

# ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ๒๕๔๔ || ถึง ๒๕๔๕

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ







การมีความรู้ ความถนัดทางทฤษฎีประการเดียว ไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคคล  
สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ ผู้ที่ฉลาดสามารถแต่ในหลักวิชา  
โดยปรกตวิสัยจะได้แต่เพียงขั้นนิ้วให้ผู้อื่นทำ ซึ่งเป็นการไม่ศักดิ์สิทธิ์  
ไม่อาจทำให้ผู้ใดเชื่อถือหรือเชื่อฟังอย่างสนิทใจได้ เหตุด้วยไม่แน่ใจว่าผู้ชี้แนะจะรู้จริง  
ทำได้จริงหรือหาไม่ ความสำเร็จทั้งสิ้นเกิดขึ้นได้เพราะการลงมือกระทำ  
ดังนั้นผู้ที่ชำนาญทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ จึงจัดว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนและ  
มีขีดความสามารถสูง เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ว่าจะดำเนินงานทั้งปวงอย่างมีประสิทธิภาพ  
เพราะสามารถทำงาน สั่งงาน และสั่งคนได้อย่างถูกต้องแท้จริง

พระบรมราชาโชวาท

ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๑๗

# คำนำ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งสำหรับการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้ดำเนินการสรรหาและยกย่องผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้บริหารเหล่านี้ดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานโรงเรียน เพื่อขยายผลไปยังสถานศึกษาอื่น ๆ ในลักษณะเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน

บัดนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทุกท่านได้ดำเนินงานตามภารกิจ ทั้งเรื่องการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา และการขยายผลไปยังสถานศึกษาเครือข่าย จนได้ผลดีในระดับหนึ่ง มีผู้ที่สนใจติดต่อขอข้อมูลเพื่อการศึกษาดูงานและทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเป็นจำนวนมาก

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงเห็นควรจัดทำ "ทำเนียบผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ" ขึ้น เพื่อเป็นคู่มือสำหรับผู้สนใจอยากศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ที่ประสงค์จะนำโครงการนี้ไปขยายผลต่อไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารต้นสังกัดของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง ตั้งแต่การสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ การสนับสนุนการดำเนินงานวิจัยและการขยายเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รวมทั้งได้กรุณาเขียนคำนิยมให้กับหนังสือเล่มนี้ ทำให้เป็นนิมิตหมายที่ดีว่า การดำเนินงานตามโครงการนี้จะประสบความสำเร็จบนฐานความร่วมมือที่ใกล้ชิดและแข็งขันของทุกฝ่ายตลอดไป

  
(นายอำรุง จันทวานิช)  
เลขาธิการสภาการศึกษา

# สารบัญ

เรื่อง

หน้า

คำนำ

คำนิยม

(1)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544

1

- ❖ นายโกมินทร์ สังคะนอง 3
  - ❖ นายครรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธุ์ 5
  - ❖ นายณัฐวุฒิ สังลีลลา 7
  - ❖ นายประยูร กิตติวงศ์ 9
  - ❖ นางพรรณณี กลิ่นศรีสุข 11
  - ❖ นางพริ้มพราย สุฟไปฏก 14
  - ❖ นายสมบุญณ์ แต่งเกลี้ยง 17
  - ❖ นายอดิเรก บุญคง 19
  - ❖ นายเอนก ทรัพย์มาก 22
  - ❖ นางนิภาภรณ์ ทองสุวรรณ 25
  - ❖ นายจุมพล ทองใหม่ 27
  - ❖ นายนคร ตั้งคะพิภพ 30
  - ❖ นายนิยม ชูชื่น 34
  - ❖ นายสุเมธ ปานะถึก 36
  - ❖ นายดุขฎิ จุลชาติ 38
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2545
- ❖ นางสาวกรรณา เลิศพุดมิภิญโญ 43
  - ❖ นางจิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์ 45
  - ❖ นายเจษฎา จันทรอักษร 48
  - ❖ นายชูชาติ ร่องพีช 50
  - ❖ นายประจวบ บอดสันเทียะ 52

## สารบัญ (ต่อ)

❖ นายพงษ์ชัย	ทองอ่อน	56
❖ นายยงยุทธ	เชื้อบ่อคา	58
❖ นายวินัย	คุณวุฒิ	61
❖ นายสมัย	สุขศรี	64
❖ นายสิงห์โต	แก้วกล้า	66
❖ นายสมชาย	เสมากุล	68
❖ นายสมฤทธิ์	สอนนงฐิ	70
❖ นายจักรกฤษ	แย้มสรวล	72
❖ นายประยงค์	แก่นลา	74
❖ นายพะโยม	ชินวงศ์	77
❖ ว่าที่ ร.ต.สุวิช	พິงตน	80
❖ นายเสรี	สุวรรณเพชร	83
❖ ภราดาอนุรักษ	นิธิภัทรภรณ์	86

### ภาคผนวก

ภาพกิจกรรมโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ	89
---	----

# คำนิยม

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช

ประธานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี (เดิม) หรือสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ปัจจุบัน) ได้ดำเนินการโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 และได้รวบรวมทำเนียบผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 2 รุ่น 32 คน เพื่อพิมพ์เผยแพร่

อาจมีผู้มองว่า นี่เป็นการประกาศเกียรติยศชื่อเสียงของท่านผู้บริหารสถานศึกษา 32 คน ที่ได้รับการยกย่องนี้ ซึ่งก็เป็นการมองที่ถูกต้อง แต่ผมมองว่าเอกสาร "ทำเนียบผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ" เป็นการนำเสนอ **"ขุมความรู้" (Knowledge Asset)** ด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ให้แก่สังคมไทย

ท่านผู้ใช้เอกสารพึงตระหนักว่า ข้อเขียนในเอกสารเป็นเพียงความรู้เพียงเล็กน้อยชนิดที่ดึง (externalize) ออกมาจากท่านผู้บริหารเหล่านี้ เพื่อให้เป็นความรู้ที่เข้ารหัส (codified knowledge หรือ explicit knowledge) แต่ความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ส่วนนี้ เป็นความรู้ที่อิงประสบการณ์ฝังอยู่ในตัวท่านผู้บริหารต้นแบบเหล่านี้ รวมทั้งฝังอยู่ในทีมงานของท่านที่เรียกว่า **"ความรู้ฝังลึก" (tacit knowledge)** ถ้าท่านผู้อ่านท่านใดต้องการเรียนรู้ความรู้เหล่านี้ ต้องไปรับถ่ายทอดซึมซับหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้เหล่านี้จากตัวท่านผู้บริหารต้นแบบและทีมงานของท่าน แล้วทดลองนำมาปรับใช้กับงานของตนเอง ท่านจึงจะได้ความรู้เหล่านั้น จะเห็นว่าความรู้ด้านการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ นั้น เป็นความรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน เป็น **"ปัญญาปฏิบัติ"** ไม่ใช่ความรู้ที่เน้นทฤษฎีเป็นใหญ่ แต่เป็นความรู้ที่เน้นการปฏิบัติเป็นใหญ่

โครงการ "ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ" เป็นโครงการนำร่อง เพื่อเป็นเครื่องมือพัฒนา "การบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้" ร่วมกับเครื่องมืออื่น ๆ ที่ สกศ. ดำเนินการในช่วงเวลาเดียวกัน

ไม่มีทฤษฎีและองค์ความรู้ใดที่สำคัญเท่ากับ **"ปัญญาปฏิบัติ"** ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนที่ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ และเกิดผลดีเป็นที่ประจักษ์ การตีพิมพ์เอกสาร "ทำเนียบผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ" นี้เป็นการเสนอ **"ขุมความรู้"** ด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ให้แก่สังคมไทย ผู้ที่ต้องการเรียนรู้

(2)

"ปัญญาปฏิบัติ" เหล่านี้ จะต้องเข้าไปซึมซับและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เหล่านี้เอง แล้วนำมาปรับปรุงและทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง หรือปฏิบัติในที่ทำงานของตน จึงจะได้ เรียนรู้ ปัญญาปฏิบัติด้านการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช  
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

25 กรกฎาคม 2547

# คำนิยม

ดร.รุ่ง แก้วแดง

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ



การจัดการศึกษาในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ตัวแปรที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหาร ตำรา การบริหารการศึกษาหลายเล่มจึงสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคือ "พระเอก" ตัวจริงของการบริหารและการจัดการศึกษา

แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารก็ไม่ได้มีภาพของความเป็นพระเอกเสมอไป เพราะรายงานการวิจัยหลายชิ้นระบุว่าความล้มเหลวของการปฏิรูปการศึกษาหรือการจัดการศึกษานั้นเกิดจากผู้บริหาร ถ้าถามความเห็นของครูในโรงเรียนว่า อะไรคืออุปสรรคที่สำคัญ เขาก็จะตอบตรงกันว่า ผู้บริหารคืออุปสรรค ถ้าถามต่อไปว่า ผู้บริหารเป็นอุปสรรคอย่างไร คำตอบก็คือ ผู้บริหารไม่สนใจงานวิชาการ นี่คือ ภาพความเป็น "ผู้ร้าย" ของผู้บริหารสถานศึกษา

สมัยที่ผมเรียนปริญญาเอกทางบริหารการศึกษา ผมสนใจเรื่องการรับรู้บทบาทของผู้บริหาร กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน งานวิจัยของผมมีข้อค้นพบที่ชัดเจนว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารโรงเรียน ถ้าผู้บริหารรับรู้ในบทบาทและอำนาจหน้าที่ด้านวิชาการ ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนจะสูง ผมทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จเมื่อปี พ.ศ. 2521 และได้นำไปใช้เป็น blue print เรื่องการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาไทยมาโดยตลอด พระราชบัญญัติการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ที่ยกเลิกไปแล้ว ก็เขียนขึ้นโดยใช้ศาสตร์จากการวิจัยนี้ ที่เราแบ่งภารกิจโรงเรียนประถมศึกษาในยุคนั้นเป็น 6 ด้านก็มาจากการวิจัยนี้เช่นกัน

ตามทฤษฎีการบริหาร วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนก็เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน เพราะฉะนั้น งานที่ผู้บริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญไว้สูงสุดและต้องดูแลเป็นอย่างดีคืองานด้านวิชาการ แต่ผลการวิจัยหลายเล่มกลับพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจกับงานวิชาการน้อยกว่างานอื่น ถ้าถามถึงเรื่องหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจำนวนมากจะบอกว่า ไม่ได้ดูแลเรื่องนี้โดยตรง ขอมอบให้รองผู้อำนวยการอธิบายแทน หรือสั่งการเหมือนกับทำตราขี้ไก่ว่า "เห็นชอบมอบรองฯ"

ในยุคที่กำลังมีการปฏิรูปการเรียนรู้ สิ่งทีพ่อแม่ผู้ปกครองในสังคมมักตั้งคำถามก็คือ ผู้บริหารดี ๆ ที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) อย่างในตำราการบริหารการศึกษานั้นมีจริงหรือไม่ อยู่ที่โรงเรียนไหน หรือมีแต่ในตำราเท่านั้น

เพื่อตอบคำถามเหล่านี้ เมื่อครั้งผมดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาการศึกษา จึงนำยุทธศาสตร์สำคัญอันหนึ่งมาใช้ในการปฏิรูป คือ "ยุทธศาสตร์บัวพินน้ำ" ของพระพุทธเจ้าที่ทรงสอนเราว่า ดอกบัวมี 4 เหล่า พวกหนึ่งพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเป็นผู้นำ บางพวกพร้อมที่จะปฏิบัติ หากได้รับคำแนะนำก็ทำได้ทันที บางพวกอาจใช้เวลาสักหน่อยจึงจะเข้าใจ แต่บางพวกก็อาจไม่ตื่นเลยหรืออาจจะกลายเป็นอาหารเตาไป

ผมเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิคัดเลือกมานี้ทุกท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเรียนรู้และเป็นผู้นำ สภาการศึกษาจึงช่วยเสริมแรงให้ท่าน 2 อย่าง

อย่างหนึ่ง คือ ความรู้ด้านการบริหารและการจัดการ ผลงานที่ท่านทำมานั้นดีแล้ว แต่อาจจะทำไปโดยความตั้งใจและสัญชาตญาณ ยังขาดองค์ความรู้ที่จะอ้างอิงตามหลักวิชา ถ้าท่านจะเติบโตก้าวหน้าต่อไปในอนาคต จำเป็นต้องมีฐานความรู้ด้านการบริหารการศึกษา เรื่องไหนไม่มีในตำราก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมที่ท่านสร้างขึ้นเอง

อย่างที่สอง คือ การวิจัย ซึ่งเป็นงานที่ครูและผู้บริหารค่อนข้างจะกลัว ผมคิดว่าสาเหตุหนึ่งเป็นเพราะคำว่า research เป็นศัพท์ที่มาจากต่างประเทศ นักวิชาการรุ่นแรก ๆ แปลว่า "วิจัย" จึงทำให้ดูเป็นเรื่องยาก และมีคำจำกัดความว่าเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์อีกด้วย ทำให้เข้าใจยากยิ่งขึ้น ประกอบกับอาจารย์ที่สอน research ยุคแรก ๆ เรียนมาทางด้านจิตวิทยา จึงใช้สถิติขั้นสูง เมื่อพบกับวิธีเรียนแบบเดิมที่เน้นท่องจำ คนไทยเราจึงเรียนวิจัยแบบท่องจำ เขียนไม่เป็น วิเคราะห์ไม่ได้ หลายคนทำวิจัยเรื่องเดียวในชีวิตคือทำวิทยานิพนธ์เพื่อให้จบการศึกษาแล้วก็ไม่ได้ทำวิจัยอีกเลย เพราะเป็นความทุกข์ความยุ่งยาก

อันที่จริง พระพุทธเจ้าก็ทรงทำวิจัยจนค้นพบความจริงเมื่อกว่า 2,500 ปีมาแล้ว โดยในพระไตรปิฎก ใช้คำว่า "ปัญญา" ซึ่งคนไทยทั่วไปคุ้นเคยดี และถ้านำ "กระบวนการวิจัย" กับ "กระบวนการทางปัญญา" มาเปรียบเทียบกันจะพบว่าเหมือนกันทุกประการ ผมจึงอยากให้คนไทยเข้าใจว่า "วิจัย" ก็คือ "กระบวนการทางปัญญา"

ผมหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทุกท่านจะมาช่วยกันสร้างศาสตร์ใหม่ สร้างตำราใหม่ ให้กับการบริหารสถานศึกษาของประเทศไทยของเรา ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างจากของต่างประเทศ แล้วท่านจะพบว่าการบริหารไม่ใช่เรื่องยาก การวิจัยก็ไม่ใช่เรื่องยาก การบันทึกร่องรอยหลักฐานของการบริหารและการวิจัยก็ไม่ใช่เรื่องยากเช่นกัน

ผมขอขอบคุณคณะอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทุกท่านที่มาร่วมกันสร้างตำราบริหารการศึกษาระดับสถานศึกษาจากโรงเรียนทุกประเภท ทุกสังกัด และทุกขนาดในประเทศไทย ขอเป็นกำลังใจให้ทุกท่านประสบความสำเร็จ และความสำเร็จของกลุ่มตัวอย่างนี้จะเป็นรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดไปสู่โรงเรียนอีกกว่า 40,000 แห่งทั่วประเทศต่อไป

๕๐ ๖๖ -  
๑  
(รุ่ง แก้วแดง)

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ  
อดีตเลขาธิการสภาการศึกษา

# คำนิยม

คุณหญิง กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเป็นโครงการที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาการศึกษาไทยเป็นอย่างยิ่ง เพราะได้ให้ความสำคัญแก่การแสวงหาและการยกย่องผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ สามารถพัฒนาโรงเรียนไปสู่มาตรฐานและมีผลงานที่ประจักษ์ชัดในคุณภาพของครูและนักเรียน จนเป็นที่ยอมรับศรัทธาในวงการการศึกษา

แม้จะยังไม่มีโอกาสรู้จักผู้บริหารทุกท่านที่ได้รับการคัดเลือก แต่ท่านที่มีโอกาสได้ร่วมงานด้วย ล้วนเป็นปราชญ์บุคคลที่มีความเพียบพร้อมทั้งในจิตวิญญาณของความเป็นครู ความรู้ความสามารถ ในความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นแบบอย่างและแรงบันดาลใจสำหรับเพื่อนร่วมงาน

จึงขอแสดงความยินดีและเป็นกำลังใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทุกท่าน และขอขอบคุณ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ได้ริเริ่มโครงการนี้เพื่อเป็นประกาศาส่งทางพัฒนาการศึกษา สำหรับผู้บริหารการศึกษาทุกท่าน

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา

(คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา)  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



# คำนิยม

นางมณฑริกา วิฑูรชาติ

ผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

ขอแสดงความชื่นชมยินดี แต่ท่านผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ทั้ง 2 รุ่น รวมแล้ว 32 ท่าน ซึ่งกระบวนการที่คัดสรรนั้นต้องใช้เวลาที่ยาวนานกันพอสมควร แต่ก็ได้เพชรมาประดับวงการบริหาร การศึกษาให้ส่องแสงเจิดจ้าเป็นประกายอย่างมีคุณค่าให้ผืนนี้กำลังกันอย่างมั่นคงแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

ได้ไปเยี่ยมเยือนโรงเรียนต่างๆ ในโครงการตั้งแต่ปี 2544 จนปัจจุบัน ได้พบภาพที่ประทับใจในดวงจิตที่มีอาจลึมเลือน จากประสบการณ์ของความเป็นครูของแผ่นดินไทย ซึ่งบางโรงเรียนอาจจะ กำลังพัฒนาในสายตาของชาวโลก แต่ในสายตาของดิฉันที่พบเห็นผู้บริหาร ครูในสถานศึกษาต้นแบบ พัฒนาไปไกลโดยเฉพาะ "หัวใจ" ของผู้บริหารเหล่านั้นที่เต็มอ้อมไปด้วยอุดมการณ์ ความรับผิดชอบ ต่อการศึกษาของเด็กๆ ในทุกภูมิภาคของประเทศไทย ผู้บริหารหลายท่านไม่มีโอกาสเลือกโรงเรียน แต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนโรงเรียนที่อยู่ในมือของท่านเป็นโรงเรียนที่มีเสียงหัวเราะของเด็กๆ มีความ เป็นกัลยาณมิตร ระหว่างครูกับเด็ก และผู้ปกครอง รวมทั้งเป็นที่พึ่งพิงของชุมชนในยามยาก

ได้เห็นความมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ของผู้บริหารทั้งชายหญิงที่พึ่งพิงตัวเองเป็นหลัก ถึงจะเป็น ภาระหนักทั้งด้านงบประมาณ อาคารสถานที่ การพัฒนาครู แต่แววตาของนักสู้ล้วนแล้วแต่มีอยู่ในจิตสำนึก หลายท่านไม่เคยบ่นว่า ขาดโน้น ขาดนี่ แต่พัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่รอบกายให้แปรเปลี่ยน เป็นแหล่งเรียนรู้โดยพลิกผืนแผ่นดินให้เป็นที่มาของงบประมาณจาก "เศรษฐกิจที่พอเพียง" จากผืนดินที่ วางเปล่าเป็นต้นกล้า เมล็ดข้าว และพืชผักสวนครัว พืชเศรษฐกิจ ทั้งบริโภคในโรงเรียน และส่วนหนึ่งได้ จำหน่ายแก่ชุมชน ซึ่งเป็นผลพวงของการคิดแบบพึ่งพาตนเองเป็นหลัก มิใช่การรอคอยงบประมาณ จากส่วนกลางเท่านั้น ทั้งครูและเด็กได้เรียนรู้จากสภาพจริง ชีวิตจริง ซึ่งไม่ต้องแก่งแย่งแข่งขัน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนหลายโรงเรียนเขียวขจี ไม่มีมลพิษและสารเคมี เด็กๆ มีคุณภาพชีวิตที่ดี บรรยากาศเช่นนี้ไม่เคยพบในเมืองหลวง

ดิฉันขอขอบคุณ แทนเด็กไทยหลายๆภูมิภาคที่มี "ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ" เป็นแบบ ให้กับผู้บริหารสถานศึกษาของโลกได้เรียนรู้ในรูปลักษณะที่หลากหลาย แต่จุดหมายปลายทาง

(7)

เป็นหนึ่งในเดียว คือ การพัฒนาเยาวชนชนชาติไทยให้เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข ขอให้ท่านผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทั้งหลาย มุ่งมั่นในการทำหน้าที่ต่อไป อย่างมีกำลังใจ เบิกบาน และด้วยจิตสำนึกแห่งความเป็นครูที่แท้จริง



