกสารรายงานการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริม การปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และการพัฒนาสถานศึกษา เครือข่าย ในเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยของเอกสาร
2. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเรื่องการบริหารฐานโรงเรียน รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ
3. กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์รายงาน และการนำเสนอรายงาน
4. ศึกษาเอกสารรายงานและจัดทำร่างรายงานการศึกษาและวิเคราะห์
5. นำเสนอร่างรายงานการศึกษาวิเคราะห์ในส่วนที่สำคัญต่อที่ประชุมเพื่อการวิพากษ์และ เสนอแนะเพิ่มเติม
6. ทบทวนร่างรายงานการศึกษาวิเคราะห์และศึกษาเอกสารรายงานเพิ่มเติม
7. ประมวลผลการศึกษาวิเคราะห์ และจัดทำร่างรายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์
8. นำเสนอร่างรายงานการศึกษาต่อที่ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารต้นแบบ และนำข้อ เสนอจากที่ประชุมไปปรับแก้ไขร่างรายงานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
9. จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

◀ สรุปผลการศึกษา

สรุปการสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร

1. สรุปแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

แนวคิดพื้นฐานในการออกแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 1 มีสองลักษณะ ใหญ่ๆ คือ แนวคิดพื้นฐานในการบริหาร และแนวคิดพื้นฐานเชิงกลยุทธ์และวิธีการ ซึ่งมีสาระสำคัญ-

พอสรุปได้ดังนี้

1.1 แนวคิดพื้นฐานในการบริหาร

1.1.1 การกระจายอำนาจและการบริหารแบบฐานโรงเรียน สถานศึกษาต้นแบบทุกโรงเรียนว่าการกระจายอำนาจและการบริหารแบบฐานโรงเรียนเป็นหัวใจสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารเพราะความเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเองทำให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นมากขึ้น และจะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษามากขึ้น

1.1.2 การมีส่วนร่วมในการบริหาร ทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา นอกจากโรงเรียนจะได้พลังบวกในการดำเนินงานของโรงเรียนแล้วยังได้ความรู้ลึกในการเป็นเจ้าของสถานศึกษาด้วย

1.1.3 การพึ่งตนเอง สถานศึกษาต้นแบบพึ่งตนเองในการบริหารกิจการของตนมากกว่าจะรอการสั่งการและงบประมาณจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว การดำเนินงานของสถานศึกษาต้นแบบส่วนใหญ่จึงพึ่งตนเองตั้งแต่การริเริ่มงานใหม่ การตัดสินใจ และการระดมทรัพยากรมาใช้ในการบริหารงาน

1.1.4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน กล่าวคือผู้บริหารต้นแบบจะเน้นการให้การสนับสนุน ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรมากกว่าการควบคุมตรวจตรา ขณะเดียวกันก็มีการติดตามผลและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

1.1.5 การบริหารงานแบบประชาธิปไตย เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการเป็นผู้นำแบบเกื้อหนุน เพราะหากผู้บริหารไม่มีความเป็นประชาธิปไตยและไม่เปิดใจกว้างพร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่เชื่อถือและไม่ไว้วางใจคนอื่นแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วมอาจจะเป็นเพียงรูปแบบแต่ไม่ใช่สาระที่แท้จริง และหากไม่ไว้วางใจคนอื่นย่อมไม่กระจายอำนาจ และไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนได้

1.1.6 การบริหารจัดการที่ดี เป็นหลักพื้นฐานที่พบในการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบอีกหลักการหนึ่ง โดยเฉพาะการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบกระจายอำนาจ นอกจากนี้ความยุติธรรม และหลักการอื่นในการบริหารจัดการที่ดีเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้สถานศึกษาต้นแบบได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง

1.1.7 การใช้แนวคิดเชิงระบบในการบริหาร หมายถึงการใช้แนวคิดเชิงระบบเป็นฐานในการบริหารและการออกแบบรูปแบบของสถานศึกษาต้นแบบ ดังจะเห็นได้ว่าสถานศึกษา

ต้นแบบเหล่านี้จะมองงานของโรงเรียนทั้งระบบ (องค์กรวม) และให้ความสำคัญกับบริบทแวดล้อมขององค์กรอย่างยิ่ง ส่วนสถานศึกษาไหนจะเลือกรูปแบบการบริหารใดเป็นรูปแบบในการแก้ปัญหาของตน โดยจะเลือกแก้ปัญหาในบางส่วนของระบบ หรือทั้งโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

1.2 แนวคิดพื้นฐานเชิงกลยุทธ์และวิธีการ

1.2.1 การใช้แผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการหลักในการบริหาร โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมโยงองค์ประกอบอื่นของรูปแบบการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2.2 การใช้การระดมสรรพกำลังเป็นวิธีการที่สถานศึกษาต้นแบบทุกแห่งเลือกใช้ใช้ในการดำเนินงานของรูปแบบ โดยบางแห่งใช้เป็นกระบวนการย่อยในการบริหาร ขณะที่บางแห่งเลือกใช้เป็นกระบวนการหลักในการออกแบบการบริหารทั้งระบบ

1.2.3 การใช้ยุทธศาสตร์เป็นกลไกหลักในการบริหาร กล่าวคือสถานศึกษาต้นแบบส่วนหนึ่งเลือกใช้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นวิธีการหลักในการบริหาร

1.2.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นวิธีการที่สถานศึกษาต้นแบบทั้งหมดเลือกใช้ เป็นวิธีการหลักในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารของตน แม้ว่าสถานศึกษาต้นแบบบางแห่งไม่ได้ระบุวิธีการนี้ไว้เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบก็ตาม และการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่จะครอบคลุมทั้งการพัฒนาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

1.2.5 การใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษาต้นแบบบางแห่งเลือกใช้วิธีการวิจัยและเทคโนโลยีเป็นกระบวนการเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบการบริหารเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2.6 การใช้แนวคิดเชิงกระบวนการเป็นเครื่องมือในการบริหาร ทั้งการใช้กระบวนการบริหารทั้งระบบ เช่น วงจรคุณภาพ หรือ PDCA หรือ กระบวนการดำเนินงานเฉพาะเรื่อง เช่น การบริหารหลักสูตร หรือรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนเพื่อการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นต้น

2. สรุปแบบแผนในการออกแบบรูปแบบ

โดยสรุปแล้ว กลุ่มองค์ประกอบของรูปแบบจากการศึกษาแบบแผนการออกแบบระบบและกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 1 นั้น พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของรูปแบบ หมายถึง ผลผลิตสุดท้ายที่รูปแบบการบริหารนั้นๆ ต้องการจะให้บรรลุ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุกรูปแบบ เพราะหากรูปแบบปราศจากผลลัพธ์ที่เป็นหน้าที่ของรูปแบบแล้ว การออกแบบรูปแบบก็ไม่มีจุดเทียบเคียงในการออกแบบองค์ประกอบต่างๆ อย่างมีความหมายได้ ดังนั้นรูปแบบจึงต้องกำหนดผลลัพธ์ให้ชัดเจน

2.2 องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

2.2.1 องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการระดมสรรพกำลังและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ซึ่งแต่ละรูปแบบอาจจะมียุทธศาสตร์และรายละเอียดแตกต่างกันไป

2.2.2 องค์ประกอบที่เป็นกลไกด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร การพัฒนาครูอาจารย์ ตลอดจนคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และรูปแบบไม่เป็นทางการ

2.2.3 องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งมีหลายลักษณะ เช่น กระบวนการบริหารงานทั้งระบบ การบริหารเฉพาะเรื่อง กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์และวิธีการดำเนินงานต่างๆ เป็นต้น

2.2.4 องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการประสานงานและบูรณาการงานเพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปอย่างประสานสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

2.3 องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการติดตาม และประเมินผล ตลอดจนการนำไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม บางรูปแบบอาจจะกำหนดไว้เป็นองค์ประกอบหลัก ขณะที่บางรูปแบบอาจจะกำหนดไว้เป็นองค์ประกอบย่อยในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของรูปแบบก็ได้

สรุปผลการสังเคราะห์สาระการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

1. วิธีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบ

โดยทั่วไปแล้วสถานศึกษาต้นแบบเลือกใช้วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างต่อไปนี้ในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

- 1.1 การจัดประชุมสัมมนา ทั้งที่จัดเองเฉพาะสถานศึกษาต้นแบบ และที่จัดร่วมกับกับสถานศึกษาเครือข่าย
- 1.2 จัดการฝึกอบรม ทั้งโดยวิทยากรภายนอก และภายในด้วยกัน
- 1.3 จัดกลุ่มเสวนากันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างคณะกรรมการในโรงเรียนเดียวกัน หรือต่างโรงเรียนกัน
- 1.4 ส่งกรรมการเข้าร่วมประชุม อบรม หรือกิจกรรมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น
- 1.5 การศึกษาดูงานโรงเรียนเครือข่าย และโรงเรียนแบบอย่างทั้งในและนอกพื้นที่
- 1.6 การประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่ต้องการฝึกทักษะในการดำเนินงานนั้นๆ
- 1.7 การศึกษาเอกสารและสื่อที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรายงานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
- 1.8 การสอดแทรกเนื้อหาสาระที่ควรทราบในวาระการประชุม
- 1.9 การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันแก้ปัญหาและใกล้ชิดกันมากขึ้น

- 1.10 การร่วมเรียนรู้โดยการร่วมวิจัยปฏิบัติการกับทางโรงเรียน
- 1.11 ผู้บริหารและครูปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่คณะกรรมการสถานศึกษา

2. เนื้อหาสาระในการพัฒนา

สำหรับเนื้อหาสาระที่สถานศึกษาต้นแบบใช้ในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

- 2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
- 2.2 ความเป็นผู้นำและทักษะผู้นำ
- 2.3 งานบริหารในสถานศึกษา (งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป)
- 2.4 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2.5 การวิเคราะห์สภาพปัญหา (SWOT) และการวางแผน
- 2.6 การประกันคุณภาพ
- 2.7 หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดการเรียนการสอน
- 2.8 คุณลักษณะคณะกรรมการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ เช่น การมีวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ ใจกว้าง ใจดี ใจกล้า ใจซื่อสัตย์สุจริต ใจอดทน ใจรัก ใจเสียสละ ใจกล้าหาญ ใจซื่อสัตย์สุจริต ใจอดทน ใจรัก ใจเสียสละ ใจกล้าหาญ และมีความใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 2.9 การวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการบริหาร

3. ผลจากการดำเนินการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นการรายงานภาพรวมว่า คณะกรรมการสถานศึกษาพัฒนาขึ้นในด้านใดบ้าง และมีการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอย่างไร ดังสาระสรุปต่อไปนี้

- 3.1 คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนได้ดีขึ้น พึงพอใจในบทบาทมากขึ้น
- 3.2 คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจบริบทการทำงานของโรงเรียน เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของครูและผู้บริหารมากขึ้น มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันดีขึ้น มีเจตคติต่อโรงเรียนดีขึ้น ยอมรับครูและผู้บริหารมากขึ้น
- 3.3 คณะกรรมการกล้าให้ความคิดเห็นมากขึ้น มีส่วนร่วมทั้งด้านการบริหาร กิจกรรม วิทยากรท้องถิ่น และให้การสนับสนุนมากขึ้น
- 3.4 คณะกรรมการเข้าใจและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น
- 3.5 คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นเครือข่ายด้านต่างๆ ของสถานศึกษา และช่วยประชาสัมพันธ์สถานศึกษา สร้างความเข้าใจกับชุมชนให้กับสถานศึกษาด้วยอีกทางหนึ่ง

- 3.6 คณะกรรมการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากขึ้น และเอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น
- 3.7 การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3.8 คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นความสำคัญของโรงเรียน มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจในโรงเรียนมากขึ้น

สรุปผลการสังเคราะห์สาระการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย

จากรายงานการสังเคราะห์การพัฒนา รูปแบบของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และรายงานของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่าย พบว่า สถานศึกษาเครือข่ายมีการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาของตนดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนของตน และร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน-โครงการพัฒนาเครือข่ายร่วมกับสถานศึกษาต้นแบบ
2. พัฒนาศักยภาพในสถานศึกษาของตนเอง เพื่อสร้างความตระหนัก และความพร้อมในการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามจุดมุ่งหมายของโครงการ คล้ายกับระยะแรกของสถานศึกษาต้นแบบ
3. ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนของตน โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน 3 รูปแบบ คือ
 - 3.1 เลือกใช้รูปแบบการบริหารแบบเดียวกันกับสถานศึกษาต้นแบบ โดยมีการปรับรายละเอียดในบางส่วนให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตนยิ่งขึ้น
 - 3.2 ปรับปรุงรูปแบบของสถานศึกษาต้นแบบใหม่ โดยใช้แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบของสถานศึกษาต้นแบบ แต่ปรับปรุงองค์ประกอบและแนวทางการใช้รูปแบบของตนให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาของตนมากขึ้น
 - 3.3 นำแนวคิดและหลักการที่ได้จากรูปแบบสถานศึกษาต้นแบบไปประยุกต์ใช้กับรูปแบบเดิมที่สถานศึกษาเครือข่ายใช้อยู่ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาต้นแบบ หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จัดขึ้น เพื่อการพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนางานของตนต่อไป
5. ดำเนินการติดตามผลประเมินผล และพัฒนารูปแบบการบริหารของตนให้ดียิ่งขึ้น

สรุปผลการดำเนินการพัฒนาเครือข่าย

ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเครือข่ายยังไม่ปรากฏชัดมากนัก เพราะเริ่มต้นดำเนินงานภายหลังและเริ่มต้นตามสภาพความพร้อมของแต่ละเครือข่าย อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานพัฒนาเครือข่าย สรุปได้ดังนี้

1. ครู อาจารย์ ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาได้รับการพัฒนา ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา และความตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษามากขึ้น
2. สถานศึกษาเครือข่ายมีการบริหารสถานศึกษาของตนในระบบเปิดมากขึ้น คือ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษามากขึ้น
3. สถานศึกษามีเครือข่ายทั้งเครือข่ายการทำงานมากขึ้น ทั้งเครือข่ายระหว่างโรงเรียนด้วยกัน และเครือข่ายจากชุมชน
4. สถานศึกษามีหลักในการบริหารและบริหารงานเป็นระบบมากขึ้น มีการวิจัย และใช้ข้อมูลในการบริหารมากขึ้น มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น และพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
5. สถานศึกษา ครู และผู้บริหารได้รับการยอมรับจากคณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมากขึ้น
6. ชุมชนตระหนักในความสำคัญของการศึกษา และเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น
7. หลายเครือข่ายรายงานว่าคุณภาพการจัดการเรียนการสอนดีขึ้น นักเรียนมีการพัฒนามากขึ้น มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

❖ บทเรียนที่ได้รับจากผลการศึกษาวิเคราะห์

จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานของผู้บริหารต้นแบบทั้ง 15 คน ดังได้นำเสนอไปแล้ว ผู้ศึกษาได้รับความรู้และบทเรียนในเชิงแนวคิดและหลักการบริหารหลายประการ ซึ่งเห็นว่าจะน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบและการพัฒนาผู้บริหารของประเทศต่อไปดังนี้

1. จากบทเรียนที่ได้รับในด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้แนวทาง การวิจัยและพัฒนาที่ใช้เป็นแนวในการพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 1 นี้ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ในการวิจัยพัฒนา คือ " การวิจัยและพัฒนาเชิงปฏิบัติการ" ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่เริ่มต้นจากประสบการณ์ โดยการทำงานไป เรียนรู้ไป และพัฒนางานไป และน่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนางานในองค์กรทางการศึกษาอย่างยิ่ง

2. ผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานตามโครงการคือ ความไม่ต่อเนื่องของการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร อันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารต้นแบบได้รับคำสั่งย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ที่อื่น ซึ่งนอกจากจะมีผลกระทบตามโครงการแล้วยังมีผลกระทบเชิงการบริหารด้วย จึงน่าจะมีรูปแบบการแต่งตั้งและปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารแบบใหม่คือ การแต่งตั้งและดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นตำแหน่งเฉพาะโรงเรียน เพื่อเป็นพันธะหน้าที่ที่ต้องบริหารโรงเรียนนั้นให้ประสบผลสำเร็จให้จงได้ และหากไม่สามารถทำได้ก็ไม่ควรเป็นผู้บริหารต่อไป เพราะการย้ายไปโรงเรียนอื่น ก็คงไม่ทำให้

โรงเรียนนั้นดีขึ้นแต่ประการใด

3. จากการศึกษาแนวการบริหารงานของผู้บริหารต้นแบบพบว่า ผู้บริหารต้นแบบบริหารงานอย่างมีวัตถุประสงค์และตามสภาพปัญหาของตนมากกว่าที่จะทำงานไปตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น กล่าวคือ ผู้บริหารต้นแบบจะใส่ใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทของตน ค้นหาวิธีการหรือแนวทาง ตลอดจนทรัพยากรในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ความรู้ความสามารถเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงาน แต่การเอาใจใส่และทุ่มเทให้กับงานเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารต้นแบบ และควรเป็นแบบอย่างของผู้บริหารมืออาชีพต่อไป

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการพัฒนาต่อเนื่องเป็นอีกคุณสมบัติหนึ่งที่พบในการศึกษางานของผู้บริหารต้นแบบ ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากเป็นผู้ที่ใส่ใจในงาน มากกว่าการทำงานเพื่อให้เสร็จๆ ไปเท่านั้น ดังกล่าวมาแล้วในข้อสอง ผู้บริหารต้นแบบจึงให้ความสำคัญกับการเกาะติดกับปัญหา การกล้าทดลองแนวคิดใหม่ๆ และเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างไม่มีที่สิ้นสุดต่อไป

5. ผู้บริหารต้นแบบเป็นคนที่มีความคิดเปิด กล่าวคือ เป็นคนที่ไม่ติดยึดในความถูกต้องของตนเองเป็นหลัก แต่จะมุ่งความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง จากการศึกษาผลงานของผู้บริหารต้นแบบจึงพบว่าเป็นผู้ที่เปิดให้ผู้มีส่วนได้เสียและชุมชนมีส่วนร่วมได้ตลอดเวลา ให้เกียรติและไว้วางใจผู้อื่น ดังจะเห็นได้จากการใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจ และต้องการให้ส่วนกลางกระจายอำนาจการบริหารให้เบ็ดเสร็จมากกว่าที่เป็นอยู่

6. ผู้บริหารต้นแบบเป็นผู้ที่มองโลกในแง่บวก กล่าวคือ เมื่อพบปัญหาหรือมีอุปสรรคใดๆ มักจะเชื่อว่ามีทางแก้ไข และจะพยายามหาทางแก้ไขตามสภาพที่เป็นอยู่มากกว่าจะรอคำสั่งจากหน่วยเหนือ หรืออ้างว่าไม่มีงบประมาณ ความสามารถในการบริหารท่ามกลางความขาดแคลน และความสามารถในการระดมสรรพกำลังเข้ามาช่วยกันแก้ปัญหาจึงเป็นจุดร่วมสำคัญของผู้บริหารต้นแบบ และน่าจะเป็นรูปแบบการบริหารการศึกษาของประเทศต่อไป

7. ผู้บริหารต้นแบบจะทำตนเป็นแบบอย่างและสอนคนอื่นด้วยการกระทำมากกว่าคำสอน เพียงอย่างเดียว การลงมือปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองเชื่อ และทำแล้วเกิดผลดีต่อส่วนรวมมักจะทำให้คนอื่นพร้อมจะให้ความร่วมมือและร่วมเสียสละในการทำงานต่อไป

8. ผู้บริหารต้นแบบมีความอดทนและความพยายามสูง ซึ่งน่าจะเป็นคุณสมบัติสำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จ การทำการศึกษาเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและต้องใช้เวลา ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความอดทน ไม่ท้อถอย และไม่หยุดนิ่ง ด้วยความเชื่อในข้อนี้ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าควรมีการแต่งตั้งผู้บริหารประจำสถานศึกษา มากกว่าการดำรงตำแหน่งเป็นวาระ ดังเสนอไปแล้ว

9. ผู้บริหารต้นแบบเป็นผู้เสียสละและมีเป้าหมายการทำงานเพื่อคนอื่นมากกว่าตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้น่าจะมีส่วนสำคัญ ผู้บริหารต้นแบบได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและชุมชนด้วยดี เพราะคนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารทำเพื่อส่วนรวม ไม่ใช่ตนเอง และผู้ศึกษาเห็นว่าแนวการ

ทำงานข้อนี้เป็นหลักสำคัญสำหรับการทำงานหากเราต้องการความร่วมมือจากผู้อื่น

◀ ข้อสังเกตจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิด รูปแบบ วิธีการ กิจกรรมที่โรงเรียนต้นแบบ และเครือข่ายดำเนินการ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของสถานศึกษาต้นแบบดังได้นำเสนอไปแล้วนั้น ผู้ศึกษามีข้อสังเกต และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารต้นแบบส่วนใหญ่เกิดจากประสบการณ์ตรง และพัฒนาไปสู่การทำงานที่เป็นระบบระเบียบมากขึ้นจึงอาจทำให้รูปแบบการบริหารที่ปรากฏตามรายงานไม่ครบถ้วนสมบูรณ์มากนัก แต่เป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานที่สามารถเป็นรูปแบบการบริหารที่ประสบผลสำเร็จได้ในระดับหนึ่ง เพื่อเป็นเพียงบทเรียนเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

2. คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารต้นแบบคือ ความเป็นตัวของตัวเอง กล้าตัดสินใจและกล้าทำในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง โดยไม่รอต้นสังกัดสั่งการ จะดำเนินงานตามสภาพปัญหาของโรงเรียนของตน พึ่งตนเองเป็นหลัก ไม่ว่าจะในด้านทรัพยากร ด้านบุคลากร และแนวคิดในการพัฒนางานของตน นอกจากนี้ ผู้บริหารต้นแบบยังเป็นผู้ดำเนินการทำเป็นแบบอย่าง และทำเพื่อคนอื่นมากกว่าตนเอง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ควรแก่การเรียนรู้และเผยแพร่ต่อไปอย่างยิ่ง

3. ฐานคิดที่นำมาออกแบบรูปแบบการบริหารมาจากการตกผลึกของประสบการณ์ ผนวกกับเรียนเรียนรู้จากตำรา และการประชุมสัมมนาต่างๆ ดังนั้นการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารที่ดำเนินการในครั้งนี่จึงเป็นต้นแบบในการพัฒนางานจากประสบการณ์ และการพัฒนาประสบการณ์สู่ความเป็นระบบและรูปแบบการดำเนินงานได้อีกวิธีการหนึ่ง แม้ว่าผลของการวิจัยและพัฒนาในเบื้องต้นนี้อาจจะยังไม่สมบูรณ์ตามความคาดหวังทางวิชาการ แต่ก็ก็เป็นต้นคิดในการพัฒนาการบริหารการศึกษาที่เป็นบริบทไทยได้เป็นอย่างดี

4. ผลลัพธ์สุดท้ายของรูปแบบการบริหารยังกว้างเกินไป ทำให้การวัดความสำเร็จของรูปแบบทำได้ยาก และการวิเคราะห์เทียบเคียง ระหว่างการทำหน้าที่ขององค์ประกอบกับเป้าหมายที่ต้องการให้รูปแบบทำหน้าที่ (function-outcome relationship analysis) เป็นไปได้ยาก ดังนั้นผลที่ปรากฏจึงไม่สามารถบอกได้ชัดเจนว่าเป็นผลจากรูปแบบหรือตัวแปรอื่น

5. รูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบพัฒนาขึ้นหลายรูปแบบอาจจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารทั้งองค์การได้ เช่น รูปแบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมของนายนคร ตั้งกะพิภพ รูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมพลังบูรณาการ ของนายประยูร กิตติวงศ์

รูปแบบ รูปแบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบองค์รวม ของนางพริ้มพราย สุโพโปฏก และการผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการ ของนายโกมินทร์ สังคะนอง เป็นต้น ส่วนรูปแบบที่เหลือเป็นรูปแบบย่อยของแนวคิดการบริหารแบบกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นหลัก เพียงแต่มีจุดเน้นและองค์ประกอบที่เป็นกลไกในการบริหารแตกต่างกันเท่านั้น

6. ข้อสังเกตจากข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความคลุมเครือของอำนาจการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจกับกระจายอำนาจในระบบบริหารราชการของไทย กล่าวคือ โดยระบบและรูปแบบการบริหารปัจจุบัน การบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลาง และมีความพยายามจะกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ (Delegating Decentralization) ไปยังหน่วยบริหารระดับรองลงไปและสถานศึกษา แต่พบว่าสถานศึกษาต้นแบบที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมการบริหารและการทำงานแบบกระจายอำนาจที่ค่อนข้างจะเป็นแบบเบ็ดเสร็จ (Autonomy Decentralization) จากส่วนกลางค่อนข้างชัดเจน โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการและการพึ่งพาตนเองด้านงบประมาณ แต่มีข้อจำกัดด้านการบริหารบุคลากรและธุรการกับการเงิน ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้นแบบเหล่านี้ไม่สามารถบริหารงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายได้มากนัก และทุกคนต้องการให้มีการกระจายอำนาจการบริหารแบบเบ็ดเสร็จให้สถานศึกษาโดยเร็ว ถ้าต้องการการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

1. การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษายังขาดความชัดเจนในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ส่วนใหญ่จะกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมการพัฒนาเลย และยังขาดเป้าหมายในการพัฒนาว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านใด และสิ่งที่จำเป็นที่คณะกรรมการสถานศึกษาต้องการคืออะไร จึงทำให้ขาดความชัดเจนว่าต้องการพัฒนาเรื่องใด โดยวิธีใด และผลเป็นอย่างไร ดังนั้นกิจกรรมและเนื้อหาในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาจึงเป็นกิจกรรมและเนื้อหาที่ผู้จัดเห็นว่าคณะกรรมการสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาเป็นหลัก

2. จากรายงานการศึกษาแม้จะพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาส่วนใหญ่เห็นประโยชน์และพึงพอใจที่ได้รับการพัฒนา ซึ่งมีรายงานว่าผลการดำเนินการดังกล่าวนี้นำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากขึ้น แต่เป็นรายงานจากการสังเกตและความรู้สึกของผู้จัดกิจกรรม มากกว่าเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงควรมีการวิจัยและพัฒนาที่เป็นระบบและมีการวัดผลที่เป็นปรนัยมากขึ้นด้วย

3. ผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่าปัญหาสำคัญที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ที่ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งยังขาดจุดยืนที่ชัดเจน จึงทำให้สถานศึกษาคาดหวังว่าคณะกรรมการสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถช่วยโรงเรียนด้านวิชาการได้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การพัฒนาหลักสูตร การให้คำ

แนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และอื่นๆ จึงทำสถานศึกษาในชนบทเห็นว่าต้องมีการพัฒนา-
คณะกรรมการกันขนานใหญ่ ขณะที่สถานศึกษาในเมือง ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถแล้ว จึงทำให้มีปัญหาวางจะพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา
ของตนในเรื่องใดและกิจกรรมใด

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย

1. เป้าหมายและวิธีการในการเลือกเครือข่ายในการขยายผลการพัฒนารูปแบบการบริหาร
ของสถานศึกษาด้านแบบส่วนใหญ่ยังไม่ชัดเจนว่าจะมีเครือข่ายเพื่ออะไร และทำไมต้องสามโรงเรียน
หรือห้าโรงเรียน ดังนั้นสถานศึกษาด้านแบบส่วนใหญ่จึงเลือกโรงเรียนที่เป็นเพื่อนหรือไว้ใจได้ในการ
ทำงานร่วมกัน มากกว่าเป้าหมายในการทดลองขยายรูปแบบ เมื่อจุดเริ่มต้นของการขยายเครือข่าย
มีลักษณะดังกล่าวข้างต้น การมีเครือข่ายจึงขาดความชัดเจนแต่ต้นทั้งในเรื่องเป้าหมายและผลการ
ดำเนินงาน

2. ปัญหาการดำเนินงานในการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายประการที่สองนี้สืบต่อจากปัญหา
ที่กล่าวไปแล้วในข้อที่ 1 ซึ่งทำให้การดำเนินงานของเครือข่ายยังขาดเป้าหมายและระบบการพัฒนา
ที่ชัดเจน อาจจะเป็นเพราะเป็นช่วงเริ่มต้นในการพัฒนาก็ได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเครือข่ายทำให้
สถานศึกษาด้านแบบได้เครือข่ายการพัฒนางาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการวิจัยและ
พัฒนารูปแบบการบริหาร ส่วนเครือข่ายเองก็ได้เรียนรู้และได้ริเริ่มการพัฒนารูปแบบการบริหารสถาน-
ศึกษาของตนต่อไป

3. สิ่งที่น่ายกย่องชมเชยอย่างยิ่งของสถานศึกษาด้านแบบและสถานศึกษาเครือข่ายที่ทำงาน
ร่วมกันในโครงการนี้ก็คือ ความร่วมมือร่วมใจและเสียสละทำงานร่วมกัน แม้ว่าหลายแห่งอาจจะ
มองไม่เห็นเป้าหมายและผลสุดท้ายจะเป็นอย่างไร แต่ทุกแห่งก็พยายามทำ และเข้าร่วมกิจกรรม
ที่กำหนดไว้ด้วยดีตลอดโครงการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอในการวิจัยต่อไป

1.1 สถานศึกษาด้านแบบควรมีการวิจัยและพัฒนารูปแบบสถานศึกษาของตนต่อไป โดย-
เฉพาะการกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ฐานคิดและหลักการของรูปแบบ องค์ประกอบของ
รูปแบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ คำอธิบายประกอบของรูปแบบ ทั้งในส่วนที่เป็น
องค์ประกอบเชิงกลไกของรูปแบบ และกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานของรูปแบบ การสร้าง
เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของรูปแบบ โดยกำหนดตัวชี้วัด วิธีวัด และเกณฑ์การประเมินความ
สำเร็จของรูปแบบให้ชัดเจน มีการวางแผนการทดลองใช้รูปแบบ กำหนดวิธีการวัดผลความสำเร็จ-
ของรูปแบบ และการดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบและขั้นตอนมากขึ้นต่อไป

1.2 หากสถานศึกษาเครือข่ายประสงค์จะทำการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาของตนต่อไป ควรได้ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบ และการใช้การวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบให้ชัดเจน และควรตัดสินใจว่าจะใช้รูปแบบของสถานศึกษาต้นแบบ หรือออกแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาของตนเองใหม่ทั้งหมด หรือปรับปรุงจากสถานศึกษาต้นแบบ ทั้งหมดนี้ควรได้รับการศึกษาและออกแบบก่อนการทำการศึกษาวิจัยต่อไป โดยใช้แนวทางตามข้อเสนอแนะในข้อ 1.1 ได้

1.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับขอบเขตและระดับความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อหาความชัดเจนของขอบเขตและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545

1.4 น่าจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการนำเอาข้อค้นพบจากการสังเคราะห์ผลงานผู้บริหารต้นแบบครั้งนี้ไปใช้เป็นกรอบในการวิจัย

2. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

2.1 ความเป็นอิสระและการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และบริหารแบบฐานโรงเรียน ดังนั้นถ้าประเทศไทยต้องการให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของชาติอย่างแท้จริงแล้วการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ตามความในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 แล้ว กระทรวงต้องมีนโยบายและกำหนดกฎกระทรวงตามความในมาตรานี้ให้การเป็นกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จไปสู่สถานศึกษา โดยมีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ และอำนาจความรับผิดชอบและรับชอบตามงานที่จัดแบ่งให้ชัดเจนแล้ว ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาและการบริหารแบบฐานโรงเรียนจึงจะเกิดผลในทางปฏิบัติที่แท้จริง

2.2 ความไม่ชัดเจนในขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติในเชิงบริหารจัดการในสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังปรากฏในรายงานการสังเคราะห์ที่นำเสนอไปแล้ว และยังผลให้สถานศึกษาต่างๆ ต้องสิ้นเปลืองทั้งงบประมาณและเวลาในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างยิ่ง ดังนั้น รัฐบาล หรือกระทรวงศึกษาธิการควรได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขอบเขตและบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ของคณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งในแง่ของ "การกำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา" ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 ว่า "หมายความว่าอย่างไร มีขอบเขตแค่ไหน" เพื่อกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาต่างๆ ต่อไป

2.3 นอกจากความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาดังกล่าวมาแล้วในข้อ 2.3 ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ค้นพบจากการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบในครั้งนี้คือ สถานศึกษานาขนาดเล็กในชนบทบางแห่งเห็นว่าการที่กฎกระทรวงกำหนดจำนวนของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ตายตัวว่าเท่าใด สำหรับสถานศึกษาที่มีขนาดเท่าใด บางครั้งก็สร้างข้อจำกัดและเป็นปัญหาให้กับการบริหารของสถานศึกษา เพราะโรงเรียนในชนบทอาจจะต้องการความร่วมมือจากชุมชนเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการจำกัดจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาทำให้ขาดโอกาสของชุมชนที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ดังนั้นกระทรวงควรได้ทบทวนแนวนโยบายข้อนี้และควรมีการแก้ไขกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องต่อไป

2.4 ข้อจำกัดและอุปสรรคสำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ตามมาตรา 58 และ 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 เพราะตราบไต่ที่ยังไม่มีความชัดเจนว่าสถานศึกษาสามารถหารายได้และสามารถออกระเบียบการเงินของตนเอง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสามารถใช้จ่ายรายได้ที่หามาเองได้ แล้วก็การบริหารการเงินในมาตรานี้ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีข้อจำกัดมาก สถานศึกษาที่ต้องการพึ่งตนเองและสามารถระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงานของตนเองได้ก็จะไม่เกิด การบริหารแบบฐานโรงเรียนย่อมเป็นไปได้ยาก ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงควรทบทวนนโยบายเรื่องนี้และมีกฎหมาย และแนวปฏิบัติในเรื่องนี้ให้ชัดเจนต่อไป

2.5 น่าจะมีการศึกษาและทบทวนแนวปฏิบัติในการแต่งตั้งและโยกย้ายผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาเป็นนิติบุคคลแล้ว ควรมีการแต่งตั้งผู้บริหารประจำสถานศึกษาเฉพาะแห่งเพื่อรับผิดชอบในการบริหารการจัดการศึกษาแห่งนั้นโดยเฉพาะเลย จะได้มีเจ้าภาพดูแลการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง และหากไม่สามารถบริหารงานได้ดี ก็ไม่ควรให้เป็นผู้บริหารต่อไป โดยอาจจะกลับไปเป็นครูทั่วไป หรือออกจากระบบไปเลยก็ได้ ซึ่งจะนำไปสู่ผู้บริหารมีอาชีพมากขึ้น

2.6 หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร ทั้งหลักสูตรก่อนประจำการ และระหว่างประจำการ ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จไปพร้อมกับการพัฒนาด้านความรู้และทักษะการบริหาร เพราะองค์ประกอบส่วนนี้น่าจะเป็นส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

2.7 ถ้าจะมีการดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนาในลักษณะนี้ต่อไปในอนาคต ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

2.7.1 ควรแยกการพัฒนาแบบการบริหารออกจากการพัฒนาเครือข่าย เพราะทำให้ผู้บริหารต้นแบบหวั่นหน้าพะวงหลังในการดำเนินงาน เพราะรูปแบบการบริหารของตนก็ยังไม่ชัดเจนพอ แต่ต้องพยายามช่วยเครือข่ายให้สามารถ-

พัฒนารูปแบบของตนได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยากนัก

- 2.7.2 ควรให้ออกแบบการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาไว้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนารูปแบบการบริหารน่าจะเป็นไปได้ดีกว่า เพราะการบริหารสถานศึกษาปัจจุบัน ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใด คณะกรรมการเป็นองค์ประกอบสำคัญอยู่แล้ว
- 2.7.3 การขยายผลควรดำเนินการโดยหน่วยงานส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการ โดยเฉพาะต้นสังกัด ควรใช้โครงการผู้บริหารต้นแบบเป็นฐานในการพัฒนาสถานศึกษาอื่น โดยให้สถานศึกษาต้นแบบเป็นแหล่งเรียนรู้ และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เป็นวิทยากร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
คำชี้แจง	
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา	1
วัตถุประสงค์	2
ขอบข่ายของการศึกษา	2
ข้อจำกัดในการศึกษา	3
ขั้นตอนในการดำเนินงาน	3
คำนิยามศัพท์	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
การเสนอรายงานการศึกษา	4
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	6
การบริหารแบบฐานโรงเรียน	6
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	12
การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร	16
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา	16
โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ	20
บทที่ 3 รูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบ	24
รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโรงเรียน	24
รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูและชุมชนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริม	31
การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและความเป็นเลิศของสถานศึกษา	
รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้	39
รูปแบบการบริหารแบบรวมพลังบูรณาการสู่การปฏิรูปการเรียนรู้	46
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	

	หน้า
รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม	53
รูปแบบการบริหารแบบองค์รวมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล	59
รูปแบบการบริหารแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัย และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	67
รูปแบบการบริหารจัดการฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก	73
รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบ การบริหาร 4 ประการเพื่อการปฏิรูปที่ยั่งยืน	78
การบริหารสถานศึกษาแบบกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้	84
รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และศักยภาพชุมชน	91
รูปแบบการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้	99
รูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	106
รูปแบบการบริหารจัดการโดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	111
รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชน เพื่อการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น	119
บทที่ 4 การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา	124
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร	124
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนเทพา	126
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลกระบี่	127
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนไพฑูริคศึกษา	129
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ	130
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนพนิชยการราชดำเนินธนบุรี	133
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านระกา	134
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนวัดนิมมานรดี	137
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านหนองแดง	139
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านสบขุ่น	140

	หน้า
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง	142
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี	144
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนวัดใหญ่	145
การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนวัดถนน	146
บทที่ 5 สถานศึกษาเครือข่าย	149
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนกุศละเทียนวิทยาคาร	149
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนเทพา	153
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนอนุบาลกระบี่	157
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา	160
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ	162
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนพนิชยการราชดำเนินธนบุรี	163
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านระกา	165
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายโรงเรียนวัดนิมมานรดี	167
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านหนองแดง	170
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านสบขุ่น	172
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง	174
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี	177
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนวัดใหญ่	179
พัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนวัดถนน	181
บทที่ 6 สรุปการวิเคราะห์ ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ	184
สรุปการสังเคราะห์การพัฒนารูปแบบ	184
สรุปการสังเคราะห์การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา	191
สรุปการสังเคราะห์พัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย	193
สรุปปัญหา อุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับจากโครงการ	195
ข้อสังเกตจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ	199
บทเรียนที่ได้รับจากผลการศึกษาวิเคราะห์	204
บรรณานุกรม	209
ประวัติผู้วิจัย	214

สารบัญแบบภูมิ และการา

	หน้า
แผนภูมิรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโรงเรียน	30
แผนภูมิรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูและชุมชนเป็นสำคัญ เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและความเป็นเลิศของสถานศึกษา	37
แผนภูมิรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้	46
แผนภูมิรูปแบบการบริหารแบบรวมพลังบูรณาการ สู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	53
แผนภูมิรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม	60
แผนภูมิรูปแบบการบริหารแบบองค์รวมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล 1	67
แผนภูมิรูปแบบการบริหารแบบองค์รวมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล 2	68
แผนภูมิรูปแบบการบริหารแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัย และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	74
แผนภูมิรูปแบบการบริหารจัดการฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก	80
แผนภูมิรูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการ เพื่อการปฏิรูปที่ยั่งยืน	86
แผนภูมิการบริหารสถานศึกษาแบบกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้	93
แผนภูมิรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชน	99
แผนภูมิรูปแบบการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้	108
แผนภูมิรูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	114
แผนภูมิรูปแบบการบริหารจัดการโดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	122

	หน้า
แผนภูมิรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครู และชุมชนเพื่อการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น	128
ตารางข้อมูลนักเรียนและสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนเทพา	163
ตารางข้อมูลนักเรียนและสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนอนุบาลกระบี่	168
ตารางข้อมูลนักเรียนและสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนพณิชยการราชดำเนินธนบุรี	174
ตารางข้อมูลนักเรียนและสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านระกา	176
ตารางข้อมูลนักเรียนและสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนสบขุ่น	184
ตารางข้อมูลนักเรียนและสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี	188
ตารางข้อมูลนักเรียนและสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนวัดใหญ่	191

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา

ในปี 2542 ประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่ง โดยเฉพาะการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 (ราชกิจจานุเบกษา 2542) และเป็นแผนแม่บทที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาของไทยในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการปฏิรูปการศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายดังกล่าวทั้งระบบในทุกเรื่องนั้น คงต้องใช้เวลาในการดำเนินการพอสมควร ดังนั้นหากหน่วยงานไหนที่เกี่ยวข้องในเรื่องใดพร้อมที่จะดำเนินการได้ในเรื่องใด ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายดังกล่าวก็ควรจะได้ดำเนินการได้เลยโดยไม่ต้องรอกการปรับปรุงแก้ไขในส่วนอื่น ดังนั้นจึงเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะต้องริเริ่มและดำเนินงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบต่อไป

การบริหารเป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติภารกิจขององค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์กรในเชิงธุรกิจหรือบริการแบบราชการก็ตาม อาจจะช่วยความตระหนักและเห็นความสำคัญของผู้บริหารดังกล่าว ผู้ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 จึงตราไว้ในมาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพขึ้นมากำกับดูแลมาตรฐานวิชาชีพทั้งบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นครูและผู้บริหารการศึกษา และนับว่าเป็นโอกาสทองของวงการการศึกษาไทย และเป็นบุญของประเทศไทยที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติในยุคปฏิรูปการศึกษาได้มีเลขาธิการ (ดร. รุ่ง แก้วแดง) และคณะทำงานที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในหลายด้านรวม โดยเฉพาะการริเริ่มการจัดทำโครงการครูแห่งชาติขึ้นในปี 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543) และต่อมาก็เกิดโครงการผู้บริหารต้นแบบขึ้นในปี 2544 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544) ซึ่งนำไปสู่กิจกรรมการปฏิรูปการศึกษาหลายประการในระยะต่อมา

หลักการสำคัญของโครงการผู้บริหารต้นแบบคือฐานการคิดที่ว่า "ผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญในสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารเป็นคนไม่เอาจริง ไม่ตั้งใจในการบริหาร ไม่มีทักษะการบริหาร ไม่เป็นระบบ ขาดศีลธรรม องค์กรจะไปสู่ความเป็นเลิศไม่ได้" (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

2543 : 1) ดังที่ ดร. รุ่ง แก้วแดง เคยกล่าวไว้ว่าเราจะไม่พบโรงเรียนดีที่มีผู้บริหารแย่ และก็ไม่น่าพบโรงเรียนแยที่มีผู้บริหารดี โครงการผู้บริหารต้นแบบนี้มุ่งจะยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีในดานการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยยกย่องและประกาศเกียรติคุณให้เป็นผู้บริหารต้นแบบ เพื่อเป็นผู้นำในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และขยายเครือข่ายไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่าย รวมทั้งเผยแพร่ผลงานต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิรูปการเรียนรู้และมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาโดยรวม อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของชาติต่อไป

ต่อมาในต้นปี 2545 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้จัดทำโครงการประชุมปฏิบัติการการวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและเครือข่ายขึ้น เพื่อเป็นการสร้างเสริมความรู้และประสบการณ์ในการวิจัยและพัฒนาการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และการขยายเครือข่ายแก่ผู้บริหารต้นแบบ พร้อมทั้งกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ สถานศึกษาเครือข่าย นักวิจัยพื้นที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ หน่วยงานต้นสังกัด และผู้เชี่ยวชาญประจำโครงการ และการดำเนินงานตามฐานความคิดเหล่านี้ก็ดำเนินการมาเรื่อยตามลำดับ มีการประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันทั้งระดับเครือข่าย ระดับภาค และระดับชาติ ตลอดจนการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานตลอดเวลาสามปีที่ผ่านมา ในที่สุดผู้บริหารต้นแบบและเครือข่ายก็ได้จัดทำรายงานการพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และการพัฒนารูปแบบการบริหารของสถานศึกษาเครือข่ายขึ้นมา และทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเห็นว่าหากมีการศึกษาและสังเคราะห์รายงานเหล่านี้ไว้ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษาแบบวิถีไทยที่สำคัญอีกก้าวหนึ่ง จึงได้เกิดคณะทำงานการศึกษาและสังเคราะห์รายงานของสถานศึกษาต้นแบบและเครือข่ายดังนี้ขึ้นมาดังมีวัตถุประสงค์ดังนี้

◀ วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารที่ฐานโรงเรียนในบริบทการศึกษาไทย ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสถานศึกษาอื่นในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

◀ ขอบข่ายของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการสรุปสาระรายงานการพัฒนารูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และการสังเคราะห์รายงานการพัฒนา

สถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 1 เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และบทเรียนที่ได้จากข้อค้นพบของผู้บริหารต้นแบบในการดำเนินงานใน 3 เรื่องคือ

1. การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
2. การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา
3. การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารซึ่งเป็นรายงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นสาระและข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของการรายงาน และความเข้าใจตรงกันของผู้รายงานและผู้ศึกษาในสาระที่นำเสนอในรายงาน อย่างไรก็ตาม คณะทำงานพยายามขจัดข้อจำกัดดังกล่าวโดยการจัดประชุมสัมมนาและรับฟังการรายงานผลการศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเป็นผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อเติมเต็มในส่วนที่ยังไม่ครอบคลุมและสมบูรณ์ของรายงานให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. ตรวจสอบและศึกษาเอกสารรายงานการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย ในเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยของเอกสาร
2. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะเรื่องการบริหารฐานโรงเรียน รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ
3. กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์รายงาน และการนำเสนอรายงาน
4. ศึกษาเอกสารรายงานและจัดทำร่างรายงานการศึกษาและวิเคราะห์
5. นำเสนอร่างรายงานการศึกษาวิเคราะห์ในส่วนที่สำคัญต่อที่ประชุมเพื่อการวิพากษ์และเสนอแนะเพิ่มเติม
6. ทบทวนร่างรายงานการศึกษาวิเคราะห์และศึกษาเอกสารรายงานเพิ่มเติม
7. ประมวลผลการศึกษาวิเคราะห์ และจัดทำร่างรายงานการศึกษานับสมบูรณ์
8. นำเสนอร่างรายงานการศึกษาต่อที่ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารต้นแบบ และนำข้อเสนอจากที่ประชุมไปปรับแก้ไขร่างรายงานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
9. จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

คำนิยามศัพท์

รูปแบบการบริหาร หมายถึง ระบบและแนวทางการบริหารที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นแนวในการบริหารตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ของรูปแบบเป็นตัวกำกับตัวแบบขององค์ประกอบของรูปแบบ และคำอธิบายประกอบองค์ประกอบของรูปแบบเป็นแนวทางในการดำเนินงานของรูปแบบ

การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการบริหาร หมายถึงการใช้แนวคิดและวิธีการวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบนำเสนอเพื่อการบริหารงานในสถานศึกษาของตน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ หมายถึง ผู้บริหารที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สถานศึกษาเครือข่าย หมายถึง สถานศึกษาที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาต้นแบบไปใช้ ตามเงื่อนไขการดำเนินงานของโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่สถานศึกษาต้นแบบหรือเครือข่ายหรือทั้งสองส่วนดำเนินการเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ และเจตคติที่ดีในการทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นฐานความรู้ด้านการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารแบบฐานโรงเรียนในบริบทไทย
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป
3. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

การเสนอรายงานการศึกษา

รายงานการศึกษานี้ประกอบด้วยสาระและรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

2. บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขตการศึกษา ข้อจำกัดในการศึกษา ขั้นตอนในการดำเนินงาน นิยามศัพท์ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และแนวการนำเสนอรายงาน

3. **บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง** ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบฐานโรงเรียน รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ
4. **บทที่ 3 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาต้นแบบ** ประกอบด้วยสาระสรุปของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 ทั้ง 15 โรงเรียน
5. **บทที่ 4 การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบ** ประกอบด้วย สาระสรุปแนวคิด วิธีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและผลการดำเนินการ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ
6. **บทที่ 5 การพัฒนาและการดำเนินงานของสถานศึกษาเครือข่าย** ประกอบด้วยสาระสรุปเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาเครือข่าย ลักษณะการนำรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบไปใช้ในสถานศึกษาเครือข่าย ผลที่ปรากฏ ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ
7. **บทที่ 6 สรุปผลการศึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอนะ** ประกอบด้วยบทสรุปของการศึกษาทั้งสามด้าน คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย ข้อเสนอแนะและองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา และข้อเสนอนะที่ได้จากการศึกษา ทั้งเพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานในด้านนี้ต่อไป และข้อเสนอนะในเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และการพัฒนาเครือข่ายในการขยายผลรูปแบบ

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎี พื้นฐานที่เกี่ยวข้อง

รายงานการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่นำเสนอในบทที่สองนี้เป็นแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานสำคัญในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในช่วงสามปีที่ผ่านมา ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดสำคัญที่จะนำเสนออยู่ 5 เรื่อง คือ (1) การบริหารแบบฐานโรงเรียน (2) รูปแบบและการพัฒนา รูปแบบ (3) การวิจัยและการพัฒนารูปแบบที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ (4) การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และ (5) แนวคิดเกี่ยวกับโครงการผู้บริหารต้นแบบ ดังมีสาระสำคัญที่จะนำเสนอต่อไปนี้

◀ การบริหารแบบฐานโรงเรียน

การบริหารเป็นแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีหลายแนวคิดและหลายรูปแบบ ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวว่าวิธีการบริหารแบบใดดีที่สุด แต่แนวโน้มการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันนิยมใช้แนวการบริหารที่ตั้งบนพื้นฐานความเป็นประชาธิปไตย มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติในระดับพื้นฐานมากขึ้น ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการบริหารต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าวมาแล้วมากที่สุดแนวคิดหนึ่งคือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ การบริหารแบบฐานโรงเรียน (Murphy and Beck, 1995) แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ารูปแบบการบริหารแบบนี้เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด เพราะมีทั้งกลุ่มคนที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามแนวคิดและรูปแบบการบริหารดังกล่าวนี้ได้รับการส่งเสริมให้นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน จึงควรได้ทบทวนแนวคิดเพื่อเป็นพื้นฐานดังนี้

ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแบบฐานโรงเรียน

แนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น มีชื่อเรียกต่างกันหลายคำ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ในระยะเริ่มแรก นักวิชาการในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นคิดและต้นแบบของการบริหารแบบนี้ใช้คำว่า School-Based Management แต่ต่อมามีการพัฒนาแนวคิดไปหลายแบบ และมีชื่อเรียกต่างกันไป เช่น Site-Based Management, Local Management of School, Shared Decision Making, และ School-Based Decision Making เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับที่อุทัย บุญประเสริฐ (2545 : 8-9) ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีการใช้คำที่ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared Decision Making) การเพิ่มอำนาจให้กับโรงเรียน (School Empowerment) การร่วมกันปกครอง (Shared Governance) การกระจายอำนาจ-ความรับผิดชอบ (Decentralized Autonomy) และอื่นๆ และภาษาไทยก็มีใช้อยู่หลายคำ เช่น การบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นต้น สำหรับผู้วิจัย ซึ่งเคยได้ทุนฟูลไบรท์ไปศึกษาเรื่องนี้ที่เมืองบัฟฟาโล มลรัฐนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี พ.ศ. 2534 นั้น ผู้วิจัยเรียกแนวคิดนี้ว่า "การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" แต่หลังจากมีความเข้าใจเรื่องนี้มากขึ้น เห็นว่าถ้าใช้คำว่า "การบริหารแบบฐานโรงเรียน" น่าจะตรงกับความหมายดั้งเดิมมากที่สุด เพราะการบริหารการศึกษาตามแนวคิดนี้เป็นการบริหารที่ย้ายฐานการตัดสินใจจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ School District ไปให้ โรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องต่างๆ เอง จึงเรียกว่า "School-Based Management ไม่ใช่ School District Based Management และถ้าจะประยุกต์ใช้ในประเทศไทยก็คือ "การบริหารแบบฐานโรงเรียน" ไม่ใช่ "ฐานกระทรวง หรือ ฐานกรม" อีกต่อไป และที่สำคัญคือ "ไม่ควรเป็นฐานเขตพื้นที่การศึกษา" อย่างที่พยายามทำกันอยู่ในประเทศไทยในปัจจุบันนี้เช่นกัน ดังจะได้นำเสนอต่อไป

การบริหารแบบฐานโรงเรียนหรือ School-Based Management (SBM) เป็นรูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นในบริบทของการบริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา (Saman Asawapoom 1991) มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันหลายความหมาย เช่น Sackney และ Dibski (1995) ให้ความหมายของการบริหารแบบฐานโรงเรียนไว้ว่าเป็นแบบการกระจายอำนาจและการปรับรื้อระบบราชการ บางครั้งจะหมายถึงการเปิดให้มีการร่วมกันในการบริหารงาน และการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย และ Levacic (1995) นิยามไว้ว่าเป็นรูปแบบในการบริหารสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน โดยมีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้สามารถตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี อำนาจ วัสดุอุปกรณ์ คน เวลา และเงิน แต่โรงเรียนยังอยู่ในการรับผิดชอบของหน่วยเหนือในแง่ของการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน เป็นต้น วิจารณ์ พานิช (2545 : 3) กล่าวว่า SBM โดยชื่อก็บอกอยู่แล้วว่า เป็น School-Based Management หรือ บริหารโดยฐานโรงเรียน เพราะฉะนั้น

การตัดสินใจต้องอยู่ที่โรงเรียน ไม่ใช่คนอื่นมากำหนดหรือสั่งการให้ทำ คำว่า School Based ต้องให้อิสระแก่โรงเรียนมากในระดับที่สามารถใช้ความคิดและการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาอีกหลายท่านได้นิยามคำนี้ไว้แตกต่างกันไปตั้งกล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม แม้วานิยามต่างๆ เหล่านี้จะไม่ตรงกันมากนัก แต่โดยสรุปแล้วการบริหารแบบฐานโรงเรียนมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. มีการกระจายอำนาจจากหน่วยบริหารกลางไปสู่สถานศึกษามากขึ้น
2. มีการเปลี่ยนแปลงฐานการตัดสินใจจากหน่วยบริหารกลางไปเป็นสถานศึกษามากขึ้น
3. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกิจการต่างๆ ของสถานศึกษามากขึ้น
4. ให้อำนาจการตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆ แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการมากขึ้น
5. ควบคุมคุณภาพโดยบุคลากรภายในและตรวจสอบได้โดยบุคคลภายนอก

จากนิยามและข้อสรุปข้างต้นพอจะอนุมานได้ว่าการบริหารแบบฐานโรงเรียนเป็นรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนฐานการตัดสินใจการบริหารจากหน่วยบริหารกลางไปสู่สถานศึกษา ประเด็นที่ควรทำความเข้าใจต่อไปก็คือการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวเป็นแบบไหน กล่าวคือ เป็นการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ (delegating decentralization) หรือ การกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ (autonomy decentralization) (สมาน อัครภูมิ 2543) ขอบเขตและภาระงานที่สถานศึกษาสามารถตัดสินใจเองได้มีอะไรบ้าง และมีรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารแบบฐานโรงเรียนแบบใดบ้าง

รูปแบบการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจมีความหมายและรูปแบบที่กล่าวอ้างถึงหลายแบบ แต่ไม่ว่านักวิชาการเหล่านั้นจะนิยามว่าอย่างไร การกระจายอำนาจก็จะหมายถึง **สถานะของอำนาจการตัดสินใจในการบริหารว่าจะมีแนวโน้มไปในทิศทางที่เป็นการรวมอำนาจหรือไม่รวมอำนาจ** ถ้าอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่หน่วยบริหารกลาง ก็จะเป็นการบริหารแบบรวมอำนาจ ในทางตรงกันข้ามถ้าอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่กระจายไปให้หน่วยบริหารหรือผู้ปฏิบัติในระดับรองลงไปเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ การบริหารลักษณะดังกล่าวก็จะเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจ ซึ่งก็มีผู้เสนอไว้หลายแบบ แต่โดยสรุปแล้วมีสองแบบ คือ การกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จดังกล่าวมาแล้ว

การกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจหมายถึงการที่หน่วยบริหารส่วนกลางได้มอบอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่อง ซึ่งเป็นอำนาจของส่วนกลางไปให้หน่วยปฏิบัติการระดับรองๆ สามารถตัดสินใจเองได้ตามขอบเขตและระดับอำนาจที่มอบให้ แต่ความรับผิดชอบสูงสุดยังอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดในหน่วยบริหารกลางอยู่ ส่วนการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จเป็นการกระจายอำนาจแบบแบ่งงาน

และอำนาจกันอย่างชัดเจนระดับหน่วยงานส่วนกลางกับหน่วยบริหารระดับปฏิบัติการ ว่าส่วนกลางมีหน้าที่และต้องรับผิดชอบต่องานอะไรบ้าง หน่วยปฏิบัติการในระดับพื้นที่มีหน้าที่และต้องรับผิดชอบในงานอะไรบ้าง และปฏิบัติงานร่วมกันแบบหุ้นส่วน ไม่ใช่แบบผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือนายกับลูกน้อง ใครได้รับงานส่วนไหน เรื่องใด กับเป็นเจ้าของภาพหรือเจ้าของเรื่องงานนั้นๆ ตัดสินใจเรื่องนั่นเอง และ รับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นๆ ด้วย รูปแบบการกระจายอำนาจทั้งสองแบบนี้มีผลโดยตรงต่อรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียน กล่าวคือ ถ้าโรงเรียนนั้นอยู่ในระบบการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ การตัดสินใจในการบริหารโดยฐานโรงเรียนนั้นย่อมมีข้อจำกัดว่าการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งโรงเรียนและผู้มีส่วนได้เสียหรือชุมชนมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจในงานที่ได้รับการแบ่งสรรให้อย่างเต็มที่ การบริหารแบบฐานโรงเรียนในประเทศไทยจะอยู่ในระบบการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจเป็นหลัก และที่สำคัญคือเป็นการมอบอำนาจแบบจัดและหน่วยบริหารกลางยังกำกับอยู่ตลอดเวลา ทำให้การบริหารแบบฐานโรงเรียนเป็นเพียงในนาม แต่ปฏิบัติจริงยังมีข้อจำกัดอยู่มาก แต่ก็หวังว่าคงดีขึ้นเมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมีผลบังคับใช้เต็มรูปต่อไป

งานหลักในการตัดสินใจในการบริหารการศึกษา

การบริหารเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มากมาย แต่งานหลักที่น่าจะถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารคือ เป้าหมายการศึกษา หลักสูตรและการสอน การจัดองค์การ บุคลากร และงบประมาณ (Murphy and Beck 1995)

เป้าหมายการศึกษา (educational goals)

ความมุ่งหมายและเป้าหมายการศึกษาคือคุณค่าและสิ่งที่พึงประสงค์ที่การจัดการศึกษาต้องการที่จะบรรลุ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญประการแรกที่ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาต้องใส่ใจเป็นพิเศษ ดังนั้นหากเราต้องการให้การจัดการศึกษาดำเนินไปโดยฐานโรงเรียนแล้ว โรงเรียนและชุมชนควรมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกเป้าหมายการศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน แต่แน่นอนก็ต้องไม่ขัดแย้งกับความมุ่งหมายและเป้าหมายการศึกษาของสังคมและประเทศชาติโดยรวม

หลักสูตรและการสอน (curriculum and instruction)

การออกแบบหลักสูตร การจัดทำรายละเอียดของหลักสูตร ตลอดจนการเลือกรูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา เพื่อการบรรลุความมุ่งหมายและเป้าหมายศึกษาที่กำหนดไว้ การบริหารแบบฐานโรงเรียนควรมีอำนาจในการตัดสินใจในการออกแบบหลักสูตรและการจัดการเรียนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชนด้วย

การจัดองค์การ (organization)

การออกแบบระบบงานในการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนเปรียบได้เหมือนการจัดทัพในการรบ หน่วยรบแนวหน้าควรมีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดทัพและปรับกระบวนทัพในการรบภาคสนามด้วยตนเอง ถ้ารอให้ผู้บัญชาการทหารสูงสุดสั่งการในทุกกระบวนทัพ คงคาดหวังให้การรบชนะได้ยาก การจัดการศึกษาก็เช่นกัน ควรให้หน่วยปฏิบัติมีอำนาจในการตัดสินใจในการออกแบบองค์การของตนเอง ตั้งแต่การแบ่งกลุ่มงาน การกำหนดจำนวนผู้ช่วยผู้บริหาร การตั้งคณะทำงาน การกำหนดคาบสอน ระยะเวลาในแต่ละคาบ และอื่นๆ การบริหารแบบฐานโรงเรียน ควรมีอำนาจในการตัดสินใจในการออกแบบองค์การและจัดองค์การด้วยตัวเอง

งบประมาณ (budget)

กองทัพเดินด้วยท้องและงบประมาณคือพลังงานในการขับเคลื่อนการบริหาร ที่กล่าวเช่นนี้มีได้หมายความว่า การบริหารแบบฐานโรงเรียนจะเรียกร้องงบประมาณเป็นกรณีพิเศษ ประเด็นก็คือโรงเรียนควรมีอำนาจเต็มในการจัดสรรและบริหารงบประมาณของตนเองตามสภาพปัญหาและความต้องการของตน โรงเรียนควรบริหารจัดการสรรงบประมาณเป็นวงเงินยอตรวม (block grant) และมีอำนาจในการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา ตลอดจนการจัดหารายได้ ตามกรอบแห่งกฎหมาย และมีอำนาจในการจัดสรรและบริหารงบประมาณเบ็ดเสร็จด้วยตนเองอย่างรับผิดชอบ โปร่งใส และพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากภายนอกและสังคมตลอดเวลา

บุคลากร (personnel)

บุคลากรหรือคนคือกลไกสำคัญในความสำเร็จของการบริหาร เพราะงานจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีคน และคนที่มีต้องมีคุณภาพ และปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่และรับผิดชอบ ดังนั้นถ้าต้องการเห็นการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว โรงเรียนต้องมีอำนาจเต็มในการบริหารบุคคล ตั้งแต่การวางแผนงานบุคคล การสรรหา การแต่งตั้ง การพัฒนา การใช้ การประเมิน และการให้พ้นจากงาน หากโรงเรียนไม่มีอำนาจในการบริหารบุคคลด้วยตนเองแล้ว ก็ไม่ต่างจากกัปตันที่ไม่สามารถบังคับบัญชาลูกเรือในการพายเรือได้ โฉนเรือจะเดินทางสู่เป้าหมายปลายทาง

รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียน

ถ้าจะพิจารณาว่ารูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนมีกี่แบบ น่าจะดูได้จากรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานในโรงเรียน เมื่อได้รับมอบอำนาจ (กระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ) หรือแบ่งงานและอำนาจ (กระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ) ในการบริหารแล้ว พบว่ามี 4 รูปแบบหลักดังที่ Murphy และ Beck (1995) ได้รวบรวมไว้ ตรงกับที่ผู้วิจัยพบเมื่อไปศึกษาเรื่องนี้ที่อเมริกาในปี 1991 (Saman Asawapoom 1991) ดังนี้

1. การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยผู้บริหารมีบทบาทหลัก
2. การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยครูมีบทบาทหลัก
3. การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยชุมชนมีบทบาทหลัก
4. การบริหารแบบฐานโรงเรียนแบบผสมผสานกับหลายแบบ

การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยผู้บริหารมีบทบาทหลัก (Administrative Control)

การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยผู้บริหารมีบทบาทหลักนี้มีการปฏิบัติกันอยู่ในหลายเขต พื้นที่ในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นการบริหารที่มีการตัดสินใจที่โรงเรียน แต่ผู้ที่มีบทบาทหลักในการตัดสินใจคือผู้บริหาร ส่วนก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจอาจจะมีการปรึกษาหารือคณะครู หรือผู้ปกครองก่อนก็ได้ แต่ท้ายสุดผู้ตัดสินใจคือผู้บริหาร บางแห่งก็มีคณะกรรมการสถานศึกษา บางแห่งก็อาจจะไม่มีก็ได้

การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยครูมีบทบาทหลัก (Professional Control)

โรงเรียนหลายแห่งและในหลายเขตพื้นที่ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยครูมีบทบาทหลัก หมายความว่าในการตัดสินใจงานสำคัญในการบริหารโรงเรียนแทนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจคนเดียวเหมือนแบบแรก ผู้บริหารจะใช้วิธีการนำเรื่องเข้าที่ประชุม ปรึกษาหารือกับคณะครูอาจารย์ และให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะโดยการขอเสียงเห็นชอบแบบประชามติ หรือการลงคะแนนเสียงโดยให้มีสัดส่วนผู้แทนครูในการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นครึ่งหนึ่งของจำนวนกับผู้ทรงคุณวุฒิและตัวแทนประชาชน เป็นต้น

การบริหารแบบฐานโรงเรียนโดยชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control)

รูปแบบการบริหารแบบนี้คล้ายกับแบบครูมีบทบาทหลัก ต่างกันที่เปลี่ยนจากการประชุมร่วมกับครู หรือมีผู้แทนครูเป็นหลักในคณะกรรมการสถานศึกษาก็เปลี่ยนมาเป็นผู้ปกครองนักเรียนหรือบุคคลในชุมชนก็ได้

การบริหารแบบฐานโรงเรียนแบบผสมผสาน (Hybrid Model)

การบริหารแบบฐานโรงเรียนแบบผสมผสาน เกิดขึ้นจากการผสมผสานรูปแบบการบริหารแบบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งอาจจะเป็นการรวมกันระหว่างสองรูปแบบ หรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ เมื่อครั้งผู้วิจัยไปทำวิจัยเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 1991 นั้น เคยถามผู้บริหารสถานศึกษาว่าใช้รูปแบบการบริหารแบบใด ส่วนใหญ่ตอบตรงกันว่าใช้แบบผสมผสาน ทั้งนี้แล้วแต่เรื่องที่ต้องตัดสินใจ บางเรื่องผู้บริหารก็ตัดสินใจเองคนเดียว บางเรื่องปรึกษาครูอาจารย์ หรือคณะกรรมการสถานศึกษา บางเรื่องต้องปรึกษาหารือ บางเรื่องทำหลายรูปแบบ

รูปแบบและการพัฒนาแบบ

ในช่วงสามสี่ปีที่ผ่านมานี้มีผู้ใช้คำว่า "รูปแบบ" เพื่อสื่อความถึงแบบแผนหรือวิธีการดำเนินงานต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งนักวิชาการในวงการศึกษาด้วย โดยเฉพาะรูปแบบการสอน และรูปแบบการบริหาร แต่บ่อยครั้งมีการนำคำนี้ไปใช้อย่างหละหลวม ไม่ระมัดระวัง ทำให้เกิดความสับสนและขาดหลักสำคัญในการพัฒนางานด้านนี้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เมื่อผู้วิจัยได้รับเชิญเข้าร่วมงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเพื่อมาช่วยดูแลงานการวิจัยและพัฒนาแบบการบริหารของผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่หนึ่ง จึงสนใจและเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมอย่างยิ่ง เพราะโดยพื้นฐานเป็นผู้ที่สนใจทั้งเรื่องการพัฒนาแบบ ซึ่งเป็นฐานคิดสำคัญในการทำวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยระหว่างการศึกษาในระดับปริญญาเอก และขณะเดียวกันก็สนใจเรื่องกระจายอำนาจการบริหารมาตั้งแต่ประมาณปี 2524 สมัยที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท และในปี 2534 ก็ได้ไปศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่ประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งกล่าวมาแล้ว และในปัจจุบันนี้ก็ส่งเสริมให้นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้อยู่หลายคน จึงอยากนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านนี้ดังต่อไปนี้

ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ

รูปแบบเป็นอีกคำหนึ่งที่ใช้ตรงกันกับคำในภาษาอังกฤษว่า "Model" ขณะเดียวกันคำนี้แปลภาษาไทยและนำมาใช้ในวงวิชาการอยู่หลายคำนอกเหนือจากคำว่า "รูปแบบ" เช่น ตัวแบบ ต้นแบบ หรือแบบจำลอง เป็นต้น แต่ทั้งหมดจะหมายถึงสิ่งจำลองจากของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง ตัวแบบในการออกแบบรถยนต์รุ่นใหม่ แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ในการคำนวณผลกระทบสิ่งแวดล้อม หรือรูปแบบการบริหารการศึกษา เป็นต้น

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1987) ให้ความหมายคำว่า Model ไว้สามลักษณะใหญ่ คือ (1) Model ในความหมายว่าเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ตรงกับความหมายในภาษาไทยว่า แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น บ้านจำลอง หรือ เรือจำลอง เป็นต้น (2) Model ที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่เป็ต้นแบบ เช่น ครูต้นแบบ นักเดินแบบ หรือแม่แบบในการพิมพ์ภาพ เป็นต้น และ (3) แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ ส่วน Carter V Good (1973) รวบรวมความหมายไว้ 4 ความหมาย คือ

1. หมายถึงแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. หมายถึงตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียง ตัวอย่างในการเป็นครูที่ดี
3. หมายถึงแผนภูมิ หรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด

4. หมายถึงชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งรวมถึงตัวแปรประกอบ หรือสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเป็นแบบสูตรคณิตศาสตร์ หรือ บรรยายเป็นภาษาก็ได้

จากความหมายของ Model ตามแนวคิดทั้งสองข้างต้นจะเห็นได้ว่า Model ในการบริหาร น่าจะใช้คำว่า "รูปแบบ" มากกว่าคำอื่น เพราะเป็นแนวปฏิบัติที่ใช้เป็นแบบในการปฏิบัติ หรือทำซ้ำ เช่น รูปแบบตามสถานการณ์ ของ Brown และ Moberg (1960) หรือ รูปแบบการควบคุม วิทยานิพนธ์ ของบุญชม ศรีสะอาด (2533) เป็นต้น

Schwinrian (อ้างใน Bardo และ Hartman 1982) กล่าวถึงรูปแบบทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า เป็นชุดของข้อความ (a set of statement) ซึ่งนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ หรือบรรยายคุณสมบัติของสิ่งนั้น ส่วน Stoner และ Wankel (1986) รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนได้ง่ายขึ้น และ Will (1967) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างระบบทางความคิดเกี่ยวกับชุดประสบการณ์ โดยอาศัยหลักเหตุผลของระบบรูปร่าง และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับกรอบแนวคิดในการจัดการองค์การและการบริหารองค์การนั้นผู้วิจัยเห็นว่าควรใช้คำว่า "รูปแบบ" มากกว่าคำอื่น ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น รูปแบบการบริหาร เป็นกรอบแนวคิดที่นำเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการองค์การและบริหารองค์การนั้นเป็นการออกแบบระบบงานและแนวทางการดำเนินการในการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และรูปแบบการบริหารก็คล้ายกับแบบจำลองอื่นๆ ผู้ออกแบบต้องกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ต้องการนำเสนอให้เห็นว่ารูปแบบที่ผู้เสนอเห็นว่าจะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้นน่าจะมีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง เช่น รูปแบบการจัดและบริหารองค์การของ Brown และ Moberg (Brown และ Moberg 1980) เสนอเอาไว้มี 5 องค์ประกอบคือ (1) สภาพแวดล้อมขององค์การ (2) เทคโนโลยีที่องค์การใช้ (3) โครงสร้างการบริหารองค์การ (4) กระบวนการบริหาร และ (5) กระบวนการตัดสินใจในองค์การ เป็นต้น

สำหรับผู้วิจัยนั้นเห็นว่ารูปแบบการบริหาร หมายถึง แบบแผนในการดำเนินงานของฝ่ายบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินไปในทิศทางที่พึงประสงค์และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นรูปแบบการบริหารจึงประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญสองส่วน คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และกลไกของรูปแบบซึ่งเป็นตัวจักรในการทำหน้าที่ของรูปแบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยมีบริบทเป็นเงื่อนไขของการเกิดขึ้น คงอยู่ และล่มสลายของรูปแบบที่สร้างขึ้น

วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารหนึ่งรูปแบบอาจจะมีวัตถุประสงค์เดียว หรือหลายวัตถุประสงค์ก็ได้ และจะมีขอบเขตกว้างหรือแคบก็ได้ ซึ่งหมายความว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นเป็น

รูปแบบที่ครอบคลุมงานทั้งหมดที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ หรือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานทั้งหมดก็ได้ ในการตั้งวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้นอาจจะกำหนดออกมาในรูปของเจตนารมณ์ที่จะดำเนินการหรือผลผลิตที่ต้องการให้เกิดขึ้นก็ได้ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนี้จะเป็เป้าหมายในการออกแบบกลไกการทำงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ดังจะได้กล่าวถึงต่อไป

กลไกของรูปแบบเป็นองค์ประกอบของระบบงานที่มีความเป็นอิสระจากกันและกัน แต่ทำงานสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ คล้ายกันกับส่วนประกอบเครื่องยนต์ที่ออกแบบไว้เพื่อให้เครื่องยนต์ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่สร้างเครื่องยนต์นั้นขึ้นมา อย่างไรก็ตามการออกแบบรูปแบบการบริหาร ไม่ว่าจะเป็รูปแบบที่ครอบคลุมงานทั้งระบบขององค์กรหรืองานบางส่วนจากระบบขององค์กรก็ตาม ผู้ออกแบบไม่สามารถที่จะออกแบบองค์ประกอบย่อยจากระบบนั้นๆ ได้ทั้งหมด เพราะจะมีรายละเอียดและความสลับซับซ้อนมากเกินไป ดังนั้นในการออกแบบรูปแบบการบริหารจึงกำหนดเฉพาะองค์ประกอบสำคัญของระบบนั้นๆ เท่านั้น โดยมีสมมติฐานว่าหากองค์ประกอบเหล่านั้นทำหน้าที่ตามทีออกแบบไว้แล้ว การดำเนินงานขององค์กรจะเป็ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ค่อนข้างจะแน่นอน ข้อสำคัญผู้ออกแบบรูปแบบต้องอธิบายองค์ประกอบทีกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าองค์ประกอบนั้นๆ คือ อะไร มีลักษณะอย่างไร ทำหน้าที่อะไร สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบย่อยอื่นอย่างไร และองค์ประกอบทีกำหนดขึ้นทั้งหมดทำหน้าที่ร่วมกันอย่างไรเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทีกำหนดไว้ ในทัศนะของผู้วิจัยแล้ว ไม่ว่านักออกแบบรูปแบบการบริหารจะมีวัตถุประสงค์อย่างไรและมีองค์ประกอบอะไรบ้าง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารควรจะครอบคลุมลักษณะสำคัญของการบริหารในประเด็นต่อไปนี้ (สมาน อัครภูมิ 2545)

1. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการตัดสินใจในการบริหาร หมายถึง ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบและรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานในองค์การ
2. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหารงานภายใน หมายถึง ระบบงานและระบบคนในองค์การ การไหลเวียนของงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ และกระบวนการบริหารงานทั้งในระดับองค์การและหน่วยงานย่อยในองค์การ
3. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหารความสัมพันธ์ภายนอก หมายถึง ระบบงานอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานรับผิดชอบ กำหนดขอบเขตของหน่วยงานและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง กำหนดกระบวนการและวิธีการดำเนินงานความสัมพันธ์กับหน่วยงานและบุคคลภายนอก
4. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกตรวจสอบผลการดำเนินงานและการปรับตัว หมายถึง ระบบงานระบบคน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานรับผิดชอบ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานเพื่อการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์การและดำเนินการแก้ไข

เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

5. องค์กรประกอบการบริหารควรมีกลไกการบำรุงและพัฒนาทรัพยากรองค์กร หมายถึงระบบและกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อการบำรุงและพัฒนาทรัพยากรองค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรเทคโนโลยีและทรัพยากรบุคคลขององค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบส่วนใหญ่จะเน้นการศึกษาสภาพปัจจุบันของรูปแบบนั้น และการนำเสนอรูปแบบที่สร้างขึ้นเท่านั้น (สมาน อัครภูมิ 2537) ส่วนการพัฒนาแบบการครบวงจร กล่าวคือ มีการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้เต็มรูปแบบ มีการควบคุมตัวแปรอย่างเข้มข้นตามแบบการวิจัยเชิงทดลองนั้นยังไม่พบรายงาน แต่ส่วนใหญ่เป็นการทดลองภาคสนามในลักษณะการทำโครงการนำร่อง (กรมสามัญศึกษา 2528) อย่างไรก็ตามโดยหลักทฤษฎีแล้วการทดลองในสภาพจริงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอแนวคิดและแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบไว้ 3 แบบ (สมาน อัครภูมิ 2547) ดังนี้คือ

1. **การศึกษาแบบ** หมายถึง การศึกษาสภาพปัจจุบันของรูปแบบนั้นๆ ตามกรอบรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ว่ามีสภาพอย่างไร ซึ่งอาจจะดำเนินการได้ทั้งโดยวิธีการสำรวจความคิดเห็น หรือการศึกษาสภาพจริงในภาคสนาม
2. **การนำเสนอแบบ** หมายถึง การวิจัยที่นอกจากจะศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของรูปแบบปัจจุบันแล้ว ผู้วิจัยยังต้องออกแบบและนำเสนอรูปแบบใหม่ เพื่อให้ได้รูปแบบการดำเนินงานหรือการบริหารที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ แต่การวิจัยเพื่อนำเสนอแบบนี้ผู้วิจัยยังไม่ต้องทดลองใช้รูปแบบ เพียงแต่จัดโอกาสในการนำเสนอรูปแบบเพื่อการพิจารณาของผู้เกี่ยวข้องในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น เช่น การนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการพิจารณาและประเมินในรูปแบบของแบบสอบถาม หรือในรูปแบบการประชุมสัมมนา การนำเสนอรูปแบบให้ผู้ปฏิบัติประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ตลอดจนการให้ข้อความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเท่านั้น การรายงานผลการวิจัยจะนำเสนอทั้งส่วนที่เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันของรูปแบบ การออกแบบรูปแบบ และผลการนำเสนอรูปแบบด้วย
3. **การพัฒนาแบบ** หมายถึง การวิจัยที่ผู้วิจัยต้องดำเนินการทั้งสามส่วน คือ การศึกษาแบบ การออกแบบรูปแบบใหม่ และการนำรูปแบบใหม่ไปทดลองใช้ในสภาพจริง ซึ่งจะเป็นการทดลองใช้ตามสภาพจริงโดยไม่ต้องควบคุมตัวแปรอย่างเข้มงวดมากนัก หรือทดลองตามแบบการวิจัยทดลองที่แท้จริงก็ได้ และรายงานผลการทดลองใช้ ส่วนจะมีการทดลองใช้รูปแบบจะมีการดำเนินการที่รอบ ในลักษณะการวิจัยและพัฒนา นั้น ก็แล้วแต่โครงการวิจัยนั้น

◀ การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร

การวิจัยและพัฒนา หรือ R & D ซึ่งเดิมที่เป็นรูปแบบการวิจัยที่ต้องออกแบบสลับซับซ้อน มีการจัดกระทำตัวแปร และควบคุมตัวแปรมากมาย แต่ในปัจจุบันก็มีการพัฒนารูปลักษณ์และวิธีการให้สอดคล้องกับการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงมากขึ้น โดยเฉพาะงานที่ผมมีส่วนร่วมในโครงการที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษารับผิดชอบอยู่ คือ การบูรณาการการทำวิจัยกับการทำงานปกติของผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานอาจจะกำหนดขอบเขตของงานส่วนใดส่วนหนึ่งของงานประจำที่ทำอยู่ให้เป็นขอบเขตของการวิจัย มีการออกแบบการดำเนินงานเฉพาะส่วนนั้นเพิ่มเติม โดยใช้หลักการวิจัยปฏิบัติการเป็นฐาน มีการวัดสภาพก่อนดำเนินงาน มีการดำเนินงานในส่วนที่ออกแบบไว้อย่างเป็นระบบ เก็บข้อมูลระหว่างการดำเนินงาน และวัดสภาพที่เกิดขึ้นหลังจากดำเนินงานได้ครบวงจรที่วางแผนไว้ ประมวลผลการดำเนินงานระยะที่ 1 เรียกว่า R_1 และ D_1 แล้วเริ่มดำเนินการในระยะที่สองตามที่ได้ปรับปรุงใหม่ เมื่อครบวงจร ก็จะประมวลผลระยะที่ 2 เรียกว่า R_2 และ D_2 ผู้วิจัยอาจจะทำการวิจัยก็รอบก็ได้ แล้วแต่จะออกแบบ การที่ผู้ปฏิบัติงานใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ และใช้ผลการวิจัยในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ประเทศไทยก็จะมิงงานวิจัยเกิดขึ้นมากมาย และการใช้ผลงานวิจัยก็จะเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติปกติด้วยเช่นกัน

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

การนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีในส่วนนี้จะกล่าวถึงสองส่วนใหญ่คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษา และแนวทางในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความเข้าใจเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษา

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลในระดับโรงเรียนของไทย เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2521 เรียกว่า คณะกรรมการประจำโรงเรียน ซึ่งมีจำนวน 5-15 คน ให้เลือกกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นประธาน อีกคนหนึ่งเป็นรองประธาน ส่วนผู้บริหาร ซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ทำหน้าที่เป็นเลขาธิการคณะกรรมการประจำโรงเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ 2547 : 30-31) และต่อมาในปี 2542 รัฐสภาของไทยก็ได้ผ่านกฎหมายประวัติศาสตร์ การปฏิรูปการศึกษาไทย คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา จึงทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญและมีส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างยิ่ง

คณะกรรมการสถานศึกษาเทียบเคียงได้กับคำว่า governing body หรือ board of director ในระบบการศึกษาของประเทศอังกฤษ (สมาน อัครภูมิ 2543 : 119-120) และคำว่า school committee หรือ campus committee ในระบบการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา (Funkhouser 2000 :27-28) ส่วนคำว่า school board จะหมายถึง คณะกรรมการการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา (Funkhouser 2000 : 25-27) อย่างไรก็ตาม ความเข้าใจสับสนเกี่ยวกับคำไหนหมายถึงอะไรในระบบการศึกษาอื่น ยังไม่สำคัญเท่าความเข้าใจและความรู้สึกที่ว่า คณะกรรมการประจำโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2521 กับคณะกรรมการสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพราะคณะกรรมการทั้งสองคณะมีบทบาทหน้าที่ต่างกันหลายประการ คือ คณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2521 มีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ 2545 : 31)

1. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่โรงเรียนในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
2. แสวงหาความช่วยเหลือและความร่วมมือจากประชาชนกับหน่วยงานและส่วนราชการ เพื่อพัฒนาโรงเรียน
3. เสนอแนะและประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กับหน่วยงานและส่วนราชการเพื่อให้โรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหารแก่ชุมชน บริการหน่วยงาน หรือส่วนราชการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
4. ตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่คณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษามอบหมาย

ในการปรับปรุงพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 และออกระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 กำหนดให้คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาามีหน้าที่ 6 ประการ ดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ 2545 : 32)

1. กำหนดนโยบาย แผนแม่บท และแผนพัฒนาของโรงเรียน
2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
3. ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทาง และมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินและงบประมาณของโรงเรียน เสนอแนะแนวทาง และมีส่วนร่วมในการแสวงหาและให้การสนับสนุนด้านการเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เสนอแนะแนวทางและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเสริมการพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน ทั้งในและนอกโรงเรียน
4. รับทราบความก้าวหน้า การดำเนินการตามแผนของโรงเรียน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
5. ประสานกับองค์กรในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง-

โรงเรียนกับชุมชนเพื่อการพัฒนาโรงเรียน และให้มีการใช้บริการจากโรงเรียน ให้โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

6. แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะอนุกรรมการเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่คณะกรรมการโรงเรียนมอบหมาย และให้คณะกรรมการโรงเรียนมีการประชุมอย่างน้อย ปีละ 4 ครั้ง และรายงานให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทราบ

ส่วนอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 40 กำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา "ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา" เป็นหลักเท่านั้น ดังนั้นถ้าความเข้าใจและภาพลักษณ์เดิมยังติดฝังอยู่ในความคิดและพฤติกรรมของทั้งผู้ที่เป็นผู้บริหาร ครูอาจารย์ และผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาแล้ว ย่อมเกิดปัญหาหลายประการแน่นอน ดังนั้นการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและการสร้างความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษาทุกคน และประชาชนที่เกี่ยวข้องจะเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษาของไทยปัจจุบัน

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

ธีระ รุณเจริญ (2546 : 49-50) กล่าวว่าคณะกรรมการสถานศึกษาในรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษานั้น กรรมการต้องมีสมรรถภาพหลายอย่าง ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นกรรมการ ดังนี้

ความรู้เกี่ยวกับ

1. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ
2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (รวมถึงที่แก้ไขเพิ่มเติม)
3. เกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544
5. การบริหารโรงเรียน เช่น วิชาการ งบประมาณ
6. การจัดการเรียนการสอน
7. การประกันคุณภาพการศึกษา

ความสามารถ

1. การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา
2. การทำธรรมเนียมโรงเรียน
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ในโรงเรียน

4. การจัดทำหลักสูตรโรงเรียน
5. การกำกับ ติดตาม การจัดการศึกษาของโรงเรียน
6. การวางแผนการบริหารโรงเรียน
7. การประเมินแผนและโครงการของโรงเรียน

คุณลักษณะที่เอื้อ

1. มีความสนใจ เอาใจใส่ และกระตือรือร้นในการจัดการศึกษา
2. เป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนตลอดเวลา
3. ใจกว้าง ยอมรับหลักการตามหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา
4. มีอุดมการณ์ เสียสละ พร้อมจะอุทิศตนเพื่อการศึกษา
5. มีเวลาพอที่จะร่วมกิจกรรมตามหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา
6. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

ในการวิจัยของ อีระ รุญเจริญ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (อีระ รุญเจริญ 2547 : 50-51) ได้รวบรวมแนวคิดจากการสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษาว่า เนื้อหาสาระที่คณะกรรมการสถานศึกษาต้องการได้รับการพัฒนา คือ

1. การพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น เทคนิคการประชุม การเป็นผู้นำ
2. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา
3. การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. การเปิดวิสัยทัศน์
5. การใช้เทคนิคการมีส่วนร่วม
6. การกระจายอำนาจ
7. สิทธิการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
8. เงินอุดหนุนการศึกษา
9. การทำงานเป็นทีม ทักษะการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับคณะกรรมการสถานศึกษา
10. แนวทางการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณ
11. การนำการประชุม
12. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
13. การฝึกทักษะการพูด

ส่วนแนวทางการพัฒนานั้นเสนอไว้ดังนี้

1. การใช้สื่อ คู่มือ เอกสาร CD (โดยใช้ภาษาท้องถิ่น)
2. การอบรมผ่านโทรทัศน์
3. การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. การอบรม สัมมนา และดูงาน
5. การตั้งชมรม สมาคมคณะกรรมการสถานศึกษา
6. การบรรจุเป็นหลักสูตรของคณะศึกษาศาสตร์ เป็นต้น

เกษม วัฒนชัย (2546 : 63-64) เสนอแนวทางการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. ทักษะเรื่องการประชุม มีความสำคัญมากสำหรับการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ฉะนั้นในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีเรื่อง "เทคนิคการประชุม"
2. ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างของการศึกษา เช่น เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา แต่เป็นความรู้กว้างๆ ไม่ต้องลงลึกในรายละเอียด
3. ทักษะการวิเคราะห์ด้วยเหตุผล เช่น ตัดสินอะไร พุดอะไร ให้มีเหตุผล ถ้าคนมีเหตุผลมาพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต้องได้ข้อสรุปที่ดี

◀ โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

ปีการศึกษา 2544 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติร่วมกับสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย ได้จัดทำโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบขึ้น เพื่อยกย่องผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานดีเด่นด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544 : คำนำ) โดยในปี 2544 นี้มีเป้าหมายการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารต้นแบบ ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านการบริหารดังกล่าวมาแล้ว และเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับในด้านคุณธรรมจริยธรรม และความรู้ความสามารถ โดยคัดเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 250 โรงเรียนทั่วประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544 : 2-3) แต่ในที่สุดผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารต้นแบบ 16 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545) และตามเงื่อนไขของโครงการ ผู้บริหารต้นแบบจะต้องดำเนินงานต่อเนื่อง 3 ปี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544 : 10) ดังนี้

1. ดำเนินการพัฒนารูปแบบหรือแนวทางการบริหารที่มีการบริหารสถานศึกษาตามโครงการที่เสนอมาพร้อมกับใบสมัคร
2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน
3. นิเทศการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แก่เครือข่าย
4. เผยแพร่ผลงานต่อผู้บริหารทางการศึกษาและสาธารณชน

และในระหว่างการดำเนินงานนี้ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจะให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษาแนะนำในเชิงวิชาการด้วย ซึ่งทำให้มีนักวิจัยในพื้นที่เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ ดังจะได้กล่าวถึงอีกครั้งหนึ่ง

แนวทางในการดำเนินงานตามเงื่อนไขภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบในระยะ 3 ปี มีสาระสรุป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544 : 10-13) ดังนี้

ปีที่ 1

1. นำโครงการพัฒนารูปแบบหรือแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติไปเสนอโรงเรียนเครือข่าย และคัดเลือกโรงเรียนเครือข่ายเข้าร่วมโครงการไม่น้อยกว่า 3 โรงเรียน
2. พัฒนารูปแบบหรือแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบและเครือข่าย เพื่อนำมาปรับแนวทางให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตน และนำไปปฏิบัติ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบดำเนินการนิเทศ และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การดำเนินงานร่วมกับสถานศึกษาเครือข่าย และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
4. ติดตามประเมินผลโดยการให้ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบและเครือข่ายร่วมกันดำเนินการ และจัดทำรายงานเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
5. นำผลการพัฒนารูปแบบหรือแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ไปเผยแพร่ต่อที่ประชุมสัมมนา และจัดนิทรรศการกับโรงเรียนเครือข่ายอื่นๆ ต่อไป

ปีที่ 2

1. ดำเนินการตาม และพัฒนารูปแบบหรือแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ต่อไป โดยผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบและเครือข่ายจัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การนิเทศ และปรับปรุงแก้ไขแนวทางการดำเนินการร่วมกัน

2. นำเสนอผลการดำเนินการต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. ขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้น โดยการนำเสนอและพัฒนารูปแบบหรือแนวทางการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้แก่สถานศึกษาเครือข่ายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น โดยการนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะกับสถานศึกษาของตนและนำไปดำเนินการต่อไป
4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบและเครือข่ายทั้งหมด เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมสัมมนา และจัดนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณชนต่อไป
5. ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบสรุปผลการดำเนินการ และรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ปีที่ 3

1. ดำเนินการตามรูปแบบหรือแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ต่อไป เพื่อสามารถนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ให้มีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ชัดเจนต่อไป
2. นำเสนอผลการดำเนินการต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยการประชุมสัมมนา
3. เผยแพร่องค์ความรู้หรือนวัตกรรมให้แก่สถานศึกษาต่างๆ ในวงกว้างทั่วประเทศต่อไป ในระยะปลายปีที่ 3

เพื่อให้งานตามฐานความคิดดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบและเครือข่ายขึ้น ระหว่างวันที่ 11-12 และ 17-18 มิถุนายน 2545 ที่โรงแรมบางกอกพาเลซ กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญสามประการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545) ดังนี้

- เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามภารกิจของผู้บริหารต้นแบบ
- เพื่อกำหนดรูปแบบและแนวทางการขยายเครือข่ายการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารต้นแบบ
- เพื่อร่วมกันกำหนดบทบาท หน้าที่ และวางแผนการดำเนินงานร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ สถานศึกษาเครือข่าย ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ด้านการเรียนรู้ และด้านการวิจัยการศึกษา นักวิจัย-
พื้นที่ทั้งด้านการเรียนรู้และด้านการบริหารการศึกษา หน่วยต้นสังกัด

หลังจากนั้นแต่ละฝ่ายก็พัฒนาและเตรียมงานตามบทบาทหน้าที่ของตน โดยเฉพาะผู้บริหาร
สถานศึกษาต้นแบบและเครือข่ายก็จะพัฒนาโครงการในการดำเนินงานระยะยาวในช่วง 3 ปี และ
แผนปฏิบัติการในปีแรกของการดำเนินงาน และขณะเดียวกันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติสรรหานักวิจัยพื้นที่ประจำโครงการเพื่อทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่
สถานศึกษาต้นแบบและเครือข่ายต่อไป ในระหว่างนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
ได้นัดหมายผู้บริหารต้นแบบและนักวิจัยประจำโครงการเข้านำเสนอโครงการและแผนการดำเนินงาน
ตามโครงการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโครงการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ในวันที่ 23 สิงหาคม 2545 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้จัดประชุมผู้บริหาร-
สถานศึกษาต้นแบบ นักวิจัยประจำโครงการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องอีกครั้งหนึ่ง เพื่อติดตามผล
การดำเนินงานการปรับปรุงแก้ไขโครงการและการซักซ้อมความเข้าใจการดำเนินตามโครงการเพื่อ
ความชัดเจนอีกครั้งหนึ่งพร้อมกับลงนามในสัญญาการดำเนินงานในโครงการทั้งผู้บริหารต้นแบบและ
นักวิจัยประจำโครงการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545 ค) ซึ่งถือได้ว่าโครงการ
นี้ได้เริ่มการดำเนินงานอย่างเป็นทางการตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

บทที่ 3

รูปแบบการบริหาร ของสถานศึกษาดังกล่าว

รายงานการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในเอกสารนี้เป็นสารสรุปของรูปแบบการบริหารเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่สถานศึกษาต้นแบบได้พัฒนาขึ้นมาทดลองใช้ในสถานศึกษาของตนในช่วงสองปีที่ผ่านมา และมีการปรับปรุงแก้ไขหลายครั้งจนได้ข้อสรุปที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้บริหารและนักการศึกษาที่สนใจต่อไป

รูปแบบที่ 1 รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโรงเรียน

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่ใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนบ้านนาออกวิทยาคาร โดยการนำของนายสุเมธ ปานะถึก ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนในช่วงนั้น ต่อมาเมื่อผู้บริหารได้ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการบริหารแห่งใหม่ด้วยดังจะได้นำเสนอต่อไป (สุเมธ ปานะถึก 2547)

◀ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา (สังกัดกรมสามัญศึกษาเดิม) เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันมีจำนวนนักเรียน 506 คน มีจำนวนครู 23 คน นักการภารโรง จำนวน 4 คน ปัจจุบันมี นายสุเมธ ปานะถึก เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน

สภาพปัญหาของโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารโดยสรุปก่อนเข้าร่วมโครงการเป็นดังนี้ คือ ด้านการบริหาร โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารยังใช้รูปแบบการวางแผนงานแบบแผนงานและโครงการ บุคลากรทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นหลัก ไม่มีโอกาสได้ริเริ่มงานด้วยตนเองเท่าที่ควร โรงเรียนมีคณะกรรมการสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมในการบริหาร แต่ยังไม่เต็มที่เท่าที่

ควรเช่นกัน นอกจากนี้ยังไม่ได้นำวงจรการบริหารงานแบบต่อเนื่อง PDCA มาใช้ การบริหารงานมีขั้นตอนมากทำให้ขาดประสิทธิภาพ การเรียนการสอนยังเน้นแบบครูเป็นศูนย์กลาง ขาดการบูรณาการ คุณภาพนักเรียนและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ยังไม่อยู่ในระดับที่เป็นที่น่าพอใจ ดังนั้นผู้บริหารและ คณะครู-อาจารย์จึงเห็นควรมีการปฏิรูปงานของโรงเรียนใหม่ โดยให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทมากขึ้น มีการกระจายอำนาจการบริหาร และที่สำคัญคือควรนำแนวคิดและวิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียน จึงสมัครเข้าร่วมโครงการผู้บริหารต้นแบบ โดยมีหลักการและแนวคิดในการพัฒนางานดังจะกล่าวต่อไป

◀ แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ แบบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียน การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นระยะเวลา 2 ปี (ปีการศึกษา 2545 ถึงปีการศึกษา 2546) การดำเนินงานในช่วง 2 ปีการศึกษามีการพัฒนาแนวคิดในการดำเนินงานและรูปแบบการบริหาร (MODEL) มาโดยตลอด ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาไปสู่รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีแนวคิดในการดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนดังจะได้นำเสนอต่อไป

แนวคิดหลักในการพัฒนารูปแบบการบริหารครั้งนี้คือ แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งหวังให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมียุทธศาสตร์ มีหลักการในด้านการมุ่งอนาคต เน้นกระบวนการ เน้นภาพรวมขององค์กร และสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร ในการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในอย่างมีกระบวนการ และทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต วิสัยทัศน์ ภาพความต้องการขององค์กร และจุดหมายขององค์กรร่วมกัน โดยได้ทำการวิเคราะห์ (2S4M) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน (S1) การให้บริการและคุณลักษณะของผู้เรียน (S2) ปัจจัยเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของบุคลากร (M1) ปัจจัยด้านการเงินและงบประมาณ (M2) ปัจจัยด้านสื่อวัสดุอุปกรณ์ (M3) และปัจจัยด้านการบริหาร (M4) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (STEP) ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม (S) ส่วนวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) ทั้งนี้โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารได้ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ใน 3 ด้านได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านครู และด้านนักเรียน และนำผลการวิเคราะห์มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารที่มีรูปแบบที่ชัดเจน โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดทิศทางขององค์กร (Organizational Direction) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) ซึ่งหมายถึงการติดตามตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพขององค์กรมากที่สุด และมีการทบทวนดำเนินงานในทุกๆ ขั้นตอน

นอกจากแนวคิดข้างต้นแล้วโรงเรียนยังใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่นำมาใช้ในการวิจัยและพัฒนา การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารโรงเรียน คือ

1. กระบวนการตัดสินใจ ต้องยึดหลักการตัดสินใจร่วมโดยทีมงานผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง คณะกรรมการสภานักเรียนตลอดจนผู้นำชุมชน
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจะเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่การร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมวิเคราะห์สภาพบริบทจุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียน ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินปรับปรุงพัฒนา และร่วมรับผิดชอบ
3. การสร้างการมีส่วนร่วมในทุก ๆ ขั้นตอนของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกคนได้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพอย่างแท้จริงและยั่งยืน

แนวคิดสำคัญประการสุดท้ายคือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะถือว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารอันดับแรกที่มีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในลักษณะ มองกว้าง มองไกล เพื่อกำหนด เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรสู่การมีคุณภาพทั้งในด้านนักเรียน ครู และกระบวนการบริหารแบบผู้บริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งในยุคปัจจุบันได้มีการกำหนดรูปแบบการบริหารในรูปแบบใหม่ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและปัจจัยภายนอก มากกว่าการที่เน้นในด้านความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ต้องกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องสร้างทางเลือกที่เหมาะสม และสามารถปฏิบัติตามทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามโครงการผู้บริหารต้นแบบ กรณีสถานศึกษาต้นแบบกุดสะเทียณวิทยาคารนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ "นำเสนอรูปแบบการบริหารแบบการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการโรงเรียน" และรูปแบบที่พัฒนามีสาระโดยสรุปดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่ใช้การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการ กรณีสถานศึกษาต้นแบบกุดสะเทียณวิทยาคารมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งด้านการบริหาร ด้านผู้สอน และด้านผู้เรียน โดยมีเป้าหมายคือคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่ใช้การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการของโรงเรียนกุดสะเทียณวิทยาคารมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ 6 องค์ประกอบคือ

1. การพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ความพร้อมและความรู้ความสามารถของบุคลากรและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษา โดยให้แผนกลยุทธ์เป็นฐานมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง องค์คณะบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาต้นแบบกุดสะเทียณวิทยาคารประกอบด้วยบุคคล 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหาร ผู้แทนครู ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน และผู้แทนนักเรียน

2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาที่นำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษากรณีสถานศึกษาต้นแบบกุดสะเทียณวิทยาคารใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ทั้งด้านการบริหาร ด้านครูผู้สอน และนักเรียน แต่ละด้านจะวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องทุกด้าน

3. การจัดวางทิศทางขององค์กร หมายถึงกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจในทิศทางที่ต้องการจะเป็นในอนาคต จากการบูรณาการผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาทั้งสามด้าน เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาต่อไปโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

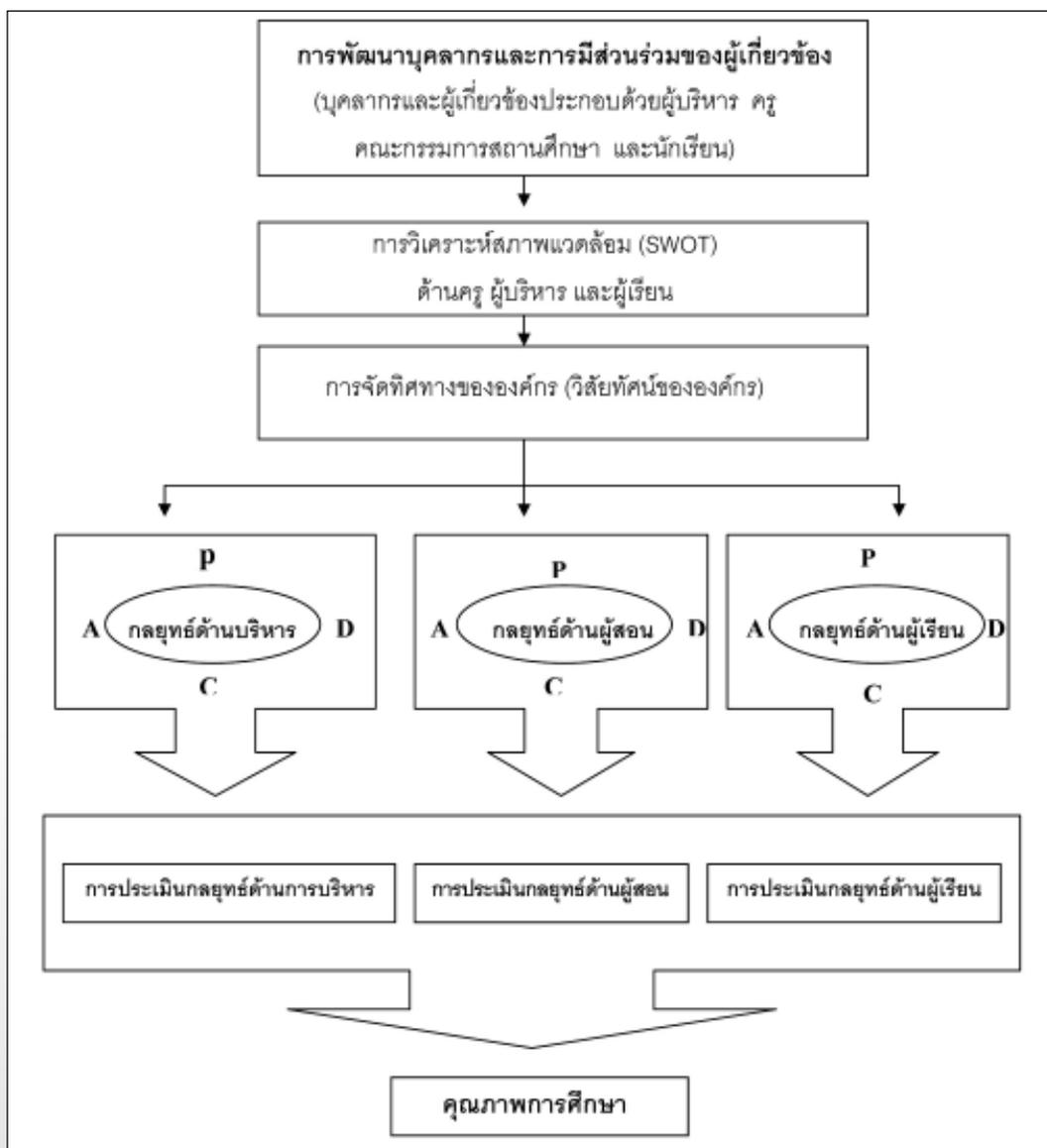
4. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมและวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางของสถานศึกษาทั้ง 3 ด้านคือ ด้านการบริหาร ด้านผู้สอน และด้านผู้เรียน ทั้งนี้สถานศึกษาได้ใช้แนวคิด-

การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารฐานโรงเรียนเป็นหลักในการดำเนินงาน

5. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หมายถึงการดำเนินงานในทิศทางและให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนด โดยใช้ภาวะผู้นำและการกำกับติดตาม

6. การควบคุมกลยุทธ์ หลังจากสถานศึกษาดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ สถาบันมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ทั้งด้านการบริหาร ด้านครูผู้สอน และด้านนักเรียน โดยใช้ตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษา (สมศ) เป็นกรอบในการประเมิน เพื่อกำกับติดตาม และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปแล้วรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารมีลักษณะสำคัญดังแผนภูมิต่อไปนี้



▶ ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

จากการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทั้งในด้านการพัฒนาครู การพัฒนานักเรียน และการพัฒนากระบวนการบริหารทำให้โรงเรียนได้ทราบจุดเด่น จุดด้อย จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการที่จะพัฒนากลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะเริ่มงาน การพัฒนาตัวบ่งชี้ในแต่ละกลยุทธ์ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นหรืออาจจะเพิ่ม ลด ปรับ เปลี่ยน กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าเดิม

การมองเห็นภาพอนาคตของการพัฒนาคุณภาพองค์กรทั้งระบบจะชัดเจนขึ้น พร้อม ๆ กับการรับรู้ความจำเป็นและความตระหนักในจุดที่จะต้องพัฒนาของผู้เกี่ยวข้องทุก ๆ ส่วนจะส่งผลให้โรงเรียน- กุดสะเทียนวิทยาคารมีความเข้มแข็งในการปฏิรูปการศึกษาได้เป็นอย่างดี

ในการประเมินกลยุทธ์ตามรูปแบบ (MODEL) การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการ- เรียนรู้ แบบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน นั้นพอสรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่การดำเนินงานในระดับดี คือกลยุทธ์ด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้ครูจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีระดับผลการดำเนินงานในระดับดีที่สุด ส่วนกลยุทธ์ด้านอื่น อยู่ในระดับใกล้เคียงกันคือในระดับคุณภาพใกล้เคียงกัน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ผู้เรียนมี- สุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา กลยุทธ์ด้านพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน กลยุทธ์ด้านการ- ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อการพัฒนา (R&D) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่มีผลการประเมินในระดับพอใช้ มีจำนวนทั้งหมด 7 กลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์ด้านการ ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น มีค่า- ระดับคุณภาพต่ำที่สุด และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน มีค่าระดับคุณภาพต่ำเป็น- อันดับที่ 2 และกลยุทธ์ที่มีระดับคุณภาพต่ำเป็นอันดับที่ 3 มี 2 กลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริม- ให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียน และกลยุทธ์ด้านการพัฒนานักเรียนในด้านส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ นอกนั้นทุกกลยุทธ์จะมีค่าระดับคุณภาพใกล้เคียงกัน ได้แก่ การ ส่งเสริมให้ครูนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ผู้เรียน จัดทำโครงการงาน / งานวิจัยเพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะในการทำงาน รักการทำงาน กลยุทธ์ด้านการพัฒนา- ปรับปรุงหลักสูตรให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

สำหรับผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูป การเรียนรู้แบบการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนของโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารมีข้อ ผลปรากฏที่สำคัญดังนี้

ด้านการพัฒนาครู ได้กำหนด วิสัยทัศน์การพัฒนาครูในการพัฒนาครู ไว้ดังนี้ "คณะครูโรงเรียน- กุดสะเทียนวิทยาคาร เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูป- การเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา" ผลปรากฏที่สำคัญคือ (1) ครูมี-

การวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อนำมาจัดกระบวนการเรียนการสอน (2) ครูสอนแบบบูรณาการเชื่อมโยงสาระ-ความรู้หลากหลายวิชา การสอนโดยใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และเน้นการสอนแบบโครงการ (3) ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (4) ครูวัดและประเมินผลตามสภาพจริง เป็นต้น

ด้านการพัฒนาผู้เรียน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านผู้เรียนให้ "เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข" ผลปรากฏที่สำคัญคือ (1) จำนวนครั้งของนักเรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ สอดคล้องกับการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชา (2) นักเรียนสามารถสืบค้นข้อมูลได้จากระบบ e-learning (3) นักเรียนสามารถบอกกิจกรรมการเรียนรู้ของตนได้ (4) นักเรียนสรุปความรู้ที่ได้รับจากแหล่งวิทยาการ เป็นต้น

ด้านการพัฒนาการบริหาร ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาการบริหารจัดการไว้ดังนี้ "โรงเรียนมีการบริหารจัดการ โดยสร้างการมีส่วนร่วมภายใต้การบริหารฐานโรงเรียน (SBM) เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพมาตรฐานทั้งด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน" ผลปรากฏที่สำคัญคือ (1) ในแต่ละกลยุทธ์มีการจัดทำงานวิจัยและพัฒนาอย่างละ 1 เรื่อง (2) นำผลการวิจัยมาพัฒนาและใช้ในการบริหารโรงเรียน (3) นำผลการวิจัยมาเผยแพร่ ต่อหน่วยงานและสถานศึกษาอื่น (4) นำผลการวิจัยเป็นรูปแบบการบริหารแก่โรงเรียนเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และ (5) มีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ส่วนบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้อยู่สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในโรงเรียน (ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู นักเรียน และบุคลากรทางการศึกษา) และภายนอกโรงเรียน (ผู้ปกครอง ท้องถิ่น องค์กรรัฐบาลและเอกชน) ที่จะต้องมีการเชื่อมโยง บูรณาการกันทุกระบบเพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ทั้งนี้ทุกภาคส่วนต้องมีเป้าหมายและแนวคิดตลอดจนแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

2. การบริหารแบบการวางแผนกลยุทธ์จะต้องดำเนินการให้ครบตามกระบวนการจัดคุณภาพทั้ง 3 ด้าน (QUALITY MANAGEMENT) ได้แก่ การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC QUALITY PLANNING) การจัดการคุณภาพ (QUALITY MANAGEMENT) และการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร (TOTAL QUALITY CONTROL; TQM)

3. รูปแบบ (MODEL) การบริหารจัดการแบบการวางแผนกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารจัดการโรงเรียนที่โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารได้สร้างไว้นี้ หากนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาอื่น ๆ จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารต้องมีแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(SBM) และเข้าใจในสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นจะต้องบริหารและวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ทันต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งจะต้องมีความศรัทธาในกระบวนการควบคุมคุณภาพในระบบ PDCA โดยมีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ

รูปแบบที่ 2 รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูและชุมชนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของครูเรียนและความเป็นเลิศของสถานศึกษา

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูและชุมชนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและความเป็นเลิศของสถานศึกษาที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนเทพา โดยการนำของนายนิยม ชูชื่น ผู้บริหารโรงเรียน ดังจะได้นำเสนอต่อไป (นิยม ชูชื่น 2547)

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

ข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารโรงเรียนเทพานำมาใช้ในการออกแบบและพัฒนา รูปแบบการบริหารที่เน้นครูและชุมชนเป็นสำคัญในครั้งนี้มาจากประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนสองแห่งขณะที่เข้าร่วมโครงการผู้บริหารต้นแบบคือ โรงเรียนบ้านสามบ่อวิทยากับโรงเรียนเทพา ดังพอจะสรุปได้ว่าผู้บริหารต้นแบบท่านนี้ได้ย้ายมาเป็นผู้บริหารที่โรงเรียนเทพาในปีการศึกษา 2545 และก่อนการวางแผนในการดำเนินงานในโรงเรียนแห่งใหม่ได้มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเทพาเปรียบเทียบกับโรงเรียนสามบ่อวิทยาพบว่า โรงเรียนเทพามีนักเรียนมากกว่าโรงเรียนบ้านสามบ่อวิทยาสองเท่า คือ ประมาณ 800 คนต่อ 400 คน ครูโรงเรียนเทพามี 41 คน ขณะที่ครูโรงเรียนบ้านสามบ่อวิทยามีครู 32 คน แต่สัดส่วนของครูต่อนักเรียนของโรงเรียนเทพาคือ 1:20 ขณะที่โรงเรียนบ้านสามบ่อวิทยาคือ 1:11 ผู้ปกครองของนักเรียนโรงเรียนเทพาสวนใหญ่ คือ ประมาณ ร้อยละ 49.65 ประกอบอาชีพทำสวนทำไร่ ขณะที่ผู้ปกครองของนักเรียนโรงเรียนบ้านสามบ่อวิทยาร้อยละ 52.40 มีอาชีพทำนารายได้ของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเทพาส่งกว่าโรงเรียนบ้านสามบ่อวิทยา แต่ทั้งสองแห่งมีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 150,000 บาทต่อครัวเรือนต่อปี

จากการสำรวจความคิดเห็นของครูโรงเรียนเทพาพบว่าส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา การบริหารแบบฐานโรงเรียน และการประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ระดับหนึ่ง แต่ระบบการบริหารจัดการยังไม่ชัดเจน ส่วนความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนและการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับขั้นรับรู้และตระหนักในปัญหา มีความรู้อยู่บ้างแต่ยังไม่ลงมือปฏิบัติ และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ

จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT) ของสถานศึกษาพบว่า มีงานเร่งด่วนที่ควรดำเนินการคือ การเพิ่มศักยภาพด้านความพร้อมของนักเรียน การแก้ปัญหาการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารของนักเรียน การลดภาระการปฏิบัติงานด้านการสนับสนุนการสอนของครูผู้สอนลง การลดจำนวนคาบสอนให้น้อยลง เพราะขณะนี้ครูมีภาระงานสอน 32 คาบต่อสัปดาห์ โรงเรียนต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีสอน ต้องมีการระดมทุนสนับสนุนด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา และควรเร่งสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

ในการออกแบบรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนเทศบาลครั้งนี้ ทางโรงเรียนกำหนดกรอบแนวคิดพื้นฐานสำคัญในการออกแบบดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานที่จะให้บรรลุผลสำเร็จ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ. 2545
2. แนวคิดเชิงกลยุทธ์ "การสร้างพลังขับเคลื่อนที่เข้มแข็ง" ให้โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
3. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารต่าง ๆ เช่น Systems Approach, MBO, SBM และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
4. การมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งการร่วมการคิด ร่วมการตัดสินใจ ร่วมกระบวนการปฏิบัติ และร่วมกระบวนการรับผิดชอบ
5. แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายคุณภาพการศึกษาที่ต้องการ และความเป็นเลิศของสถานศึกษา ได้แก่ นักเรียนมีคุณภาพ คุณธรรม และมีความสุขตามสภาพ ครูพัฒนาเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยอาศัยการมีส่วนร่วม ชุมชนยอมรับเชื่อถือ รู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

ส่วนกระบวนการพัฒนารูปแบบการบริหารได้ดำเนินการตามขั้นตอนและแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ 2 ปีการศึกษา (ปี 2545 - 2546) ในช่วงเวลาดังกล่าวได้ดำเนินการปรับปรุงพัฒนารูปแบบ 3 ครั้ง แต่ยังคงยึดหลักการแนวคิดเดิมคือ การบริหารเชิงระบบและการบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์ ซึ่งรูปแบบที่ได้ออกแบบและปรับปรุงพัฒนา เป็นลำดับดังนี้ ครั้งที่ 1 ได้ออกแบบ Model การบริหารเป็น 2 หน่วยระบบที่มีความสัมพันธ์กันคือหน่วยระบบ A : เป็นหน่วยระบบการพัฒนาครูและชุมชนเพื่อให้มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งการปรับปรุงด้านปัจจัยและกระบวนการต่าง ๆ ที่เชื่อว่าจะมีส่วนส่งเสริมการ

ปฏิรูปการเรียนรู้ ผลผลิตจากการพัฒนาในระบบ A จะเป็นปัจจัยการบริหารในหน่วยระบบ B : ซึ่งหน่วยระบบนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจากระบบ A จะเป็นปัจจัยการบริหารในหน่วยระบบ B : ซึ่งหน่วยระบบนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจากระบบ A กับกระบวนการบริหารจัดการให้เกิดผลผลิตเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพของผู้เรียน

◀ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามโครงการผู้บริหารต้นแบบ กรณีสถานศึกษาต้นแบบเทพานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ "พัฒนารูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูและชุมชนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหาร" ดังมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

◀ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียน กรณีสถานศึกษาต้นแบบเทพานี้มีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาศักยภาพและโอกาสครูและชุมชนในการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและความเป็นเลิศของสถานศึกษา และการปฏิรูปผู้เรียนวัดได้จากสิ่งที่สถานศึกษาคาดหวังจากการนำรูปแบบไปใช้คือ "คุณภาพและความเป็นเลิศของโรงเรียน" ซึ่งมีตัวบ่งชี้สำคัญดังนี้

- (1) นักเรียนเก่ง ดี มีสุข
- (2) ครูมืออาชีพ
- (3) ชุมชนมีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรม
- (4) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

◀ องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

1. องค์ประกอบด้านครู สถานศึกษาให้ความสำคัญกับครูและให้อำนาจครูทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อเป็นฐานสำคัญในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ตามแนวการปฏิรูปการศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้ครูมีศักยภาพในการดำเนินงานดังกล่าว ฝ่ายบริหารได้พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ สามารถทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่ดี ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

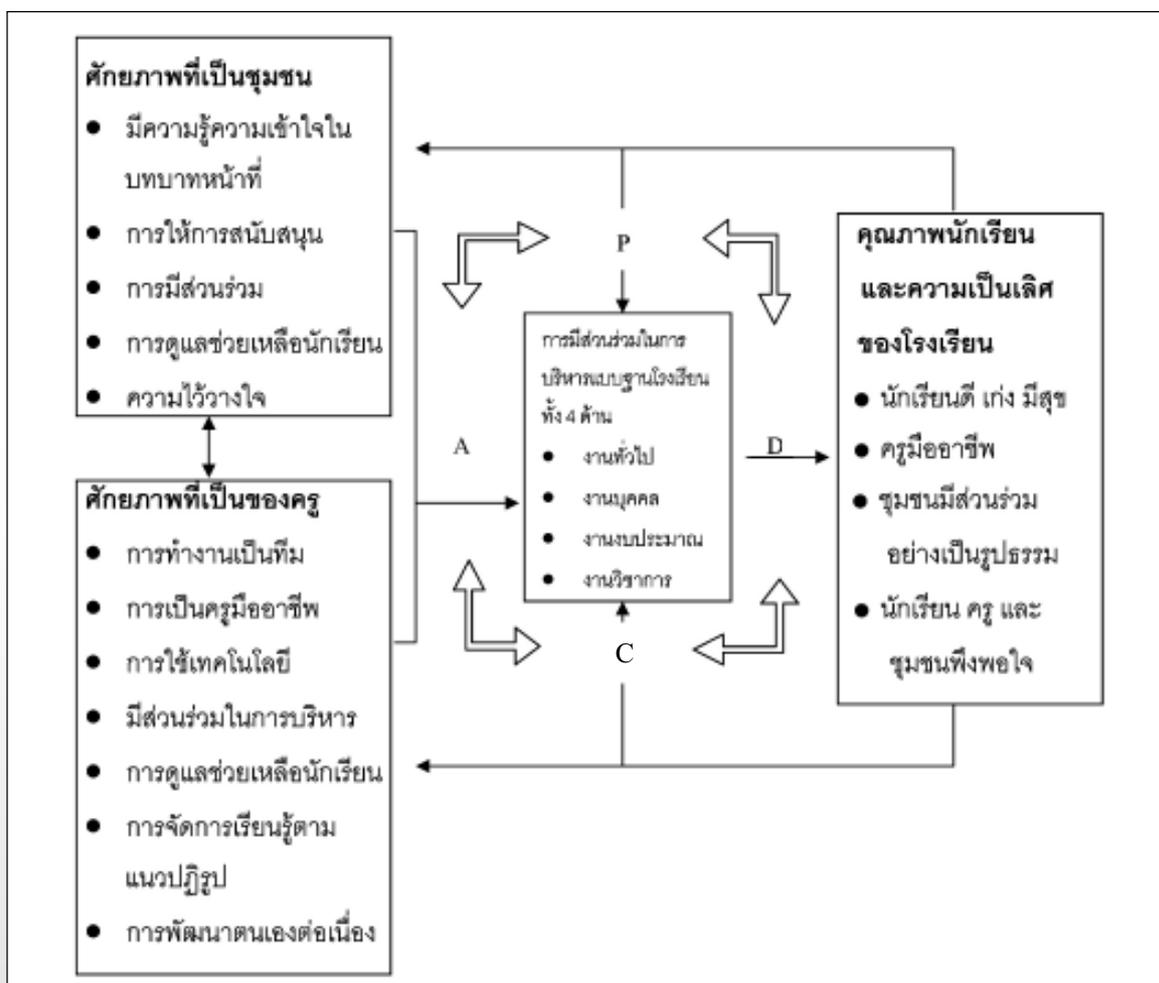
2. องค์ประกอบด้านชุมชน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมและมีอำนาจในบริหารกิจการของสถานศึกษา ในฐานะองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการบริหาร ดังนั้นเพื่อให้ชุมชนมีบทบาทและมีส่วนร่วมตามบทบาทดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ จึงมีการพัฒนาชุมชนให้มีความรู้ความเข้าใจ

ในบทบาทหน้าที่ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วม การให้การสนับสนุน การให้ความไว้วางใจ และการมีส่วนในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3. องค์ประกอบด้านผู้บริหารและการบริหารจัดการ สถานศึกษาต้นแบบเทพาใช้รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนในการบริหารงานทั้งสิ้นด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านงานบุคลากร ด้านงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยการขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียน ด้วยวงจรคุณภาพ PDCA และหลักการบริหารสำคัญอยู่ 5 ประการคือ

- (1) การบริหารเชิงระบบ
- (2) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์
- (3) การบริหารฐานโรงเรียน
- (4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- (5) การมีส่วนร่วมของชุมชน

โดยสรุปแล้วการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูและชุมชนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และความเป็นเลิศของสถานศึกษา กรณีโรงเรียนเทพา มีลักษณะสำคัญดังแผนภูมิต่อไปนี้



▶ ผลการทดลองใช้รูปแบบ วิทยาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

ผู้บริหารโรงเรียนเทพารายงานการประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารตามความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายรวมทั้งปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ได้ข้อสรุปดังนี้

1. เป็นรูปแบบการบริหารที่แสดงโครงสร้างขององค์ประกอบที่สามารถสื่อสารเข้าใจ ไม่ซับซ้อน แต่ละองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับการวางแผนดำเนินงานบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้เกิดการปฏิรูปทั้งโรงเรียนได้

2. แนวทางการบริหารงานตามรูปแบบสามารถใช้เป็นแนวทางวางแผนในการพัฒนาครูและชุมชนให้เกิดทุนด้านความรู้และความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ สำหรับความร่วมมือในการดำเนินงานซึ่งเป็นหลักการหนึ่งในการบริหารฐานโรงเรียน (SBM) ทั้ง 4 ด้าน คืองานทั่วไป งานวิชาการ งานบุคคล และงานงบประมาณ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปสู่คุณภาพทั้งองค์กรได้โดยอาศัยการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (PDCA) และการทำงานอย่างเป็นระบบตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดจากรูปแบบการบริหารที่ได้วิจัยและพัฒนาขึ้น

3. ผลงานที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นมีหลายอย่างเช่น โครงการอบรมผู้ปกครองด้านทักษะชีวิตกับการเลี้ยงดูลูกโดยได้รับความร่วมมือด้านวิทยากรจากสาธารณสุขจังหวัดสงขลา ประชุมผู้ปกครองประจำภาคเรียน ประชุมสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 ครั้ง ประธานกรรมการและตัวแทนกรรมการเข้าร่วมกิจกรรมและประชุมสัมมนากับหน่วยงานในเขตพื้นที่และ สกศ.จัด ในระยะเวลา 2 ปี จำนวน 5 ครั้ง ประชุมกรรมการสถานศึกษาภาคเรียนละ 1 ครั้ง ตัวแทนผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา นักเรียนและครู ร่วมประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษา 1 ครั้ง จัดกิจกรรม Class-Room meeting ระหว่างครูที่ปรึกษาและผู้ปกครองอัตราส่วน 1 : 20 ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ร่วมทัศนศึกษาทางทะเลระหว่างครอบครัวกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครอบครัวของครู 1 ครั้งเป็นเวลา 2 วัน ครูที่ปรึกษาออกเยี่ยมบ้านของนักเรียนและพบผู้ปกครองที่บ้านเพื่อสร้างความไว้วางใจด้านความรักและปรารถนาดีร่วมกัน ต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและขณะนี้ (ประเมินเมื่อ 31 มีนาคม 2547) ครูที่ปรึกษาได้ไปเยี่ยมบ้านและพบผู้ปกครองที่บ้านแล้ว จำนวน 570 คน ในจำนวนนักเรียนทั้งหมด 796 คน คิดเป็นร้อยละ 71.60 ซึ่งมีผลสะท้อนกลับมาจากผู้ปกครองในการมองภาพของโรงเรียนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและการดูแลเอาใจใส่นักเรียนจากบันทึกรายงานของครูที่ไปพบเกือบทั้งหมดมีความคิดเห็นไปในทางดีมากและในปีการศึกษา 2547 มีนักเรียนมาสมัครเข้าเรียนเพิ่มขึ้น 10% สำหรับการสนับสนุนในระยะเวลา 2 ปีการศึกษาที่ผ่านมา ชุมชนได้สนับสนุนเงินทุนและวัสดุในการพัฒนาโรงเรียน ประมาณ 1,450,000 บาท โดยแยกเป็นดังนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา จำนวน 70,000 บาท เทศบาลตำบลเทพาจำนวน 140,000 บาท

ผู้ปกครอง จำนวน 1,000,000 บาท และกรรมการสถานศึกษาได้จัดกิจกรรมกินน้ำชา (กิจกรรมตาม-ประเพณีของชาวมุสลิม) จัดหาเครื่องดนตรี ได้เงินจำนวน 240,000 บาท นอกจากนี้ยังได้สนับสนุน-ด้านแหล่งเรียนรู้ ร่วมเป็นวิทยากร และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุกระจายเสียงท้องถิ่นและ-สื่อกระจายเสียงในหมู่บ้าน เป็นต้น ส่วนการสนับสนุนที่โรงเรียนให้กับชุมชนได้แก่ การร่วมรณรงค์-ต่อต้านยาเสพติดตามนโยบายสงครามเอาชนะปัญหา ยาเสพติดจนอำเภอเทพา ได้รับการประกาศ-เป็นอำเภอปลอดยาเสพติด เป็นอำเภอแรกของจังหวัดสงขลาและภาคใต้ และโรงเรียนเทพาก็ได้รับ-การคัดเลือกให้ได้รับรางวัลเอาชนะปัญหา ยาเสพติดในกลุ่ม 100 โรงเรียนแรกของกรมสามัญศึกษา-ในปี 2546 นอกจากนี้ยังได้สนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ ในการพัฒนาชุมชนร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น-กิจกรรมชุมชนเข้มแข็ง ของกระทรวงมหาดไทย การอบรมส่งเสริมอาชีพต่าง ๆ รวมทั้งร่วมประชุม-ชี้แจงแนวปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลเช่น กองทุนหมู่บ้าน การพักชำระหนี้ การแปลงสินทรัพย์-เป็นทุน การอบรมครูสอนศาสนา เป็นต้น

4. บุคลากรของโรงเรียนได้รับการพัฒนาหลายด้าน เช่น การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ-ในการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปและการพัฒนาที่ต่อเนื่อง การพัฒนาเป็นครูมืออาชีพ การใช้สื่อ-เทคโนโลยี ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่ดี ได้นำไปดำเนินการในการบริหารให้บรรลุเป้าหมาย-ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การอบรมพัฒนาครูเฉพาะสาขาวิชา การอบรมปฏิบัติการ เรื่องการ-จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การอบรมพัฒนาครูเฉพาะสาขาวิชา การอบรมปฏิบัติการ เรื่องการจัดทำ-หลักสูตรสถานศึกษา การสอนแบบบูรณาการ การวิจัยในชั้นเรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ด้วย 5 ทฤษฎี-หลัก การประเมินผลตามหลักสูตรสถานศึกษา การใช้สื่อเทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ได้แก่ CAI, Internet, สื่อ Power Point การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์พัฒนางานธุรการ ทะเบียนวัดผล และ-งานสารสนเทศ การพัฒนาทีมงาน การใช้แหล่งเรียนรู้ การศึกษาดูงานด้าน ICT เพื่อส่งเสริมการ-เรียนรู้เช่น e-book, e-learning ที่สถาบันราชภัฏสวนดุสิต และจัดส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน-ของครู (Action Learning) โดยจัดกลุ่มเรียนรู้และพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน จำนวน 3 ทีม ๆ-ละ 8 - 12 คน การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยจัดหนังสือเอกสารเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาหรือการ-ปฏิรูปการเรียนรู้สำหรับการศึกษาค้นคว้าโดยจัดเป็นห้องสมุดสำหรับครู จัดให้มีการเรียนรู้จากครู-แกนนำในโรงเรียนและการนิเทศภายใน ฯลฯ ทุกกิจกรรมมุ่งเป้าหมายเพื่อสร้างทุนความรู้และ-ประสบการณ์ที่ดีเพื่อให้ครูนำไปใช้ในการปฏิบัติงานปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและคุณภาพของโรงเรียน-และมีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

6. การบริหารจัดการศึกษาตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ทำให้เกิดผลต่อการปฏิรูปของโรงเรียน-เมื่อประเมินตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด เป็นดังนี้

6.1 การบริหารฐานโรงเรียน 4 ด้าน ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการ ดังนี้

6.1.1 การบริหารจัดการด้านวิชาการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ในจำนวน 12 ตัวบ่งชี้

6.1.2 การบริหารงานบุคคล มีผลการประเมินในระดับดีทุกตัวบ่งชี้ จากทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้

6.1.3 การบริหารจัดการการเงินและงบประมาณ มีผลการประเมินในระดับดีทุกตัวบ่งชี้ จากทั้ง 3 ตัวบ่งชี้

6.1.4 การบริหารงานทั่วไป มีผลการประเมินในระดับดีทุกตัวบ่งชี้ จากที่กำหนดไว้ 2 ตัวบ่งชี้

6.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชน มีผลการประเมินในระดับดี 4 ตัวบ่งชี้ ในจำนวนทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้

6.3 การดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการส่งเสริมพัฒนาชุมชน มีผลการประเมินในระดับดี 1 ตัวบ่งชี้ในจำนวน 2 ตัวบ่งชี้

6.4 การบริหารจัดการโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีผลการประเมินในระดับดีทั้ง 2 ตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้

6.5 การบริหารระบบคุณภาพ มีผลการประเมินในระดับดี 2 ตัวบ่งชี้ในจำนวน 4 ตัวบ่งชี้

6.6 คุณภาพของผลผลิตโดยรวมและความเป็นเลิศของสถานศึกษา ผลการประเมินเป็นดังนี้

6.6.1 ผลการพัฒนาครูให้มีลักษณะเป็นครูมืออาชีพและมีส่วนร่วมในการบริหารฐานโรงเรียน มีผลการประเมินในระดับดี 5 ตัวบ่งชี้ในจำนวนทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้

6.6.2 ผลการพัฒนาผู้บริหาร มีผลการประเมินจากผู้ร่วมงาน บุคคลภายนอกและข้อมูลเชิงประจักษ์ต่าง ๆ อยู่ในระดับดี ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ที่กำหนด

6.6.3 ผลการพัฒนาชุมชนเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษามีผลการประเมินในระดับดี 2 ตัวบ่งชี้ในจำนวน 3 ตัวบ่งชี้

6.6.4 ผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดยภาพรวมมีผลการประเมินในระดับดีทุกตัวบ่งชี้จากที่กำหนดไว้ 3 ตัวบ่งชี้

6.6.5 ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งเป็นผลสำเร็จของการจัดการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจของครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีผลการประเมินในระดับดีทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ที่กำหนด

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารครั้งนี้ประสบปัญหาสำคัญหลายประการดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากตัวผู้วิจัยเอง ที่ยังขาดประสบการณ์เรื่องการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการออกแบบ (Model) ทำให้การดำเนินงานในระยะเริ่มต้นมีความสับสนพอสมควร
2. เวลาสำหรับการประชุมเครือข่ายและพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันมีข้อจำกัดเนื่องจากระยะทางอยู่ไกลกันบางโรงประมาณ 150 กิโลเมตร
3. กิจกรรมส่งเสริมพัฒนาครูที่ได้ดำเนินการไปแล้วยังไม่เหมาะกับครูกลุ่มที่ไม่ชอบการเรียนรู้และมุ่งเน้นการประกอบอาชีพส่วนตัวมากกว่าอาชีพครูซึ่งมีประมาณร้อยละ 10 ของจำนวนครูทั้งหมด
4. อาชีพของกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองส่วนใหญ่ทำสวนยางที่ต้องใช้เวลาปฏิบัติงานระหว่าง เวลา 02.00 - 10.00 น. ทุกวัน หลังจากนั้นต้องนอนทดแทนเวลาที่ต้องไปประกอบอาชีพ จึงมีอุปสรรคในการประชุมหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้
5. เนื่องจากเกิดเหตุการณ์ไม่สงบในพื้นที่ภาคใต้ และอำเภอเทพาก็เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยด้วย กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้หลายอย่างรวมทั้งการออกเยี่ยมเยียนผู้ปกครองของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและรับทราบข้อมูลความต้องการที่จะได้รับบริการทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาของโรงเรียนให้สอดคล้อง จำเป็นต้องงดไป ทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง สมบูรณ์ตามแผนฯ
6. ครูขาดขวัญกำลังใจเนื่องจากเหตุการณ์ไม่สงบ ทำให้ขาดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ส่วนหนึ่งต้องการจะย้ายออกนอกพื้นที่ และนักเรียนก็มาโรงเรียนสายมากขึ้นเป็นผลกระทบมาจากเหตุการณ์ไม่สงบ ทำให้การพัฒนาคุณภาพในระยะภาคเรียนที่ 2/2546 ได้รับผลกระทบไปด้วย

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียนเทพาได้ประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งต่อตนเองและอาชีพการงานดังนี้

1. การบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพัฒนาตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ ต้องเริ่มต้นการให้ความสำคัญกับการเตรียมปัจจัยที่การบริหารด้านทรัพยากรบุคคลหมายถึงทั้งครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ต้องส่งเสริมด้วยวิธีการที่เหมาะสมให้เกิดการเรียนรู้และมีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและมีส่วนร่วมพัฒนาต่อเนื่อง
2. การเรียนรู้ที่ดีต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งรายบุคคลและทีมงานเพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จที่ทุกคนรับรู้เข้าใจตรงกัน และควรส่งเสริมความเป็นผู้นำทางวิชาการให้เกิดขึ้นกับครูในระดับต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้ดำเนินการคือการส่งเสริมให้มีต้นแบบของการเรียนรู้และพัฒนางานการเรียนการสอนในโรงเรียน
3. คนจะเรียนรู้และมีส่วนร่วมได้ดีหากทำให้ 2 อย่างต่อไปนี้เกิดขึ้นกับเขา คือ "เห็นประโยชน์และเป็นประโยชน์" **เห็นประโยชน์** หมายถึง การมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำทั้งคุณค่า เกิด

กับตนและสังคมส่วนรวมซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนาทางด้านเจตคติ ส่วนเป็นประโยชน์ เน้นที่ประโยชน์ ตอบแทนทั้งทรัพย์สินเงินทองและเกียรติยศชื่อเสียง

4. การบริหารการศึกษาเพื่อมุ่งสู่คุณภาพ ต้องวางระบบที่ดี ตั้งแต่ปัจจัย กระบวนการเพื่อ มุ่งเป้าหมายผลผลิตที่มีตัวชี้วัดคุณภาพที่ชัดเจน ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน และมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน การปฏิบัติและตรวจสอบประเมินเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายให้สูงขึ้น ต่อเนื่อง

5. โครงการผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิม ได้ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาแบบ "เห็น ประโยชน์และเป็นประโยชน์" เป็นอย่างยิ่ง

รูปแบบที่ 3 รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อการส่งเสริม การปฏิรูปการเรียนรู้

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ กรณี ศึกษาโรงเรียนบ้านบกเก้าห้อง ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยการนำของผู้บริหารโรงเรียน นายสมบูรณ์ แต่งเกลี้ยง นั้นมุ่งเน้นให้ครูเป็นบุคลากรหลักและมีอำนาจเต็มในการจัดการเรียนรู้ และต่อมาเมื่อนายสมบูรณ์ แต่งเกลี้ยง ได้รับการโอนย้ายไปเป็นผู้บริหารที่โรงเรียนอนุบาลกระบี่ ก็ได้้นำแนวคิดดังกล่าวนี้มา ทดลองใช้ต่อที่โรงเรียนแห่งใหม่ด้วย ดังนั้นรูปแบบการบริหารที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นรูปแบบที่ พัฒนาและทดลองใช้ในสองโรงเรียนต่อเนื่องกัน ดังต่อไปนี้

◀ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนบ้านบกเก้าห้องตั้งอยู่หมู่ที่ 3 ตำบลคีรีวง อำเภอปลายพระยา จังหวัดกระบี่ มีครู ทั้งหมด 13 คน เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนทั้งสิ้น 200 คน ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพทำสวนยางพารา สวนปาล์ม และรับจ้างทั่วไป ครอบครัวส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 50 มีฐานะยากจน และร้อยละ 40 มีปัญหาหย่าร้าง และร้อยละ 20 เป็นนักเรียนย้ายถิ่น ฐานตามผู้ปกครอง ด้วยสภาพดังกล่าวหากโรงเรียนบริหารงานตามวาระปกติคงไม่สามารถปฏิรูป การศึกษาตามเป้าหมายได้ เพราะด้วยโอกาสทางวิชาการ สิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาถูกทำลายเพื่อหวังผลเฉพาะหน้า ชุมชนถูกเหยียดหยามวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เยาวชนถูกครอบงำโดย วัฒนธรรมตะวันตก ดูถูกการใช้แรงงาน และมีช่องว่างระหว่างคนรุ่นเก่า และคนรุ่นใหม่ จึงทำให้ผู้ บริหารและครูได้ริเริ่มงานปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังโดยเน้นครูเป็นหลักในการดำเนินงานโดยมีหลัก การว่า "ถ้าต้องการให้เด็กเป็นคนเก่ง คนดี และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขแล้ว ครูต้องเก่งและเป็น- แบบอย่างก่อน"

เมื่อผู้บริหารได้ย้ายมาเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกระบี่ ในปีการศึกษา 2546 ได้นำแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจากโรงเรียนเดิมมาพัฒนาและทดลองใช้ต่อที่โรงเรียนแห่งใหม่ซึ่งมีสภาพ และสิ่งแวดล้อมต่างกันพอสมควรดังนี้

โรงเรียนอนุบาลกระบี่ตั้งอยู่ในตัวจังหวัดกระบี่ มีพื้นที่ 3.9 ไร่ มีนักเรียน 1,500 คน มีครูทั้งสิ้น 63 คน วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี และมีการศึกษาระดับปริญญาโทอยู่ 5 คน สภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนล้อมรอบไปด้วยหน่วยงานราชการ เช่น สถานีตำรวจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศาลากลาง และสำนักงานสาธารณสุข เป็นต้น อาชีพหลักของชุมชนคือการค้าขาย และการท่องเที่ยว ผู้ปกครองส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอาชีพค้าขายและทำธุรกิจการท่องเที่ยวร้อยละ 60 ส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 80 นับถือศาสนาพุทธ ที่เหลือนับถือศาสนาอิสลาม รายได้เฉลี่ยของประชาชนประมาณ 61,629 บาทต่อคนต่อปี โรงเรียนแห่งใหม่มีความสะดวกในการคมนาคมและการสื่อสาร ผู้ปกครองมีความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือโรงเรียน นักเรียนส่วนใหญ่ได้รับการเลี้ยงดูและเอาใจใส่จากผู้ปกครองเป็นอย่างดี บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในวัยที่กระตือรือร้นในการทำงาน มีประสบการณ์ในการสอนในระดับดี จึงสามารถที่จะพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโรงเรียนทั้งสองแห่งจะมีสภาพแตกต่างกันมากพอสมควร ผู้บริหารก็ได้ตัดสินใจนำรูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นเบื้องต้นที่โรงเรียนบ้านบกเก่าห้องมาใช้ต่อไป โดยมีการปรับปรุงในรายละเอียดและวิธีการดำเนินงานเพิ่มเติมบางส่วนเท่านั้น ผลการดำเนินงานจะได้นำเสนอต่อไป

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

การบริหารจัดการเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ มีหลักการในการดำเนินงานดังนี้

1. หลักการบริหารฐานโรงเรียน (School-Based Management) โรงเรียนได้ดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยหลักการย่อย 3 ประการ ดังนี้

1.1 การกระจายอำนาจ เน้นการกระจายอำนาจไปสู่ครูผู้สอน ให้ครูใช้หลักการบริหารตนเอง มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารจัดการชั้นเรียนตามระเบียบที่วางไว้

1.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุก ๆ ด้าน เช่น กำหนดนโยบาย แผนงาน หลักสูตรท้องถิ่น งบประมาณ และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน

1.3 การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ผู้บริหารเน้นการสนับสนุน อำนวยความสะดวก มีการพัฒนาติดตามและปรับปรุง เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. หลักการพัฒนาศักยภาพครู

การบริหารแบบฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักนี้มีแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดกับนักเรียนมากกว่าบุคคลอื่นย่อมรู้ปัญหาต่างๆ ได้ดี เพื่อพัฒนาครูให้มีศักยภาพและให้อำนาจครูในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมากขึ้นจะแก้ปัญหาต่างๆ ในโรงเรียนได้มากขึ้น ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองในชุมชนของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้คิดพัฒนารูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีแผนการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพครู ดังต่อไปนี้

1. ให้ครูได้มีโอกาสได้เลือกเป็นครูประจำชั้นหรือประจำวิชา เพราะจะได้สอนตามความถนัด (เชื่อว่าครูเก่งเด็กเก่ง ครูไม่เก่งจะให้เด็กเก่งได้อย่างไร)
2. กระจายอำนาจสู่ห้องเรียนให้ครูเป็นผู้จัดการในห้องเรียนได้เต็มที่
3. จัดให้มีการประชุมครู เพื่อสร้างความตระหนักและความรับผิดชอบให้กับครูทุก ๆ เดือน และพยายามสอดแทรกเรื่องคุณธรรมจริยธรรมให้กับครู
4. ส่งครูไปประชุมอบรมสัมมนา และศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ และมีวิสัยทัศน์มากขึ้น
5. จัดให้มีการประชุม ระหว่างครู ผู้ปกครอง อย่างน้อยภาคเรียนละครั้ง เพื่อสร้างความตระหนัก และความรับผิดชอบร่วมกัน
6. จัดโครงการให้ครูเยี่ยมบ้านผู้เรียน เพื่อให้ครูได้รู้จักสร้างความคุ้นเคย รู้สภาพความเป็นอยู่ของผู้เรียนอย่างแท้จริง และสามารถวิเคราะห์ผู้เรียนได้เป็นรายบุคคล
7. เน้นให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน
8. เน้นให้ครูจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล
9. จัดให้ครูทำหลักสูตรสถานศึกษาทุกคนทุกชั้น
10. ให้ครูทุกคนทำแผนการสอนก่อนเข้าสอนและจัดให้มีการประเมินผลหลังสอนทุกครั้ง
11. จัดให้มีการนิเทศการสอนทุกชั้นเรียน
12. เชิญครูภูมิปัญญาท้องถิ่นไปให้ความรู้กับผู้เรียนตามกลุ่มสนใจต่าง ๆ
13. ให้ครูทำหลักประกันคุณภาพผู้เรียน เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินจากองค์กรมหาชน
14. จัดให้มีการประเมิน โดยใช้แบบสอบถาม (แบบ check list) และสัมภาษณ์ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนต่อการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน

◀ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามโครงการผู้บริหารต้นแบบ กรณีสถานศึกษาต้นแบบบ้านบกเก่าห้องมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1 เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและเพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน กอบกู้ฟื้นฟูสร้างสรรค์ใหม่โดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลัก

1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.3 เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลัก

▼ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียน กรณีสถานศึกษาต้นแบบบ้านบกเก้าห้องมีวัตถุประสงค์ที่จะให้อำนาจแก่ครูเป็นหลักในการจัดการเรียนรู้และขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างทุนทางสังคม สร้างความมั่นคงมนุษย์ ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เก่ง ดี และมีสุข ซึ่งเป็นผลผลิตของรูปแบบ แต่ยังคงขาดรายละเอียดว่า เก่ง ดี มีสุขคืออะไร มีขอบเขตแค่ไหน และจะวัดผลสำเร็จได้อย่างไร ดังนั้นหากสถานศึกษาอื่นจะนำรูปแบบนี้ไปใช้ต้องพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบในส่วนนี้ให้สมบูรณ์และเป็นรูปธรรม เพื่อประโยชน์ในการวัดและประเมินผลรูปแบบ

▼ องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ กรณีของโรงเรียนบ้านบกเก้าห้อง และต่อมาได้นำไปทดลองใช้ที่โรงเรียนอนุบาลกระบี่นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ประการดังนี้