(นางมณฑริกา วิฑูรชาติ)  
ผู้บริหารโรงเรียนมีนประสาธวิทยา



# คำนิยม

นายดิลก พัฒน์วิชัยโชติ

ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นโครงการที่มีคุณค่าและสมควรได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารคือตัวจักรสำคัญของโรงเรียน เป็นผู้นำการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนไปสู่เป้าหมายปลายทางตามความคาดหวังของรัฐ สังคม ชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน สมตามคำกล่าวที่ว่า "ไม่มีโรงเรียนเยี่ยมที่ครูใหญ่แย่ และไม่มีโรงเรียนแย่ที่ครูใหญ่เยี่ยม" ผู้บริหารที่ได้รับคัดเลือกมาเป็นต้นแบบนี้จะมีคุณสมบัติพิเศษที่พอสรุปได้ 6 ประการคือ

1. **นักต่อสู้** ต้องนำการพัฒนาท่ามกลางความขาดแคลน
2. **กอบกู้ศรัทธา** ความสามารถสร้างศรัทธากับเพื่อนร่วมงาน ชุมชน และผู้ปกครองนักเรียน
3. **ก้าวหน้าทันสมัย** ก้าวทันโลกทันเหตุการณ์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
4. **มีใจพัฒนา** ไม่หยุดนิ่งปรับปรุงและพัฒนางานอยู่เสมอ
5. **คนความบุกเบิก** คิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ตลอดเวลา
6. **ละเลิกอบายมุข** ไม่ใช้อบายมุขนำในการพัฒนาโรงเรียน

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ต้องก้าวต่อไปเพื่อ "คนคนดี" ให้เป็นแบบอย่างแก่สังคม ซึ่งผมเชื่อว่ายังมีอยู่อีกมาก อย่าปล่อยให้คนดี คนเก่งลอยหลุดมือไปอยู่ในที่ที่ไม่มีใครรู้เห็น ต้องนำมา "จับขึ้นหิ้ง" ให้โดดเด่นเพื่อ เป็นแบบ เป็นครู ให้คนอื่นได้เรียนรู้แล้วเดินตาม

นายดิลก พัฒน์วิชัยโชติ

ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

# คำนิยม

นางพรนิภา ลิมปพยอม

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



การศึกษาในยุคของการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องมีผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการเรียนที่จะพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพ เพื่อมีโอกาสไปสู่ความเป็นคนดี คนเก่ง และมีความเป็นเลิศในทุกด้าน

การที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาคัดเลือกผู้บริหารที่มีผลงานดีเด่นด้านการบริหาร เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อยกย่องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ปี พ.ศ. 2544 และปี พ.ศ. 2545 นับว่าเป็นการเผยแพร่ผลงานการบริหารไปสู่สาธารณชนและหน่วยงานอื่นๆ ทั้งยังเป็นการยกย่องเชิดชูเกียรติทุกท่าน ซึ่งเป็นแบบอย่างแก่ผู้บริหารรุ่นหลังได้เป็นอย่างดี

ในโอกาสนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขอขอบคุณสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่จัดทำโครงการนี้ และขอแสดงความยินดีกับผู้บริหารทุกท่าน ที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณนี้ด้วยความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง



(นางพรนิภา ลิมปพยอม)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



# คำนิยม

นายสาโรช คัชมาตย์

อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาสำหรับประชาชนอย่างต่อเนื่อง และได้ขยายโอกาสทางการศึกษาทุกระดับ อย่างไรก็ตามการจัดการศึกษาที่รัฐบาลพยายามมุ่งเน้นให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวมแก่ผู้เรียนในสถานศึกษา ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะผลักดันให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อเป็นแบบอย่างของการให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพของสังคมและประเทศชาติ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการพัฒนาที่จะทำให้สถานศึกษาเดินสู่ทิศทางการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา การที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นด้านการบริหาร เพื่อเป็นแบบอย่างของการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และมีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อยกย่องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ นับเป็นการจุดประกายและนำสู่การขยายผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนที่จะดำเนินการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพ นำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพในวงกว้างต่อไป

นายสาโรช คัชมาตย์

อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

# คำนิยม

นายอนันต์ ศิริภัสราภรณ์  
ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร



ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เริ่มตั้งแต่ความเป็นผู้มีภาวะผู้นำ และมีหลักการบริหารการศึกษาในการที่จะปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ทำให้ครูมีความตระหนัก มีทักษะ และรู้วิธีในการปฏิรูปการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 อันจะส่งผลให้นักเรียนตระหนักถึงวิธีที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ของตนเอง เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีทักษะในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องจนสามารถเป็นคนดี คนเก่ง รักการเรียนรู้ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

ดังนั้นโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบจึงเป็นประโยชน์ต่อการเร่งรัดให้การปฏิรูปการศึกษาของประเทศสำเร็จได้เร็วขึ้น และยังเป็นการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวทางการทำงานเป็นระบบต่อเนื่อง ประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรมและสามารถเผยแพร่รูปแบบการทำงานให้แก่โรงเรียนเครือข่ายและโรงเรียนอื่น ๆ ให้สามารถปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสนี้ขอแสดงความยินดีกับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทั้ง 32 คน ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับขอขอบคุณสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ได้ดำเนินการโครงการที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติโดยรวม

นายอนันต์ ศิริภัสราภรณ์  
ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร



# คำนิยม

ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

ประธานสภาผู้บริหารหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาโท  
นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการศึกษาระดับปริญญาโท  
ผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

การจัดการศึกษาจะเกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ และบรรลุคุณภาพอันพึงประสงค์ของนักเรียน ย่อมต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติที่กระทบต่อนักเรียนโดยตรง

ดังนั้น การสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ จึงเป็นกิจกรรม ที่ควรดำเนินการอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพื่อจะได้แบบอย่างของผู้บริหารที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ดูงานและฝึกอบรมของผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ

การที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบมาแล้ว 2 รุ่น ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติเป็นอย่างดี

หวังว่ากิจกรรมเช่นนี้คงขยายสู่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะนำไป ประกอบการพิจารณาและดำเนินการ และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทั้ง 2 รุ่น คงจะได้พัฒนาตนเอง ให้ดียิ่งขึ้น และเผยแพร่ให้เป็นที่ประจักษ์ต่อไป

(ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ)

# คำนิยม

นายสมหมาย ปาริจัตต์  
กรรมการผู้จัดการ บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)  
ผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ตั้งแต่ปี 2544 เป็นรุ่นที่ 1 และรุ่นต่อมา ปี 2545 วัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นด้านการบริหารที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหลักใหญ่ พร้อมกันนั้นเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ควรยกย่อง

โครงการนี้ต่อเนื่องมาจากการคัดเลือกครูต้นแบบซึ่งดำเนินการมาก่อนหน้านั้น จนได้ครูที่มีความรู้ทางวิชาการ มีความสามารถพิเศษในการสอนแขนงวิชาต่าง ๆ มากมาย พร้อมกันนั้นมีความเป็นครูที่ดีทั้งภารกิจการงานและความประพฤติ ผมในฐานะสื่อมวลชนคนนอกที่สนใจติดตามความเป็นไปในวงการศึกษายู่บ้างพบว่า ครูต้นแบบที่สภาการศึกษาได้นำประวัติ ผลงาน ประสบการณ์ความสามารถของแต่ละท่านตีพิมพ์เป็นเอกสารเผยแพร่ได้รับการตอบรับอย่างกว้างขวาง

นั้นแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม ทั้งผลงานและวัตรปฏิบัติส่วนตัวของท่านเหล่านั้นอย่างน่าชื่นใจ

เมื่อสภาการศึกษาจัดทำโครงการต่อมา คือ โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และผมมีโอกาสได้เข้าไปร่วมรับรู้และติดตามประเมินพบความจริงประการหนึ่ง ไม่ใช่แต่เพียงผู้บริหารต้นแบบที่ได้รับการคัดเลือกทั้ง 2 รุ่น 32 ท่านนี้เท่านั้น เรายังมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงาน ประสบการณ์ มีศักยภาพสูงใกล้เคียงกันอีกมาก

ยิ่งเมื่อเดินทางไปเยี่ยมชมงานถึงโรงเรียน พบว่าสถานศึกษามีความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเป็นอันมาก มีนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทั้งในสถานศึกษาและชุมชนได้กลมกลืน สะท้อนถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปโรงเรียน ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน ปฏิรูปครู ซึ่งล้วนแต่เริ่มต้นจากการปฏิรูปตัวเองทั้งสิ้น

ทำอย่างไร ศักยภาพของแต่ละท่านทั้งที่ได้รับการคัดเลือก และกำลังรอการพัฒนาตัวเอง พัฒนาโรงเรียนเพื่อการคัดเลือกในรอบต่อ ๆ ไป จะถูกนำออกมาเผยแพร่ให้สังคมภายนอกได้รับรู้ มองเห็น และเชื่อมั่นทรัพยากรบุคคลในวงการศึกษารุ่นต่อไป เรื่องนี้คงต้องฝากความหวังไว้กับโครงการ

หากสามารถดำเนินการต่อเนื่องไปนอกจากสร้างขวัญกำลังใจและเป็นกระจกส่องตัวผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีที่สุดแล้ว จะหนุนช่วยการประเมินมาตรฐานการศึกษาโดยเฉพาะด้านผู้บริหารให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปดังที่ทุกฝ่ายต้องการในที่สุด

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ได้รับการคัดเลือก ไม่ใช่เฉพาะเข้าตากรรมการประเมิน แต่เพราะผลจากความเสียสละ การทำงานหนัก ทำงานเป็นระบบ ความประพฤติที่ดีงามของท่านนั่นเอง ความสำเร็จครั้งนี้จึงเป็นผลตอบแทนการทำงานและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตลอดชีวิตที่ผ่านมานั่นเอง

ความสำเร็จของโครงการนี้น่ายินดี ก็คือทำให้ทุกท่านต้องดำรงรักษาชื่อเสียง เกียรติยศ ปฏิบัติตน และผลงานให้ดำรงคงมั่นอยู่ต่อไปตราบนานเท่านาน

ผมขอชื่นชมทุกท่านมา ณ โอกาสนี้



สมหมาย ปารีฉัตร

# คำนิยม

นางวิเชียร สามารท  
พุทธคุณวุฒิปุโรหิตการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ



ขอขอบพระคุณท่านดร.นงราม เศรษฐสุพานิช ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนการศึกษา รวมทั้งคณะทำงานโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ให้เกียรติดิฉันมีโอกาสร่วมทำงานในโครงการนี้ทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่เข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็น ร่วมประเมินผลจากเอกสารไปเยี่ยมดูผลงานที่สถานศึกษา เพื่อพบผู้บริหาร พูดคุยกับครู สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน นักการภารโรง คนขายอาหารในโรงเรียน ชาวบ้านใกล้เคียง

ทั้งนี้พวกเราคณะทำงานที่ไปต่างมีประสบการณ์มีความถนัดไม่เหมือนกัน ไปโดยไม่ได้แจ้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบล่วงหน้า เพราะไม่ต้องการให้เตรียมการต้อนรับหรือเป็นที่กักรง ไปเพื่อประเมินภาพลักษณ์ที่ชัดเจนของผู้บริหาร สังเกตสภาพบริบทของโรงเรียนถ้าเป็นโรงเรียนที่บริเวณไม่กว้างขวางมากก็อาจดูร่องรอยทุกตารางนิ้ว ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ก็อาจเป็นทุกตารางเมตร แต่ที่แน่ ๆ ก็คือห้องเรียนที่กำลังมีการเรียนการสอน หรือห้องกิจกรรม ห้องปฏิบัติการวิชาต่าง ๆ แม้แต่ตู้เก็บอุปกรณ์เก็บขวดสารเคมี พวกเราสังเกตแม้แต่ป้ายนิเทศ ป้ายประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน จุดหมายสำคัญ คือการเอาใจใส่ การสนับสนุนการบริหารจัดการด้านวิชาการของผู้บริหารนั่นเอง

ดิฉันรู้สึกพอใจและชื่นชมความตั้งใจของคณะทำงานของสภาการศึกษา สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอื่น ๆ บางท่านจบปริญญาเอกเป็นผู้แทนจากหน่วยงานแต่ละกรมของกระทรวงศึกษาธิการ บางท่านเคยเป็นคณบดีจากมหาวิทยาลัย ทุกท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญหลากหลาย เพื่อคัดเลือกสัมภาษณ์พร้อมแนะนำ เพื่อให้เข้าถึงความคิดสร้างสรรค์ด้านวิชาการ การจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้สอดคล้องกับแนวความคิดของ ดร.รุ่ง แก้วแดง เมื่อท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ท่านเริ่มคิดโครงการนี้มาก่อนการดำเนินการคัดเลือกจริงประมาณ 2 ปี โดยท่านอยากให้กำลังให้การสนับสนุนผู้บริหารที่มีผลงานดีเด่นด้านวิชาการ สนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนอาจใหญ่โตสวยงาม ไม่สะดุดตาผู้ผ่านไปมา แต่ถ้าเข้าไปดูภายในโรงเรียน เห็นภาพการเรียนการสอนก็จะทราบได้ว่าผู้บริหารมุ่งมั่นพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนในโรงเรียนมาก สมกับเป็นผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษา

ดิฉันขอชื่นชมผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกทั้ง 2 รุ่น รวม 32 คน ทุกท่านมีความเหมาะสมกับโครงการนี้ เพราะท่านมุ่งมั่นสนับสนุนให้ครูพัฒนาความรู้ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป ท่านเอาใจใส่นักเรียนทุกคนเหมือนลูก พบที่ไหนก็หยุดพักทายเป็นกันเอง ทั้งนี้ดิฉันได้ทราบจากการพูดคุยกับครูในโรงเรียน โดยครูไม่ทราบว่าดิฉันเป็นใคร ชักถามเพื่ออะไร เพราะบางโรงเรียนมีห้องเรียนหลายห้อง หลายอาคาร ก็จะประมวลผลได้จากคำพูดของครูผู้สอนว่าผู้บริหารสนับสนุนเรื่องสื่อ-อุปกรณ์การเรียนการสอน จัดหาห้องเรียน ห้องปฏิบัติการกิจกรรมอย่างเต็มที่ แม้ว่าโรงเรียนมีงบประมาณน้อย แต่ด้วยความดีมีมนุษยสัมพันธ์ ความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารก็สามารถได้รับความช่วยเหลือจากชุมชน ผู้บริหารบางท่านเป็นคนในท้องถิ่นมีศิษย์เก่าให้ความเกื้อหนุนได้ตามสมควร เมื่อดิฉันได้พบนักเรียน ได้พูดคุยถึงครูผู้สอน ถึงผู้บริหาร ก็ได้เห็นแววตาพึงพอใจหรือเป็นสุขที่เขาได้เรียนที่โรงเรียนของท่าน ซึ่งคำตอบจากนักเรียนอายุ 15-16 ปี เป็นคำตอบที่ชัดเจนก็ทำให้มั่นใจได้ว่าท่านสมเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ของชุมชน ของจังหวัดต่อไป จากข้อมูลในหนังสือทำเนียบผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ จะเห็นความหลากหลายในหลาย ๆ ด้าน สภาพบริบทของโรงเรียนมีทั้งในกรุงเทพมหานคร ต่างจังหวัดทุกภาค ขนาดของโรงเรียน ระดับชั้นที่เปิดสอน อายุระหว่าง 40-69 ปี ซึ่งแต่ละท่านก็จะเป็นต้นแบบตามสภาพบริบทของโรงเรียนและประสบการณ์ของตน ผู้ที่มีอายุน้อยก็เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้ที่มีแววอดทน ทำงานหนักเพื่อพัฒนาครูและเด็ก ครูขาดก็พร้อมที่จะเข้าสอนแทนได้ ซึ่งเป็นคำพูดที่ไ้กันจนชินว่า "ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ" อยู่บริหารโรงเรียนเพื่องานวิชาการให้มากที่สุด ให้สมกับการ "บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" สำหรับท่านผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่มีอายุเกิน 60 ปี ก็ทราบว่าท่านดำเนินการบริหารโรงเรียนเอกชนด้วยความอดุสาหะ บากบั่นมานะทำให้เป็นที่รู้จักทั้งจังหวัด ทั้งเขตการศึกษา ใคร ๆ ก็ชื่นชมความสามารถด้านการบริหารวิชาการที่เข้มแข็ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบมากกว่าครึ่งอายุมากกว่า 50 ปี ก็แสดงว่าท่านทำงานหนักเพื่อศิษย์มานาน และผ่านการบริหารหลายโรงเรียนแล้ว จึงขอให้กำลังใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทุกท่าน ซึ่งกำลังดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ พร้อมทั้งการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารสถานศึกษาอื่นเป็นเครือข่ายต่อไป หวังว่าสถานศึกษาเครือข่ายก็จะให้ความร่วมมือด้วยดี เพื่อให้โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงศึกษาธิการต่อไปอีก

สุดท้ายนี้ ขอฝากกำลังใจให้เป็นการกำลังใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ดังนี้  
**"จงก้าวไปเพื่องานอันสร้างสรรค์ จงก้าวไปไม่หวั่นมวลปัญหา  
 จงก้าวไปให้การเรียนการสอนพัฒนา จงก้าวไปเพื่อการศึกษาในโรงเรียน"**  
 ขอขอบพระคุณคณะทำงานโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบอีกครั้ง

วิเชียร สามารถ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

๒๕๔๔



## นายโกมินทร์ สังคะนง

การบริหารสถานศึกษา

โดยใช้ 4 M แบบวิถีไทยเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน  
(4 M = Individual MIS, MBO, Monitoring, Motivation)



ตำแหน่งปัจจุบัน  
ที่ตั้ง

ผู้อำนวยการระดับ 8 โรงเรียนวัดนิมมานรดี  
แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

ที่อยู่ปัจจุบัน

โทรศัพท์ 0 2413 1144 โทรสาร 0 2413 1144  
45/43 หมู่ที่ 6 หมู่บ้านสุดจิตต์นิเวศน์ ถนนพระราม 2  
แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150

วัน เดือน ปีเกิด  
วุฒิการศึกษา

โทรศัพท์ 0 2416 5905 01 5543204 โทรสาร 0 2416 5905  
24 พฤศจิกายน 2489 อายุ 59 ปี  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน 1 ตุลาคม 2545

### รางวัลเกียรติยศ\*

- โรงเรียนดีเด่นขนาดใหญ่มาก พ.ศ. 2539 (กรุงเทพมหานคร)
- ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นขนาดใหญ่มาก พ.ศ. 2539 (กรุงเทพมหานคร)
- ครูผู้มีจรรยาบรรณยอดเยี่ยม รางวัลเข็มครุสภาสุดดี พ.ศ. 2539
- ศิษย์เก่าดีเด่นภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2541
- ศิษย์เก่าดีเด่น สถาบันราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2545
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาปี 2544  
(\*ขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐ์าราม)

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

นายโกมินทร์ สังคะนง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยถือว่าการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นภารกิจหลักในการบริหารโรงเรียน นอกจากนั้นยังได้พัฒนานวัตกรรมทางด้านการ

บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลัก 4M แบบวิถีไทยเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน นั่นคือการบริหารโดยใช้ข้อมูลรายบุคคล (Individual MIS) ของครูและนักเรียนเพื่อพัฒนาและการเรียนรู้ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) การติดตามกำกับ (Monitoring) เพื่อการควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบทบทวนและประเมินคุณภาพอย่างเป็นระบบ และการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในการเรียนรู้ของผู้เรียน และการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของครู

และโดยการยึดหลักการที่ว่าโรงเรียนเป็นของชุมชน นายโกมินทร์ สังคะนอง จึงเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน พ่อแม่ ผู้ปกครอง องค์กรภาครัฐและเอกชนในการเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาของโรงเรียน พร้อมทั้งได้ระดมทรัพยากรและสรรพกำลังเพื่อการปฏิรูปการศึกษาโดยเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

### หลักการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

- **หลักการมีส่วนร่วม** เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในการปฏิรูปการเรียนรู้โดยมีเป้าหมายคือคุณภาพของผู้เรียน
- **หลักการกระจายอำนาจ** กระจายงาน กระจายอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนแก่คณะครูและคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ให้มีอิสระในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และริเริ่มงานด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนเอง โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหาร ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ร่วมงาน ผู้ประสานงาน ผู้อำนวยความสะดวก และส่งเสริมสนับสนุน
- **หลักการพัฒนาตนเอง** เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารและครูอาจารย์ด้วยตนเอง สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีความมั่นใจและสามารถพึ่งตนเองได้ในเชิงวิชาการ ไม่ต้องรอรับการสั่งการและนิเทศจากบุคคลภายนอกเท่านั้นเหมือนในอดีต
- **หลักการตรวจสอบและประเมินตนเอง** ผู้บริหารและครูสามารถตรวจสอบ ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง หรือด้วยคณะกรรมการประเมินภายในของโรงเรียน ซึ่งจะให้เห็นภาพความสำเร็จและความล้มเหลวของงานได้ตามสภาพจริง นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงได้อย่างทันท่วงที่ไม่ต้องรอการประเมินจากบุคคลภายนอกเท่านั้น

## นายครรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธุ์

การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาศักยภาพ  
ในการจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้



ตำแหน่งปัจจุบัน  
ที่ตั้ง

ผู้อำนวยการ ระดับ 8 โรงเรียนบ้านหนองแดง  
หมู่ที่ 7 ตำบลกุดโบสถ์ อำเภอเสิงสาง จังหวัดนครราชสีมา 30330  
โทรศัพท์ 0 4444 8484, 0 1999 8974

e-mail : pajk.kh@chaiyo.com

ที่อยู่ปัจจุบัน  
วัน เดือน ปีเกิด

250 หมู่ที่ 1 ตำบลเฉลียง อำเภอครบุรี จังหวัดนครราชสีมา 30310  
วันที่ 15 เมษายน 2498 อายุ 50 ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุด

ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิทยาลัยครูนครราชสีมา

เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน

21 ตุลาคม 2531

### รางวัลเกียรติยศ

- รางวัลโรงเรียนเรียนรวมที่มีการจัดการศึกษาพิเศษดีเด่นระดับจังหวัด พ.ศ. 2543 (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา)
- บุคลากรต้นแบบการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ พ.ศ. 2544 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

นายครรชิต เพิ่มศิริพงศ์พันธุ์ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในชนบท ที่สามารถบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และการพึ่งตนเอง ซึ่งมีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

- ปฏิรูปโรงเรียน และแหล่งเรียนรู้ โดยการส่งเสริมการปรับสภาพภูมิทัศน์ในโรงเรียนและรอบ ๆ โรงเรียน ให้ร่มรื่นสวยงาม มีบรรยากาศที่เป็นธรรมชาติของการเรียนรู้ เป็นโรงเรียนที่น่าดู น่าอยู่ น่าเรียนของผู้เรียน ส่งเสริมการปรับปรุงอาคารเรียนและอาคารประกอบ ให้มีสภาพพร้อมที่จะ

เป็นแหล่งเรียนรู้ของผู้เรียน โดยคำนึงถึงธรรมชาติและวัยของผู้เรียน จัดทำห้องเสริมศักยภาพการเรียนรู้ เช่น ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องเรียนทางไกลผ่านสัญญาณดาวเทียม ห้องปฏิบัติการวิชาชีพช่างอุตสาหกรรม และแหล่งเรียนรู้วิชาชีพเกษตรกรรม เป็นต้น ส่งเสริมการพัฒนาห้องสมุด ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าที่สำคัญของผู้เรียน ครู และชุมชน

- **ปฏิรูปครูและบุคลากร** โดยการสร้างความตระหนักให้ครูเกิดความเข้าใจแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ปรับความคิดครูและบุคลากร เพื่อให้เห็นความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาและเข้าร่วมกระบวนการปฏิรูปอย่างเอาการเอางาน เต็มใจ และมีพลัง โดยการส่งเสริมให้ครูไปศึกษาดูงาน และเข้าอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่หน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับจัดขึ้น การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองในโรงเรียน ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรโดยใช้ ICT ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู โดยการให้ครูลดเวลาการบรรยาย มาให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง กระตุ้นให้เด็กคิด สะกิดให้เด็กถาม เน้นให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ไปสู่วิถีชีวิต ภาคภูมิใจในภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนโดยสะท้อนผ่านโครงการ ครูต้องศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อพัฒนาและดูแลช่วยเหลือได้ในทุก ๆ เรื่อง

- **ปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้** โรงเรียนใช้หลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรสถานศึกษาโดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงของผู้เรียน ครู และชุมชนมากที่สุด ไม่ยึดติดตารางสอนที่ตีตัว ให้อิสระครูในการคิดค้นกระบวนการที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ กระบวนการเรียนรู้ที่ครูใช้จัดกิจกรรม เช่น การบูรณาการ โครงการ การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเรียนรู้ 4 ภาษา (ภาษาถิ่น ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาคอมพิวเตอร์) การเรียนรู้ด้วย ICT การศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล การวิจัยชั้นเรียน การประเมินผลตามสภาพจริง เป็นต้น

## นายณัฐวุฒิ สังกสิลา

ยุทธวิธีการระดมสรรพกำลังจากชุมชน  
เพื่อบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้



ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ ระดับ 9 โรงเรียนพรานีลวัชระ
ที่ตั้ง	(เดิม) ผู้อำนวยการ ระดับ 8 โรงเรียนวัดใหญ่ เลขที่ 45 ถนนสุขุมวิท ต.ปากน้ำ อ.เมือง จ.สมุทรปราการ โทรศัพท์ 0 2425 8897 โทรสาร 0 2425 8897
ที่อยู่ปัจจุบัน	3/9/25 หมู่ที่ 4 ถนนสุขสวัสดิ์ แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140 โทรศัพท์ 0 2463 2989, 0 9440 4844 โทรสาร -
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 24 พฤศจิกายน 2499 อายุ 48 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยบูรพา
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	16 พฤศจิกายน 2538

### รางวัลเกียรติยศ

- บุคคลดีเด่นประเภทผู้บริหารสถานศึกษาในวันประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2540 (กระทรวงศึกษาธิการ)
- ชนะเลิศการประกวดโรงเรียนจัดธรรมนุญโรงเรียนดีเด่นในงานวาระแห่งชาติ : ปฏิรูปการเรียนรู้ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

นายณัฐวุฒิ สังกสิลา บริหารจัดการโรงเรียนวัดใหญ่โดยเน้นการระดมสรรพกำลังจากชุมชน เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน ดังนี้

1. ผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม โรงเรียนวัดใหญ่ได้รับการสนับสนุนทางด้าน

งบประมาณ สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี กิจกรรม และแหล่งเรียนรู้ในสถานประกอบการ จากโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่รายล้อมโรงเรียน ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม มีแรงจูงใจในการประกอบอาชีพในสถานประกอบการเหล่านั้น มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเรียนรู้

**2. ผู้นำชุมชน** โรงเรียนวัดใหญ่เปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนเพื่อการศึกษาของบุตรหลานอย่างเต็มที่ เน้นการพึ่งพาตนเองในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

**3. แหล่งเรียนรู้ในชุมชน** โรงเรียนวัดใหญ่เน้นให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยเฉพาะการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านอาชีพต่าง ๆ เช่น การทำน้ำตาลมะพร้าว การทำนาทุ่ง การประมงชายฝั่ง เป็นต้น

**4. เครือข่ายการเรียนรู้** โรงเรียนวัดใหญ่ได้สร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การให้บริการทางการศึกษาจากเครือข่ายต่าง ๆ เช่น สถานศึกษาในกลุ่มเดียวกัน สถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น ปัจจุบันโรงเรียนวัดใหญ่เป็นสถานที่ศึกษาดูงานของนักศึกษาด้านบริหารการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

## นายประยูร กิตติวงศ์

การบริหารจัดการแบบรวมพลังบูรณาการ  
สู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ



ตำแหน่ง ที่ตั้ง	ผู้อำนวยการ ระดับ 8 โรงเรียนบ้านสบซุ่น หมู่ที่ 7 ตำบลป่าคา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน 55140
ที่อยู่ปัจจุบัน	โทรศัพท์ - โทรสาร - 75 หมู่ที่ 1 ถนนวรรณคร ตำบลศรีภูมิ อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน 55140
วัน เดือน ปีเกิด	โทรศัพท์ 0 1387 5233 โทรสาร - วันที่ 4 ธันวาคม 2505 อายุ 43 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	16 ธันวาคม 2539

### รางวัลเกียรติยศ

- เกียรติบัตรรางวัลชมเชย โรงเรียนรางวัลพระราชทาน พ.ศ. 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ)
- ชนะเลิศโครงการเมืองน่านสะอาด ดอกไม้งาม(จังหวัดน่าน)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

นายประยูร กิตติวงศ์ บริหารโรงเรียนบ้านสบซุ่น อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นโรงเรียน  
ก้นดาราขนาดเล็ก ตั้งอยู่บนภูเขา ด้วยความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร ให้  
ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน จากเดิม ที่เน้นเนื้อหาตามแบบเรียน  
การถ่ายทอด การท่องจำ และทำตามคำสั่งครู มาเป็นเน้นการคิด การปฏิบัติจริงของผู้เรียนเป็น  
สำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการปลูกฝังให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วย  
ตนเอง มีความใฝ่รู้ รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต รักและภาคภูมิใจในท้องถิ่น โดยใช้กระบวนการบริหารแบบ

รวมพลังบูรณาการ ดังนี้

1) ดำเนินการสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกัน เพื่อกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินงาน

2) ใช้การบริหารจัดการแบบรวมพลังบูรณาการ สู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการบูรณาการนโยบาย และภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดทุกระดับกับหลักสูตรและ กิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล ทำให้ครูลดความเครียดจากภารกิจนอกเหนือจากการเรียน การสอนได้

3) ร่วมกำหนดมาตรฐานเป็นเป้าหมาย กลยุทธ์ และธรรมนูญโรงเรียน

4) ร่วมจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี

5) ผู้บริหารแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงาน /โครงการ โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ

6) ครูวางแผนจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ

7) ผู้บริหารปรับเปลี่ยนระบบบริหารจัดการจาก 6 งาน เป็นบริหารตามรายมาตรฐาน

8) ปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆในแผนปฏิบัติงานประจำปี จำนวน 15 โครงการ

9) ให้การส่งเสริม สนับสนุน อำนาจความสะดวก และกำกับ ติดตาม โดยการนิเทศตามแผน การนิเทศภายใน มีการใช้เทคนิคทำให้ครูปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร และเทคนิคการดึงชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน

10) ประเมินมาตรฐานโรงเรียน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการบินทัก การสังเกต การ สัมภาษณ์ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

นายประยูร กิตติวงศ์ เชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ ในสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะต้องเป็นตัวอย่างของการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับครู นักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน ถ้าผู้บริหาร ไม่เอาจริง ไม่ตั้งใจบริหาร ไม่มีทักษะการบริหาร ทำงานไม่มีระบบ ขาดศีลธรรม การปฏิรูปสถานศึกษา ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ในยุคปฏิรูปจึงควรมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

- มีวิสัยทัศน์ มองกว้าง คิดไกล และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
- มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ วางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ และนำไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ฉับไวต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา มีและใช้ระบบสารสนเทศเพื่อ การบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สูง
- ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการ

## นางพรรณิ กลิ่นศรีสุข

การบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น  
สำหรับการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่สนองความต้องการของผู้เรียน



ตำแหน่ง ที่ตั้ง	ผู้อำนวยการ ระดับ 9 โรงเรียนบ้านใหม่ราษฎร์ดำรง หมู่ที่ 8 ถนนเขาทราย-วังทอง ตำบลเขาเจ็ดลูก อำเภอทับคล้อ จังหวัดพิจิตร 66230
ที่อยู่ปัจจุบัน	โทรศัพท์ 0 5664 9016, 0 5664 9045 โทรสาร - เลขที่ 777 หมู่ที่ 10 ถ.เขาทราย-วังทอง ต.เขาทราย อ.ทับคล้อ จ.พิจิตร 66230
วัน เดือน ปีเกิด	โทรศัพท์ 0 5664 9045 โทรสาร - วันที่ 10 มีนาคม 2495 อายุ 53 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยนเรศวร
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	1 ตุลาคม 2531

### รางวัลเกียรติยศ

- โล่รางวัลโรงเรียนที่ดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ดีเด่นปี2542 (สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ)
- รางวัลโรงเรียนพระราชทาน ระดับประถมศึกษา พ.ศ. 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ)
- เชิดชูคุณงามความดี จากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร พ.ศ. 2543 (สำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544

### การบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

กระบวนการบริหารหลักสูตร ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่สนองความ  
ต้องการของผู้เรียน

นางพรรณิ กลิ่นศรีสุข บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านใหม่

ราษฎรดำรง ซึ่งสภาพของผู้เรียนอยู่ในครอบครัวที่มีรายได้น้อย มีพื้นฐานการศึกษาน้อย จึงไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา พ่อแม่ส่วนใหญ่ต้องการให้ลูกประกอบอาชีพเพื่อช่วยเหลือครอบครัว นักเรียนส่วนใหญ่อยู่กับญาติเพราะพ่อแม่ไปรับจ้างทำงานในเมือง ดังนั้นโรงเรียนจึงมุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อให้นักเรียนมีทักษะอาชีพที่สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในการทำงานเพื่อเสริมรายได้ของครอบครัว โดยเน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง เรียนรู้ด้วยความสุข ได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพอย่างรอบด้านสมดุล มีทักษะการแสวงหาความรู้ เชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์กับชีวิตจริงได้ เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ โดยการ

1. สร้างความเข้าใจแก่ครูทุกคน ชักชวนให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
2. สื่อสารกับครู ผู้ปกครองให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงการบริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้หลักทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย
3. การประสานงานระหว่างโรงเรียนและชุมชน ต้องคัดเลือกครูที่ชุมชน/ภูมิปัญญา เชื่อถือยอมรับ ศรัทธา และไว้วางใจ
4. การลงมือปฏิบัติงานท่ามกลางความไม่พร้อมของทรัพยากร แล้วปรับปรุงแก้ไขต่อไป จะได้ที่งานที่เข้มแข็ง
5. การนิเทศติดตามงาน ช่วยเหลือสนับสนุน และแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และการกระตุ้น กำกับติดตามงานครู และภูมิปัญญาต้องใช้วิธีการต่างกัน
6. การพัฒนาโรงเรียนควรเริ่มต้นจากความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่แยกส่วนกัน เพื่อความเป็นเอกภาพของวิธีการและเป้าหมาย

### หลักการบริหาร

- **พัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน** ด้วยการสำรวจสภาพการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทุกคน สร้างความรู้และความตระหนักเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ครูและบุคลากรทุกคนวางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเองด้วยการลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคตลอดเวลา สรุปบทเรียนโดยพิจารณาคุณภาพผู้เรียนเป็นหลัก

- **พัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้** ด้วยการร่วมกันกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูและบุคลากรดำเนินการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 วิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการดำเนินงานในระดับวิชา

ชั้นเรียน และภาพรวมของโรงเรียน หากจุดอ่อน จุดแข็งเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

- การกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน
- การมีส่วนร่วม เน้นการร่วมแรงร่วมใจระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่นและชุมชน ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- เน้นการพึ่งตนเอง ทั้งด้านงบประมาณ และความเข้มแข็งทางวิชาการ



## นางพริ้มพราย สุพ็ปก

การบริหารแบบองค์รวมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้  
ที่เหมาะสมกับศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล

ตำแหน่ง  
ที่ตั้ง

ผู้รับใบอนุญาต และผู้อำนวยการ โรงเรียนไผ่ตูดมศึกษา  
201 ถนนพหลโยธิน แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่  
กรุงเทพฯ 10210

ที่อยู่ปัจจุบัน

โทรศัพท์ 0 2521 1457-8 โทรสาร 0 2554 2233

เลขที่ 49/4 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงตลาดบางเขน  
เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

โทรศัพท์ 0 2521 1743, 0 1821 2210 โทรสาร -

e-mail : patai1@patai.th.edu

e-mail : primprai@patai.th.edu

วัน เดือน ปีเกิด

วันที่ 13 ตุลาคม 2484 อายุ 64 ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุด

พาณิชยศาสตร์บัณฑิต (พณ.บ.) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน

18 ตุลาคม 2528

### รางวัลเกียรติยศ

- รางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นผู้บริหารการศึกษาดีเด่น พ.ศ. 2538 (มูลนิธิสยาม-คุณหญิงเบญจา แสงมลิ กระทรวงศึกษาธิการ)
- ผู้บริหารการศึกษาดีเด่น พ.ศ. 2532 (สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย)
- รางวัลพระราชทานชนะเลิศ "คุณธรรมและจริยธรรมดีเด่น" จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี พ.ศ. 2531
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544

## กระบวนการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

นางพริ้มพราย สุฟโปฏุก ใช้รูปแบบการบริหารและการพัฒนาการจัดการศึกษาแบบองค์รวม ซึ่งมีหลักการ และแนวทางการดำเนินงานหลัก ๆ 3 ประการ คือ

1. **หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)** นางพริ้มพราย สุฟโปฏุก ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ได้ร่วมคิด ร่วมจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะยาว 3 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และพันธกิจไว้เป็นแนวปฏิบัติ โรงเรียนได้กระจายอำนาจการบริหารจัดการแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ ทุกฝ่ายมีอำนาจการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จภายใต้กรอบของธรรมนูญโรงเรียน การปฏิบัติงานเน้นความเป็นอิสระ ซึ่งทุกคนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมตัดสินใจ และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปรับปรุงงานในฝ่ายของตนเองอย่างจริงจัง และต่อเนื่องตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารโดยเน้นให้ทุกฝ่ายต้องมีการเก็บข้อมูล พัฒนาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งของฝ่ายบริหาร และฝ่ายวิชาการและเน้นการบริหารและจัดการศึกษาแบบองค์รวม เน้นการพัฒนาศักยภาพผู้สอนเป็นรายบุคคล เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนในด้านงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป การบริการอาคารสถานที่ และงานบริการอื่นๆ โดยมีเป้าหมายคือคุณภาพผู้เรียนเป็นหลัก

2. **หลักการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล** การพัฒนาที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญนั้น นางพริ้มพราย สุฟโปฏุก ส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สนองตอบความถนัดและความสนใจของผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เด็กได้คิด ค้นคว้าหาความรู้ สร้างสรรค์ผลงาน เน้นการจัดสภาพแวดล้อมที่สวยงาม รมรื่น เต็มไปด้วยบรรยากาศทางปัญญาที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา และสอดคล้องกับความสามารถและศักยภาพผู้เรียน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีถึง 80% ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียน และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือ "ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เปี่ยมล้นคุณธรรม เลิศล้ำคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ รักชีวิตวัฒนธรรมไทย ห่วงใยสิ่งแวดล้อม มีความพร้อมด้านภาษา สุขกาย สบายใจ อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข" โดยสอดคล้องกับหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้นักเรียนเป็น "คนเก่ง คนดี มีความสุข" นอกจากนั้นยังส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจ ในกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย และเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้มีสื่อและเทคโนโลยีมาช่วยสอนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และทำวิจัยชั้นเรียนเพื่อศึกษาพฤติกรรมเด็กเป็นรายบุคคลที่ชัดเจน

3. **หลักการประกันคุณภาพการศึกษา** ทุกคน ทุกฝ่ายมีการประเมินคุณภาพภายในด้วยระบบการทำงานที่ใช้วงจร PDCA อยู่ตลอดเวลา และได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอยู่ในระดับดี จึงทำให้สังคม ชุมชน และผู้ปกครอง มีความชื่นชม ยอมรับและให้ความไว้วางใจโรงเรียนในการดูแลอบรมสั่งสอนบุตรหลาน นอกจากนี้โรงเรียนยังเป็นต้นแบบและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น ๆ ทางด้านวิชาการ

นางพริ้มพราย สุฟไปฏุก มีหลักคิดในการบริหารเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนี้

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ต้องอาศัยความรัก ความเข้าใจ ความสามัคคี และความเสียสละของทุกคน ผู้บริหารและครูต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
- การสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรเพื่อการทำงานสู่เป้าหมายเดียวกัน ต้องใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายตามสภาพพื้นฐานของบุคลากร และการเรียนรู้ร่วมกัน
- การแก้ปัญหาควรใช้การวิจัยปฏิบัติการที่สอดคล้องกับการทำงาน
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอำนวยความสะดวกในด้านวิชาการ และด้านอื่น ๆ ที่เพียงพออย่างสมเหตุสมผลจึงจะเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งเด็กและบุคลากรของโรงเรียน
- ส่งเสริมการประเมินอย่างเป็นระบบ และการตรวจสอบคุณภาพภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

## นายสมบุรณ์ แต้نگเกลี้ยง

การบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูเป็นหลัก  
เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้



ตำแหน่ง ที่ตั้ง	ผู้อำนวยการ ระดับ 8 โรงเรียนอนุบาลกระบี่ 22 ถนนวิจิตร ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ 81000 โทรศัพท์ 0 7562 0307 โทรสาร -
ที่อยู่ปัจจุบัน	226 ถนนวิจิตร ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ 81000 โทรศัพท์ 0 7562 0307 โทรสาร -
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 14 กรกฎาคม 2496 อายุ 52 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต(ศษ.ม.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	7 ธันวาคม 2535

### รางวัลเกียรติยศ\*

- โล่เกียรติคุณบุคคลตัวอย่างแห่งปี 2544 สาขาผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น (ชมรมส่งเสริมจรรยาบรรณในวิชาชีพ)
- ได้รับวุฒิปัตร์เป็นบุคลากรต้นแบบ (ครูเกียรติยศ) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สาขาผู้บริหาร พ.ศ. 2544 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)
- เกียรติบัตรได้ให้การสนับสนุนครูต้นแบบและครูเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ พ.ศ. 2543 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544 (\*ขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบกเก๊าห้อง)