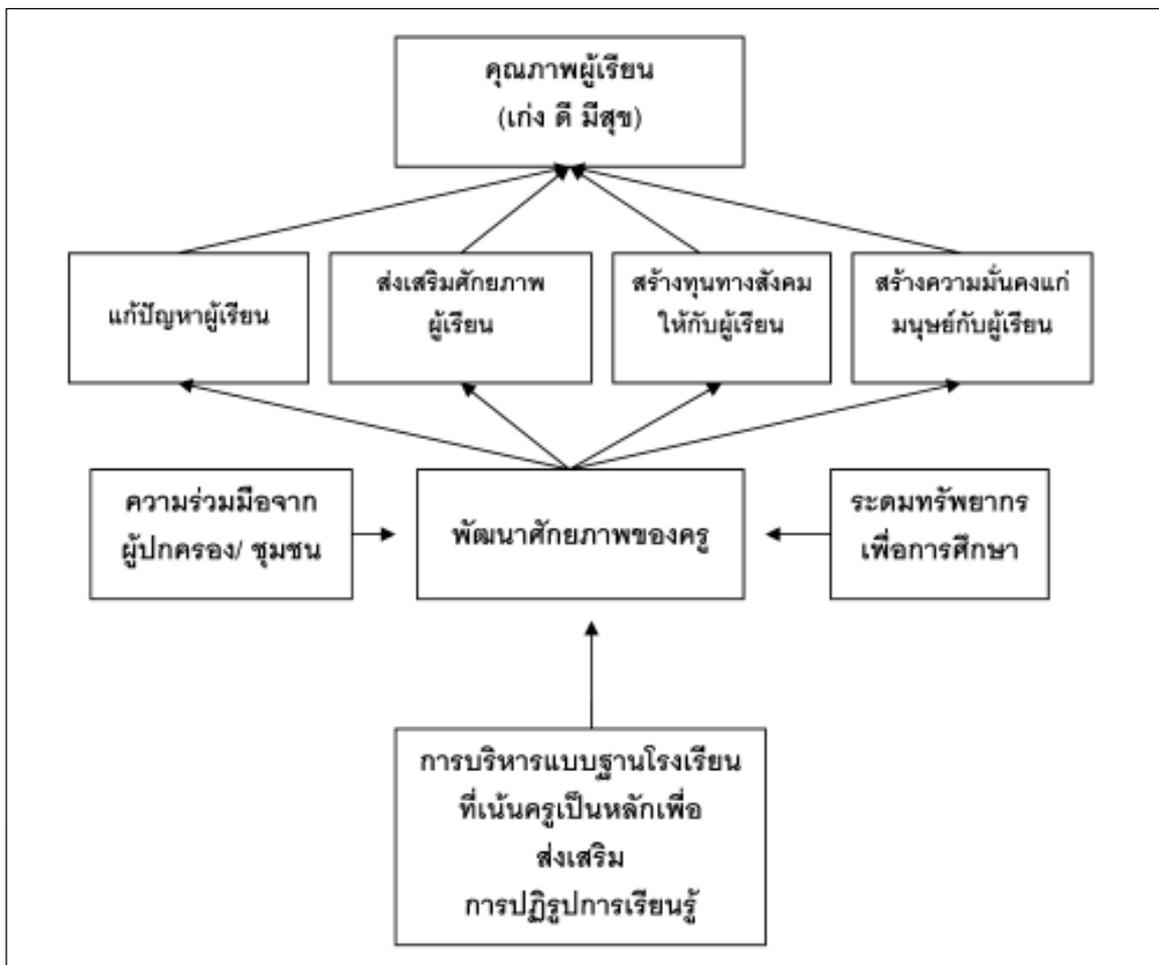
1. **การบริหารแบบฐานโรงเรียน** สถานศึกษาต้นแบบบ้านบกเก้าห้องยึดหลักการบริหารฐานโรงเรียนแบบเน้นครูเป็นหลักในการขับเคลื่อนการบริหาร ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน โรงเรียนเครือข่าย ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ และระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นปัจจัยแวดล้อม และใช้กระบวนการทำงาน PDCA เป็นกระบวนการพื้นฐานในการบริหารจัดการ

2. **การสร้างทุนทางสังคม** โดยการระดมทรัพยากรที่มีอยู่แล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และขณะเดียวกันก็ดำเนินงานเพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชน และสังคมเข้ามาช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านงบประมาณ และด้านแรงใจ

3. **การพัฒนาศักยภาพครู** โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และกิจกรรมพัฒนาต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพครูให้มีความรู้ความสามารถ ด้วยหลักการที่ว่า "ถ้าจะให้เด็กเก่ง ครูต้องเก่ง" เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้และช่วยเหลือผู้เรียนในการเรียนรู้เต็มศักยภาพ

4. การเสริมสร้างความมั่นคงแก่มนุษย์ โดยการสร้างศักยภาพผู้เรียนด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับนักเรียนให้พร้อมในการออกไปเผชิญกับโลกภายนอก ไม่เป็นเหยื่อสังคม และขณะเดียวกันก็ไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม สอนโดยเน้นคุณธรรมจริยธรรม มีการฝึกปฏิบัติจริง และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข

โดยสรุปแล้วรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ มีลักษณะสำคัญดังแผนภูมิต่อไปนี้



◀ ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

จากการดำเนินงานพัฒนารูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดคุณภาพในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลที่เกิดขึ้นกับครูผู้สอนด้านศักยภาพครู

- 1) จิตวิญญาณความเป็นครู
- 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล

- 3) ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียน
- 4) ความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน
- 5) ความสามารถในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

ครูมีการพัฒนาตนเองในแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถดำเนินงานในการแก้ปัญหา ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน สร้างทุนทางสังคมและสร้างความมั่นคงแก่มนุษย์ได้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดกระบวนการเรียนการสอน มีอุดมคติในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่อนักเรียน ครูมีวิธีการที่หลากหลายในการจัดกิจกรรมการสอนและการประเมินผล มีความสามารถในการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง เป็นการสืบทอดวัฒนธรรม ประเพณี และศิลปะพื้นบ้านของบรรพบุรุษไม่สูญหายและมีความสุขกับการทำงาน

2. ผลที่เกิดขึ้นกับชุมชนและผู้ปกครอง

ผู้ปกครองและชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้นให้ความช่วยเหลือโรงเรียนมากขึ้น ทั้งในด้านความร่วมมือในการดำเนินงาน สนับสนุน ช่วยเหลือทั้งด้านร่างกาย แรงใจ กำลังทรัพย์ และความคิด ให้การดูแลเอาใจใส่บุตรหลานมากขึ้น

3. ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

1) คุณภาพผู้เรียนด้านดี พบว่า ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในด้านความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ชยัน และรู้จักทำงานเพื่อส่วนรวม ไม่ก่อปัญหาให้ตนเองและสังคม

2) คุณภาพผู้เรียนด้านเก่ง พบว่า ผู้เรียนมีความสามารถในการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านการทำงานและแก้ปัญหา มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น และมีความสามารถพิเศษที่ตนเองถนัดอย่างน้อยคนละ 1 อย่าง เช่น มโนราห์ มวยไทยการแกะสลัก เสริมสวย ผลิตผ้าบาติก ดนตรีไทย คอมพิวเตอร์ ฯลฯ สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคมได้ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นคงให้แก่ตนเอง

3) คุณภาพผู้เรียนด้านมีความสุข พบว่า ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี ร่างกายแข็งแรงร่าเริงแจ่มใส มีความพอใจในการเรียนรู้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และไม่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด

ในการดำเนินงานบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ในการเริ่มต้นครูและบุคลากรในโรงเรียนบางคนไม่เห็นด้วยกลัวมีภาระงานเพิ่มขึ้นอีก
2. ครูมีภาระงานอื่นมาก ไม่ค่อยได้ทำหน้าที่การจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้เต็มที่
3. ครูบางคนไม่เคยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน ยังยึดติดกับการสอนแบบเดิม ๆ ที่ยึด

ครูเป็นศูนย์กลาง

4. ครูบางคนไม่กล้าตัดสินใจ ต้องรอให้ผู้บริหารสั่งการ
5. ผู้ปกครองบางส่วนไม่ค่อยเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนจึงไม่ให้ความช่วยเหลือเท่าที่ควร
6. เด็กบางคนไม่มีความรับผิดชอบ ไม่ให้ความสนใจต่อกระบวนการที่ครูจัดการเรียนรู้
7. โรงเรียนยังไม่มีอิสระในการบริหารจัดการต้องให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลอย่างแท้จริง มีอิสระในความคิด เพื่อจะได้แก้ไขปัญหาของโรงเรียนสะดวกขึ้น
8. ผู้ปกครองและชุมชนบางส่วนยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการศึกษา จึงทำให้ขาดความร่วมมือในการจัดการศึกษาของนักเรียน
9. ผู้ปกครองบางส่วนยากจน ไม่สามารถสนับสนุนในเรื่องการศึกษาของบุตรหลานต้องปล่อยภาระให้โรงเรียนดูแล เช่น สมุด หนังสือ สื่ออุปกรณ์การเรียน สุขภาพนักเรียน
10. สิ่งแวดล้อมไม่ดี เช่น ผู้ปกครองบางคนขาดวินัย ขาดความรับผิดชอบ เล่นการพนัน เมาส์รา พุดจาหยาบคาย ย่อมทำให้ผู้เรียนเอาแบบอย่างได้
11. ผู้บริหาร ครู อาจารย์ มีภาระงานอื่น ๆ มาก เนื่องจากหลาย ๆ กระทรวงจะมุ่งสู่การปฏิบัติที่โรงเรียน จึงทำให้การจัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่เต็มเวลา
12. โรงเรียนขาดบุคลากร ขาดงบประมาณ ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหเฉพาะด้าน เช่น ปัญหาการประชาสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ เนื่องจากขาดคนและงบประมาณในการดำเนินงาน ขาดสื่อเทคโนโลยี

สำหรับบทเรียนจากการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ไปใช้ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ควรมีผู้เรียนไม่เกินห้องเรียนละ 30 คน เพราะถ้าผู้เรียนมากเกินไปจะไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร
2. การจัดกิจกรรมการสอนของครูควรจัดกิจกรรมที่หลากหลายเปิดห้องเรียนสู่โลกกว้างให้สิ่งรอบข้างเป็นครู ให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง จะได้ผลมากกว่า
- 3 การแก้ไขปัญหผู้เรียนจะต้องกระทำร่วมกันระหว่างครูผู้ปกครองหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มิฉะนั้นจะไม่สามารถแก้ไขปัญหานักเรียนได้
4. การให้ผู้เรียนมีวินัยมีความรับผิดชอบมีคุณธรรมจริยธรรม ครูผู้ปกครองหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องจัดให้มีการฝึกฝนอบรมอยู่บ่อย ๆ และผู้เกี่ยวข้องควรเป็นแบบอย่างที่ดี
5. การสร้างความเป็นเลิศให้ผู้เรียน ครู ผู้ปกครองจะต้องจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในสิ่งที่ผู้เรียนชอบและสนใจโดยครูและผู้ปกครองจะต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมเป็นกรณีพิเศษ
6. โรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรมพัฒนาครูทุก ๆ ภาคเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละครั้งเพื่อให้ความรู้และสร้างความตระหนักให้กับครู

7. โรงเรียนควรส่งเสริมยกย่องให้รางวัลแก่ครูที่กระทำความดีและเสียสละเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ
8. ครูที่หย่อนยานขาดความรับผิดชอบไม่มีวิถุณญาณของความเป็นครู ต้องหามาตรการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง
9. ให้ครูทำหน้าที่หลักคือการสอนเพียงอย่างเดียวโดยตัดภาระงานอื่น ๆ ออกให้มากที่สุด
10. การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้ ก็ต้องอาศัยครูเป็นหลัก ในการปฏิรูปการเรียนรู้
11. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน ที่ดี ครูต้องเข้าใจพื้นฐานของผู้เรียนอย่างแท้จริง
12. ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้ ถ้าครู ผู้ปกครองหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

รูปแบบที่ 4 รูปแบบการบริหารแบบรวมพลังบูรณาการสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

รูปแบบการบริหารแบบรวมพลังบูรณาการสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนบ้านสบซุ่น ด้วยความร่วมมือของครูและชุมชน โดยการนำของนายประยูร กิตติวงศ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน รูปแบบการบริหารดังกล่าวมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนบ้านสบซุ่น อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นโรงเรียนก้นดาราขนาดเล็ก ตั้งอยู่บนภูเขา ห่างจากตัวอำเภอวังผาประมาณ 42 กิโลเมตร และจากตัวจังหวัดน่าน 84 กิโลเมตร การคมนาคมเพื่อติดต่อกับท้องถิ่นอื่นมีทางเดียวคือทางผ่านอำเภอวังผา และยังไม่มียรถประจำทาง โรงเรียนมีเนื้อที่ 6 ไร่เศษ ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2500 โดยความร่วมมือของประชาชนในหมู่บ้านกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย แต่ต่อมาในปี 2516 อิทธิพลของผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์เข้ามาครอบครองพื้นที่ป่ารอยต่อระหว่างหมู่บ้านสบซุ่นกับหน่วยราชการอำเภอปง จังหวัดเชียงราย ชาวบ้านไม่สามารถเดินทางไปติดต่อราชการที่อำเภอปงได้ ดังนั้นทางราชการจึงโอนย้ายหมู่บ้านสบซุ่นมาขึ้นกับจังหวัดน่าน

โรงเรียนบ้านสบซุ่นเปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 มีครู 9 คน ทุกคนมีวุฒิปริญญาตรี มีนักการภารโรง 1 คน นักเรียน 132 คน ประชากรชาวบ้านสบซุ่นมีทั้งสิ้น 915 คน เป็นชาวไทยภูเขาและคนพื้นเมือง (เหนือ) อาชีพส่วนใหญ่ทำนา ทำสวน ทำไร่ เลี้ยงนอญ เก็บของป่าขาย และรับจ้างทั่วไป มีฐานะยากจน มีรายได้อยู่ระหว่าง 3,000 ถึง 6,000 บาทต่อปี นับถือศาสนาพุทธ แต่ยังคงมีความเชื่อแบบดั้งเดิม คือ เชื่อเรื่องไสยศาสตร์ ทั้งในการสร้างขวัญกำลังใจและการขับเป่าทุกข์ เช่น การบายศรีสู่ขวัญ การสะเดาะเคราะห์ การทรงเจ้าเข้าผี การเลี้ยงผี เป็นต้น

ก่อนเข้าร่วมโครงการโรงเรียนสหชุมชนประสบปัญหาหลายประการ เช่น การจัดการเรียนการสอนยังไม่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยังไม่มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง ขาดการพัฒนาบุคลากรตามแนวการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษา การบริหารยังไม่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเท่าที่ควร ยังขาดระบบการบริหารที่ดี ขาดระบบการประกันคุณภาพครูไม่ทำวิจัยในชั้นเรียน และโรงเรียนยังไม่มีพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา เป็นต้น อย่างไรก็ตามแม้ว่าโรงเรียนบ้านสหชุมชนจะอยู่ในที่ห่างไกลความเจริญ แต่มีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ ที่จะตอบสนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าวจึงมีแนวคิดที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร ให้ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน จากเดิมที่เน้นเนื้อหาวิชาการ การถ่ายทอด การท่องจำ และการทำตามคำสั่งครู มาเป็นเน้นการคิด การปฏิบัติของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการปลูกฝังให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีความใฝ่รู้ รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต ฉะนั้นในปีการศึกษา 2544 - 2546 จึงทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้น เรื่อง "การบริหารจัดการแบบรวมพลังบูรณาการ สู่การปฏิบัติการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนบ้านสหชุมชน อำเภอท่าวังพา จังหวัดน่าน"

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

ในการแก้ปัญหาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารได้นำคณะครูในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมพลังบูรณาการสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีความเชื่อและใช้แนวคิดพื้นฐานต่อไปนี้เป็นแนวในการดำเนินงาน

1. โรงเรียนสหชุมชนจะมุ่งมั่นตอบสนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
2. บริหารโดยยึดหลักวิชา โดยเฉพาะแนวคิดและหลักการบริหารต่อไปนี้
 - 2.1 แนวคิดเชิงระบบ
 - 2.2 การบริหารแบบฐานโรงเรียน
 - 2.3 การปรับรื้อระบบและโครงสร้างให้เหมาะสมกับงาน
3. แนวคิดในการจัดทำกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา โดยใช้แนวปฏิบัติสามขั้นตอนคือ
 - 3.1 การศึกษาสภาพสถานศึกษา (SWOT)
 - 3.2 การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
 - 3.3 การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
4. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
5. แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร
6. บริหารบุคลากรโดยใช้การวิจัยในชั้นเรียนเป็นเครื่องมือ และเทคนิคการนำนโยบายสู่การ

ปฏิบัติ

7. การสอนที่เน้นกระบวนการและการบูรณาการแบบองค์รวม
8. การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง
9. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

ส่วนการดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Plan) ซึ่งดำเนินการหลายขั้นตอนคือ
 - 1.1 การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร
 - 1.2 ร่วมสร้างรูปแบบ
 - 1.3 ร่วมกำหนดมาตรฐาน จัดทำกลยุทธ์ และธรรมนูญของโรงเรียน
 - 1.4 ร่วมจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน
 - 1.5 ตั้งคณะทำงานขึ้นมารับผิดชอบงาน
 - 1.6 ครัววางแผนการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ
 - 1.7 กำหนดวิธีการประเมินผลและเครื่องมือที่จะใช้
 2. ดำเนินการตามรูปแบบที่กำหนดไว้ (Do) ดังนี้
 - 2.1 เปลี่ยนระบบการบริหารจากระบบ 6 งาน เป็นการบริหารงานตามรายมาตรฐานการศึกษา
 - 2.2 ปฏิบัติการแผนงานและโครงการประจำปี
 - 2.3 ให้การสนับสนุน ส่งเสริม อำนวยความสะดวก กำกับติดตามผล
 - 2.4 รวบรวมข้อมูล จัดทำการสังเกต สัมภาษณ์ และประเมินการประชุม
 3. การตรวจสอบประเมินผล (Check)
 - 3.1 นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาตรฐานของโรงเรียนมาใช้ในการพัฒนาต่อเนื่อง
 - 3.2 เก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นเอง รวบรวมข้อมูลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในปีที่-
- สอง
4. การนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน (Action)

◀ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามโครงการผู้บริหารต้นแบบ กรณีสถานศึกษาต้นแบบบ้านสบซุ่น มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมพลังบูรณาการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนบ้านสบซุ่น

2. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรคและเงื่อนไขความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมพลังการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

◀ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารแบบรวมพลังบูรณาการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนบ้านสบซุ่น ไม่ได้ระบุวัตถุประสงค์ของรูปแบบไว้เป็นการเฉพาะ แต่จากการศึกษารายงานการพัฒนารูปแบบพอสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารของโรงเรียนบ้านสบซุ่นมีวัตถุประสงค์ในการใช้การรวมพลังองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อหลอมรวมภารกิจเป็นเป้าหมายแบบบูรณาการของสถานศึกษา และนำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการดำเนินงานสู่จุดหมายของรูปแบบคือ คุณภาพของนักเรียน เก่ง ดี และมีความสุข

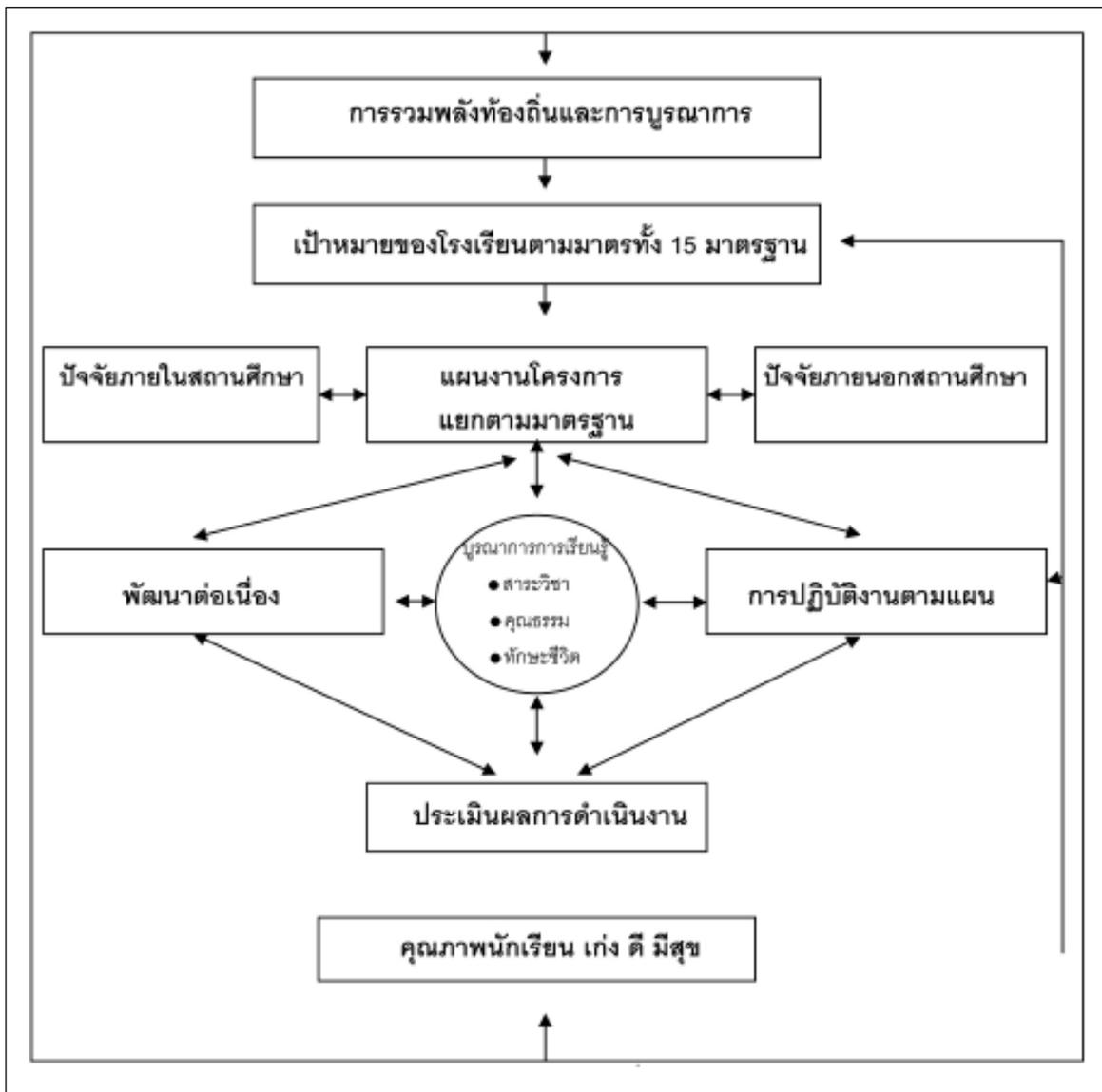
◀ องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

1. **บริบทในการบริหารจัดการ** บริบทที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนในการดำเนินงานของโรงเรียนกรณีสถานศึกษาต้นแบบสบซุ่นคือ นโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวง นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนดต่างๆ จุดหมายของหลักสูตรระดับชาติ และความต้องการของท้องถิ่น

2. **ปัจจัยในการบริหารจัดการ** สถานศึกษาต้นแบบบ้านสบซุ่นให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐานในการจัดการศึกษา ทั้งปัจจัยด้านผู้บริหาร ครู วัสดุอุปกรณ์ และความร่วมมือของชุมชน

3. **กระบวนการในการดำเนินงาน** สถานศึกษาต้นแบบบ้านสบซุ่นใช้กระบวนการ PDCA เป็นกระบวนการพื้นฐานในการบริหารจัดการ โดยใช้หลักการรวมพลังองค์กรและผู้เกี่ยวข้องในท้องถิ่นและการบูรณาการในการดำเนินงานทุกด้าน องค์กรในท้องถิ่นที่ร่วมรวมพลังในการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านสบซุ่น ได้แก่ หน่วยงานราชการอื่นในพื้นที่ ต้นสังกัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนผู้เกี่ยวข้องหลักในการรวมพลังได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้ปกครอง โดยการรวมพลังดังกล่าวสถานศึกษากำหนดเป้าหมายของโรงเรียนจากการวิเคราะห์บริบทและกำหนดเป้าหมายตามมาตรฐานทั้ง 15 ด้าน จัดทำแผนงานและโครงการ ตลอดจนแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแยกเป็นสามกลุ่มใหญ่ คือ แผนงานโครงการด้านคุณภาพผู้เรียน แผนงานโครงการด้านกระบวนการ และแผนงานโครงการด้านปัจจัย หลังจากนั้นโรงเรียนก็ดำเนินงานและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปแล้วโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแบบรวมพลังบูรณาการสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญกรณีสถานศึกษาต้นแบบบ้านสบซุ่นมีลักษณะดังแผนภูมิต่อไปนี้



ผลการทดลองใช้รูปแบบ วิทยาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

1. ผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนที่เป็นเป้าหมายของรูปแบบ

การประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2544 - 2546 ตามองค์ประกอบของรูปแบบ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านกระบวนการ และด้านปัจจัยผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งเป็นการพิสูจน์ผลตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ว่ารูปแบบที่คิดค้นและพัฒนาขึ้นสามารถรวมพลังจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมาบริหารจัดการแบบบูรณาการ จนสามารถส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้

2. ผลการดำเนินงานที่มีต่อนักเรียน

2.1 นักเรียนเป็นคนเก่ง คือ จากการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้ง 3 ปีการศึกษา อยู่ในระดับ ดีถึงดีมาก และสูงกว่าระยะก่อนการดำเนินการวิจัยและ

พัฒนา และจากการสังเกต สัมภาษณ์ นักเรียนมีคุณลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ไม่ขี้อาย กล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากกว่าระยะก่อนการดำเนินการวิจัยและพัฒนา

2.2 นักเรียนเป็นคนดี คือ จากการสังเกต สัมภาษณ์ นักเรียนมีคุณลักษณะต่อไปนี้

2.2.1 มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากขึ้น เช่น ช่วยทำความสะอาดในเขตสี
การเข้าร่วมโครงการวิจัยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมกับชุมชน

2.2.2 รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูล แบ่งปัน ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่น

2.2.3 รู้จักสิทธิและหน้าที่ของตน ทำงานตามที่กลุ่มมอบหมาย

2.2.4 รู้จักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น เช่น ช่วยกันรักษาสภาพแวดล้อม
ไม่ตัดต้นไม้

2.2.5 รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ เช่น เล่น กีฬา อ่านหนังสือ เมื่ออยู่บ้านก็ช่วย-
พ่อแม่ทำงานบ้าน เช่น ช่วยซักผ้า ทำความสะอาดบ้าน ประกอบอาหาร และเลี้ยงน้อง เป็นต้น

2.2.6 ยอมรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม มีความเป็นประชาธิปไตย

2.2.7 ไม่เสเพลเสพติด และมีความเข้าใจเกี่ยวกับโทษของยาเสพติดเป็นอย่างดี

2.3 นักเรียนเป็นคนมีความสุข คือ จากการสังเกต สัมภาษณ์ นักเรียนมีคุณลักษณะต่อไปนี้

2.3.1 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว ยิ้มแย้ม แจ่มใส ร่าเริงสมวัย

2.3.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู เพื่อนและบุคคลทั่วไป

2.3.3 รู้จักดูแลรักษาสุขภาพร่างกายให้มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกาย
ตามเกณฑ์มาตรฐาน และรู้จักดูแลป้องกันตัวเองให้พ้นจากอุบัติเหตุ อุบัติภัยต่าง ๆ

2.3.4 เรียนรู้อย่างมีความสุข สนุกสนาน ชอบไปโรงเรียน

2.3.5 มีความชื่นชอบ สนใจเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

3. ผลการดำเนินงานที่มีต่อครู ครูมีการพัฒนาพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น ดังนี้

3.1 ครูมีการวิเคราะห์หลักสูตร มีการพัฒนาหลักสูตร จัดทำกำหนดการสอน จัดสร้างสื่อ-
และแหล่งเรียนรู้ ซึ่งก่อนการปฏิรูปไม่มีครูดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเลย

3.2 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นภาคปฏิบัติ โดยจัดทำแผน
การสอนเชิงบูรณาการ มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง และมีการทำวิจัยชั้นเรียน

3.3 ครูมีการทำงานเป็นทีม ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบประเมิน
ผล และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน จนครูทุกคนเป็นที่ยอมรับในด้านความสามารถ และ
ได้รับเกียรติบัตรยกย่องให้เป็นบุคลากรต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 และรับเชิญเป็นวิทยากร ให้ความรู้ในที่ประชุม ที่อบรมต่าง ๆ
ตลอดจนรับเชิญไปแสดงนิทรรศการผลงานตามที่ตั้งใจไว้ หลายครั้ง

4. ผลการดำเนินงานที่มีต่อชุมชน ผลการดำเนินงานทำให้ชุมชนเกิดความตระหนักในความสำคัญของการศึกษาของบุตรหลาน และเข้าร่วมดำเนินการกับทางโรงเรียนในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

4.1 ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมจัดทำธรรมนูญโรงเรียนเพื่อเป็นแผนแม่บทในการจัดการศึกษา และอนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปี ของโรงเรียน

4.2 ผู้ปกครองนักเรียน ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และแรงงานในการพัฒนาภูมิทัศน์ อาคารสถานที่ของโรงเรียน และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน

4.3 ผู้มีความรู้สาขาต่าง ๆ เข้ามาเป็นครูภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นวิทยากรช่วยสอนให้ความรู้แก่นักเรียนตามศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ

4.4 ชุมชนเกิดความภาคภูมิใจร่วมกันกับทางโรงเรียน โดยชาวบ้านเข้ามาร่วมเป็นเจ้าของต้อนรับผู้มาศึกษาดูงาน การปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน ทุกครั้ง

สำหรับผลการประเมินรูปแบบการบริหารตามความคิดเห็นของครู จำนวน 8 คน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 6 คน และผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย จำนวน 6 คน ผลการประเมินโดยสรุป ทั้ง 3 รายการ ดังนี้

1. การออกแบบ 3 ตัวบ่งชี้ คือ มีความชัดเจน เข้าใจง่าย มีองค์ประกอบของรูปแบบครบถ้วน และสามารถนำไปใช้ได้จริง ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี

2. องค์ประกอบของรูปแบบ คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้านปัจจัย ด้านการจัดการเรียนการสอน และเป้าหมายของรูปแบบ ทั้งหมดจำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ ดีมาก

3. การดำเนินงานตามรูปแบบ ตามกระบวนการ PDCA จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ ดีมาก

ปัญหาอุปสรรคที่มากกระทบการใช้รูปแบบเกิดความล่าช้า และไม่เป็นไปตามแผน มีดังนี้

1. การให้การส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกของผู้บริหารทำได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากยังไม่มีมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงจากต้นสังกัดโดยเฉพาะในด้านงบประมาณ

2. โรงเรียนอยู่ในเขตทุรกันดารห่างไกล การคมนาคมไม่สะดวก การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก

3. มีปัญหาเรื่องงบประมาณไม่เพียงพอ ขาดสื่อประกอบการเรียนการสอนเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

4. ชุมชนบางส่วนยังวางเฉย เพราะภาระการดำรงชีพ และความไม่เข้าใจในเรื่องการศึกษา

5. ในระยะเริ่มต้นนักเรียนบางส่วนยังปรับตัวไม่ได้ และเกิดความเครียดกับระบบใหม่

ส่วนบทเรียนที่ได้รับจากประสบการณ์ในการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาครั้งนี้สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหาร SBM ที่มีประสิทธิภาพ มาจากการรวมพลังกัน 3 ส่วน + 1 คือ โรงเรียน ชุมชน ต้นสังกัด และหน่วยงานสนับสนุน (สกศ.) ที่ทำงานร่วมกัน ให้เกียรติกัน สนับสนุนกันอย่างเป็นระบบ สอดคล้องและเป็นจังหวะที่เหมาะสม
2. การเรียนรู้ที่มีความหมายต่อท้องถิ่น มีการเชื่อมโยงกับสภาพชุมชน คือการนำปัญหาชุมชนมาร่วมกันแก้โดยการบูรณาการสู่การเรียนการสอน
3. การเรียนรู้ที่มีความหมายต่อท้องถิ่น มีการเชื่อมโยงกับสภาพชุมชน คือการนำปัญหาชุมชนมาร่วมกันแก้โดยการบูรณาการสู่การเรียนการสอน
4. การทำงานอย่างมีเครือข่าย เพื่อนโรงเรียน ทำให้มีคู่คิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความมั่นใจ เกิดแนวคิดสร้างสรรค์อย่างหลากหลาย และตลอดเวลา
5. การใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการทำงาน ทำให้ผลงานออกมาเป็นระบบ น่าเชื่อถือ และเกิดการยอมรับโดยทั่วไป

รูปแบบที่ 5 รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่ใช้การแผนกลยุทธ์แบบหลอมรวมที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ โดยการนำของนายนคร ตั้งคะพิภพ ผู้บริหารโรงเรียน สาระโดยสรุปของรูปแบบการบริหารดังกล่าวพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมครั้งนี้พอสรุปได้ดังนี้

1. เชื่อว่าการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อการกระทำที่คำนึงถึงเป้าหมายของภารกิจเสมอ และเป้าหมายการจัดการศึกษาคือ "สร้างสรรค์ สร้างเสริมและสร้างสุขให้ผู้เรียน" ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับ "เก่ง ดี มีสุข"
2. เชื่อว่าผู้นำโรงเรียนคือผู้นำทางวิชาการ จึงจะเป็นที่ศรัทธา ดังนั้นผู้นำของโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองด้านวิชาการอยู่เสมอ เป็นคนทันสมัย ก้าวทันสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
3. เชื่อว่าการบริหารต้องเป็นไปอย่างรอบคอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้เสมอ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอก มีเครือข่ายสนับสนุน มุ่งประโยชน์ส่วนรวมจึงจะสำเร็จ

4. เชื่อว่า "การร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และนำมาหลอมรวม" นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงาน และมีผลงานเชิงประจักษ์ มีความชัดเจน รวดเร็ว ขณะเดียวกันก็ลดความซ้ำซ้อนและสิ้นเปลือง
5. เชื่อในความสำคัญของคน แม้จะมีความแตกต่างกัน แต่ถ้าสามารถรวมพลังได้มากเท่าใด คุณภาพงานย่อมเกิดได้มากขึ้น และการรวมพลังที่ดีสามารถดำเนินการได้ด้วยการสร้างการประสานสัมพันธ์อย่างเหมาะสม
6. เชื่อว่าการพัฒนาจะดีขึ้นต้องไม่อยู่กับความจำเจหรือการทำตามๆ กัน แต่ต้องกล้าเปลี่ยนแปลง พร้อมกับจุดประกายความกล้าให้บุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย
7. เชื่อในการบริหารเชิงระบบมากกว่ายึดบุคคล ซึ่งนำไปสู่ความเชื่อที่ว่า "การบริหารที่มีปัจจัยสนับสนุนอย่างเพียงพอและเหมาะสมจึงจะสร้างผลผลิต หรือนักเรียนที่มีคุณภาพตามที่ต้องการได้"
8. เชื่อในเรื่องมาตรฐานคือคุณภาพที่วัดได้ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมการบริหารจัดการ
9. เชื่อว่าสังคมที่สงบสุขขึ้นอยู่กับคุณธรรมจริยธรรมของคน ซึ่งเกิดจากการอบรมบ่มนิสัยจากการดูแลช่วยเหลืออย่างเข้มข้น
10. เชื่อว่าโลกมีความก้าวหน้าเร็ว การก้าวให้ทันโลกและรู้เท่าทันเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่จำเป็น การจัดการศึกษาต้องพยายามพัฒนานักเรียนด้านเทคโนโลยี และขณะเดียวกัน โรงเรียนต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร
11. เชื่อเรื่องรูปแบบวิธีคิด และรูปแบบวิธีคิดนั้นสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ และวิธีคิดเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะเชื่อในวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีระบบ มีขั้นมีตอน ประกอบด้วย การสังเกตเรียนรู้ บันทึกเพื่อการปฏิบัติ จัดทำนำมาวิเคราะห์ ช่วยจดจำนำไปสู่การทบทวนเพื่อการพัฒนาต่อเนื่องจนความคิดตกผลึก ซึ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความสำเร็จได้สูงขึ้น
12. เชื่อว่าผู้นำไม่ใช่ภาวะของความเป็นนาย แต่เป็นภาวะของความรู้และความสามารถที่จะดึงศักยภาพของบุคคลมาใช้ประโยชน์ได้ด้วยความเต็มใจ

◀ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามโครงการผู้บริหารต้นแบบ กรณีสถานศึกษาต้นแบบเบญจมาศวิทยาสรรพคุณ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมาศวิทยาสรรพคุณ จังหวัดเพชรบุรี โดยการหลอมรวมยุทธศาสตร์ที่หลากหลายเพื่อ

เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะลดกระแสความกังวลของบุคลากรไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันและไม่ยุ่งยาก ขณะเดียวกันก็เป็นการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

2. เพื่อขยายเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้อุทยานโรงเรียนที่สมัครใจอีก 4 โรงเรียน และส่งเสริมให้โรงเรียนเครือข่ายเหล่านั้นขยายเครือข่ายต่อไปอีก 4 โรงเรียนในปีถัดไป

3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรคและเงื่อนไขความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมพลังการปฏิรูปการเรียนรู้อุทยานโรงเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

◀ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารแบบรวมพลังบูรณาการปฏิรูปการเรียนรู้อุทยานโรงเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ ระบุวัตถุประสงค์ของรูปแบบไว้ว่าเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมนุษย์ที่สมบูรณ์ของทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยใช้แนวการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีเป้าหมายการศึกษาคือ "สร้างสุข สร้างเสริม และสร้างสรรค์"

◀ องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

1. **องค์กรแห่งการเรียนรู้** สถานศึกษาต้นแบบเบญจมเทพอุทิศใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญในการนำการศึกษาสู่เป้าหมาย โดยมีความเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปตามความต้องการและมีทิศทางตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้มีแนวปฏิบัติที่สำคัญ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Senge ครอบคลุมทั้งครูอาจารย์ นักเรียน และผู้บริหาร ดังนี้

- 1) ความเป็นเลิศของบุคคล
- 2) รูปแบบวิถีคิด
- 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 5) การคิดอย่างมีระบบ

2. **แผนที่การบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** แผนที่การบริหาร หรือ Road Map สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่ง เพราะแผนที่การบริหารจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ดี โดยมีภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นพลังขับเคลื่อน ทำให้เกิดการพัฒนาพันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร และเกิดโครงสร้างองค์กรและระบบองค์กร ทำให้การบริหารจัดการดำเนินไปในทิศทางและบรรยากาศก้าวไปข้างหน้า และจงใจให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

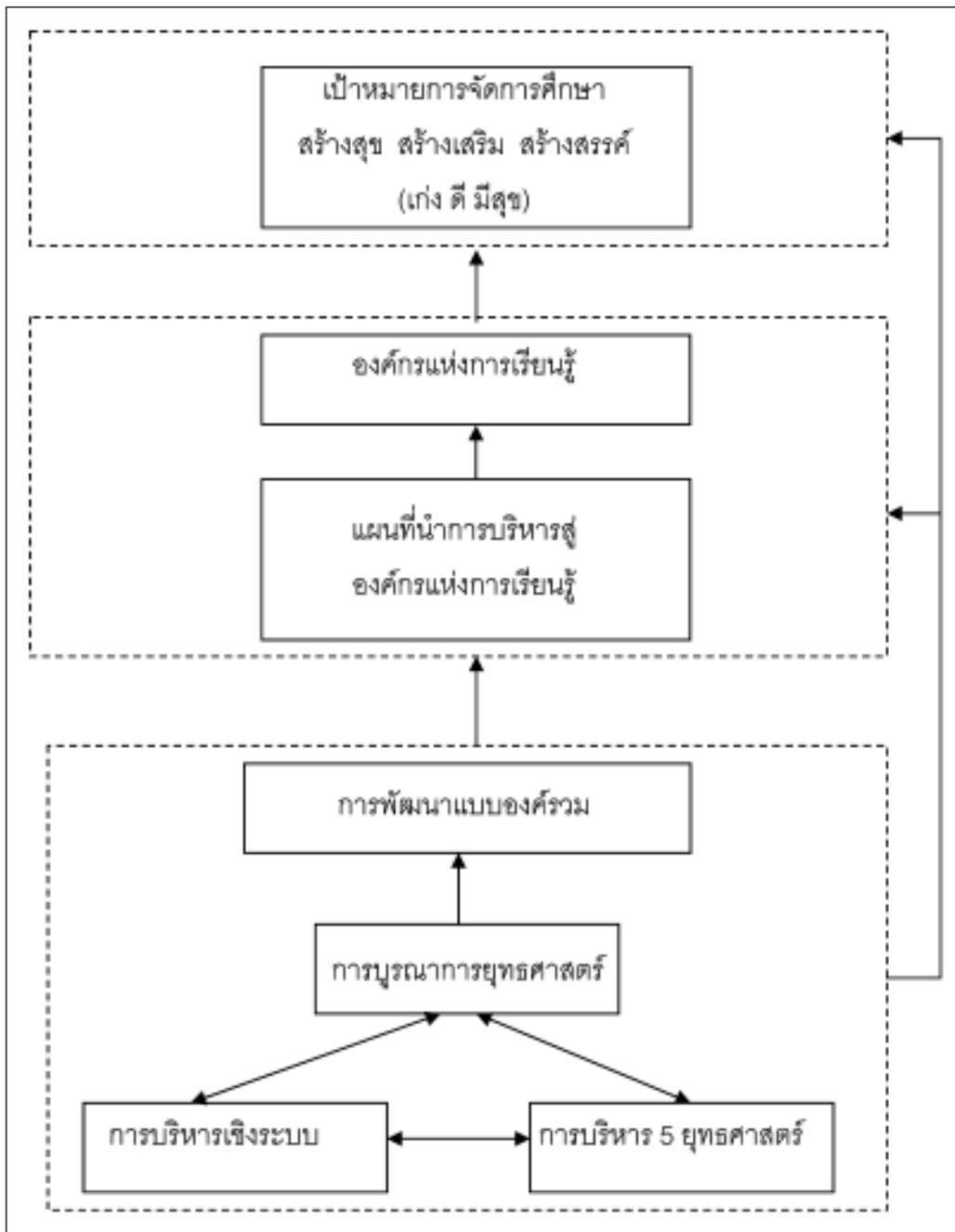
3. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ สถานศึกษาด้านแบบเบญจมาศอุทิศใช้หลักการบริหารจัดการใน 3 หลักการ ในการบริหารสู่เป้าหมายของรูปแบบคือ การบริหารเชิงระบบ การบริหารแบบองค์รวม การบูรณาการยุทธศาสตร์

3.1 การบริหารเชิงระบบ สถานศึกษาตระหนักอยู่เสมอว่าปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร ทั้งคุณภาพบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ตลอดจนงบประมาณในการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยป้อนสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา โดยมีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพและยุทธศาสตร์ที่ดีในการดำเนินงาน จึงจะทำให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ

3.2 การพัฒนาแบบองค์รวม สถานศึกษาเห็นความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแนวการบริหารจากการยึดสายการบังคับบัญชา และการแบ่งภารกิจออกเป็นส่วนๆ มาเป็นการบริหารแบบองค์รวม กล่าวคือ สถานศึกษาต้องประสานพลังแบบพหุยุทธศาสตร์ทั้งด้านการบริหารฐานโรงเรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ ระบบดูแลช่วยเหลือโรงเรียน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมายการจัดการศึกษา

3.3 การบูรณาการยุทธศาสตร์ ในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่นอกจากจะต้องบริหารแบบองค์รวมแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องบูรณาการยุทธศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน หรือดำเนินการยุทธศาสตร์เหล่านั้นแบบคู่ขนาน หรือดำเนินการหลายยุทธศาสตร์ไปพร้อมกัน โดยการยึดโยงภาระงานที่แตกต่างในยุทธศาสตร์แต่นำสู่เป้าหมายเดียวกันไว้ด้วยกัน มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มเดียวกันเป็นเจ้าภาพดำเนินการ โดยหลักการบริหารแบบนี้จะทำให้การดำเนินงานมีพลังมากขึ้นไม่เป็นเบี่ยงหัวแตก และเกิดความสับสนของบุคลากร

โดยสรุปแล้วรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบองค์รวมของสถานศึกษาด้านแบบเบญจมาศอุทิศมีลักษณะสำคัญดังแผนภูมิในหน้าถัดไป



ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

จากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แบบการบริหารยุทธศาสตร์-หลอมรวมครั้งนี้ ปรากฏผลสำคัญพอสรุปได้เป็นสองส่วนดังนี้

1. ผลลัพธ์ที่เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพงาน

1.1 เกิดการเปลี่ยนแปลงการนำในการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับกลุ่มงาน และทั้งระดับผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มงานระดับชั้น และหัวหน้างานงานบริการสนับสนุนต่างๆ โดยทุกกลุ่มงานแสดงบทบาทในการกำกับการดำเนินงาน

ควบคุมการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในงานรับผิดชอบของตน มีการประสานงานเพื่อประสิทธิภาพงานจากการประชุมที่จัดให้ จนนำไปสู่ความเข้าใจอันดีในการทำงานอย่างสอดคล้องและไม่ซ้ำซ้อนกัน

1.2 เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ร่วม จากการประชุมกันประจำซึ่งทำให้เกิดกระบวนการทำงานแบบร่วมคิดร่วมปฏิบัติ มีการระดมสมองของคณะครูอาจารย์ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา และเครือข่ายผู้ปกครอง เป็นต้น การดำเนินการเหล่านี้นำไปสู่การตัดสินใจระดับวิสัยทัศน์ร่วมกัน และจากวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทำให้ทุกฝ่ายเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติ โดยไม่ต้องรอการสั่งการจากผู้บริหารตลอดเวลาเหมือนการบริหารแบบดั้งเดิม

1.3 เกิดความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายและความต้องการที่แท้จริงของการจัดการศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจากการรับรู้ร่วมกันของคณะครูอาจารย์ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับแกนนำประสาน และระดับปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเข้าใจในงานและลดการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างยิ่ง สิ่งที่น่าทึ่งให้เห็นอยู่เสมอในการบริหารงานรูปแบบใหม่ก็คือเมื่อระดมพลังในโครงการต่างๆ จะมีความร่วมมือร่วมใจ ท่วมเทให้เห็นผลสำเร็จด้วยดีเสมอ

1.4 เกิดการกระตุ้นให้มีการลงมือทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเป็นผลมาจากการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เห็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ผลที่เกิดขึ้นคือ ทุกฝ่ายจะร่วมกันคิดและหาแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นการขับเคลื่อนการทำงานทั้งองค์การตลอดเวลา

1.5 เกิดความพยายามรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ไม่ใช่ทำงานแบบไฟไหม้ฟาง มีการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่ดีไว้ และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่ดีพอให้ดียิ่งขึ้น

1.6 เกิดการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการเร่งงานให้เกิดคุณภาพ ระบบการติดตามความก้าวหน้าของงานจึงพยายามให้เป็นไปตามธรรมชาติของการปฏิบัติงาน

1.7 เกิดการปรับระบบและโครงสร้างใหม่ เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารที่มีความคาดหวังสู่การส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้กลไกของระบบบริหารและโครงสร้างการบริหารบางอย่างต้องเปลี่ยนไป และยังคงมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

2. ผลลัพธ์ที่เกิดผลดีต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน

การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้ยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมมีจุดหมายสำคัญอยู่ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายสร้างสุข สร้างเสริม และสร้างสรรค์ เพื่อให้นักเรียนมีความสุขอยู่ในกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์ ทั้งที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและกำหนดไว้ในพันธะสัญญา และให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่เพียงพอต่อการเป็นนักเรียนระดับคุณภาพของประเทศ ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับ เก่ง ดี และมีสุข

นั่นเอง และผลปรากฏว่าคุณภาพการจัดการศึกษาตามรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ปรากฏว่ามีระดับคุณภาพระดับ "ดี" เกือบทุกมาตรฐาน ทั้ง 27 มาตรฐาน

จากผลที่ปรากฏดังนำเสนอไปแล้วข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการบริหารงานโดยใช้รูปแบบยุทธศาสตร์-แบบหลอมรวมมีผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ สามารถพัฒนาการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ

รูปแบบที่ 6 รูปแบบการบริหารแบบองค์รวมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล

รูปแบบการบริหารแบบองค์รวมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนรายบุคคลที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนไพฑูริศึกษา โดยการนำของนางพริ้มพรายสุพโสภา ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน สารระสำคัญของรูปแบบดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนไพฑูริศึกษาเป็นโรงเรียนที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการระดับประเทศโรงเรียนหนึ่งได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนต้นแบบและศูนย์ปฏิบัติการวิจัยของรัฐในหลายเรื่อง เช่น สาขาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของ สสวท. โรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2544 ของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนต้นแบบด้าน ICT ของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนยังเป็นศูนย์ปฏิบัติการวิจัยเพื่อพัฒนาอัจฉริยภาพของเด็ก เพื่อการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ เป็นโรงเรียนรับรางวัลพระราชทานทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา อย่างไรก็ตามโรงเรียนยังมีความต้องการที่จะพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนานักเรียนให้มีความสมดุลด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง และความรับผิดชอบต่อสังคม

จากข้อมูลการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของโรงเรียนพบว่ามีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และวิกฤติหรือภัยคุกคามของโรงเรียนพอสรุปได้ดังนี้

จุดแข็งของโรงเรียน

1. โรงเรียนเป็นที่ศรัทธาและได้รับความเชื่อถือจากผู้ปกครอง และหน่วยงานต่างๆ
2. โรงเรียนสามารถจัดระบบการศึกษาได้อย่างมืออาชีพ
3. โรงเรียนสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของตนเอง
4. โรงเรียนมีความเข้มแข็งทางวิชาการระดับประเทศ

5. โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สนับสนุนการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย

จุดอ่อนของโรงเรียน

1. บุคลากรบางส่วนยังขาดประสบการณ์ในการสอนและดูแลนักเรียน
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความเสียสละและขาดหลักการใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง จึงทำให้ประสิทธิภาพการทำงานถดถอยลง

โอกาสของโรงเรียน

1. การจัดการศึกษาอย่างมีรูปแบบ จุดประสงค์ เป้าหมายและแนวปฏิบัติ
2. การจัดการศึกษาโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม
3. เป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนต่างๆ
4. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อจำกัด

1. กฎระเบียบของทางราชการยังไม่เอื้อต่อการบริหารงานอย่างเป็นอิสระ
2. การสอบเข้าศึกษาต่อระดับสูงขึ้นไปยังใช้การสอบที่เน้นเนื้อหามากกว่าการปฏิบัติ
3. การขาดแคลนครูที่มีคุณภาพในสาขาหลัก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

รูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบองค์รวมที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคลของโรงเรียนไพทออุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารแบบองค์รวมโดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นศูนย์กลางการทำงานเพื่อความเป็นเอกภาพของโรงเรียน และได้ประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ควบคู่กับการดำเนินรูปแบบการวิจัยและพัฒนาการบริหารแบบองค์รวม "Wholeness Development Model" โดยอาศัยนำแนวคิดสำคัญสามประการคือ

1. หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)
2. หลักการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized Development)

3. หลักการประกันคุณภาพการศึกษา (Accountability)

จากกรอบแนวคิดทั้ง 3 จึงกำหนดเป็นแนวนโยบายเพื่อดำเนินการสู่การปฏิบัติให้เป็นไปอย่างมีทิศทางและพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน เกื้อหนุนกัน ทั้งนี้โดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร สร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งผู้ปกครองและชุมชนภายนอกโรงเรียน ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบการทำงานทั้งโรงเรียน (Whole School Approach) เพื่อให้การวิจัยปฏิบัติการที่กลมกลืนกับการปฏิบัติการงานตามปกติ โรงเรียนจึงนำเสนอกรอบวิธีการบริหาร ดังจะได้นำเสนอต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยไม่ได้ระบุวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ แต่จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการดำเนินการวิจัยทั้งระบบแล้วพอจะสรุปได้ว่าการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการบริหารแบบองค์รวมเพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการบริหารและส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพรายบุคคล ซึ่งนำไปสู่การยกระดับคุณภาพของผู้เรียน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารแบบองค์รวมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนรายบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยเน้นที่การพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบการบริหารแบบองค์รวม

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารแบบองค์รวมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนรายบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 องค์ประกอบดังนี้

1. การบริหารฐานโรงเรียน ในการบริหารฐานโรงเรียนนั้นสถานศึกษาต้นแบบไพทอติคศึกษา-ปรับรูปแบบ School in School มีสายงานการบังคับบัญชา หน้าที่รับผิดชอบทุกส่วนเป็นไปอย่างเบ็ดเสร็จ และยึดแนวการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดังนี้

1.1 การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม กลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหาร คือ การให้บุคคลในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปกครองและชุมชนในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน พันธกิจและแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาโรงเรียนที่หวังผลที่นักเรียนพร้อมทั้งกำหนดหน้าที่รับผิดชอบตามสายงาน และความรับผิดชอบตามบทบาททางสังคม

1.2 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา โรงเรียนได้พัฒนาระบบเครือข่าย Internet และฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อการบริหาร โดยฝ่ายบริหารสามารถเรียกใช้ข้อมูลจากระบบ และทุกคนมีหน้าที่พัฒนาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ส่วนครูได้มีโอกาสจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้สื่อเทคโนโลยีมากขึ้น

2. การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล โรงเรียนได้ดำเนินการจัดการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีจุดเน้นดังต่อไปนี้

2.1 หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนมีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความสนใจ ความถนัด และส่งเสริมให้นักเรียนกล้าคิด กล้าแสดงออกอย่างเต็มศักยภาพ โดยจัดเป็นชุมชน ค่าย-

วิชาการ เป็นต้น เพื่อสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล โรงเรียนมีหลักสูตรส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ มีกิจกรรมสอนเสริม การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง ครูเก็บข้อมูลและรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล นอกจากนี้โรงเรียนยังมีข้อสอบวัดแววจริยภาพ ทั้งด้าน I.Q, E.Q และ M.Q

2.2 ระบบสื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยี โรงเรียนสร้างบรรยากาศให้โรงเรียนเป็นเสมือนบ้านที่ 2 โดยทั้งผู้บริหารและครูทำวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนให้มีความรัก ความอบอุ่น เต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งปัญญา มีแหล่งเรียนรู้ แหล่งศึกษาค้นคว้า แหล่งฝึกประสบการณ์ มีระบบ Internet ในการสืบค้น มีศูนย์ Exploring Center ซึ่งเป็นแหล่งฝึกการเรียนรู้ที่ใช้ทักษะกับการเรียนรู้ จิตวิทยากับการเรียนรู้ ตลอดจนการพัฒนาสติ อารมณ์ ด้วยสื่อและกิจกรรมหลากหลาย

2.3 สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน โรงเรียนมีศูนย์สื่อและอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนทุกกลุ่มวิชา และมีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย

3. การประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารแบบองค์รวม และโรงเรียนได้สร้างระบบประกันคุณภาพภายในดังนี้

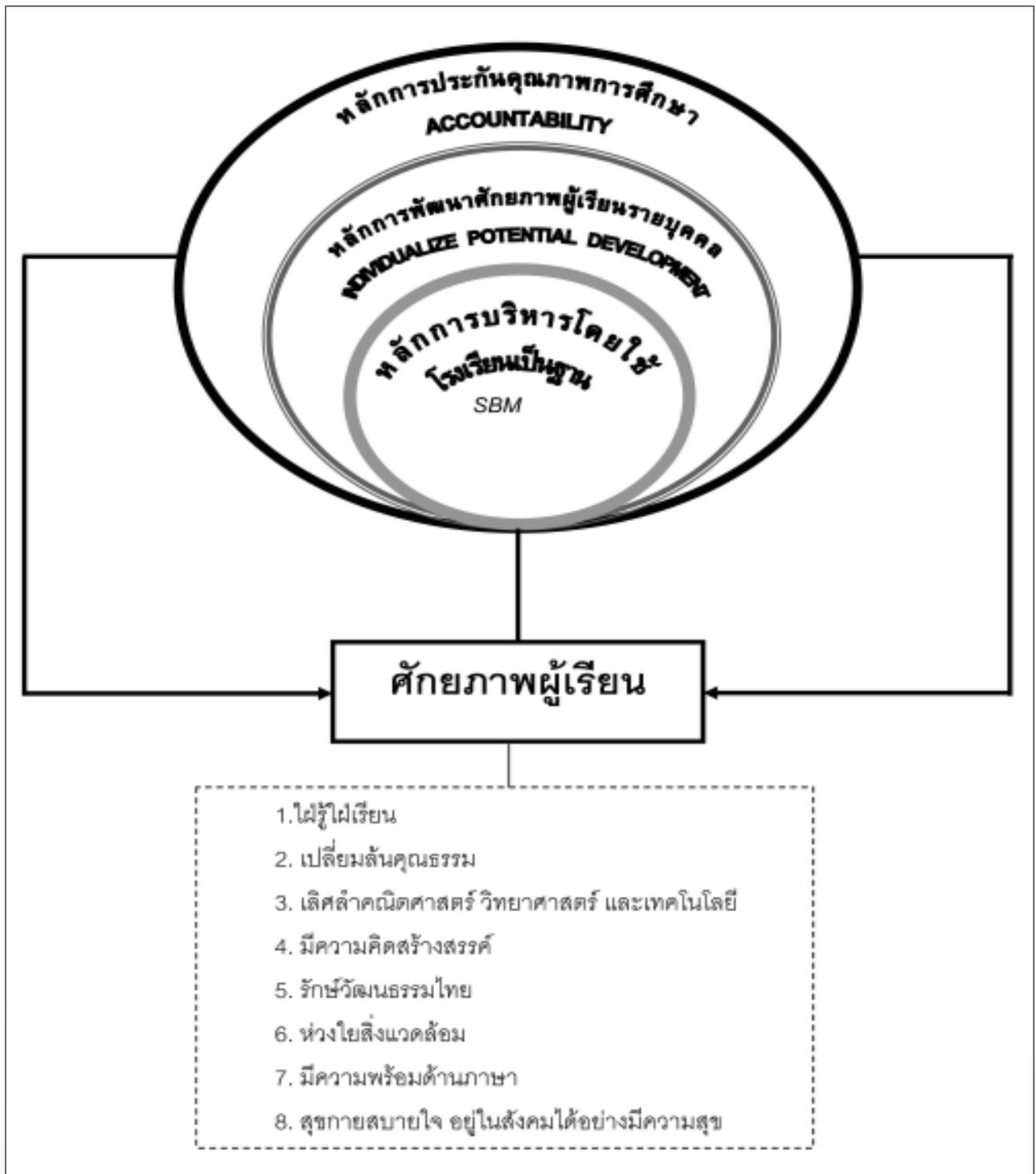
3.1 การควบคุมติดตาม และประเมินผล โรงเรียนสนับสนุนให้ใช้เทคนิค PDCA ในการปฏิบัติงาน และใช้เป็นระบบกำกับ ตรวจสอบ และประเมินผลแบบมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน

3.2 ระบบการนิเทศ โรงเรียนนิเทศโดยใช้หลักการนิเทศภายในอย่างอิสระของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นครูดี มีฝีมือ

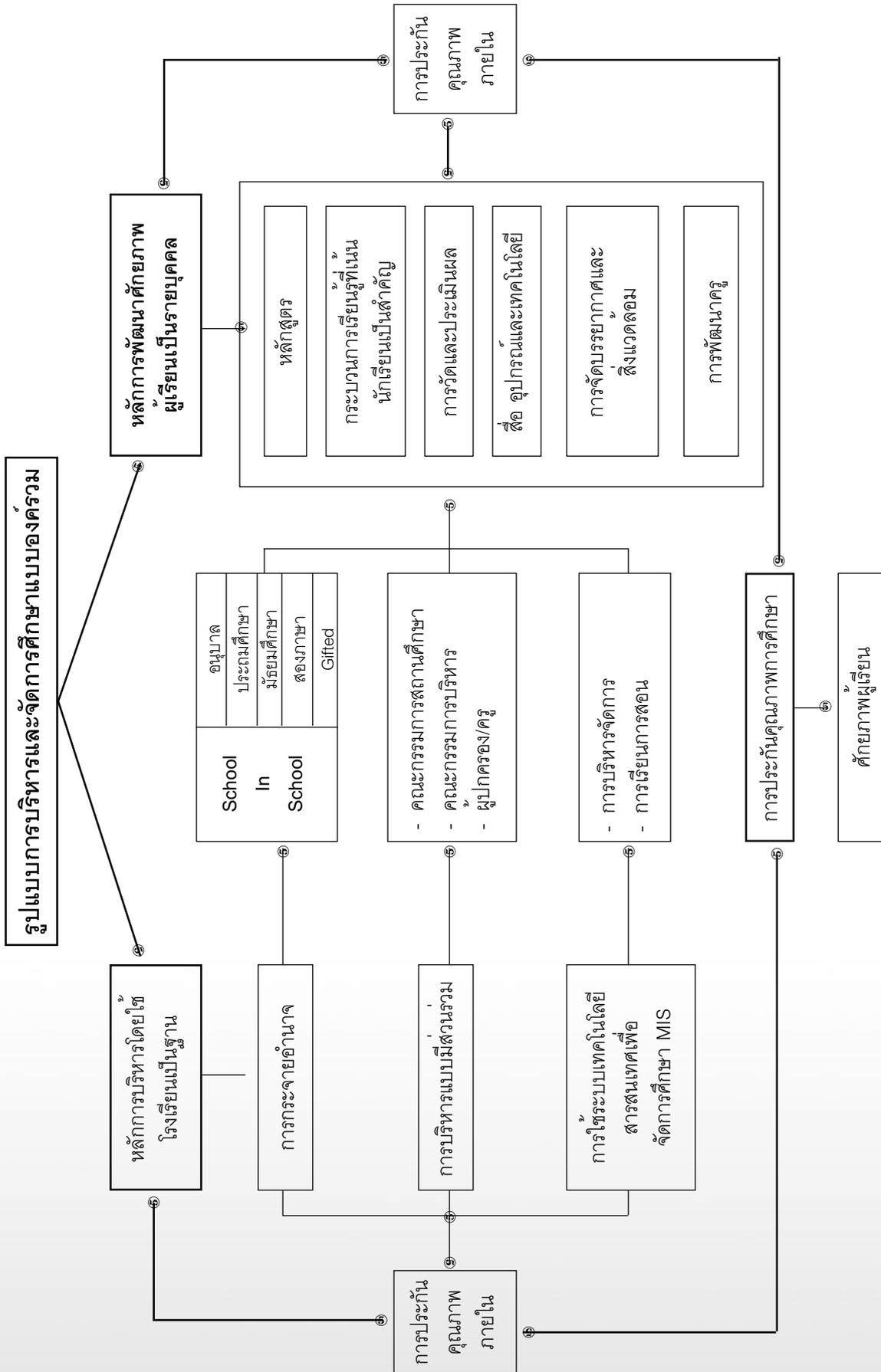
3.3 การวิจัยสถานศึกษาเพื่อการพัฒนา เป็นการปฏิบัติการวิจัยในสภาพการทำงานจริงของครูและบุคลากรอื่น เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการทำงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ

3.4 การประกันคุณภาพภายนอก เป็นระบบการจัดการที่ทุกหน่วยงานย่อยจะนำเสนอข้อมูลการพัฒนาในรูปแบบการรายงานการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นรายงานการประเมิน การบรรลุเป้าหมายที่แต่ละหน่วยที่กำหนดไว้

โดยสรุปแล้วกรอบแนวคิดการบริหารแบบองค์รวมที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล ซึ่งจะนำเสนอในหน้าถัดไปนั้น มีฐานคิดสำคัญจาก Wholeness Development Model ดังแผนภูมิในหน้าถัดไป



และมีรูปแบบการบริหารและการจัดการแบบองค์รวม ดังแผนภูมิในหน้าถัดไป



▶ ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปันหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษาได้ดำเนินการตามรูปแบบการบริหารแบบองค์รวมที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล ตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 - 2547 ประสบความสำเร็จตามตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของกระบวนการ และเกิดผลการปฏิรูประดับโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. นักเรียน นักเรียนเป็นเป้าหมายผลผลิต (Output) ของการจัดการศึกษาที่สำคัญที่สุดที่โรงเรียนมุ่งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล นักเรียนมีโอกาสได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การสอนที่เน้นให้นักเรียนได้สร้างความคิด แสวงหาความรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา มีอิสระในการเลือกกิจกรรมเสริมตามความถนัดอย่างหลากหลาย และทำงานเป็นกลุ่ม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนมีความใกล้ชิดมากขึ้น ครูทุกคนรู้จักนักเรียนทุกคนอย่างดี ให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมตรงกับความต้องการเฉพาะของแต่ละคน

นักเรียนจึงได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งด้านวิชาการและด้านคุณธรรม จริยธรรมที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ (ตามแผนภูมิในภาพที่ 1) คือเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียน เปี่ยมล้นคุณธรรม เลิศล้ำคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ รักษ์วัฒนธรรมไทย ห่วงใยสิ่งแวดล้อม มีความพร้อมด้านภาษา สุขกาย สบายใจอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังได้รับการปลูกฝังคุณธรรม 8 ประการอยู่ในชีวิตประจำวันอีกด้วย

ในด้านผลสัมฤทธิ์ที่ผลวัดจากการสอบ National Test ของนักเรียนชั้นประถมศึกษา ปีที่ 3, 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 อยู่ในระดับดี คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของระดับกลุ่มโรงเรียนเขตพื้นที่ และระดับประเทศ และนักเรียนส่วนใหญ่มีผลการเรียนอยู่ในระดับดี นอกจากนี้นักเรียนยังได้รับรางวัลจากภายนอกมากมาย

2. ผู้บริหาร ระบบการบริหารจัดการโดยใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจเป็น School in School แบ่งเป็นระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และ International Program มีผู้บริหารโรงเรียนเล็กรับผิดชอบการบริหารทางวิชาการแบบเบ็ดเสร็จ ที่กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ภายในที่สอดคล้องกับโรงเรียนใหญ่ และปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีแผนดำเนินงานระยะยาวและระยะสั้น มีการบริหารจัดการตามแผนดำเนินการ มีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เพื่อพัฒนาครูในความรับผิดชอบ และมีการจัดเก็บข้อมูลในการปฏิบัติงาน แล้วสรุปผลเป็นรายงานประเมินตนเอง SAR (Self Assessment Report) นำเสนอต่อที่ประชุมกรรมการ โรงเรียนใหญ่

ผลการดำเนินการที่ผ่านมา โรงเรียนได้ติดตามให้ความช่วยเหลือครูใหญ่ของโรงเรียนเล็กด้วยให้ความรู้จากการอบรม การนิเทศ อย่างไม่เป็นทางการแต่เป็นกัลยาณมิตร และใช้กลไกการประชุมในการติดตามให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานย่อย ใช้ผลการเรียนรู้พัฒนางานอย่างต่อเนื่องจากรูปแบบ PDCA และได้ปรับปรุงเอกสารการทำงานที่มีคุณภาพมากขึ้น

3. ครู ครูได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะจิตวิทยา และเทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญอย่างต่อเนื่องและทันสมัย และได้รับการสนับสนุนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีครูประมาณร้อยละ 70 สามารถนำความรู้จากการวิจัยปฏิบัติการสอน การวิจัยชั้นเรียนของตนเองไปปรับปรุงการทำงานในระดับดี และมีความเป็นครูมืออาชีพมากขึ้น

4. คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะที่ปรึกษาทางวิชาการ และผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ เพื่อให้โรงเรียนถือปฏิบัติอย่างชัดเจน และมีส่วนร่วมในการนิเทศ อบรมให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ กับผู้บริหารและครูตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้มาตรฐานการศึกษาดียิ่งขึ้น และได้มาติดตาม ประเมินผลอย่างถูกต้องอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันเหตุการณ์ เป็นการประกันคุณภาพภายในสู่การประกันคุณภาพภายนอกโดยกลไกตามแนวคิดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และนำเสนอผลต่อผู้เกี่ยวข้อง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ต้นสังกัด และสาธารณชน

5. ชุมชนและผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน ของรัฐและเอกชน ผู้ปกครอง มีความรู้ความเข้าใจกับระบบการจัดการศึกษายุคใหม่ ทำให้ทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมดูแลและสนับสนุนในการจัดการศึกษา จึงทำให้ทั้งบ้านและโรงเรียน ได้ช่วยกันดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด และได้รับความช่วยเหลือจากผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันการศึกษาในชุมชนได้มาช่วยเป็นที่ปรึกษา ทำให้งานวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานสากล ทำให้ชุมชนและพ่อแม่ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ เชื่อถือ และศรัทธาในการอบรมสั่งสอนบุตรหลาน

6. โรงเรียน สภาพทางกายภาพของโรงเรียนบนเนื้อที่ 19 ไร่ มีสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงามและร่มรื่น มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนและทุกเวลาอย่างเต็มศักยภาพ มีสื่อการเรียนรู้อันทันสมัย เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานเป็นระบบสากล พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศให้เป็นเสมือนบ้านหลังที่ 2 ที่ทุกคนมีความรัก ความอบอุ่น และความปลอดภัยให้ต่อกัน โรงเรียนจึงเป็นที่ชื่นชมและยอมรับของชุมชน พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือการขาดบุคลากรที่ตรงตามสาขาวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ และการลาออกของครูเพื่อไปบรรจุราชการ เมื่อรับบุคลากรใหม่โรงเรียนจึงต้องพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน เป็นการเริ่มต้นใหม่ และยังไม่สามารถนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยสอน โรงเรียนจึงใช้วิธีการให้คนเก่าช่วยคนใหม่ในการที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

การใช้แหล่งเรียนรู้และทรัพยากรจากชุมชนยังมีน้อย เนื่องจากชุมชนในบริเวณโรงเรียนยังไม่เหมาะที่จะเป็นแหล่งเรียนรู้ และมีความหลากหลาย อีกทั้งการพานักเรียนออกไปศึกษาในชุมชน

ภายนอก การควบคุมดูแลจะไม่คล่องตัว ทั้งด้านบุคลากร การบริการด้านรถโรงเรียน เนื่องจากจำนวนนักเรียนมีมาก

จากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารในช่วงที่ผ่านมาทำให้โรงเรียนได้เรียนรู้สำคัญหลายประการ ดังข้อสรุปต่อไปนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ต้องอาศัยความรัก ความเข้าใจ ความสามัคคี และความเสียสละ และต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. การสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรเพื่อการทำงานสู่เป้าหมายเดียวกัน ต้องใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายตามสภาพพื้นฐานของบุคลากรและการเรียนรู้ร่วมกัน
3. การแก้ปัญหาด้วยเทคนิคการวิจัยปฏิบัติการที่กลมกลืนกับการทำงานได้ผล
4. การอำนวยความสะดวกในระดับที่เพียงพออย่างสมเหตุสมผลที่สามารถเอื้อให้งานเกิด เด็กเรียนรู้พร้อมกับการเรียนรู้ของบุคลากร
5. ให้มีการตรวจสอบคุณภาพภายในอย่างสม่ำเสมอ และเป็นระบบ เข้าไปอยู่ในจิตใจครูทุกคน ใช้หลักการทุกคนมีส่วนร่วม

รูปแบบที่ 7 รูปแบบการบริหารแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

รูปแบบการบริหารแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนพนิชยการราชดำเนิน ธนบุรี โดยการนำของ นายดุขฎิ จุลชาติ ผู้บริหารโรงเรียน ดังมีสาระโดยสรุปต่อไปนี้

◀ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนพนิชยการราชดำเนิน-ธนบุรี เป็นโรงเรียนเอกชนที่ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษาอีกโรงเรียนหนึ่ง ตั้งอยู่ถนนอิสรภาพ บางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีความเชื่อและมุ่งหวังที่จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทันทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ขณะเดียวกันก็ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมอันดีงามและใช้ภูมิปัญญาไทยให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาสากล คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น

โรงเรียนบริหารงานโดยยึดหลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน เน้นการมีส่วนร่วมของครู ผู้เรียน ชุมชน ผู้ปกครอง สถาบันการศึกษา และหน่วยงานต่างๆ การบริหารงานตั้งอยู่บนฐานแนวคิดเชิงระบบ มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผน การดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละส่วนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการที่โรงเรียนจะทำอย่างนั้นได้ต้อง

อาศัยข้อมูลข้อเท็จจริงที่น่าเชื่อถือ และการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนั้นการวิจัยและเทคโนโลยีจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญของกระบวนการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการได้ข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้อง การเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้า และการสื่อสารอย่างรวดเร็ว