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

- การมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งได้เข้ามามีบทบาทในการช่วยกำหนดนโยบาย การวางแผน การแสดงความคิดเห็น และการระดมทรัพยากรได้อย่างคึกคัก

- นักเรียนของโรงเรียนมีคุณลักษณะเด่น คือ ใฝ่รู้ มีวินัยในตนเอง รักโรงเรียนและท้องถิ่น สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เกื้อกูลเพื่อน ๆ
- ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเรียนรู้ในสวนยางพารา สวนปาล์ม ป่าชุมชน
- ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนรู้อย่างจริงจัง คือ คุยมโนราห์ ผู้เรียนมีความซาบซึ้งในศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นคือ มโนราห์ สามารถแสดงมโนราห์ได้อย่างมืออาชีพ
- ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ให้อิสระครูในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ทำให้ได้รับความร่วมมือจากครูอาจารย์เป็นอย่างดี

### หลักการบริหาร

- ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ในการครองตน ครองคน ครองงาน เช่น การพึ่งตนเอง ขยัน มีระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรม
- การกระจายอำนาจ โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- การบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรม ร่วมแรง ร่วมจิต ร่วมพิชิตปัญหา ร่วมพัฒนา
- สร้างความตระหนัก ให้ทุกฝ่ายรู้และรักหน้าที่และปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความทุ่มเท
- ส่งเสริมการปฏิรูปโรงเรียนทั้งระบบ
- ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของบุคคลแห่งการเรียนรู้ กล้าให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และกล้าปรับเปลี่ยนตนเอง
- ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร เข้าใจในคุณค่าของคนทุกคน ยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ เคารพในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมุ่งไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน
- โปร่งใสตรวจสอบได้

## นายอดิเรก บุญคง

การบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

โดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน

(SCBM - School and Communities Based Management)



ตำแหน่ง ที่ตั้ง	อาจารย์ใหญ่ ระดับ 7 โรงเรียนบ้านระกา บ้านระกา หมู่ที่ 5 ตำบลโคกเพชร อำเภอชูขันธุ์ จังหวัดศรีสะเกษ 33140
ที่อยู่ปัจจุบัน	โทรศัพท์ - โทรสาร - 106 หมู่ที่ 2 ตำบลวังหิน อำเภอวังหิน จังหวัดศรีสะเกษ 33270 โทรศัพท์ 0 1470 9386 โทรสาร -
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 7 มกราคม 2504 อายุ 44 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	1 ธันวาคม 2540

### รางวัลเกียรติยศ

- เกียรติบัตรได้มีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการดูแลติดตามผลการจัดกิจกรรมตามโครงการส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทครูผู้สอนในการป้องกันและแก้ไขการใช้แรงงานเด็กในพื้นที่ เป้าหมายระดับโรงเรียน พ.ศ. 2543 (องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)
- โรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมสร้างเอกลักษณ์ไทยดีเด่น ในงานวันประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2539 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544

**การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นฐาน (SCBM - School and Communities Based Management)**

นายอดิเรก บุญคง บริหารจัดการฐานโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนและชุมชนเป็นหลัก (SCBM)

โดยเน้นหลักการสำคัญดังนี้ หลักการกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ การตัดสินใจเชิงนโยบาย การกำกับติดตามดูแล การจัดการศึกษาของโรงเรียนภายใต้กรอบแนวคิดและกระบวนการพัฒนาเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนและชุมชน โดยใช้รูปแบบ K-ADIREK โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า "จะปลูกพืชต้องเตรียมดิน จะกินต้องเตรียมอาหาร จะพัฒนางานต้องพัฒนาคน จะพัฒนาคนต้องพัฒนาที่ใจ จะพัฒนาใครเขาต้องพัฒนาเราก่อน" เพื่อให้การบริหารจัดการฐานโรงเรียนที่เน้นโรงเรียนและชุมชน เป็นหลัก (SCBM) ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีคำอธิบายประกอบรูปแบบ ดังนี้

- **K- Knowledge** การสร้างองค์ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในภารกิจร่วมกันก่อนดำเนินงานทุกครั้ง
- **A-Analysis** การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ เพื่อการวางแผนงาน
- **D-Decision** การตัดสินใจร่วมกันเพื่อเลือกทางเลือกหรือแผนงานที่ผ่านการวิเคราะห์ร่วมกันมา
- **I - Implementation** การสนับสนุนการปฏิบัติตามภารกิจ เพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคขณะทำงาน
- **R-Reflection** การสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ
- **E-Evaluation** การประเมินผลกิจกรรมร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป
- **K- Knowledge** สรุปเป็นองค์ความรู้เพื่อเป็นแนวปฏิบัติต่อไป ในขั้นตอนการปฏิบัติภารกิจทุกอย่างเน้นการมีส่วนร่วม
- **P-Participation** การกระจายอำนาจ ในขั้นตอนการปฏิบัติภารกิจ
- **D-Decentralization** ให้ทีมงานได้ปฏิบัติอย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานจากรูปแบบดังกล่าว สรุปเป็นหลักการหรือหลักคิดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ง่ายขึ้นได้ ดังนี้
 

1) เตรียมคน (K)	2) ฝนความคิด(A)
3) พิชิตปัญหา (D)	4) อาสารวมมือ (I)
5) ยึดถือปฏิบัติ (R)	6) เร่งรัดผลงาน (E)
7) สานต่อความรู้ (K)	8) เชิดชูทีมงาน (P+D)

**ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ K-ADIREK** มีดังนี้

- 1) ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนมีกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้อันเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีวิธีการที่หลากหลาย โดยความร่วมมือของชุมชน ท้องถิ่น
- 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผลจากการประเมินมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่

มีผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานอยู่ในระดับดี (3) ยกเว้นมาตรฐานคุณภาพที่ 4 มีผลการประเมินอยู่ในระดับ พอใช้ (2) นอกจากนี้แล้วโรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย สามารถสนองตอบความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้อย่างเต็มศักยภาพ

3) ด้านการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของชุมชน การใช้รูปแบบการทำงาน K-ADIREK เป็นการเปิดโอกาสให้ คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาและจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียนมากขึ้น ไม่จำกัดเพียงแค่บทบาทหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงที่ระบุไว้เท่านั้น นอกจากนี้แล้วยังเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทางสังคมของโรงเรียนและชุมชนได้เป็นอย่างดีทำให้เกิดการรับรู้เข้าใจเข้าถึงซึ่งกันและกัน ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เป็นภาวะที่ชุมชนจะต้องรับผิดชอบในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนร่วมกันของคนในชุมชน

4) ผลต่อผู้บริหารสถานศึกษา - ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองมากขึ้น เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีศิลปะการบริหารงานบุคคลที่แยบยล สุขุมรอบคอบ มองภาพได้ในระดับกว้างมากขึ้น สามารถใช้เทคนิคการบริหารต่างๆได้อย่างลงตัว ไม่สะดุดหรือตีดัดหรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรแต่อย่างใด สามารถสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ในองค์กรและชุมชนได้ตลอดเวลา ส่งผลให้ได้รับความศรัทธาและเชื่อถือ อันเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญของผู้บริหารผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

5) ผลต่อครูและบุคลากรของโรงเรียน - ครูมีความกระตือรือร้น ตื่นตัวในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาตนเองมากขึ้น มีรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มากมายเห็นได้จากการจัดทำแผนการเรียนรู้ และแผนการสอนของครูในโรงเรียน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับบุคคลอื่น มีลักษณะเปิดกว้างมากขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ได้เสมอ มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง สูงงานหนักและที่ยุงยาก มีความกล้าหาญทำงานที่ยุงยากลำบากและท้าทายกับปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น เช่น การจัดการเรียนการสอนในช่วงชั้นที่ 3 (เป็นสาขาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น) เป็นลักษณะของครูมืออาชีพมากขึ้น

6) ผลต่อการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและประชาชนในชุมชน ทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบายและร่วมตัดสินใจและให้การสนับสนุน การจัดการศึกษา มีความตระหนักเห็นความสำคัญ ถือเป็นภาระหน้าที่ของชุมชนที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบและดูแลการจัดการศึกษาให้ดีขึ้น มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของชุมชน มีผลทำให้ชุมชนผลักดันให้โรงเรียนจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี (เปิดช่วงชั้นที่ 3) ผู้ปกครองนักเรียนนอกเขตบริการโรงเรียนส่งนักเรียนข้ามเขตบริการมาเข้าเรียนเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ



## นายเอนก ทรัพย์มาก

การบริหารสถานศึกษาแบบร่วมมือร่วมใจ

เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ตำแหน่ง ที่ตั้ง	ผู้อำนวยการ ระดับ 8 โรงเรียนวัดถนน 19 หมู่ที่ 2 ตำบลโผงเผง อำเภอบ้านฉาง จังหวัดอ่างทอง 14130
ที่อยู่ปัจจุบัน	โทรศัพท์ 0 3566 1502 โทรสาร - เลขที่ 2 หมู่ที่ 1 ตำบลวัดยม อ.บางบาล จ.พระนครศรีอยุธยา 13250
วัน เดือน ปีเกิด	โทรศัพท์ 0 3528 6101, 0 1371 2044 โทรสาร - วันที่ 13 เมษายน 2494 อายุ 54 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	9 กันยายน 2528

### รางวัลเกียรติยศ

- รางวัลห้องสมุดดีเด่นของสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ของสมเด็จพระเทพฯ ปี 2534
- โรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ดีเด่นของ สปช. ปี 2542
- ผู้บริหารรางวัลเกียรติยศของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ปี 2544
- ผู้บริหารดีเด่นของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด อ่างทอง ปี 2543
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

นายเอนก ทรัพย์มาก ใช้หลักการบริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่สำคัญต่อไปนี้คือ

- การพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน
- การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน

### การพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน

เป็นการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ มีทักษะกระบวนการในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง มีความสุข ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

#### วิธีดำเนินการ

- สร้างความตระหนักและปลุกจิตสำนึกในการปฏิรูป โดยการจัดประชุมชี้แจง สัมมนา พุดคุย ลงมือทำเป็นแบบอย่าง เพื่อให้ครู นักเรียน กรรมการสถานศึกษา พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจตรงกัน และสร้างแรงบันดาลใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้
- สำรวจความต้องการ ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อหามาตรการสนับสนุนส่งเสริม
- วางแผน เพื่อกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมร่วมกัน
- ดำเนินการตามแผน เช่นการปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ ในโรงเรียน การพัฒนาห้องเรียน การพัฒนาสื่อเทคโนโลยี การประสานความร่วมมือจากชุมชน ท้องถิ่น ซึ่งทุกอย่างมุ่งให้เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล โดยเน้นการช่วยเหลือ สนับสนุนส่งเสริม สร้างขวัญกำลังใจ รับผิดชอบต่อปัญหาอุปสรรคเพื่อปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา
- สรุปผลการดำเนินงาน ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมรับทราบทั้งผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรค เพื่อร่วมมือกันปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน

### การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นายเอนก ทรัพย์มาก เน้นการส่งเสริมให้มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ รู้วิธีเรียนรู้ และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีขั้นตอนการบริหารเพื่อส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญดังนี้

- **ขั้นเตรียมการ** โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตร สำรวจแหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนและชุมชน ผู้บริหารและครูศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล เป็นต้น
- **ขั้นสำรวจความต้องการ** โดยเน้นความสนใจของผู้เรียน และความต้องการของชุมชน
- **ขั้นจัดทำแผนการเรียนรู้** โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดสาระ กิจกรรม แหล่งเรียนรู้ วิธีวัดและประเมินผล เป็นต้น

- **ขั้นดำเนินการตามแผนการเรียนรู้** โดยส่งเสริมให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแผนการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **ขั้นติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรม การเรียนรู้** โดยส่งเสริมการใช้การวิจัยในชั้นเรียน การใช้วิธีประเมินผลที่หลากหลาย
- **ขั้นสรุปรายงานผล และการพัฒนาปรับปรุง** โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสรุปทเรียนผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อเสริมจุดดีและแก้จุดด้อยในปีต่อไป

### การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา นายเอนก ทรัพย์มาก เน้นคุณภาพ 3 ด้านคือ **คุณภาพของผู้เรียน** **คุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู** และ**คุณภาพการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหาร** โดยมุ่งเป้าหมายสูงสุดคือประโยชน์ที่ผู้เรียนพึงได้รับ การประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนวัดถนนใช้กระบวนการ PDCA โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

**นางนิภาภรณ์ กองสุวรรณ**  
**การบริหารสถานศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ**  
**เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้**  
**ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ตามศักยภาพผู้เรียน**



ตำแหน่ง ที่ตั้ง	ผู้อำนวยการ ระดับ 8 โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาละฮิล) ถนนพิชิตบำรุง ตำบลบางนาค อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส 96000
ที่อยู่ปัจจุบัน	โทรศัพท์ 0 7351 150 โทรสาร - เลขที่ 9 ถนนถนนคร ตำบลบางนาค อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส 96000
วัน เดือน ปีเกิด	โทรศัพท์ 0 7351 3282, 0 1609 2569 โทรสาร - วันที่ 5 พฤษภาคม 2495 อายุ 51 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	1 พฤศจิกายน 2543

### รางวัลเกียรติยศ

- รางวัลโรงเรียนพระราชทาน พ.ศ. 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ)
- ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น พ.ศ. 2542 (คุรุสภาจังหวัดนราธิวาส)
- ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น พ.ศ. 2542 (เทศบาลเมืองนราธิวาส)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

1. **พัฒนาครูและบุคลากร** ให้เกิดความตระหนัก และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การจัดการกระบวนการเรียนรู้ โดยการจัดประชุม นิเทศรายบุคคล รายกลุ่ม อบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และศึกษาดูงานจากครูต้นแบบ การกระจายอำนาจเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร

2. **พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน** เน้นให้ครูและบุคลากรจัดการกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย คือ

- การจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยค่ายวิชาการ
- การจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยใช้การเรียนรู้เป็นฐาน
- การจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนท้องถิ่นเป็นตัวตั้ง
- การจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ห้องเรียนธรรมชาติ
- การจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยการทัศนศึกษาและใช้สิ่งแวดล้อมเป็นสื่อ
- การจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยใช้แหล่งความรู้ในชุมชน
- การจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยการปลูกสำนึกรักท้องถิ่น
- การจัดการกระบวนการเรียนรู้ตามกลุ่มสนใจ

3. พัฒนาด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ของนักเรียนและชุมชน จัดให้มีมุมสำหรับค้นคว้า ป้ายนิเทศ สนามกีฬา โรงเรียนจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่นสำหรับนักเรียน เป็นสถานที่ทำงานที่มีความสุขของครู เป็นแหล่งภูมิปัญญาที่สำคัญของชุมชน

4. พัฒนาความรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยการให้ความรู้เรื่องการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก่ชุมชน ด้วยการจัดประชุมผู้ปกครอง ให้ความรู้โดยเอกสารแผ่นพับ ประชาสัมพันธ์ด้วยภาษาถิ่น การรับฟังความคิดเห็นจากชุมชน การให้วิทยากรในชุมชนมาให้ความรู้แก่ผู้เรียน

## นายจุมพล ทองใหม่

รูปแบบการบริหารจัดการการใช้แหล่งการเรียนรู้  
ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และศักยภาพชุมชน



ตำแหน่ง ที่ตั้ง	ผู้อำนวยการ ระดับ 8 โรงเรียนศิริราชบุรีสามัคคี อำเภอมาบตาพุด จังหวัดปัตตานี 94140
ที่อยู่ปัจจุบัน	โทรศัพท์ 0 7349 7278-9 โทรสาร - 64/38 หมู่ที่ 2 ถนนสุขยางค์ ต.สะเตงนอก อ.เมือง จ.ยะลา 95000
วัน เดือน ปีเกิด	โทรศัพท์ 0 7325 7893, 0 1957 6502 โทรสาร - วันที่ 16 ธันวาคม 2502 อายุ 46 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	การศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	พ.ศ. 2545

### รางวัลเกียรติยศ\*

- โรงเรียนที่จัดงานส่งเสริมการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนดีเด่น พ.ศ. 2539 (เขตการศึกษา 2)
- โรงเรียนดีเด่น พ.ศ. 2539 (เขตการศึกษา 2)
- รางวัลชมเชยโรงเรียนพระราชทาน พ.ศ. 2539 (เขตการศึกษา 2)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544 (\*ขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนธารโตวัฒนวิทย์)

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

นายจุมพล ทองใหม่ บริหารจัดการสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษา โดยการใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้บูรณาการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างได้ผล โดยเฉพาะสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีความแตกต่างทางด้านขนานนับถือศาสนาและวัฒนธรรมประเพณี

ในพื้นที่จังหวัดยะลา และปัตตานี โดยสรุปบทเรียนร่วมกับคณะครูว่า การจัดการศึกษาของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาที่เน้นการถ่ายทอด การบรรยายจากครูในชั้นเรียนอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับธรรมชาติที่ใฝ่รู้ อยากทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการบรรยายนั้นไม่สามารถทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในวิถีชีวิตของตนเองและชุมชนได้อย่างลึกซึ้งเพียงพอ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนออกไปเรียนรู้จากชีวิตจริง สถานการณ์จริง จากผู้มีความรู้และประสบการณ์จริงในชุมชนของตนเอง จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริง เกิดความรัก ความภาคภูมิใจในชุมชนท้องถิ่นของตนเองอย่างลึกซึ้ง

ในการแก้ปัญหาเพื่อลดความขัดแย้งความแตกต่างในการนับถือศาสนาและวัฒนธรรม ประเพณีในพื้นที่สามจังหวัดภาคใต้ นั้น นายจุมล ทองใหม่ ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์หลักในการแก้ปัญหา โดยการเปิดโอกาสให้ผู้นำศาสนาเข้ามาสอนศาสนาในโรงเรียน โดยบูรณาการการเรียนหลักศาสนาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษา ทำให้เกิดความร่วมมือและส่งเสริมบทบาทซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียน ผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชนอันจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขตลอดไป

ในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป โดยเน้นหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบถ่วงดุลย์ หลักการประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนให้โอกาสผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในหลายระดับ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ในการเข้ามามีส่วนร่วมนั้นโรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วมใน 3 เรื่องคือ **ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา**

**ร่วมคิด** โดยการ

1. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการร่วมกัน
2. ร่วมกันวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ สร้างทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนา
3. สร้างความตระหนักให้กับองค์กรและบุคคล เพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืน

**ร่วมทำ** โดยการ

1. โรงเรียนให้ความรู้ผู้มีส่วนร่วมให้เข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างถ่องแท้
2. ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนา
3. กำหนดขอบข่าย/บทบาท/หน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
4. ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์อย่างมั่นใจ
5. ประเมินผลการทำงาน เพื่อติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ

**ร่วมพัฒนา** โดยการ

1. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุม และเน้นการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข
2. จัดทำสรุปรายงานการประเมินตนเองให้มีส่วนร่วมทุกส่วนรับทราบอย่างโปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อระดมพลังในการหาทางปรับปรุงพัฒนาในส่วนที่ยังบกพร่อง
3. ระดมสรรพกำลังในการมีส่วนร่วมเพื่อช่วยพัฒนาให้ต่อเนื่องยั่งยืน

**การบริหารจัดการ** ดังนี้

**กำหนดเป้าหมาย** โดยจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ธรรมนูญโรงเรียน แผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี

**กำหนดยุทธศาสตร์** โดยใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การปฏิรูปทั้งระบบโรงเรียน (Whole - school Approach)

**การนิเทศ** ติดตามและประเมินผล โดยการประเมินคุณภาพภายใน การประชาสัมพันธ์ และการใช้ข้อมูลสารสนเทศ

**การสนับสนุน** ทางด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ สื่อวัสดุครุภัณฑ์และสถานที่ งบประมาณ





## นายนคร ตังคะพิภพ

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้  
โดยใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม

ตำแหน่ง  
ที่ตั้ง

ผู้อำนวยการ ระดับ 9 โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี  
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี 76000

ที่อยู่ปัจจุบัน

โทรศัพท์ 0 3241 8292, 0 3242 5404 โทรสาร 0 3240 0804  
228/5 หมู่ที่ 8 ถนนคีรีรัฐยา ต.ธงชัย อำเภอเมืองฯ  
จังหวัดเพชรบุรี 76000

โทรศัพท์ 3240 0289, 0 9918 21 โทรสาร -  
e-mail: nakorn@bmp.ac.th

วัน เดือน ปีเกิด

วันที่ 28 กันยายน 2490 อายุ 57 ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุด

ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน

โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี ตั้งแต่ ปี 2544

### รางวัลเกียรติยศ

- นักบริหารดีเด่น พ.ศ. 2540  
(ภาควิชาการการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
- ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น พ.ศ. 2541  
(สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย)
- ผู้บริหารดีเด่น พ.ศ. 2543 และ พ.ศ. 2544 (กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ)
- ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ระดับประเทศ พ.ศ. 2544 (คุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ พ.ศ. 2544 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา)
- ศิษย์เก่าดีเด่น คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2546  
(สมาคมครุศาสตร์สัมพันธ์)

## การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

### "รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม (Integrated Administration Strategy: IAS)"

ของนายนคร ตั้งคะพิภพ

กรอบความคิดและแนวทางปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอของการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ จะแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) สร้างปัจจัยเอื้อหรือเงื่อนไขในการพัฒนาให้เป็นส่วนสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลสำเร็จต่อกระบวนการอื่น (2) พยายามจัดกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม เพื่อการทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อน ลดภาระงานของบุคลากร แต่ได้ผลงานที่ต้องการครบถ้วน (3) กำหนดทิศทางหรือวางเป้าหมายผลลัพธ์ที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อคุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ

1. **สร้างปัจจัยเอื้อหรือเงื่อนไขในการพัฒนา** เพื่อให้เป็นส่วนสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี 2 ปัจจัยสำคัญ ที่มุ่งมั่นให้สำเร็จเสมอ ได้แก่

ปัจจัยแรก **การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเชิงระบบ** เพื่อให้เกิดเสถียรภาพในการทำงานไม่ต้องปรับไปตามตัวผู้บริหารที่เปลี่ยนไป การพัฒนาการบริหารเชิงระบบจะมีส่วนช่วยทำให้ระบบการบริหารจัดการมีความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น การจัดการเชิงระบบ คำนึงถึงการเตรียมปัจจัย (Input) ต่าง ๆ ให้พร้อมเพียงพอ นำปัจจัยทุกส่วนเหล่านั้นมาเป็นฐานให้กระบวนการ (Process) เพื่อให้การบริหารมีความคล่องตัว สะดวกและมีประสิทธิภาพ จนสามารถบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมได้ตามความคาดหวัง และส่งผลต่อผลผลิต (Output) ที่บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของชาติได้

ปัจจัยของระบบที่กล่าวถึงนี้ ประกอบด้วย บุคลากร หลักสูตร อาคารสถานที่และอุปกรณ์การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่วนกระบวนการ เป็นความพยายามบริหารงานประจำ ควบคู่กับการบริหารยุทธศาสตร์สำคัญที่เน้นเป็นพิเศษ ให้เกิดผลมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่สอง **พัฒนาภาวะผู้นำทุกระดับ** เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigms) จากวิธีการรับการชี้นำ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วัฒนธรรมการทำงานและวิถีชีวิตในโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบต่างคนต่างทำมาเน้นการทำงานเป็นทีม ที่มีการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แยกกันทำแล้วนำมาหลอมรวมมากขึ้น ภาวะผู้นำที่ต้องการเป็นแบบร่วมมือ ร่วมพลัง (Collaboration) ให้มากที่สุด

พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร เน้นไปสู่ 5 ประเด็น คือ (1) **ความเป็นเลิศของบุคคล (Personnel Mastery)** คือ พัฒนาบุคคลให้ใฝ่ใจใฝ่รู้เห็นคุณค่าในตนเองและสร้างสรรค์ผลงาน ด้วยศักยภาพของตนเต็มที่ มีความเคารพในคุณค่าบุคคลทั่วไปด้วยใจที่เปิดกว้างให้การยอมรับกันและกัน (2) **การมีรูปแบบวิถีคิด (Mental Model)** คือ การไม่ติดยึดกับรูปแบบเดิม ๆ หากแต่สร้างความ

กระจ่างในความคิดเสมอ ที่กลั่นตัวมาจากองค์ความรู้ หลักการ เหตุผลและประสบการณ์สั่งสม กลั่นตัวมาสู่การตัดสินใจทำงาน (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือการมีส่วนร่วมที่จะรับรู้ทิศทางในภาพเดียวกันทั้งโรงเรียน ด้วยการวิเคราะห์เพื่อกำหนดภาพอนาคตร่วมกันตั้งแต่นั้น อดทนในการใช้เวลาถกเถียงกันอย่างรอบคอบ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การกำหนดให้มีเวทีเสวนา ประชุมกลุ่มที่หลากหลาย ให้โอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีมากขึ้น ในเงื่อนไขของการจัดกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ได้ข้อสรุปสู่การปฏิบัติเสมอ ไม่ใช่กลุ่มสนทนาอย่างไร้ทิศทางหรือเป้าหมาย (5) การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) คือการคิดที่มองเห็นภาพรวมในสายตาทิมองทั้งองค์รวมและรายละเอียดภาพย่อยที่เชื่อมโยงถึงภาพรวมได้ ไม่เป็นการคิดแบบแยกส่วนอย่างไม่รู้จักความเชื่อมโยง

## 2. กระบวนการหลอมรวมยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาองค์กรรวม

ยุทธศาสตร์สำคัญ 5 ประการที่เสนอรูปแบบหลอมรวม ได้แก่

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM)
2. การปฏิรูปการเรียนรู้ (Learning Reform : LR)
3. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA)
4. การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (School Advising and Counseling System: SC)
5. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology:

ICT)

การหลอมรวมยุทธศาสตร์ทั้งห้าสู่การปฏิบัติงานนั้น อาศัยแนวคิดการบริหารจัดการเป็นทีม (Team Work) เป็นหลัก ซึ่งถือเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่มีลักษณะของการประสานสัมพันธ์อย่างดี โดยจัดให้มีคณะกรรมการ 3 ทีม ในแต่ละยุทธศาสตร์ ได้แก่ ทีมอำนวยการ (ทีมคิด) ทีมประสานงาน (ทีมประสาน) และทีมดำเนินงาน (ทีมทำ) แม้มีทีม 3 ทีมในหนึ่งยุทธศาสตร์ รวมเป็นทีมทั้งสิ้น 5 ทีม แต่ในการปฏิบัติแบบหลอมรวมจะลดบุคลากรในแต่ละทีมได้ เพราะใช้บุคลากรคนเดียวกัน ความรู้ในทิศทางการทำงานของแต่ละยุทธศาสตร์ด้วยกันเป็นทีม จะมีส่วนช่วยเหลือลดทั้งงานและได้ผลคุณภาพสูงขึ้น

**ทีมอำนวยการ** ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้างานอื่น ๆ และหัวหน้าผู้ประสานงานแต่ละยุทธศาสตร์ มีภารกิจตามขอบข่ายหลัก คือ ศึกษาวิเคราะห์ แก้ปัญหา และกำหนดแนวทางของการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน โดยอาศัยการประชุมสม่ำเสมอ การกำกับ ติดตาม นิเทศ และให้การสนับสนุนการดำเนินงานในงานทั้งปวงของโรงเรียน

**ทีมประสานงาน** ประกอบด้วย บุคลากรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงความคิดจากทีมอำนวยการไปสู่การปฏิบัติในทีมดำเนินงาน ซึ่งแต่ละยุทธศาสตร์มีตัวบุคคลไม่ซ้ำซ้อนกัน ทีมประสานจึงมี 5 ทีมประจำอยู่ใน 5 ยุทธศาสตร์ มีภารกิจตามขอบข่ายหลัก คือ เชื่อมโยงประสานงานระหว่างทีมอำนวยการกับทีมดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับเจตนารมณ์และไม่ทำงานซ้ำซ้อน

**ทีมดำเนินงาน** ประกอบด้วยบุคลากรของโรงเรียนทุกคน แต่อาจมีหน้าที่แตกต่างกันบ้างตามลักษณะของภารกิจ ซึ่งในทีมดำเนินงานจะมีหัวหน้าของงานลดหลั่นกันไปขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะทางและภารกิจงานประจำที่มีอยู่มากหรือน้อยเพียงใด การจัดวางตัวบุคคลปฏิบัติงานจึงอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เช่น ถ้าเป็นยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สมาชิกของทีมจะเน้นไปที่หัวหน้าระดับ ครูประจำชั้น ส่วนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ จะเน้นไปที่ทีมงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอนมากกว่า เป็นต้น ทีมดำเนินการมีภารกิจตามขอบข่ายหลักคือ ทำงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในโครงสร้างการบริหารปกติของโรงเรียน ซึ่งแม่แยกภาระงานเป็นฝ่าย/กลุ่มสาระ/ระดับ แต่ร่วมกันในแนวทางที่เป็นเอกภาพจากทีมอำนวยการนั่นเอง

**หัวใจของยุทธศาสตร์แบบหลอมรวม** ก็คือ การประชุมปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และลดความซ้ำซ้อนของงานที่อยู่คนละยุทธศาสตร์แต่มีลักษณะงานมุ่งเป้าหมายเดียวกัน ส่วนสำคัญของการประชุมเป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนางานโรงเรียน เป็นการประชุมที่จัดวันเวลาแน่นอนชัดเจนบ้าง ประชุมหารือแบบเฉพาะกิจบ้าง และมีการประชุมแบบไม่เป็นทางการด้วย เช่น การประชุมคณะกรรมการอำนวยการ (ทีมคิด) กำหนดการประชุมไว้เดือนละ 2 ครั้ง (สัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของเดือน) โดยจัดตารางของทุกคนให้ว่างจากภารกิจอื่นไว้ ชัดเจน เป็นต้น

3. **บังคับทิศทางการบริหารให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** เพื่อให้เกิดคุณภาพผู้เรียนที่มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษา เพื่อนักเรียน เก่ง ดี มีความสุข



## นายนิยม ชูชื่น

การบริหารฐานโรงเรียนที่เน้นครูและชุมชนเป็นสำคัญ  
เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียนและ  
ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

ตำแหน่ง  
ที่ตั้ง

ผู้อำนวยการ ระดับ 8 โรงเรียนเทพา  
ถนนปากน้ำเทพา ต.เทพา อ.เทพา จ.สงขลา 90150

ที่อยู่ปัจจุบัน

โทรศัพท์ 0 7437 6302 โทรสาร 0 74376482  
เลขที่ 85/34 หมู่ที่ 2 ถนนกาญจนวนิช ต.เขารูปช้าง อ.เมือง  
จ.สงขลา 90000

วัน เดือน ปีเกิด

โทรศัพท์ 0 7431 3595, 0 1896 312 โทรสาร -  
วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2494 อายุ 52 ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุด

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาการสอนวิทยาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน

18 พฤศจิกายน 2544

### รางวัลเกียรติยศ

- โล่ประกาศเกียรติคุณในฐานะวิทยากรโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา พ.ศ. 2538 (กรมสามัญศึกษา)
- โล่รางวัลผู้บริหารโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาดีเด่น ปี 2544 (กรมสามัญศึกษา)
- เข็มเชิดชูเกียรติ "คนดีศรีสงขลา" พ.ศ. 2544 (มูลนิธิฯ พงษ์พลเอกเปรม ตินสุลานนท์ และจังหวัดสงขลา)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ในการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ นายนิยม ชูชื่น ถือว่าผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและให้ความสำคัญในเรื่องการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นอันดับแรกกับ **ครูและชุมชน** เป็นพลังสำคัญในการทำให้ผลผลิตด้านคุณภาพของการศึกษาเกิดขึ้น แต่การให้ความสำคัญต้องไม่เน้น

ที่ตัวบุคคล จะเน้นที่วัตถุประสงค์และความสำเร็จของผลงานเป็นหลัก เน้นความร่วมมือในลักษณะของทีมทำงาน (Team Work) ชุมชนได้แก่ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่นและองค์กรเอกชนต่างๆ เป็นผู้มีส่วนบทบาทหลักในการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารฐานโรงเรียน (SBM) ตามภารกิจหน้าที่ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเป็นแนวทางปฏิรูปการศึกษาที่รองรับการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป นายนิยม ชูชื่น มีหลักในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ดังนี้

1. จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2. วางแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการมอบหมายภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นทีมงาน

3. ปฏิบัติงานตามแผนโดยผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ให้การนิเทศ กำกับ ช่วยเหลือและเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะหุ้นส่วนของทีมงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำกับควบคุมตัวเองด้วยเช่น เมื่อใครทำอะไรสำเร็จ คิดค้นวิธีการพัฒนาการเรียนการสอนใหม่ๆ หรือไปอบรมความรู้ อะไรมา มีหน้าที่ต้องนำเสนอต่อที่ประชุมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ไปด้วยกันโดยผู้บริหารและผู้ช่วยฯ ร่วมเรียนรู้ด้วยทุกครั้ง ส่งเสริมให้ครูได้รายงานความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของการปฏิบัติงานได้เรื่อยๆ และจัดให้มีการประเมินผลงานในรอบ 6 เดือนเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบโดยผู้ประเมินที่มาจากกรรมการเลือกตั้งของครู

4. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ เป็นระยะเพื่อตรวจสอบผลงาน ปรับปรุงแก้ไขและส่งเสริมการอบรมพัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มเติมแก่บุคลากร จัดนิทรรศการนำเสนอผลงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้แบบบูรณาการและการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกซึ่งนอกจากจะให้ประสบการณ์ที่ดีแก่กันและกันแล้วยังช่วยสร้างกระแสของการปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอนแก่ครูและนักเรียนด้วย

โดยมีเป้าหมายปลายทางคือคุณภาพของผู้เรียนและความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งผลที่เกิดขึ้นคือ นักเรียนเป็นคนดีตามหลักศาสนา มีค่านิยมที่ถูกต้องตามที่สังคมกำหนด เป็นคนเก่งตามมาตรฐานการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระไม่น้อยกว่าขั้นต่ำที่กำหนด มีความสุขจากการเรียนรู้และการใช้ชีวิตตามสภาพและวัย ปลอดภัยเสพติด รวมทั้งได้รับการพัฒนาคุณลักษณะอื่นๆตามที่มาตรฐานของชาติและท้องถิ่นกำหนด ครูได้รับการพัฒนาเป็นมืออาชีพ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามบทบาทที่เหมาะสมอย่างเป็นรูปธรรมและทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ



## นายสุเมธ ปานะติก

การวางแผนกลยุทธ์ สำหรับบริหารจัดการฐานโรงเรียน

ตำแหน่ง  
ที่ตั้ง

ผู้อำนวยการ ระดับ 8 โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร  
ตำบลกุดสะเทียน อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู 39180

ที่อยู่ปัจจุบัน

โทรศัพท์ 0 4231 4854 โทรสาร 0 4231 2783  
151 หมู่ที่ 7 ถนนเทพประทาน ต.ลำภู อ.เมือง  
จ.หนองบัวลำภู 39000

วัน เดือน ปีเกิด

โทรศัพท์ 0 4236 0183 0 1799 5087 โทรสาร 0 4236 0183  
วันที่ 20 มีนาคม 2502 อายุ 46 ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุด

อักษรศาสตรมหาบัณฑิต (อ.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน

พ.ศ. 2545

### รางวัลเกียรติยศ\*

- ผู้บริหารดีเด่นด้านการดำเนินงานตามแนวปฏิรูป พ.ศ. 2543 (กรมสามัญศึกษา)
  - ผู้บริหารดีเด่นด้านการบริหารโรงเรียน พ.ศ. 2544 (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู)
  - ผู้บริหารดีเด่นด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2542 (กรมสามัญศึกษา)
  - ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544
- (\*ขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนนากอกวิทยาคาร)

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

การวางแผนกลยุทธ์ สำหรับการบริหารฐานโรงเรียนที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้  
นายสุเมธ ปานะติก ใช้การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารฐานโรงเรียน ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการ  
เรียนรู้ โดยการ

การวางแผนกลยุทธ์

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน

- การกำหนดทิศทางขององค์กร (Organization Direction)
- การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
- การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

### การบริหารฐานโรงเรียน

● การตัดสินใจในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดำเนินการโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

● การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การประเมินผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### การบริหารความเปลี่ยนแปลง

- ศึกษาและเข้าใจความเปลี่ยนแปลง
- กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องและทันความเปลี่ยนแปลง
- สร้างทางเลือกที่เหมาะสม
- ปฏิบัติตามทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้นายสุเมธ ปานะถึกยังให้ความสำคัญกับบทบาทของครูในการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ให้ความสำคัญกับ**ครูมืออาชีพ** ที่ได้รับการยอมรับจากนักเรียน เพื่อนครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งครูทุกคนจะต้องเปลี่ยนแนวคิดและการกระทำ ดังนี้

● **เปลี่ยนแนวคิดและความเชื่อจากเดิม** มายึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด จึงต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ มากกว่าการเน้นการถ่ายทอดเนื้อหา สามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริง เรียนรู้และใช้ชีวิตในสถานศึกษาอย่างมีความสุข ครูจึงเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้

● **ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน** จากเดิมเน้นการสอน การถ่ายทอด การบอกหรือป้อนเนื้อหา มาเป็นการจัดกิจกรรมและสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดและความสามารถของผู้เรียน ได้เรียนจากประสบการณ์จริง ได้ฝึกปฏิบัติจนได้ความรู้และทักษะที่สามารถติดตัวไปอย่างยั่งยืน มีความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง มีคุณธรรมจริยธรรม และดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

● **ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน** มีกระบวนการในการทำงาน (PDCA) ใช้ศาสตร์หรือหลักวิชาด้านกระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รู้จักเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ด้วยท่วงทำนองแห่งกัลยาณมิตร

● **การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้** ที่ใช้นวัตกรรมต่าง ๆ เช่น การบูรณาการ การประเมินตามสภาพจริง การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การวิจัยชั้นเรียน การประกันคุณภาพภายใน และการรับการประเมินภายนอก



## นายดุขฎิ จุลชาต

การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้  
โดยใช้งานวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน  
(RIT Management)

ตำแหน่ง  
ที่ตั้ง

ผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการ โรงเรียนพนิตยการราชดำเนิน-ธนบุรี  
378 ถนนอิสรภาพ แขวงวัดอรุณ เขตบางกอกใหญ่  
กรุงเทพฯ 10600  
โทรศัพท์ 0 2891 1610-9 โทรสาร 0 2472 1010

e-mail : rcs@rcs.ac.th

ที่อยู่ปัจจุบัน

378 ถนนอิสรภาพ แขวงวัดอรุณ เขตบางกอกใหญ่  
กรุงเทพฯ 10600  
โทรศัพท์ 0 2891 1610-9 โทรสาร 0 2472 1010

อายุราชการ

- ปี

วัน เดือน ปีเกิด

วันที่ 22 มิถุนายน 2481 อายุ 65 ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุด

วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาลัยทอยลอฟท์ ประเทศเยอรมนี

เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน

พ.ศ. 2510

### รางวัลเกียรติยศ

- รางวัลพระราชทานสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2535 (เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร)
- โรงเรียนจริยศึกษาดีเด่น พ.ศ. 2542 (กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ)
- ผู้บริหารดีเด่นของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2527 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)
- ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปี 2544

## การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

นายดุสิต จุลชาติ บริหารจัดการโรงเรียนพณิชยการราชดำเนิน-ธนบุรี โดยใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน (RIT Management) โดยเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการสอนของครูอาจารย์ วิจัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และการวิจัยการตลาดเพื่อสำรวจความต้องการของสถานประกอบการในการผลิตนักศึกษา การใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ และการประเมินมาตรฐานการจัดการศึกษา โดยเน้นให้ผู้เรียนของโรงเรียนพณิชยการราชดำเนิน-ธนบุรี มีคุณลักษณะตามปรัชญาของโรงเรียน และสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ

**การเรียนรู้ :** คือเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น สามารถที่จะคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล รู้จักบูรณาการความรู้และทักษะประสบการณ์ที่ได้จากโรงเรียนไปปรับประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพ และการดำรงวิถีชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กีฬาเด่น :** โรงเรียนใช้กีฬาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสุข เป็นผู้ที่มีความสุข พลานามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ มีความอดทนอดกลั้น ไร่แรงแจ่มใส รู้จักทำงานเป็นทีม มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม

**เน้นคุณธรรม :** โรงเรียนเน้นในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคม รู้จักการเสียสละเพื่อส่วนรวม ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเองและผู้อื่นทั้งในการประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิต

**กิจกรรมเป็นเลิศ :** โรงเรียนเน้นการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนในทุก ๆ ด้านให้ได้รับการพัฒนายิ่ง ๆ ขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้ตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจ

### กระบวนการบริหาร

1. กำหนดนโยบายและภารกิจของสถานศึกษา โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการสถานศึกษา ฝ่ายบริหาร คณะครูอาจารย์ ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน เพื่อให้ได้นโยบายและแนวทางการพัฒนาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2. การจัดโครงสร้างการบริหารที่กระจายอำนาจ โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการบริหารโดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจ ให้ทุกฝ่ายมีบทบาทและมีส่วนร่วม มีอำนาจในการตัดสินใจแทนผู้บริหาร โดยเชื่อว่าโครงสร้างการบริหารที่กระจายอำนาจนี้ จะสามารถสร้างความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกันในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จะเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีพลัง

3. การสร้างเครือข่ายครูพ่อแม่ ผู้ปกครอง โรงเรียนสรรหาผู้ปกครองที่มีความรู้ ความสามารถหรือประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจจากทุกระดับชั้นปี ให้เข้ามาเป็นเครือข่ายครูผู้ปกครอง เพื่อมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การถ่ายทอดประสบการณ์ การดูแลผู้เรียน และการประเมินผล

4. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อให้ชุมชนเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้สะท้อนภาพของผู้เรียนและโรงเรียน ตลอดจนการชื่นชมในความสามารถของผู้เรียนและผลงานของโรงเรียน และให้ขอเสนอแนะในการพัฒนาโรงเรียน กิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น กิจกรรมวันสำคัญแห่งชาติ กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ กิจกรรมนิทรรศการวิชาการ กิจกรรมเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่โรงเรียนให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษานั้น ครูอาจารย์จะต้องติดตามความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและตลาดแรงงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องพัฒนาครูและบุคลากรอยู่ตลอดเวลา โดยการจัดอบรมทั้งในและนอกสถานศึกษา การศึกษาดูงาน การพัฒนาครูอาจารย์แกนนำ เพื่อสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

6. พัฒนาอาคารสถานที่/แหล่งเรียนรู้และทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ โดยการจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เหมาะสมกับวัยและธรรมชาติของผู้เรียน ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ในชุมชน พัฒนาห้องสมุดสารสนเทศสำหรับผู้เรียน จัดห้องวิทยากรเรียนรู้ พัฒนาศูนย์คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนรู้ ห้องผลิตสื่อการสอน ศูนย์วิจัยและพัฒนา ห้องปฏิบัติการวิชาชีพต่างๆ ศูนย์วัฒนธรรมและจริยธรรม ตลอดจนศูนย์กีฬามาตรฐานสากล

7. การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ โรงเรียนสนับสนุนการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของครูและผู้เรียนให้มีความสามารถ ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน เพื่อให้ผู้เรียนออกไปประกอบการได้อย่างมั่นใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

๒๕๔๕



## นางสาวกรรณา เลิศพัฒนิกุลโย

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

โดยเน้นการมีส่วนร่วม ส่งเสริมงานวิชาการ

พัฒนามาตรฐานสู่ระดับสากล



ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนวานิชวิทยา	
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6	
	เลขที่ 3 ถนนเทศบาล 4 ตำบลบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่	
	จังหวัดนครราชสีมา 30120	
	โทรศัพท์ 044 461 096	โทรสาร 044 292 339
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 16/13-14 ถนนเทศบาล 4 ตำบลบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่	
	จังหวัดนครราชสีมา 30120	
	โทรศัพท์ 01 878 9020	โทรสาร 044 292 339
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 19 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2493	อายุ 55 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (ศษ.ม.) มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	
	ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา 16 ปี	
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	1 พฤศจิกายน 2530	

นางสาวกรรณา เลิศพัฒนิกุลโย เป็นผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในการเป็นครูและเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสอนภาษาจีนมายาวนาน จนสามารถพัฒนาโรงเรียนวานิชวิทยาให้มีคุณภาพในการจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับของประชาชน ภาคเอกชน และพ่อแม่ผู้ปกครองที่ใช้บริการจากโรงเรียน

หลักการบริหารสถานศึกษาของนางสาวกรรณา เลิศพัฒนิกุลโยเน้นการใช้ระบบประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือ และเน้นการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นภารกิจหลัก สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบเป็นทีมของบุคลากร และส่งเสริมพัฒนาให้เป็นครูมืออาชีพด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนจะเกิดการใฝ่เรียนใฝ่รู้เองตามธรรมชาติ เป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมการใฝ่รู้อย่างยั่งยืนให้กับผู้เรียน สร้างสภาพแวดล้อมสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยความร่วมมือจากทุกฝ่ายให้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนร่วมพัฒนาองค์ความรู้ โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนเข้ามามีบทบาท และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารในรูปองค์กร

คณะบุคคลซึ่งจะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนนานาชาติที่มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของโรงเรียนนานาชาติ มีความสำคัญ ดังนี้

1. จัดโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยอาศัยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เป็นฐานข้อมูลในการวางแผนและจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติงานประจำปี บริหารจัดการโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

2. ปรับวัฒนธรรมการทำงานและส่งเสริมพัฒนาครูให้ทำงานเป็นทีม แบบมืออาชีพ สร้างเสริมบรรยากาศให้ครูใฝ่รู้ และศึกษาค้นคว้าหาประสบการณ์เพื่อพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นเลิศในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่เด็ก

3. สร้างวัฒนธรรมใฝ่เรียนรู้ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสนใจ นำนวัตกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนที่หลากหลาย โดยมีเป้าหมายให้เด็กทุกคน มีความดี มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นประโยชน์ต่อสังคม

4. สร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้มีวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดยจัดให้มีมุมประสบการณ์ เด็กสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทั้งในห้องเรียนหรือนอกห้องเรียน ห้องสมุด จากอินเทอร์เน็ต จากธรรมชาติสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่รอบ ๆ บริเวณสถานศึกษา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนา ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน ได้เข้ามามีบทบาทเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษา มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ การบริหารในรูปขององค์คณะบุคคลเน้นหลักบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) คือ คณะกรรมการจะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้



## นางจิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

โดยใช้กลยุทธ์ JIRASART MODEL



ตำแหน่ง	ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการ โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
ที่ตั้ง	เลขที่ 45 หมู่ที่ 1 ถนนชี่กุน ตำบล/แขวงประตูชัย อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โทรศัพท์ 0-35-241559, 0-35-241833 โทรสาร 0-35-241106
ที่อยู่ปัจจุบัน	Website - e-mail address : Jirasart_70@hotmail.com เลขที่ 45 หมู่ที่ 1 ถนนชี่กุน ตำบล/แขวงประตูชัย อำเภอ/เขต พระนครศรีอยุธยา จังหวัด พระนครศรีอยุธยา โทรศัพท์ 01-852 2606 โทรสาร 035 241106
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 12 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2478 อายุ 70 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ปริญญาโทบริหารการศึกษา (M.A) มหาวิทยาลัย ALABAMA สหรัฐอเมริกา
อายุราชการ	-
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	35 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	พ.ศ. 2512

### วิสัยทัศน์ (VISION)

นางจิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสุภาพสตรีที่ผ่านประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากมาย จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้สรุปเป็นวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจิระศาสตร์ คือ การสร้างบุคลากรให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตระหนักและความเข้าใจ เป็นผู้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ สร้างสังคม

แห่งการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนฉลาดและมีคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

## กระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา

นางจิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์ เน้นกระบวนการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

### หลักการบริหารจัดการที่ดี

- ยึดหลักการบริหาร โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด มุ่งให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ
- บริหารงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
- มีระบบการบริหารที่พร้อมรับการตรวจสอบ มีหลักการบริหารคุณภาพสถานศึกษา โดยมีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

## JIRASART MODEL นวัตกรรมเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนจิระศาสตร์

1. **ขั้นการให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข (Joy through learning)** ขั้นนี้เป็นการใช้เกม เพลง หรือกิจกรรมประกอบบทเรียน ให้นักเรียนมีความกระตือรือร้น อยากเรียน และได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. **ขั้นการบูรณาการความรู้ (Integrating Knowledge)** ขั้นนี้เป็นการทบทวนความรู้เดิม และการให้ความรู้ใหม่แก่นักเรียนโดยผู้เรียนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับข้อมูลความรู้ที่หามาได้
3. **ขั้นการสะท้อนความรู้สึนึกคิด (Reflecting observation)** ขั้นนี้เป็นการสะท้อนความรู้สึนึกคิดของผู้เรียน จากการสังเกตออกมาเป็นคำพูด หรือการเขียนเพื่อสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ
4. **ขั้นการลงมือปฏิบัติ/ทดลอง (Acting experimentation)** ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนจะได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและจะต้องได้ลงมือปฏิบัติจริง
5. **ขั้นการสร้างความภาคภูมิใจในผลงาน (Satisfaction)** ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนจะมีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตนไปศึกษาค้นคว้ามา และอาจนำเสนอผลงานในรูปแบบการรายงาน หรือการจัดนิทรรศการ
6. **ขั้นการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ (Achievement)** ขั้นนี้เป็นการสรุปความรู้ที่ได้รับทั้งหมด ทั้งความรู้เดิม และความรู้ใหม่ และจัดสิ่งทีเรียนรู้ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้ผู้เรียนจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ง่าย
7. **ขั้นการวิจัยและพัฒนา (Research&Development)** ขั้นนี้เป็นการทบทวนผลงาน ผลการศึกษา ค้นคว้าว่ามีปัญหา ข้อควรแก้ไขอะไรบ้างและหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

8. **ขั้นการทำงานเป็นทีม (Teamwork)** ขั้นนี้เป็นการฝึกให้ผู้เรียนรู้จักการร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการเรียนและการทำงานร่วมกับผู้อื่น

**การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ**

- ให้นักบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมและมีการกระจายอำนาจการบริหาร โดยการเลือกตั้ง คณะกรรมการสภาครู คณะกรรมการสายชั้น คณะกรรมการฝ่าย 6 ฝ่าย (ฝ่ายวิชาการ, กิจการนักเรียน, บุคลากร, อาคาร-สถานที่, ธุรการ-การเงิน, และฝ่ายความสัมพันธ์กับชุมชน)
- จัดระบบการบริหารงานตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) เพื่อให้การประสานงาน ติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- จัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ นำไปศึกษาดูงาน นิเทศให้คำปรึกษาและส่งเสริม การพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง
- สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ระดมความคิดเห็น คำแนะนำข้อเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาผู้เรียน และโรงเรียนโดยส่วนรวม
- ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มีบทบาท มีส่วนรวมในการบริหารงานโรงเรียน
- คณะครูได้มีการจัดตั้งกลุ่ม STAR (Small Team Activity Relationship) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีสมาชิกประมาณ 12-15 คน มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาผู้เรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบในสายชั้นของตนเอง เช่น การแก้ปัญหานักเรียนที่อ่านไม่คล่องเขียนไม่คล่อง การฝึกระเบียบวินัยและกิริยามารยาท เป็นต้น



รศ.ดร.นิพนธ์ กินาวงศ์ กล่าวว่ นางจิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์ บริหารโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยาอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานจึงมีผลสำเร็จที่เห็นได้ชัดเจนในหลายๆ ด้าน การบริหารโรงเรียนโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม การ



กระจายอำนาจ เป็นวิธีการบริหารที่ทำให้โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เป็นโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงที่สุดในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประชาชนทั้งในตัวเมืองและต่างอำเภอศรัทธาและชื่นชมโรงเรียนต่างพากันส่งลูกหลานเข้าเรียนเป็นจำนวนมากทุกปี



## นายเจษฎา จันทรอักษร

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้  
โดยการใช้พลาญภาพของการประเมินอย่างสร้างสรรค์  
เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กร  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลป่าบอน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลป่าบอน
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง ตำบลป่าบอน อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง
ที่อยู่ปัจจุบัน	โทรศัพท์ 074-625435 โทรสาร - Website - e-mail address : Januksorn@yahoo.com เลขที่ 850 หมู่ 6 ตำบลท่ามะเดื่อ อำเภอบางแก้ว จังหวัดพัทลุง 93140
วัน เดือน ปีเกิด	โทรศัพท์ 06 2901968 โทรสาร - วันที่ 11 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2495 อายุ 53 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม) มหาวิทยาลัยทักษิณ อายุราชการ 31 ปี
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	17 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	12 มกราคม 2539

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

นายเจษฎา จันทรอักษร บริหารสถานศึกษาที่เน้นหลักการกระจายอำนาจ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการสายชั้นเรียน ซึ่งประกอบด้วยนักเรียน ครู พ่อแม่ผู้ปกครองของนักเรียนในแต่ละสายชั้น เป็นคณะกรรมการบริหารที่มีบทบาทในการกำหนดแผนงานของแต่ละสายชั้น แล้วจึงนำแผนงานของสายชั้นไปสรุปรวมเป็นแผนงานของโรงเรียน โดยแผนงานของแต่ละสายชั้นนั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เขตพื้นที่การศึกษา และนโยบายหลักของโรงเรียน เป็นการจัดทำแผนการพัฒนสถานศึกษาแบบ 360 องศา ที่เน้นทั้งเรื่อง BOTTOM - UP TOP - DOWN และการปรึกษาหารือกันในแนวระนาบด้วย ทำให้แผนงานของโรงเรียนมีความสมบูรณ์เป็นที่ยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติของทุกฝ่าย

จุดเด่นที่สุดในการบริหารโรงเรียนอนุบาลป่าบอน ของนายเจษฎา จันทรอักษร คือ การให้พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของคุณ เป็นรายบุคคลปีละครั้ง นอกจากนี้ยังเน้นการประเมินที่บูรณาการอยู่ในการทำงานประจำวันของคุณ ทำให้ครูไม่กลัวการประเมินและใช้การประเมินเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช เรียกว่าเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการใช้พละานุภาพของการประเมินอย่างสร้างสรรค์ที่แท้จริง

นอกจากนี้นายเจษฎา จันทรอักษร ได้ยึดหลักการบริหารจัดการโรงเรียน 7 ประการ ที่ทำให้โรงเรียนอนุบาลป่าบอน เป็นสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ดังนี้

1. จัดโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ นำอยู่ นำทำงาน ตามความเชื่อของทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-factor theory) ของ Herzberg
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยใช้การจูงใจ และการเสริมแรง
3. นำหลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) สู่การปฏิบัติอย่างครอบคลุมทั่วถึง
4. สร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการด้วยระบบประกันคุณภาพภายใน ทำงานเป็นระบบ ครอบวงจร (PDCA) ผลงานมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)
5. นำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาพัฒนาการเรียนรู้ ร่วมกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น
6. การปฏิรูปการเรียนรู้จะต้องเริ่มที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของคุณ สาระหลักสูตร สถานศึกษา วิธีการเรียนรู้/การสอน การวัดผลประเมินผล และการให้ชุมชนมีส่วนร่วม
7. การนิเทศภายในและการวิจัยเพื่อพัฒนา (R&D) เป็นพลังสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้



## นายชูชาติ ร่องพิช

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

โดยการใช้พลังครูกลุ่มสร้างสรรค์งาน เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา)
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 ตำบลบ้านกลาง อำเภอสอง จังหวัดแพร่ รหัสไปรษณีย์ 54120 โทรศัพท์ 054 591573 โทรสาร -
ที่อยู่ปัจจุบัน	Website - e-mail address : chuchat.ron@chaiyo.com เลขที่ 7/2 หมู่ 6 ตำบลบ้านกลาง อำเภอสอง จังหวัดแพร่ 54120 โทรศัพท์ 06 1869563 โทรสาร -
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 5 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2495 อายุ 52 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต (ศษ.ม) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อายุราชการ 33 ปี
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	21 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	1 ตุลาคม 2535

### แนวคิดในการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

นายชูชาติ ร่องพิช เน้นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และจะต้องทำโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง มีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางและประสานประโยชน์กับทุกฝ่าย โดยเน้นหลักการกระจายอำนาจทางการบริหาร เพื่อประสานความคิดเห็นในการบริหารกับทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

#### หลักการบริหารทีมงานของนายชูชาติ ร่องพิช

โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) มีการบริหารงานโดยแบ่งกลุ่มสร้างสรรค์งาน เป็นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้ครูร่วมกันใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้

แบ่งกลุ่มครูของโรงเรียนออกเป็นสามกลุ่ม โดยกำหนดให้มีหัวหน้าทีม และให้คณะครูเลือกเข้ากลุ่มตามความสมัครใจ เมื่อครบหนึ่งปีก็สลายกลุ่มและตั้งกลุ่มใหม่ในปีต่อไป เพื่อหมุนเวียนให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างทั่วถึง แต่ละทีมจะประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางในการปฏิรูปการเรียนรู้ และติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละทีม กับทีมอำนวยการ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในภาพรวม ทำให้การดำเนินงานทุกส่วนได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี และมีผู้ร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช กล่าวภายหลังไปเยี่ยมชมโรงเรียนบ้านคุ่ม (ประสารราษฎร์วิทยา) ว่า การบริหารโดยการแบ่งกลุ่มสร้างสรรค์งานนี้ แม้จะดูเป็นวิธีง่าย ๆ แต่เป็นวิธีบริหารงานหรือร่วมกันทำงานที่มีพลังมาก เป็นวิธีเปิดช่องให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์รวมหมู่ เกิดการปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา นานเข้าจะพบวิธีการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสูงมาก

### การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของโรงเรียนบ้านคุ่ม (ประสารราษฎร์วิทยา)

นายชูชาติ ร่องพีช เน้นการสร้างความตระหนัก และจิตสำนึกให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชน เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ครูทุกคนศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและนำสิ่งที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในส่วนของผู้ปกครองนักเรียน กรรมการสถานศึกษาและชุมชนได้จัดการประชุมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิรูปการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีมั่นใจว่าเมื่อบุคลากรทุกฝ่ายมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิรูปการศึกษาแล้ว ย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานในทุกส่วนได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือเป็นอย่างดี และมีผู้ร่วมงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้



## นายประจวบ บอกลั่นเทียะ

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้  
โดยการใช้กลุ่มพลังร่วม เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนหม่อน
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000 โทรศัพท์ 044 230510-11 โทรสาร 044 230510 Website www.saunmon.th.edu e-mail address : prachoub@thai.com
ที่อยู่ปัจจุบัน	189 หมู่ 13 ตำบลจอหอ อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000 โทรศัพท์ 01 9762967 โทรสาร -
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 12 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2494 อายุ 53 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต (ศษ.ม.) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
อายุราชการ	33 ปี
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	31 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	27 พฤศจิกายน 2539

### รูปแบบการบริหารจัดการแบบพลังร่วมของ นายประจวบ บอกลั่นเทียะ

นายประจวบ บอกลั่นเทียะ บริหารโรงเรียนสวนหม่อนโดยการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีโครงสร้างการบริหารงานและการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบงานที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน ส่งเสริมให้คณะกรรมการโรงเรียน กลุ่มบุคคลในองค์กรและชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในทุกฝ่ายทุกงานเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ ปรับปรุงการวางแผนการบริหาร การสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูล นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ การจัดเก็บข้อมูล การนิเทศภายใน

ตลอดจนการติดตามและการรายงานผล ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ได้ปรับกระบวนการบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพ เป็น 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การดำเนินการ และการรายงาน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นชอบ เห็นดี เห็นงาม ตามกระบวนการบริหารโรงเรียน ดังนี้

1. **ทำทาง** หมายถึง เมื่อได้รับมอบหมายเรื่องใดก็แล้วแต่ จะต้องคิด 3 คิด คือ **อยู่ที่ไหน** คือ สภาพปัจจุบันปัญหา จุดอ่อน จุดแข็ง **ให้รู้ว่า เราจะไปไหน** คือ ศึกษา กฎหมาย ระเบียบนโยบาย ความต้องการที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย จุดประสงค์ **จะไปอย่างไร** เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ วิธีการทำเป็นแผนระยะยาว ระยะสั้น การดำเนินการ เน้นการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นชอบ เห็นดี เห็นงาม แนวรวมน้อยสำเร็จน้อย แนวรวมมากสำเร็จมาก

2. **ตั้งตน** หมายถึง การนำคำตอบจากขั้นทำทางไปกำหนดคุณสมบัติของผู้นำว่า จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในเรื่องอะไรอย่างไรแล้วพัฒนาตนเองให้ได้มากที่สุดเพื่อให้พร้อมที่จะเป็นผู้นำ ถ้าเรื่องใดเกินความสามารถก็หาที่ปรึกษาหรือผู้ช่วย