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เปิดโอกาสและกำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้โรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัวมากขึ้นในการบริหารงาน และสามารถตัดสินใจได้ดียิ่ง

ด้วยสภาพและการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทางโรงเรียนจึงตัดสินใจศึกษาและเข้าร่วมโครงการผู้บริหารต้นแบบ และการพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศสำคัญต่อการเรียนรู้ การสื่อสาร ประกอบกับโรงเรียนมีการจัดการศึกษาในสาขาบริหารธุรกิจที่ต้องมีการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์หรือด้านอื่นๆ อยู่แล้ว รวมทั้ง โรงเรียนให้ความสำคัญในเรื่องของการวิจัย โดยมีศูนย์วิจัยและพัฒนาของโรงเรียน จึงให้ความสำคัญในเรื่องของการวิจัย โดยมีศูนย์วิจัยและพัฒนาของโรงเรียน จึงใช้ **จุดแข็ง** ทางด้านการวิจัยและเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ พัฒนาระบบเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ทำให้สถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจที่ค่อนข้างเป็นระบบ และเกิดความรวดเร็วในการสื่อสาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามบริบทของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บนพื้นฐานการวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้เก่ง ดี มีสุข มีหลักในการบริหารดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุข โดย
 - 1.1 สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกระดับ
 - 1.2 จัดอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ
 - 1.3 พัฒนาครูเข้าสู่กระบวนการครูแกนนำเพื่อพัฒนาครูต้นแบบ
 - 1.4 จัดการประชุมผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ และสถาบันการศึกษาเพื่อสร้างเครือข่าย
2. การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่น่าเชื่อถือ
 - 2.1 สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนางานบนพื้นฐานการวิจัยและเทคโนโลยี
 - 2.2 ส่งเสริมให้ทุกส่วนงานพัฒนางานบนพื้นฐานของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ วางแผนการดำเนินงานบนฐานข้อมูล กำกับติดตาม และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
3. กำหนดภารกิจที่ต้องดำเนินงาน ได้แก่การบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบฯ และสิ่งแวดล้อม การนิเทศติดตามผล การประกันคุณภาพภายในแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาประสิทธิภาพของภารกิจบนพื้นฐานการวิจัยและเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนโดยใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาผู้เรียน เป็นคนเก่ง ดี มีสุข ด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาบุคลากรสู่การเรียนรู้แนวใหม่ และประกันคุณภาพภายใน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คือ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โดยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งตั้งอยู่บนฐานการวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการศึกษา และดำเนินการโดยผู้บริหารและครูที่มีศักยภาพ มีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

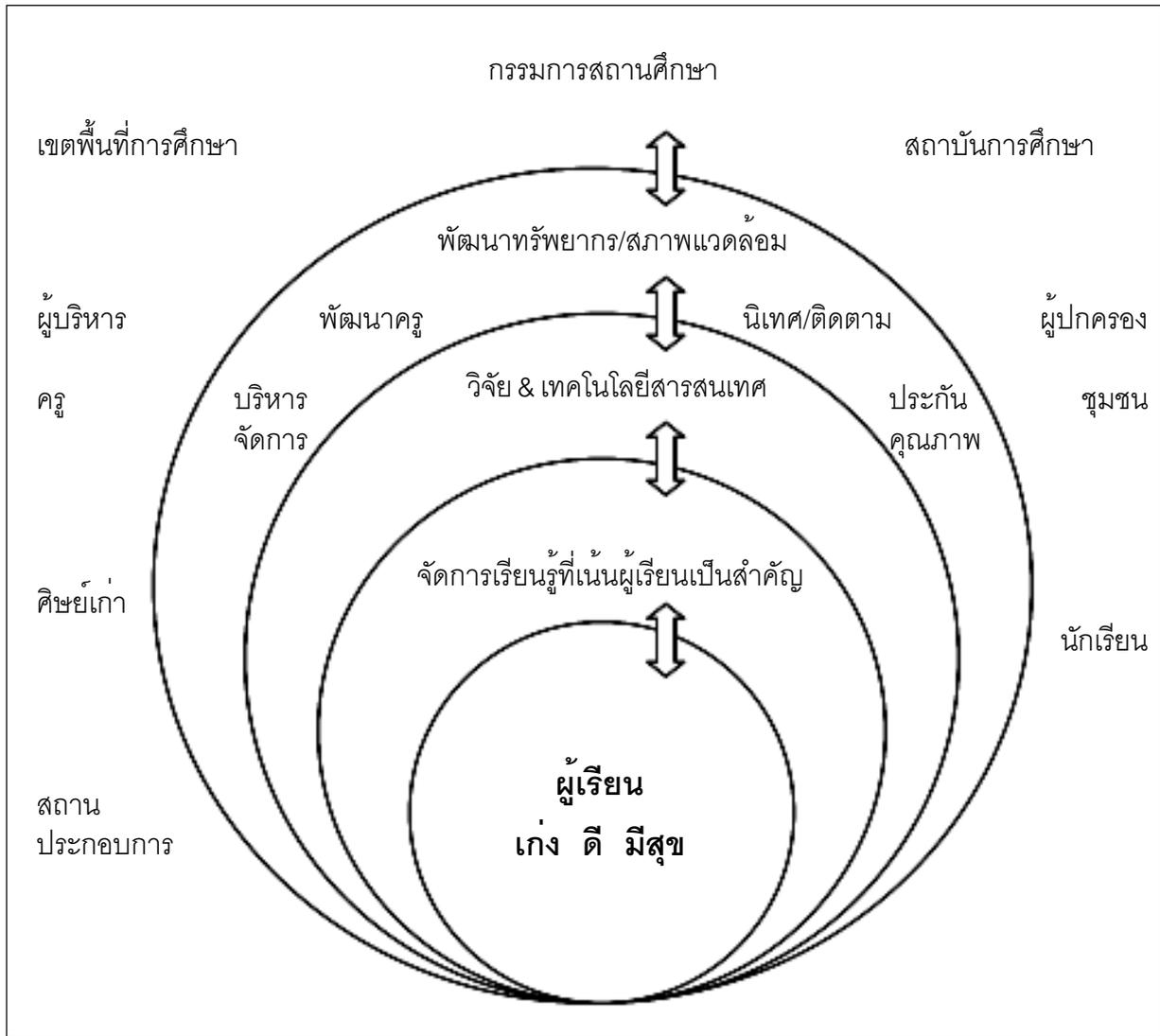
รูปแบบการบริหารแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 องค์ประกอบดังนี้

1. **การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สถานศึกษาต้นแบบส่งเสริมและดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง ดี และมีสุข

2. **การบริหารจัดการ** โรงเรียนพณิชยการราชดำเนินธนบุรียึดหลักการบริหารฐานโรงเรียนโดยมีกระบวนการ PDCA เป็นกระบวนการพื้นฐานในการทำงาน และใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ ใช้การนิเทศติดตามผล และการประกันคุณภาพเป็นกลไกในการกำกับงาน มีผู้บริหารและครูที่มีศักยภาพเป็นผู้ปฏิบัติ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. **บริบทในการจัดการศึกษา** องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารในส่วนที่เป็นบริบทของโรงเรียนพณิชยการราชดำเนินธนบุรีประกอบด้วยหน่วยงานในพื้นที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เช่น เขตพื้นที่การศึกษา สถานประกอบการ สถาบันการศึกษาอื่น ๆ ชุมชน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู และนักเรียน

โดยสรุปแล้วรูปแบบการบริหารจัดการแบบใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานของโรงเรียนพณิชยการราชดำเนินธนบุรีมีลักษณะดังจะนำเสนอในหน้าถัดไป



▶ ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปรึกษาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

ผลที่เกิดกับผู้บริหาร

ผู้บริหารตระหนักในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ใช้ผลการวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาการจัดการจัดการศึกษาและประเมินผลงานบุคลากร ให้ความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพทางด้านเทคโนโลยี ตั้งศูนย์สารสนเทศ เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การวิจัยสถาบัน การประกันคุณภาพภายใน ประสิทธิภาพของข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจ การสื่อสาร/เผยแพร่ข่าวสารทางเทคโนโลยีการจับเก็บ การค้นคว้า

ผลที่เกิดกับคณะกรรมการสถานศึกษา/ผู้ปกครอง/ชุมชน

คณะกรรมการสถานศึกษา/ผู้ปกครอง/ชุมชนตระหนักและเข้าใจจุดประสงค์หรือบทบาทของตนเอง ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผล ทั้งในการประชุมวางแผน การจัดโครงการ/งาน/กิจกรรมต่าง ๆ ทางระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วย

ความเต็มใจ

ผลที่เกิดกับครู

ครูพัฒนาตนเองเข้าสู่การเรียนรู้แนวใหม่และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการจัดกิจกรรม เรียนรู้ แหล่งเรียนรู้/ห้องวิชาการ การวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพ มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง และพัฒนาตนเองผ่านการประเมินเป็นครูต้นแบบของหน่วยงานต้นสังกัดเกินกว่าร้อยละ 95

ผลที่เกิดกับผู้เรียน

1. ผู้เรียนส่วนใหญ่สนใจใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักที่จะค้นคว้า เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถสร้างสรรค์งานและแสดงออกได้อย่างมีเหตุผล ส่งผลให้ผลการเรียนมีคะแนนเฉลี่ย 2 ชั้นไปเกินกว่าร้อยละ 80

2. กล้าคิดกล้าถาม แสดงออกซึ่งความสามารถของตนทั้งทางความคิด ทางการปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติจริง มีส่วนร่วม มีปฏิสัมพันธ์กับครูและสิ่งแวดล้อม จนเกิดทักษะทั้งด้านความรู้และเทคโนโลยี สามารถพัฒนาตนเองจนเกิดผลงาน/ชิ้นงาน (การประเมิน ผลงานจากแฟ้มพัฒนางาน โดยครูประเมินผลงานผู้เรียนโดยคณะกรรมการผู้ปกครอง/ชุมชน)

3. พึงพอใจกับประสบการณ์ตรงจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เช่น การทำโครงการ โครงการวิชาชีพ การค้นคว้าเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

4. มีการพัฒนาการเรียนรู้ตามความถนัดและศักยภาพแต่ละบุคคล ด้วยกิจกรรมและการประเมินผลตามสภาพจริง ทั้งในรายวิชาและกิจกรรมชมรม รู้จักการประเมินตนเอง ประเมินครูเพื่อน และการให้ข้อมูลเพื่อการพัฒนา รวมทั้งการปรับปรุงตนเองและยอมรับผู้อื่นมากขึ้น

5. ผลสัมฤทธิ์ทางการสอบมาตรฐานวิชาชีพของผู้เรียนสูงขึ้น การยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษาที่ผู้เรียนศึกษาต่อ หรือสถานประกอบการที่ผู้เรียนออกไปประกอบอาชีพ มีความพึงพอใจในคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านทักษะวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จากผลการสำรวจและบันทึกข้อมูลและโดยศูนย์วิจัยและพัฒนาของโรงเรียน และผลจากการประเมินคุณภาพภายนอกผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

6. ผลการประเมินการพัฒนาผู้เรียนแต่ละกลุ่มของอาจารย์ที่ปรึกษา พบว่ามีการพัฒนาตนเองสูงขึ้น

7. ผู้เรียนมีคุณธรรมและจริยธรรม เช่น รับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากขึ้น (ผลการประเมินโครงการธนาคารคุณธรรมสูงขึ้นกว่าร้อยละ 90 และจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ-ธรรมศึกษา)

8. ผลสัมฤทธิ์ทางการสอบมาตรฐานวิชาชีพของผู้เรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงขึ้น การยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษาที่ผู้เรียนศึกษาต่อ หรือสถานประกอบการที่ผู้เรียนออกไปประกอบอาชีพ มีความพึงพอใจในคุณภาพผู้เรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จากผลการสำรวจและบันทึกข้อมูลโดยศูนย์วิจัยและพัฒนาของโรงเรียน และผลประเมินการฝึกงานของผู้เรียนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

9. รู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ช่วยเหลือผู้อื่นและสังคมทั้งด้านการเรียน การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำกิจกรรมเพื่อการกุศลฯ (ประเมินได้จากผลสัมฤทธิ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมชมรมต่าง ๆ โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน โครงการธนาคารคุณธรรม โครงการสภาพแวดล้อม 5 ส. และอื่น ๆ รวมทั้งผลการสังเคราะห์จากมาตรฐานด้านผู้เรียนสูงกว่าร้อยละ 80)

ปัญหาและอุปสรรคในการทดลองใช้รูปแบบที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและกระบวนการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีผลกระทบต่อสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการในลักษณะพึ่งพาตนเอง

2. สภาพปัญหาบุคลิกภาพส่วนตัวของบุคลากรบางคนขาดอุดมการณ์ในการทำงานหรือขาดแรงจูงใจ เช่น ในสถานศึกษาเอกชนบางแห่งที่อัตราค่าตอบแทนไม่จูงใจเหมือนภาครัฐ มีผลต่อความกระตือรือร้นหรือทุ่มเทในการทำหรือการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองล่าช้า ต้องใช้เวลาในการสร้างความตระหนักหรือสร้างเจตคติ ส่งผลต่อระยะเวลาการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งตนเองและผู้เรียน

และบทเรียนที่ได้รับที่สำคัญคือ

1. การพัฒนาประสิทธิภาพภายใต้วงจร P-D-C-A โดยการใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาได้เร็ว เนื่องจากมีข้อมูลย้อนกลับและสืบค้นได้รวดเร็ว

2. การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องยากสำหรับคนบางกลุ่ม แต่ถ้าสามารถทำได้ก็ให้ประโยชน์ที่คุ้มค่า เพราะความเข้าใจจนสามารถปฏิบัติได้ของครูจะส่งผลถึงผู้เรียนในเรื่องเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการกัลลังงานวิจัยเปลี่ยนเป็นเห็นคุณค่าของงานวิจัย พัฒนาตนเองก้าวทันเทคโนโลยีสอดคล้องกับผู้เรียนในยุคสังคมเทคโนโลยี

3. ครูต้องพัฒนาตนเองพร้อม ๆ กันหลายด้านทั้งงานวิจัยและเทคโนโลยี แต่การมีกัลลังงานมิตร-นิเทศมีส่วนผลักดันให้ครูมีกำลังใจ

4. การบริหารงานเป็นทีม ช่วยให้เกิดพลังแห่งการปฏิรูปการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

รูปแบบที่ 8 รูปแบบการบริหารจัดการฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก

รูปแบบการบริหารจัดการฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก ที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนบ้านระกา โดยการนำของ นายอดิเรก บุญคง ผู้บริหารโรงเรียน ดังมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

◀ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนบ้านระกาตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2481 ที่บ้านระกา หมู่ที่ 5 ตำบลโคกเพชร อำเภอบางขัน จังหวัดศรีสะเกษ ปัจจุบันมีนักเรียน 195 คน มีครู 10 คน เปิดสอนระดับการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน มีอาคารหลัก 2 หลัง ค่อนข้างเก่า บริเวณส่วนใหญ่จะท่วมในหน้าฝน และสนามเด็กเล่นและสนามกีฬาไม่ค่อยสะดวกและไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนเท่าที่ควร โรงเรียนบ้านระกามีเขตบริการ 2 หมู่บ้าน ประชากรส่วนใหญ่ใช้ภาษาเขมรเป็นพื้นฐานและมีประเพณีวัฒนธรรมแบบชาวเขมร

บ้านระกาก่อนหน้าที่ผู้บริหารคนปัจจุบันจะย้ายมา คือในช่วงปี 2538-2539 นั้นผู้บริหารคนเก่าประสบภาวะวิกฤตศรัทธาจากประชาชน ปัญหาต่างๆ จึงถูกละเลยและทับถมกันมาพอสมควร เมื่อผู้บริหารคนปัจจุบันย้ายมาดำรงตำแหน่งจึงเริ่มต้นด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ไปพร้อมกับการสร้างศรัทธาและการยอมรับของชุมชน แต่ในระยะแรกในการบริหารงานนั้นยังไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเท่าที่ควรแม้ว่าศึกษาข้อมูลรอบด้านก่อนการตัดสินใจดำเนินการก็ตาม โดยเฉพาะการตัดสินใจเชิงนโยบาย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องลงมือทำเองอย่างทุ่มเทและเสียสละ เพื่อเป็นแบบอย่างทั้งกับบุคลากรภายในและชุมชน และผลที่เกิดขึ้นจากความเพียรพยายามและความเสียสละก็เกิดผลคือเจ้าอาวาสและพระที่วัดเริ่มยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือ จากประสบการณ์ดังกล่าวจึงทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนแบบเน้นครูและชุมชนเป็นหลัก

◀ แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก (SCBM) กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านระกา อำเภอบางขัน จังหวัดศรีสะเกษ ภายใต้โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ปี พ.ศ. 2544 รุ่นที่ 1 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรายงานผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด โดยเฉพาะหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน ท้องถิ่นในการจัดการศึกษา อันเป็นเจตนารมณ์สำคัญในการจัดการศึกษาตาม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาและพัฒนารูปแบบ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมปัจจัยเอื้อของโรงเรียนและชุมชนที่มีลักษณะการเกื้อหนุน ซึ่งกันและกันทางสังคมมาอย่างยาวนาน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก 2) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อจำกัดในการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก โดยเริ่มศึกษาในปีการศึกษา 2545 ถึงปีการศึกษา 2546 แล้วใช้รูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก SCBM ที่พัฒนาขึ้นขยายผลไปสู่โรงเรียนเครือข่ายในกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเมื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการดังกล่าวแล้ว จึงได้สรุปรูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก (SCBM) ภายใต้หลักการของฐานโรงเรียนที่สำคัญ คือ หลักการกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารจัดการ การตัดสินใจเชิงนโยบาย ภายใต้กระบวนการพัฒนาเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนและชุมชน ดังมีรูปแบบในการพัฒนา K-ADIREK ดังนี้ K-Knowledge การสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในการกิจร่วมกันก่อนดำเนินงานทุกครั้ง A-Analysis การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ เพื่อการวางแผนงาน D-Decision การตัดสินใจร่วมกันเพื่อเลือกทางเลือกหรือแผนงานที่ผ่านการวิเคราะห์ร่วมกันมา I - Implementation การสนับสนุนการปฏิบัติตามภารกิจ เพื่อจัดปัญหาอุปสรรคขณะทำงาน R-Reflection การสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ E-Evaluation การประเมินผลกิจกรรมร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป ในขั้นตอนการปฏิบัติภารกิจทุกอย่างเน้นการมีส่วนร่วม P-Participation และการกระจายอำนาจ D- Decentralization ให้ทีมงานได้ปฏิบัติอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน จากรูปแบบอาจสรุปเป็นหลักการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ง่ายขึ้นได้ ดังนี้ 1) เตรียมคน (K) 2) ฝนความคิด (A) 3) พิชิตปัญหา (D) 4) อาสาร่วมมือ (I) 5) ยึดถือปฏิบัติ (R) 6) เร่งรัดผลงาน (E) 7) สานต่อความรู้ (K) 8) เชิดชูทีมงาน (P+ D)

◀ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชนเป็นหลักที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพ และ เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางในการพัฒนารูปแบบ

◀ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

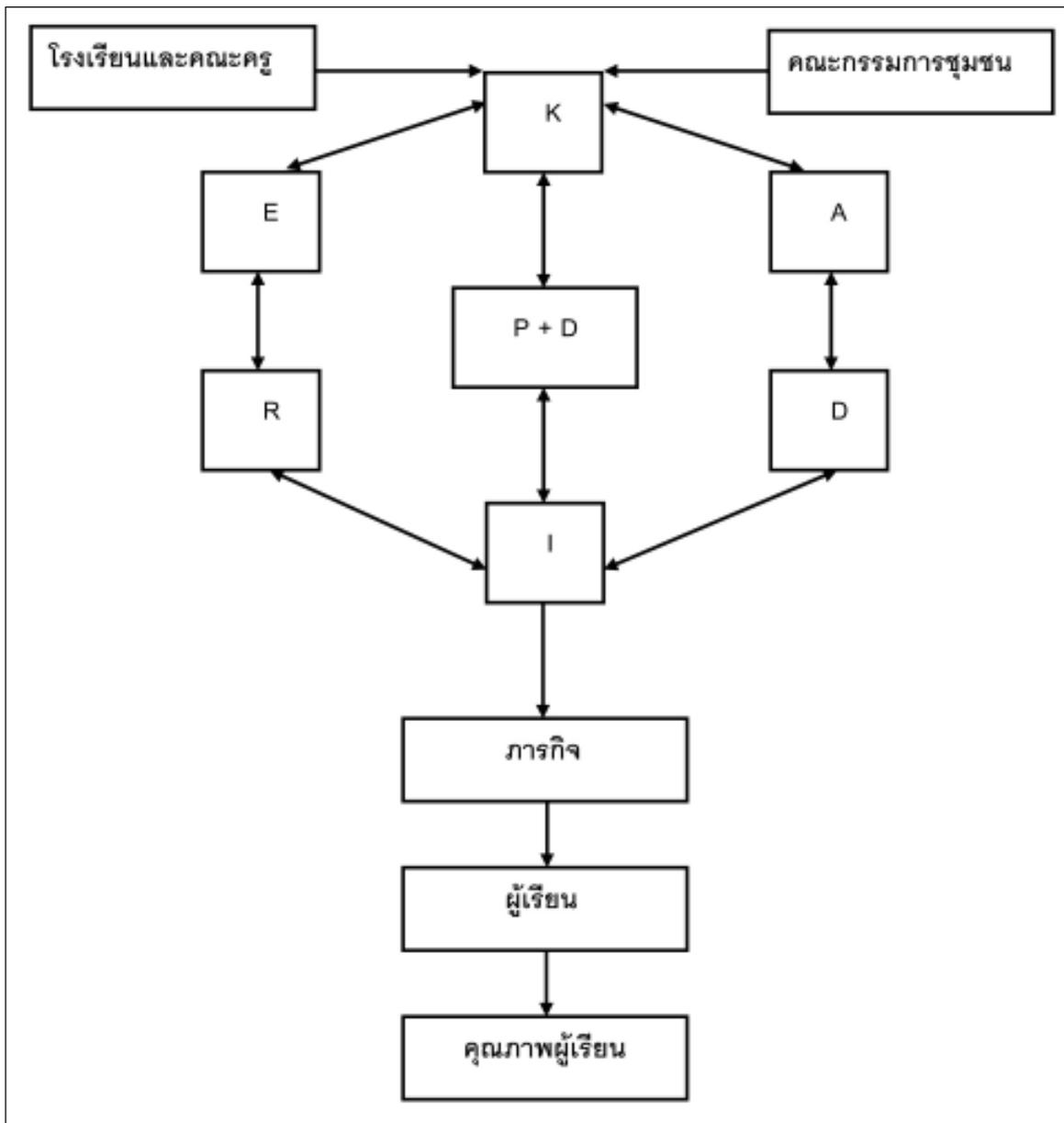
รูปแบบการบริหารจัดการฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชนเป็นหลักมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยให้อำนาจการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมของคณะครูและชุมชนในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

◀ องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารจัดการฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชนเป็นหลักมีองค์ประกอบพื้นฐาน 7 องค์ประกอบคือ

1. **องค์ความรู้ (Knowledge)** หมายถึงการสร้างความเข้าใจและสร้างความตระหนักร่วมกันในการทำงาน
2. **การวิเคราะห์ (Analysis)** หมายถึงการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนโดยการร่วมวิเคราะห์และสรุปบทเรียนที่ผ่านมา เพื่อกำหนดประเด็นในการพัฒนา
3. **การตัดสินใจ (Decision)** หมายถึงร่วมกันเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาและวางแผนในการดำเนินงานร่วมกัน
4. **การลงมือปฏิบัติ (Implementation)** หมายถึงการนำสิ่งที่ตัดสินใจและแผนที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกทางการบริหาร
5. **การสะท้อนประสบการณ์ (Reflection)** หมายถึงการบันทึกการปฏิบัติงานและนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมาศึกษา เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นฐานในการประเมินและพัฒนาต่อไป
6. **การประเมินผล (Evaluation)** หมายถึงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและนำผลที่ได้มาใช้ในการเสริมสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ใหม่ ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขงานต่อไป
7. **พัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge)** หมายถึงการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มโดยการแลกเปลี่ยน-เรียนรู้ การร่วมกันสรุปและประมวลการเรียนรู้จากประสบการณ์

โดยสรุปแล้วรูปแบบการบริหารกรณีโรงเรียนบ้านระกา เรียกว่า K-ADIREK Model และมีลักษณะดังแผนภูมิในหน้าถัดไป



▶ ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

ผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองใช้รูปแบบพอสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนมีกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้อันเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีวิธีการที่หลากหลาย โดยความร่วมมือของชุมชน ท้องถิ่น
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันวางแผนจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลาย สามารถสนองตอบความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างเต็มศักยภาพ
3. ด้านการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของชุมชน การใช้รูปแบบการทำงาน K-ADIREK เป็นการเปิดโอกาสให้ คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาและจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียนมากขึ้น ไม่จำกัดเพียงแค่บทบาทหน้าที่ตามกฎหมายที่ระบุไว้เท่านั้น

นอกจากนี้แล้วยังเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทางสังคมของโรงเรียนและชุมชนได้เป็นอย่างดีทำให้เกิดการรับรู้เข้าใจ เข้าถึงซึ่งกันและกัน ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เป็นภาวะที่ชุมชนจะต้องรับผิดชอบในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนร่วมกันของทุกคนในชุมชน

4. ผลต่อผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองมากขึ้น เพื่อให้มีความรู้-ความเข้าใจ มีศิลปะการบริหารงานบุคคลที่แยบยล สุขุมรอบคอบ มองภาพได้ในระดับกว้างมากขึ้น สามารถใช้เทคนิคการบริหารต่าง ๆ ได้อย่างลงตัว ไม่สะดุดหรือติดขัดหรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรแต่อย่างใด สามารถสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ในองค์กรและชุมชนได้ตลอดเวลา ส่งผลให้ได้รับความศรัทธาและเชื่อถือ อันเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญของผู้บริหารผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

5. ผลต่อครูและบุคลากรของโรงเรียน ครูมีความกระตือรือร้น ตื่นตัวในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาตนเองมากขึ้น มีรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มากมาย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับบุคคลอื่น มีลักษณะเปิดกว้างมากขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอ มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง สู้งานหนักและที่ยุ่งยาก มีความกล้าหาญและทำทลายกับปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น เป็นลักษณะของครูมืออาชีพมากขึ้น

6. ผลต่อการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและประชาชนในชุมชน ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบายและร่วมตัดสินใจและให้การสนับสนุน การจัดการศึกษา มีความตระหนักเห็นความสำคัญ ถือเป็นภาระหน้าที่ของชุมชนที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบและดูแลการจัดการศึกษาให้ดีมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของชุมชน มีผลทำให้ชุมชนผลักดันให้โรงเรียนจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี (เปิดช่วงชั้นที่ 3) ผู้ปกครองนักเรียนนอกเขตบริการโรงเรียนส่งนักเรียนข้ามเขตบริการมาเข้าเรียนเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ

สำหรับปัญหาอุปสรรคที่พบ คือ

1. คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ไม่สามารถมีส่วนร่วมได้ทุกเรื่อง ทุกกิจกรรม เพราะมีข้อจำกัดด้านเวลา และศักยภาพของชุมชน ดังนั้นจึงต้องจัดลำดับความสำคัญหรือจำเป็นของภารกิจ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ความต้องการของชุมชนเท่านั้น

2. กฎกระทรวงว่าด้วย สัดส่วน จำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความจำเป็น ความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งมีจำนวน 9 คน โรงเรียนและชุมชนมีความจำเป็นในการตัดสินใจในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของตนเองในลักษณะการประชาคมหมู่บ้านหรือลงประชามติ มากกว่าการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น มติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีใช้บทสรุปสุดท้ายของการตัดสินใจของโรงเรียนและชุมชนในชนบทของประเทศไทย

บทเรียนที่ได้รับในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารในครั้งนี้อยู่สรุปได้ว่า การริเริ่มงานใหม่หรือจะพัฒนาเปลี่ยนแปลงงานสิ่งใด ๆ ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรได้ศึกษาร่วมกัน ทำความเข้าใจในกรอบแนวคิด เหตุผลความจำเป็นในภารกิจที่จะกระทำร่วมกันให้ชัดเจนเสียก่อน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน การติดตามตรวจสอบ และช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด ประเมินผลความก้าวหน้าและสรุปผลงานทุกครั้งทุกกิจกรรม แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข จะทำให้การพัฒนา มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องสืบไป

รูปแบบที่ 9 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืนที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม โดยการนำของนายโกมินทร์ สังคะนอง ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวในช่วงนั้น ต่อมาเมื่อผู้บริหารได้ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนวัดนิมมานรดี จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการบริหารแห่งใหม่ด้วยดังจะได้นำเสนอต่อไป

◀ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีนักเรียน 2,842 คน มีครู 108 คน นักการภารโรง 8 คน จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6

ก่อนเข้าร่วมโครงการ โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐารามได้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2540 ก่อนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติประกาศใช้สองปี เริ่มต้นจากระดับประถมศึกษาปีที่ 1 และขยายผลเป็นประถมศึกษาปีที่ 1 แล 2 ในปี 2541 ประถมศึกษาปีที่ 1-4 ในปี 2542 และครบทุกระดับชั้นในปี 2543 อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโรงเรียนจะได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษามาก่อนเข้าร่วมโครงการ แต่จากการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนยังพบว่า มีจุดด้อยที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหลายประการ เช่น

1. ครูขาดความรู้ ความเข้าใจและขาดความตระหนักในการปฏิรูปการศึกษา
2. คณะกรรมการโรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจในงานของโรงเรียน ความร่วมมือและการช่วยเหลือต่างๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการให้ความช่วยเหลือด้านทรัพยากรมากกว่า
3. การบริหารโรงเรียนโดยทั่วไปยังเป็นแบบระบบราชการและรอคำสั่งจากหน่วยเหนือเป็นหลัก และยึดคำสั่งกฎระเบียบเป็นที่ตั้งมากกว่าการคิดสร้างสรรค์งาน
4. กระบวนการเรียนการสอนยังเน้นความจำและเนื้อหามากกว่ากระบวนการเรียนรู้

5. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษายังไม่สมบูรณ์
6. ขาดและยังไม่ใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาเท่าที่ควร

สำหรับข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดนิมมานรดีนั้นพอสรุปได้ดังนี้คือ โรงเรียนวัดนิมมานรดีเป็นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่เช่นกัน มีนักเรียน 2,950 คน มีครู 118 คน มีภารโรง 11 คน เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล ถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นโรงเรียนค่อนข้างจะมีความพร้อมสูง มีสภาพแวดล้อมสมบูรณ์ แต่เป็นชุมชนหนาแน่น ส่วนมากเป็นแหล่งพาณิชย์และที่อยู่อาศัย ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง แต่โรงเรียนก็ได้รับการสนับสนุนหลายทางโดยเฉพาะศิษย์เก่าและสมาคมครูผู้ปกครอง ปัจจุบันโรงเรียนมีมูลนิธิ 14 มูลนิธิ และทุน 4 ทุน โรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานในปี 2536 และในปี 2540 ได้รับเลือกให้เป็นโรงเรียนแกนนำโครงการส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ครูอาจารย์ค่อนข้างจะมีศักยภาพสูง อย่างไรก็ตามเพื่อวิเคราะห์สภาพโดยฐานสถิติ และข้อมูลก็ยังพบว่าโรงเรียนมีสิ่งที่เหมาะสมควรได้รับการพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นหลายประการโดยเฉพาะประเด็นต่อไปนี้

1. ครูอาจารย์ยังขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักที่แท้จริงในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดผลประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน และการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ไม่ค่อยทำงานเป็นทีม และยังไม่กระตือรือร้นเท่าที่ควร
2. คณะกรรมการโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนยังขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ส่วนการให้การสนับสนุนอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ข้อเสนอแนะด้านความคิดและการพัฒนาโรงเรียนยังน้อย
3. การบริหารโรงเรียนยังเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจ
4. การจัดการเรียนการสอนยังเน้นครูเป็นศูนย์กลาง และให้ความสำคัญกับการท่องจำและเนื้อหามากกว่ากระบวนการเรียนรู้
5. นักเรียนควรได้รับการส่งเสริมให้ฝึกกระบวนการคิด การใฝ่รู้ใฝ่เรียน และการมีระเบียบวินัยมากกว่าที่เป็นอยู่
6. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในยังต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น แม้ว่าการประเมินที่ผ่านไปจะผ่านทุกมาตรฐานแล้วก็ตาม
7. สื่อและเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้มีค่อนข้างมาก แต่ขาดการนำมาใช้อย่างจริงจัง

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

แนวการจัดการศึกษาตามหมวด 4 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้น สถานศึกษาต้องดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข นอกจากนั้นยังต้องการให้ผู้เรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนั่นคือเจตนารมณ์ในการปฏิรูปการเรียนรู้นั่นเอง

เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ดำเนินการ-โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนขึ้นในปีการศึกษา 2543 เมื่อได้ติดตามและประเมินผลพบว่ามีหลายโรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง จึงได้คัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนนั้น-ประกาศเกียรติคุณเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบประจำปี 2544 จำนวน 16 คน ต่อจากนั้นก็ให้ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบทุกคนดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามสภาพจริงที่ตนเองได้ดำเนินการในสถานศึกษานั้น

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบคนหนึ่ง มีความเชื่อว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ต้องปฏิรูปทั้งโรงเรียน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการปฏิรูปและต้องใช้หลักหรือกระบวนการบริหารที่หลากหลายมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสมจึงจะประสบความสำเร็จ จึงได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบสถานศึกษาขึ้นเรียกว่า **"รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษา 4 ประการ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน"**

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการ-เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน
2. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน
3. เพื่อศึกษาปัญหาในการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืนมีวัตถุประสงค์คือ "การบริหารที่มุ่งปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี คน

เก่ง และมีความสุข โดยการผสานพลังองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการ คือ พลังบุคลากร โดยหลักวิชา อย่างมียุทธศาสตร์และกระบวนการในการบริหาร"

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

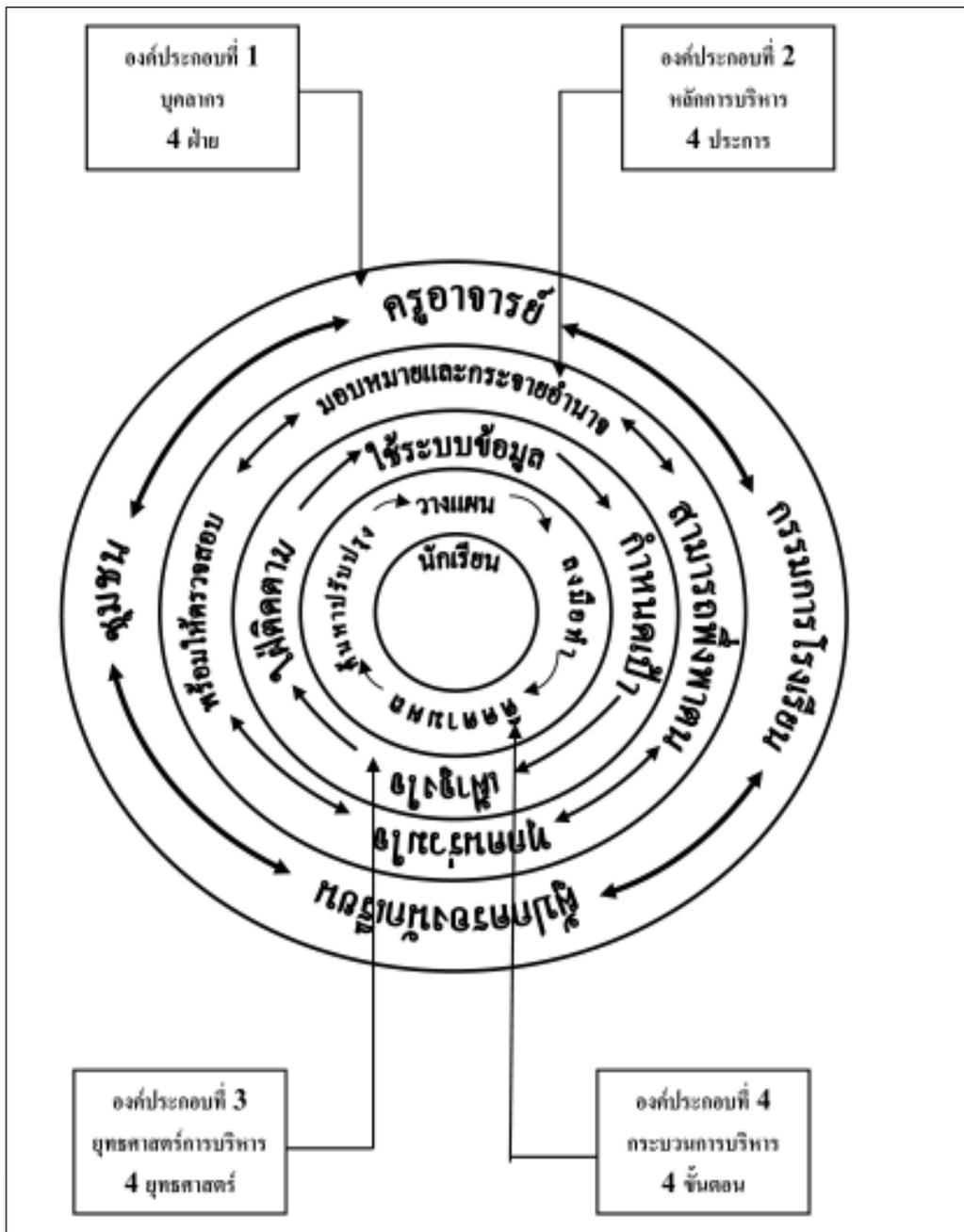
องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดยผู้อำนวยการโกมินทร์ ลังคะนอง และคณะนั้นประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบที่ 1 : บุคลากร 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน องค์ประกอบส่วนนี้เป็นปัจจัยต้นในการบริหาร เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียนไปสู่เป้าหมายในการจัดการศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 : หลักการบริหาร 4 ประการ คือ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การบริหารตนเอง และการตรวจสอบถ่วงดุล ซึ่งเป็นฐานคิดสำคัญของการบริหารแบบฐานโรงเรียน (School-based Management) หลักการบริหารทั้ง 4 ประการนี้ทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินงานร่วมกันของบุคลากรทั้ง 4 ส่วนดังกล่าวมาแล้วในองค์ประกอบที่ 1

องค์ประกอบที่ 3 : ยุทธศาสตร์การบริหาร 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหาร การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การจูงใจ และการกำกับติดตาม องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารในส่วนที่สามนี้ เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ ระบบสารสนเทศในการบริหารเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการวางแผนและการตัดสินใจในการบริหารของโรงเรียน ส่วนแนวการบริหารงานของโรงเรียนนั้นจะใช้แนวทางการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก ใช้กลยุทธ์การจูงใจในการกระตุ้นและส่งเสริมการดำเนินงานของบุคลากร และใช้รูปแบบการกำกับติดตามผลในการกำกับงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 4 : กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ วงจร PDCA ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การติดตามและประเมินผล (Check) และการปรับปรุงงาน (Action) ดังแผนภูมิต่อไปนี้



▶ **ผลในการทดลองใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ**

ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวแล้วมีหลายประการ กล่าวคือ ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจและเกิดความตระหนกอย่างชัดเจนในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างสูงในการบริหารโรงเรียนที่เป็นระบบเป็นรูปแบบตามหลักการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และหลักการบริหารอื่น ๆ รวมทั้งได้ประสบการณ์ในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาอย่างชัดเจนด้วย

ครูอาจารย์ในโรงเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ เกิดความตระหนักในการปฏิรูปการเรียนรู้ มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน และระบบการประกันคุณภาพศึกษา เปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานไปเป็นแบบร่วมมือร่วมใจ ครูอาจารย์ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนมากขึ้น เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในหมู่คณะครูอย่างชัดเจน ครูอาจารย์มีความมั่นใจกล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิดชอบในสิ่งที่กระทำ มีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง กระตือรือร้นทำงานด้วยความสุข มีความภูมิใจในความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะในกรณีที่มีผู้มาขอศึกษาและดูงานจำนวนมาก

นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียนอย่างชัดเจน กล่าวคือ มีวินัยมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ประหยัด เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจรรณญาณ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้และทักษะพื้นฐานตามหลักสูตร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระ ทุกชั้นเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ มีความขยันในการทำงาน รู้จักวางแผนทำงานกลุ่มได้ดี มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ ร่าเริง แจ่มใส เรียนอย่างมีความสุข สามารถเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ และกีฬาได้อย่างทั่วถึง

สำหรับปัญหาอุปสรรคในการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ดังนี้

1. ผู้วิจัยย้ายสถานศึกษาระหว่างที่ดำเนินการวิจัย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการวิจัย
2. ผู้วิจัยขาดประสบการณ์และทักษะในการดำเนินการวิจัย
3. การดำเนินการวิจัยเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งภายในและนอกโรงเรียนจึงยากที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่คาดหวังได้
4. เวลาในการดำเนินการวิจัยค่อนข้างจำกัด เนื่องจากในขณะที่ดำเนินการวิจัยต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ตามปกติ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย

ส่วนบทเรียนที่ได้รับจากการวิจัยคือทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิรูปการเรียนรู้นั้นสามารถทำได้ เกิดได้จริง และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้จริง โดยการปฏิรูปทั้งโรงเรียน (Whole school Approach) บุคลากรทุกฝ่ายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ร่วมใจกันปฏิรูปไปพร้อมกันจึงประสบความสำเร็จ ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญต้องเป็นผู้นำในการปฏิรูป

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้พัฒนาตนเองเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา การบริหาร ทำให้กระบวนการบริหารจัดการในโรงเรียนเป็นระบบ ที่สำคัญที่สุดคือได้รับประสบการณ์ตรงจากการดำเนินการวิจัยซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไปได้

และมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจำนวนมาก ควรดำเนินการสรรหาและนำผลงานมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และเผยแพร่ในลักษณะเดียวกัน จะเป็นประโยชน์มาก

2. การรายงานตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าสามารถให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ทุกโรงเรียนจัดทำรายงานตนเองอย่างต่อเนื่องส่งต้นสังกัด หรือต้นสังกัดดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม ทบทวนการบริหารสถานศึกษาอย่างจริงจังอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเอง พัฒนาครูอาจารย์และพัฒนางานอยู่เสมอ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาในภาพรวมได้ อย่างดีและยั่งยืน

3. การดำเนินการวิจัยและพัฒนาในลักษณะนี้สมควรที่จะนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนวิทยฐานะของผู้บริหารสถานศึกษาได้ เพราะเป็นผลงานที่ปฏิบัติจริง ได้ผลแท้จริง ตรวจสอบได้

4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่สุด เป็นหัวใจในการนำไปสู่การปฏิบัติทั้งโรงเรียนสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งรัดพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง พร้อมทั้ง กำกับติดตาม ตรวจสอบ ทบทวนการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง จริงจัง จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

รูปแบบที่ 10 การบริหารสถานศึกษาแบบกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้ที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนบ้านหนองแดง โดยการนำของนายครรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธ์ ผู้บริหารโรงเรียน ดังมีสาระสำคัญดังที่จะนำเสนอต่อไปนี้

◀ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนบ้านหนองแดงก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2518 ที่บ้านหนองแดง อำเภอเสิงสาง จังหวัดนครราชสีมา ตามความต้องการของชาวบ้านที่อพยพมาจากจังหวัดบุรีรัมย์ สุรินทร์ ขอนแก่น ศรีสะเกษ และอุบลราชธานี โดยมีคุณพ่อชาว ต่างสกุล เป็นผู้นำในการก่อสร้าง ด้วยความร่วมมือของชาวบ้านที่ต้องการให้บุตรหลานได้มีที่เรียน จากจุดเริ่มต้นดังกล่าวทางอำเภอเสิงสางขณะนั้นได้ส่งครูและผู้บริหารมาทำหน้าที่ และโรงเรียนบ้านหนองแดงก็เกิดขึ้นและพัฒนาต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

การจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านหนองแดงตั้งอยู่บนพื้นฐานความขาดแคลน จึงต้องดำเนินงานตามสภาพเพื่อให้ผู้เรียนอ่านออก เขียนได้ ไม่มุ่งหวังหรือเน้นการศึกษาต่อ ผู้บริหารและครูย้ายเข้าและออกตลอดเวลา ครูไม่เคยครบชั้นตั้งแต่ก่อตั้งเป็นต้นมา การบริหารที่ผ่านมาเน้นการตอบสนองความต้องการกรมต้นสังกัดเป็นหลัก ขั้นตอนการสั่งการมีหลายขั้นตอนและมีเส้นทางยาว ไม่เอื้อต่อการบริหารให้ทันกับปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารมักจะได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติตามหน่วยเหนือ ซึ่งเป็นการสั่งการที่ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบ ครูและบุคลากรในโรงเรียนถูกสั่งให้ไปช่วยราชการหรือไปปฏิบัติหน้าที่ตามที่สั่งการมา ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร

ปี พ.ศ. 2542 รัฐบาลได้ประกาศนโยบายการปฏิรูปการศึกษาและมีการตราพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติออกมาเพื่อเป็นแนวในการดำเนินงาน โรงเรียนบ้านหนองแดงได้เข้าร่วมโครงการ ปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการ เรียนรู้ ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

โรงเรียนบ้านหนองแดงมีเขตพื้นที่บริการในสองหมู่บ้านคือ บ้านหนองแดง และบ้านหนอง บัวแดง โดยภาพรวมแล้วทั้งสองหมู่บ้านตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ แต่เป็นป่าเสื่อมโทรม ที่ได้รับการจัดสรรให้เป็นที่อยู่อาศัยและที่ทำกินของชาวบ้าน ปัจจุบันนี้ บ้านหนองแดงมีครอบครัว อาศัยอยู่ 285 ครอบครัว และบ้านหนองบัวแดงอีก 304 ครอบครัว ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพ เกษตรกรรม ทำนา และทำไร่ ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีรายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่าย ความสนใจ กับการศึกษานั้นเดิมให้ความสนใจในระดับปานกลาง แต่ระยะหลังนี้ให้ความสนใจมากขึ้น พิจารณา ได้จากร้อยละของการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษามากขึ้น จากเดิมประมาณร้อยละ 35 เป็นร้อยละ 95 แหล่งเรียนรู้และสถานที่สำคัญในชุมชนได้แก่สถานประกอบการต่อรถบรรทุกเพื่อ- การเกษตร กลุ่มอาชีพครัวเรือน โดยเฉพาะการทอผ้าไหมมัดหมี่ด้วยกี่กระตุก ซึ่งมีประมาณ 50 ครัว- เรือน การเลี้ยงไหม และแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ เช่น วัด และภูมิปัญญาที่ทำได้ในเขตตำบลและอำเภอ เป็นต้น

โรงเรียนบ้านหนองแดงมีครู 13 คน เป็นผู้บริหาร 1 คน และผู้สอน 12 คน ซึ่งหากเป็นไป ตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว โรงเรียนบ้านหนองแดงควรมีครู 18 ตำแหน่ง นอกจากนี้ครูยังมีวุฒิไม่ตรงกับ ความต้องการ ขาดความรู้และทักษะในรายวิชาที่รับผิดชอบ ต้องได้รับการพัฒนามากขึ้น ภายใต้ ความขาดแคลนดังกล่าวมาแล้ว โรงเรียนบ้านหนองแดงเปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษา- ตอนต้น มีนักเรียนทั้งสิ้น 347 คน เป็นนักเรียนระดับชั้นอนุบาล 85 คน ระดับประถมศึกษา 195 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นอีก 67 คน

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

แนวคิดพื้นฐานสำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบกำหนดยุทธศาสตร์การ- บริหารจัดการเพื่อพัฒนาของโรงเรียนบ้านหนองแดงตั้งบนความเชื่อว่าการกระจายอำนาจการบริหาร ให้สถานศึกษาได้ทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อตอบสนองปัญหาและความต้องการของชุมชนเป็นจุด เริ่มต้นสำคัญโดยอาศัยรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนเป็นเครื่องมือการดำเนินงาน โรงเรียน บ้านหนองแดงเชื่อว่าในยุคปฏิรูปการศึกษา การบริหารจะเน้นการกระจายอำนาจไปยังหน่วยปฏิบัติให้- มากที่สุด โดยกระจายอำนาจไปยังบุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนผู้บริหารจะเป็น ผู้ปฏิบัติตามกรอบการตัดสินใจของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีความรับผิดชอบในลักษณะของ การเป็นผู้จัดการ (Manager) มากกว่าเป็นผู้บริหาร (Administrator) ต้องแสดงบทบาทผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง เสนอแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นชอบ สร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กรและชุมชน

ภายใต้บริบทที่ต่างกัน ผู้บริหารต้องกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับการจัดการศึกษาให้มีความเหมาะสมกับสภาพและความต้องการของโรงเรียน ตามกรอบนโยบายแห่งรัฐ โดยมีเป้าหมายสูงสุดขององค์กรคือ นักเรียน ถ้าโรงเรียนสามารถใช้ศักยภาพของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองได้อย่างเหมาะสมและดีที่สุด ทุกคนได้ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพแล้ว ย่อมส่งผลดีต่อผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขได้

◀ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อศึกษาและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการพัฒนาศักยภาพโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้

◀ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้มีวัตถุประสงค์ คือ "เพื่อค้นหาและใช้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนเพื่อให้สามารถปฏิรูปการเรียนรู้ได้"

◀ องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้มีองค์ประกอบพื้นฐานดังนี้

1. กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งมี 4 ขั้นตอนคือ

1.1 กำหนดยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการในการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา วิเคราะห์และสังเคราะห์ ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

1.2 ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากขั้นตอนแรก เพื่อนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการและวิธีการที่หลากหลายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม

1.3 ปรับปรุงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์ที่ใช้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

1.4 ประเมินยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินสรุปผลการนำยุทธศาสตร์ไปใช้เพื่อแสวงหาแนวทางการวางแผนดำเนินงานยุทธศาสตร์ โดยให้หลักการประเมินยุทธศาสตร์เพื่อการวางแผนพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนต่อไป

2. ยุทธศาสตร์พัฒนาศักยภาพโรงเรียน เป็นยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการผู้เรียนให้มีคุณภาพ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ย่อย คือ

1.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1: เตรียมบ้านช่อง หมายถึงการเตรียมความพร้อมด้านภูมิทัศน์ อาคารเรียน อาคารประกอบ ให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรม เตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดหาและจัดระบบบริการด้าน IT ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของผู้เรียน สำหรับแนวทางในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วย (1) สำรวจสภาพปัจจุบันด้านกายภาพ (2) แสวงหาความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ (3) พัฒนาโดยใช้ศักยภาพของชุมชนและบริบทของโรงเรียน

1.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2: มองหาแนวทาง เป็นการแสวงหาสิ่งใหม่มาใช้ในการจัดการศึกษา โดยใช้หลักร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางและสิ่งที่ดียิ่งขึ้น สำหรับแนวทางในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นี้คือ (1) ส่งเสริมสนับสนุนครู และบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (2) แสวงหาแหล่งเรียนรู้ (3) บริการสื่อ เอกสารสิ่งพิมพ์ และส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร และ (4) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง

1.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3: สะสางความคิด เป็นกระบวนการในการสร้างความตระหนัก ปรับเปลี่ยนความคิดและปลูกจิตสำนึกรับผิดชอบของผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และสามารถจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามกฎหมายการศึกษา และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 สำหรับแนวทางในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นี้คือ (1) พัฒนาครู บุคลากร ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา (2) ผู้บริหาร ครู บุคลากร กรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองปรับเปลี่ยนความคิด (3) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และแบบเครือข่าย และ (4) สร้างเครือข่ายในการบริหารจัดการศึกษา

1.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4: วิถีชีวิตการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนแนวการจัดการเรียนรู้จากครูมีบทบาทหลักในการสอน มาเป็นครูและนักเรียนร่วมกันแสวงหาคำตอบ ครูมีหน้าที่กระตุ้นส่งเสริมให้นักเรียนคิด สะกิดให้นักเรียนถาม และจัดการเรียนรู้แบบให้ความรู้คู่การปฏิบัติ เปิดห้องเรียนรู้โลกกว้างให้ล้อมรอบข้างเป็นครู สำหรับแนวทางในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์คือ (1) สร้างเสริมวินัยและค่า

นิยมที่พึงประสงค์ในการเรียนรู้ (2) จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิตสุขภาพกาย (3) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และ (4) ปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้จากผู้รับเป็นผู้ร่วม

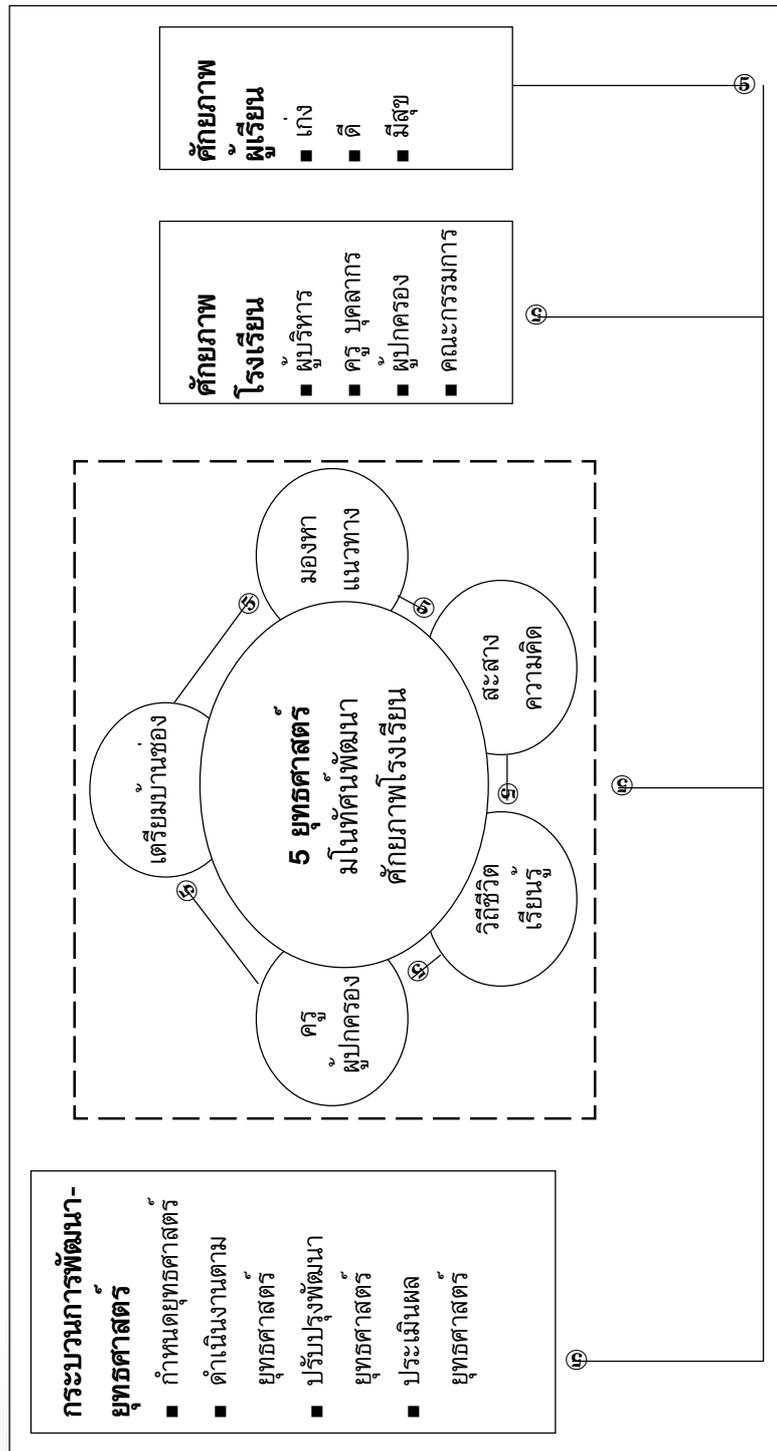
1.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5: ครู ผู้ปกครองร่วมมือ เป็นการร่วมมือกันระหว่างครูและผู้ปกครองในการจัดสภาพและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้ควรเกิดขึ้นทั้งอยู่ที่โรงเรียนและที่บ้าน เพราะนักเรียนมีเวลาอยู่ที่บ้านมากกว่าที่โรงเรียน ส่วนแนวทางในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นี้ คือ (1) สร้างความเข้าใจระหว่างครู และผู้ปกครอง (2) แสวงหาความร่วมมือจากชุมชน และ (3) ประเมินผลตามสภาพจริง

3. ศักยภาพของโรงเรียน เป็นส่วนประกอบที่จะได้รับการพัฒนาจากส่วนประกอบพื้นฐานทั้งสองส่วนที่กล่าวมาแล้ว เพื่อเป้าหมายสำคัญของรูปแบบคือ การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ศักยภาพของโรงเรียนที่ผู้วิจัยกล่าวถึงมีอยู่ 4 ประเภท คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยไม่ได้ระบุศักยภาพที่สำคัญและจำเป็นของบุคคลเหล่านี้ไว้ให้ครบทุกประเภท มีกล่าวถึงไว้เฉพาะศักยภาพของครูและบุคลากรเท่านั้นว่า ครูและบุคลากรควรมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ (ฉบับที่ 2) แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ไว้ดังนี้

1.1 ศักยภาพด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ เช่น การเตรียมเนื้อหาที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและความรู้สากล การรู้จักและเข้าใจนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นต้น

1.2 ศักยภาพการพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง การเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม เป็นต้น

โดยสรุปแล้วรูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้มีลักษณะดังแผนภูมิในหน้าถัดไป



▶ ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

ผลการทดลองใช้รูปแบบที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. ผลที่เกิดขึ้นด้านผู้บริหาร
 - 1.1 เกิดความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 1.2 ตระหนักในบทบาทหน้าที่และการใช้อำนาจให้สอดคล้องกับบริบท

- 1.3 เกิดเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ
- 1.4 เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน
2. ผลที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับครู
 - 2.1 ครูตระหนักในบทบาทหน้าที่และเห็นความสำคัญในวิชาชีพมากขึ้น
 - 2.2 ครูเปลี่ยนแนวการสอนจากเดิมมาเป็นการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น
 - 2.3 ครูมองเห็นความสำคัญของเป้าหมายองค์กร และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น
 - 2.4 ครูปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างของผู้ประกอบวิชาชีพครู
 - 2.5 ครูเป็นผู้จัดการห้องเรียนและสามารถรองรับการกระจายอำนาจได้
 - 2.6 ครูพัฒนารูปแบบการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
 - 2.7 ครูสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มศักยภาพ
 - 2.8 ครูพัฒนากระบวนการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
 - 2.9 ครูมีการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะกระบวนการคิดและการแก้ปัญหา
มากขึ้น
 - 2.10 ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันมากขึ้น
3. ผลที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับผู้เรียน
 - 3.1 ผู้เรียนค้นพบวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง
 - 3.2 ผู้เรียนได้ประสบการณ์ตรงในการเรียนรู้
 - 3.3 ผู้เรียนสามารถบูรณาการเชื่อมโยงความรู้กับชีวิตจริงได้
 - 3.4 ผู้เรียนมีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
 - 3.5 ผู้เรียนพัฒนารูปแบบการนำเสนอผลงานที่หลากหลาย
 - 3.6 ผู้เรียนรู้จักแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ อย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผล
 - 3.7 ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ และใฝ่รู้ใฝ่เรียน
 - 3.8 ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการทำงานและมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น
 - 3.9 ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีความสุข
 - 3.10 ผู้เรียนรู้จักประเมินตนเอง และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 - 3.11 มีพัฒนาการทั้งด้านความดี ความเก่ง และเป็นสุขตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่
กำหนดไว้
4. ผลที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษา
 - 4.1 คณะกรรมการสถานศึกษามีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมมากขึ้น
 - 4.2 คณะกรรมการสถานศึกษามีการพัฒนาด้านความรู้และทัศนคติต่อโรงเรียน
 - 4.3 คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนการบริหารและกิจการ
ของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

- 4.4 คณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญและรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษามากขึ้น
5. ผลที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับผู้ปกครอง
 - 5.1 ผู้ปกครองตระหนักในความสำคัญของการศึกษา และส่งเสริมให้บุตรหลานศึกษาต่อมากขึ้น
 - 5.2 ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบของการเป็นเครือข่าย
 - 5.3 ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวัดผลและประเมินผลผู้เรียน
 - 5.4 ผู้ปกครองมีการพัฒนา เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายผู้ปกครอง
 - 5.5 ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ครู และบุคลากรมากขึ้น

สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่ประสบที่เกิดจากการพัฒนารูปแบบการบริหารนั้นพอสรุปได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงความคิดของครู บุคลากร และผู้ปกครองเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามและมุ่งมั่นพอสมควรกว่าจะสร้างความเข้าใจ ความตระหนัก และมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน

2. การบริหารตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นต้องสร้างความเข้าใจกับต้นสังกัดพอสมควรเพราะหากไม่เข้าใจจะทำให้เป็นอุปสรรคเป็นอย่างยิ่ง

3. การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญครูต้องคิดและจัดกิจกรรมหลากหลาย ต้องแสวงหาแหล่งเรียนรู้ และต้องพยายามตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ได้ ซึ่งเป็นภาระสำหรับครูไม่น้อย

4. งานจะสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือและการสร้างเครือข่าย ซึ่งต้องใช้ความพยายามและความอดทนอย่างยิ่งเช่นกัน

ส่วนบทเรียนที่ได้รับจากการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารครั้งนี้มีหลายประการโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากเป็นนักบริหารมาเป็นนักจัดการ เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ทำหน้าที่เพียงบริหารงานตามกฎหมายและระเบียบเท่านั้น แต่ผู้บริหารที่ดีควรเป็นนักจัดการที่ดีและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการเป็นผู้จัดการนั้นผู้บริหารต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การลงทุนทางการศึกษาต้องใช้เวลาในการพิสูจน์ตนเอง บทเรียนที่ผู้บริหารได้รับครั้งนี้ทำให้เห็นแนวในการบริหารโรงเรียนได้สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

รูปแบบที่ 11 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชน

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชนที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนธารโศภิตวิทยุ โดยการนำของนายจุมพล ทองใหม่ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนในช่วงนั้น ต่อมาเมื่อผู้บริหารได้ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี จึง

ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการบริหารแห่งใหม่ด้วยดังจะได้นำเสนอต่อไป

◀ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนธารโศวัตพัฒนวิทย์เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งขึ้นในปี 2519 ที่ตำบลธารโศ จังหวัดยะลา เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน 227 คน มีครู 20 คน รวมทั้งผู้บริหารเป็น 21 คน

โรงเรียนธารโศวัตพัฒนวิทย์มีจุดเด่นอยู่หลายประการ เช่น เป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูปการศึกษา-ดีเด่น เป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในปี 2545 มีสื่อ อุปกรณ์ วัสดุครุภัณฑ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีหลากหลายและเหมาะสมสอดคล้องกับท้องถิ่น มีผู้บริหารที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความรักมุ่งมั่นและให้ความช่วยเหลือดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี ครูโรงเรียนธารโศวัตพัฒนวิทย์จัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นักเรียนมีสุขภาพจิตดี มีทักษะในการดำรงชีวิต คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้มแข็ง และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยดีตลอดมา มีภูมิปัญญาและให้การช่วยเหลือโรงเรียนหลายด้าน ผู้ปกครองพร้อมเป็นเครือข่ายการดำเนินงานของโรงเรียน แต่ขณะเดียวกันก็มีจุดด้อยหลายประการที่ต้องได้รับการแก้ไขต่อไป

จุดด้อยประการแรกคือการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์และสื่อการสอนยังไม่เป็นระบบ ขาดอุปกรณ์ด้านกีฬา ดนตรีและนาฏศิลป์ เครื่องคอมพิวเตอร์ยังไม่เพียงพอ แหล่งเรียนรู้ยังไม่พอ ผู้บริหารยังไม่มี การนิเทศติดตามผลเท่าที่ควร ครูมีภาระงานมากเกินไป ขาดแคลนครูบางวิชา ส่วนนักเรียนยังขาดความกระตือรือร้น ขาดความรับผิดชอบ ยังรอแต่ครูสั่ง มีปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองนั้นมีปัญหาเฉพาะด้านการคมนาคม

◀ แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้นั้นทางโรงเรียนมีฐานคิดสำคัญดังนี้ คือ (1) หลักการกระจายอำนาจ (2) หลักการบริหารตนเอง (3) หลักการตรวจสอบถ่วงดุล (4) หลักการประชาธิปไตย และ (5) หลักธรรมาภิบาล โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่กำหนดแนวทางการจัดการโรงเรียน การบริหาร และในการมีส่วนร่วม นั้นจะมีส่วนร่วมทั้งการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมพัฒนา

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิดกับทางโรงเรียนตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหาและความพร้อม ร่วมวางแผน และร่วมสร้างความตระหนักกับบุคลากรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ร่วมทำในการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ ร่วมปรับโครงการให้เหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินงาน ร่วมกำหนดบทบาทให้ชัดเจน เสร็จแล้วก็ดำเนินตามแผนด้วยความรู้ความเข้าใจและรับผิดชอบ ตลอดจนการติดตามผลประเมินผล

ส่วนร่วมรับผิดชอบนั้นโรงเรียนได้กระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติบริหารงานได้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารการใช้แหล่งเรียนรู้และศักยภาพชุมชน
2. เพื่อศึกษารูปแบบและขยายผลการใช้แหล่งเรียนรู้ไปยังโรงเรียนเครือข่าย
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชน มีวัตถุประสงค์คือ "เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและศักยภาพชุมชนโดยการบริหารจัดการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน"

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชนที่พัฒนาขึ้นมาครั้งนี้มีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบคือ

1. **การบริหารแบบมีส่วนร่วม** โดยการระดมบุคลากรภายในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชาวบ้านและชุมชนและนักเรียนมาร่วมกันในการบริหารโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมกันรับผิดชอบ

2. **การบริหารจัดการใช้แหล่งเรียนรู้**

โรงเรียนบริหารงานเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพของชุมชนโดยการใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนเป็นฐานในการดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน 6 ขั้นตอนคือ

- 2.1 สืบค้นแหล่งเรียนรู้
- 2.2 วิเคราะห์หลักสูตร
- 2.3 กำหนดยุทธศาสตร์การเรียนรู้
- 2.4 จัดทำแผนการเรียนรู้
- 2.5 ดำเนินการปฏิบัติ
- 2.6 ประเมินผล

3. การปฏิรูปหลักสูตรและการสอน

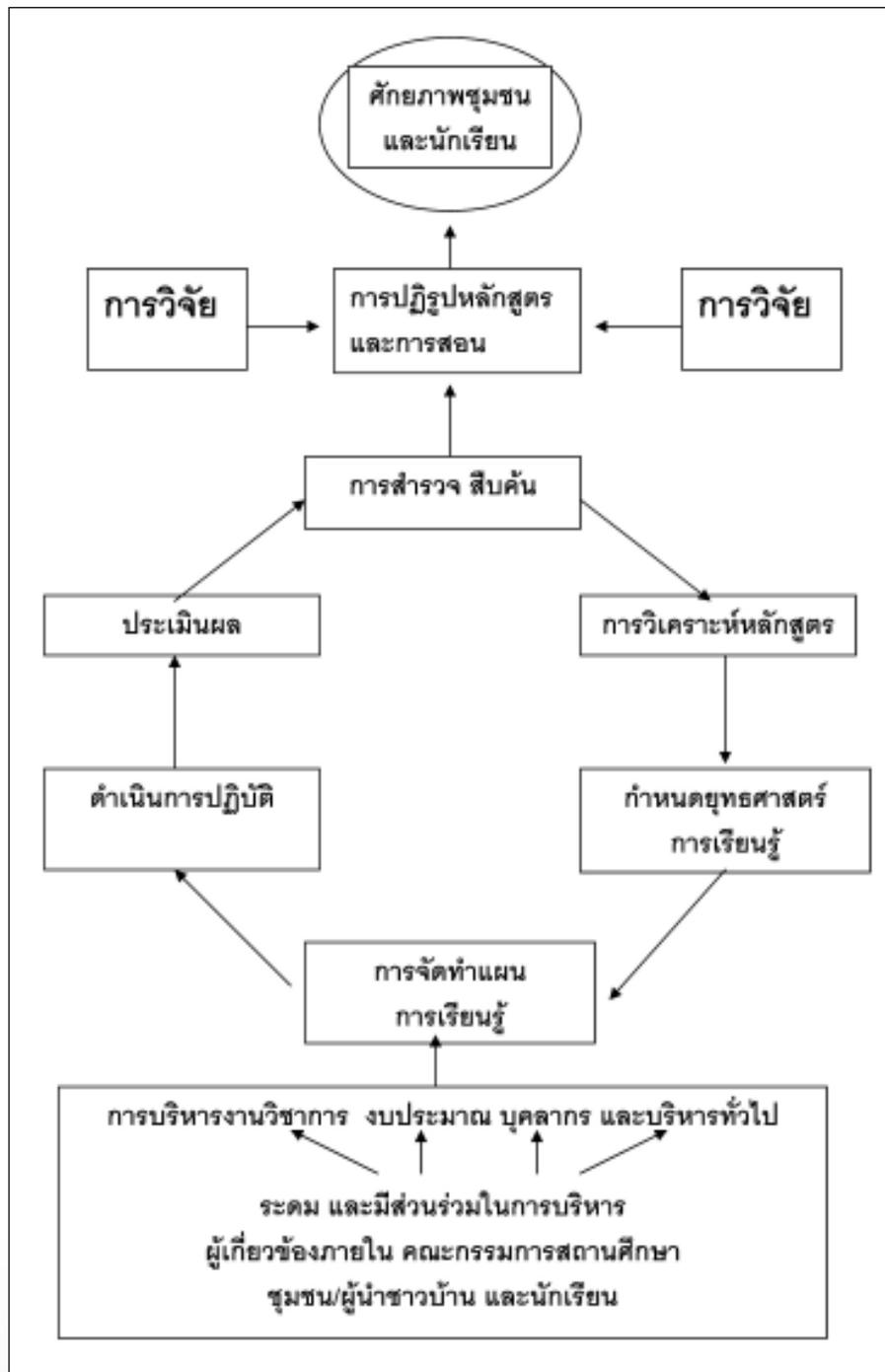
การปฏิรูปหลักสูตรและการสอนเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชน โดยมีแนวปฏิบัติสำคัญดังนี้

- 3.1 ปฏิรูปหลักสูตร โดยมีจุดเน้นสามด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านวิชาชีพ และด้านวัฒนธรรม ประเพณีและศาสนา
- 3.2 ปฏิรูปการสอน โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีการสอนแบบบูรณาการ-
ทั้งเวลาจัดสอนและในแต่ละช่วงชั้น

4. การวิจัย

โรงเรียนใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญอีกประการหนึ่งในการปฏิรูปการบริหาร ปฏิรูปหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ และ-
ศักยภาพชุมชน

โดยสรุปแล้วรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชนเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนำเสนอในหน้าถัดไป



▶ ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

รูปแบบการบริหารจัดการ เป็นรูปแบบจำลองที่นำไปใช้กับโรงเรียนต้นแบบ 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนธาร์โตวัฒนวิทย์ (R1, D1) และโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี (R2, D2) และนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนเครือข่ายอีก 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านนังสตาวิทยา, โรงเรียนนิคมพัฒน์วิทย์, โรงเรียนนิคมสร้างตนเองธาร์โต 6, โรงเรียนเมืองปัตตานี และโรงเรียนรามันท์ศิริวิทย์ มีผลการทดลองใช้ดังนี้