3. **สร้างคน** เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดและทำได้ยากมาก การสร้างคนให้คิดเป็น ทำเป็นทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคล คือให้คิดและตอบคำถามได้ในบทบาทหน้าที่และภารกิจของตนว่าอยู่ที่ไหน จะไปไหน จะไปอย่างไร การสร้างคนโดยใช้ทฤษฎี Y เป็นหลัก และร่วมกับหลายทฤษฎีเพื่อผลักดันบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้มีความรู้ความสามารถสูง คิดเป็น ทำเป็น ให้อิสระในการกำหนดยุทธศาสตร์วิธีดำเนินการ ดังนั้นการสร้างคนจึงต้องสร้างให้ครบทุกภารกิจ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ และการสร้างทีมต้องเน้นทีมคุณภาพ สร้างคนให้เป็นมืออาชีพ สร้างคนโดยเน้นการมีส่วนร่วมให้ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. **สร้างงาน** หมายถึง การสร้างงานให้ได้ตามทางที่ได้กำหนดไว้ คือ สร้างงานตามแผนระยะสั้นให้บรรลุแผนระยะยาว สร้างงานให้เป็นระบบครบภารกิจตามโครงสร้าง ตลอดทั้งต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรวจสอบตามแนวทาง คิด ทำ ผล และการมีส่วนร่วม เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาให้ดีขึ้น

5. **อ่านผล** หมายถึง การประเมินผลและรายงานการกำหนดกรอบการประเมินการจัดทำ หรือจัดทำเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย การตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพการประเมิน การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน ปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อนำไปสู่การวางแผนรอบใหม่ การจัดทำรายงานเป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานและผลการประเมินมาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย จัดทำรายงานการประเมินตนเอง และรายงานคุณภาพประจำปี

## กลุ่มพลังร่วม

นายประจวบ บอดสันเทียะ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการว่าการบริหารที่จะประสบผลสำเร็จ คือ การทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่เรียกว่าพลังร่วม 6 กลุ่ม เห็นชอบ เห็นดี เห็นงาม พลังร่วม 6 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. **กลุ่มบุคคลภายนอก** ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด ผู้นำท้องถิ่น ผู้นำองค์กร ผู้นำทางศาสนา เป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่จะส่งผลกระทบได้มากที่สุดและสร้างความเชื่อถือได้มากที่สุด ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบโดยวิธีไปพบโดยตรง พร้อมกับหลักฐานข้อมูล เหตุผลความจำเป็นต่างๆ พร้อมกับขอความอนุเคราะห์จันทาน เห็นชอบ เห็นดี เห็นงาม

2. **กลุ่มผู้นำในองค์กร** ได้แก่ กรรมการสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าสายชั้น หัวหน้างาน เป็นกลุ่มบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จรองลงมา ให้ผู้บริหารหรือผู้แทนไปพบ พร้อมกับประมวลความคิดเห็นหรือกรณีตัวอย่าง การให้ความร่วมมือไปเผยแพร่วิธีพบ อาจใช้โอกาสรวมกลุ่มโดยปกติตามความเหมาะสม พาไปศึกษาดูงาน

3. **กลุ่มปฏิบัติการ** ได้แก่ ครูผู้สอนและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน เป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญในเรื่องนั้นๆ เป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยผลักดันและดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ วิธีพบ อาจเชิญมาร่วมปรึกษาหารือ ให้แนวคิดวิธีการและร่วมมือ

4. **กลุ่มส่งเสริมสนับสนุน** ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน พี่เลี้ยงนักเรียน คณงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว วิธีพบ ใช้หนังสือประชาสัมพันธ์ถึงตัว ให้ความสำคัญ เชิญชวน ขอความร่วมมือมีกรณีตัวอย่างประกอบ หรือใช้การประชุมชี้แจง โดยครูประจำชั้น หัวหน้าสายชั้น เชิญชมนิทรรศการ

5. **กลุ่มนักเรียน** ได้แก่ นักเรียนทุกคนในโรงเรียน วิธีพบ ใช้การประชุมชี้แจง หอกระจายข่าว เสียงตามสาย การประชุมชี้แจงโดยครู ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย

6. **กลุ่มบุคคลทั่วไป** ได้แก่ องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน สมาคมและสโมสรต่างๆ ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์โดยการสื่อสารในรูปแบบ กิจกรรมเสียงตามสาย หอกระจายข่าว แผ่นพับ แผ่นปลิวจดหมายข่าว

ในระหว่างดำเนินการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นชอบ เห็นดี เห็นงาม ต้องใช้การประชุมชี้แจง เพื่อให้เห็นความสำคัญ และได้รับความร่วมมือ เป็นการรายงานถึงความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาขั้นต่อไปที่ท้าทาย ในการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมทั้งการคิด การทำ การสรุปและรับทราบผล มีการกำหนดกรรมการ หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ตามมติที่ประชุมหรือความเห็นชอบของกลุ่ม มีกลุ่มประสานงานเพื่อรับทราบความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง จนงานประสบผลสำเร็จ

กล่าวโดยสรุปกลุ่มพลังร่วม 6 กลุ่ม สามารถสรุปเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. **กลุ่มหลัก** ได้แก่ ครู บุคลากร ผู้นำภายใน
2. **กลุ่มเสริม** ได้แก่ กลุ่มบุคคลภายนอก กลุ่มส่งเสริมสนับสนุนและกลุ่มบุคคลทั่วไป
3. **กลุ่มเป้าหมาย** ได้แก่ นักเรียนทุกคน

วิธีการพัฒนากลุ่มพลังร่วมทั้ง 3 กลุ่ม อยู่บนพื้นฐานของความรัก ความเข้าใจ ความปรารถนาดี เพื่อให้เกิดความเห็นชอบ เห็นดี เห็นงาม ร่วมกัน

นอกจากนั้น นายประจวบ บोकสันเทียะ ยังเน้นงานวิชาการเป็นงานหัวใจของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีสอนของครูอาจารย์ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคนให้ก้าวหน้า จึงให้ความสนใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานด้านวิชาการ และบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักตลอดมา

รศ.ดร.นิพนธ์ กินาวงศ์ แสดงความเห็นว่าการบริหารงานของนายประจวบ บोकสันเทียะ เป็นการบริหารโดยใช้พลังร่วม ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงประสานกันระหว่างพลังภายในและพลังภายนอก โรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานแบบพลังร่วม คือร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และขั้นตอนการบริหารแบบใช้พลังร่วมคือ ทำทาง ตั้งตน สร้างคน สร้างงาน อำนวยผล เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบไทย ๆ ที่สมควรขยายผลไปยังเครือข่ายโรงเรียนต่าง ๆ ต่อไป



## นายพงษ์ชัย ทองอ่อน

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

เพื่อสร้างคนดี มีความรู้สู่สังคม ของโรงเรียนในชุมชนมุสลิม

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 ตำบลเขาตุม อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี 94160
ที่อยู่ปัจจุบัน	34 ถ.ผังเมือง 2 อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 5 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2501      อายุ 47 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ศษ.ม. บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อายุราชการ	24 ปี
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	10 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	9 กุมภาพันธ์ 2543

รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของนายพงษ์ชัย ทองอ่อน จากประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนที่อยู่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย ก้นดาร์และมีความยุ่งยากต่อการจัดการศึกษา พื้นที่ที่มีประเพณีวัฒนธรรม ศาสนา และภาษาที่แตกต่างกัน ผู้ปกครองมีการศึกษาน้อยไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาจะมุ่งเน้นให้บุตรหลานไปเรียนโรงเรียนปอเนาะ (โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา) มากกว่าที่จะให้เรียนสายสามัญหรือสายอาชีพ นายพงษ์ชัย ทองอ่อน ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสนจึงต้องทำความเข้าใจและเข้าถึงผู้ปกครองให้มากเป็นอย่างยิ่ง ต้องศึกษาความต้องการและความคาดหวังของชุมชนต่อโรงเรียน เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากผู้ปกครอง จากชุมชน หน่วยงานต่างๆ องค์กรต่างๆ ให้มาร่วมกันจัดการศึกษา มาช่วยส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน ให้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

โรงเรียนชุมชนบ้านต้นสนได้ดำเนินการระดมผู้เกี่ยวข้อง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียนประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ โดยระดมสรรพกำลังแสวงหาความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานและองค์กรต่างๆ มาร่วมกันร่วมคิดร่วมทำ เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ดังนี้คือ

- ขั้นที่ 1 ระดมสรรพกำลังจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานและองค์กรต่างๆ
- ขั้นที่ 2 ดึงความคิดที่ได้ระดมกันมาและสรุปเป็นความเห็นร่วมกัน
- ขั้นที่ 3 ผลักดันความคิดเห็นร่วมกันที่ได้มาเป็นแนวปฏิบัติ โครงการ/กิจกรรม นำไปสู่แผนปฏิบัติการ
- ขั้นที่ 4 แสดงให้ปรากฏ หรือลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ตกลงร่วมกัน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ปรากฏผล
- ขั้นที่ 5 เด็กเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขในการเรียน





## นายยุกธร เชื้อบ่อคา

กลยุทธ์การบริหารแบบ 3CATS MODEL

เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนไชยวาทิตยา

ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

161 ถนนสันติมิตร ตำบลตลาดไชยา อำเภอไชยา

จังหวัดสุราษฎร์ธานี รหัสไปรษณีย์ 84100

โทรศัพท์ 077 431079

โทรสาร 077 228 657

Website -

e-mail address <http://www.chaiyawittaya@yahoo.com>.

ที่อยู่ปัจจุบัน

40 ถนนวัดโพธิ์ ตำบลตลาด อำเภอไชยา

จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000

โทรศัพท์ 077 284457 01 1249428

โทรสาร -

วัน เดือน ปีเกิด

วันที่ 7 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2491

อายุ 56 ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุด

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อายุราชการ

31 ปี

ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา

14 ปี

เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน

พ.ศ. 2541

### กลยุทธ์การบริหารแบบ 3CATS Model ของ ผอ.ยุกธร เชื้อบ่อคา

นายยุกธร เชื้อบ่อคา ผู้อำนวยการโรงเรียนไชยวาทิตยา ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ประชาชนส่วนใหญ่ มีอาชีพทำนาที่สืบทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษ นอกจากนั้นโรงเรียนไชยวาทิตยายังตั้งอยู่ใกล้ ๆ พระบรมธาตุไชยา และสวนโมกขพลารามแหล่งธรรมะเลื่องชื่อของประเทศไทย

เมื่อย้ายมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนี้ใหม่ ๆ สภาพของโรงเรียนค่อนข้างมีปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไขปรับปรุงหลายด้าน เช่น อาคารเรียนและอาคารประกอบค่อนข้างทรุดโทรม ขาดแคลนระบบ

สาธารณูปโภค บริเวณโรงเรียนขาดสิ่งแวดลอมที่ร่มรื่นสวยงาม นักเรียนมีปัญหาเรื่องความประพฤติ และมีจำนวนไม่น้อยที่เป็นกลุ่มเสี่ยงเรื่องยาเสพติด โรงเรียนขาดการประสานงานกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ไม่มีชมรมศิษย์เก่าและผู้ปกครอง จึงเป็นเรื่องท้าทายอย่างมากสำหรับนักบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างนายยงยุทธ เชื้อบ่อคา ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และแบ่งระดับของปัญหาเป็น 3 ระดับคือ ปัญหาที่น่าทำ ปัญหาที่ควรทำ และปัญหาที่ต้องทำโดยเร่งด่วน ในการเผชิญกับปัญหาต่างๆ ในการบริหารโรงเรียนนั้น นายยงยุทธ เชื้อบ่อคา ยึดหลักว่าต้องถือเอาวิกฤติเป็นโอกาส ผู้บริหารต้องทำให้หนักแน่นมั่นคง มีสติยั้งคิด มองโลกในแง่ดี ไม่ประมาท แสวงหาทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหา และต้องแสวงหาผู้มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ เพื่อคอยให้คำปรึกษา ซึ่งหลักการนี้สอดคล้องกับหลักการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส) ที่มีศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช เป็นประธาน ที่มีหลักการว่าการพัฒนาองค์กรต้องมีเครือข่ายที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีผู้พร้อมให้ เพื่อช่วยเหลือในเรื่องที่มีประสบการณ์มากกว่า ประสบผลสำเร็จมากกว่า กับผู้ไม่รู้ ที่มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้และประสบการณ์เพื่อนำมาพัฒนายกระดับองค์กรของตน ในการบริหารเพื่อพัฒนาโรงเรียนไชยาวิทยานันท์ นายยงยุทธ เชื้อบ่อคาใช้กลยุทธ์แบบ **3CATS Model** ดังนี้

- CAT 1 : Cooperate** : พยายามสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งร่วมพูด ร่วมคิดและร่วมทำให้มากที่สุด
- Action : มีความกระตือรือร้นในการทำงาน อย่างขี้เกียจและเลือกแสดงออกให้เหมาะสมตามโอกาส
- Team : สร้างคณะทำงานโดยเลือกคนให้เหมาะกับงาน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและผลงานมีคุณภาพ
- CAT2 : Coordinate** : ประสานงานให้ทั่วถึง ทั่วทั่ว ในบรรดาเพื่อนร่วมงาน
- Apply : นำแนวคิดและทฤษฎีหลายทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ให้แก้ปัญหาได้และเกิดประโยชน์สูงสุด
- To do it now : ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง อย่ารีรอเมื่อตัดสินใจอย่างรอบคอบแล้ว ควรลงมือทำงานทันที
- CAT3 : Communicate** : สื่อสารทุกวิถีให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้เกิดผลงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- Appraisal : ประเมินผลงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา ทั้งระหว่างทำงานและเมื่องานเสร็จเรียบร้อยแล้ว
- Talk a good talk : มองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ และพูดแต่ในสิ่งที่ดีๆ ให้ติดเป็นนิสัย

จากการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นทำให้โรงเรียนไชยวิทยาสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาจนประสบผลสำเร็จในการให้บริการทางการศึกษามาเป็นลำดับ ในปี 2543 ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาดีเด่น ปี 2544 เป็นโรงเรียนดีเด่นด้านสิ่งแวดล้อม ปี 2545 ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนในฝันของกระทรวงศึกษาธิการ และปี 2546 เป็นโรงเรียนจัดกิจกรรมจริยธรรมดีเด่นระดับประเทศ เป็นต้น



## นายวินัย คุณวุฒิ

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้  
ของโรงเรียนในชนบท โดยเน้นพลังท้องถิ่น เพื่อพัฒนา  
ผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ อยู่อย่างมีความสุข

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการระดับ 8 โรงเรียนชุมชนมาบอำมฤต (เดิม) ผู้อำนวยการระดับ 8 โรงเรียนบ้านเนินทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 1
ที่ตั้ง ที่อยู่ปัจจุบัน	ตำบลสลูย์ อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร 86140 เลขที่ 8/2 หมู่ 2 ตำบลเขาไชยราช อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร 86210
โทรศัพท์	077 505279 01 693 1235 โทรสาร -
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 11 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2501 อายุ 47 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อายุราชการ	25 ปี
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	14 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	พ.ศ. 2536

### รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของนายวินัย คุณวุฒิ

นายวินัย คุณวุฒิ บริหารโรงเรียนโดยเน้น "การบริหารแบบมีส่วนร่วม" โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทั้งบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผน กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาที่ประสบในปัจจุบัน และมุ่งสู่การพัฒนาในอนาคต โดยยึดเป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนานักเรียนให้ "เป็นคนดี มีความรู้ อยู่อย่างมีความสุข" ซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการตามกระบวนการดังนี้

1. คณะครู กรรมการสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนนักเรียน ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และความพร้อมของโรงเรียนและชุมชน โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เช่น ผลการจัดการศึกษาในปีที่ผ่านมา แนวโน้มการพัฒนา

เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม ความต้องการของชุมชน นโยบาย การจัดการศึกษาของต้นสังกัด นำมาเป็นข้อมูลเพื่อคาดคะเนอนาคต กำหนดแผนงาน/โครงการพัฒนาตามศักยภาพของโรงเรียน

2. ประชุมครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยระดมสมองเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน และนักเรียน โดยนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับชุมชน และโรงเรียนมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ผลกระทบ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ก่อนกำหนดวัตถุประสงค์ และกิจกรรม

3. ร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ การพัฒนาโรงเรียน

4. ร่วมกันประเมินผล การดำเนินการ และนำผลไปปรับปรุง แก้ไขอย่างต่อเนื่อง

5. สรุปผล การพัฒนาโรงเรียน นักเรียน รายงานความก้าวหน้าต่อสาธารณชน และหน่วยงานต้นสังกัด

การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงกล้าตัดสินใจ มีความมุ่งมั่น เสียสละ ทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง จริงใจ และต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ให้ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อก้าวไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความเข้าใจ ในเป้าหมายเดียวกัน เน้นให้ทุกคนทำงานด้วยความสุขและสนุก ทุกคนมีขวัญกำลังใจ ภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน และร่วมกันจัดการเรียนรู้ ด้วยปรัชญาการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ว่า "ปรับกลยุทธ์ จุดวิสัยทัศน์ ปฏิวัติการเรียนรู้ สู้นักเรียนเป็นสำคัญ"

## กระบวนการบริหารสถานศึกษาที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการจัดแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

โรงเรียนบ้านเนินทอง สามารถจัดการศึกษาบนความขาดแคลนได้อย่างดีเยี่ยม ทั้งปัญหาขาดแคลนครูผู้สอน ขาดแคลนห้องเรียน ขาดแคลนสื่อ ความขาดแคลน โดยอาศัยพลังจากท้องถิ่นที่มีความสมบูรณ์ในเรื่องแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญา นายวินัย คุณวุฒิจึงมีนโยบายที่จะปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมกันจัดการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ตามความสนใจ ความต้องการ ความถนัด และเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะการส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รู้ด้วยการปฏิบัติจริง นักเรียนได้รับประสบการณ์ตรง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงและยั่งยืนถาวร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้

ในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างที่กล่าวมานั้น นายวินัย คุณวุฒิเน้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ การกระตุ้นให้เห็นความสำคัญ ด้วยการประชุมคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันศึกษาข้อมูล สภาพปัจจุบันปัญหาการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน จากนั้นจึงทำการสำรวจ

แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน ประสานงานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน และจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

ด้วยกระบวนการดังกล่าวทำให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียน ซึ่งท้ายที่สุดผลที่เกิดขึ้นจะได้กับผู้เรียนซึ่งเป็นลูกหลานของชุมชน ทำให้รักการเรียนรู้และเรียนรู้อย่างมีความสุข รักชุมชนและท้องถิ่นของตนเอง อีกทั้งทำให้โรงเรียนที่แม่จะเป็นโรงเรียนในชนบทที่มีความพร้อมและมีศักยภาพในการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสและความเสมอภาคให้กับนักเรียนได้ สอดคล้องกับคำขวัญของโรงเรียนที่ว่า "ถึงอยู่เขาอยู่ป่า การศึกษาต้องทัดเทียม"



## นายสมัย สุขศรี

การบริหารสถานศึกษา โดยการรวมพลังโรงเรียนและชุมชน  
เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุยแห่
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
ที่อยู่ปัจจุบัน	ตำบลลิ้นถิ่น อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี 71180 33/5 หมู่ที่ 1 ตำบลลิ้นถิ่น อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี
โทรศัพท์	01 8808027 โทรสาร -
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 6 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2501 อายุ 45 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ครุศาสตรบัณฑิต (คบ.) วิทยาลัยครูกาญจนบุรี
อายุราชการ	24 ปี
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	19 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	18 ธันวาคม 2538

นายสมัย สุขศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุยแห่ อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่ผู้เรียนมีหลากหลายเชื้อชาติ คือ ชาวกะเหรี่ยง 50 % ชาวไทยอีสาน 25 % ชาวไทยภาคกลาง 15 % และชาวพม่ามอญ 10 % ดังนั้นนายสมัย สุขศรี จึงต้องบริหารโรงเรียนบ้านกุยแห่ที่เน้นการมีส่วนร่วมในลักษณะการรวมพลังของชุมชน ดังนี้

1. ใช้หลักการบริหารตัวเองด้วยตัวเอง ในรูปองค์คณะบุคคล คือ มีคณะกรรมการแต่ละคณะในภารกิจหลักของโรงเรียนทั้ง 6 งาน
2. ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stake - holders) ในภารกิจต่าง ๆ เพื่อร่วมกำหนดนโยบายแผนงาน โครงการต่าง ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย รวมถึงการจัดทำสาระของหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ (Co - creating) ร่วมตัดสินใจ (Share decision making movement)
3. ใช้หลักการมอบหมายงานและกระจายอำนาจ โดยใช้ทฤษฎี Y มองเพื่อนร่วมงานทุกคน เป็นคนดีมีความสามารถ มีความรับผิดชอบ สามารถเรียนรู้พัฒนางานได้

4. ใช้หลักการบริหารภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เป็นผู้กระตุ้นประสานงาน บริการและอำนวยความสะดวก ให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงาน พร้อมทั้งในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาศักยภาพให้มีการปรับเปลี่ยนระบบคิด เปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)
5. ใช้หลักการพัฒนาทั้งระบบปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยศึกษางานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน เคารพฉันท์สามัคคี เน้นการทำงานเป็นทีม
6. ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มีความรับผิดชอบ โปร่งใส มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
7. สร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนให้คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นอิสระ ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแสวงหาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้รวมทั้งประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
8. จัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ "หยิบง่าย หายรู้ ดูงามตา" โดยเฉพาะข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณภาพของผู้เรียน ฯลฯ
9. ตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child - centered) โดยให้คณะครูมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ
10. ส่งเสริมให้ครูมีวิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆให้เกิดขึ้นอย่างหลากหลาย เช่น การสอนโดยใช้โครงงาน (Project learning) การเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrated Learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (Co - operative Learning) เป็นต้น
11. สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร ให้มีความเป็นเลิศ รู้จักการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะเป็นการวิจัยก่อนแล้วนำผลการวิจัยไปใช้ (Research and Development) หรือพัฒนาก่อนทดลองทำก่อนแล้วติดตามประเมินผล ปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อยๆ (Development and Research)



## นายสิงห์โต แก้วกัลยา

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้  
โดยการบริหารเชิงบวก ที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน  
และคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเทียนถวาย
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตำบลบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000 โทรศัพท์ 02 501 2297 โทรสาร 02 967 4233
ที่อยู่ปัจจุบัน	Website - e-mail address singto_01@chaiyo.com 97/13 หมู่ 2 ตำบลวังตะกั่ว อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000 โทรศัพท์ 09 516 9491 โทรสาร -
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 26 เดือนมกราคม พ.ศ. 2496 อายุ 52 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) การบริหารการศึกษา
อายุราชการ	32 ปี
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	12 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	16 มิถุนายน 2537

### กลยุทธ์การบริหารเชิงบวกเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของโรงเรียนวัดเทียนถวาย

นายสิงห์โต แก้วกัลยา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเทียนถวาย อ.เมือง จ.ปทุมธานี มีหลักการบริหารว่าการบริหารที่ดีต้องเป็นการบริหารที่สามารถสร้างความผูกพันให้กับคน งาน และองค์กรเกิดการประสานสัมพันธ์ให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ และเกิดความรัก ความผูกพัน ความเป็นเจ้าของความเกื้อกูล ความสุขในการทำงาน และความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งนายสิงห์โต แก้วกัลยา ได้ให้ความสำคัญอย่างมากกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรของโรงเรียนและบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีส่วนร่วมในการบริหารและการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนวัดเทียนถวาย

นายสิงห์โต แก้วกัลยา กล่าวว่าจุดเด่นในการใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงบวกเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ก็คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีบรรยากาศและความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ชุมชนให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม สถานศึกษาและชุมชนมีความเข้มแข็งมากขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษาและให้ความร่วมมือกับโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

#### หลักการบริหารเชิงบวกของนายสิงห์โต แก้วกัลยา

1. เป้าหมายการดำเนินงานทุกด้าน มุ่งประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
  2. เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน
  3. วัดประสิทธิภาพความสำเร็จจากผลงานและความพึงพอใจ
  4. เน้นวงจรคุณภาพ PDCA
  5. กระบวนการปฏิบัติ เน้นการให้ความสำคัญ การให้เกียรติยกย่อง ยอมรับ ให้กำลังใจ เป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน
  6. ประสานชุมชน องค์กร นักวิชาการพื้นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิ หน่วยงานมีส่วนร่วมจัดการศึกษา
  7. ให้โรงเรียนเป็นของนักเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายและของชุมชนโดยแท้จริง
  8. ต้องดำเนินตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
  9. ใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นแนวทางให้ถึงความสำเร็จ โดยกำหนดยุทธศาสตร์และจุดเน้นที่เหมาะสมในทางบวก
  10. พัฒนาทำงานไปพร้อมๆกัน โดยดำเนินการให้สอดคล้อง ร้อยรัดและเกื้อกูล เชื้อประโยชน์ต่องานด้านอื่นๆ ไปด้วยกัน
  11. สามารถปรับปรุง พัฒนา ปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม ตัดทอน แก้ไข แผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น หลังจากการใช้ SWOT ANALYSIS แล้วและเห็นว่าจะเกิดผลที่ดีเชิงบวกแก่หน่วยงานและบุคคลโดยรวม
- ผศ.ดร.สงบ ประเสริฐพันธุ์ กล่าวว่าการบริหารโรงเรียนของนายสิงห์โต แก้วกัลยา เน้นการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน เน้นการกระจายอำนาจ การให้อิสระและสร้างความมั่นใจแก่ครูในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้



## นายสมชาย เสมากุล

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้  
โดยการบริหารจัดการการใช้แหล่งการเรียนรู้  
เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาวง
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี
ที่อยู่ปัจจุบัน	หมู่ 2 ตำบลป่าอ้อ อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี 61160 บ้านเลขที่ 305/8 หมู่ 2 ตำบลลานสัก อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี 61160
วัน เดือน ปีเกิด	โทรศัพท์ 056 537 539 056 - 522311 01 886738 โทรสาร - วันที่ 7 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2507 อายุ 41 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	กศ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
อายุราชการ	18 ปี
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	9 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	7 กันยายน 2538

### การบริหารจัดการการใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเขาวง

นายสมชาย เสมากุล ผู้บริหารโรงเรียนบ้านเขาวง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทห่างไกลของจังหวัดอุทัยธานี โดยการจัดให้นักเรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อช่วยพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และใช้เวลาว่างอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่

โรงเรียนบ้านเขาวง มีความตระหนักว่า ปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้เกิดผลกับนักเรียนอย่างแท้จริงได้ คือ การใช้แหล่งเรียนรู้ในกระบวนการเรียนการสอน โดยเน้นการพัฒนาอย่างมีระบบ มีขั้นตอนต่อเนื่องกัน และมีการนำสู่การปฏิบัติด้วยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

จึงจัดให้มีการพัฒนาการใช้แหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ขึ้น เพื่อจัดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ชัดเจน สามารถประเมินผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนได้ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นและสามารถเผยแพร่ได้อย่างน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะให้สถานศึกษาอื่นๆ นำไปปฏิบัติได้

การพัฒนา รูปแบบการใช้แหล่งเรียนรู้ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนารูปแบบการใช้แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน
- 2) จัดทำฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งเรียนรู้กับกระบวนการเรียนการสอน
- 4) พัฒนารูปแบบการใช้แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
- 5) พัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการใช้

แหล่งเรียนรู้

6) ใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

รศ.ดร.นิพนธ์ กินาวงศ์

ผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหาร-สถานศึกษาต้นแบบกล่าวถึงรูปแบบการบริหารของนาย

สมชาย เสมากุล ว่าโรงเรียนบ้านเขาวงมีความโดดเด่นในเรื่องการกำหนดแหล่งเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่กำหนดให้ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้ให้เกิดในทุกที่ทุกเวลา มีการประสานงานที่ดีกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ การบริหารจัดการให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้จะทำให้เด็กมีความกระตือรือร้นในการเรียน และเรียนรู้อย่างมีความสุข





## นายสมฤทธิ์ สอนนุช

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้  
เพื่อสร้างคุณภาพ และโอกาสทางการศึกษาสำหรับเด็กชาวเขา  
ชาวดอย กี่ห่างไกล กันดาร

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าสัก
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1
ที่อยู่ปัจจุบัน	ตำบลน้ำปาย อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน 55170
วัน เดือน ปีเกิด	โทรศัพท์ 01 366 5071 โทรสาร -
วุฒิการศึกษาสูงสุด	บ้านเลขที่ 1 หมู่ 6 ต.หมอเมือง อ.แม่จริม จ.น่าน 55170
อายุราชการ	โทรศัพท์ 06 1887225 โทรสาร -
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	วันที่ 12 เดือนกันยายน พ.ศ. 2502 อายุ 46 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	กศ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร
	25 ปี
	17 ปี
	21 กรกฎาคม 2533

### กระบวนการบริหารงานสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษา

นายสมฤทธิ์ สอนนุช ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าสัก อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีทั้งชาวไทยพื้นราบ และชาวไทยภูเขาเผ่าต่าง ๆ ซึ่งลงจากดอยที่อยู่ห่างไกลประมาณ 50 กิโลเมตร ดังนั้นนักเรียนกลุ่มนี้จึงต้องมาอยู่ประจำที่โรงเรียน โดยทางโรงเรียนและชุมชนได้จัดหาที่พักซึ่งได้แก่บ้านพักครู และโรงเรียนที่ชุมชนสร้างเอง โดยนักเรียนเหล่านี้จะได้รับการฝึกฝนให้ดูแลตัวเอง และดูแลกันเอง ซึ่งทางโรงเรียนส่งเสริมให้มีการปลูกผักสวนครัว เพาะเห็ด เลี้ยงปลา สำหรับเป็นอาหาร

ในด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนบ้านป่าสักสอนแบบบูรณาการในหลายรูปแบบ มีการวางแผนร่วมกันระหว่างครู กรรมการสถานศึกษา และนักเรียน มีการประเมินผลด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการเชิญภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทอดประสบการณ์ และโรงเรียนไม่เน้นวิชาสามัญอย่างคณิตศาสตร์หรือภาษาแต่จะเน้นในด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เช่นเรื่องคุณธรรม

จริยธรรม ความเป็นคนอดทน ขยันหมั่นเพียร ความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช กล่าวภายหลังการไปเยี่ยมชมโรงเรียนบ้านป่าสักว่า จุดเน้นเช่นนี้น่าจะเหมาะสมแล้วสำหรับนักเรียนโรงเรียนบ้านป่าสักเมื่อคำนึงถึงสภาพวิถีชีวิตของผู้เรียนเมื่อเติบโตขึ้น นี่คือนิสัยที่หล่อหลอมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและเหมาะสมกับสภาพของอนาคตผู้เรียน

การบริหารจัดการสถานศึกษาของนายสมฤทธิ์ สอนนนสู้นั้นกระบวนการดังนี้คือ

- **การบริหารแบบมีส่วนร่วม** โดยทุกคนต้องยอมรับผลของการมีส่วนร่วมของกันและกัน
- **การกระจายอำนาจ** เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้เป็นเจ้าของงาน และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อ

ดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ

- **การพัฒนาองค์กรโดยใช้วงจร เดมมิง (PDCA)** ซึ่งสามารถใช้ได้กับงานทุกอย่างในการดำเนินการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน

นอกจากนี้นายสมฤทธิ์ สอนนนสู้นี้ ได้ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ 3 ส ดังนี้

1. **สร้างตน** ถ้าจะพัฒนาใครก็จะต้องพัฒนาตนเองก่อน เพื่อให้มีความรู้ มีคุณธรรม และมีความสุข สามารถพึ่งตนเองได้ ทำหน้าที่ของตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีความรักและมีความสุขในงานที่ทำ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและเป็นกำลังใจให้กับผู้อื่น พร้อมคิดพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ คอยตรวจสอบตนเองอยู่ตลอดเวลา

2. **สร้างเพื่อนคู่คิด** มิตรคู่งาน เพื่อให้มีความรัก ความนับถือ ศรัทธาให้แก่กันและกัน สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรและชุมชนจะช่วยสร้างให้เกิดความสำเร็จ

3. **สร้างงาน** โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรครู ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการ ร่วมกันพิจารณา ไตร่ตรองตัดสินใจที่จะดำเนินงานโดยใช้สติปัญญาและข้อมูลที่มีอยู่ ในการจัดการศึกษาที่สนองความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

**ผศ.ดร.สงบ ประเสริฐพันธุ์** จากภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ กล่าวว่า นายสมฤทธิ์ สอนนนสู้นี้ บริหารโรงเรียนโดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการความรู้ จัดกิจกรรมและโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนที่เน้นการลงมือปฏิบัติ การบริหารโรงเรียนเน้นการพึ่งตนเอง ความเป็นคนดีมีคุณธรรม มีกระบวนการบริหารคือ

คิด ค้นคว้า (วิชาการ) ลงมือปฏิบัติ ผลสำเร็จ /ปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดบกพร่อง และเน้นการทำงานเป็นทีม



## นายจักรกฤษ แยมสรวล

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

โดยเปิดห้องเรียนสู่โลกกว้างด้วย ICT ปลูกฝังความดีด้วยธรรมศึกษา

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม

ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1

144 หมู่ 4 ถนนแสงชูโต ตำบลท่ามะกา อำเภอท่ามะกา  
จังหวัดกาญจนบุรี 71120

โทรศัพท์ 034 541 044

โทรสาร 034 542 205

Website <http://web.school.net.th/tmkwww/>

e-mail address : [kblib@chaiyo.com](mailto:kblib@chaiyo.com)

ที่อยู่ปัจจุบัน

47/16 หมู่ 3 ตำบลท่ามะกา อำเภอท่ามะกา

จังหวัดกาญจนบุรี 71120

โทรศัพท์ 0 1 880 6386

โทรสาร -

วัน เดือน ปีเกิด

วันที่ 4 เดือนมกราคม พ.ศ. 2495 อายุ 52 ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุด

การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อายุราชการ

31 ปี

ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา

16 ปี

ปัจจุบัน (พ.ศ. 2549)

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์

### การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม

นายจักรกฤษ แยมสรวล บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยเฉพาะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม เน้นให้ผู้เรียนสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้ที่มีพลังมาก ผู้เรียนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในเรื่องที่ตนเองสนใจ และได้เรียนรู้อย่างมีความสุข นอกจากนี้โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคมยังใช้ธรรมศึกษาในโรงเรียนเพื่อปลูกฝัง กล่อมเกล้าให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างปกติสุข ซึ่งในการจัดธรรมศึกษาในโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม

ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากคณะกรรมการสถานศึกษา เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอและพระสงฆ์ในวัดต่าง ๆ ของอำเภอท่ามะกา และอำเภอใกล้เคียง

นายจักรกฤษ แยมสรवल ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพราะเห็นว่าจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย เพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มีคุณภาพ เก่ง ดี และมีความสุข

นอกจากนั้นยังเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม ไม่ว่าจะเป็น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครองและชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ในการปฏิบัติ กำกับตรวจสอบ ประเมินผล และสะท้อนผลงาน โดยนายจักรกฤษ แยมสรवलได้วางแนวทางในการให้แต่ละฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ดังนี้

- **คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไป

- **บุคลากรทางการศึกษา** รูปแบบการบริหารภายในโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม มีลักษณะการกระจายอำนาจ โดยแบ่งงานเป็นฝ่าย มีหัวหน้าและคณะกรรมการรับผิดชอบ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานของโครงการต่างๆ สามารถเสนอความคิดเห็นผ่านไปยังฝ่ายบริหารได้ และใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

- **ผู้ปกครองและชุมชน** ของโรงเรียนท่ามะกา สามารถแสดงความคิดเห็นผ่านแบบสำรวจความต้องการ และเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนเป็นหลัก

- **นักเรียน** โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม มีการฝึกประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนโดยการเสนอความคิดเห็นในรูปแบบของสภานักเรียนที่มีกิจกรรมในการมีส่วนร่วมกับโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ทำให้นักเรียนทุกระดับชั้นมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความสามัคคี และลดการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ และทราบถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนทั้งหมด ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รักโรงเรียน พร้อมที่จะปฏิบัติงานและร่วมพัฒนาโรงเรียนด้วยความตั้งใจ และเสียสละ และด้วยบุคลิกภาพที่สุภาพ นุ่มนวล เปิดเผยและตรงไปตรงมาของนายจักรกฤษ แยมสรवल ทำให้ได้รับการยอมรับจากชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง นักเรียนในการบริหารโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคมให้มีความเจริญรุ่งเรือง โดยเฉพาะในเรื่องวิชาการเป็นลำดับสืบมา



## นายประยงค์ แก่นลา

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

โดยการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ ส่งเสริมครูให้เก่งวิชาการ

ผู้เรียนมีพื้นฐานอาชีพและจริยธรรม

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1 ตำบลหนองหิน อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร 35000
ที่อยู่ปัจจุบัน	โทรศัพท์ 045 714 361 โทรสาร - 13 ซอยเทศบาล 2 ถนนแจ้งสนิท อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร 35000
วัน เดือน ปีเกิด	โทรศัพท์ 045 714361 01 470285 โทรสาร - วันที่ 6 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2497 อายุ 51 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ปริญญาตรี มศว. มหาสารคาม
อายุราชการ	26 ปี
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	8 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	16 พฤษภาคม 2539

### การบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์

นายประยงค์ แก่นลาเป็นผู้บริหารคนแรกของโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ ที่ได้บุกเบิกสร้างสรรค์โรงเรียนแห่งนี้ จากโรงเรียนที่มีเพียงอาคารชั่วคราว ตั้งอยู่ในป่าให้กลายเป็นโรงเรียนที่ร่มรื่นสวยงาม เหมาะกับการศึกษาเรียนรู้ นายประยงค์ แก่นลาได้ร่วมกับครู นักเรียน ชุมชนช่วยกันปรับปรุงป่าเสื่อมโทรมอันเป็นที่ตั้งของโรงเรียนให้มีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม เป็นแหล่งเรียนรู้ในเรื่องป่าไม้ สมุนไพรต่าง ๆ จนได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนในโครงการสวนป่าพฤกษศาสตร์ของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

นอกจากนั้นนายประยงค์ แก่นลา ยังเน้นการจัดการศึกษาที่มุ่งปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้เรียน เนื่องจากได้มองเห็นปัญหาว่า เด็กไทยทุกวันนี้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของความคิดความเชื่อแบบทุนนิยม ยิ่งการศึกษาสูงยิ่งเห็นแก่ตัวและเอาเปรียบ ทำงานต่ำไม่เป็น ทำงานหนักไม่ได้ ทุกคนอยาก

ทำงานน้อยแต่ต้องได้ผลตอบแทนสูง เป็นความคิดที่เอาเปรียบ การศึกษาตามแนวคิดนี้ จึงทำให้คนหยิบหยิ่ง ทิ้งเรือกสวนไร่นา ทิ้งปู่ย่า ตายาย วิ่งเข้าหาความศิวิไลในเมือง เป็นการทิ้งถิ่นฐานบ้านช่อง ทิ้งพ่อแม่บรรพบุรุษ ลืมความดีงามของท้องถิ่น และภูมิปัญญาอันชาญฉลาดที่สั่งสมมายาวนาน ดังนั้น นายประยงค์ แกนลา จึงเน้นการปลูกฝังให้ผู้เรียนรักการทำงาน มองเห็นคุณค่าของชุมชนท้องถิ่น เชื้อพียงคำสั่งสอนของพ่อแม่ ไม่ฟุ้งเฟ้อ และมีสัมมาคารวะ ซึ่งจะปรากฏให้เห็นเป็นคุณลักษณะเด่นของนักเรียนโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์แก่ผู้ที่ไม่เยี่ยมเยียนเสมอ

### ยุทธศาสตร์การบริหารของโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์

1. ส่งเสริม พัฒนา บุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณภาพชีวิตที่ดี
2. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวปฏิรูปการศึกษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
3. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ
4. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรมไทย ค่านิยมที่พึงประสงค์ คุณธรรมจริยธรรม

### จุดเน้นของโรงเรียน

- จุดเน้นในการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์มี 9 ประการ คือ
1. เน้นพัฒนาคุณภาพนักเรียนด้านผลสัมฤทธิ์และการคิดวิเคราะห์
  2. เน้นส่งเสริมทักษะอาชีพ ด้านการเกษตร และอุตสาหกรรม
  3. เน้นส่งเสริมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
  4. เน้นส่งเสริมพัฒนาระบบเครือข่ายดูแลช่วยเหลือนักเรียน
  5. เน้นส่งเสริมพัฒนาระบบ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษา และการเรียนการสอน
  6. เน้นส่งเสริมการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นไปใช้ในการจัดการศึกษา
  7. เน้นส่งเสริม อนุรักษ์พลังงาน สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม
  8. เน้นส่งเสริมพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การใฝ่รู้ ใฝ่เรียน คุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรทางการศึกษา
  9. เน้นการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

รศ.ดร.นิพนธ์ กินาวงศ์ จากภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิประจำโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ กล่าวว่าการบริหารงานในสถานศึกษาที่ก่อตั้งใหม่ของนายประยงค์ แก่นลา เป็นต้นแบบที่ดีของการพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เพราะการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสร้างศรัทธากับชาวบ้าน ผู้นำท้องถิ่น พระสงฆ์ เจ้าหน้าทีภาครัฐ และการวางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม เป็นรูปแบบการบริหารที่ควรขยายผลไปยังเครือข่ายโรงเรียนอื่นต่อไป



## นายพะโยม ชินวงศ์

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้  
เพื่อสร้างความหวังและโอกาสที่ทัดเทียมให้กับผู้เรียน  
ที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน



ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม สำนักบริหารการศึกษาพิเศษ
ที่ตั้ง	ตำบลวัดแค อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120 โทรศัพท์ 034 332309 # 101 