1. โรงเรียนธาว์วัฒนวิทย์ (R1 - D1) ปีการศึกษา 2545

1.1 ผลที่เกิดกับผู้บริหาร ครู ผู้เรียน กรรมการสถานศึกษา และโรงเรียน

1.1.1 ผลที่เกิดกับผู้บริหาร เดิมผู้บริหารจะบริหารตามโครงสร้างของกรมต้นสังกัด หลังจากได้ร่วมโครงการการบริหารจัดการการใช้แหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และศักยภาพของชุมชน พบว่า ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น มีการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาบูรณาการบริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และจะต้องทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการตามภาระหน้าที่ตามโครงการ มีความรู้ความเข้าใจถึงการจัดปัจจัยเกื้อหนุนในการบริหาร และพัฒนาโรงเรียน รู้จักการนำรูปแบบประชาสัมพันธ์มาใช้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เน้นการประเมินโครงการตามแผนงานชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน โดยใช้ชุมชนเข้ามาร่วมบริหาร โดยเฉพาะงานด้านวิชาการ ชุมชนได้เข้ามาช่วยเหลือด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีการมอบหมายภาระงานภายในได้อย่างเหมาะสม มีความโปร่งใส สุจริตยุติธรรม มีการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย มีการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 ผลที่เกิดกับครู ได้มีการพัฒนากระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง เกิดทักษะด้านการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน มีการใช้แหล่งการเรียนรู้มากขึ้น เข้าใจถึงกระบวนการเรียนการสอนที่ใช้แหล่งเรียนรู้ และสามารถพัฒนาศักยภาพได้ในกรอบความต้องการของชุมชน ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตัวผู้เรียน สามารถทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างครูด้วยกันและวิทยากรท้องถิ่นในลักษณะร่วมคิด ร่วมทำ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เห็นได้จากการใช้แหล่งเรียนรู้ จะต้องอาศัยรูปแบบการสอนแบบบูรณาการ ผู้เกี่ยวข้องจะต้องประสานงานกันตั้งแต่การวางแผน เตรียมการ ชั้นปฏิบัติ ชั้นประเมิน และตรวจสอบปรับปรุงพัฒนาในทุกขั้นตอนจะต้องอาศัยความร่วมมือกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.1.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามมาตรฐาน จากการใช้แหล่งการเรียนรู้พบว่าผู้เรียน ให้ความสนใจกับกิจกรรมการเรียนการสอน เกิดพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียนมีความสุขกับกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้แหล่งเรียนรู้เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้เรียนได้เกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง สังเกตได้ว่า ผู้เรียนมีความสนใจใฝ่รู้กับธรรมชาติแวดล้อม เกิดความรับผิดชอบเรียนรู้ด้วยตนเอง เกิดทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจากการวิเคราะห์และสรุปความรู้ ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจลักษณะองค์รวม สามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

1.2 ผลที่เกิดกับคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนได้มีการกระจายอำนาจ มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานที่กะทัดรัด คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ กรรมการสถานศึกษาฯ ได้รับการพัฒนาความรู้ด้านบทบาทหน้าที่ของตน คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการเข้ามามี

ส่วนร่วมการบริหารงานอย่างเด่นชัด ทำให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอนตามความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง ได้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ที่เป็นปัญหาของชุมชนมาจัดการเรียนการสอน เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางแก้ปัญหาให้กับชุมชนได้ เป็นการช่วยเหลือสังคม นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้ กระบวนการเรียนรู้ตามจุดประสงค์รายวิชา ผลจากการเรียนรู้ทำให้เกิดรูปแบบ การจัดการเรียนรู้แบบระบบใช้สังคมขึ้น (Service Learning) เป็นการส่งเสริมศักยภาพของชุมชนอีกทางหนึ่ง

2. โรงเรียนศิริราชสุราษฎร์ธานี (R2 -D2) ปีการศึกษา 2546

2.1 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา และโรงเรียน

2.1.1 ผลที่เกิดกับผู้บริหาร ได้นำรูปแบบการบริหารจัดการการใช้แหล่งเรียนรู้มาดำเนินการในโรงเรียนภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชน ประชุมกรรมการสถานศึกษาแต่งตั้งกรรมการฝ่ายบริหารร่วมกับโรงเรียนตามโครงสร้างด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และบริหารทั่วไป เพื่อนำหลักคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน จัดให้มีการทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมมือกับชุมชนจัดการศึกษาตามความต้องการของท้องถิ่น ผลจากการบริหารจัดการทำให้เกิดหลักสูตรอิสลามศึกษาขึ้นในโรงเรียนของรัฐ เป็นหลักสูตรเพิ่มเติม ชุมชนมีความศรัทธาโรงเรียน เกิดความมั่นใจมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ชุมชนให้ความศรัทธาเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ผู้บริหารมีทักษะด้านการบริหารจัดการใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างดี

2.1.2 ผลที่เกิดกับครู มีทักษะในการจัดการเรียนการสอน โดยใช้แหล่งเรียนรู้ได้สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรทุกรายวิชา โดยการจัดทำแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนจัดเป็นหน่วยบูรณาการการเรียนรู้ เช่น ไร่นาสวนผสมบ้านเกาะสอน มัสยิด 300 ปีบ้านบาเจาะ หาดแม่แม เมืองโบราณยะรัง เครื่องปั้นดินเผาบ้านกูปังบาเดาะ มีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีและวิธีการที่ทันสมัย

ในการเรียนรู้ ครูทุกคนได้ใช้งานวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนการสอน คนละ 1 เรื่อง เป็นลักษณะงานวิจัย 5 บท และได้มีการพัฒนางานวิจัยอีกร้อยละ 50 ของครูทั้งหมดจากทุนวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจำนวนเงิน 25,000 บาท และทุนวิจัยของสำนักงานตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการเขต 12 จังหวัดสงขลาจำนวนเงิน 20,000 บาท งานวิจัยจะเป็นวิจัยสร้างและพัฒนาสื่อในรายวิชาต่าง ๆ การจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย ทำให้ครูมีความรู้ทักษะในการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่ โดยเฉพาะเรื่องของการวัดผลตามสภาพจริง นำผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

2.1.3 ผลที่เกิดกับผู้เรียน ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามมาตรฐานด้านผู้เรียน จากการเรียนรู้แบบบูรณาการ ทำให้นักเรียนมีความสุขสนุกสนานกับการเรียนการสอน การศึกษาจากสถานที่จริง

ทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้และเกิดทักษะตามศักยภาพของผู้เรียน มีการพัฒนาด้านการคิดวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์ในการจำแนก ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนการสอนโดยใช้แหล่งเรียนรู้ พบว่านักเรียนมีบทบาท มีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ การศึกษา การตั้งคำถาม การสรุปหาคำตอบ ด้วยตัวนักเรียนเองทำให้มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ เข้าใจถึงวิธีการค้นคว้าหาข้อมูล มีเหตุผล มีส่วนร่วมในการประเมินชิ้นงาน มีทักษะด้านการประเมินผล และปรับปรุงตนเอง มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรมจริยธรรม จากการประเมินตามตัวบ่งชี้ อยู่ในระดับดี และพอใช้ ส่วนด้านที่ต้องปรับปรุงเป็นเรื่องของการคิดวิเคราะห์

2.2 ผลที่เกิดกับชุมชน และกรรมการสถานศึกษา จากโครงสร้างรูปแบบการบริหารจัดการคณะกรรมการการศึกษาและชุมชน จะมีบทบาทในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการทำงานร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีระบบโครงสร้างที่ชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า ด้านศักยภาพที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน ส่งผลให้เป็นชุมชนเข้มแข็ง ผลจากการนำหลักสูตรอิสลามศึกษามาจัดการเรียนการสอนควบคู่กับวิชาสามัญ ทำให้โรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี เป็นที่รู้จักของชุมชนอื่น ๆ มีผู้มาศึกษาดูงานและนำรูปแบบไปขยายผลในโรงเรียน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการที่โรงเรียนได้ดำเนินงานตามโครงการการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชน โดยใช้รูปแบบ (MODEL) ที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นนั้น แม้จะสามารถพัฒนาไปได้ดี แต่ก็มีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากรในโรงเรียน โดยเฉพาะการโยกย้ายของครู - อาจารย์ ส่งผลให้การจัดการกระบวนการบริหารจัดการขาดความต่อเนื่อง และการขาดแคลนบุคลากรครูในโรงเรียนในบางกลุ่มสาระวิชาที่สำคัญ ๆ
2. ปัญหาด้านผู้ปกครอง ผู้ปกครองบางคนยังไม่มีความตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาเท่าที่ควร และความจำเป็นในการให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเอาใจใส่บุตรหลานให้เข้มงวดทั้งความประพฤติและการเรียนการสอน โดยเฉพาะที่บ้าน
3. สมาชิกในชุมชน ส่วนหนึ่งยังมองไม่เห็นความจำเป็นในการสนับสนุนการศึกษา ขาดความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่สร้างสรรค์ให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี
4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภาระการประกอบอาชีพ จึงไม่มีเวลาว่างในการร่วมกิจกรรมการบริหารสถานศึกษาที่โรงเรียนจัดขึ้น
5. สภาพความไม่ปลอดภัยของชีวิตเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกิดจากการสร้างสถานการณ์ก่อการร้ายให้เกิดความไม่ปลอดภัยในเขต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เกิดขึ้นเป็นรายวัน

จากการบริหารจัดการโครงการในการบริหารจัดการใช้แหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชน และทดลองใช้รูปแบบ (Model) ในการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบ

มีส่วนร่วมครั้งนี้ทางโรงเรียนได้เรียนรู้บทเรียนที่เป็นประโยชน์หลายประการโดยเฉพาะหลักการบริหาร-
แหล่งเรียนรู้ 3 ป คือ ป-ประสบการณ์ ป-ประหยัด และ ป-ปลอดภัย นอกจากนี้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
เกิดการเรียนรู้หลายด้าน เช่น

1. ผู้บริหารเกิดทักษะการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียน-
ที่มีชุมชนเข้ามามีบทบาทส่วนร่วม ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจถึงการจัดปัจจัยเงื่อนไขในการบริหาร-
และพัฒนาโรงเรียนและพบว่าผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

2. ครูได้ใช้แหล่งเรียนรู้มาบูรณาการร่วมกับกลุ่มสาระวิชามากขึ้น มีความเข้าใจกับกระบวนการ
การจัดการเรียนการสอนที่ใช้แหล่งเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัด
ได้สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตร ครูสามารถทำงานแบบมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม
มากขึ้น มีการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ เกิดวัฒนธรรมตามความต้องการของชุมชน
นอกจากนั้นครูได้มีการใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งมีการสอนแบบบูรณาการมาก
ขึ้น ส่งผลให้ครูได้พัฒนาการจัดกระบวนการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. นักเรียนสามารถเกิดการเรียนรู้มาตรฐานที่กำหนด เกิดพฤติกรรมใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีความสุข
สนุกกับการเรียนรู้ มีความรักสามัคคีร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน
ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมของทุกกลุ่มสาระวิชาสูงขึ้น นักเรียนเกิดทักษะในการ
ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักการทำงานเป็นทีม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เกิดจิตสำนึกสาธารณะ
เห็นความสำคัญของส่วนร่วมมากขึ้น

4. โดยภาพรวมแล้ว โรงเรียนเกิดรูปแบบการ จัดการเรียนรู้แบบรับใช้สังคม (Service Learning)
เป็นการช่วยเหลือสังคม มีการใช้แหล่งเรียนรู้ที่เป็นปัญหาของชุมชน เพื่อวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหา
โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน-
ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในการเข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษา
เป็นการกระจายอำนาจสู่ชุมชนในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าว ซึ่งส่งผล
ให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง

รูปแบบที่ 12 รูปแบบการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการปฏิรูปการบริหาร- สถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการปฏิรูปการบริหาร
สถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนวัดใหญ่ โดยการ
นำของนายณัฐวุฒิ สังสิลาเป็นผู้บริหารโรงเรียน สาระสำคัญของรูปแบบมีดังต่อไปนี้

◀ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนวัดใหญ่เป็นโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จากการศึกษาสภาพปัญหา ก่อนเข้าร่วมในโครงการพบว่าโรงเรียนยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ระบบการบริหารงานส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรือการสั่งการของหน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเอง การปฏิบัติงานมีขั้นตอนซ้ำซ้อน ใช้เวลานาน ล่าช้า การบริหารโรงเรียนยังขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง การบริหารงานดำเนินไปภายใต้ความขาดแคลน มีปัญหาด้านสภาพแวดล้อม เพราะโรงเรียนตั้งอยู่ใกล้ปากอ่าวไทย มีน้ำทะเลหนุนทำให้น้ำท่วมเป็นประจำ มีมลภาวะจากโรงงานอุตสาหกรรม พื้นที่ของโรงเรียนคับแคบ ขาดอาคารสถานที่และทรัพยากรทางการศึกษา แผนการดำเนินงานยังไม่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนเท่าที่ควร บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในการปฏิบัติการเรียนรู้ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง การจัดการเรียนการสอนขาดความยืดหยุ่น และยังไม่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ขาดสื่อและเทคโนโลยีการสอน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นยังมีน้อย การพัฒนาหลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน หรือถ้าจะกล่าวโดยรวมก็คือ การจัดการศึกษาของโรงเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าที่ควร

◀ แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขปรับปรุง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ความสามารถและคุณธรรม จริยธรรม มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็นการศึกษาตลอดชีวิตโดยสังคมมีส่วนร่วม และให้มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาฉบับนี้ยังได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยมี คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหมวด 4 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา และมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพผู้เรียน จึงมีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ รวมทั้งการปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษา เพื่อพร้อมรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว ดังนั้น โรงเรียนวัดใหญ่ จึงต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษาอย่างเร่งด่วนและจริงจังเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเจตนารมณ์-

ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และการระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีปัญญา มีความสุขและมีความเป็นไทย ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่นผู้ปกครอง และประชาชนส่วนใหญ่มีความสนใจด้านการศึกษาและให้ความร่วมมือสนับสนุนกิจการของโรงเรียนเป็นอย่างดี โดยจัดทำโครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามภารกิจของผู้บริหารต้นแบบ เรื่อง "การวิจัยและพัฒนายุทธวิธีการระดมสรรพกำลังจากชุมชน เพื่อการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้"

◀ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบยุทธวิธีการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาผลสำเร็จ ปัญหา และอุปสรรคของการพัฒนายุทธวิธีการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

◀ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบยุทธวิธีการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์ คือ "เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ให้นักเรียนเป็นคนดี เก่ง และมีสุข โดยการระดมสรรพกำลังและทรัพยากรจากชุมชน "

◀ องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบยุทธวิธีการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้นี้มีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 องค์ประกอบคือ

1. **เป้าหมายตามแผนงานของโรงเรียน** หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์เป้าหมายตามแผนงานของโรงเรียนว่าในแต่ละเดือนต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง จัดทำเป็นหมวดหมู่พร้อมระยะเวลาที่ต้องใช้ทรัพยากรเหล่านั้น
2. **สำรวจสืบค้นแหล่งทรัพยากร** หมายถึงการเสาะแสวงหาว่าทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ตามที่กำหนดไว้ในแผน ตามระยะเวลาต่าง ๆ นั้นจะได้มาจากไหน จากบุคคล จากหน่วยงาน สถาบัน หรือองค์กรใด และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนไว้ ในขั้นตอนนี้มีองค์ประกอบย่อยที่มีส่วน-

สัมพันธ์กันอีกสองส่วนคือ การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร และการสร้างทางเลือกในการระดมทรัพยากร

3. ยุทธวิธีระดมสรรพกำลัง หมายถึงวิธีการในการระดมสรรพกำลัง โดยการกำหนดหลายวิธี เพื่อสร้างทางเลือกในการระดม ทั้งนี้ยุทธวิธีที่สร้างขึ้นต้องสอดคล้องกับความต้องการและธรรมชาติของมนุษย์ วัฒนธรรม จารีตประเพณี วิถีชีวิต และความเชื่อส่วนบุคคลด้วย ตัวอย่าง เช่น ในช่วงปี 2545-2546 นั้น โรงเรียนวัดใหญ่ใช้ยุทธวิธีต่อไปนี้ในการระดมสรรพกำลัง

3.1 การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวและภาวะผู้นำของผู้บริหาร

3.2 การใช้องค์กรศาสนาและผู้นำศาสนา

3.3 การใช้บุคคลภายในสถานศึกษาหรือบุคคลภายนอก เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีพลังอำนาจและบารมีในการระดมทรัพยากร

3.4 จัดกิจกรรมหารายได้ เช่น การทอดผ้าป่า การจัดประกวดร้องเพลง เป็นต้น

3.5 การเชิญบุคคลกลุ่มเป้าหมายมาเยี่ยมชมโรงเรียน

3.6 การจัดตั้งสมาคม และมูลนิธิ

3.7 ร่วมกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.8 พลิกวิกฤติเป็นโอกาส เช่น การดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์และตรงกับความต้องการของชุมชน

3.9 เชิดชูเกียรติบุคคลที่มีความสำคัญในชุมชน

3.10 สร้างโอกาสในการแสวงหาอย่างต่อเนื่องและเป็นปกติวิสัย

4. ปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน จากทรัพยากรที่ได้จากการระดมดังกล่าวมาแล้วในองค์ประกอบที่สาม โรงเรียนก็จะนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้ในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ผลที่เกิดขึ้นก็จะส่งผลต่อการระดมทรัพยากรของโรงเรียนต่อไป ในช่วงที่ผ่านมาโรงเรียนวัดใหญ่ได้ปฏิรูปการศึกษาในด้านต่อไปนี้

4.1 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.2 จัดทำและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลักสูตรท้องถิ่น

4.3 พัฒนาคู่มือครูทุกด้านอย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญกำลังใจ

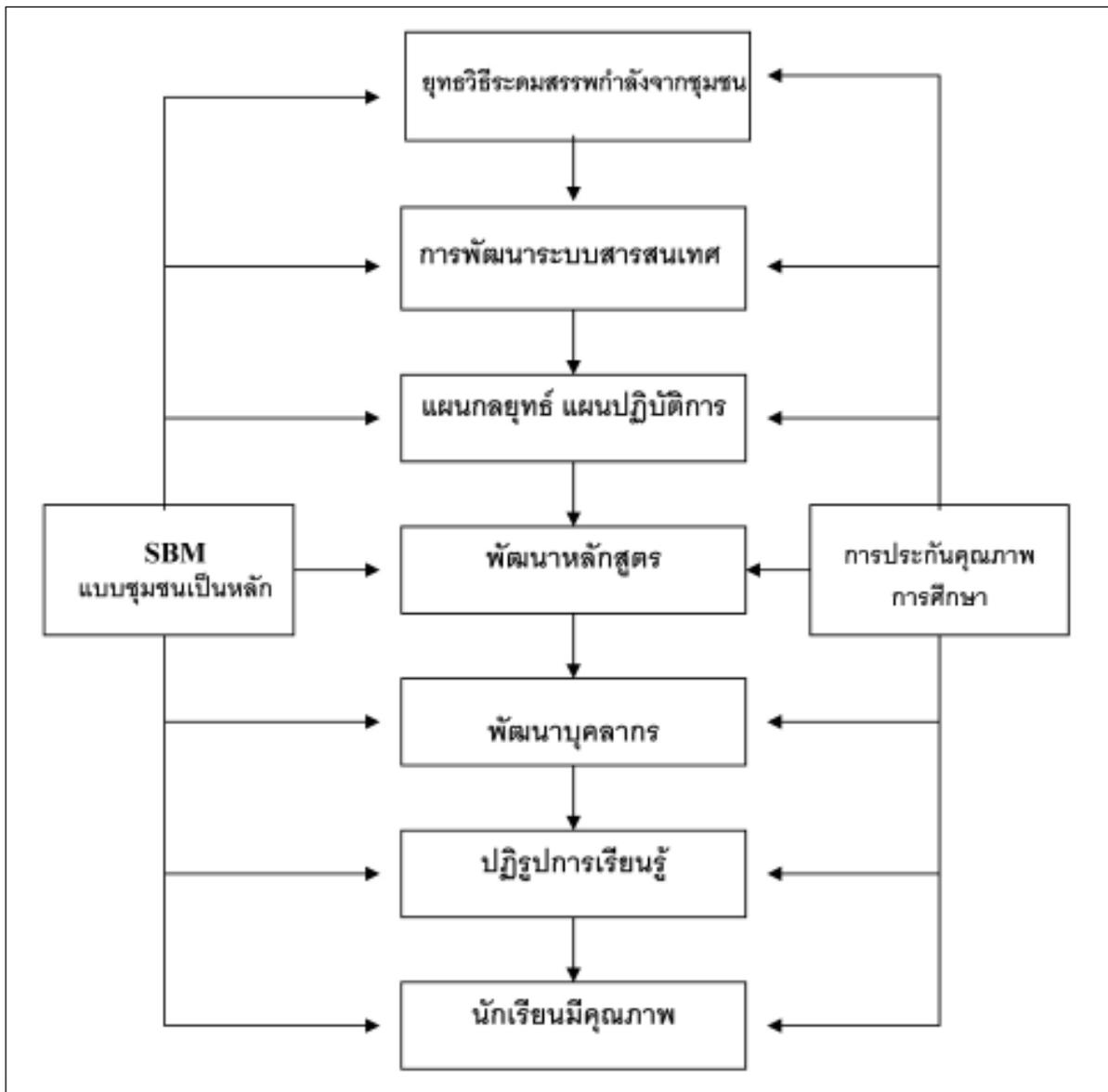
4.4 จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.5 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

4.6 จัดกิจกรรมประกันคุณภาพและกิจการนักเรียน เป็นต้น

โดยสรุปแล้วรูปแบบยุทธวิธีการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดใหญ่ มีลักษณะดังแผนภูมิในหน้าถัดไป

แผนภูมิรูปแบบการบริหารของโรงเรียนวัดใหญ่



ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

จากการทดลองใช้รูปแบบในสองปีที่ผ่านมาพบว่ายุทธวิธีที่ใช้ในการระดมสรรพกำลังปรากฏผลดังนี้

1. ยุทธวิธีที่ 1 การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวและภาวะผู้นำของผู้บริหารทำให้หน่วยงานหรือบุคคลเป้าหมายเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ นับถือ ศรัทธา และออกปากช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
2. ยุทธวิธีที่ 2 การใช้องค์การศาสนาและผู้นำทางศาสนาเป็นผู้สนับสนุนและช่องทางสู่การระดมทรัพยากร

3. ยุทธวิธีที่ 3 ใช้บุคคลภายในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้นำชุมชนช่วยในการระดมทรัพยากร
4. ยุทธวิธีที่ 4 จัดกิจกรรมหารายได้ เช่น จัดผ้าป่าการศึกษา การจัดมหรสพการกุศล การจัดประกวดร้องเพลงในโอกาสต่างๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้โรงเรียนมีรายได้ในการดำเนินงาน
5. ยุทธวิธีที่ 5 เชิญบุคคลเป้าหมายเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการระดมทรัพยากร
6. ยุทธวิธีที่ 6 จัดตั้งสมาคม และมูลนิธิเพื่อการศึกษา
7. ยุทธวิธีที่ 7 ร่วมกิจกรรมในโครงการต่างๆ เช่น โครงการรุ่งอรุณ เป็นต้น ทำให้โรงเรียนได้รับเงินสนับสนุนอีกช่องทางหนึ่ง
8. ยุทธวิธีที่ 8 พลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส เช่น การดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน แล้วชุมชนก็จะหันมาให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนโรงเรียนเป็นอย่างดี
9. ยุทธวิธีที่ 9 เชิดชูเกียรติบุคคลที่มีความสำคัญในชุมชน เช่น มอบเกียรติบัตรให้คณะกรรมการสถานศึกษา หรือบุคคลที่บริจาคให้กับโรงเรียน เป็นต้น
10. ยุทธวิธีที่ 10 สร้างโอกาสให้การแสวงหาอย่างต่อเนื่องจนเป็นปกติวิสัย ขยายขอบเขตและเครือข่ายในการแสวงหาทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา

จากแนวคิดข้างต้นทำให้โรงเรียนวัดใหญ่สามารถระดมทรัพยากรในช่วงที่ผ่านมารวมทั้งสิ้นกว่า 5 ล้านบาท และผลการดำเนินงานของโรงเรียนด้านอื่นๆ สรุปได้ดังนี้

1. ผลด้านการปฏิรูปโรงเรียน

โรงเรียนมีการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในหลายด้าน เช่น

- 1.1 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 1.2 การจัดทำและพัฒนาหลักสูตร
- 1.3 การพัฒนาสถานศึกษาในหลายด้าน อย่างต่อเนื่อง
- 1.4 การจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ตลอดจนแหล่งเรียนรู้สำคัญในท้องถิ่นต่อไป
- 1.5 จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ
- 1.6 จัดกิจกรรมประกันคุณภาพและกิจการนักเรียน

2. ผลด้านการปฏิรูปการเรียนรู้

- 2.1 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.2 ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน
- 2.3 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดี เก่ง และมีความสุข

ในการวิจัยและพัฒนานั้น ผู้วิจัยมีปัญหาอุปสรรคบางประการซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการมาก ทำให้บางครั้งกระทบกับการเรียนการสอน โรงเรียนจึงต้องสอนชดเชย

2. ในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นนั้น ต้องใช้งบประมาณคนละส่วนกับรายได้ที่ได้จากการดำเนินการจัดหา เพราะทรัพยากรที่ระดมมาได้ต้องใช้ตามวัตถุประสงค์ทั้งหมด ดังนั้น ผู้บริหารต้องคิดริเริ่มกิจกรรมสร้างรายได้ สำหรับใช้จ่ายด้านนี้โดยตรง และให้ถือเป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญของโรงเรียน

3. ผู้บริหารจะสามารถระดมสรรพกำลังได้มากน้อยเพียงไร นอกจากจะมียุทธวิธีที่ดีแล้วต้องเป็นที่ศรัทธาของชุมชนท้องถิ่นด้วย ดังนั้น ผู้บริหารต้องเสียสละกำลังกาย สละเวลา สละทรัพย์ส่วนตัวเพื่อคงสภาพความสัมพันธ์ให้มีความยั่งยืน เพราะตามธรรมชาติของมนุษย์ผู้รับต้องเป็นผู้ให้ก่อนเสมอ ทำให้เป็นภาระส่วนตัวมาก อาจมีผลกระทบต่อครอบครัวได้

4. นโยบายระดับชาติไม่ชัดเจน ทำให้พ่อ แม่ ผู้ปกครองเข้าใจไม่ถูกต้อง เช่น ผู้บริหารระดับสูงประกาศตามสื่อต่าง ๆ อยู่เสมอว่า ระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาที่ให้เปล่า มีของแจกเสื้อผ้า หนังสือ อุปกรณ์การเรียน อาหารแจกฟรี ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ แต่สภาพจริงรัฐสนับสนุนในเรื่องเหล่านี้เพียง 20% เท่านั้น ผู้ปกครองส่วนใหญ่จึงเรียกร้องสิทธิและไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าที่ควร เพราะรับทราบว่าตนเองเป็นเพียงผู้รับเท่านั้น

5. ยุทธวิธีที่ได้รับความร่วมมือน้อย คือการตั้งโต๊ะรับบริจาค เนื่องจากผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจน อพยพมาจากชนบทมาทำงานรับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม บางคนมีเหตุผลในการนำบุตรหลานมาเข้าเพราะต้องการได้รับการบริการที่ดีและมีการแจกทุนการศึกษา

ส่วนบทเรียนที่ได้รับจากการทดลองใช้รูปแบบในครั้งนี้ คือ

1. การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรูปแบบชุมชนเป็นหลักเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง การพึ่งตนเอง การกระจายอำนาจ และมีระบบตรวจสอบเพื่อการประกันคุณภาพ

2. ชุมชนท้องถิ่นมีความศรัทธาต่อโรงเรียน การสร้างศรัทธาเชื่อมั่นด้วยการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนท้องถิ่น ด้วยการนำโรงเรียนสู่ชุมชน เช่น นักเรียน ครู ผู้บริหาร ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนและให้บริการทางด้านวิชาการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

รูปแบบที่ 13 รูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน

รูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง โดยการนำของนางพรรณนิกลิ่น สุข ผู้บริหารโรงเรียน สารสำคัญของรูปแบบดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

◀ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง ตั้งอยู่หมู่ที่ 8 ตำบลเขาเจ็ดยอด อำเภอทับคล้อ จังหวัดพิจิตร บนเนื้อที่ 10 ไร่ แต่เป็นพื้นที่ค่อนข้างต่ำ มีน้ำท่วมแทบทุกปี เปิดสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัย ถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ผู้ปกครองร้อยละ 88 มีรายได้น้อย มีอาชีพรับจ้างในเมือง นักเรียนส่วนใหญ่อยู่กับญาติ ปู่ ย่า ตา ยาย ซึ่งไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการศึกษา ต้องการให้นักเรียนออกไปช่วยทางบ้าน ประกอบอาชีพมากกว่า และนักเรียนกว่าร้อยละ 76 ไม่ต้องการศึกษาต่อ ทางโรงเรียนต้องหาทางส่งเสริมให้นักเรียนมาเรียน เช่น การเยี่ยมบ้าน การจัดหาเสื้อผ้าให้ และการจัดรถรับส่ง เป็นต้น

โรงเรียนแบ่งการบริหารงานออกเป็นหกงาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การกำหนดแผนการดำเนินงาน การจัดโครงสร้างระบบงาน เป็นไปตามความคิดของผู้บริหารและครูบางกลุ่มเป็นหลัก ไม่ใช่การมีส่วนร่วมของครูทุกคน คณะกรรมการสถานศึกษามีหน้าที่เพียงรับทราบงานของสถานศึกษาเท่านั้น การจัดข้อมูลสารสนเทศยังไม่เป็นระบบ การจัดทำรายงานมักจะทำตามความต้องการของผู้บังคับบัญชามากกว่าการคำนึงถึงสภาพจริง การนำผลการประเมินงานไปใช้ประโยชน์ยังน้อย กระบวนการบริหารยังไม่เป็นระบบเช่นกัน จึงเป็นปัญหาในเชิงการบริหารหลายประการ

◀ แนวคิดในการพัฒนา รูปแบบการบริหารของโรงเรียน

จากอดีตโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดหมายตามหลักสูตรกลางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ และจัดภายในโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม เนื่องจากถือหลักการแบ่งหน้าที่ เมื่อได้มอบหน้าที่ให้กับโรงเรียนแล้วก็เป็นที่ของโรงเรียนต้องรับผิดชอบ โรงเรียนจึงเป็นศูนย์กลางของความรู้ และสติปัญญา ความรู้เดิมของภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่ได้นำมาใช้ ผลการจัดการศึกษาที่ผ่านมามีปัญหา นักเรียนไม่มีความสุขในการเรียน ขาดความรู้ไม่สู้งานและคิดไม่เป็น ปัจจุบันแนวคิดนี้เปลี่ยนไปแล้ว โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจและมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยให้ประสานความร่วมมือกับบิดามารดา

ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

นอกจากนี้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ยังกำหนดให้โรงเรียนมีหน้าที่จัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และท้องถิ่น ถ้าหลักสูตรที่โรงเรียนสร้างขึ้นยึดหลักการที่ให้นักเรียนและผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่คำนึงถึงความต้องการ และความสนใจของนักเรียนเป็นพื้นฐาน นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน ได้เลือกกิจกรรม ได้เรียนในสิ่งที่ตนถนัด สนใจ ได้แก้ปัญหา ได้ประเมินผลด้วยตนเอง และคิดว่าเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของตน ก็จะสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ได้ และการใช้เวลาเรียนที่ยืดหยุ่น ทำให้นักเรียนมีโอกาสศึกษานอกสถานที่สัมผัสกับบุคคลต่าง ๆ ช่วยให้ผู้ปกครอง นักเรียน และครูมีความสนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น

◀ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิจัยและพัฒนาระบบบริหารที่เอื้อต่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
2. เพื่อวิจัยและพัฒนากาการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนแก่สถานศึกษาเครือข่าย

◀ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน มีวัตถุประสงค์ คือ "เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนโดยการบริหารหลักสูตรที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน"

◀ องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนนี้มีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบ คือ

1. **บุคคลที่เกี่ยวข้องและชุมชน** ซึ่งประกอบด้วยบุคคลสามกลุ่มคือ ผู้บริหาร ครูและครูภูมิปัญญา และชุมชน บุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ต่างมีบทบาทสำคัญในการทำให้เกิดระบบข้อมูล ระบบงาน และระบบบริหารที่นำไปสู่การบริหารหลักสูตรที่เอื้อต่อคุณภาพของผู้เรียน

2. ระบบข้อมูลแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญา เป็นแหล่งข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานของโรงเรียนโดยผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาขึ้นจากการสำรวจแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นจากการศึกษาเอกสารและสอบถามผู้เกี่ยวข้อง เสร็จแล้วช่วยกันจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. ระบบงานแบบแยกภาระงาน โรงเรียนแยกงานธุรการออกจากงานสอน โดยมอบหมายให้ครูที่ปฏิบัติงานธุรการไม่ต้องรับผิดชอบการสอน และครูที่รับผิดชอบการสอนก็จะทำหน้าที่ด้านการจัดการเรียนรู้อย่างเดียว

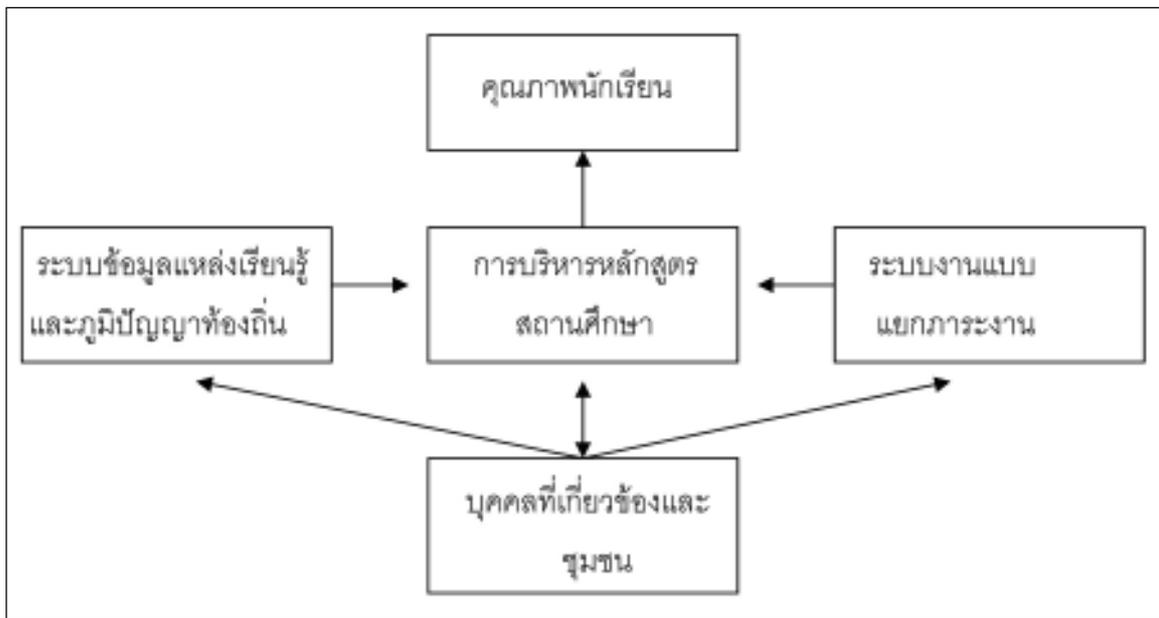
4. ระบบบริหารหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

- 4.1 สร้างความตระหนัก
- 4.2 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- 4.3 วางแผนการจัดการเรียนรู้
- 4.4 ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- 4.5 วัดผลและประเมินผล และ
- 4.6 ปรับปรุง พัฒนา

โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เป็นคนเก่ง คนดี และคนมีความสุข ดังนี้

1. เป็นคนเก่งในเรื่องการวางแผน การปฏิบัติงาน การสื่อสาร การสรุปผล และการคิด ออกแบบสิ่งใหม่ได้
2. เป็นคนดี คือ เป็นคนขยัน อดทน ช่วยเหลือผู้อื่น และทำตามข้อตกลง
3. เป็นคนมีความสุข คือ ได้เรียนในสิ่งที่ต้องการ พึงพอใจในการเรียนรู้ และมีรายได้ระหว่างเรียน

ส่วนรูปแบบโดยสรุปมีลักษณะดังแผนภูมิในหน้าถัดไป



▶ ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

จากการดำเนินงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา พบผลที่เกิดขึ้น 2 ประเด็น คือ **ประเด็นแรก** ผลจากการใช้รูปแบบการบริหารหลักสูตรการศึกษา โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน 3 ด้าน คือ **1) ด้านระบบบริหารที่เอื้อ** ต่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาฯ โดยผู้บริหารร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายในจัดให้มีการสำรวจแหล่งเรียนรู้ จัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนตามความต้องการของตนเอง เปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ชุมชนเป็นผู้ให้ความรู้ตามความสามารถ เป็นแหล่งเรียนรู้ และร่วมประเมินผล เสนอแนะแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา **2) ด้านการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา** ครูมีการสำรวจ วิเคราะห์ความต้องการของนักเรียน จัดทำแผนการเรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่บูรณาการกับสาระการเรียนรู้อื่น ขณะสอนก็สอดแทรกคุณธรรม วัตถุประสงค์และประเมินผลตามสภาพจริงครูทำวิจัยในชั้นเรียนได้ทุกคน โรงเรียนจัดทำบันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา บันทึกการนิเทศ สมุดบันทึกวิชาการ ครูบันทึกพฤติกรรมนักเรียน ส่วนช่วงเวลาที่ครูภูมิปัญญาท้องถิ่นสะดวกจะช่วยเหลือ คือ เวลา 13.00 น. - 16.00 น. หรือ เสาร์ - อาทิตย์ ในกรณีที่นักเรียนต้องไปศึกษาแหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม **3) ด้านคุณภาพนักเรียน** (คนเก่ง คนดี คนมีความสุข) นักเรียนได้เรียนตามความต้องการ ได้ปฏิบัติจริง ทั้งเรื่องวางแผนทำกิจกรรมและสรุปผล สามารถสื่อสารระหว่างบุคคลอื่นได้ดี มีความขยัน อดทน ช่วยเหลือผู้อื่น ทำตามข้อตกลงร่วมกันได้มากขึ้น นักเรียนบางกลุ่มคิดออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ดี และส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่างเรียนจากการขายยาสมุนไพร ขายเห็ดสวรรค์ น้ำพริกเห็ดนางรม นวดแผนไทย การสระผม ไดรฟ์ม

ประเด็นที่สอง เป็นผลที่เกิดขึ้นต่อการปฏิรูปการศึกษาเรียนรู้ของโรงเรียน 5 ด้านคือ **1) ด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** พบว่า ครูเอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคลส่งเสริมให้นักเรียนฝึกคิด ฝึกทำ ฝึกปรับปรุงตนเอง ส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มสังเกตส่วนตัว และปรับปรุงส่วนด้อยของนักเรียน ใช้แหล่งเรียนรู้หลากหลาย เช่น ไร่นาสวนผสมของนายเชิดขวัญแก้ว สวนเกษตรพอเพียงของผู้ใหญ่สมาน แสงสว่าง สวนผักที่ใช้สารหมักชีวภาพของนายน้ำพองเปี้ยดี ในขณะที่จัดการเรียนรู้ครูได้ปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม ตามวัฒนธรรมไทย และประเมินพัฒนาการนักเรียนสม่ำเสมอ **2) ด้านการวิจัยในชั้นเรียน** ครูบันทึกผลหลังสอนเพื่อให้ทราบปัญหาแล้วหาแนวทางทดลอง แก้ไขปัญหา เช่น ทำวิจัยในชั้นเรียนเรื่องแก้ไขการขาดระเบียบวินัยในการเรียงรองเท้าของนักเรียนอนุบาล 1 โดยใช้คำคล้องจอง การเขียนตัวสะกดไม่ถูกต้องของนักเรียนชั้น ป. 6 การพัฒนาความสามารถในการเขียนประโยค Present tense โดยใช้แบบฝึกการเขียนชั้น ม. 1 การพัฒนาเด็กขาดความรับผิดชอบของนักเรียนชั้น ป. 4 การปรับพฤติกรรมนักเรียนหญิงชั้น ม. 3 ด้วยหนังสือธรรมะ พัฒนาการแก้โจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้น ม. 3 **3) ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ตามแนวใหม่** ครูใช้การประเมินหลากหลายวิธี เช่น สังเกต สัมภาษณ์ ใช้แฟ้มสะสมงาน ผลงานนักเรียน การนำเสนอผลงานของนักเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนทำบันทึกเพื่อประเมินการเรียนรู้ด้วยตนเอง **4) ด้านบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน** พบว่า ครูทำงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลุ่มย่อยแบบไม่เป็นทางการ รู้จักและร่วมงานกับคนในชุมชนมากขึ้น ช่วยกันส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมพัฒนากระบวนการเรียนรู้ **5) ด้านประกันคุณภาพภายใน** มีบุคคลหลากหลาย เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เจ้าหน้าที่อนามัย เจ้าหน้าที่ตำรวจมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และรายงานประจำปีของโรงเรียน

จากการดำเนินการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน พบปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้ ไม่เป็นไปตามแผนและปฏิทินที่กำหนดไว้ เพราะภารกิจจากต้นสังกัด เช่น ให้อบรม ให้อาจารย์ ให้อาจารย์ต้นสังกัด และหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ตำรวจ อนามัย เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ครูต้องปฏิบัติงานหลายด้าน

2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ทั้งด้านผู้ปกครอง ซึ่งส่วนใหญ่ไปรับจ้างในเมืองใหญ่ เป็นความสำคัญของการประกอบอาชีพ เพื่อเลี้ยงครอบครัวเป็นอันดับแรก นักเรียนขาดการส่งเสริมสนับสนุนเรื่องการศึกษา ผู้ปกครองไม่สามารถสนับสนุนด้านทรัพยากรแก่โรงเรียน

3. บุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่นมักเป็นกรรมการอื่นๆ ด้วย เช่น กรรมการกองทุนเงินล้าน กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มอาปนกิจศพ กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มส่งเสริมสุขภาพ เพราะเป็นชุมชนขนาดเล็ก จึงติดประชุมปรึกษาหารือ เข้ารับการอบรมเป็นประจำ ทำให้เป็นปัญหาใน-

การใช้เวลาว่างแผนร่วมกันมาก

4. ด้านชุมชน ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่เห็นความสำคัญของสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการขาดลูก คุณคลอง การทำถนนคอนกรีตภายในหมู่บ้าน จัดงานเลี้ยง มีความเข้าใจว่าเรื่องการศึกษาเป็นเรื่องของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนการศึกษา ส่วนการจัดกิจกรรมของชุมชน เช่น วัด อนามัย และกลุ่มต่าง ๆ ในหมู่บ้านยังต้องการให้บุคลากรของโรงเรียนไปช่วยเหลือทำให้เวลาในการจัดการเรียนการสอนของครูต้องคลาดเคลื่อน

ส่วนบทเรียนที่ผู้บริหาร คณะครูอาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องได้รับจากการดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารครั้งนี้พอสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจแก่ครูทุกคน ชักชวนให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง
2. การสื่อสารกับครู ผู้ปกครองให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงการบริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้อตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ต้องทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย
3. การประสานงานระหว่างโรงเรียนและชุมชน ต้องคัดเลือกครูที่ชุมชน/ภูมิปัญญาเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจ
4. การลงมือปฏิบัติงานท่ามกลางความไม่พร้อมของทรัพยากร แล้วปรับปรุงแก้ไขต่อไปจะได้ทีมงานที่เข้มแข็ง
5. การนิเทศติดตามงาน ช่วยเหลือสนับสนุน และแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และการกระตุ้น กำกับติดตามงานครู และภูมิปัญญาต้องใช้วิธีการต่างกัน
6. การพัฒนาโรงเรียนควรเริ่มต้นจากความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง แล้วพัฒนาควบคู่กับส่วนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง ไม่แยกส่วนกันพัฒนา

รูปแบบที่ 14 รูปแบบการบริหารจัดการโดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

รูปแบบการบริหารจัดการโดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนวัดถนน โดยการนำของนายเอนก ทรัพย์มาก ผู้บริหารโรงเรียน สาระสำคัญของรูปแบบพอสรุปได้ดังนี้

◀ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนวัดถนน เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง ตั้งอยู่หมู่ที่ 11 ตำบลโพรงพะ อำเภอบ้านแพรก จังหวัดอ่างทอง จัดการศึกษาเป็น 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ปัจจุบันมีนักเรียน 281 คน ครู 13 คน ครูอัตราจ้าง 1 คน และนักการภารโรง 1 คน การจัดการศึกษาเน้นการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมุ่งหวังเพื่อพัฒนาให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

สภาพทางสังคมและเศรษฐกิจของชุมชนโรงเรียนวัดถนน อยู่ในลักษณะแบบพึ่งตนเอง สภาพความเป็นอยู่ส่วนใหญ่ยากจน เนื่องจากเกิดภาวะน้ำท่วมติดต่อกันเป็นประจำทุกปี ชุมชนและผู้ปกครองต้องดิ้นรนทำมาหากิน เพื่อเลี้ยงครอบครัว ส่งผลกระทบต่อการร่วมมือร่วมใจกับทางโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากไม่มีเวลา และผู้ปกครองยังขาดความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น นักเรียนส่วนใหญ่ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา และทุนทรัพย์ ทำให้คุณภาพการศึกษาของนักเรียนไม่ดีเท่าที่ควร โรงเรียนได้พยายามหาแนวทางทุกวิถีทางเพื่อที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ดีขึ้น โดยมีแนวคิดที่ว่าถ้าได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ย่อมจะส่งผลให้สภาพปัญหาต่าง ๆ ดีขึ้น โรงเรียนจึงได้ดำเนินการขอความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามาร่วมกันพัฒนาโรงเรียนในด้านอาคารสถานที่ ด้านการจัดหางบประมาณเพื่อการศึกษา วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ แต่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา และการที่ไม่กล้าแสดงออกทางความคิด จึงทำให้การบริหารจัดการไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

◀ แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

หลักและแนวคิดที่นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบการบริหารครั้งนี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยยึดหลักว่าสถานศึกษารู้ดีที่สุดในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน
2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย แผน หลักสูตร กิจกรรม และติดตามผล
3. หลักการคืนอำนาจให้กับสถานศึกษาให้กับประชาชน (Return Power to People) เพราะการจัดการศึกษาโดยส่วนกลาง ทำให้เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนเท่าที่ควร

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) การบริหารโดยทั่วไปนั้นโรงเรียนมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายส่วนกลางเท่านั้น ไม่มีอำนาจที่แท้จริง แต่แนวคิดใหม่นี้เชื่อว่าการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทำได้หลายแบบ ขึ้นอยู่กับบริบท ดังนั้นควรให้อำนาจโรงเรียนในการบริหารจัดการเอง
5. หลักการตรวจสอบถ่วงดุล (Check and Balance) โดยส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน มีหน่วยงานอิสระในการตรวจสอบคุณภาพ การบริหาร และการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามเป้าหมายของรัฐบาล
6. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Supportive Leadership) เน้นการให้การสนับสนุน และการอำนวยความสะดวก
7. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) โดยการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมการทำงานทั้งระบบ
8. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โรงเรียนพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
9. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม หลักความรับผิดชอบ โปร่งใส มีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

ดังนั้นการปฏิรูปการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องเริ่มจากโรงเรียนโดยบุคลากรทุกคนดำเนินการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการดำเนินการนั้นโรงเรียนได้ใช้การบริหารจัดการโดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน ศิษย์เก่า และผู้ที่มีส่วนได้เสียอื่น ๆ โดยการกระจายอำนาจการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน คือ การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไปในรูปแบบของคณะกรรมการ

◀ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
2. เพื่อทดลองใช้และปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการโดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

▼ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารจัดการโดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์ คือ "เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งผู้ปกครอง ชุมชน พระ ศิษย์เก่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งทำให้ได้มาซึ่งความคิดและแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน เงินสนับสนุน บุคลากรหรือกำลังคนจากภายนอก และวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการศึกษา"

▼ องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการโดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ส่วน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ในการสร้างความร่วมมือร่วมใจ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย 8 ประการ คือ

1.1 การให้บริการชุมชน โดยโรงเรียนได้บริการและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านอาคารสถานที่ สนามกีฬา วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ

1.2 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของครูและผู้บริหาร ผู้บริหาร และครูมีบุคลิกภาพที่ดี ด้านความเป็นกันเอง ความมีน้ำใจ เสียสละ ความเป็นประชาธิปไตย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน โดยเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ เป็นที่ปรึกษาของหมู่บ้าน เข้าร่วมประชุมสัมมนาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน

1.3 การประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน โดยวิธีการพบปะพูดคุย เอกสาร แผ่นพับ หอกระจายข่าวของโรงเรียนและชุมชน

1.4 พัฒนาครูให้เป็นที่ศรัทธาและยอมรับของชุมชน โดยครูได้พัฒนาตนเอง ในการศึกษา-หาความรู้ เข้าร่วมประชุมสัมมนาและได้รับการยกย่องจากหน่วยงานต่าง ๆ

1.5 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อชุมชน ผู้บริหารและคณะครูประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม เป็นที่ยอมรับของชุมชน

1.6 การนำครูสู่ชุมชน คณะครูในโรงเรียนได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการเป็นที่ปรึกษาของหมู่บ้าน และหน่วยงานต่าง ๆ ตามที่ชุมชนต้องการ

1.7 การจัดทำข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ และวิทยากรชุมชน โรงเรียนได้จัดทำข้อมูลด้านต่าง ๆ โดยได้รับความร่วมมือจากชุมชน และให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้

1.8 การนำชุมชนเข้าสู่โรงเรียน ให้ชุมชนเข้ามาร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนร่วมในการวางแผนการจัดการเรียน การช่วยเหลือด้านการจัดทำอาหารกลางวันและอื่น ๆ

2. ความร่วมมือร่วมใจของผู้เกี่ยวข้อง โรงเรียนวัดถนนเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

- 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 9 คน
- 2) ผู้นำชุมชน ได้แก่ กำนันตำบลโพงเพง ผู้ใหญ่บ้าน และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านในเขตบริการ ผู้นำกลุ่มแม่บ้าน ฯลฯ
- 3) ผู้นำองค์กรปกครองท้องถิ่น ได้แก่ นายองค์การบริหารส่วนตำบลโพงเพง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลโพงเพง และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล
- 4) ผู้ปกครองนักเรียน
- 5) ชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีอุปการะคุณของโรงเรียน
- 6) ผู้นำทางศาสนา คือเจ้าอาวาสวัดถนน
- 7) ศิษย์เก่า

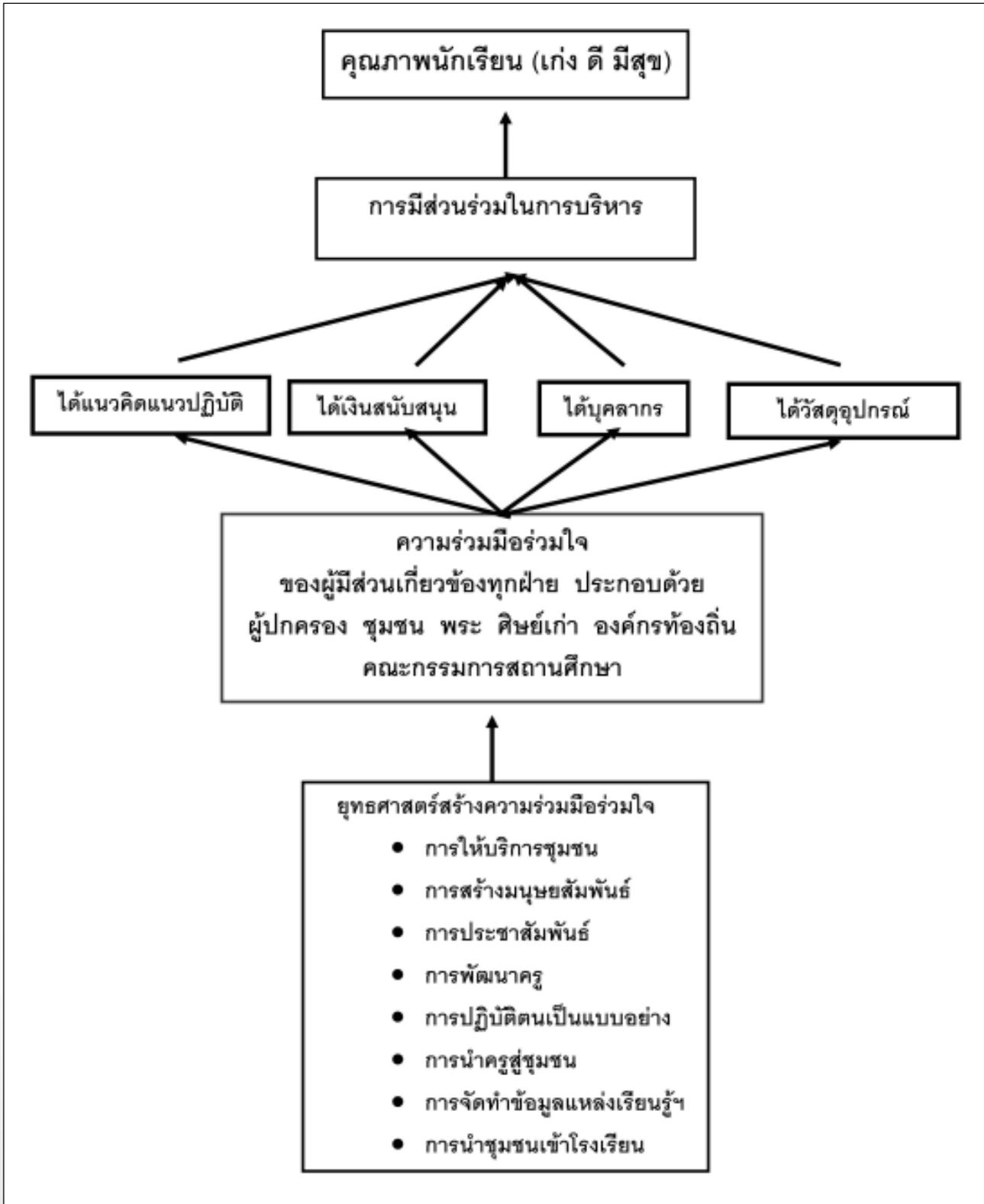
แนวคิดแนวปฏิบัติและปัจจัยสนับสนุน ซึ่งเป็นผลจากการที่โรงเรียนได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนอย่างใกล้ชิดและให้บริการในด้านต่าง ๆ กับชุมชน ทำให้ชุมชนเกิดความศรัทธาเชื่อมั่นในความจริงจัง ของบุคลากรและทางโรงเรียน ส่งผลให้ชุมชนเข้ามาให้ความร่วมมือร่วมใจ ร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมช่วยเหลือและสนับสนุน ในการบริหารจัดการของโรงเรียน ในด้านต่าง ๆ คือ

- 1) ได้แนวคิด ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการร่วมมือร่วมใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
- 2) ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนด้านเงินทุน เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน
- 3) ได้รับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- 4) ได้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น มาร่วมเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักเรียน

จากการที่ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกขั้นตอน โดยการร่วมกันระดมความคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดหาเงินทุนเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน ร่วมกันจัดหาวัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัย ร่วมกันจัด/ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งผลให้คุณภาพของการจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ คือนักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

การมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยได้ดำเนินการบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการทางโรงเรียนได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป โดยทางโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะบุคคลดังกล่าวข้างต้น เข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการในการบริหารงานทั้ง 4 งาน ตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งวิธีการบริหารจัดการแบบร่วมมือร่วมใจนี้ โรงเรียนเชื่อว่าจะช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการเกิดความภาคภูมิใจ เต็มใจ และให้ความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้นกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้วรูปแบบการบริหารแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดถนนมีลักษณะดังแผนภูมิต่อไปนี้



ผลการทดลองใช้รูปแบบ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับ

ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

1. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในด้านความรับผิดชอบความมีระเบียบวินัยและความละเอียดรอบคอบ การเสียสละ มีความขยันหมั่นเพียรดีขึ้น
2. ผู้เรียนมีความภาคภูมิใจ รักและชื่นชมในสถานศึกษายิ่งขึ้น รู้จักรักษาสภาพแวดล้อม
3. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนทุกขั้นตอนทำให้เกิดความภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง
4. ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามที่หลักสูตรสถานศึกษากำหนดและได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ
5. ผู้เรียนมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ที่เป็นระบบ รู้จักแสวงหาความรู้ มีทักษะในการแก้ปัญหาและมีทักษะในการทำงานมากขึ้น
6. ผู้เรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
7. ผู้เรียนรู้และทำงานได้อย่างมีความสุข
8. ผู้เรียนมีสุขภาพกายและใจที่สมบูรณ์แข็งแรง
9. ผู้เรียนเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนและบุคคลทั่วไป

ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร

1. ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหาร เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานทุกขั้นตอนเพิ่มขึ้น
2. ผู้บริหารสามารถพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำมีความเป็นประชาธิปไตยเพิ่มขึ้นสามารถกำหนดบทบาทภารกิจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของโรงเรียนและต้นสังกัด
4. ผู้บริหารมีความรัก ความภาคภูมิใจในสถานศึกษา และเป็นที่ยอมรับของชุมชนหน่วยงานต่าง ๆ จนได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

ผลที่เกิดขึ้นกับคณะกรรมการสถานศึกษา

1. คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ
2. คณะกรรมการสถานศึกษา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพิ่มขึ้น

3. กรรมการสถานศึกษา เห็นความสำคัญของการศึกษา และเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4. กรรมการสถานศึกษา รักและศรัทธาในสถานศึกษาของตนเองมากขึ้น

5. กรรมการสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ที่จะส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ และเป็นตัวอย่างแก่สถานศึกษาโดยทั่วไป

ผลที่เกิดกับครู

1. ครูมีความใฝ่รู้เพื่อพัฒนาตนเองและสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ครูมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเองมากขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

3. ครูมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดเพิ่มขึ้นสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ครูสามารถสร้างแผนการเรียนรู้ใช้แหล่งเรียนรู้ได้อย่างคุ้มค่าและสามารถประเมินผู้เรียนได้ตามสภาพจริง

5. ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของโรงเรียนทุกชั้นตอน

ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน

1. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน และมีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการสถานศึกษาทุกชั้นตอน

3. บุคลากรทุกฝ่ายให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านแนวคิด วิธีการปฏิบัติ เงินทุนบุคคล และวัสดุอุปกรณ์

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการแบบร่วมมือร่วมใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดถนน มีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

1. ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นและการใช้ข้อเสนอแนะ โดยอ้างว่าการดำเนินการต่าง ๆ ดีแล้ว และมีความพร้อมแล้ว และบางคนคิดว่าตนไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ

2. เวลาในการร่วมประชุมสัมมนา เนื่องจากผู้ปกครอง และผู้บริหารในเขตโรงเรียนวัดถนน มีอาชีพที่หลากหลาย เวลาที่มาร่วมพบปะกันไม่ตรงกัน

3. โรงเรียนขาดแคลนบุคลากร ทำให้บุคลากรในโรงเรียนต้องรับภาระเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การบริหารจัดการของโรงเรียนเกิดความล่าช้า

4. ขาดงบประมาณในการดำเนินการเนื่องจากต้องมีการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ เทคนิควิธีการ และขาดงบประมาณในการจัดอบรม ประชุม สัมมนา

บทเรียนที่ได้รับจากการทดลองใช้รูปแบบครั้งนี้พอสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักและปลูกจิตสำนึกให้ชุมชน ผู้ปกครอง ได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างดี

2. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร ต้องมีภาวะผู้นำ ยอมรับฟังความคิดเห็น ต้องมีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีความยุติธรรมและต้องเป็น ผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้อำนวยการความสะอาดให้แก่ครูทุกคนตลอดจนต้องเห็น ความสำคัญของชุมชน

3. ครูเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ครูต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความสามารถและทันต่อเหตุการณ์ ต้องรู้จักเด็กเป็นอย่างดี รู้เทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย ที่จะ พัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม และให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ตลอดจน ครูต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั่วไป

รูปแบบที่ 15 รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูและ- ชุมชนเพื่อการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น

รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ที่จะนำเสนอต่อไปนี้พัฒนาขึ้นที่โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาและฮิล) โดยการนำของนางนิภาภรณ์ ทองสุวรรณ ผู้บริหารโรงเรียน สารสำคัญของรูปแบบพอสรุปได้ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน

โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาและฮิล) เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนอิสลาม นักเรียนทั้งหมด นับถืออิสลาม ชุมชนมีสภาพทางเศรษฐกิจไม่ดี มีรายได้น้อย คนในชุมชนส่วนใหญ่มีการศึกษาน้อย ขาดการดูแลและส่งเสริมบุตรหลานด้านการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนค่อนข้างต่ำและอัตราการ ออกกลางคันมาก คือประมาณร้อยละ 20 ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อการจัดการศึกษาโดยรวม แต่ หลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่เปิดโอกาสให้ชุมชน- เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ทำให้โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และประชาชนมี ความเข้าใจโรงเรียนมากขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับ วิถีชีวิต อาชีพ วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และทรัพยากรของชุมชนมากขึ้น ทำให้ชุมชนเห็นความสำคัญ-

ด้านการศึกษามากขึ้น มีความภาคภูมิใจในชุมชน รักถิ่นฐานและเป็นรากฐานในการพัฒนาสังคมต่อไป

แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียน

โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาและฮิล) พัฒนารูปแบบการบริหารของโรงเรียนขึ้นบนพื้นฐานแนวคิดการบริหารแบบฐานโรงเรียน โดยเฉพาะแนวคิดสำคัญต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจ

โรงเรียนมีมาตรฐานในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ครูและบุคลากร มีการวางแผนอัตรากำลังของตนเอง มีระบบตรวจสอบงบประมาณภายใน มีวิธีการประเมินผลที่หลากหลาย มีคณะกรรมการการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาด้วยตนเอง โดยมีบุคคลภายนอกร่วมเป็นกรรมการ สามารถเลือกใช้ออกสารประกอบการเรียนด้วยตนเอง มีการนิเทศภายใน มีกรรมการสถานศึกษาที่เป็นบุคคลภายนอกมากกว่าภายในและเลือกตั้งคณะกรรมการแบบโปร่งใส

2. การมีส่วนร่วม

โรงเรียนให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร ร่วมประเมินผล ร่วมบริหารและตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมประเมินโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจบทบาทของตน และประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนเสมอ

3. การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหาร

โรงเรียนมีฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการพัฒนาหลักสูตรโดยใช้ข้อมูลจากชุมชน ใช้ฐานข้อมูลในการวางแผนและจัดการเรียนการสอน มีการบันทึกหลักฐานการปฏิบัติงาน มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินภายนอก มีการจัดทำระบบข้อมูลการบริหารงานทั้งสิ่งานคือ งานบุคคล งานงบประมาณ งานวิชาการ และงานทั่วไป และใช้ฐานข้อมูลเหล่านี้ในการบริหาร

4. การพึ่งตนเอง

โรงเรียนมีและใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนในการจัดการเรียนการสอน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียน มีการผลิตและใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และให้ทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์ในการจัดการศึกษา

5. ความเป็นประชาธิปไตย

บุคลากรมีอิสระในการออกแบบและการจัดการเรียนการสอน มีระบบงานและเกณฑ์การปฏิบัติงานที่บุคลากรร่วมกันกำหนดขึ้น กรรมการสถานศึกษามีการติดตามงานตามมติที่ประชุม และจัดกิจกรรมตามความต้องการของชุมชน

◀ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนเพื่อจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น
2. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนเพื่อจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนเพื่อจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น

◀ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

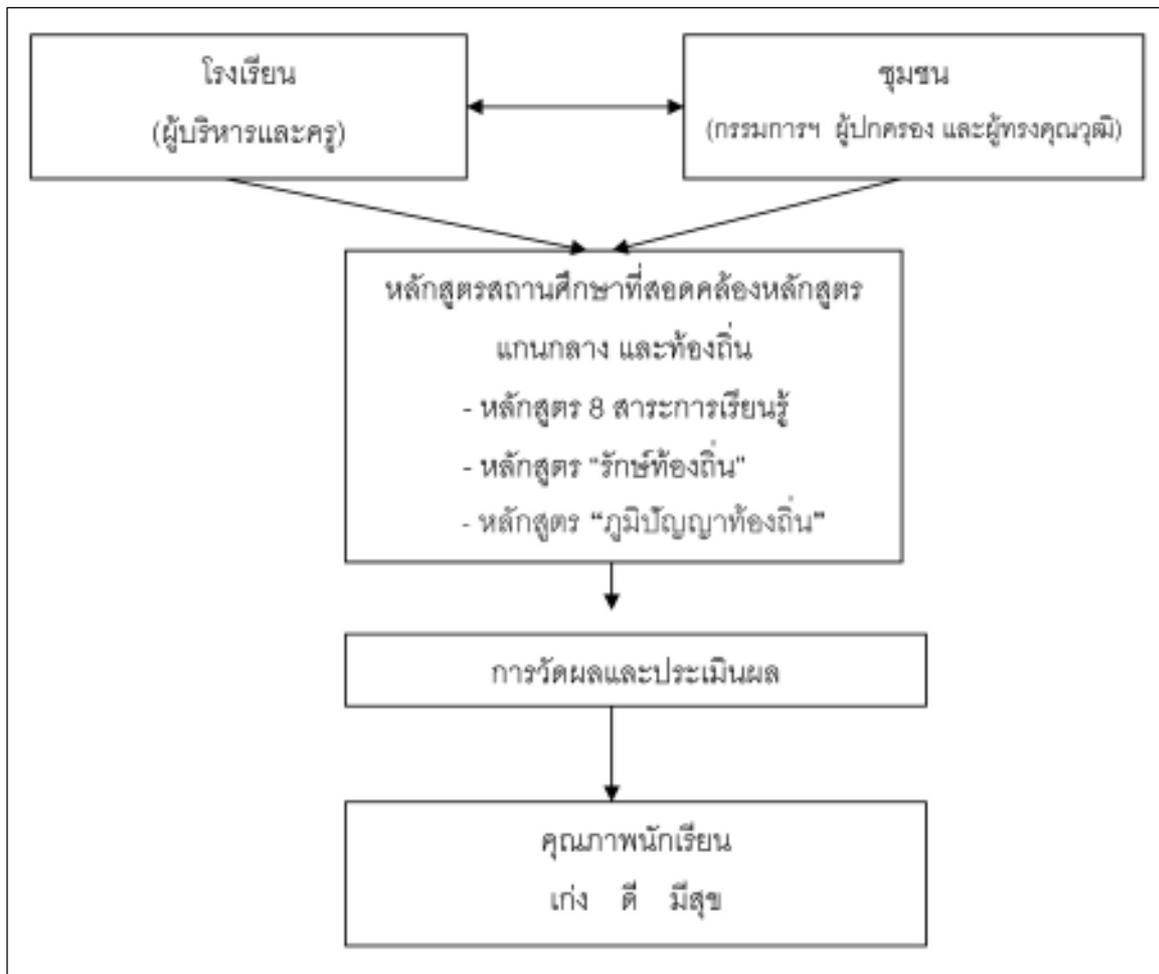
เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารที่ให้ครูและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นมากขึ้น

◀ องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนเพื่อจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นของโรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาและฮิเล) มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านโรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารและครูเป็นหลัก ซึ่งมีหน้าที่บริหารและดำเนินงานทั้ง 4 งานของโรงเรียนคือ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป
2. องค์ประกอบด้านชุมชน ประกอบด้วยกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้ทรงคุณวุฒิมีส่วนร่วมในการจัดทำและอนุมัติหลักสูตร การร่วมเป็นวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น และเป็นกรรมการประเมินภายใน
3. หลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ หลักสูตรสถานศึกษาทั้ง 8 สารการเรียนรู้ หลักสูตร "รักษ์ท้องถิ่น" และหลักสูตร "ภูมิปัญญาท้องถิ่น"
4. การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดการเรียนรู้โดยภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดการกิจกรรมผ่านโครงงาน และการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ
5. การวัดและประเมินผล โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริง มีการจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน การประเมินกิจกรรมรายบุคคล รายกลุ่ม และการทดสอบปลายภาคเรียน

โดยสรุปแล้วรูปแบบการบริหารของโรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาและฮิเล) มีลักษณะดังแผนภูมิต่อไปนี้



ผลการทดลองใช้รูปแบบ ศึกษาคูปลรรค และบทเรียนที่ได้รับ

1. ผลด้านการบริหาร

การบริหารโรงเรียนแบบฐานโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผน การนำแนวคิดสู่การปฏิบัติ การรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจ การร่วมมือกันทำงาน ตลอดจนการร่วมมือกันตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

2. ผลด้านงานวิชาการ

มีห้องเรียนที่มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน การกล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นการคิด การฝึกทำ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน มีการใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ใช้วิธีสอนทั้งวิถีไทยและเทคนิคการสอนตามหลักวิชา การบูรณาการและการเชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3. ผลด้านบุคลากร
บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเต็มใจ ตั้งใจทำงานมากขึ้น มีความผูกพันและสามัคคีกัน ทำงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการร่วมกันทำงานมากขึ้น
4. ผลด้านการบริหารทั่วไป
มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารสั่งการแบบบนสู่ล่างเป็นการกระจายอำนาจ มีการตรวจสอบโปร่งใส เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น
5. ผลงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
แม้ลูกมีความใกล้ชิดและผูกพันกันมากขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษากับทางโรงเรียนมากขึ้น ชุมชนรู้ข่าวสารเกี่ยวกับโรงเรียนมากขึ้น ชุมชนรับรู้ข่าวสารและทันเหตุการณ์ในงานของโรงเรียนมากขึ้น ผู้ปกครองรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และสามารถใช้เวลาในชีวิตประจำวันได้ ศิษย์เก่ากลับมาเยี่ยมโรงเรียนมากขึ้น
6. ผลด้านการประกันคุณภาพ
มีการร่วมมือกันในการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา มีการจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง ประเมินผลการดำเนินงานและเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน (SAR) เพื่อรับการประเมินภายนอก
7. ผลด้านผู้เรียน
นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตย พุทธธรรมที่พึงประสงค์เปลี่ยนไปในทิศทางที่ดี นักเรียนมีระเบียบวินัยและเคารพในกติกาในการอยู่ร่วมกัน มากขึ้น

ส่วนปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงานครั้งนี้ ผู้รายงานไม่ได้กล่าวถึง
เอาไว้

บทที่ 4

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาด้านแบบ

รายงานการศึกษาแนวคิดและแนวทางในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผลของการดำเนินงานของผู้บริหารต้นแบบอีกส่วนหนึ่ง ต่อเนื่องจากการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งรายงานไปแล้วในบทที่สาม อย่างไรก็ตามรายงานในส่วนนี้อาจจะไม่ค่อยสมบูรณ์เท่าที่ควร เพราะไม่ได้รับเอกสารรายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาครบทุกโรงเรียน และที่มีอยู่ก็ขาดรายละเอียดพอสมควร อย่างไรก็ตาม สารระต่าง ๆ ที่จะนำเสนอในบทนี้ และข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์ที่จะนำเสนอในบทถัดไป น่าจะมีคุณค่าและประโยชน์ต่อวงการศึกษานของประเทศไทยไม่น้อย ในฐานะผลงานเหล่านี้สะท้อนถึงรากหญ้าและวัฒนธรรมการบริหารงานในบริบทไทยอย่างแท้จริง

การนำเสนอสภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาด้านแบบที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นกรนำเสนอเป็นรายโรงเรียน โดยจะนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดหรือเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา แนวทางและกิจกรรมในการพัฒนา และผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ ดังกล่าวต่อไป

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร ซึ่งรายงานโดย นายสุเมธ ปานะถึก (2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารเห็นความสำคัญในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารงานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการสถานศึกษาตามแนวคิดใหม่นี้จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา (มาตรา 27) และขณะเดียวกันโรงเรียนก็ต้องร่วมมือกับชุมชนในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนมากขึ้น โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน (มาตรา 29) นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ยังกำหนดให้สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษาได้ ดังนั้นการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสถานศึกษาและชุมชนโดยรวม

ในช่วงการวิจัยและพัฒนาารูปแบบการบริหารนั้น โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารได้ใช้แนวปฏิบัติของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 เป็นแนวในการเลือกสรรคณะกรรมการสถานศึกษาและกำหนดบทบาท และจากแนวปฏิบัติดังกล่าว โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารคาดหวังว่าโรงเรียนจะบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

1. ผู้เรียนได้เรียนอย่างมีความสุข ได้รับการประเมินผลอย่างรอบด้าน มีโอกาสทางการศึกษามากขึ้น และมีการจัดการศึกษาผ่านระบบทางไกล โดยใช้ IT
2. ผู้ปกครองมีสิทธิมากขึ้น มีความมั่นใจในคุณภาพการศึกษา มีโอกาสพัฒนาตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และสามารถเทียบโอนประสบการณ์ได้
3. ครูและผู้บริหารเรียนรู้ร่วมไปกับผู้เรียน และมีโอกาสพัฒนาตนเองมากขึ้น
4. มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและมีการกระจายอำนาจการบริหารมากขึ้น

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร มีทั้งการดำเนินการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างเป็นทางการนั้นทางโรงเรียนดำเนินการโดยการจัดอบรมและศึกษาดูงาน 4 ครั้ง คือ การอบรมเรื่องการทำกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน การศึกษาดูงานและดูงานการวิจัยในชั้นเรียน ที่บ้านหลุบคา จังหวัดชัยภูมิ การศึกษาดูงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพที่โรงเรียนแก่งค้อ จังหวัดชัยภูมิ และศึกษาดูงานโรงเรียนผังแดงวิทยาสรรค์ โรงเรียนยางหล่อวิทยาคาร โรงเรียนโนนเมืองวิทยาคาร และโรงเรียนนาออกวิทยาคาร ส่วนการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างไม่เป็นทางการนั้น ดำเนินการโดยการส่งเอกสารให้คณะกรรมการอ่านล่วงหน้าก่อนวันประชุม และการสอดแทรกแนวคิดและสิ่งที่ควรทราบไว้ในวาระการประชุม

ผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน ครู และผู้บริหาร และบทบาทของตนเองมากขึ้น การดำเนินงานต่างๆ ได้รับความร่วมมือและสะดวกสบายยิ่งขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานของโรงเรียนในการสร้างความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนได้ดี มีความสามารถในการประชุมและร่วมแสดงความคิดเห็นได้มากขึ้น ส่วนปัญหาอุปสรรค คือ คณะกรรมการสถานศึกษาบางส่วนไม่มีเวลา เนื่องจากต้องประกอบอาชีพ เช่น ทำไร่ ทำนา เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนแก้ปัญหาโดยการสำเนารายงานการประชุมแจ้งให้ทุกคนทราบ ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือการสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษา หากปล่อยให้การดำเนินการเป็นไปตามข้อบังคับทั้งหมดโดยไม่มีการคัดเลือกเป้าหมายมาเป็นคณะกรรมการแล้ว คณะกรรมการจะไม่ค่อยเป็นประโยชน์เท่าที่ควร

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเทพา

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนเทพา ซึ่งรายงานโดยนายนิยม ชูชื่น (2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนเทพาเห็นความสำคัญและจำเป็นในการมีคณะกรรมการสถานศึกษาตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่กำหนดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (มาตรา 8 (2) และมาตรา 39 มาตรา 40) กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา แต่ด้วยองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน ทั้งด้านความต้องการ ศาสนา ประเพณี ค่านิยม และความเชื่อ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และระบุว่าด้วยบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

ในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษานั้นโรงเรียนเทพาได้ดำเนินการตามกระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคล สร้างจิตสำนึกและแรงจูงใจ โดยอาศัยยุทธศาสตร์หลัก 3 ประการคือ

1. พัฒนาด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็น
2. พัฒนาผู้นำ
3. ส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วม

กิจกรรมในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษานั้น โรงเรียนเทพาดำเนินการทั้งการประชุม การอบรม การสัมมนา การไปทัศนศึกษา และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เทคนิคการประชุมสัมมนา ได้แก่ Focus Group, FSC หรือ Future Search Conference, AIC (Appreciation-Influence Control เป็นต้น

ผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน มีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษา ความรู้ด้านงานวิชาการ และงบประมาณของโรงเรียนมากขึ้น
2. คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ได้ระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรและการประเมินผล
3. คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ได้ระดับมากเป็นส่วนใหญ่
4. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้น
5. คณะกรรมการสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา
6. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและประชาชนในการจัดการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และมีส่วนร่วมในการประชุมมากที่สุด

บทเรียนที่ได้รับจากการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาคือ

1. การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาคือกุญแจสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา
2. การปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสอดคล้องความเป็นจริง
3. การรวมพลังสร้างสรรค์บนฐานความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม ประเพณี และความเชื่อ และศรัทธา ด้วยการเข้าถึงและมีศรัทธา ทำให้เกิดการพัฒนาที่ทรงพลัง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่สุด
4. ถ้ากรรมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ และประเมินผล จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

ส่วนปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาครั้งนี้เป็นดังนี้

1. ขาดแคลนวิทยากรในพื้นที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถในการบรรยายหรือจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัย เหมาะสมกับพื้นฐานของแต่ละกลุ่มคนและเรียนรู้อย่างมีความสุข มีเจตคติที่ดีต่อภารกิจหน้าที่
2. เวลาในการนัดหมายการประชุมไม่ค่อยสะดวก เพราะคณะกรรมการต้องประกอบอาชีพ
3. งบประมาณในการส่งเสริมการพัฒนาคณะกรรมการมีจำกัด
4. กิจกรรมที่มีประโยชน์และเป็นที่ต้องการของคณะกรรมการนั้นดำเนินการได้ยาก

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลกระบี่

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนอนุบาลกระบี่ ซึ่งรายงานโดย นายสมบุญรัตน์ แต่งเกลี้ยง (2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนอนุบาลกระบี่เชื่อว่าการบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จนั้นต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ ซึ่งเป็นไปตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยเฉพาะในมาตรา 8 ที่กำหนดให้การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน และให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มาตรา 9 (4) กำหนดให้บุคคล ครอบครัว และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมาตรา 39 และ 40 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาและมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามเมื่อทางโรงเรียนมีคณะกรรมการสถานศึกษาตามกำหนดแล้ว ปัญหาการจัดการศึกษายังไม่ได้รับการแก้ไขเท่าที่ควรเพราะกรรมการสถานศึกษาบางท่านยังไม่มี ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่เท่าที่ควร ขาดวิสัยทัศน์และการกล้าแสดงออก ดังนั้นทางโรงเรียนจึงเห็นความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาไปพร้อมกับการพัฒนารูปแบบการบริหาร

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลกระบี่มีดังนี้

1. การจัดประชุม อบรม สัมมนาเรื่องบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษา ดำเนินการในหลายรูปแบบ เช่น การเชิญผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามาเป็นวิทยากร การจัดประชุมกลุ่มย่อยและการนำเสนอรายงานของกลุ่ม เป็นต้น
2. การศึกษาดูงานในโรงเรียนต่าง ๆ 4 โรงเรียนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในเรื่อง
 - 2.1 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา
 - 2.2 แนวการพัฒนาโรงเรียน
 - 2.3 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน
 - 2.4 การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน
 - 2.5 การนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้
3. การประชุมปฏิบัติการสร้างความตระหนักโดยเน้นสาระต่อไปนี้
 - 3.1 การกำหนดนโยบายและแผน
 - 3.2 การให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา
 - 3.3 การกำกับติดตามผล
 - 3.4 การส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา
 - 3.5 การระดมทรัพยากร
 - 3.6 การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
 - 3.7 การแต่งตั้งที่ปรึกษาและอนุกรรมการ
 - 3.8 การให้ความเห็นชอบระเบียบการดำเนินงานของสถานศึกษา
4. การจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะกรรมการโรงเรียนต้นแบบและเครือข่าย

ผลการพัฒนาพอสรุปได้ดังนี้

1. ชุมชนได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของโรงเรียน
2. โรงเรียนได้ทราบความเคลื่อนไหวและความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน
3. เป็นการส่งเสริมความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษาและการตระหนักในหน้าที่การมีส่วนร่วมและสนับสนุนการศึกษา
4. เป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน
5. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง
6. ช่วยระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาของท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
7. ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน
8. คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อทางโรงเรียนมากขึ้น

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมีดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาบางท่านไม่มีเวลาเข้าร่วมประชุมและกิจกรรม
2. คณะกรรมการสถานศึกษาบางท่านขาดวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ และความเป็นประชาธิปไตย
3. โรงเรียนไม่สามารถคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาได้ตามความต้องการ เพราะติดข้อกําหนดในระเบียบ ทำให้การแก้ปัญหาของโรงเรียนไม่ได้เป็นไปตามที่ต้องการ
4. คณะกรรมการสถานศึกษาบางท่านนำการเมืองมาใช้ในโรงเรียน สร้างความไม่สบายใจ และไม่พอใจของคณะกรรมการ และนำไปสู่ความแตกแยกได้

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนไพทออุดมศึกษา

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนไพทออุดมศึกษา ซึ่งรายงานโดย นางพริ้มพราย สุฟโปฏก (2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ความเจริญด้านวิชาการและเทคโนโลยี และการแข่งขันทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้การจัดการศึกษาได้รับผลกระทบอย่างยิ่ง ดังนั้นโรงเรียนไพทออุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาอย่างรับผิดชอบ (Accountability) โรงเรียนต้องพัฒนาการศึกษาเชิงรุก และผู้เรียนต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ดังนั้นการเชิญบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเสียสละเพื่อการศึกษามาเป็นคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการให้คำปรึกษา สนับสนุน และช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน และเนื่องจากโรงเรียนไพทออุดมศึกษาจัดตั้งขึ้นในรูปแบบบริษัทไพทออุดม จำกัด จึงมีคณะกรรมการจากผู้ถือหุ้นมาร่วมในคณะกรรมการบริหารโรงเรียนด้วย

โรงเรียนได้มีการพัฒนาแนวทางการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโดยกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการทำงานไว้ในธรรมนูญโรงเรียน ส่วนการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนไพทออุดมศึกษานั้นการสร้างความรัก ความเข้าใจ และความเสียสละเพื่อโรงเรียน โดยคณะกรรมการสถานศึกษามีการเรียนรู้และการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหาร (Action Research) ร่วมกัน มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษากับคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งนอกจากจะให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ทางโรงเรียนแล้ว ยังได้ร่วมกันแก้ปัญหา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความคุ้นเคย และการติดตามประเมินผลการทำงานร่วมกันด้วย นอกจากนี้โรงเรียนยังได้จัดการเข้าค่ายพักแรมโดยจัดให้มีกิจกรรมการวางแผน การมองปัญหา และการหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน

ด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นอย่างดี จึงไม่มีการฟ้องร้อง ส่วนผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการวิจัยร่วมกันนั้นได้มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงานหลายเรื่อง เช่น การวิจัยสถานศึกษา การวิจัยโรงเรียนเป็นบ้านหลังที่ 2 การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น การดำเนินการเหล่านี้ ทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพ ผู้สำเร็จการศึกษาเป็นคนดี คนเก่ง มีความรู้ความสามารถ และทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อครอบครัว สังคม และประเทศชาติ โรงเรียนเป็นที่ศรัทธาและเชื่อถือของสังคม

บทเรียนที่ได้รับจากการมีคณะกรรมการสถานศึกษาคือ การที่มีบุคคลมาร่วมคิดร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ เป็นโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นไปตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีการใช้รูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียน (School Based Management) อย่างไรก็ตามเนื่องจากคณะกรรมการชุดใหญ่มีภารกิจมาก ไม่สามารถมาร่วมประชุมได้ จึงจัดประชุมคณะกรรมการชุดเล็กแทน และรายงานให้ชุดใหญ่ทราบ จึงทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ ซึ่งรายงานโดย นายนคร ตังคะพิภพ (2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

ด้วยองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ เช่น เป็นผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น ดังนั้นจึงมีความหลากหลายคุณสมบัติ ย่อมมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ต่างกัน การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาจึงมีความจำเป็น เพื่อให้สามารถทำบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับเจตนารมณ์ของการมีคณะกรรมการสถานศึกษา เหตุผลประการหนึ่งคือ คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทใหม่ เป็นผู้กำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป จึงต้องได้รับการพัฒนาเพื่อปรับแนวคิดใหม่

กิจกรรมในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาที่โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศดำเนินการนั้นมีดังนี้

1. การได้มาของคณะกรรมการและการบำรุงรักษาคณะกรรมการให้เกิดริสมสถานภาพเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และมีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน
2. การแทรกองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาท ภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาแต่ละครั้งโดยประธานกรรมการและเลขานุการทำหน้าที่ในการ

ให้ความรู้การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

3. การจัดทำเอกสารความรู้ในเรื่องที่เห็นสมควรได้รับการพัฒนา
4. การจัดหาและมอบเอกสารที่ได้จากหน่วยงานต่างๆ ให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา
5. การจัดประชุมสัมมนาที่โรงเรียนจัดเอง หรือส่งไปร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น
6. การเชิญเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นในโอกาสที่เหมาะสม
7. สื่อสารข้อมูลและประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เช่น ส่งวารสารโรงเรียน หรือหนังสือที่ระลึกต่างๆ เป็นต้น
8. จัดเอกสารประกอบการประชุมและส่งให้คณะกรรมการล่วงหน้า
9. ส่งรายงานการประชุมประจำเดือนของโรงเรียนให้คณะกรรมการทราบ

ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการข้างต้นเป็นดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร ระบบและโครงสร้างการบริหารการจัดการของโรงเรียนมากขึ้น ทำให้มีการประสานงานระหว่างผู้เกี่ยวข้องดีขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นการกระตุ้นบุคลากรในโรงเรียนไปในตัว
2. คณะกรรมการสถานศึกษาเกิดการยอมรับในบทบาทและความแตกต่างของบุคคลมากขึ้น
3. มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี ให้เกียรติกันและกันในการทำงาน
4. คณะกรรมการที่มีประสบการณ์ด้านต่างๆ กล้าแสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำกับทางโรงเรียนมากขึ้น
5. คณะกรรมการสถานศึกษามีความพึงพอใจในบทบาทของโรงเรียนต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ที่ให้ความรู้ความเข้าใจและให้เกียรติในการนำเสนอแนวคิดและการทำหน้าที่ตามบทบาท

บทเรียนที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาและการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ คือ

1. การสรรหาคณะกรรมการสถานศึกษาไม่ได้ง่ายอย่างที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ โรงเรียนขนาดใหญ่และมีผู้นิยมมากอาจจะมีส่วนสนใจร่วมเป็นคณะกรรมการมาก แต่ตรงกันข้ามอาจจะมีปัญหาในการหาตัวบุคคลได้ครบตามที่ระเบียบกำหนด
2. การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดในการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาแบบเดิมๆ คือ เป็นเพื่อให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรมาเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตัวผู้เรียน เก่ง ดี มีความสุข เป็นสำคัญ เรื่องนี้ควรประชาสัมพันธ์ทั่วประเทศ

3. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรมีความรู้หลากหลายเพราะเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารงานทั้ง 4 ด้าน แต่ด้วยบริบทของโรงเรียนแตกต่างกัน บางโรงเรียนอาจจะหาผู้ทรงคุณวุฒิได้ไม่ครบตามความต้องการ จึงควรนำข้อจำกัดเหล่านี้มาประกอบการ พิจารณาด้วย
4. การเตรียมข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาและการตัดสินใจของคณะกรรมการ ในการประชุมเป็นเรื่องสำคัญยิ่งถ้าเราต้องการความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ตรงและเป็น ประโยชน์
5. การจัดประชุมต้องเตรียมการล่วงหน้าทั้งเอกสารและวาระการประชุม ไม่น้อยกว่าหนึ่ง สัปดาห์ ขณะเดียวกันก็ควรมีความยืดหยุ่นพอสมควรเพื่อให้คณะกรรมการได้เข้าร่วม ประชุมได้มากที่สุด
6. การพัฒนาคณะกรรมการโดยการประชุม อบรม สัมมนา มักจะทำได้เพราะความ หลากหลายประสบการณ์และความรู้ของคณะกรรมการ จัดหลักสูตรยาก แต่การเสนอให้ กรรมการไปร่วมกับหน่วยงานอื่นที่จัดจะได้ประโยชน์มากกว่า โดยมีครูของโรงเรียนคอย อำนวยความสะดวก
7. ระเบียบ กฎเกณฑ์ในระบบราชการมักเป็นอุปสรรคของการพัฒนา ด้วยการบริหารจัดการ ด้วยตนเองผ่านการกำกับดูแลโดยองค์คณะบุคคล ควรมีการปรับปรุงระเบียบใหม่

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันและการพัฒนาคณะกรรมการ สถานศึกษาคือ

1. คณะกรรมการสถานศึกษามักมีเวลาไม่ตรงกันในการเข้าร่วมประชุม จึงเป็นหน้าที่ของ โรงเรียนที่จะหาวิธีการในการจัดประชุม และควรใช้เวลาประชุมให้มีประสิทธิภาพ
2. คณะกรรมการสถานศึกษามีโอกาสในการแสดงบทบาทให้คณะครูอาจารย์ได้เห็นความ สำคัญน้อย จึงเป็นอุปสรรคที่จะแสดงให้เห็นความสำคัญของคณะกรรมการในการจัดการ ศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา ดังนั้นควรจัดโอกาสให้ประธาน หรือ กรรมการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเข้าร่วมประชุมบุคลากรด้วย
3. การทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษาต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอ แต่โรงเรียนส่วนใหญ่ กลับละเลย ดังนั้นโรงเรียนควรใส่ใจในเรื่องนี้ และควรให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับ ข่าวนสารข้อมูลของโรงเรียนสม่ำเสมอ
4. ผู้ปกครองมักจะให้ข้อมูลตรงกับสภาพและความต้องการได้ดีกว่ากรรมการส่วนอื่น ดังนั้น ในการสรรหากรรมการควรมีผู้แทนผู้ปกครองมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้
5. การสรรหาและพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา หากดำเนินการโดยทางโรงเรียนเพียง อย่างเดียวคงไม่ได้ผลเท่าที่ควร ดังนั้นรัฐควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการในเรื่องนี้ด้วย จะทำให้

โรงเรียนมีโอกาสได้คณะกรรมการสถานศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนพนินชยการราชดำเนินธนบุรี

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนพนินชยการราชดำเนินธนบุรี ซึ่งรายงานโดย นายดุष्ฎี จุลชาติ (2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนพนินชยการราชดำเนินธนบุรีหากมีการปรับบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาที่เหมาะสมและมีการทำความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินงานตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แล้ว คณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นองค์กรที่ช่วยผลักดันการปฏิรูปการศึกษาตลอดจนการบริหารการจัดการศึกษาของประเทศให้เกิดสัมฤทธิ์ผลที่วางไว้ เพราะคณะกรรมการจะมีบทบาทช่วยสะท้อนความต้องการของท้องถิ่น ชุมชนและสังคมเกี่ยวกับการจัดการศึกษา โดยมีส่วนร่วมในการคิด การร่วมทำ ร่วมตัดสินใจในการกำหนดทิศทาง นโยบายและแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของสถานศึกษา ตามความจำเป็นเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนร่วมตรวจสอบเพื่อความโปร่งใส ตลอดจนการเป็นเครือข่ายในการปฏิรูปการศึกษาของชุมชนและท้องถิ่นไปในทิศทางที่ชุมชนและท้องถิ่นต้องการ

รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนพนินชยการราชดำเนินธนบุรี นั้นมีดังนี้

รูปแบบที่ 1 การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อสถานศึกษา รูปแบบการประชุมเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เช่น ธรรมชาติของคณะกรรมการสถานศึกษา การมีส่วนร่วม เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 การติดตามผลและรายงานความก้าวหน้าในการพัฒนาการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปที่ผ่านมาและกำลังจะดำเนินการต่อไป

รูปแบบที่ 3 คณะกรรมการอำนวยการกับคณะกรรมการสถานศึกษาวางแผนการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมในกิจกรรม และโครงการต่างๆ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ หรือตามศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษา

รูปแบบที่ 4 การกำหนดเวลาการประชุมเพื่อติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละภาคเรียน ตามความจำเป็นและความสะดวกของกรรมการทั้งสองฝ่าย

รูปแบบที่ 5 การส่งคณะกรรมการเข้าร่วมประชุมสัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น

ผลการดำเนินงานด้านคณะกรรมการและการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน-
พาณิชย์การราชดำเนินธนบุรี พอสรุปได้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมประเมินและพัฒนาด้านต่างๆ ทำให้เกิดผลดีต่อนักเรียน
และชุมชนอย่างมาก เพียงแต่ไม่ได้มีการประชุมคณะกรรมการแบบครบองค์ประชุม ส่วน
ใหญ่จะแยกประชุมตามความสะดวกของคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่
2. มีการประชุมติดตามความก้าวหน้าและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของ
ระบบ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

บทเรียนที่รับรู้ประการแรกคือ การที่คณะกรรมการมีความหลากหลายและไม่ค่อยมีเวลา ทำ
ให้ต้องเปลี่ยนวิธีการประชุมคณะกรรมการทั้งชุดมาเป็นการประชุมกลุ่มย่อย เช่น การประชุมเครือข่าย
ผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เป็นต้น และได้ระดมความคิดมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน ส่วน
ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน คือ

1. กรรมการส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ตามนัดหมาย
2. กรรมการส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจการบริหารจัดการศึกษาเอกชน
3. ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่เปิดโอกาสให้กรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน-
อย่างเต็มที่

และมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งมีข้อจำกัดต่างกัน โดยเฉพาะด้านงบประมาณ แนวปฏิบัติ
จึงควรแตกต่างกัน
2. ในกรณีของโรงเรียนเอกชนนั้นผู้ปกครองหรือชุมชนเห็นว่าโรงเรียนควรเป็นฝ่ายให้บริการ-
เพราะได้จ่ายเงินให้แล้ว จึงไม่ค่อยสนใจเข้ามามีส่วนร่วม
3. โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ส่วนใหญ่บริหารโดยงบประมาณของตนเองมากกว่าการพึ่งพา
รัฐหรือเงินบริจาค

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านระกา

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนบ้านระกา ซึ่งรายงานโดยนายอดิเรก บุญคง
(2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนบ้านระกาเห็นว่าองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษามีที่มาและพื้นฐาน
ประสบการณ์ต่างกัน โดยเฉพาะความรู้พื้นฐาน แนวคิด และเจตคติในการจัดการศึกษา ซึ่งเป็น
ปัจจัยสำคัญในการทำให้คณะกรรมการมีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่กำกับ ส่งเสริม สนับสนุนภารกิจ-
ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถ ความรู้
พื้นฐานและความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการเป็นคณะกรรมการ คำถามคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้

คณะกรรมการสถานศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
วิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านระกา คือ

1. จัดหาเอกสาร วัสดุทัศน และสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้กรรมการสถานศึกษาได้ศึกษา
2. จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
3. จัดประชุมร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน
4. จัดทำเวทีประชาคมร่วมกับผู้นำชุมชนโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นแกนนำ
5. ประชุมปฏิบัติการเรื่องต่างๆ หลายเรื่อง เช่น
 - 5.1 การกำหนดกรอบนโยบายและเป้าหมายการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 5.2 กำหนดและพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น
 - 5.3 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการ และแผนการดำเนินงานต่างๆ
 - 5.4 การดำเนินงานตามแผน
 - 5.5 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
 - 5.6 การมีส่วนร่วมในการประเมินมาตรฐานของโรงเรียน
 - 5.7 การรายงานคุณภาพประจำปี
 - 5.8 การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
6. การศึกษาดูงาน
7. การไปสังเกตการเรียนรู้ของนักเรียนในการเรียนตามแหล่งเรียนรู้
8. แต่งตั้งเป็นคณะทำงานตามรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียน K- ADIREK MODEL

ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานพอสรุปได้ดังนี้

1. คณะกรรมการมีความรู้ ความสามารถและเข้าใจในการจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษามากขึ้น ส่งผลดังนี้
 - 1.1 สนับสนุนและให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมของโรงเรียนมากขึ้น
 - 1.2 ให้ความร่วมมือเป็นวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยยินดีมาร่วมสอน และร่วมกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้น
 - 1.3 สามารถร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนได้
 - 1.4 เข้าใจ เห็นความสำคัญ และมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

1.5 สนับสนุนให้โรงเรียนขยายการจัดการศึกษาจาก 6 ปี เป็น 9 ปี

2. คณะกรรมการมีทักษะในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นดังนี้

2.1 ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทำหน้าที่ประธานในการเปิดงานของโรงเรียน เป็นต้น

2.2 เป็นแกนนำในการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา

2.3 เป็นผู้นำในการกล่าวต้อนรับ และบรรยายสรุปเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมของโรงเรียนได้

2.4 เป็นผู้นำในการก่อตั้งสมาคมครู ผู้ปกครองและศิษย์เก่าโรงเรียนบ้านระกา

2.5 ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจระหว่างโรงเรียนและชุมชน

2.6 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในพื้นที่ของชุมชน ที่มีสภาพแวดล้อมสะอาด ร่มรื่น สวยงาม และมีเทคโนโลยีพร้อม

2.7 คณะกรรมการส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปและมีประสบการณ์ในการทำงานกับเอกชนมา ทำให้พัฒนาง่าย

2.8 คณะกรรมการส่วนใหญ่ศรัทธาในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารชุดปัจจุบัน

2.9 คณะกรรมการเสียสละและทุ่มเทให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างดี

2.10 เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีใจยุติธรรมและเป็นกลางในทางการเมือง

2.11 เป็นผู้ยึดมั่นในความถูกต้องและเป็นธรรม

2.12 เป็นผู้มีเชื่อมั่นในตนเองและความเป็นผู้นำ

2.13 เป็นผู้มีเหตุมีผลมากขึ้น รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ เหตุและผลอย่างถ่องแท้

2.14 มีใจกว้างมากขึ้น

2.15 เป็นผู้มีควมรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ส่วนบทเรียนที่ได้รับจากการบริหารภายใต้คณะกรรมการสถานศึกษาและการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาที่ผ่านมาพอสรุปได้ดังนี้

1. การปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาต้องตระหนักเสมอถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนทำให้ได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆ มากขึ้น และความรู้สึกเป็นเจ้าของเกิดขึ้น

3. การมีคณะกรรมการมาร่วมกำกับดูแลทำให้มั่นใจในการดำเนินงานมากขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่เหมือนทัพหลัง

และมีปัญหาอุปสรรคดังนี้

1. ปัญหาเรื่องเวลานับว่าเป็นปัญหาใหญ่เพราะต่างคนก็ต่างมีภาระ และการร่วมกิจกรรมต่างๆ ต้องใช้งบประมาณสนับสนุนมาก

2. การกระจายอำนาจและการเป็นนิติบุคคลยังไม่ชัดเจน และยังไม่มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง จึงเป็นปัญหาเชิงการบริหารหลายเรื่อง
3. ด้วยข้อจำกัดของระเบียบทำให้คณะกรรมการสถานศึกษามีจำนวนคณะกรรมการจำกัด ไม่เพียงพอ ทำให้มีข้อจำกัดในบางเรื่อง ทำให้ไม่สามารถให้คำแนะนำหรือร่วมบริหารได้
4. การที่โรงเรียนบริหารงานตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารแบบฐานโรงเรียน ทำให้คณะกรรมการมีอิสระในการคิดและทำงาน ทำให้ฝ่ายบริหารหน่วยเหนือมองว่าเป็นพวกหัวดื้อ
5. โรงเรียนยังไม่มีอิสระและบริหารงานเบ็ดเสร็จได้ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง เน้นเพียงการสร้างภาพเท่านั้น
6. การจัดสรรงบประมาณยังไม่เป็นธรรม ซึ่งทำให้มีปัญหาในเชิงการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนพอสมควร

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนิมมานรดี

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนวัดนิมมานรดี ซึ่งรายงานโดย นายโกมินทร์ สังคะนอง (2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนวัดนิมมานรดีเห็นว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีเจตนารมณ์ให้โรงเรียนบริหารจัดการตนเองได้ใน 4 เรื่องคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โดยการระดมพลังของทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และใกล้ชิด โดยเฉพาะระดับสถานศึกษานั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด มีหน้าที่ในการกำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่คณะกรรมการต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองให้ชัดเจน ในปัจจุบันนี้คณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนวัดนิมมานรดีมีส่วนช่วยอย่างยิ่งในด้านการมีส่วนร่วมและการให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาและการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ส่วนการบริหารจัดการเรื่องอื่นยังไม่ค่อยมีส่วนร่วมเท่าที่ควร เพราะคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการศึกษา จึงไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว

สำหรับการดำเนินการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษานั้น ผู้บริหารซึ่งเคยอยู่โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐารามมาก่อนที่จะย้ายมาดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนวัดนิมมานรดี ได้ใช้วิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาแบบเดียวกันดังนี้

1. จัดประชุมตามวาระปกติ และใช้โอกาสนั้นสอดแทรกให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาเข้าไปด้วย ตามสภาพและโอกาสที่เหมาะสม

2. จัดหาเอกสาร และสิ่งตีพิมพ์ให้คณะกรรมการได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ตามความสนใจ
3. จัดประชุมสัมมนา ทั้งที่ดำเนินการเองและร่วมกับเครือข่ายดำเนินการ
4. การสนทนาพูดคุยกัน อย่างไม่เป็นทางการ
5. พัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยการปฏิบัติจริง เช่น การจัดทำแผนโรงเรียน การเข้าร่วมการประชุมของนักเรียนและผู้ปกครอง การพิจารณาหลักสูตร การเสนอเพื่อขอรับส่งเสริม เป็นต้น
6. จัดให้คณะกรรมการได้ไปร่วมประชุมปฏิบัติการที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น

ผลการดำเนินการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนิมมานรดีเป็นดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่มากขึ้น สังเกตได้จากการให้ข้อมูลกับทางโรงเรียน การให้ข้อเสนอแนะ และการมีส่วนร่วม การให้การสนับสนุนกิจการของโรงเรียนดีขึ้น
2. คณะกรรมการมีความสามารถและทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น ประเมินได้จากการนำเสนอให้มีการตั้งกองทุนโรงเรียน การวิเคราะห์สภาพและการวางแผนการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น
3. คณะกรรมการมีเจตคติต่อโรงเรียนดีขึ้น สังเกตได้จากกรรมการหลายท่านห่วงใยโรงเรียน ติดตามสอบถามผลการดำเนินงานของโรงเรียน แจงข่าวสารข้อมูลให้ทางโรงเรียนสม่ำเสมอ ช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียน ให้ขวัญกำลังใจแก่ครู และร่วมมือในการประชุมอย่างพร้อมเพรียงมากขึ้น

ส่วนปัญหาอุปสรรคได้รวบรวมและสรุปได้ดังนี้

1. การสอดแทรกเนื้อหาระหว่างการจัดประชุมเป็นเรื่องที่ดี แต่การประชุมแต่ละครั้งมีเวลาจำกัด อาจจะทำให้เสียเวลาได้
2. การแจกเอกสารเป็นสิ่งที่ดี แต่การอ่านเอกสารจะได้ผลเมื่อผู้ได้รับเอกสารลงมืออ่านเท่านั้น ซึ่งไม่สามารถควบคุมให้นักเรียนอ่านได้
3. การเข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาที่โรงเรียนจัดให้ไม่ค่อยได้ผล เพราะหลายคนไม่มีเวลาพอ หรือไม่มีเวลามาร่วมกิจกรรมได้
4. การสนทนารายบุคคลหรือกลุ่มย่อยมีผลดีกับบางคนเท่านั้น กรรมการบางส่วนไม่ทราบและไม่ได้รับการเรียนรู้
5. การเรียนรู้จากการร่วมปฏิบัติจริงเกิดการเรียนรู้ได้น้อยเพราะไม่ค่อยมีเวลาในการดำเนินการในรายละเอียด
6. ระดับการรับรู้และเรียนรู้ของแต่ละคนแตกต่างกันทำให้ผลการพัฒนาแตกต่างกัน

7. เมื่อมีการเปลี่ยนคณะกรรมการชุดใหม่ก็ต้องมีการพัฒนากรรมการชุดใหม่ ในเรื่องเดิมกัน อีกครั้งหนึ่ง

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านหนองแดง

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านหนองแดง ซึ่งรายงานโดย นายครรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธ์ ผู้บริหารนั้นพอสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้ (ครรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธ์ 2547 ข)

โรงเรียนบ้านหนองแดงบริหารโดยยึดแนวการบริหารแบบฐานโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมบริหารโรงเรียนด้วยนั้นจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้ดีที่สุด ความสำเร็จของการบริหารต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย ทุกองค์กร และคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก และถือได้ว่าเป็นหุ้นส่วนที่มีความใกล้ชิดกับโรงเรียนมากที่สุด แต่ในปัจจุบันนี้คณะกรรมการสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ดังนั้นโรงเรียนบ้านหนองแดงจึงมีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สร้างโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารและจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 มากขึ้น

ในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านหนองแดงมีหลักคิดว่าการที่จะมีการบริหารในรูปแบบกรรมการในการมีส่วนร่วมการคิด การตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบนั้น ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำให้เห็นโดยการปฏิบัติมากกว่าการสั่งการ เปิดโอกาสให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบแบบค่อยเป็นค่อยไป มีเวลาในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่แล้วจึงให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบ โดยระยะแรกเริ่มด้วยการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมทำ เพราะโดยธรรมชาติแล้วกลัวการทำผิด ต้องยอมรับการทำงาน ต้องมีข้อผิดพลาดและค่อยเรียนรู้แก้ไขกันไป เมื่อคณะกรรมการมีศักยภาพมากขึ้น มีความพร้อมมากขึ้น ก็จะกล้าแสดงออกมากขึ้น และการร่วมรับผิดชอบก็จะเกิดตามมา สำหรับวิธีการและกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษามีดังนี้

1. มีกิจกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารที่ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการพัฒนาทีมงาน การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา หลากรูปแบบ เช่น การเข้าค่าย-ฝึกกิจกรรม การศึกษาดูงาน การสอดแทรกสาระความรู้ในระหว่างการประชุม เป็นต้น
2. ทำให้เห็นเป็นแบบอย่าง โรงเรียนโดยผู้บริหารต้องลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ลดการสั่งการลง แสดงให้เห็นความตั้งใจจริง เมื่อผลงานปรากฏจะได้รับความร่วมมือเอง
3. ประสานการร่วมมือ โดยผู้บริหาร ครู และบุคลากรต้องทำหน้าที่เป็นนักประสานที่ดี โดย-

การประสานผู้ปกครอง หน่วยงาน และชุมชน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรต้องแสดงออกให้เห็นทั้งกาย ใจ ด้วยไมตรีจิตที่แท้จริง

4. ยึดสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน ตามสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตรงกันข้ามกับสภาพแวดล้อมจะเกิดปัญหาในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป
5. อย่าทิ้งผู้มีส่วนได้เสีย คือ ผู้เรียน และผู้ปกครอง การบริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย เหล่านี้เสมอ การดำเนินงานของโรงเรียน รัฐเป็นผู้ลงทุน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติ นักเรียนและผู้ปกครองเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะบริหารในรูปแบบใดต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเสมอ

บทเรียนสำคัญที่ได้รับจากการดำเนินงานคือ การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ค้นพบศักยภาพของคนในชุมชน ได้แนวคิด และความต้องการของชุมชน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและการดำเนินงานของโรงเรียน โรงเรียนพร้อมที่จะยอมรับการตรวจสอบจากชุมชนมากขึ้น และคนในชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้นและช่วยกันปกป้องทรัพย์สินของโรงเรียน และยังช่วยกันระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษามากขึ้น จึงสรุปได้ว่าการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา นอกจากจะทำให้การจัดการศึกษาตอบสนองปัญหาและความต้องการของชุมชนมากขึ้นแล้วยังได้รับความร่วมมือจากชุมชนด้วย

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น คือ

1. คณะกรรมการสถานศึกษาที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจจะยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็น การจะให้คณะกรรมการท่านใดมาทำหน้าที่ใดในโรงเรียนต้องได้รับการยอมรับจากชุมชนด้วย
2. ต้องยอมรับว่าโรงเรียนในชนบทยังขาดบุคคลที่จะมาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา
3. การบริหารงานในชนบทจำเป็นต้องมีคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหาร ผู้บริหารควรได้ตระหนักในประเด็นสำคัญข้อนี้

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านสบขุ่น

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านสบขุ่น ซึ่งรายงานโดย นายประยูร กิตติวงศ์ ผู้บริหารนั้นพอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ (ประยูร กิตติวงศ์ 2547 ข)

การบริหารงานของโรงเรียนบ้านสบขุ่นยึดหลักสำคัญ 3 ประการคือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารโดยองค์คณะบุคคล และการมีส่วนร่วมของชุมชนและสังคม การจัดการเรียนการสอนเปลี่ยนจากการเน้นการถ่ายทอด การท่องจำ และเน้นเนื้อหาวิชาการมาเป็นการเน้นการคิดเป็นการปฏิบัติทำเป็น คือลงมือปฏิบัติ โดยเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครองนักเรียน ครอบครัวยุ และชุมชน-

เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านสบขุ่นเดิมนั้นดำเนินการตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ (2539) ซึ่งอยู่ภายใต้โครงสร้างแบบรวมศูนย์อำนาจ และเมื่อมีการเปลี่ยนระบบใหม่เป็นระบบกระทรวงศึกษาธิการ (2543) ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แม้คณะกรรมการส่วนใหญ่จะเป็นชุดเดิม แต่ก็ต้องปฏิบัติตามบทบาทใหม่ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีพอสมควร อย่างไรก็ตามผู้บริหารเห็นว่าคณะกรรมการสถานศึกษาควรได้มีการพัฒนาเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงสนใจที่จะศึกษาแผนการ รูปแบบ และวิธีในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา ให้มีความรู้ความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้นต่อไป

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านสบขุ่นมีดังนี้

1. การจัดหาเอกสารให้ศึกษา เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา วารสารและนิตยสารต่าง ๆ เป็นต้น
2. การส่งกรรมการเข้าร่วมประชุมสัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น
3. การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน
4. การศึกษาดูงาน
5. การจัดการฝึกอบรม

ผลการดำเนินการในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาที่สำคัญมีดังนี้

1. การบริหารได้รับความร่วมมือร่วมใจ ร่วมคิด และร่วมทำมากขึ้น
2. มีส่วนร่วมในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและการพัฒนาที่ยั่งยืน
3. เป็นเครือข่ายด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน
4. พื้นที่และบริเวณโรงเรียนได้รับการพัฒนามากขึ้น
5. การร่วมดูแลความประพฤติของผู้เรียน
6. ช่วยประสานระหว่างโรงเรียนกับชุมชนได้เป็นอย่างดี
7. มีส่วนร่วมรับรู้การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมากขึ้น เช่น มาเป็นครูช่วยสอนภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นก็คล้ายกับโรงเรียนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว เช่น

1. ผู้ปกครองและชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร
2. คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษา จึงทำให้ไม่กล้าแสดงออก
3. คณะกรรมการบางท่านมีภารกิจมาก ไม่มีเวลาร่วมประชุม
4. งานคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นงานอาสา ไม่มีค่าตอบแทน จึงทำให้ครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง ที่จะสรุปและนำเสนอต่อไปนี้รายงานโดย นางพรรณณี กลิ่นศรีสุข (2547 ข) ซึ่งมีดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 39 กำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง และในมาตรา 40 กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วยผู้แทนหลายฝ่ายและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นการบริหารและการจัดการศึกษาจึงต้องดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดและการดำเนินการด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น อย่างไรก็ตามสถานศึกษาในชนบทห่างไกลมักจะขาดแคลนผู้จะมาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาและการได้มาส่วนใหญ่เป็นการไปทาบทามและขอความกรุณาบุคคลเหล่านั้นให้มาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา จึงทำให้การมีส่วนร่วมจริงๆ ย็น้อย ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงรับรู้การดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนการดำเนินการจริง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนงานและโครงการเป็นหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน และนโยบายเป็นเรื่องของส่วนกลางที่จะกำหนด นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษาอาจจะมีส่วนในการช่วยเหลือด้านการระดมทรัพยากรและช่วยดูแลด้านการซ่อมแซมอาคารสถานที่เท่านั้น ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

กิจกรรมในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง ได้แก่

1. การประชุมร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง
 - 1.1 บทบาท และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา
 - 1.2 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544
2. การประชุมปฏิบัติการคณะกรรมการสถานศึกษาด้านแบบและเครือข่าย ในเรื่อง
 - 2.1 การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน
 - 2.2 การมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา
 - 2.3 การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางวิชาการในโรงเรียน
 - 2.4 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน
 - 2.5 การมีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการจัดแหล่งเรียนรู้
 - 2.6 การมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของโรงเรียน
3. การจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในเรื่องต่อไปนี้
 - 3.1 การสร้างความตระหนัก
 - 3.2 การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

- 3.3 การประชุมปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการ
- 3.4 การจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ
- 3.5 การให้โรงเรียนไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนตามโอกาสต่างๆ เป็นต้น
- 4. การจัดการฝึกอบรมให้คณะกรรมการสถานศึกษาทั้งโรงเรียนต้นแบบและเครือข่าย
 - 4.1 แนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้
 - 4.2 ความเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา
 - 4.3 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน

ผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาทำให้คณะกรรมการพัฒนาขึ้นหลายด้านและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้นโดยเฉพาะในประเด็นต่อไปนี้

1. การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ทำให้คณะกรรมการที่เข้าร่วมประชุมสามารถให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มากขึ้น
2. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนมากขึ้น ทั้งด้านการเข้าร่วมประชุม การจัดทำหลักสูตร การเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ การพัฒนาอาคารสถานที่ การจัดหาทุนการศึกษาและกิจกรรมโรงเรียนสีขาว เป็นต้น
3. คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีบทบาทในการบริหารโรงเรียนมากขึ้น เช่น บทบาทในการร่วมวางแผนพัฒนาโรงเรียน การกำหนดหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดหาแหล่งเรียนรู้ และการประเมินผลงานของโรงเรียน เป็นต้น
4. การพัฒนาด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน เช่น การรักโรงเรียน ความสนใจเรื่องการศึกษา วิสัยทัศน์และความรับผิดชอบ ความใจกว้างและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ความเสียสละและคุณธรรม เป็นต้น

บทเรียนที่ได้รับที่สำคัญ คือ

1. การพัฒนาต้องเริ่มต้นจากความต้องการของสถานศึกษาหรือชุมชนเอง และชุมชนต้องร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบในการแก้ปัญหาของตน
2. แนวทางการพัฒนาต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และข้อจำกัดของโรงเรียนและชุมชน
3. การพัฒนาสิ่งใดนั้นต้องพิจารณาถึงส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วย และต้องพัฒนาควบคู่กันไป ไม่แยกส่วนกันพัฒนา
4. การพัฒนาต้องมีการกำหนดติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

ส่วนปัญหาอุปสรรคพอสรุปได้ดังนี้

1. กรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้ได้รับเชิญมาเป็นกรรมการ และบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหล่านี้มักมีภารกิจมาก ไม่ค่อยมีเวลามาร่วมประชุม ต้องมีการขอคำปรึกษาแนะนำ นอกรอบและล่วงหน้า
2. การดำเนินการร่วมกันกับคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการแบบไม่เป็นทางการ เช่น ไปเรียนปรึกษาเป็นรายคน ทำให้เสียเวลาในการดำเนินการมาก
3. ปัญหาเศรษฐกิจ และการประกอบอาชีพ ทำให้คณะกรรมการมีเวลาร่วมประชุมและกิจกรรมของโรงเรียนได้น้อย
4. ด้วยสภาพแวดล้อมในแต่ละแห่งแตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาจึงต้องเป็นไปตามสภาพและข้อจำกัดของแต่ละแห่ง และควรพัฒนาเรื่องใกล้ตัวและไม่ควรใช้เวลาเนิ่นนานเกินไป

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี ซึ่งรายงานโดย นายจุมพล ทองใหม่ (2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคีเห็นว่าบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปสู่สถานศึกษา (มาตรา 39) และให้สถานศึกษาบริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม (มาตรา 38) ซึ่งนำไปสู่การมีคณะกรรมการสถานศึกษา ทำหน้าที่ในการกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมกิจการของโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน พึงทักษ์สิทธิเด็กพิการและผู้ด้อยโอกาส ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน จากข้อมูลดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาใหม่อย่างยิ่ง ในการจัดการศึกษาให้ก้าวไกลและมีประสิทธิภาพนั้น คณะกรรมการต้องมีความรู้เกี่ยวกับแนวการจัดการศึกษา หลักการเป้าหมายและหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการเรียนการสอน ธรรมชาติของเด็กและการเรียนรู้ การบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ สามารถให้ความคิดเห็นร่วมดำเนินงาน เอาใจใส่ต่อการจัดการศึกษา มีความเสียสละ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานด้วย ดังนั้นจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะมีการจัดกิจกรรมพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อช่วยให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและสามารถปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดีต่อไป

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนากรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคีมีดังนี้

1. จัดเอกสารเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาให้คณะกรรมการได้ศึกษา
2. เสวนาอย่างไม่เป็นทางการ
3. ส่งเสริมให้เข้าร่วมการประชุมสัมมนาที่หน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น
4. จัดรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ชัดเจน
5. สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโดยโครงสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง

ผลจากการดำเนินงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาดังกล่าวทำให้คณะกรรมการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษามากขึ้น มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนวัดไผ่

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนวัดไผ่ ซึ่งรายงานโดย นายณัฐวุฒิ สังข์ลีลา (2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 ทำให้เกิดคณะกรรมการสถานศึกษาขึ้น และคณะกรรมการสถานศึกษาดังกล่าวมีหน้าที่ในการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายและสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้ย่อมอาศัยคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นกลไกเชื่อมโยงนโยบายของรัฐกับชุมชน เพื่อพัฒนานักเรียนไปสู่ความเป็นพลเมืองดี เป็นพื้นฐานการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งนำไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ เก่ง ดี มีความสุข นอกจากนี้การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องระดมพลังทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม และคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นบุคลากรหลักในความสำคัญดังกล่าว อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่าในหลายพื้นที่ คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการศึกษา และบทบาทหน้าที่ของตน ขณะเดียวกันหลายโรงเรียนก็ยังไม่เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา ให้มีความรู้ให้ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ความตระหนักในความสำคัญของการศึกษา และแนวทางในการปฏิรูปการศึกษา เป็นต้น

แนวทางและกิจกรรมในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนวัดไผ่มีดังนี้

1. จัดประชุมสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบและโรงเรียนดีเด่น
3. จัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แลกเปลี่ยนข้อมูล และสร้างบรรยากาศ

เป็นกันเอง และบรรยายการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการประชุม

4. จัดเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
5. เชิญเข้าร่วมกิจกรรมในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

สำหรับผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นดังนี้

1. การประชุมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพทำให้คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาและบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษามากขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น มีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนมากขึ้น
2. จากการประชุมสัมมนาทำให้คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจ มีความพึงพอใจต่อกิจกรรม-การสัมมนาและต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น
3. จากการศึกษาดูงาน ทำให้คณะกรรมการได้ประสบการณ์และเห็นจุดเด่นของโรงเรียนเหล่านั้นและสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตนได้มากขึ้น
4. จากการศึกษาเอกสารทำให้คณะกรรมการสามารถติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาและความก้าวหน้าในการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้เกิดความเข้าใจและมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและโรงเรียนมากขึ้น
5. จากการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนและนอกโรงเรียนที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอทำให้คณะกรรมการเกิดความศรัทธา เลื่อมใส และไว้วางใจในผู้บริหารและครูอาจารย์มากขึ้น มีความภาคภูมิใจ และช่วยกันระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษามากขึ้น

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมีดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาบางส่วนยังขาดความรับผิดชอบ
2. คณะกรรมการสถานศึกษาบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติของทางราชการ และขาดการพัฒนาตนเอง
3. คณะกรรมการสถานศึกษาบางส่วนขาดการมีส่วนร่วม ไม่กล้าให้ความคิดเห็น และไม่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน
4. โรงเรียนขาดการติดต่อและประสานงานที่ดีกับคณะกรรมการสถานศึกษา
5. บุคลากรในโรงเรียนขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคณะกรรมการสถานศึกษาและคนทั่วไป
6. โรงเรียนขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษา

◀ การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนวัดถนน

การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษากรณีโรงเรียนวัดถนน ซึ่งรายงานโดย นายเอนก ทรัพย์มาก (2547 ข) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

การปฏิรูปการศึกษาของชาติจำเป็นต้องระดมพลังของทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาอย่างจริงจัง กลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมสำคัญคือ คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับ สนับสนุนและส่งเสริมกิจการของสถานศึกษา แต่ด้วยองค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษามีความหลากหลายและมีประสบการณ์ต่างกัน และต้องมีส่วนในการบริหารงานหลายเรื่อง โดยเฉพาะหน้าที่กำหนดไว้ในมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่กำหนดหลักสูตรแกนกลางเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองของชาติ การดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ ตลอดจนการศึกษาต่อ

โรงเรียนวัดถนนใช้รูปแบบการบริหารแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ จึงเห็นความสำคัญในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ด้วยสภาพปัจจุบันคณะกรรมการ บางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่กำหนดไว้ จึงเห็นความสำคัญจำเป็นต้องมีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

สำหรับวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนวัดถนนนี้มีดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ โดยดำเนินการดังนี้
 - 1.1 สร้างความตระหนักและปลูกจิตสำนึกด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์ทั้งโดยเอกสาร และพบปะพูดคุย
 - 1.2 วางแผนจัดประชุมร่วมกัน
2. ขั้นดำเนินการ โดยดำเนินการดังนี้
 - 2.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานการปฏิรูปการศึกษา ความเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา และการบริหารหลักสูตร
 - 2.2 การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 2.3 เข้าร่วมประชุมสัมมนาที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น
 - 2.4 จัดเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ศึกษาค้นคว้าตามความสนใจ
 - 2.5 พบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ

3. ตรวจสอบประเมินผล

โรงเรียนดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงานตามภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษา และเก็บข้อมูล

4. ปรับปรุงและพัฒนา

โรงเรียนได้นำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีคุณภาพ

และร่วมกันวางแผนพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาในระยะต่อไป

5. จัดทำรายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

โรงเรียนได้จัดทำรายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ในด้านการวางแผน การร่วมกันแก้ปัญหา มีความเป็นผู้นำ ทำงานเป็นระบบ กล้าแสดงออกมากขึ้น
2. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร ทำให้มีวัสดุอุปกรณ์และมีความพร้อมในการจัดการศึกษามากขึ้น
3. นักเรียนมีประสบการณ์ตรง จากวิทยากรท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา
4. คณะกรรมการเห็นความสำคัญของโรงเรียน มีความภาคภูมิใจ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ส่งผลให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความมุ่งมั่น ตั้งใจ เสียสละ และร่วมมือกันพัฒนาโรงเรียนมากขึ้น

ส่วนปัญหาอุปสรรคนั้นพอสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการจัดเวลาการประชุมร่วมกัน เนื่องจากกรรมการส่วนใหญ่มีอาชีพต่างกัน มีเวลาว่างไม่ตรงกัน ทำให้มีปัญหาจึงต้องจัดการประชุมตอนเย็น หรือวันหยุดราชการแทน

สำหรับบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงานครั้งนี้เป็นดังนี้

1. การทำงานร่วมกันผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ต้องเป็นผู้นำที่มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถที่แท้จริง จึงจะเป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการสถานศึกษา และส่งผลสำคัญต่อการทำงานร่วมกันต่อไป
2. โรงเรียนจะพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพนั้น ผู้บริหารและครูอาจารย์มีบทบาทสำคัญที่สุด คือต้องแสดงความสนใจในภาระงานของโรงเรียนอย่างจริงจัง มีบรรยากาศเป็นมิตร คอยให้กำลังใจการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาในการขับเคลื่อนงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และมีคุณภาพ
3. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ ทุกฝ่ายต้องมีความเข้าใจตรงกัน มีความรักความสามัคคี และรู้จักยกยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน

บทที่ 5

การพัฒนาและการดำเนินงาน ของสถานศึกษาเครือข่าย

การรายงานในส่วนที่สองของบทนี้เป็นการนำเสนอสภาพการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของสถานศึกษาต้นแบบ โดยจะรายงานใน 3 ส่วนใหญ่คือ (1) รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย (2) การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาต้นแบบและผลที่ปรากฏ และ (3) ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับจากการส่งเสริมเครือข่ายของสถานศึกษาต้นแบบ โดยนำเสนอแยกเป็นรายโรงเรียน แต่อาจจะมีข้อจำกัดที่ข้อมูลที่ได้จากการรายงานของสถานศึกษาต้นแบบแต่ละโรงเรียนอาจจะมีข้อมูลไม่ครอบคลุมทุกเรื่อง แต่ผู้ศึกษาวิเคราะห์ก็จะพยายามนำเสนอผลการศึกษาในกรอบที่กล่าวมาข้างต้นให้มากที่สุดเพื่อเป็นพื้นฐานในสรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลในบทที่ 6 ต่อไป

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร ซึ่งรายงานโดย นายสุเมธ ปานะถึก (2547 ค) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

สถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารมี 5 โรงเรียนคือ โรงเรียนยางหล่อวิทยาคาร โรงเรียนโนนเมืองวิทยาคาร โรงเรียนนาออกวิทยาคาร โรงเรียนผังแดงวิทยาสรรค์ โรงเรียนกุดสะเทียนใหม่ศรีทอง และโรงเรียนป่าคา ตั้งอยู่ในเขตสามอำเภอ คือ อำเภอศรีบุญเรือง อำเภอโนนสัง และอำเภอนากลาง จังหวัดหนองบัวลำภู

โรงเรียนยางหล่อวิทยาคารเป็นโรงเรียนระดับตำบล กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า "นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ครู และชุมชนมีวิสัยทัศน์ ก้าวทันเทคโนโลยี เน้นสิ่งแวดล้อมเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม นำเอกลักษณ์ไทยสู่ความเป็นสากล อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข" โรงเรียนกำหนดให้ครูทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างน้อยคนละ 1 รายวิชา มีการตรวจ-

สอบการเข้าสอนของครูรายคาบ และเปิดโอกาสให้นักเรียนเลือกเรียนได้ตามความถนัดและความสนใจในรายวิชาเลือกเสรี โรงเรียนมีอาคารและสาธารณูปโภคเพียงพอ บริเวณร่มรื่น แต่ยังขาดสนามกีฬาที่ได้มาตรฐาน

โรงเรียนโนนเมืองวิทยาคาร เป็นโรงเรียนระดับตำบล ได้รับอนุมัติให้เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในปี 2520 และปัจจุบันได้เปิดสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีนักเรียน 916 คน และมีครู 32 คน และในจำนวนนี้เป็นครูอัตราจ้าง 6 คน

โรงเรียนนาออกวิทยาคาร เป็นโรงเรียนระดับตำบล ห่างจากตัวจังหวัด 53 กิโลเมตร เปิดสอนทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลาย มีนักเรียน 380 คน มีครู 15 คน เป็นอัตราจ้าง 5 คน จุดต้องปรับปรุงคือการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้ปกครอง ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา จากการเป็นที่ปรึกษาและระดมทรัพยากรเท่านั้น

โรงเรียนผังแดงวิทยาสรรค์และโรงเรียนกุดสะเทียนใหม่ศรีทอง ไม่ค่อยมีข้อมูลพื้นฐานมากนัก เพียงกล่าวถึงว่าโรงเรียนผังแดงเป็นโรงเรียนที่ต้องมีการปรับปรุงหลายด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ส่วนโรงเรียนกุดสะเทียนใหม่ศรีทอง เป็นโรงเรียนระดับตำบล และเคยเป็นโรงเรียนประชาบาลมาก่อน และเปิดสอนทั้งระดับอนุบาลและประถมศึกษา

โรงเรียนบ้านป่าคา เป็นโรงเรียนระดับตำบล มีเขตบริการสามหมู่บ้าน เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6 ผู้ปกครองส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีฐานะยากจน มีการบริหารโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน และครูใช้กระบวนการวิจัยในการจัดการเรียนการสอน

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาด้านแบบและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายทั้ง 6 แห่งได้นำแนวคิดและรูปแบบการบริหารที่ใช้การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเป็นแนวในการพัฒนารูปแบบการบริหารของตน แต่มีรายละเอียดและจุดเน้นต่างกันไป เช่น โรงเรียนบ้านป่าคา จะเพิ่มกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามาด้วย โรงเรียนโนนเมืองวิทยาคารจะใช้การบูรณาการแผนกลยุทธ์ทั้งสามด้านคือ ด้านกระบวนการพัฒนาการบริหาร การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาคุณภาพนักเรียนเข้าด้วยกัน โรงเรียนผังแดงวิทยาสรรค์นอกจากจะเพิ่มกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเข้าไปแล้วยังบูรณาการแผนกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกัน เป็นต้น นอกจากนั้นจะใช้รูปแบบในลักษณะเดียวกันกับต้นแบบเป็นหลัก ส่วนผลการทดลองใช้พอสรุปได้ดังนี้

โรงเรียนบ้านยางหล่อวิทยาคาร

ผลการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านยางหล่อวิทยาคารพบว่า งานที่อยู่ในระดับ A2 (Awareness) ได้แก่ งานส่งเสริมอาชีพอิสระในโรงเรียน งานวิจัยในชั้นเรียน และงานการผลิตสื่อการเรียนการสอน งานที่ได้ A3 (Achievement) คือ งานสิ่งแวดล้อม งานสารสนเทศทางการศึกษา งานจัดหลักสูตรสถานศึกษา งานอนามัยและโภชนาการ งานนิเทศภายใน งานระบบดูแลช่วยเหลือ

นักเรียน งานยาเสพติดและโรคเอดส์ งานแฟ้มสะสมงาน งานวิจัยนักเรียน งานพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา งานแผนการสอนและแผนการสอนแบบบูรณาการ และงานวัดผลประเมินผล ส่วนงานที่ได้ A3 (Accredit System) คือ งานความรู้สู่ชุมชน งานแนะแนว งานแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียน และงานสร้างสุขให้ลูกรัก

โรงเรียนโนนเมืองวิทยาคาร

โรงเรียนโนนเมืองวิทยาคารมีวัตถุประสงค์หลักในการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร คือ การสร้างความพึงพอใจของบุคลากรต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน ผลปรากฏว่าบุคลากรมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

โรงเรียนนากอกวิทยาคาร

จากการสังเกตพฤติกรรมของครู โรงเรียนนากอกวิทยาคารสรุปว่า

1. ครูเปลี่ยนแปลงวิธีสอนเป็นการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น
2. ครูเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเป็นการทำงานเป็นทีมมากขึ้น
3. ครูเข้าใจและนำวงจร PDCA ไปใช้ในการดำเนินงานของตนมากขึ้น
4. ครูใช้เทคโนโลยีและวิธีการทันสมัยในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น
5. ครูใช้งานวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนการสอนมากขึ้น
6. ครูมีความสุขในการทำงานและพอใจในผลงานของตนเอง

โรงเรียนผังแดงวิทยาสรรค์

จากการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ พบว่าผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพราะเป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรไม่เพียงพอ และขาดงบประมาณดำเนินการ แต่ครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าได้รับประโยชน์มากในการเข้าร่วมโครงการและจะนำข้อค้นพบทั้งข้อดีและข้อเสียไปใช้ในการปรับปรุงงานต่อไป

โรงเรียนกุดสะเทียนใหม่ศรีทอง

โรงเรียนกุดสะเทียนใหม่ศรีทองสรุปผลการดำเนินงานของโรงเรียนว่า งานที่ได้ระดับ A1 (Awareness) มี งานพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ งานที่ได้ A2 (Attempt) มีงานส่งเสริมให้ครูศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเอง งานส่งเสริมให้ครูผลิตและใช้สื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ในการจัดการเรียนการสอน งานพัฒนาครูแกนนำ งานส่งเสริมการทำโครงการ งานส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ งานพัฒนาศักยภาพตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ งานส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ งานส่งเสริมการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการ สำหรับงานที่ได้ A3 (Achievement) คือ งานพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ งานส่งเสริมให้ครูนำภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

งานพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมให้นักเรียนกล้าแสดงออก กล้าคิด กล้าตัดสินใจด้วยเหตุผล ที่ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน งานพัฒนาระบบกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน และงานที่ได้ระดับ A4 (Accredit System) ได้แก่ งานส่งเสริมการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น และการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนบ้านป่าคา

ผลการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านป่าคาเป็นดังนี้

1. การบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน บุคลากรในโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม
3. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้และทักษะตามระดับช่วงชั้น มีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกของความเป็นไทย มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
4. พัฒนาการกรรมการสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา ปรับปรุง และพัฒนาสถานศึกษา

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับหรือข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานดังกล่าวมาแล้วข้างต้นโดยภาพรวมของทุกโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายของโรงเรียนกุดสะเทยวิทยาคารพอสรุปได้ดังนี้

1. อุปสรรคสำคัญประการหนึ่งคือ ข้อจำกัดของเทคนิคและการจัดการเวลา
2. งบประมาณและบุคลากรไม่เพียงพอ
3. มีข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจจึงทำให้การระดมทรัพยากรเป็นไปอย่างจำกัด
4. น่าจะมีการจัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายของคณะกรรมการสถานศึกษา
5. คุณสมบัติของผู้บริหารที่เอื้อต่อการบริหารแบบฐานโรงเรียนน่าจะเป็นดังนี้คือ พร้อมในการบริหารแบบกระจายอำนาจ ใจกว้างและมีความเป็นประชาธิปไตย ซื่อสัตย์สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีคุณธรรมจริยธรรม
6. การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการบริหารโดยองค์คณะบุคคลและการมีส่วนร่วม
7. การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นจุดสำคัญในการบริหาร
8. นักเรียนอาจจะมีปัญหาทางครอบครัว ความเป็นอยู่ และขาดความกระตือรือร้นในการเรียน

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนเทพา

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนเทพา ซึ่งรายงานโดยนายนิยม ชูชื่น (2547 ค) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

โรงเรียนเทพามีสถานศึกษาเครือข่ายอยู่ 7 โรงเรียน คือ โรงเรียนสามบ่อวิทยา โรงเรียนสทิงพระวิทยา โรงเรียนบางกล่ำวิทยา (รัชมังคลาภิเษก) โรงเรียนพะตงประธานศิริวัฒน์ โรงเรียนเทพพิทยาภาณุมาศ โรงเรียนสะบ้าย้อยวิทยา และโรงเรียนปากบาง ทั้งเจ็ดโรงเรียนอยู่ในพื้นที่จังหวัดสงขลา แต่ต่างอำเภอ และมีสภาพพื้นฐานโดยทั่วไปดังนี้

ตารางที่ 5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับที่ตั้ง จำนวนนักเรียน และครูในสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนเทพา

ชื่อโรงเรียน	อำเภอที่ตั้ง	ระยะทางจาก ตัวจังหวัด	ระยะทางจาก ร.ร. ต้นแบบ	จำนวน นักเรียน	จำนวน ครู
ร.ร. สามบ่อวิทยา	อ. ระโนด	80 กม.	135 กม.	410	29
ร.ร. สทิงพระวิทยา	อ. สทิงพระ	60 กม.	135 กม.	1,184	82
ร.ร. บางกล่ำ วิทยาฯ	อ. บางกล่ำ	40 กม.	100 กม.	312	25
ร.ร. พะตงประธานฯ	อ. ทาดใหญ่	60 กม.	100 กม.	1,979	110
ร.ร. เทพพิทยาฯ	อ. เทพา	90 กม.	20 กม.	471	33
ร.ร. สะบ้าย้อย	อ. สะบ้าย้อย	130 กม.	40 กม.	994	51
ร.ร. ปากบาง	อ. จนะ	50 กม.	30 กม.	248	10

สถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนเทพา ส่วนใหญ่มีอัตราส่วนครูต่อนักเรียนเกินเกณฑ์ คือ เกิน 1 : 25 ทุกโรงเรียน แต่โรงเรียนส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชนที่ประกอบอาชีพหลักเป็นเกษตรกร ทำสวนยางพารา โรงเรียนพะตงประธานศิริวัฒน์อยู่ในชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท มีอาชีพหลากหลาย และมีปัจจัยเกื้อหนุนมากที่สุด ส่วนโรงเรียนที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรมมากที่สุดคือ โรงเรียนสะบ้าย้อยวิทยา โรงเรียนเทพพิทยาภาณุมาศ และโรงเรียนสามบ่อวิทยา แต่ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และโรงเรียนที่เป็นชาวมุสลิมทั้งหมดคือ โรงเรียนบ้านปากบาง

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาต้นแบบและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายที่นำรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบไปใช้โดยไม่มีการปรับปรุงรูปแบบเลย คือ โรงเรียนเทพพิทยาภาณุมาศ แต่ก็มีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่มุ่งเน้น

กิจกรรมการปฏิบัติที่นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนและพัฒนางาน ส่วนอีก 6 โรงเรียนที่เหลือได้มีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารของต้นแบบให้เหมาะสมแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ทุกโรงเรียนยังคงหลักการบริหารเชิงระบบและการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ที่สถานศึกษาเครือข่ายใช้ในการดำเนินงานคือ การพัฒนาครูและชุมชนให้มีความรู้ ประสบการณ์ และเจตคติที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีสอนไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้และใช้ ICT ในการพัฒนางานและการจัดการเรียนรู้ และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายให้มากที่สุด ส่วนผลการทดลองใช้พอสรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนสทิงพระวิทยา

- 1.1 ผลที่ได้จากการสรุปความคิดเห็นของครูเห็นว่าทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ และมีประโยชน์ต่อโรงเรียนในระดับมาก
- 1.2 ผลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนมีหลายประการ เช่น นักเรียนสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามากขึ้น นักเรียนติด 0, ร, มส ลดน้อยลง และได้รับรางวัลในการแข่งขันทางวิชาการระดับต่างๆ หลายรายการ เป็นต้น
- 1.3 ครูได้รับการพัฒนาและมีศักยภาพมากขึ้น เช่น ครูส่วนใหญ่ปรับปรุงแนวการสอนเป็นเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูร้อยละ 18.29 ทำการวิจัยในชั้นเรียน และครูได้รับรางวัลต่างๆ หลายคน เป็นต้น
- 1.4 โรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพดีเด่นระดับจังหวัด และมีโอกาสได้เข้าร่วมโครงการสำคัญ เช่น โรงเรียน 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน เป็นต้น
- 1.5 คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้การสนับสนุนด้านปัจจัยและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น

2. โรงเรียนพะตงประธานศิรีวัฒน์

- 2.1 ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนมีหลายประการ เช่น นักเรียนรู้สึกชอบมาโรงเรียนมากขึ้น มีโอกาสได้ทำกิจกรรมตามความสนใจมากขึ้น ได้เรียนรู้แบบบูรณาการครบวงจรมากขึ้น เป็นต้น
- 2.2 ครูมีความรู้และสามารถดำเนินการสอนตามแนวการปฏิรูป และวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ได้รับการยอมรับในวงวิชาการมากขึ้น
- 2.3 คณะกรรมการสถานศึกษามีโอกาสได้แสดงบทบาทมากขึ้น มีส่วนร่วมการบริหารตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน
- 2.4 โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ และได้รับการยอมรับ ตลอดจนเป็นแหล่งศึกษาดูงานของสถาบันต่างๆ หลายครั้ง

3. โรงเรียนเทพพิทยาภาณุมาศ

- 3.1 นักเรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้หลากหลาย และเป็นแบบบูรณาการมากขึ้น มีโอกาสได้ทำโครงการเพื่อการเรียนรู้หลายรายการ และประสบผลสำเร็จทางการศึกษามากขึ้น ดูได้จากการได้รับรางวัลต่าง ๆ ทั้งระดับจังหวัดและระดับชาติ
- 3.2 ครูพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น
- 3.3 ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้นทั้งด้านการบริหาร และการสนับสนุนด้านทรัพยากร และชุมชนได้ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางกิจกรรมการกีฬาและสร้างความสามัคคีในชุมชนมากขึ้น

4. โรงเรียนสะบาย้อย

- 4.1 นักเรียนได้รับการพัฒนาด้าน ICT มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์และทำกิจกรรมอย่างมีความสุข และประสบผลสำเร็จในการศึกษามากขึ้น ดูได้จากอัตราการสำเร็จการศึกษาในอัตราที่สูงขึ้น
- 4.2 ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนมากขึ้น และได้รับการพัฒนาด้านต่างๆ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน การจัดทำหลักสูตร และ ด้าน ICT เป็นต้น
- 4.3 คณะกรรมการและชุมชนได้ใช้บริการด้านอาคารและสถานที่จากทางโรงเรียนมากขึ้น และให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรมากขึ้น
- 4.4 โรงเรียนได้รับการพัฒนาหลายด้าน โดยเฉพาะด้าน ICT และได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำด้านวิชาการของอำเภอ

5. โรงเรียนสามบ่อวิทยา

- 5.1 นักเรียนได้รับการเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามแนวปฏิรูปการศึกษามากขึ้น ส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงขึ้น และสำเร็จการศึกษามากขึ้น
- 5.2 ครูได้รับการพัฒนาด้านต่าง ๆ มากขึ้น ได้รับการยอมรับจากวงวิชาการและได้รับเชิญไปเป็นวิทยากร และได้รับรางวัลด้านต่าง ๆ หลายคน
- 5.3 คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้การสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรและการเป็นวิทยากรท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน
- 5.4 โรงเรียนได้รับการพัฒนาเป็นต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ และได้รับการยอมรับมากขึ้น

6. โรงเรียนบางกล่ำวิทยารัชมงคลลาภิเชก

โรงเรียนบางกล่ำวิทยารัชมงคลลาภิเชก เข้าร่วมโครงการมาตั้งแต่ภาคเรียนที่สองปีการศึกษา 2544 แต่ไม่สามารถพัฒนาต่อเนื่องได้เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในภาค

เรียนที่สองของปีการศึกษา 2546 และผู้บริหารคนใหม่ก็ไม่ใช้โอกาสในการพัฒนางานต่อ จึงทำให้ขาดผู้นำ ปล่อยให้ครูดำเนินการต่อด้วยตนเอง ผลที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปสรุปได้ดังนี้

- 6.1 นักเรียนได้เรียนรู้แบบบูรณาการ โดยใช้กิจกรรมโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นกว่าปีก่อน แต่ยังต่ำกว่าเกณฑ์ คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.36 (เกณฑ์ 2.5)
- 6.2 ครูได้รับการพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้ และผลงานวิชาการ และด้าน ICT
- 6.3 คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบทบาทโดยการฝึกอบรม และดูงาน ชุมชนได้รับการส่งเสริมด้านอาชีพ และมีความร่วมมือในการระดมทุนและทรัพยากรมากขึ้น
- 6.4 โรงเรียนมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองพระราชดำริเพื่อเป็นการเทิดพระเกียรติแด่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตามนโยบายของโรงเรียนที่ชัดเจน

7. โรงเรียนบ้านปากบาง

โรงเรียนบ้านปากบางเพิ่งเข้าร่วมโครงการในภาคเรียนที่สอง ปีการศึกษา 2546 จึงยังไม่มีผลการพัฒนามากนัก แต่ผู้บริหารและครูได้ร่วมเรียนรู้และเริ่มพัฒนารูปแบบการบริหารแล้ว

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานส่งเสริมเครือข่ายพอสรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนเครือข่ายตั้งอยู่ห่างไกลกันเกินไป ไม่สะดวกทั้งการประชุมและการนิเทศ
2. ผู้บริหารบางท่านมอบหมายงานให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการดำเนินการแทน ขณะที่ยังไม่มีการกำหนดนโยบายร่วมกัน
3. การย้ายผู้บริหารของสถานศึกษาเครือข่าย ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานส่วนบทเรียนที่ได้รับนั้นผู้รายงานเสนอไว้ดังนี้
 1. การคัดเลือกเครือข่ายควรพิจารณาเรื่อง "การยอมรับและมีศรัทธากันและกัน"
 2. คุณสมบัติของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงานของโครงการนี้ ซึ่งควรมีลักษณะดังต่อไปนี้
 - 2.1 ควรมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จะเป็นสาขาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นก็ได้ที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัย
 - 2.2 มีกระบวนการคิดเชิงระบบ
 - 2.3 เป้าหมายการทำงานมุ่งความเป็นเลิศและมีวิธีคิดแบบหาทางเลือกในการแก้ปัญหา
 - 2.4 ดำเนินงานบนพื้นฐานของความรู้และการเรียนรู้
 - 2.5 มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6 มีความมุ่งมั่น อดทน และเป็นประชาธิปไตย

- 2.7 เป็นหุ้นส่วนในการดำเนินงาน และเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน
- 2.8 มีความเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานและผู้เรียนเป็นสำคัญเสมอ
- 2.9 มีความรอบรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและความทันสมัย
- 2.10 มีความสามารถและทักษะในการรายงาน

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนอนุบาลกระบี่

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนอนุบาลกระบี่ ซึ่งรายงานโดย นายสมบุญรัตน์ แต่งเกลี้ยง (2547 ค) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

สถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนอนุบาลกระบี่มี 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านบางเหียน โรงเรียนคลองพวนประทีปบำรุง โรงเรียนสหกรณ์นิคมอ่าวลึก โรงเรียนบ้านคลองยา โรงเรียนบ้านคลองยาง และโรงเรียนบ้านบกแก้ห้อง ซึ่งมีสภาพทั่วไปพอสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.2 ระยะทางระหว่างสถานศึกษาต้นแบบกับเครือข่าย และจำนวนครูในสถานศึกษาเครือข่าย

ชื่อสถานศึกษาเครือข่าย	ระยะทางจากสถานศึกษาต้นแบบ	จำนวนครู
ร.ร. บ้านเหียน	66 กิโลเมตร	25
ร.ร. คลองพวนประทีปบำรุง	86 กิโลเมตร	8
ร.ร. สหกรณ์นิคมอ่าวลึก 1	90 กิโลเมตร	4
ร.ร. คลองยา	105 กิโลเมตร	14
ร.ร. คลองยาง	75 กิโลเมตร	12
ร.ร. บกแก้ห้อง	52 กิโลเมตร	11

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาต้นแบบและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนอนุบาลกระบี่ได้นำรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบไปใช้ในสองลักษณะ คือ แบบที่ใช้ตามต้นแบบ 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านคลองพวนประทีปบำรุง นอกนั้นได้ปรับปรุงก่อนนำไปใช้ และผลที่ปรากฏเป็นดังนี้

1. โรงเรียนบ้านเหียน
 - 1.1 โรงเรียนได้ตั้งคณะกรรมการวางแผนการวิจัยและร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ
 - 1.2 คณะกรรมการได้ร่วมกันศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาโดยใช้เทคนิค SWOT

- 1.3 คณะกรรมการได้ร่วมกันออกแบบและสร้างเครื่องมือในการดำเนินงาน
- 1.4 การสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร
- 1.5 ได้เริ่มลงมือปฏิบัติงานตามแผนแล้วหลายเรื่อง คือ
 - 1.5.1 การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน
 - 1.5.2 การพัฒนาครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
 - 1.5.3 การสนับสนุนให้ครูไปศึกษาดูงาน
 - 1.5.4 การส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยเน้นแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - 1.5.5 การส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 1.6 การดำเนินการติดตามผล และรายงานผลต่อไป

2. โรงเรียนคลองพวนประทีปบำรุง

โรงเรียนคลองพวนประทีปบำรุงเป็นโรงเรียนที่นำรูปแบบการบริหารของต้นแบบไปทดลองใช้โดยตรง แต่ผลยังไม่ปรากฏเด่นชัดเพราะยังเป็นช่วงเริ่มต้นดำเนินการ แต่ทางโรงเรียนเชื่อว่าศักยภาพครูจะเกิดขึ้นได้ต้องมีองค์ประกอบหลายประการ ที่สำคัญคือ การบริหารแบบฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลัก และดำเนินการโดยยึดหลักการกระจายอำนาจไปยังผู้สอนโดยตรง ให้ครูมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวสูง ในการตัดสินใจการบริหารตั้งแต่ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารงานทั่วไป โดยมีผู้บริหารเป็นประธาน ผู้แทนผู้ปกครอง และครูเป็นคณะกรรมการดำเนินการหลัก ร่วมกันบริหารสถานศึกษาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

3. โรงเรียนสหกรณ์นิคมอ่าวลึก 1

โรงเรียนสหกรณ์นิคมอ่าวลึก 1 มีกรอบในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งใช้เป็นแนวในการประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในปัจจุบัน ดังนี้คือ ด้านผู้สอน กำหนดมาตรฐานการพัฒนาตามมาตรฐานที่ 22 ใน 3 ตัวบ่งชี้ โดยนำมากำหนดรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้ครูเป็นหลักในการบริหารจัดการดำเนินงานเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ด้านการบริหาร กำหนดตามมาตรฐานที่ 18 มี 9 ตัวบ่งชี้ และด้านคุณภาพผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน ส่วนผลการพัฒนาเป็นอย่างไรไม่ได้นำเสนอไว้ในรายงาน

4. โรงเรียนบ้านคลองยา (เจริญราษฎร์สามัคคี)

ในการดำเนินงานทดลองใช้รูปแบบการบริหารของโรงเรียนคลองยา (เจริญราษฎร์สามัคคี) ใช้รูปแบบที่ปรับปรุงจากสถานศึกษาด้านแบบและเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และโครงการ-กิจกรรมของโรงเรียนเป็นเครือข่าย ผลการดำเนินงานทำให้เกิดชุมชนทางวิชาการขึ้น โดยความร่วมมือของครูและนักเรียน มีการแข่งขันทักษะทางวิชาการและแข่งขันกีฬาประจำปี ส่วนการ

พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนนั้น โรงเรียนได้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาด้วยตนเอง ครูทุกคนทำวิจัยในชั้นเรียน มีการพัฒนาและช่วยเหลือนักเรียน

5. โรงเรียนบ้านคลองยางมีผลการดำเนินงานตามโครงการพอสรุปได้ดังนี้

- 5.1 การบริหารมีการกระจายอำนาจให้ครูมีอำนาจและความรับผิดชอบ มีอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น
- 5.2 ผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทและมีส่วนในการบริหารจัดการมากขึ้น
- 5.3 ครูมีอำนาจในการจัดการศึกษาด้วยตนเอง โรงเรียนจึงมอบหมายงานและจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาให้ดำเนินการ
- 5.4 พัฒนาคุณภาพของนักเรียนตามเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 อย่างน้อยสามด้านคือ เก่งคน เก่งงาน และเก่งคิด

6. โรงเรียนบกกะห้อง

จุดหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนอยู่ที่ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และสุข ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยอาศัยองค์ประกอบหลักคือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องใช้กระบวนการร่วมด้วยช่วยกันเป็นทีมที่เข้มแข็ง ดังนี้

1. ครูต้องตระหนัก เข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษา
2. ครูต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ เน้นสภาพจริง หลากหลาย และความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. ครูต้องพัฒนาตนเอง
4. ครูต้องศึกษาวิจัย

และการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้นต้องอาศัยเครือข่ายทางการศึกษาเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยเกื้อหนุน ให้การปฏิรูปการเรียนรู้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. เครือข่ายชุมชน ได้แก่ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ที่ปรึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวิทยากรภายนอก
2. เครือข่ายองค์กรทางการศึกษา ได้แก่เขตพื้นที่การศึกษา
3. เครือข่ายองค์กรที่เป็นภายนอก ได้แก่หน่วยงาน/องค์กรที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนโรงเรียน
4. เครือข่ายบริหาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนงานโครงการ

ผลการดำเนินงานโดยสรุปทั้ง 6 โรงเรียนมีลักษณะคล้ายกันคือ

1. สร้างรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยจัดการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลัก แต่มีการปรับปรุงรายละเอียดในแต่ละแห่งแตกต่างกัน ยกเว้นโรงเรียน

บ้านคลองพวนประทีปบำรุง ที่ใช้รูปแบบเดียวกันกับต้นแบบ

2. กำหนดกรอบการปฏิรูปการสอนของครูดังนี้
 - 2.1 พัฒนาครูโดยการสร้างความพร้อมให้แก่ครูทุก ๆ ด้าน
 - 2.2 การวางแผนการสอนอย่างเป็นระบบ
 - 2.3 ปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้
 - 2.4 ประเมินผลโดยการนิเทศภายใน ครูประเมินตนเอง และรายงานผล
 - 2.5 ปรับปรุงและพัฒนา

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานพอสรุปได้ดังนี้

1. ขาดเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีทางการศึกษา
2. โรงเรียนเครือข่ายบางแห่งยังไม่มีห้องปฏิบัติการ เป็นอุปสรรคในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
3. บุคลากรบางท่านยังยึดติดอยู่กับรูปแบบการสอนเดิม ไม่ค่อยปรับปรุงตนเอง

ส่วนบทเรียนที่ได้รับมีดังนี้

1. ผู้บริหารอาศัยแนวคิดทฤษฎีและหลักการบริหารการจัดการศึกษาเป็นระบบมากขึ้น ใช้แผนเป็นเครื่องมือ และมีการพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์
2. ครูผู้สอนและบุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในเชิงปฏิรูปการศึกษามากขึ้น เช่น การรายงานการวิจัยในชั้นเรียน การจัดทำแผนการสอน เป็นต้น
3. บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน และระหว่างโรงเรียนมากขึ้น
4. ครูและบุคลากรมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
5. ผู้เรียนมีวิถีแบบประชาธิปไตยมากขึ้น มีส่วนร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
6. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายที่คาดหวัง
7. ชุมชนมีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น
8. ชุมชนให้การสนับสนุนและมีความผูกพันกับโรงเรียนมากขึ้น

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนไพทออุดมศึกษา

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนไพทออุดมศึกษา ซึ่งรายงานโดย นางพริ้มพราย สุทธิไปฏ (2547 ค และ ง) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

โรงเรียนไผทอุดมศึกษามีสถานศึกษาเครือข่ายเดิม 3 แห่ง คือ โรงเรียนสมาคมสตรีไทย เขต-ราชเทวี กรุงเทพมหานคร โรงเรียนวัดบางน้ำชน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร และโรงเรียนอนุบาลสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร โรงเรียนทั้งสามแห่งมีบริบทที่แตกต่างกันมาก เพราะมีสภาพแตกต่างกันทั้งขนาด และต้นสังกัด โรงเรียนวัดบางน้ำชน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียน-สมาคมสตรีไทยเป็นโรงเรียนขนาดกลาง และอนุบาลสว่างแดนดินเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ และได้มีการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเครือข่ายใหม่จากโรงเรียนวัดบางน้ำชน เป็น โรงเรียนวัดดิสทิงซาราม ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร

ก่อนเข้าร่วมโครงการ การบริหารงานโรงเรียนวัดบางน้ำชนเป็นแบบสั่งการ ครูมีหน้าที่ปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัด ครูมีจำนวนน้อยแต่ภารกิจมีมาก แม้ว่าจะสามัคคีกันเป็นอย่างดีก็ตาม การบริหารงานของโรงเรียนสมาคมสตรีไทยก็คล้ายกับโรงเรียนวัดบางน้ำชน คือรวบอำนาจการบริหาร ครูมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเป็นหลัก และในกรณีของโรงเรียนอนุบาลสกลนครนั้นการวางแผน โดยเฉพาะแผนกลยุทธ์ไม่ค่อยสอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียน ไม่ค่อยเป็นระบบ ทำให้การเก็บข้อมูล การเขียนรายงาน และการประเมินตนเองขาดประสิทธิภาพ สำหรับโรงเรียนวัดดิสทิงซารามนั้น มีประเด็นที่ต้องพัฒนาคือ ผู้ปกครองยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดการ-ศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับน่าพอใจ แต่ยังไม่บรรลุเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และระบบสารสนเทศยังไม่สมบูรณ์

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาด้านแบบและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายเดิมสองแห่ง คือ โรงเรียนอนุบาลสว่างแดนดิน และโรงเรียนสมาคมสตรีไทย ใช้รูปแบบการบริหารเช่นเดียวกันกับสถานศึกษาด้านแบบ ส่วนสถานศึกษาเครือข่ายใหม่มีการปรับปรุงรูปแบบใหม่ก่อนนำไปใช้ และผลการทดลองใช้สรุปได้ว่าโรงเรียนเครือข่ายทั้งสามโรงเรียน-ประสบผลสำเร็จพอสมควร โรงเรียนมีความพร้อมในการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และเป็นกำลังสำคัญในการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง เพื่อให้ผู้เรียนได้ประโยชน์สูงสุด

การพัฒนาความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและบุคลากรทั้งโรงเรียนเข้าใจหลักการบริหารแบบองค์รวม เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนรายบุคคล ด้วยการประชุมสัมมนา อบรม ศึกษาดูงาน และประยุกต์ในการทำงานอย่างมีหลักการตรวจสอบ ปรับปรุงตามวงจร PDCA ทั้งสามองค์ประกอบคือ

1. ผู้บริหารมุ่งปรับปรุงงานตามหลักสำคัญสามประการคือ องค์ประกอบด้านการบริหารแบบฐานโรงเรียนคือ การกระจายอำนาจ การบริหารอย่างมีส่วนร่วม และการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

2. ครูมุ่งมั่นพัฒนาการสอนเพื่อให้บรรลุองค์ประกอบของการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน รายบุคคล ด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่ปลูกฝังลักษณะนิสัยการใฝ่รู้ใฝ่เรียน โดยเน้นแบบอย่างการเป็นครูที่ดี

3. ทุกฝ่ายร่วมประกันคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบต่อสาธารณชนด้วยการสร้างวัฒนธรรมการติดตามและตรวจสอบงาน

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

การดำเนินงานของสถานศึกษาเครือข่ายมีปัญหาบางประการ เช่น บุคลากรบางส่วนยังขาดความตระหนัก ขาดความรับผิดชอบ ละเลยการปฏิบัติงานตามแผน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน การเขียนรายงาน ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้งานที่รับผิดชอบไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ครูบางคนไม่ปรับวิธีการจัดการเรียนรู้ ไม่ทำแผนการสอน ไม่ประเมินหลังสอน สื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีไม่เพียงพอ ยังจัดระบบการนิเทศไม่ชัดเจน และครูไม่พอใจต่อระบบการนิเทศ ทำให้เกิดปัญหาต่อการพัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนรู้

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ ซึ่งรายงานโดย นายนคร ตั้งคะพิภพ (2547 ค) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศมีสถานศึกษาเครือข่ายอยู่ 4 โรงเรียนคือ โรงเรียนคงคาราม โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา โรงเรียนวชิรธรรมโศภิต และโรงเรียนห้วยทรายประชาสรรค์

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาด้านแบบและผลที่ปรากฏ

การนำรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาด้านแบบไปใช้ของสถานศึกษาเครือข่ายเป็นดังนี้

โรงเรียนคงคาราม เป็นโรงเรียนที่เคยใช้รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมมาก่อน เพราะเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารด้านแบบเคยบริหารงานที่นั่นในช่วงพัฒนาแนวคิดนี้ จึงนับได้ว่าเป็นโรงเรียนที่คุ้นเคยกับรูปแบบนี้มากที่สุด ส่วนอีกสามโรงเรียนเริ่มเข้ามาเป็นเครือข่ายในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2545 ต่างก็นำรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาด้านแบบไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม มีการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงอยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายลักษณะ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การให้คำปรึกษาแนะนำโดยนักวิจัยในพื้นที่ การประเมินผลการดำเนินงานและนำเสนอข้อมูลเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพทีมงานของสถานศึกษาเครือข่าย และการประชุมเพื่อติดตามผล เป็นต้น

ผลการดำเนินงานพบว่าสถานศึกษาเครือข่ายทั้ง 4 แห่ง ดำเนินงานได้ดีส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านของการพัฒนาทุกโรงเรียน โดยมีด้านที่กำหนดเป็นเป้าหมายการพัฒนา 6 ด้าน คือ การประกันคุณภาพการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียน และการประสานงานทั้ง 5 ด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคไม่ได้รายงานไว้

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนพณิชยการราชดำเนินธนบุรี

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนพณิชยการราชดำเนินธนบุรี ซึ่งรายงานโดย นายดุษฎี จุลชาติ (2547 ค) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

โรงเรียนพณิชยการราชดำเนินธนบุรีมีสถานศึกษาเครือข่ายอยู่ 5 แห่ง คือ โรงเรียนเทคโนโลยี-พลพณิชยการ อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น โรงเรียนจรัสพิชชากรอาชีวศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช โรงเรียนเทคนิคพณิชยการอยุธยา อำเภอเมือง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โรงเรียนพณิชยการลานนาและเทคโนโลยี อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ และโรงเรียนเทคนิคพณิชยการพิษณุโลก อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ทั้ง 5 แห่งเป็นสถานศึกษาเอกชน เปิดสอนระดับอาชีวศึกษา-ในสาขาบริหารธุรกิจ 2 แห่ง สาขาบริหารธุรกิจกับเทคโนโลยี 3 แห่ง มีทั้งที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ส่วนข้อมูลพื้นฐานอื่น ๆ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.3 จำนวนบุคลากร นักเรียน และปรัชญาของสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนพณิชยการราชดำเนินธนบุรี

ชื่อสถานศึกษา	บุคลากร	นักเรียน	ปรัชญาของสถานศึกษา
เทคโนโลยีพลพณิชยการ	96	1,902	การศึกษาของชนบทคืออนาคตของประเทศไทย
จรัสพิชชากรอาชีวศึกษา	64	956	เก่ง และมีคุณธรรม
เทคนิคพณิชยการอยุธยา	135	3,000	เรียนดี ประพฤติดี เป็นกีฬา พัฒนาสังคม
เทคนิคพณิชยการพิษณุโลก	147	3,750	สร้างผู้นำ คุณธรรมเด่น เน้นกีฬา วิชาเป็นเลิศ
พณิชยการลานนาและเทคโนโลยี	70	946	ความรู้คู่คุณธรรม

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาด้านแบบและผลที่ปรากฏ

รูปแบบการบริหารที่สถานศึกษาเครือข่ายเลือกใช้ในการบริหารคือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน เช่นเดียวกันกับสถานศึกษาด้านแบบ โดยเน้นกระบวนการหลัก 5 อย่าง คือ

1. การบริหารโดยเน้นโรงเรียนเป็นฐาน
2. การพัฒนาครูและบุคลากร
3. กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. การพัฒนาด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อม
5. การพัฒนาและผดุงระบบประกันคุณภาพภายใน

สำหรับผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเครือข่ายสรุปได้ดังนี้

การพัฒนา รูปแบบของสถานศึกษาเครือข่าย ส่วนใหญ่ใช้ศักยภาพทางด้านการบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่มาใช้ในการบริหาร โดยใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน แต่ความเข้มข้นในการใช้วิจัยและเทคโนโลยีขึ้นอยู่กับความพร้อมและบริบทของแต่ละแห่ง

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานคือ

1. หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมหรือประชาสัมพันธ์การปฏิรูปการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
2. ส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิรูปการศึกษาควรมีการเยี่ยมเยียน หรือจัดเอกสารสำคัญให้สถานศึกษา เพื่อให้ทำการศึกษาล่วงหน้าได้
3. ทิศทางการศึกษาแต่ละระดับของชาติยังไม่ชัดเจน และยังปิดกั้นกันอยู่ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้สถานศึกษาในโครงการก้าวไปสู่วิถีความเป็นสากล
4. การประเมินมาตรฐานการศึกษาของคณะกรรมการแต่ละกลุ่มยังตีความมาตรฐานแต่ละตัวไม่ตรงกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพ

ส่วนบทเรียนที่ได้รับมีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เกิดประโยชน์ต่อทั้งต้นแบบและเครือข่าย
3. ความมุ่งมั่นจริงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างความอบอุ่น ความประทับใจ และความเป็นเพื่อนในเส้นทางการจัดการศึกษา ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้เรียนและคณะกรรมการสถานศึกษา ทำให้

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างเป็นระบบ

4. ความเป็นกัลยาณมิตรทุกครั้งที่ร่วมประชุม สัมมนา จัดอบรม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กัน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้เกิดแรงผลักดันที่จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. การสื่อสารไร้พรมแดน การตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือ สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาสถานศึกษาได้ ถึงแม้ว่าระยะทางจะห่างไกลกันก็ตาม

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านระกา

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนบ้านระกา ซึ่งรายงานโดย นายอดิเรก บุญคง (2547 ค) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

โรงเรียนบ้านระกามีสถานศึกษาเครือข่ายอยู่ 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านกันจาน โรงเรียนบ้านทะเลลอก โรงเรียนสะอางประชาสามัคคี โรงเรียนบ้านทุ่งศักดิ์ โรงเรียนบ้านลำโรงตาเจ็น และโรงเรียนบ้านกะเอิน ซึ่งมีสภาพข้อมูลพื้นฐานดังนี้

ตารางที่ 5.4 รายการแสดงจำนวนนักเรียน ครู และระยะทางระหว่างสถานศึกษาเครือข่ายกับต้นแบบ

ชื่อสถานศึกษาเครือข่าย	จำนวนนักเรียน	จำนวนครู	ระยะระหว่างเครือข่ายกับต้นแบบ
ร.ร. บ้านกันจาน	478	20	4
ร.ร. บ้านทะเลลอก	203	11	5
ร.ร. สะอางประชาสามัคคี	128	7	11
ร.ร. บ้านทุ่งศักดิ์	144	8	14
ร.ร. บ้านลำโรงตาเจ็น	466	20	20
ร.ร. บ้านกะเอิน	252	11	24

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาต้นแบบและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านระกาได้นำรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตนทุกโรงเรียน แต่ยึดหลักการและแนวคิดพื้นฐานเดียวกัน ส่วนผลการดำเนินงานพบว่าการเปลี่ยนแปลงดังนี้

สถานศึกษาเครือข่ายได้ใช้แนวการบริหารตามรูปแบบในการบริหารงานทั้ง 4 งานคือ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปในส่วน

การพัฒนาด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีวิธีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย สอนแบบโครงงาน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และครูทำวิจัยในชั้นเรียน สำหรับการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาเครือข่ายจัดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความถนัดและความต้องการของผู้เรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ตั้งชุมชนวิชาการ ส่งเสริมเอกลักษณ์ไทย ศิลปะสร้างสรรค์ และการจัดทำโครงการในรายวิชาต่าง ๆ เป็นต้น การมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของชุมชนนั้นพบว่าการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วม ทำให้ชุมชนและสถานศึกษามีความพึงพอใจที่ได้มีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนมากขึ้น มีการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมกันแก้ปัญหามากขึ้น ชุมชนช่วยกันระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษามากขึ้น และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียนมากขึ้นด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียน และผู้ปกครองนักเรียนมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและกิจกรรมของโรงเรียนมากขึ้น จากกิจกรรมพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้บริหารและครูต้องตื่นตัวและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

ปัญหาอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงานพัฒนาเครือข่ายพอสรุปได้ดังนี้

1. ด้านผู้บริหารสถานศึกษา

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายเป็นเพื่อนร่วมงานที่สนิทคุ้นเคยกัน ทำให้เป็นกันเองมากเกินไป ไม่ได้ใส่ใจและทดลองรูปแบบจริงจังเท่าที่ควร
- 1.2 ในการพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารต้นแบบใช้เวลาในการดำเนินการพอสมควร ดังนั้นในการไปทดลองใช้กับเครือข่ายก็ควรให้เวลาในการเรียนรู้และปรับตัวของสถานศึกษาเครือข่ายพอสมควรเช่นกัน
- 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายของตนเอง และทำให้ท้อถอยได้

2. ด้านครูผู้สอน

- 2.1 ครูผู้สอนมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ย้ายไปย้ายมา ทำให้ต้องพัฒนาเรื่องเดิมซ้ำซาก
- 2.2 ครูผู้สอนบางคนขาดเป้าหมายของตนเอง ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน จึงไม่ทุ่มเทเท่าที่ควร

3. ด้านผู้เรียน

การพัฒนาผู้เรียนให้ครบทุกด้านและเต็มตามศักยภาพต้องใช้งบประมาณและทรัพยากรมากพอสมควร แต่ปัจจุบันนี้โรงเรียนต่าง ๆ บริหารงานภายใต้ความขาดแคลนเกือบทุกเรื่อง

4. ด้านคณะกรรมการสถานศึกษา

มีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาโดยไม่คำนึงถึงสภาพและข้อจำกัดของสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กที่ผลกระทบมาก ไม่ควรกำหนดตายตัวมากเกินไป ทำให้การบริหารงานได้ยาก

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนวัดนิมมานรดี

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนวัดนิมมานรดี ซึ่งรายงานโดย นายโกมินทร์ สังคะนอง (2547 ค) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

สถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนวัดนิมมานรดีมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในบรรดาเครือข่ายสถานศึกษาต้นแบบทั้งหมด เริ่มต้นโครงการ ผู้บริหารต้นแบบพัฒนารูปแบบการบริหารแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการที่โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม มีสถานศึกษา เครือข่าย 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดช่องนนทรี โรงเรียนวัดนาคนิมิต โรงเรียนวัดกก และโรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์ ต่อมาผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบได้รับคำสั่งย้ายไปดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนวัดนิมมานรดี พร้อมกับกับผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายได้รับคำสั่งย้าย 3 คน คือ ผู้บริหารโรงเรียนวัดช่องนนทรี ย้ายไปที่โรงเรียนวัดเลา ผู้บริหารโรงเรียนวัดนาคนิมิตย้ายไปอยู่ที่โรงเรียนพระยามนธาตุราชศรีพิจิตร แต่ก็ยังยินดีเป็นเครือข่ายต่อที่โรงเรียนแห่งใหม่ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนวัดกกย้ายไปอยู่โรงเรียนบางขุนเทียน ขอยกเลิกการเป็นเครือข่าย และโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม ขอร่วมเป็นเครือข่ายด้วย แต่ต่อมาก็ได้ขอยกเลิกการเป็นเครือข่ายไป ทำให้ โรงเรียนวัดนิมมานรดีมีสถานศึกษาเครือข่าย 3 โรงเรียนคือ โรงเรียนวัดเลา โรงเรียนพระยามนธาตุราชศรีพิจิตร และโรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์ และต่อมาผู้บริหารโรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์ ได้รับคำสั่งย้ายไปอยู่ที่โรงเรียนวัดบางกระดี แต่ก็ยินดีเป็นเครือข่ายต่อ จึงทำให้ในที่สุดสถานศึกษาต้นแบบ กรณี โรงเรียนวัดนิมมานรดีจึงมีสถานศึกษาเครือข่าย 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดเลา โรงเรียนวัดบางกระดี และโรงเรียนพระยามนธาตุราชศรีพิจิตร

สภาพโดยทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่ายทั้งสามแห่งพอสรุปได้ดังนี้ โรงเรียนวัดเลา ตั้งอยู่ในเขตสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนทั้งสิ้น 1,409 คน มีครู 53 คน ชุมชนรอบโรงเรียนเป็นชุมชนเกิดใหม่ มีการย้ายเข้า-ออกมาก ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้าง และค้าขายทั่วไป รายได้น้อย แต่ให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนสูง เจ้าอาวาสวัดเลาเป็นเจ้าคณะเขตบางขุนเทียนและยินดีให้การสนับสนุนโรงเรียนเป็นอย่างดี

โรงเรียนวัดบางกระดีตั้งอยู่พื้นที่ของเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นโรงเรียนขยายโอกาสของกรุงเทพมหานคร มีนักเรียนทั้งสิ้น 1,290 คน มีครู 60 คน นักการ 5 คน และพี่เลี้ยงเด็กอนุบาล 8 คน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนคล้ายป่าชายเลน น้ำในคลองเป็นน้ำกร่อย ค่อนข้างเค็ม ชุมชนรอบโรงเรียนเป็นชาวมุสลิม ค่อนข้างเคร่งครัดและยึดมั่นในวัฒนธรรมประเพณีชาวมุสลิม ภาษาพูดในท้องถิ่นเป็นภาษามุสลิม แต่ผู้นำชุมชนผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนให้การสนับสนุนโรงเรียนเป็นอย่างดี

โรงเรียนพระยามนธสุริยราชศรีพิจิตร ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นโรงเรียนขยายโอกาสของกรุงเทพมหานครอีกโรงเรียนหนึ่ง โรงเรียนพระยามนธสุริยราชศรีพิจิตรมีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 2,585 คน มีครู 94 คน ลูกจ้างตำแหน่งครู 11 คน และพี่เลี้ยงเด็กอนุบาล 10 คน นักการภารโรง 9 คน โรงเรียนมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ และสื่ออุปกรณ์ระดับมาก เครื่องมือเครื่องใช้ค่อนข้างจะเพียงพอ บริเวณโรงเรียนสามารถพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ได้มาก สภาพแวดล้อมเป็นตลาดและห้างสรรพสินค้า เป็นชุมชนค่อนข้างใหญ่ ประชาชนหนาแน่น ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างและค้าขายตามสภาพ มีรายได้น้อย แต่มีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ผู้นำชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาด้านแบบและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายทั้งสามแห่งของโรงเรียนวัดนิมมานรดีได้นำรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาด้านแบบไปใช้ แตกต่างกันเฉพาะสาระสำคัญในการพัฒนาดังนี้

โรงเรียนวัดเลาเน้นสาระสำคัญต่อไปนี้

1. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล มีการกระจายอำนาจให้แก่องค์คณะบุคคล
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย
3. การสร้างทีมงานและการพัฒนาทีมงานให้เกิดพลัง
4. การจัดระบบข้อมูล ระบบการประกันคุณภาพ และระบบงานต่าง ๆ
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้
7. การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร
8. การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

โรงเรียนวัดบางกระดี เน้นประเด็นต่อไปนี้

1. องค์ประกอบที่ 2 ของรูปแบบคือ หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 หลักการ (ดูรายละเอียดจากรูปแบบของสถานศึกษาด้านแบบ ในบทที่ 3)

2. องค์ประกอบที่ 3 ยุทธศาสตร์การบริหาร 4 ยุทธศาสตร์
3. องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน
4. ส่วนองค์ประกอบที่ 1 บุคลากร 4 ฝ่าย แม้จะนำไปใช้น้อยก็ส่งผลสำคัญหลายประการ เช่น การพัฒนาครูอาจารย์ ด้านต่าง ๆ เป็นต้น

โรงเรียนพระยามนธสุวราชศรีพิจิตร มีจุดเน้นในเรื่องต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะครูอาจารย์ โดยเชื่อว่าผู้ที่ช่วยทำให้เกิดการปฏิรูปอย่างแท้จริงคือ ครูอาจารย์ พร้อมสร้างเสริมจิตใจ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนด้วย
2. ใช้หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารจัดการตนเอง
3. พัฒนาระบบการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย
4. พัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ของผู้เรียน

ส่วนผลการพัฒนารูปแบบการบริหารของเครือข่ายโดยภาพรวมสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาเครือข่ายทั้งสามโรงเรียนใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารต้นแบบโดยไม่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง (ยกเว้นจุดเน้นที่กล่าวมาแล้ว)
2. การดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกันบ้างในด้านกิจกรรมที่ดำเนินการ ส่วนกิจกรรม หรือกระบวนการล้วนเป็นไปในลักษณะเดียวกัน
3. ผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาใกล้เคียงกัน
4. ผลที่เกิดกับการปฏิรูปโรงเรียนและการเรียนรู้ของนักเรียนก็ใกล้เคียงกัน

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการมีดังนี้

1. การย้ายสถานศึกษาของผู้บริหารต้นแบบทำให้การดำเนินการวิจัยขาดความต่อเนื่อง
2. โดยทั่วไปแล้วผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้ประสานเชื่อมต่อระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์ เมื่อมีการย้ายโรงเรียนผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารจึงทำให้เสียเวลาในการปรับพฤติกรรมการทำงานกันอยู่
3. ครูอาจารย์ส่วนมากไม่เต็มใจที่จะเรียนรู้ และไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นบางส่วน บางเวลา เมื่อใดไม่มีการติดตาม พฤติกรรมก็กลับสู่สภาพเดิม
4. ผู้บริหารและบุคลากรเครือข่ายขาดประสบการณ์ในการวิจัยจึงทำให้กระบวนการดำเนินงานและข้อมูลการรายงานขาดความสมบูรณ์

5. งานอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา แต่เป็นนโยบายมีมากไป ทำให้กระทบต่อการทดลองใช้รูปแบบ

ส่วนบทเรียนที่ได้รับพอสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาต้องใช้องค์ประกอบหลายอย่างผสมผสานกัน ดังนั้นการใช้รูปแบบเดียวในการบริหารคงไม่สามารถบริหารให้ประสบผลสำเร็จได้
2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทุกเรื่อง เป็นผู้นำทางความคิด ความเชื่อ นำการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้ารับผิดชอบจึงจะทำให้เกิดความศรัทธา เชื่อมั่น และพร้อมในการร่วมปฏิบัติ
3. ครูอาจารย์เป็นบุคคลสำคัญ ถ้ามีการพัฒนา ก็ควรดำเนินไปพร้อม กำกับติดตามการปฏิบัติ จะช่วยให้การปฏิรูปประสบผลสำเร็จ
4. การสร้างเครือข่ายเป็นยุทธศาสตร์ที่ส่งผลดีต่อการปฏิรูปโรงเรียนและปฏิรูปการเรียนรู้ เพราะเป็นการส่งเสริมกันและกัน มีการช่วยเหลือดูแลกัน

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านหนองแดง

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านหนองแดง ซึ่งรายงานโดย นายครรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธ์ ผู้บริหารนั้นพอสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้ (ครรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธ์ 2547 ค)

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

โรงเรียนบ้านหนองแดงมีสถานศึกษาเครือข่าย 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านหนองหิน โรงเรียนหน้าคลองวิทยา โรงเรียนยอกขาม โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดป่าจิตตสามัคคี) และ โรงเรียนหนองหลักศิลา มีสภาพพื้นฐานโดยทั่วไปเป็นดังนี้

สถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านหนองแดงที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมี 4 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน ตั้งอยู่ในเขตชนบท และผู้ปกครองประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลักมี 4 โรงเรียน ยกเว้นโรงเรียนเทศบาล 5 (วัดป่าจิตตสามัคคี) ซึ่งเป็นสังคมเมือง และผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้าง โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้นมีโรงเรียนเดียวคือ โรงเรียนบ้านหนองหิน นอกนั้นเปิดสอนระดับอนุบาลกับระดับประถมศึกษา

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาดั้งเดิมและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายได้นำรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาดั้งเดิม นำหลักการ และวิธีการไปประยุกต์ใช้กับรูปแบบเดิมที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ ส่วนกิจกรรมต่างๆ มีการดำเนินการดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นไปตามกรอบงานของแต่ละโรงเรียน และเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

2. การพัฒนายุทธศาสตร์เป็นไปตามการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ทุกโรงเรียนต้องจัดทำ
3. ศักยภาพโรงเรียนเป็นภาพรวมของผู้มีส่วนได้เสียของการจัดตั้งองค์กร ถ้าโรงเรียนสามารถพัฒนาผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรให้มีคุณภาพและสามารถใช้ศักยภาพเหล่านั้นมาพัฒนาองค์กรตามยุทธศาสตร์จะส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพ ใช้ดุลยภาพไปพัฒนาศักยภาพผู้เรียนต่อไป
4. ศักยภาพผู้เรียนที่เน้นเก่ง ดี มีสุข เป็นศักยภาพที่ต้องการในการปฏิรูปการศึกษา เมื่อทางโรงเรียนสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมจะพัฒนาคุณภาพนักเรียนแล้วจะส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพ และใช้ศักยภาพไปพัฒนาผู้เรียนต่อไป

ผลที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาเครือข่ายพอสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบที่พัฒนาจากผู้บริหารต้นแบบสอดคล้องกับภารกิจของงานในโรงเรียนของแต่ละแห่งที่ต้องปฏิบัติ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ
2. โรงเรียนเครือข่ายนำไปประยุกต์ใช้กับรูปแบบเดิมของโรงเรียนที่มีอยู่ เมื่อสิ้นสุดโครงการโรงเรียนเหล่านั้นก็จะได้รับรูปแบบบริหารเพิ่มขึ้น
3. โรงเรียนเครือข่ายมีการพัฒนาทีมงานและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
4. โรงเรียนเครือข่ายบางแห่งต้องรับนโยบายต้นสังกัด จึงใช้การประยุกต์กิจกรรมโครงการให้ตอบสนองนโยบายต้นสังกัด เช่น โรงเรียนสังกัดเทศบาล
5. โรงเรียนเครือข่ายใช้หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน ทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพแห่งตน และใช้ศักยภาพเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญคือ

1. วัฒนธรรมและความเคยชินกับการทำงานรูปแบบเดิมทำให้มองภาพองค์กรไม่ออก และขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน และขาดความตระหนักในภารกิจองค์กร
2. ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ในปี 2546 โรงเรียนต่าง ๆ ต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ตอบสนองการสั่งการของหน่วยบังคับบัญชาระดับอำเภอ และจังหวัด จึงเป็นข้อจำกัดทำให้โรงเรียนไม่สามารถตอบสนองการปฏิรูปการศึกษาเท่าที่ควร
3. ปัญหาการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ครู และบุคลากร ที่ย้ายเข้า ย้ายออก ทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง เพราะผู้มาใหม่ขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่พัฒนามาตั้งแต่ต้น
4. ปัญหาความพร้อมของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีผลทางด้านปัจจัยที่ได้รับการจัดสรรสนับสนุนจากต้นสังกัด เพราะการจัดสรรนับจำนวนนักเรียนเป็นฐาน ทำให้เกิดปัญหากับโรงเรียนขนาดเล็ก

ส่วนบทเรียนที่ได้รับพอสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายต้นสังกัดมีส่วนสำคัญในการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษาเครือข่ายกับต้นแบบ เพราะถ้านโยบายต้นสังกัดเปิดโอกาสและให้การสนับสนุน งานก็จะเป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น
2. โรงเรียนต้นแบบกับเครือข่ายไม่ควรอยู่ห่างไกลกันเกินไป เพราะจะมีปัญหาในการพัฒนาและนิเทศร่วมกัน
3. การวางแผนงานต้องสอดคล้องและรองรับการพัฒนาร่วมกัน ภายใต้การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน
4. โรงเรียนเครือข่ายควรตระหนักในการที่จะเปลี่ยนแปลง จะทำให้โรงเรียนต้นแบบสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนได้ตรงกับความต้องการมากขึ้น
5. โรงเรียนเครือข่ายมีการพัฒนารูปแบบการบริหารการจัดการที่ดีและสอดคล้องกับบริบทของตน ด้วยการศึกษาลักการจากโรงเรียนต้นแบบ

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านสบขุ่น

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านสบขุ่น ซึ่งรายงานโดย นายประยูร กิตติวงศ์ ผู้บริหารนั้นพอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ (ประยูร กิตติวงศ์ 2547 ค)

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

โรงเรียนบ้านสบขุ่นมีสถานศึกษาเครือข่ายอยู่ทั้งหมด 6 แห่ง คือ โรงเรียนบ้านนาหนูน 1 โรงเรียนนาหนูน 2 โรงเรียนริม-ป่าคา (ประชาชนุเคราะห์) โรงเรียนบ้านสบสาย โรงเรียนบ้านแหน และโรงเรียนบ้านแพะกลาง สถานศึกษาเครือข่ายส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน ยกเว้นโรงเรียนบ้านแพะกลาง ซึ่งตั้งอยู่เขตอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน สถานศึกษาเครือข่ายทั้งหมดเปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6 สำหรับสภาพข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่ายมีลักษณะดังตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 5.5 จำนวนนักเรียน จำนวนครู อาชีพพื้นฐาน และฐานะความเป็นอยู่ของประชากรในเขตบริการของสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านสบซุ่น

ชื่อสถานศึกษา	นักเรียน	ครู	อาชีพผู้ปกครอง	ฐานะผู้ปกครอง
ร.ร. บ้านนาหนูน 1	128	11	เกษตรกรรม และรับจ้างทั่วไป	ค่อนข้างยากจน
ร.ร. บ้านนาหนูน 2	150	11	เกษตรกรรม และรับจ้างทั่วไป	ปานกลาง
ร.ร. ริมป่าคาฯ	215	12	-	-
ร.ร. บ้านสบสาย	61	6	เกษตรกรรม และอาชีพตามฤดูกาล	ยากจน
ร.ร. บ้านแพน	298	17	เกษตรกรรม ทหาของป่า และรับจ้าง	ยากจน
ร.ร. บ้านแพะกลาง	116	7	เกษตรกรรมและรับจ้างทั่วไป	ยากจน

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาด้านแบบและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายนำรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาด้านแบบไปใช้เลย หรือปรับปรุงเล็กน้อย คือ โรงเรียนบ้านสบสายกับโรงเรียนบ้านแพะกลาง ส่วนนอกนั้นมีการปรับปรุงบางส่วนและในรายละเอียด และผลการทดลองใช้พอสรุปได้ดังนี้

1. เกิดรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนในสถานศึกษาเครือข่ายหลายรูปแบบ ตามสภาพและความเหมาะสมของโรงเรียนแต่ละแห่ง เป็นการบริหารเชิงบูรณาการที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้โดยพลังชุมชน ทำให้การบริหารเป็นแบบเชิงรุกมากกว่าตั้งรับเหมือนสมัยก่อน ทุกฝ่ายตระหนักและร่วมกันทำงานมากขึ้น ชุมชนและหน่วยงานอื่นร่วมมือสนับสนุนการจัดการศึกษามากขึ้น
2. เกิดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จุดเด่นคือมีการสอนที่เชื่อมโยงประเด็นปัญหาของชุมชนและภูมิปัญญาชุมชน รวมทั้งการใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนในการจัดการเรียนการสอนอย่างบูรณาการและเหมาะสม
3. ความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นจุดเด่นที่สำคัญ การมีส่วนร่วมระหว่างกันและกันมีมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
4. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยผู้บริหารและครูมีความตระหนักและพร้อมจะดำเนินการพัฒนาระบบการเรียนรู้ โดยมีศึกษานิเทศก์ มาให้คำปรึกษาและร่วมเรียนรู้ด้วย
5. ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในสถานศึกษาเครือข่ายเพิ่มขึ้น และผลการประเมินภายนอกอยู่ในระดับดีทั้ง 6 โรงเรียน
6. ครูมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและเทคนิคการสอน ตลอดจนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไปในทิศทางที่คาดหวัง เป็นที่ยอมรับมากขึ้น
7. ผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาเพิ่มขึ้น และเกิดความภาคภูมิใจ

ร่วมกัน

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

ปัญหาอุปสรรคในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโดยภาพรวมสรุปได้ดังนี้

1. ขาดแคลนครูที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงควรพัฒนาความชำนาญด้านเทคโนโลยี ศิลปะ ดนตรี มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ครูอาจารย์ขาดความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และการใช้สื่อประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
3. ควรสร้างความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษามากกว่าการให้ท่องจำ
4. การนิเทศติดตามผลไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้
5. ครูอาจารย์มีภารกิจมากเกินไป ทำให้มีผลต่อการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ
6. ครูอาจารย์บางคนไม่ค่อยมีอุดมการณ์ และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. พฤติกรรมของครูบางคนยังไม่เป็นที่ยอมรับศรัทธาของชุมชน เช่น ดื่มเหล้าเป็นประจำ เป็นต้น
8. ขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินงาน
9. คณะกรรมการสถานศึกษาบางคนติดภารกิจ ไม่สามารถมาร่วมประชุมได้

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรงที่จะสรุปและนำเสนอต่อไปนี้รายงานโดย นางพรรณณี กลิ่นศรีสุข (2547 ค) ซึ่งมีดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

สถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรงมี 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดสัตต--
ศิลาอาสน์ โรงเรียนบ้านท่าเยี่ยม โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน โรงเรียนบ้านหนองจั่ว โรงเรียนบ้าน
ท่าพิกุล และโรงเรียนบ้านถ้ำคะนอง ส่วนใหญ่ตั้งอยู่เขตกิ่งอำเภอสากเหล็ก ยกเว้นโรงเรียนบ้านสัตต--
ศิลาอาสน์ ตั้งอยู่ในเขตอำเภอทับคล้อ ในจำนวนนี้มีโรงเรียนบ้านหนองตะเคียนแห่งเดียวที่เปิดสอน
ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น นอกนั้นเปิดสอนอนุบาลถึงประถมศึกษาเท่านั้น
ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจน แต่ก็พร้อมจะให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนในการจัดการศึกษา
ภูมิปัญญาท้องถิ่นเด่นของโรงเรียนวัดสัตตศิลาอาสน์คือการทำแร่ทองคำ โรงเรียนท่าเยี่ยมคือการ
ถักแหและถักเปลญวน โรงเรียนท่าพิกุล คือ การทอผ้า และโรงเรียนบ้านถ้ำคะนอง คือ การจักสาน
การปลูกผักปลอดสารพิษ ข้าวซ้อมมือ และการเลี้ยงปลา

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาด้านแบบและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายได้นำรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารต้นแบบพัฒนาขึ้นไปใช้ทั้ง 6 โรงเรียน เพราะมีสภาพใกล้เคียงกัน แต่มีการปรับปรุงในรายละเอียดบางส่วนเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองมากขึ้น จุดเน้นในการดำเนินงานมี 6 ด้าน คือ

1. การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การวิจัยในชั้นเรียน
3. การประเมินผลการเรียนรู้ตามแนวใหม่
4. หลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน
6. การประกันคุณภาพภายใน

การดำเนินงานในส่วนที่เพิ่มเติมจากแผนกำหนดไว้คือ การสำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่วนผลด้านอื่นๆ ในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารของสถานศึกษาเครือข่าย สรุปได้ดังนี้

หลักสูตรภูมิปัญญาท้องถิ่น

ครูสำรวจความต้องการของผู้เรียน และจัดทำแผนการเรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่บูรณาการกับสาระการเรียนรู้อื่น วัดผลตามสภาพจริง มีข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลและจัดแฟ้มสะสมงานของนักเรียน ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และจากการสังเกตการสอนของครูพบว่า ครูได้สอดแทรกการสอนคุณธรรม-จริยธรรมในการสอนปกติด้วย นักเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการประเมินโดยภาพรวมเห็นว่ายังไม่ถึงเกณฑ์ร้อยละ 80 ของคะแนนตัวบ่งชี้

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากการติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเครือข่ายพบว่าครูเข้าใจและเอาใจใส่ต่อนักเรียนรายบุคคล ส่งเสริมให้ฝึกคิด ฝึกทำ ปรับปรุงตนเอง ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากชุมชน สังเกตส่วนตัว และปรับปรุงส่วนต่อของนักเรียน ขณะที่จัดกิจกรรมจะปลูกฝังความมีระเบียบวินัย ค่านิยม และคุณธรรมตามวิถีวัฒนธรรมไทยเข้าไปด้วย มีการใช้แหล่งเรียนรู้เชื่อมโยงกับประสบการณ์จริง มีการประเมินการพัฒนาของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และขณะเดียวกันครูก็ประเมินตนเองตลอดเวลา

การวิจัยในชั้นเรียน

จากบันทึกหลังสอนในแผนการจัดการเรียนรู้ของครู ทำให้ครูทราบปัญหา และนำปัญหามาปรึกษา เพื่อหารือ เพื่อเป็นแนวทางแก้ไข โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบได้จากบันทึกวิชาการของโรงเรียน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และจากรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูทุกคน

การประเมินผลการเรียนรู้ตามแนวใหม่

จากการติดตามผลการดำเนินงานพบว่าครูใช้วิธีการประเมินหลากหลาย มีการส่งเสริมให้นักเรียนทำบันทึกเพื่อประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง มีการวางแผนการประเมินควบคู่กับการเรียนการสอน และจากการสัมภาษณ์ครูพบว่าครูของสถานศึกษาเครือข่ายพอใจ และเชื่อมั่นในการใช้การประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่

การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากข้อมูลการบันทึกการประชุมของโรงเรียน บันทึกการเผยแพร่ผลงานวิชาการของครู สมุดบันทึกการประชุมของคณะกรรมการสถานศึกษา และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน พบว่า ครูทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการทำงาน และพัฒนาตนเอง รู้จักและร่วมงานกับชุมชนมากขึ้น จากการปฏิบัติหน้าที่ ชุมชนมีส่วนร่วม และมีกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การประกันคุณภาพภายใน

ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ จัดระบบข้อมูลภายใน จัดทำรายงานประเมินตนเอง (SAR) แสดงให้เห็นการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ครบวงจรคุณภาพ PDCA มีความพร้อมและเกิดวัฒนธรรมการประเมินใหม่ คือ การประเมินตนเองควบคู่ไปกับการให้คนอื่นประเมิน

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานพอสรุปได้ดังนี้

1. การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนเพราะต้องปฏิบัติงานตามภารกิจของต้นสังกัดด้วย ครูต้องทำงานหลายด้าน
2. ปัญหาด้านเศรษฐกิจทำให้ผู้ปกครองส่วนใหญ่ยุ่งอยู่กับการทำงาน ไม่ค่อยมีเวลาดูแลและส่งเสริมการศึกษาของบุตรหลาน
3. คณะกรรมการสถานศึกษามักจะเป็นกรรมการอื่น ๆ ในชุมชนด้วย ทำให้มีปัญหาเรื่องจัดเวลาเพื่อนัดหมายการประชุม
4. ปัจจุบันนี้องค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาเท่าที่ควร ส่วนใหญ่ยังให้เวลากับงานบริหารชุมชนอื่นๆ เช่น ถนน ชุมบ่อ ลอกท่อ และงานการกุศลอื่นๆ
5. สถานศึกษาเครือข่ายยังขาดแคลนครูและสื่อ ทำให้การดำเนินงานมีปัญหา

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี ซึ่งรายงานโดย นายจุมพล ทองใหม่ (2547 ค) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

โรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี มีสถานศึกษาเครือข่าย 6 แห่ง คือ โรงเรียนธาร์โตวัฒมนวิทย์ โรงเรียนบันนังสตาวิทยา โรงเรียนนิคมพัฒน์วิทย์ โรงเรียนรามันศิริวิทย์ โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง และโรงเรียนเมืองปัตตานี โดยมีข้อมูลพื้นฐานดังนี้

ตารางที่ 5.6 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน ครู (รวมผู้บริหาร) และระดับที่เปิดสอน

ชื่อ สถานศึกษา	จำนวน นักเรียน	จำนวน ครู	ระดับ และขนาดโรงเรียน	
			มัธยมศึกษา	ประถมศึกษา
ร.ร. ธาร์โตวัฒมนวิทย์	250	19	ขนาดเล็ก	-
ร.ร. บันนังสตาวิทยา	255	22	ขนาดเล็ก	-
ร.ร. นิคมพัฒน์วิทย์	64	10	ขนาดเล็ก	-
ร.ร. รามันศิริวิทย์	174	16	ขนาดเล็ก	-
ร.ร. นิคมสร้างตนเองฯ	125	7	ขนาดเล็ก	ขนาดเล็ก
ร.ร. เมืองปัตตานี	1,417	49	-	ขนาดใหญ่

จากข้อมูลในตาราง 5.6 จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคีมีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 4 โรงเรียน ประถมศึกษาขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน และที่เปิดสอนทั้งสองระดับ แต่เป็นขนาดเล็กอีก 1 โรงเรียน ประชากรร้อยละ 75 นับถือศาสนาอิสลาม ศาสนาพุทธ ร้อยละ 23 ที่เหลือนับถือศาสนาอื่น ๆ ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมบางอย่างร่วมกันได้ ทำให้พัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาได้ในระดับปานกลาง ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพทำสวนยางพารา ทำนา และรับจ้างทั่วไป มีรายได้โดยเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาด้านแบบและผลที่ปรากฏ

ด้วยสภาพปัญหาของสถานศึกษาเครือข่ายและต้นแบบมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนั้นสถานศึกษาเครือข่ายจึงเลือกใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเดียวกันกับของโรงเรียนต้นแบบ โดยใช้กระบวนการประเมินศักยภาพความพร้อม ตัวบ่งชี้ตามโครงการวิจัยและพัฒนาครบทุกด้าน โดยมีกรอบแนวคิดหลักสามประการ คือ

1. ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการใช้แหล่งเรียนรู้และศักยภาพชุมชน
2. ศึกษารูปแบบการขยายผลการใช้แหล่งเรียนรู้ไปยังสถานศึกษาเครือข่าย
3. ผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการใช้แหล่งเรียนรู้และศักยภาพชุมชน ในโรงเรียนต้นแบบและเครือข่าย

ผลการดำเนินการพอสรุปได้ดังนี้

1. สถานศึกษาเครือข่ายทุกแห่งสามารถรับการพัฒนาตามแนวทางการจัดการศึกษา สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542
2. ผู้บริหาร ครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษามีการพัฒนาพร้อมกันทั้งระบบ
3. ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจ
4. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานการศึกษา และโดยภาพรวมแล้วมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น การประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับ "ดี"
5. มีการใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

1. แม้ว่าการดำเนินงานส่วนใหญ่ดำเนินไปเป็นที่น่าพอใจ แต่การดำเนินการยังไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้ 100 เปอร์เซ็นต์
2. สถานศึกษาเครือข่ายยังขาดอัตรากำลังครบตามกลุ่มสาระวิชา และงบประมาณในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การปฏิรูปการศึกษา
3. การเปลี่ยนโครงสร้างระบบบริหารยังสร้างความสับสนให้กับทั้งครูและผู้บริหารอยู่ จึงควรมีแผนการอบรมสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติด้วย
4. การย้ายบุคลากรของสถานศึกษาเครือข่ายเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินงานตามโครงการเพราะต้องพัฒนาบุคลากรเรื่องเก่าหลายครั้ง
5. เหตุการณ์ความไม่สงบในเขต 3 จังหวัดภาคใต้ส่งผลให้ต้องมีการหยุดการเรียนการสอนเป็นระยะ ส่งผลต่อการดำเนินงานตามโครงการไม่น้อย
6. ผู้ปกครองบางคนยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาเท่าที่ควร
7. คณะกรรมการสถานศึกษาบางท่านติดธุรกิจส่วนตัว ไม่สามารถมาร่วมประชุมได้

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย ของโรงเรียนวัดใหญ่

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนวัดใหญ่ ซึ่งรายงานโดย นายณัฐวุฒิ สังข์สีลา (2547 ค) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

โรงเรียนวัดใหญ่มีสถานศึกษาเครือข่ายอยู่ทั้งหมด 6 แห่ง คือ โรงเรียนวัดคลองสวน โรงเรียนคลองนาเกลือร้อย โรงเรียนวัดไตรมิตรวราราม โรงเรียนวัดสำโรงเหนือ โรงเรียนบางฝ้าย และโรงเรียนอาชีวศึกษา สภาพข้อมูลพื้นฐานเป็นดังนี้

ตารางที่ 5.7 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับนักเรียน ครู ระดับที่เปิดสอน และลักษณะชุมชนของสถานศึกษา-เครือข่าย

ชื่อสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน	จำนวนครู	ระดับที่เปิดสอน	ลักษณะชุมชน
ร.ร. วัดคลองสวน	321	14 (3)	อนุบาล - ม. ต้น	เกษตร และโรงงานเล็ก
ร.ร. นาเกลือร้อย	480	20	อนุบาล - ม. ต้น	ชุมชนเมือง
ร.ร. วัดไตรมิตรวราราม	578	17	อนุบาล - ม. ต้น	โรงงาน-ยากจน
ร.ร. วัดสำโรงเหนือ	630	19(1)	อนุบาล- ป.	-
ร.ร. บางฝ้าย	416	11	อนุบาล- ป. 6	โรงงานอุตสาหกรรม
ร.ร. อาชีวศึกษา	1,578	79	อนุบาล - ม. ต้น	ชุมชนเมือง-โรงงาน

หมายเหตุ จำนวนครูในวงเล็บ หมายถึงครูอัตราจ้าง

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาต้นแบบและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายทั้ง 6 แห่งได้ใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาต้นแบบ คือ ของโรงเรียนวัดใหญ่เป็นแนวทางทุกโรงเรียน โดยมีการประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียนในรายละเอียดบางส่วน เช่น โรงเรียนวัดคลองสวน ได้ระดมสรรพกำลังชุมชนโดยการมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และการให้การสนับสนุนด้านข้อมูล หรือโรงเรียนวัดไตรมิตรวรารามได้ใช้กระบวนการบริหารระบบ APDS ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารให้เลือกใช้ได้หลากหลาย เช่น กระบวนการ POSDCORB, POSDC, POLC MBO, TOM และอื่น ๆ เป็นต้น กลยุทธ์ที่สถานศึกษาเครือข่ายเลือกมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนของตนเพิ่มเติมเท่านั้น ส่วนรูปแบบหลักยังใช้รูปแบบบริหารของสถานศึกษาต้นแบบดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนผลการดำเนินงานพอสรุปได้ดังนี้

สถานศึกษาเครือข่ายพัฒนาสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยยุทธวิธีระดมสรรพกำลังจากชุมชน ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การประชุมระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูแกนนำเครือข่าย การพัฒนาความรู้และทักษะแก่บุคลากรเครือข่าย การศึกษาดูงานสถานศึกษาด้านแบบ การประชุมสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษาเครือข่ายและต้นแบบ การเผยแพร่ผลงานความก้าวหน้าของสถานศึกษาเครือข่าย การนิเทศติดตามผล เป็นต้น การดำเนินการเหล่านี้ทำให้สถานศึกษาเครือข่ายมีการพัฒนาก้าวหน้าทุกโรงเรียน ผลการดำเนินงานโดยรวมเป็นที่น่าพอใจ แม้ว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารจะยังไม่มีชัดเจนเท่าที่ควร ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ทำให้สถานศึกษาเครือข่ายได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรมากขึ้น ทั้งด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะโรงเรียนนาเกลือน้อย โรงเรียนวัดคลองสวน โรงเรียนวัดบางฝ้าย และโรงเรียนอาชีวศึกษา ซึ่งผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สผค.) อยู่ในระดับ "ดี"

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

สำหรับบทเรียนที่ได้รับจากการทดลองใช้รูปแบบการบริหารของสถานศึกษาเครือข่ายทั้ง 6 โรงเรียน สรุปไว้ดังนี้

1. สถานศึกษาที่มีบริบทคล้ายคลึงกันสามารถใช้รูปแบบบริหารจัดการศึกษารูปแบบเดียวกันได้
2. การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในทุกขั้นตอนตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหาไปจนถึงการตรวจสอบและประเมินผล จึงจะทำให้เกิดผลดี
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงและกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจจริงและมุ่งมั่นจึงจะได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี
4. สถานศึกษาที่มีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ตลอดจนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะมีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัดจนเป็นรูปธรรม
5. การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีความหลากหลายของงาน มีการพัฒนาต่อเนื่อง และมีความเสมอภาคทางการศึกษา
6. สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์โรงเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจแก่ชุมชนท้องถิ่น และคณะกรรมการสถานศึกษา จะทำให้ได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากชุมชนและหน่วยงานเกี่ยวข้อง

◀ การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนวัดถนน

การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายกรณีโรงเรียนวัดถนน ซึ่งรายงานโดยนายเอนก ทรัพย์มาก (2547 ค) นั้นพอสรุปได้ดังนี้

รายชื่อและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาเครือข่าย

โรงเรียนวัดถนนมีสถานศึกษาต้นแบบทั้งสิ้น 5 แห่ง คือ โรงเรียนวัดพิจารณาโสภณ โรงเรียนวัดเอกราช โรงเรียนวัดศรีมหาโพธิ์ โรงเรียนชุมชนวัดพายทอง และโรงเรียนอนุบาลป่าโมก สถานศึกษาในเครือข่ายของโรงเรียนวัดถนนอยู่ในกลุ่มโรงเรียนป่าโมก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก และเปิดสอนในระดับอนุบาลและระดับประถมศึกษา ยกเว้นโรงเรียนชุมชนวัดพายทอง ซึ่งเปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาเครือข่ายโดยรวมทั้ง 5 แห่ง สรุปได้ดังนี้ จุดแข็ง คือ มีบุคลากรที่มุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน และมีความรับผิดชอบสูง แม้ว่าโรงเรียนจะตั้งอยู่ในชนบท แต่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนจุดด้อยคือสภาวะเสี่ยงเพราะใกล้ชุมชนที่เสี่ยงต่อภัยยาเสพติด สภาพเศรษฐกิจของชุมชนไม่ค่อยดี ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างทั่วไป มีรายได้ไม่แน่นอน ส่งผลให้นักเรียนขาดแคลนทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้สถานศึกษาเครือข่ายบางแห่งอยู่ในที่ลุ่ม น้ำท่วมทุกปี ต้องสูญเสียเงินงบประมาณในการซ่อมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมทุกปี

การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในสถานศึกษาต้นแบบและผลที่ปรากฏ

สถานศึกษาเครือข่ายทุกโรงเรียนใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวของสถานศึกษาต้นแบบ แต่มีการปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในรายละเอียดบางส่วนให้เหมาะกับสภาพของตนเองมากขึ้น

การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นเตรียมการ โดยการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของตนเอง ขั้นตอนที่สอง เป็นขั้นวางแผน โดยโรงเรียนต้นแบบและเครือข่ายจะร่วมกันกำหนดขอบข่ายของการพัฒนา กำหนดเป้าหมาย และตั้งคณะกรรมการดำเนินงานร่วมกัน ขั้นตอนที่สามเป็นขั้นดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมสำคัญ คือ

1. การพัฒนาตนเองของผู้บริหารในด้านการบริหารจัดการ
2. การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา โดยการจัดประชุมสัมมนาและศึกษาดูงาน โดยเฉพาะเรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ
3. พัฒนาคู โดยเฉพาะในเรื่องต่อไปนี้เป็น การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยโครงการ การเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนรู้แบบ 4 Mat การจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัย การวัดผลประเมินผลแนวใหม่ และการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

สำหรับขั้นตอนที่สี่ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบ นิเทศและ กำกับติดตาม ส่วนขั้นตอนที่ 5 ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย คือ การรายงาน สรุป และการนำผลไปใช้ในการปรับปรุงงาน และผลที่เกิดขึ้นสรุปได้ดังนี้

ผลที่เกิดกับครู

1. ครูมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน พัฒนาตนเองมากขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่มากขึ้น พฤติกรรมต่างๆ เปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น
2. ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษามากขึ้น มีการใช้แหล่งการเรียนรู้มากขึ้น
3. ครูทุกคนมีโอกาสดำเนินการในการบริหารจัดการของโรงเรียนมากขึ้นและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร

1. ผู้บริหารปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหาร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมมากขึ้น
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำ สามารถกำหนดภารกิจตามบทบาทให้ชัดเจน
3. ผู้บริหารสามารถพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ผลเกิดขึ้นกับผู้เรียน

1. ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข มีความสนใจ ตั้งใจเรียน และสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้
2. ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานตามหลักสูตร และสามารถพัฒนาตนเองให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ

ผลที่เกิดขึ้นกับคณะกรรมการสถานศึกษา

1. กรรมการสถานศึกษาตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนได้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. กรรมการสถานศึกษาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น ไม่มุ่งเน้นการบริจาด หรือใช้กำลังกายเท่านั้น

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับ

ปัญหาการดำเนินงานส่วนใหญ่ คือ

1. การปรับเปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติของบุคลากรทุกคนเป็นเรื่องยาก
2. ฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปกครองค่อนข้างยากจน จึงไม่ค่อยมีเวลาในการร่วมกิจกรรมในโรงเรียนเท่าที่ควร

3. ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะโดยอ้างว่าไม่มีความรู้
4. สถานศึกษาเครือข่ายขาดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ส่วนบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงานครั้งนี้ มีดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารและการผลักดันให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
 2. กลไกสำคัญในการดึงดูดให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานคือ บริบทในการดำเนินงานและความต้องการของชุมชน
 3. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้หลากหลายวิธีการ
 4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของผู้ปกครองมีส่วนช่วยครูในเรื่องที่ครูไม่ถนัดได้
-

บทที่ 6

สรุปผลการสังเคราะห์ ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ

รายงานที่จะนำเสนอในบทนี้ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) สังเคราะห์สาระการพัฒนารูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบ (2) สังเคราะห์สาระการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา (3) สังเคราะห์สาระการพัฒนสถานศึกษาเครือข่าย และ (4) ข้อสังเกต อภิปราย และข้อเสนอแนะดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

◀ สังเคราะห์สาระการพัฒนารูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบ

สังเคราะห์สาระการพัฒนารูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบที่จะนำเสนอต่อไปนี้นำออกเป็นส่วน ดังนี้

สรุปสาระข้อมูลพื้นฐาน

สถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 1 มีทั้งที่ตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ เช่น กรุงเทพมหานคร และชุมชนห่างไกล เช่น โรงเรียนบ้านสบซุ่น อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน เป็นต้น หลายโรงเรียนเป็นโรงเรียนในพื้นที่นอกเมืองและในชนบทห่างไกล ไม่ว่าจะเป็น โรงเรียนบ้านหนองแดง โรงเรียนบ้านระกา โรงเรียนธารโตวัดตมวิทย และโรงเรียนบ้านสบซุ่นที่กล่าวมาแล้ว เป็นต้น เป็นโรงเรียนวัด 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนนิมมานรดี (เริ่มจากโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม) กรุงเทพมหานคร โรงเรียนวัดใหญ่ (จังหวัดสมุทรปราการ) และโรงเรียนวัดถนน (จังหวัดอ่างทอง) และเป็นโรงเรียนเอกชน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา กับโรงเรียนพัฒนการราชดำเนินธนบุรี

สภาพความพร้อมของสถานศึกษาต้นแบบที่เป็นของรัฐแบ่งได้เป็นสามกลุ่ม คือ กลุ่มที่ขาดแคลน กลุ่มปานกลาง และกลุ่มมีทรัพยากรเพียงพอในการบริหาร แต่ทั้งหมดมีสิ่งเหมือนกันคือความต้องการที่จะทำให้การจัดการศึกษาดีกว่าที่เป็นอยู่ ด้วยวิธีการที่ต่างกัน กลุ่มที่ขาดแคลนส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่นอกเมืองและอยู่ในชนบทห่างไกล โรงเรียนเหล่านี้จะขาดแคลนเกือบทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากร บุคลากร และโอกาส แต่มักจะไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมและความพร้อมของ

ชุมชนในการเข้ามามีส่วนร่วมเขาเห็นว่าผู้บริหารเอาจริงและทำเพื่อประโยชน์ของชุมชน แต่ต้องจัดเวลาในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสม สำหรับโรงเรียนในกลุ่มปานกลาง มักจะไม่มีปัญหาการมีส่วนร่วมของชุมชนเพราะชุมชนไม่โตเกินไป แต่มีผู้ปกครองหลายระดับ หากสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเลือกสรรบุคคลเข้ามาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ได้เหมาะสม ส่วนกลุ่มโรงเรียนที่พอเพียงไม่มีปัญหาด้านการระดมทรัพยากร การสรรหาบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน แต่บางครั้งต้องจัดสรรจำนวนให้พอเพราะมีคนเหมาะสมมาก หากใครไม่ได้มีส่วนร่วมอาจจะเกิดปัญหาได้ แต่โรงเรียนกลุ่มนี้มักจะมีปัญหาด้านความเป็นชุมชนและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา นักเรียนมีจำนวนมาก การบริการต้องได้รับการวางแผนและดำเนินการเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าโรงเรียนเหล่านี้จะอยู่กลุ่มใดความร่วมมือร่วมใจของชุมชนเกิดขึ้นจากฐานคล้ายกันคือ ผู้บริหารต้องเป็นคนทำงานจริงจัง เสียสละ และทำให้ชุมชนเห็นว่าทำเพื่อประชาชนเป็นหลัก ส่วนในกรณีของโรงเรียนเอกชนนั้น การมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของโรงเรียนมีลักษณะแตกต่างไปจากโรงเรียนของรัฐ เพราะโรงเรียนจัดตั้งขึ้นในเชิงธุรกิจ แม้ว่าจะเป็นองค์การบริการก็ตาม ดังนั้นฝ่ายที่เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นกิจการจะมีอำนาจในการบริหารในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ประชาชนที่ใช้บริการจะรู้สึกว่าเป็นลูกค้า ไม่จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้กับการบริหารจัดการอะไรมากมาย ดังนั้นการออกแบบรูปแบบบริหารและการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงมีรูปแบบที่มีข้อจำกัดในตัว แต่การดำเนินงานมีเป้าหมายชัดเจน คือ การสร้างคุณภาพและการยอมรับของผู้ใช้บริการ

จากข้อมูลพื้นฐานและสภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษาต้นแบบที่รายงานไปแล้วในบทที่ 3 จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาเหล่านี้กับสถานศึกษาอื่นที่ไม่ได้รับเลือกให้เป็นสถานศึกษาต้นแบบ มีสภาพและปัญหาคล้ายกัน แต่ที่แตกต่างคือ ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาต้นแบบตระหนักกว่าเขามีปัญหา และเห็นความสำคัญจำเป็นที่ต้องมีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้คุณภาพการจัดการศึกษาดีขึ้น และภายใต้การนำของผู้บริหารที่เป็นต้นแบบเหล่านี้ สถานศึกษาต้นแบบได้พยายามปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของตนมาตลอด ตั้งแต่ก่อนที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมีผลบังคับใช้แล้ว และผู้บริหารเหล่านี้มักจะมีเชื้อและภาวะผู้นำในการบริหารของตนเองโดยไม่ต้องรอสั่งการจากหน่วยเหนือ ดังนั้นเมื่อมีบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีการกระจายอำนาจและคาดว่าจะให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติการกับสถานศึกษามากขึ้น สถานศึกษาเหล่านี้ยิ่งมีความมั่นใจและกล้าทดลองใช้แนวคิดของตนเองมากขึ้น จนทำให้ต้นสังกัดตามความคิดไม่ทันและบ่อยครั้งจะสร้างปัญหาให้กับผู้บริหารต้นแบบเหล่านี้ไม่น้อย แม้ว่าหากพิจารณาจากรูปแบบที่ดำเนินการนั้น สถานศึกษาต้นแบบเหล่านี้ น่าจะได้รับการยกย่องให้เป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาด้วยซ้ำ แทนที่จะเป็นปัญหาอย่างที่เป็นอย่างในปัจจุบัน

สรุปแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

สำหรับแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาด้านแบบนี้ อาจจะไม่คิดมาตั้งแต่ต้นว่ารูปแบบของการบริหารของตนนั้นตั้งอยู่บนฐานคิดอะไรบ้าง แต่รู้ว่าจะทำอย่างไร โดยพยายามจะใช้แนวคิดทฤษฎีที่เห็นว่าจะแก้ปัญหาการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนได้ ก็จะนำแนวคิดนั้นมาใช้ในการบริหาร แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการผู้บริหารต้นแบบ และมีข้อกำหนดให้วิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหาร จึงทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาเหล่านั้นพยายามที่จะประมวลสิ่งที่ปฏิบัติเหล่านั้นให้เป็นรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งปรากฏดังรายงานในบทที่ 3 ซึ่งนำเสนอไปแล้วข้างต้น

จากการศึกษาแนวคิดพื้นฐานในการออกแบบรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ดังที่เสนอไปแล้วนั้น พอสรุปได้ว่าแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบจัดไว้เป็นสามลักษณะคือ

แนวคิดที่ใช้เป็นฐานในการบริหารทั้งระบบ และแนวคิดพื้นฐานในเชิงเทคนิควิธีหรือยุทธวิธีในการบริหาร อย่างไรก็ตามข้อสรุปที่จะนำเสนอต่อไปนี้ ได้ประมวลจากภาพรวมของทุกรูปแบบ หมายความว่า แต่ละรูปแบบอาจจะใช้แนวคิดพื้นฐานในบางข้อเท่านั้น

แนวคิดพื้นฐานในการบริหาร

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารเป็นแนวคิดที่ผู้บริหารต้นแบบใช้เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ หรือเป็นแนวทางในการบริหารงานในสถานศึกษาของตน ทั้งในส่วนที่ระบุไว้อย่างชัดเจน หรือที่สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมกรรมการบริหารตามปรากฏในรายงาน ซึ่งประมวลได้ดังต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจและการบริหารแบบฐานโรงเรียน สถานศึกษาด้านแบบทุกโรงเรียน คุณค่าของการกระจายอำนาจ ทั้งอำนาจที่จะได้รับการกระจายมาสู่สถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น ซึ่งเชื่อว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น การกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา จะทำให้การบริหารแบบฐานโรงเรียนเป็นจริงได้มากขึ้น และขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบเหล่านี้ยังเชื่อในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารภายในสถานศึกษาไปยังกลุ่มบุคคลและบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีอำนาจ และสามารถตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่เห็นอำนาจหน้าที่ ตามลักษณะปัญหาที่ตนเองเผชิญอยู่ได้มากขึ้น ดังนั้นการกระจายอำนาจและการบริหารแบบฐานโรงเรียนจึงเป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญในการออกแบบรูปแบบการบริหารครั้งนี้ สำหรับรูปแบบการบริหารแบบฐานโรงเรียนที่เลือกใช้ก็แล้วแต่สถานศึกษาแต่ละแห่งจะเลือกใช้ว่าจะยึดแบบใด เช่น แบบผู้บริหารเป็นหลัก แบบชุมชนเป็นหลัก แบบครูเป็นหลัก หรือผสมผสานกัน เป็นต้น

2. การมีส่วนร่วม ซึ่งมีทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำชุมชน และอื่น ๆ ในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกิจการของสถานศึกษา ตลอดจน

การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา และการสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของสถานศึกษาด้วย

3. การพึ่งตนเอง หมายถึงการที่สถานศึกษาต่าง ๆ ริเริ่ม ตัดสินใจ และระดมทรัพยากรส่วนหนึ่งเพื่อการดำเนินงานด้วยตนเองโดยไม่พึ่งงบประมาณจากส่วนกลางเป็นหลักเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทั้งหมดมีลักษณะเช่นนี้และใช้หลักนี้ในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง แม้ว่าบางแห่งไม่ได้ระบุว่าใช้หลักการนี้ในการออกแบบรูปแบบของตนเองก็ตาม

4. การเป็นผู้นำแบบเกื้อหนุน โดยผู้บริหารเน้นการให้การสนับสนุน ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรมากกว่าการควบคุมตรวจตรา ขณะเดียวกันก็มีการติดตามผลและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

5. ความเป็นประชาธิปไตยเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการเป็นผู้นำแบบเกื้อหนุน เพราะหากผู้บริหารไม่มีความเป็นประชาธิปไตย คือไม่เป็นคนเปิดใจกว้างพร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และไม่เชื่อ ไม่ไว้วางใจคนอื่นแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วมอาจจะเป็นเพียงรูปแบบแต่ไม่ใช่สาระที่แท้จริง และหากไม่ไว้วางใจคนอื่นย่อมไม่กระจายอำนาจ และไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนได้

6. การบริหารจัดการที่ดี เป็นหลักพื้นฐานที่พบในการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบ โดยเฉพาะการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบกระจายอำนาจ นอกจากนี้ความยุติธรรม และหลักการอื่นในการบริหารจัดการที่ดีเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้สถานศึกษาต้นแบบได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง

7. แนวคิดเชิงระบบ หมายถึงการใช้แนวคิดเชิงระบบเป็นฐานในการบริหารและการออกแบบรูปแบบของสถานศึกษาต้นแบบ ดังจะเห็นว่าสถานศึกษาต้นแบบเหล่านี้จะมองงานของโรงเรียนทั้งระบบ (องค์รวม) รวมทั้งบริบทแวดล้อมขององค์การ ส่วนรูปแบบการบริหารที่เลือกใช้ อาจจะเป็นรูปแบบที่เป็นการแก้ปัญหาส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ หรือทั้งโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและข้อจำกัดของแต่ละแห่ง

แนวคิดพื้นฐานเชิงกลยุทธ์และวิธีการ

แนวคิดพื้นฐานเชิงกลยุทธ์และวิธีการ เป็นแนวคิดที่ผู้บริหารต้นแบบใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้น หรือใช้เป็นรูปแบบหลักในการพัฒนารูปแบบการบริหาร ในกรณีที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเลือกที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารในส่วนที่เป็นระบบย่อยส่วนใดส่วนหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาของตน ซึ่งประมวลได้ดังต่อไปนี้

1. การใช้แผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการหลักในการบริหารที่เชื่อมโยงองค์ประกอบอื่นของรูปแบบการบริหาร เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการบริหารงานของโรงเรียน เช่น รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโรงเรียนของโรงเรียนกุดสะเทียณวิทยาคาร เป็นต้น

2. การใช้การระดมสรรพกำลัง เป็นวิธีการที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารของสถานศึกษาด้านแบบทุกรูปแบบ แต่ที่ใช้เป็นกระบวนการหลักในการออกแบบคือ รูปแบบการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการปฏิรูปการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดใหญ่

3. การใช้ยุทธศาสตร์เป็นกลไกในการบริหาร เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการบริหารของสถานศึกษาด้านแบบ โดยยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนเลือกใช้ อาจจะเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหาร เช่น รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม ของโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ หรือ การบริหารจัดการศักยภาพโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้ ของโรงเรียนบ้านหนองแดง หรือ ใช้เป็นบางส่วน เช่น รูปแบบการบริหารจัดการโดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ของโรงเรียนวัดถนน เป็นต้น

4. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการบริหาร ทั้งบุคลากรภายในสถานศึกษา และภายนอกสถานศึกษา หรือเน้นเฉพาะบุคลากรในภายในสถานศึกษาเป็นหลัก อย่างไรก็ตามสถานศึกษาด้านแบบทุกแห่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนารูปแบบ แต่มีสถานศึกษาด้านแบบบางโรงเรียนที่ใช้วิธีการนี้เป็นกลไกหลักในการออกแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาของตน เช่น รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ของโรงเรียนอนุบาลกระบี่ (เริ่มต้นที่โรงเรียนบ้านบึงแก้วห้อง) และรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูและชุมชนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและความเป็นเลิศของสถานศึกษา ของโรงเรียนเทพา เป็นต้น

5. การใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหาร และเป็นกระบวนการเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบอื่น ๆ ของรูปแบบการบริหารเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้แก่โรงเรียนพัฒนวิชาการราชดำเนินธนบุรี

6. การใช้กระบวนการดำเนินงานเป็นเครื่องมือการบริหาร ซึ่งมีทั้งการใช้กระบวนการบริหารทั้งระบบ เช่น รูปแบบการบริหารแบบรวมพลังบูรณาการสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนบ้านสบซุ่น หรือ กระบวนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหาร เช่น K-ADIREK Model ในรูปแบบการบริหารจัดการฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก ของโรงเรียนบ้านระกา หรือที่เป็นกระบวนการย่อยกระบวนการหนึ่งในการบริหารคือ การบริหารหลักสูตร เช่น รูปแบบการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน ของโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง และรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนเพื่อการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ของโรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาและฮิล) เป็นต้น

สรุปวัตถุประสงค์การวิจัยและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

วิธีการตั้งวัตถุประสงค์ในการวิจัยของผู้บริหารต้นแบบอาจจะแตกต่างกันแต่โดยความหมายแล้วมีอยู่สองวัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ คือ เพื่อการพัฒนาแบบการบริหารและเพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารดังกล่าว ส่วนวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้นไม่ได้ระบุไว้ แต่เพื่อให้การประเมินผลสำเร็จของรูปแบบมีจุดวิกฤติในการเทียบเคียงความสำเร็จของรูปแบบ ผู้ศึกษาจึงได้พยายามประมวลวัตถุประสงค์ของรูปแบบจากความเชื่อพื้นฐานและคำอธิบายประกอบรูปแบบขึ้น ดังได้นำเสนอไปแล้วในบทที่ 3 ส่วนสาระสรุปที่จะนำเสนอในตอนนี้เป็นสรุปทิศทางของวัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อให้เห็นแบบของสิ่งที่ผู้บริหารต้นแบบต้องการให้บรรลุจากการดำเนินงานตามรูปแบบที่กำหนดขึ้น ซึ่งเท่าที่ประมวลได้ พอสรุปได้ดังนี้

ผลลัพธ์สุดท้ายที่เป็นผลต่อเนื่องจากผลผลิตโดยตรงของรูปแบบการบริหารของทุกโรงเรียน คือ "การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข" แม้ว่าบางแห่งอาจจะไม่กล่าวถึงไว้อย่างชัดเจนนัก แต่ในแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของรูปแบบได้กำหนดผลลัพธ์ส่วนนี้ไว้อย่างชัดเจน เช่น รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนเพื่อการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ของโรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาและฮิล) เป็นต้น ส่วนการออกแบบรูปแบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะแตกต่างกันไปตามความเชื่อพื้นฐานของรูปแบบที่นำเสนอไปแล้ว และตัวแบบของรูปแบบที่ได้รับการออกแบบต่อให้ทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบต่อไป

สรุปแบบแผนในการออกแบบรูปแบบ

จากการศึกษารูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบ พบว่ารูปแบบแต่ละรูปแบบมีลักษณะเฉพาะของตน จึงไม่สามารถที่จะสรุปออกมาเป็นรูปแบบสุดท้ายแบบใดแบบหนึ่งได้ แต่ถ้าจะประมวลสรุปกลุ่มองค์ประกอบของรูปแบบจากการศึกษาแบบแผนการออกแบบระบบและกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเหล่านั้นพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของรูปแบบ หมายถึงผลผลิตสุดท้ายที่รูปแบบการบริหารนั้นๆ ต้องการจะให้บรรลุ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุกรูปแบบ เพราะหากรูปแบบปราศจากผลลัพธ์ที่เป็นหน้าที่ของรูปแบบแล้ว การออกแบบรูปแบบก็ไม่มีจุดเทียบเคียงในการออกแบบองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างมีความหมาย กล่าวคือ ไม่มีเป้าหมายในการออกแบบรูปแบบ และไม่สามารถประเมินได้ว่ารูปแบบดังกล่าวทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สำหรับรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบครั้งนี้ สถานศึกษาต่าง ๆ ได้กำหนดให้คุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะเจตนารมณ์ที่ต้องการให้ผู้เรียนเป็น "คนเก่ง คนดี และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข" เป็นผลลัพธ์ของทุกรูปแบบ แม้ว่าอาจจะมีจุดเน้นและรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันไป

2. องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการระดมสรรพกำลังและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา เป็นองค์ประกอบปรากฏในรูปแบบการบริหารของผู้บริหารต้นแบบเหล่านี้ทุกรูปแบบ แต่อาจจะมีชื่อองค์ประกอบต่างกันและจุดวางขององค์ประกอบนี้จะแตกต่างกันไป แต่โดยภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษานั้น การระดมสรรพกำลังและการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษา

3. องค์ประกอบที่เป็นกลไกด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่น่าสนใจในหลายรูปแบบของผู้บริหารต้นแบบ รุ่นที่ 1 ในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร พัฒนาครูอาจารย์ ตลอดจนคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และรูปแบบไม่เป็นทางการ

4. องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการดำเนินงานในโรงเรียนที่นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบมีหลายลักษณะ เช่น กระบวนการบริหารงานทั้งระบบ การบริหารเฉพาะเรื่อง กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ และวิธีการดำเนินงานต่างๆ เป็นต้น

5. องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการประสานงานและบูรณาการงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างประสานสัมพันธ์และสอดคล้องกัน เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งในการออกแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ครั้งนี้ เพราะการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น การดำเนินงานขององค์ประกอบแต่ละส่วน และงานย่อยแต่ละงานต้องเป็นไปแบบประสานสัมพันธ์กันและบูรณาการกันและกัน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทุกรูปแบบจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประสานงานและการบูรณาการในการดำเนินงาน แต่รูปแบบที่เด่นชัดในการใช้องค์ประกอบนี้ในการออกแบบรูปแบบการบริหาร คือ รูปแบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แบบหลวมรวม กับการบริหารและจัดการศึกษาแบบองค์รวมที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล

6. องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการติดตาม และประเมินผล ตลอดจนการนำไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งของทุกรูปแบบ บางรูปแบบ ซึ่งอาจจะกำหนดไว้เป็นองค์ประกอบหลักในบางรูปแบบ และบางรูปแบบอาจจะกำหนดไว้เป็นองค์ประกอบย่อยในการขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของรูปแบบก็ได้

สรุปการเขียนคำอธิบายประกอบรูปแบบ

นอกจากองค์ประกอบจะเป็นส่วนสำคัญของรูปแบบแล้ว การอธิบายองค์ประกอบของรูปแบบก็เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความชัดเจนของหน้าที่และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้นๆ กับองค์ประกอบอื่น และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมดกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบ อย่างไรก็ตาม การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ครั้งนี้ ยังมีข้อจำกัดทั้งการกำหนดองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของรูปแบบและคำอธิบายประกอบรูปแบบ แต่

ในทางปฏิบัติสถานศึกษาต้นแบบสามารถบริหารงานในสถานศึกษาของตนได้อย่างเป็นระบบและมีผลการพัฒนาชัดเจนมากกว่าที่นำเสนอไว้ในรูปแบบ

◀ สังเคราะห์สาระการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

สาระสรุปเกี่ยวกับการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาที่จะนำเสนอในตอนต่อไปนี้แบ่งออกเป็นสามส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา เนื้อหาสาระในการพัฒนา และส่วนที่เป็นผลจากการดำเนินการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาดังกล่าว ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

วิธีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบ

สถานศึกษาต้นแบบทั้ง 15 แห่งใช้วิธีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาคล้ายกันเป็นส่วนใหญ่ แต่ในขณะเดียวกัน โรงเรียนขนาดใหญ่และตั้งอยู่ในเขตเมือง หรือเขตชุมชนใหญ่ต้องระมัดระวังในการเลือกใช้วิธีการพัฒนา และเนื้อหาสาระของเรื่องที่จะพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษามากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และตั้งอยู่ในต่างจังหวัด โดยเฉพาะโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทั้งนี้เพราะ คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนขนาดใหญ่ และตั้งอยู่ในเมือง ส่วนใหญ่มีความรู้และประสบการณ์สูง และการที่จะให้โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาโดยตรง เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก จึงต้องใช้เทคนิควิธีการสอดแทรกสิ่งที่ต้องการสื่อให้คณะกรรมการทราบในระหว่างการประชุมคณะกรรมการ หรือการจัดหาเอกสารส่งให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การจัดทำจดหมายข่าวประชาสัมพันธ์โรงเรียนและส่งให้คณะกรรมการสถานศึกษาด้วย หรือมีการรายงานการดำเนินงานของสถานศึกษาและความก้าวหน้าด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีแก่คณะกรรมการสถานศึกษาแล้ว ยังเป็นการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนให้เกิดขึ้นกับคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กหรือที่อยู่ในชนบทห่างไกล มักจะใช้วิธีการพัฒนาโดยกิจกรรมต่าง ๆ โดยตรง เช่น การประชุมสัมมนา การฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามหากพิจารณาโดยสรุปแล้ว สถานศึกษาต้นแบบใช้แนวทางและวิธีการต่อไปนี้ในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

1. การจัดประชุมสัมมนา ทั้งที่จัดเองเฉพาะสถานศึกษาต้นแบบ และที่จัดรวมกันกับสถานศึกษาเครือข่าย
2. จัดการฝึกอบรม ทั้งโดยวิทยากรภายนอก และภายในด้วยกัน
3. จัดกลุ่มเสวนากันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างคณะกรรมการในโรงเรียนเดียวกัน หรือต่างโรงเรียนกัน
4. ส่งกรรมการเข้าร่วมประชุม อบรม หรือกิจกรรมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น
5. การศึกษาดูงานโรงเรียนเครือข่าย และโรงเรียนแบบอย่างทั้งในและนอกพื้นที่

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการในประเด็นที่ต้องการฝึกทักษะในการดำเนินงานนั้นๆ
7. การศึกษาเอกสารและสื่อที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรายงานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
8. การสอดแทรกเนื้อหาสาระที่ควรทราบในวาระการประชุม
9. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันแก้ปัญหาและใกล้ชิดกันมากขึ้น
10. การร่วมเรียนรู้โดยการร่วมวิจัยปฏิบัติการกับทางโรงเรียน
11. ผู้บริหารและครูปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่คณะกรรมการสถานศึกษา

เนื้อหาสาระในการพัฒนา

เนื้อหาสาระที่สถานศึกษาต้นแบบใช้ในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาสรุปลงได้ดังจะได้นำเสนอต่อไป แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกสถานศึกษาจะพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเหมือนกันทุกโรงเรียน ในรายงานของบางสถานศึกษาก็ไม่ได้ระบุเนื้อหาสาระการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเอาไว้ และการที่สถานศึกษาใดจะดำเนินการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาในเรื่องใดบ้างขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและความต้องการของแต่ละแห่ง แต่เนื้อหาสาระในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นการประมวลและสรุปจากที่สถานศึกษาต่าง ๆ ได้ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนของตน ดังนี้

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
2. ความเป็นผู้นำและทักษะผู้นำ
3. งานบริหารในสถานศึกษา (งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป)
4. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา
5. การวิเคราะห์สภาพปัญหา (SWOT) และการวางแผน
6. การประกันคุณภาพ
7. หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดการเรียนการสอน
8. คุณลักษณะคณะกรรมการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ เช่น การมีวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ ความใจกว้าง ความเสียสละ คุณธรรมจริยธรรม และความใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
9. การวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการบริหาร

ผลจากการดำเนินการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

รายงานผลการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นการรายงานภาพรวมว่าคณะกรรมการสถานศึกษาพัฒนาขึ้นในด้านใดบ้าง และมีการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอย่างไร ดังสาระสรุปต่อไปนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนได้ดีขึ้น ฟังพอใจในบทบาทมากขึ้น
2. คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจบริบทการทำงานของโรงเรียน เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของครูและผู้บริหารมากขึ้น มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันดีขึ้น มีเจตคติต่อโรงเรียนดีขึ้น ยอมรับครูและผู้บริหารมากขึ้น
3. คณะกรรมการกล้าให้ความคิดเห็นมากขึ้น มีส่วนร่วมทั้งด้านการบริหาร กิจกรรม วิทยากร-ท้องถิ่น และให้การสนับสนุนมากขึ้น
4. คณะกรรมการเข้าใจและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น
5. คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นเครือข่ายด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา และช่วยประชาสัมพันธ์สถานศึกษา สร้างความเข้าใจกับชุมชนให้กับสถานศึกษาด้วยอีกทางหนึ่ง
6. คณะกรรมการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากขึ้น และเอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น
7. การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
8. คณะกรรมการสถานศึกษาเห็นความสำคัญของโรงเรียน มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจในโรงเรียนมากขึ้น

สังเคราะห์สาระการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย

โดยวัตถุประสงค์เบื้องต้นแล้วการรายงานการพัฒนาเครือข่ายน่าจะเป็นรายงานสภาพการดำเนินงานในการพัฒนาเครือข่ายของสถานศึกษาดั้งแบบแต่ละแห่งว่าได้ดำเนินการอย่างไร และผลเป็นอย่างไร แต่อาจจะเป็นเพราะข้อจำกัดด้านเวลาและวัฒนธรรมองค์กรในบริบทไทยที่ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะได้ผู้บริหารหน่วยงานหนึ่งเรียนรู้จากอีกหน่วยงานหนึ่ง เพราะการติดยึดความเป็นตัวของตัวเอง และเกรงว่าจะเสียศักดิ์ศรีในการเรียนรู้จากผู้อื่น ดังนั้นภาพการเลือกเครือข่ายและการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายการพัฒนา รูปแบบการบริหารจึงเป็นไปในลักษณะของการขอความร่วมมือจากผู้บริหารที่รู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกันมากกว่าการสมัครเป็นเครือข่ายตามความสมัครใจ เพื่อร่วมกันศึกษาและพัฒนาแนวคิดและรูปแบบการบริหารที่น่าสนใจร่วมกัน ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งของการขยายเครือข่ายอาจจะเป็นเพราะว่าลำพังที่สถานศึกษาดั้งแบบจะพัฒนารูปแบบของตนเองให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ยังต้องมาพะวงอยู่กับการหาเครือข่ายและการส่งเสริมให้เครือข่ายเรียนรู้และพัฒนารูปแบบการบริหารของตนด้วย จึงเป็นการดำเนินงานแบบห้วงหน้าพะวงหลัง ทุกฝ่ายทำงานหนักแต่ไม่ค่อยเห็นเป้าหมายความสำเร็จเท่าที่ควร นอกจากนี้บางเครือข่ายประสบปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ และเครือข่ายได้รับคำสั่งย้าย ไปปฏิบัติหน้าที่โรงเรียนใหม่ ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามกิจกรรมการขยายเครือข่ายก็ทำให้ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนของ

สถานศึกษาต้นแบบและเครือข่ายได้ร่วมกันทำงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันไม่น้อย เช่นกัน รายงานการพัฒนาเครือข่ายเป็นเพียงผลงานส่วนหนึ่งจากประโยชน์ของโครงการเท่านั้น

จากรายงานการสังเคราะห์การพัฒนาแบบของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และรายงานของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่าย พบว่า สถานศึกษาเครือข่ายมีการพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาของตนดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนของตน และร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน-โครงการพัฒนาเครือข่ายร่วมกับสถานศึกษาต้นแบบ
2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาของตนเอง เพื่อสร้างความตระหนัก และความพร้อมในการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามจุดมุ่งหมายของโครงการ คล้ายกับระยะแรกของสถานศึกษาต้นแบบ
3. ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนของตน โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน 3 รูปแบบ คือ
 - 3.1 เลือกใช้รูปแบบการบริหารแบบเดียวกันกับสถานศึกษาต้นแบบ โดยมีการปรับรายละเอียดในบางส่วนให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตนยิ่งขึ้น
 - 3.2 ปรับปรุงรูปแบบของสถานศึกษาต้นแบบใหม่ โดยใช้แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบของสถานศึกษาต้นแบบ แต่ปรับปรุงองค์ประกอบและแนวทางการใช้รูปแบบของตนให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาของตนมากขึ้น
 - 3.3 นำแนวคิดและหลักการที่ได้จากรูปแบบสถานศึกษาต้นแบบไปประยุกต์ใช้กับรูปแบบเดิมที่สถานศึกษาเครือข่ายใช้อยู่ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาต้นแบบ หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จัดขึ้น เพื่อการพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนางานของตนต่อไป
5. ดำเนินการติดตามผลประเมินผล และพัฒนาแบบการบริหารของตนให้ดียิ่งขึ้น

สรุปผลการดำเนินการพัฒนาเครือข่าย

ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเครือข่ายยังไม่ปรากฏชัดมากนัก เพราะเริ่มต้นดำเนินงานภายหลังและเริ่มต้นตามสภาพความพร้อมของแต่ละเครือข่าย อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานพัฒนาเครือข่าย สรุปได้ดังนี้

1. ครู อาจารย์ ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาได้รับการพัฒนา ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา และความตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษามากขึ้น

2. สถานศึกษาเครือข่ายมีการบริหารสถานศึกษาของตนในระบบเปิดมากขึ้น คือ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษามากขึ้น
3. สถานศึกษามีเครือข่ายการทำงานมากขึ้น ทั้งเครือข่ายระหว่างโรงเรียนด้วยกัน และเครือข่ายจากชุมชน
4. สถานศึกษามีหลักในการบริหารและบริหารงานเป็นระบบมากขึ้น มีการวิจัย และใช้ข้อมูลในการบริหารมากขึ้น มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น และพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
5. สถานศึกษา ครู และผู้บริหารได้รับการยอมรับจากคณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมากขึ้น
6. ชุมชนตระหนักในความสำคัญของการศึกษา และเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น
7. หลายนโยบายรายงานว่าสภาพการจัดการเรียนการสอนดีขึ้น นักเรียนมีการพัฒนามากขึ้น มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

สรุปปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับจากโครงการ

สรุปปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับจากโครงการที่จะนำเสนอในตอนนี้อย่างออกเป็น 3 ส่วน คือ ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาต้นแบบ ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนจากการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และปัญหาอุปสรรคและบทเรียนจากการพัฒนาเครือข่าย ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนจากการพัฒนารูปแบบของสถานศึกษาต้นแบบ

การรายงานสรุปปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงานการพัฒนารูปแบบของสถานศึกษาต้นแบบในส่วนนี้จะนำเสนอเฉพาะปัญหาอุปสรรค และบทเรียนในภาพรวมของทุกรูปแบบเท่านั้น เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการดำเนินงานในลักษณะนี้ต่อไปในอนาคต ส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานซึ่งเรื่องเฉพาะของแต่ละรูปแบบนั้น ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้จากรายงานในบทที่ 3

สรุปปัญหาและอุปสรรคการพัฒนารูปแบบ

1. ผู้บริหารต้นแบบบางท่านขาดประสบการณ์ในการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการออกแบบรูปแบบ ทำให้เกิดปัญหาและความสับสนในการดำเนินงานพอสมควร กว่าที่จะแก้ปัญหาได้
2. คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการบริหารส่วนหนึ่งต้องประกอบอาชีพส่วนตัว ไม่ค่อยมีเวลาให้กับการประชุม เช่นเดียวกับกับคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความเชี่ยวชาญมาก ไม่ค่อยมีเวลาให้เช่นกัน

3. ครูอาจารย์จำนวนหนึ่งไม่เป็นครูมืออาชีพ ไม่ค่อยใส่ใจในการพัฒนาตนเอง และไม่คอยให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามรูปแบบที่กำหนดไว้

4. ครูมีภาระอื่นมาก ทั้งที่เป็นภาระงานในหน้าที่ งานเสริม และงานที่ได้รับประสานจากหน่วยงานอื่น และกระทรวงอื่นที่มอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการ ทำให้ดำเนินงานตามโครงการไม่ได้อย่างเต็มที่

5. ความขาดแคลนของทั้งทางโรงเรียน (งบประมาณ) และทางผู้ปกครอง (รายได้น้อย) ทำให้การทุ่มเทให้กับงานอย่างจริงจังลดน้อยลง

6. ข้อจำกัดในการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้กับสถานศึกษา เป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารแบบฐานโรงเรียน ซึ่งเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนารูปแบบครั้งนี้

7. สภาพปัญหาบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่ขาดอุดมการณ์ในการทำงาน หรือขาดแรงจูงใจ ไม่กระตือรือร้น เป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ทำให้ล่าช้าต้องเสียเวลาในการสร้างความตระหนัก และพัฒนาความรู้ความสามารถให้อีก

8. คณะกรรมการสถานศึกษา ครู และนักเรียน ต่างก็มีภารกิจของตน ไม่ได้มีเวลาให้กับทุกเรื่อง ดังนั้นโรงเรียนต้องจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน

9. กฎกระทรวงที่กำหนดจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ตายตัว ซึ่งเป็นอุปสรรคในการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา เพราะบางโรงเรียนแม้จะอยู่ในชนบทห่างไกล แต่ถ้าหากเขาต้องการจะมีคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวนมากกว่าที่กำหนดไว้ ก็น่าจะทำได้ ถ้าเขาเห็นว่าเป็นประโยชน์ เพราะการให้หลายคนมามีส่วนร่วม โรงเรียนก็ได้หลายความคิด หลายการสนับสนุน และช่องทางในการระดมทรัพยากรมาช่วยกันสร้างคุณภาพของโรงเรียน

10. การที่ผู้บริหารต้นแบบ และผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายบางแห่งได้รับการโอนย้ายไปที่อื่นเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญในการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง

11. นอกจากผู้บริหารโยกย้ายแล้ว การที่ครูในโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบย้ายออก หรือย้ายเข้า จะสร้างปัญหาพอสมควร ถ้าย้ายออกโรงเรียนก็ขาดกำลังคน ถ้าย้ายเข้าก็ต้องมาเริ่มนับหนึ่งกันใหม่ในการสร้างความเข้าใจและการดำเนินงาน

12. การสร้างความตระหนัก และการเปลี่ยนแปลงความคิด ตลอดจนพฤติกรรมของคนนั้น ต้องใช้เวลาและความอดทนเป็นอย่างยิ่งจึงจะได้ผล

13. การพัฒนาและใช้รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นต้องสร้างความเข้าใจกับต้นสังกัดพอสมควร หากไม่แล้วจะเป็นปัญหาในทางปฏิบัติอย่างยิ่ง

14. นโยบายการศึกษาระดับชาติ และการสร้างความเข้าใจในแนวนโยบายเหล่านั้นมีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาของประเทศ และส่งผลสำคัญต่อการทดลองใช้รูปแบบการบริหารของสถานศึกษาด้านแบบไม่น้อย

สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการพัฒนารูปแบบ

1. การบริหารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม มีการเชื่อมโยง บูรณาการทุกระบบเพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้น
2. การบริหารตามแนวปฏิรูปเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษานั้นผู้บริหารต้องปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง และพัฒนาบุคลากรให้เห็นคุณค่าและเสียสละในการปฏิบัติหน้าที่ของตนนั้นเป็นจุดเริ่มที่สำคัญ
3. การบริหารแบบฐานโรงเรียนจะได้ผลดีถ้าใช้พลัง 3 + 1 คือ โรงเรียน ชุมชน ต้นสังกัด บวก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันทำงาน และให้เกียรติกันและกัน
4. การเรียนรู้ที่มีความหมายต่อชุมชนท้องถิ่น มีการเชื่อมโยงกัน การนำปัญหาชุมชนมาแก้ไข บูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน ทำให้การศึกษามีคุณค่า ใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการทำงาน
5. การบริหารโรงเรียนสมัยใหม่ต้องใช้เครือข่ายซึ่งเป็นเพื่อนโรงเรียน ทำให้มีคู่คิด แลกเปลี่ยน-เรียนรู้จากกันและกัน ทำให้เกิดความมั่นใจ และการคิดที่สร้างสรรค์ หลากหลายอยู่ตลอดเวลา
6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องอาศัยความรัก ความเข้าใจ ความสามัคคี ความเสียสละ และความเป็นนักวิชาการ
7. การตรวจสอบคุณภาพภายในอย่างสม่ำเสมอ เป็นระบบ เข้าถึงจิตใจของบุคลากร และให้ทุกคนมีส่วนร่วม คือหัวใจของการบริหารยุคใหม่
8. การดำเนินงานครั้งนี้ทำให้ผู้บริหารต้นแบบได้เรียนรู้หลายอย่างมากมาย และทำให้มั่นใจในงานที่ทดลองปฏิบัตินั้นว่ามีผลปรากฏจริงในทางปฏิบัติ
9. ประสพการณ์ครั้งนี้พบว่า "ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่สุด เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนทั้งหมด" แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำการเองทั้งหมด แต่หมายความว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง การปฏิรูปการศึกษาจึงจะเกิด
10. นักบริหารที่ดีต้องไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ต้องเป็นนักจัดการที่ดี และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย
11. แนวการบริหารแบบใหม่นี้ทำให้โรงเรียนเป็นแหล่งการจัดการเรียนรู้แบบรับใช้สังคม (Learning Service) เป็นแหล่งเรียนรู้และช่วยเหลือสังคมในการเรียนรู้และการแก้ปัญหา การกระจายอำนาจให้กับโรงเรียน และโรงเรียนมีคณะกรรมการสถานศึกษา ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง
12. ถ้าประชาชนมีความศรัทธาต่อสถานศึกษาแล้ว การบริหารหรือการดำเนินงานใด ๆ ย่อมสำเร็จได้ไม่ยากนัก

13. การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจอันดีกับครู อาจารย์ ชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการศึกษา

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนจากการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

การรายงานสรุปปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาต้นแบบในส่วนนี้จะนำเสนอเฉพาะปัญหาอุปสรรค และบทเรียนในภาพรวมของทุกรูปแบบเท่านั้น เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการดำเนินงานในลักษณะนี้ต่อไปในอนาคต ส่วนปัญหาอุปสรรคและบทเรียนในรายละเอียดเฉพาะกรณีผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมได้จากรายงานในบทที่ 4

สรุปปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

1. กรณีที่โรงเรียนมีกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความรู้ความเข้าใจอยู่แล้ว จะยุ่งยากในการหาวิธีการในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา
2. คณะกรรมการสถานศึกษาบางท่านไม่ค่อยมีเวลาให้กับทางโรงเรียน ไม่ค่อยได้เข้าประชุม และร่วมกิจกรรมการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา จึงทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา
3. มีเนื้อหาสาระที่จำเป็นที่ต้องพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษามากเกินไป ไม่มีเวลาพอและหาวิทยากรยาก โดยเฉพาะสถานศึกษาในต่างจังหวัด
4. การใช้วิธีการพัฒนาอย่างไม่เป็นทางการ หรือการสนทนาส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่ดี แต่ปัญหาข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้การดำเนินลักษณะนี้เป็นไปได้น้อย
5. คณะกรรมการสถานศึกษาบางท่านนำการเมืองเข้ามาครอบงำคณะกรรมการสถานศึกษา ทำให้ยากต่อการพัฒนา
6. หน่วยงานต้นสังกัดควรเป็นผู้จัดกิจกรรมพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย

สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

1. การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ของคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย และควรจัดกิจกรรมและโอกาสให้สอดคล้องกับความแตกต่างเหล่านั้นด้วย
2. การจัดกิจกรรมพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษานอกจากเป็นการพัฒนาคณะกรรมการดังกล่าวในส่วนที่จำเป็นแล้ว ยังทำให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจหน่วยงานทางการศึกษา มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน ครู และผู้บริหารมากขึ้น
3. การที่คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานการศึกษามากขึ้น บุคคลเหล่านี้ก็มักจะแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอมากขึ้น

ปัญหาอุปสรรคและบทเรียนจากการพัฒนาเครือข่าย

การรายงานสรุปปัญหาอุปสรรคและบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงานการพัฒนาเครือข่าย ในส่วนนี้จะนำเสนอเฉพาะปัญหาอุปสรรค และบทเรียนในภาพรวมของทุกเครือข่ายเท่านั้น เพื่อเป็น บทเรียนสำหรับการดำเนินงานในลักษณะนี้ต่อไปในอนาคต ส่วนผู้สนใจรายละเอียดเฉพาะเครือข่าย นั้นสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากรายงานในบทที่ 5

สรุปปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาเครือข่าย

1. การเลือกสถานศึกษาเครือข่ายที่มีระยะทางห่างไกลกันเกินไป จะมีปัญหาในการพัฒนา เครือข่ายมาก ไม่ว่าจะเป็นการประชุมเครือข่าย การอบรม การติดตามผล และอื่นๆ
2. เครือข่ายบางแห่งไม่มีเป้าหมายของการเข้าร่วมโครงการ จึงทำให้การพัฒนาเดินไปอย่าง ล่าช้า และขาดประสิทธิภาพ
3. การที่ผู้บริหารเครือข่ายได้รับการโอนย้าย ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานร่วมกันหลาย อย่าง เช่น ผู้บริหารที่ย้ายมาใหม่อาจจะไม่เห็นด้วยกับโครงการที่ผู้บริหารท่านเดิมทำไว้ เป็นต้น

สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการพัฒนาเครือข่าย

1. ถ้าผู้บริหารต้นแบบเป็นผู้ที่มีความรู้ ที่ศรัทธา ของผู้อื่น และเครือข่ายแล้ว การขยาย เครือข่ายจะเป็นไปด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้าม อาจจะสร้างปัญหาให้กับภาวะผู้นำของ สถานศึกษาต้นแบบไม่น้อย
2. การที่สถานศึกษาต้นแบบมีสถานศึกษาเครือข่ายจำนวนมากเกินไป และที่สำคัญที่อยู่ ห่างกันเกินไป อาจจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาเครือข่ายดังกล่าวได้
3. การเลือกสถานศึกษาเครือข่ายที่เป็นเพื่อนผู้บริหารกันเอง อาจจะมีปัญหาในการดำเนินงาน- ในระยะยาวได้ เพราะต่างก็ไม่เกรงใจกันแบบรู้จักกัน ทำให้งานไม่ค่อยเป็นไปตามเป้าหมาย

ข้อสังเกตจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิด รูปแบบ วิธีการ กิจกรรมที่โรงเรียนต้นแบบ- และเครือข่ายดำเนินการ ปัญหาอุปสรรค และบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินโครงการวิจัยและ พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาคณะกรรมการ สถานศึกษา และการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของสถานศึกษาต้นแบบ ดังได้นำเสนอไปแล้วนั้น ผู้ศึกษามีข้อสังเกต และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

1. ต้องยอมรับและแสดงความชื่นชมกับผู้บริหารต้นแบบทั้ง 15 โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ และคณะทำงานจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติที่ริเริ่มโครงการนี้ เพราะเป็นครั้งแรกในประเทศไทยที่มีการศึกษา พัฒนา และทดลองใช้แนวปฏิบัติ หรือรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ในระดับปฏิบัติการ โดยผู้บริหารและครูอาจารย์ภาคสนาม ซึ่งอาจจะอาศัยแนวคิดพื้นฐานบางส่วนจากทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นจากต่างประเทศ แต่บนฐานการคิดและวิธีการดำเนินงานตามวิถีไทย จากฐานคิดดังกล่าวผนวกกับการไม่ติดยึดหรือห่วงความเป็นสากล หรือหลักทฤษฎีที่เป็นวิชาการมากเกินไป และยอมให้ผู้บริหารต้นแบบได้คิด ทำ และเขียนสะท้อนสิ่งที่ทำอย่างที่เป็นอยู่แล้ว การวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารครั้งนี้อาจจะนำไปสู่การค้นพบแนวคิดทฤษฎีที่เป็นแบบไทย ๆ มากกว่าที่ ปรากฏในรายงาน แต่ด้วยวิวัฒนาการของโครงการเป็นมาในทิศทางนี้ ก็ไม่ควรจะกล่าวโทษ หรือตำหนิใคร โดยเฉพาะผู้บริหารต้นแบบที่กล้าหาญเข้าร่วมโครงการ เพราะลำพังที่จะพยายามให้การบริหารของโรงเรียนเป็นไปอย่างที่มีความสำเร็จอย่างที่เป็นอยู่ ท่ามกลางความขาดแคลน และข้อจำกัดทางระบบระเบียบ และโครงสร้างอำนาจการบริหารในปัจจุบัน ก็ถือได้ว่าบุคคลเหล่านี้คือ นักบริหารมืออาชีพแล้ว ส่วนการรายงานจะครบสมบูรณ์ตามหลักทฤษฎีมากน้อยเพียงใด ขอให้เพียงบทเรียนเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปเท่านั้น

2. จากความหมายที่ปรากฏและสังเคราะห์ได้จากรายงานและการได้รับฟังจากการนำเสนอแนวคิดของผู้บริหารต้นแบบต่อผลการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้เสนอร่างการศึกษาวิเคราะห์นี้ให้ผู้บริหารต้นแบบและผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ ในวันที่ 17-18 สิงหาคม 2547 ที่โรงแรมทวินทาวเวอร์ กรุงเทพมหานครนั้น จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารต้นแบบคือ ความเป็นตัวของตัวเอง กล้าตัดสินใจและกล้าทำในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง โดยไม่รอต้นสังกัดสั่งการ จะดำเนินงานตามสภาพปัญหาของโรงเรียนของตน พึ่งตนเองเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากร ด้านบุคลากร และแนวคิดในการพัฒนางานของตน นอกจากนี้ ผู้บริหารต้นแบบมักจะเป็นคนที่ติดดิน ลุยงาน ทำเป็นแบบอย่าง และทำเพื่อคนอื่นมากกว่าตนเอง ผู้ศึกษาเห็นว่าบุคคลเหล่านี้ ไม่ว่าจะเข้าร่วมโครงการหรือไม่ การเป็นต้นแบบทางความคิดและการบริหารยังจะเป็นอย่างที่ปรากฏในรายงาน และหลักฐานเชิงประจักษ์ที่โรงเรียน ซึ่งเด่นชัดกว่าที่ปรากฏในรายงานหลายเท่า โดยเฉพาะเทคนิควิธีการบริหารที่มีลักษณะเด่นเฉพาะแห่งที่สมควรแก่การศึกษาและเผยแพร่ต่อไปอย่างยิ่ง

3. ฐานคิดที่นำมาออกแบบรูปแบบการบริหารมาจากการตกผลึกของประสบการณ์ ผนวกกับการเรียนรู้จากตำรา และการประชุมสัมมนาต่าง ๆ การเริ่มต้นรูปแบบการบริหารจึงเป็นการออกแบบการทำงานตามสิ่งที่เห็นว่าจะใช้ได้ ในสภาพปัญหาของตน มากกว่าการดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการทางวิชาการ ดังนั้นเมื่อจะพยายามจัดรูปแบบเหล่านั้นเข้าสู่ระบบจึงมีปัญหาลายประการดังที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอไปแล้วในการรายงานบทสรุปที่ได้จากการศึกษาในบทที่ 3-5 สาเหตุที่ทำให้

รายงานปรากฏเป็นเช่นนั้นเพราะ ผู้บริหารต้นแบบจะเขียนรายงานไปตามสิ่งที่ทำ และทำไปตามที่เห็นว่าถูกต้อง มิได้เริ่มต้นจากสังเคราะห์ทฤษฎีแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นภาพสะท้อนการบริหารงานที่แท้จริง อย่างไรก็ตามเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเรียนรู้ต่อไป ผู้ศึกษาได้พยายามจัดกลุ่มจัดกรอบเท่าที่ทำได้ ซึ่งจะทำให้เห็นว่ารูปแบบต่าง ๆ มีทั้งส่วนที่ขาดหายไป ส่วนที่มีมากเกินไป และความไม่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างองค์ประกอบ และความสอดคล้องกันในการทำหน้าที่ขององค์ประกอบรูปแบบเพื่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ความจริงก็คือ ผู้ศึกษาเชื่อว่าผู้บริหารต้นแบบทำมากกว่าที่รายงาน แต่เมื่อรายงานไม่ได้นำเสนอในส่วนที่สำคัญเกี่ยวข้องกับรูปแบบ และส่วนที่นำเสนอหลายตอนกลับไม่สำคัญหรือไม่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ด้วยข้อจำกัดดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาจึงขอกล่าวย้ำอีกครั้งว่า การวิเคราะห์เชิงวิจารณ์ครั้งนี้ไม่ได้ตำหนิ แต่ต้องการชี้ประเด็นสำคัญเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันเท่านั้น เพราะโดยหลักการในการออกแบบรูปแบบนั้น รูปแบบต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน และมีองค์ประกอบสำคัญที่จะดำเนินการสู่เป้าหมายดังกล่าว คำอธิบายประกอบรูปแบบเป็นส่วนจะทำให้เห็นว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีลักษณะอย่างไร สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและกันอย่างไร และทั้งหมดเป็นไปเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร เป็นสำคัญ รูปแบบที่ดีต้องไม่มีรายละเอียดมาก แต่ก็เพียงพอที่จะเห็นโครงสร้างและการทำงานของรูปแบบทั้งหมด

4. ผลลัพธ์สุดท้ายของรูปแบบจะกว้างเกินไป ทำให้การวัดความสำเร็จของรูปแบบทำได้ยาก และการวิเคราะห์เทียบเคียง ระหว่างการทำหน้าที่ขององค์ประกอบกับเป้าหมายที่ต้องการให้รูปแบบทำหน้าที่ (function-outcome relationship analysis) เป็นไปได้ยาก ยกเว้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและความเป็นไปได้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้กล่าวแล้วว่า การบริหารงานของผู้บริหารต้นแบบตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์กับความตั้งใจจริง ผนวกกับความทุ่มเทในการทำงาน และส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานในโรงเรียนทั้งระบบ ดังนั้นจึงต้องกำหนดและศึกษาผลลัพธ์ของรูปแบบทั้งระบบมากกว่าผลที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งโดยหลักการทดลองใช้รูปแบบแล้ว ผู้บริหารต้นแบบต้องเลือกประเด็นในการศึกษาและเลือกรูปแบบที่เห็นว่าจะแก้ปัญหาที่นั้น ๆ มาออกแบบและทดลองดู หรือหากประสงค์จะศึกษาหลายรูปแบบในเวลาเดียวกันก็ทำได้ โดยออกแบบรูปแบบหลายรูปแบบในเวลาเดียวกัน แต่ทุกรูปแบบย่อยที่กำหนดขึ้นต้องมีผลผลิตของรูปแบบโดยเฉพาะ และอาจจะกำหนดผลรวมของรูปแบบทั้งหมดด้วยก็ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้บริหารต้องการออกแบบรูปแบบการบริหารงานทั้งระบบ ก็สามารถทำได้ แต่จะต้องกำหนดรูปแบบในระบบปรัชญา เช่น รูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นต้น แต่การพัฒนาารูปแบบการบริหารระดับมหภาคในลักษณะนี้เป็นเรื่องที่ทำได้ยากมาก ต้องใช้เวลาในการวิจัยและพัฒนาหลายวงจร และมีการออกแบบระบบทั้งระบบย่อยและระบบรวมที่สลับซับซ้อนมาก

5. รูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบพัฒนาขึ้นหลายรูปแบบอาจจะนำไปสู่การพัฒนาในรูปแบบการบริหารทั้งองค์การได้ เช่น รูปแบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมของนายนคร ตั้งคะพิภพ รูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมพลังบูรณาการ ของนายประยูร กิติวงศ์ รูปแบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบองค์รวม ของนางพริ้มพราย สุฟโปฏก และการผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการ ของนายโกมินทร์ สังคะนอง อย่างไรก็ตาม รูปแบบการบริหารทั้ง 4 รูปแบบที่กล่าวมานี้ยังคงต้องศึกษาและพัฒนาเพิ่มเติม โดยเฉพาะปรัชญาพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ เพื่อความชัดเจนของฐานคิดของรูปแบบ และการประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทุกระบบในโรงเรียนต่อไป ส่วนรูปแบบที่เหลือเป็นรูปแบบย่อยของแนวคิดการบริหารแบบกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นหลัก เพียงแต่มีจุดเน้นและองค์ประกอบที่เป็นกลไกในการบริหารแตกต่างกันเท่านั้น แต่ทุกรูปแบบยังคงต้องวิจัยและพัฒนาเพื่อความชัดเจนของฐานคิดและแนวทางในการบริหารของรูปแบบให้ชัดเจนยิ่งขึ้นต่อไป

6. ข้อสังเกตจากข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความคลุมเครือของอำนาจการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจกับกระจายอำนาจในระบบบริหารราชการของไทย กล่าวคือ โดยระบบและรูปแบบการบริหารปัจจุบัน การบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลาง และมีความพยายามจะกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจ (Delegating Decentralization) ไปยังหน่วยบริหารระดับรองลงไปและสถานศึกษา แต่พบว่าสถานศึกษาต้นแบบที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมการบริหารและการทำงานแบบกระจายอำนาจที่ค่อนข้างจะเป็นแบบเบ็ดเสร็จ (Autonomy Decentralization) จากส่วนกลางค่อนข้างชัดเจนโดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการและการพึ่งพาตนเองด้านงบประมาณ แต่มีข้อจำกัดด้านการบริหารบุคลากร และธุรการกับการเงิน ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้นแบบเหล่านี้ไม่สามารถบริหารงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายได้มากนัก และทุกคนต้องการให้มีการกระจายอำนาจการบริหารแบบเบ็ดเสร็จให้สถานศึกษาโดยเร็ว ถ้าต้องการการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา

1. การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษายังขาดความชัดเจนในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ส่วนใหญ่จะกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมการพัฒนาเลย และยังขาดเป้าหมายในการพัฒนาว่า คณะกรรมการสถานศึกษามีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านใด และสิ่งที่เป็นที่คณะกรรมการสถานศึกษาต้องการคืออะไร จึงทำให้ขาดความชัดเจนว่าต้องการพัฒนาเรื่องใด โดยวิธีใด และผลเป็นอย่างไร ดังนั้นกิจกรรมและเนื้อหาในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาจึงเป็นกิจกรรมและเนื้อหาที่ผู้จัดเห็นว่าคณะกรรมการสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาเป็นหลัก

2. จากรายงานการศึกษาแม้จะพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาส่วนใหญ่เห็นประโยชน์และพึงพอใจที่ได้รับการพัฒนา ซึ่งมีรายงานว่าผลการดำเนินการดังกล่าวนี้นำไปสู่

ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากขึ้น แต่เป็นรายงานจากการสังเกตและความรู้สึกของผู้จัดกิจกรรม มากกว่าเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงควรมีการวิจัยและพัฒนาที่เป็นระบบและมีการวัดผลที่เป็นปรนัยมากขึ้นด้วย

3. ผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่าปัญหาสำคัญที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการสถานศึกษาอยู่ที่ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งยังขาดจุดยืนที่ชัดเจน จึงทำให้สถานศึกษาคาดหวังว่าคณะกรรมการสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถช่วยโรงเรียนด้านวิชาการได้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การพัฒนาหลักสูตร การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และอื่นๆ จึงทำให้สถานศึกษาในชนบทเห็นว่าต้องมีการพัฒนาคณะกรรมการกันขนานใหญ่ ขณะที่สถานศึกษาในเมือง ซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถแล้ว จึงทำให้มีปัญหาวางจะพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาของตนในเรื่องใดและกิจกรรมใด สำหรับผู้ศึกษาเห็นว่าคณะกรรมการสถานศึกษาควรมีบทบาทเพียงเป็นผู้พิจารณาเห็นชอบและให้ข้อคิดเห็นต่องานของสถานศึกษา ในฐานะผู้แทนชุมชนเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในทางวิชาการในระดับที่สามารถร่วมเป็นคณะทำงานในเรื่องต่าง ๆ แต่ประการใด ดังนั้นคณะกรรมการสถานศึกษาจึงควรมีความรู้ทั่วไปในแต่ละเรื่องเท่านั้น และในการจะพิจารณาเรื่องใด ฝ่ายเลขา ซึ่งได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะต้องนำเสนอข้อมูลประกอบการพิจารณา และประเด็นในการพิจารณาให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาและให้ความเห็นเพื่อนำไปสู่มติของที่ประชุมในเรื่องที่จะพิจารณาเท่านั้น หากไม่แล้วจะทำให้การดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษามีปัญหาทั้งในระยะสั้น คือ ปัญหาการประชุมและพิจารณาของสถานศึกษา และปัญหาในระยะยาวคือ สถานศึกษาต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีจำนวนเกือบสี่แสนคนทั่วประเทศ และทุกสี่ปีอาจจะมีการเปลี่ยนคณะกรรมการชุดใหม่ และต้องมีการพัฒนากันอย่างไม่ยั้งมือ

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย

1. เป้าหมายและวิธีการในการเลือกเครือข่ายในการขยายผลการพัฒนารูปแบบการบริหารของสถานศึกษาต้นแบบส่วนใหญ่ยังไม่ชัดเจนว่าจะมีเครือข่ายเพื่ออะไร และทำไมต้องสามโรงเรียนหรือห้าโรงเรียน ดังนั้นสถานศึกษาต้นแบบส่วนใหญ่จึงเลือกโรงเรียนที่เป็นเพื่อนหรือไว้ใจได้ในการทำงานร่วมกัน มากกว่าเป้าหมายในการทดลองขยายรูปแบบ เมื่อจุดเริ่มต้นของการขยายเครือข่ายมีลักษณะดังกล่าวข้างต้น การมีเครือข่ายจึงขาดความชัดเจนแต่ต้นทั้งในเรื่องเป้าหมายและผลการดำเนินงาน

2. ปัญหาการดำเนินงานในการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายประการที่สองนี้สืบต่อจากปัญหาที่กล่าวไปแล้วในข้อที่ 1 ซึ่งทำให้การดำเนินงานของเครือข่ายขาดเป้าหมายและระบบการพัฒนาที่ชัดเจน อาจจะเป็นเพราะเป็นช่วงเริ่มต้นในการพัฒนาก็ได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเครือข่ายทำให้

สถานศึกษาต้นแบบได้เครือข่ายการพัฒนางาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร ส่วนเครือข่ายเองก็ได้เรียนรู้และได้ริเริ่มการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาของตนต่อไป

3. สิ่งที่น่ายกย่องชมเชยอย่างยิ่งของสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาเครือข่ายที่ทำงานร่วมกันในโครงการนี้ก็คือ ความร่วมมือร่วมใจและเสียสละทำงานร่วมกัน แม้ว่าหลายแห่งอาจจะมองไม่เห็นว่าเป็นเป้าหมายและผลสุดท้ายจะเป็นอย่างไร แต่ทุกแห่งก็พยายามทำ และเข้าร่วมกิจกรรมที่กำหนดไว้ด้วยดีตลอดโครงการ

บทเรียนที่ได้รับจากผลการศึกษาวิเคราะห์

จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานของผู้บริหารต้นแบบทั้ง 15 คน ดังได้นำเสนอไปแล้ว ผู้ศึกษาได้รับความรู้และบทเรียนในเชิงแนวคิดและหลักการบริหารหลายประการ ซึ่งเห็นว่าจะน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบและการพัฒนาผู้บริหารของประเทศต่อไปดังนี้

1. รูปแบบการวิจัยและพัฒนาที่ใช้เป็นแนวในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 1 นี้ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ในการวิจัยพัฒนา กล่าวคือ การวิจัยพัฒนาอาจจะเริ่มต้นจากการออกแบบรูปแบบที่จะทดลองใช้ตามหลักวิชาอย่างรอบคอบ และกำหนดแผนการทดลอง และพัฒนาอย่างเป็นระบบแล้วค่อยลงมือทดลอง ซึ่งเป็นรูปแบบที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แต่การวิจัยและพัฒนาที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติของผู้บริหารต้นแบบในครั้งนี้เป็นแบบที่วิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจากประสบการณ์สู่การปฏิบัติ และจัดเป็นระบบเข้าสู่รูปแบบตามหลักวิชา เป็นการทำงานไปวิจัยและพัฒนาไป ซึ่ง อาจจะเรียกวิธีการวิจัยแบบนี้ว่า "การวิจัยและพัฒนาเชิงปฏิบัติการ" และน่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนางานในองค์การทางการศึกษาอย่างยิ่ง

2. ผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานตามโครงการคือ ความไม่ต่อเนื่องของการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหาร อันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารต้นแบบได้รับคำสั่งย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ที่อื่น และข้อค้นพบอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารต้นแบบในระดับประถมศึกษาศึกษาและสถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารโรงเรียนนั้นๆ ต่อเนื่องเป็นเวลานาน ทำให้มีเวลาในการเรียนรู้และพัฒนางานของตนอย่างต่อเนื่องจนเป็นที่ศรัทธาและไว้วางใจจากชุมชน เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นทั้งจากตัวบุคคลและระบบ ซึ่งต่างจากผู้บริหารต้นแบบในระดับมัธยมศึกษาที่มีวาระในการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแต่ละแห่งประมาณ 4 ปี ดังนั้นผู้บริหารต้นแบบในระดับนี้จึงเป็นบุคคลที่มีความสามารถและประสบการณ์เฉพาะตนสูง ความโดดเด่นของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลมากกว่าระบบ บทเรียนที่ได้รับจากการศึกษางานของผู้บริหารต้นแบบทั้ง 15 โรงเรียน ชี้แนะแนวโน้มให้เชื่อได้ว่า การแต่งตั้งและดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นตำแหน่งเฉพาะโรงเรียน เพื่อเป็นพันธะหน้าที่

ที่ต้องบริหารโรงเรียนนั้นให้ประสบผลสำเร็จให้จงได้ และเหตุผลสนับสนุนอีกประการหนึ่งคือ การบริหารโรงเรียนเป็นเรื่องของความเชื่อถือศรัทธาเป็นฐานสำคัญ ซึ่งน่าจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนกว่า ดังนั้น เมื่อผู้บริหารได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนใด เป็นหน้าที่ของเขาที่จะสร้างผลงาน สร้างความเชื่อถือศรัทธา และพัฒนาการศึกษาให้เป็นไปตามจุดหมายการศึกษา และความต้องการของชุมชน หากไม่สามารถทำได้ก็ไม่ควรเป็นผู้บริหารต่อไป เพราะการย้ายไปโรงเรียนอื่น ก็คงไม่ทำให้โรงเรียนนั้นดีขึ้นแต่ประการใด

3. จากการศึกษาแนวการบริหารงานของผู้บริหารต้นแบบพบว่า ผู้บริหารต้นแบบบริหารงานอย่างมีวัตถุประสงค์และตามสภาพปัญหาของตนมากกว่าที่จะทำงานไปตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น กล่าวคือ ผู้บริหารต้นแบบจะใส่ใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทของตน ค้นหาวิธีการหรือแนวทาง ตลอดจนทรัพยากรในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ความรู้ความสามารถเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงาน แต่การเอาใจใส่และทุ่มเทให้กับงานเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารต้นแบบ และควรเป็นแบบอย่างของผู้บริหารมืออาชีพต่อไป

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการพัฒนาต่อเนื่องเป็นอีกคุณสมบัติหนึ่งที่พบในการศึกษางานของผู้บริหารต้นแบบ ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการเป็นผู้ที่ใส่ใจในงาน มากกว่าการทำงานเพื่อให้เสร็จ ๆ ไปเท่านั้น ดังกล่าวมาแล้วในข้อสอง ผู้บริหารต้นแบบจึงให้ความสำคัญกับการเกาะติดกับปัญหา การกล้าทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างไม่มีที่สิ้นสุดต่อไป

5. ผู้บริหารต้นแบบเป็นคนที่มีความคิดเปิด กล่าวคือ เป็นคนที่ไม่ติดยึดในความถูกต้องของตนเองเป็นหลัก แต่จะมุ่งความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง จากการศึกษาผลงานของผู้บริหารต้นแบบจึงพบว่าเป็นผู้ที่เปิดให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมได้เสียและชุมชนมีส่วนร่วมได้ตลอดเวลา ให้เกียรติและไว้วางใจผู้อื่น ดังจะเห็นได้จากการใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจ และต้องการให้ส่วนกลางกระจายอำนาจการบริหารให้เบ็ดเสร็จมากกว่าที่เป็นอยู่

6. ผู้บริหารต้นแบบเป็นผู้ที่มองโลกในแง่บวก กล่าวคือ เมื่อพบปัญหาหรือมีอุปสรรคใด ๆ มักจะเชื่อว่ามีทางแก้ไข และจะพยายามหาทางแก้ไขตามสภาพที่เป็นอยู่มากกว่าจะรอคำสั่งจากหน่วยเหนือ หรืออ้างว่าไม่มีงบประมาณ ความสามารถในการบริหารท่ามกลางความขาดแคลน และความสามารถในการระดมสรรพกำลังเข้ามาช่วยกันแก้ปัญหาจึงเป็นจุดร่วมสำคัญของผู้บริหารต้นแบบ และน่าจะเป็นรูปแบบการบริหารการศึกษาของประเทศต่อไป

7. ผู้บริหารต้นแบบจะทำตนเป็นแบบอย่างและสอนคนอื่นด้วยการกระทำมากกว่าคำสอน เพียงอย่างเดียว การลงมือปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองเชื่อ และทำแล้วเกิดผลดีต่อส่วนรวมมักจะทำให้คนอื่นพร้อมจะให้ความร่วมมือและร่วมเสียสละในการทำงานต่อไป

8. ผู้บริหารต้นแบบมีความอดทนและความพยายามสูง ซึ่งน่าจะเป็นคุณสมบัติสำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จ การทำการศึกษาเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและต้องใช้เวลา

ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความอดทน ไม่ท้อถอย และไม่หยุดนิ่ง ด้วยความเชื่อในข้อนี้ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า ควรมีการแต่งตั้งผู้บริหารประจำสถานศึกษา มากกว่าการดำรงตำแหน่งเป็นวาระ ดังเสนอไปแล้ว

9. ผู้บริหารต้นแบบเป็นผู้เสียสละและมีเป้าหมายการทำงานเพื่อคนอื่นมากกว่าตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ น่าจะมีส่วนสำคัญ ผู้บริหารต้นแบบได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและชุมชน ด้วยดี เพราะคนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารทำเพื่อส่วนรวม ไม่ใช่ตนเอง และผู้ศึกษาเห็นว่าแนวการทำงานข้อนี้เป็นหลักสำคัญสำหรับการทำงานหากเราต้องการความร่วมมือจากผู้อื่น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอในการวิจัยต่อไป

1.1 สถานศึกษาด้านแบบควรมีการวิจัยและพัฒนา รูปแบบสถานศึกษาของตนต่อไป โดยเฉพาะการกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ฐานคิดและหลักการของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ คำอธิบายประกอบของรูปแบบ ทั้งในส่วนที่เป็นองค์ประกอบเชิงกลไกของรูปแบบ และกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานของรูปแบบ การสร้างเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานของรูปแบบ โดยกำหนดตัวชี้วัด วิธีวัด และเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของรูปแบบให้ชัดเจน มีการวางแผนการทดลองใช้รูปแบบ กำหนดวิธีการวัดผลความสำเร็จของรูปแบบ และการดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบและขั้นตอนมากขึ้นต่อไป

1.2 หากสถานศึกษาเครือข่ายประสงค์จะทำการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาของตนต่อไป ควรได้ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบ และการใช้การวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารของสถานศึกษาด้านแบบให้ชัดเจน และควรตัดสินใจว่าจะใช้รูปแบบของสถานศึกษาด้านแบบ หรือออกแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาของตนเองใหม่ทั้งหมด หรือปรับปรุงจากสถานศึกษาด้านแบบ ทั้งหมดนี้ควรได้รับการศึกษาและออกแบบก่อนการทำการศึกษาวิจัยต่อไป โดยใช้แนวทางตามข้อเสนอแนะในข้อ 1.1 ได้

1.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับขอบเขตและระดับความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อหาความชัดเจนของขอบเขตและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545

1.4 น่าจะมีการวิจัยคุณลักษณะผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ โดยใช้กรอบแนวคิดคุณสมบัตินักบริหารต้นแบบที่น่าเสนอไปแล้วเป็นกรอบในการศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

2.1 ความเป็นอิสระและการมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และบริหารแบบฐานโรงเรียน ดังนั้นถ้าประเทศไทยต้องการให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของชาติอย่างแท้จริง

มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ตามความในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 แล้ว กระทรวงต้องมีนโยบายและกำหนดกฎกระทรวงตาม ความในมาตรานี้ให้เป็นการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จไปสู่สถานศึกษา โดยมีการแบ่งงาน แบ่ง หน้าที่ และอำนาจความรับผิดชอบและรับชอบตามงานที่จัดแบ่งให้ชัดเจนแล้ว ความเป็นนิติบุคคลของ สถานศึกษาและการบริหารแบบฐานโรงเรียนจึงจะเกิดผลในทางปฏิบัติที่แท้จริง

2.2 ความไม่ชัดเจนในขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ทำให้ เกิดปัญหาในทางปฏิบัติในเชิงบริหารจัดการในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังปรากฏในรายงานการ สังเคราะห์ที่นำเสนอไปแล้ว และยังผลให้สถานศึกษาต่างๆ ต้องสิ้นเปลืองทั้งงบประมาณและเวลา ในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างยิ่ง ดังนั้น รัฐบาล หรือกระทรวงศึกษาธิการควรได้ มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขอบเขตและบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ของคณะกรรมการ สถานศึกษา ทั้งในแง่ของ "การกำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา" ตามที่ระบุไว้ ในมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 ว่า "หมายความว่าอย่างไร มีขอบเขตแค่ไหน" เพื่อกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติ สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาต่าง ๆ ต่อไป

2.3 นอกจากความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาดังกล่าวมา แล้วในข้อ 2.3 ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ค้นพบจากการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารของ สถานศึกษาต้นแบบในครั้งนี้คือ สถานศึกษาขนาดเล็กในชนบทบางแห่งเห็นว่าการที่กฎกระทรวง กำหนดจำนวนของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ตายตัวว่าเท่าใด สำหรับสถานศึกษาที่มีขนาดเท่าใด บางครั้งก็สร้างข้อจำกัดและเป็นปัญหาให้กับการบริหารของสถานศึกษา เพราะโรงเรียนในชนบท อาจจะต้องการความร่วมมือจากชุมชนเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการจำกัดจำนวนคณะกรรมการสถาน ศึกษาทำให้ขาดโอกาสของชุมชนที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ดังนั้นกระทรวง ควรได้ทบทวนแนวนโยบายข้อนี้และควรมีการแก้ไขกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องต่อไป

2.4 ข้อจำกัดและอุปสรรคสำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรและการลงทุน ด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ตามมาตรา 58 และ 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 เพราะตราบไต่ที่ยังไม่มีความชัดเจน ว่าสถานศึกษาสามารถหารายได้และสามารถออกระเบียบการเงินของตนเอง โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสามารถใช้จ่ายรายได้ที่หามาเองได้ แล้วก็การบริหารการเงินใน มาตรานี้ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีข้อจำกัดมาก สถานศึกษาที่ต้องการพึ่งตนเองและสามารถ ระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงานของตนเองได้ก็จะไม่เกิด การบริหารแบบฐานโรงเรียนย่อมเป็นไป ได้ยาก ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงควรทบทวนนโยบายเรื่องนี้และมีกฎหมาย และแนวปฏิบัติใน

เรื่องนี้ให้ชัดเจนต่อไป

2.5 น่าจะมีการศึกษาและทบทวนแนวปฏิบัติในการแต่งตั้งและโยกย้ายผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาเป็นนิติบุคคลแล้ว ควรมีการแต่งตั้งผู้บริหารประจำสถานศึกษาเฉพาะแห่งเพื่อรับผิดชอบในการบริหารการจัดการศึกษาแห่งนั้นโดยเฉพาะเลย จะได้มีเจ้าภาพดูแลการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง และหากไม่สามารถบริหารงานได้ดี ก็ไม่ควรให้เป็นผู้บริหารต่อไป โดยอาจจะกลับไปเป็นครูทั่วไป หรือออกจากระบบไปเลยก็ได้ ซึ่งจะนำไปสู่ผู้บริหารมืออาชีพมากขึ้น

2.6 หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร ทั้งหลักสูตรก่อนประจำการ และระหว่างประจำการ ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จไปพร้อมกับการพัฒนาด้านความรู้และทักษะการบริหาร เพราะองค์ประกอบส่วนนี้น่าจะเป็นส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

2.7 ถ้าจะมีการดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนาในลักษณะนี้ต่อไปในอนาคต ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

- 2.7.1 ควรแยกการพัฒนาในรูปแบบการบริหารออกจากการพัฒนาเครือข่าย เพราะทำให้ผู้บริหารต้นแบบท้วงท้วงพะวงหลังในการดำเนินงาน เพราะรูปแบบการบริหารของตนก็ยังไม่ชัดเจนพอ แต่ต้องพยายามช่วยเครือข่ายให้สามารถพัฒนารูปแบบของตนได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยากนัก
- 2.7.2 ควรให้ออกแบบการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาไว้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนารูปแบบการบริหารน่าจะไปได้ดีกว่า เพราะการบริหารสถานศึกษาปัจจุบัน ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใด คณะกรรมการเป็นองค์ประกอบสำคัญอยู่แล้ว
- 2.7.3 การขยายผลควรดำเนินการโดยหน่วยงานส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการ โดยเฉพาะต้นสังกัด ควรใช้โครงการผู้บริหารต้นแบบเป็นฐานในการพัฒนาสถานศึกษาอื่น โดยให้สถานศึกษาต้นแบบเป็นแหล่งเรียนรู้ และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เป็นวิทยากร

บรรณานุกรม

- เกษม วัฒนชัย. **ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2546.
- โกมินทร์ สังคะนอง. การบริหารสถานศึกษาแบบผสมผสานองค์ประกอบการบริหาร 4 ประการ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- _____. รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนวัดนิมมานรดี และเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- _____. รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบกรณีโรงเรียนวัดนิมมานรดี และเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **ครูแห่งชาติ 2543**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี กรุงเทพมหานคร, 2543.
- _____. **ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2544.
- _____. **เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและเครือข่ายระหว่างวันที่ 11-12 มิถุนายน 2545 ณ โรงแรมบางกอกพาเลซ กรุงเทพมหานคร**. เอกสารสำเนาเย็บเล่มของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี กรุงเทพมหานคร, 2545
- ครรรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธ์. ยุทธวิธีการระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- _____. รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านหนองแดง. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- _____. รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบกรณีโรงเรียนบ้านหนองแดงและเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- จุมพล ทองใหม่. การบริหารจัดการการใช้แหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชน. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- _____. รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- _____. รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบกรณีโรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคีและเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

..... รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนเทพา. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

..... รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบกรณีโรงเรียนเทพาและเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

บุญชม ศรีสะอาด. **รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์**. จังหวัดมหาสารคาม : โรงพิมพ์อภิชาติการพิมพ์, 2533.

ประยูร กิตติวงศ์. การบริหารจัดการแบบรวมพลังบูรณาการสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

..... รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านสบซุ่น. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

..... รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบกรณีโรงเรียนบ้านสบซุ่นและเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545.

พรรณิ กลิ่นศรีสุข. การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

..... รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

..... รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบกรณีโรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรงและเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

พริ้มพราย สุโพธิ์ภูง. การบริหารและจัดการศึกษาแบบองค์รวมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

..... รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนไพฑูมศึกษา. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

..... รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบกรณีโรงเรียนไพฑูมศึกษาและเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

ราชกิจจานุเบกษา. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. สิงหาคม 2542.

สมบุญรณ์ แต่งเกลี้ยง. การบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลักเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

- รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนอนุบาลเมืองกระบี่. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบกรณีโรงเรียนอนุบาลเมืองกระบี่และเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- สมาน อัสวภูมิ. **การบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ.** กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) 2543
- **การจัดและบริหารการศึกษาท้องถิ่น : กรณีศึกษา Ken-Ton School District** (แปลจาก Local Educational Organization and Administration : A Case Study of Ken-Ton School District by Saman Asawapoom, 1991 แปลและจัดพิมพ์ที่ จังหวัดอุบลราชธานี : อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2541
- **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ระดับดุสิตบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- **แนวคิดและวิธีวิทยาการวิจัยในการพัฒนารูปแบบ.** เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาคุณาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 2547.
- สามัญศึกษา, กรม. **โครงการส่งเสริมการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ.** เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม, 2528.
- สุเมธ ปานะถึก. การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน : รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านกุดสะเทียนวิทยาคาร. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบกรณีโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคารและเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- วิจารณ์ พานิช. การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. ที. ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545.
- อดิเรก บุญคง. การบริหารจัดการฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก (SCBM). เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของโรงเรียนบ้านระกา. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบกรณีโรงเรียนบ้านระกาและเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

อเนก ทรัพย์มาก. การบริหารจัดการโดยวิธีแบบร่วมมือร่วมใจเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้. เอกสารสำเนา-
เย็บเล่ม, 2547.

_____. รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่ายของ-
โรงเรียนวัดถนน. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

_____. รายงานการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาต้นแบบ
กรณีโรงเรียนวัดถนนและเครือข่าย. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.

อุทัย บุญประเสริฐ. การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Manage-
ment). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

_____. **บทบาทและการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถาน-
ศึกษาในประเทศไทยที่คัดสรร.** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2547.

Bardo, J.W., and Hartman, J.J. *Urban Sociology : A Systematic Introduction.* U.S.A. : F.E. Peacock Publishers, Inc., 1982.

Brown, W.B. and Moberg, D.J. **Organization Theory and Management : A Macro Approach.** New York : John Wiley and Sons, 1980.

Good, Carter. V. **Dictionary of Education.** New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.

Funkhouser, Charles, W. **Education in Texas : Policies, Practices, and Perspectives.** 9th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 2000.

Levacic. **Local Management of Schools : Analysis and Practice** (Buckingham : Open University Press, 1995) p. 3.

Longman Dictionary of Contemporary English. England : Clays Ltd., 1987.

Murphy and Beck. **School-Based Management as School Reform : Taking Stock.** California : Corwin Press, Inc. 1995

Sackney and Dibski. Cited in **School-Based Management as School Reform** by Murphy and Beck (California : Corwin Press Inc. 1995) p.15.

Saman Asawapoom. **Local Educational Organization and Administration : A Case Study of Ken-Ton School District.** A research report submitted to Thai-American Education Foundation as parted of Fulbright Scholarship, 1991.

Stoner, A.F. and Wankel, C. **Management.** 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hall Private Limited, 1986.

Willer, D. **Scientific Sociology : Theory and Method.** Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1986.

ประวัติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมาน อัครภูมิ

การศึกษา

- ❖ การศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) เกียรตินิยมอันดับ 2 วิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม
- ❖ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ❖ Diploma in Applied Linguistics from RELC, Singapore
- ❖ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เคยดำรงตำแหน่ง

- ❖ ครูภาษาอังกฤษ โรงเรียนเบญจมะมหาราช จังหวัดอุบลราชธานี
- ❖ ศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10
- ❖ นักการศึกษาแลกเปลี่ยน (visiting scholar) ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐนิวยอร์ก เมืองบัฟฟาโล ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยทุน Fulbright
- ❖ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

รางวัลเกียรติยศ

- ❖ ศึกษานิเทศก์ดีเด่น ปีการศึกษา 2539 ของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- ❖ ผู้สอนที่มีจริยธรรมดีเด่นครูสภา ปีการศึกษา 2542

ปัจจุบัน

- ❖ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- ❖ กรรมการสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย
- ❖ ผู้ทรงคุณวุฒิประจำโครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- ❖ ผู้เชี่ยวชาญกำกับติดตามผลโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และธนาคารโลก

ผลงานทางวิชาการและงานวิจัย

- ❖ การบริหารและการจัดการศึกษาท้องถิ่น : กรณีศึกษา Ken-Ton School District
- ❖ รุ่งาน รุ่งชีวิต
- ❖ เหลี่ยมมุมของชีวิตและจักรวาล
- ❖ การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ
- ❖ ทีคิวเอ็ม:การบริหารทั่วทั้งองค์กรในองค์กรทางการศึกษา (แปล)
- ❖ การบริหารการศึกษาสสมัยใหม่ : แนวคิดและการปฏิบัติ

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ดร. อำนวย จันทวานิช

เลขาธิการสภาการศึกษา

ดร. นงราม เศรษฐพานิช

ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนการศึกษา

ดร. สุทธศรี วงษ์สมาน

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา

ผู้สังเคราะห์และเรียบเรียง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมาน อัครภูมิ

ผู้พิจารณารายงาน

ศาสตราจารย์ ดร. วีระ รุณเจริญ

รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ

คณะผู้จัดทำ

ดร. วรชัยพร แสงนภาพร

ดร. จินตนา ศักดิ์ภู่อรัมย์

นางสาวสุภาพร โกเฮงกุล

นายวีระ พลอยครบุรี

นางสาวน้องนุช ดำเกิงสุรเดช

จัดพิมพ์เผยแพร่

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

99/20 ถนนสุขุทัย เขตดุสิต

กรุงเทพมหานคร 10300

เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติให้คุ้มค่า

หากท่านไม่ใช้หนังสือเล่มนี้แล้ว

โปรดมอบให้ผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป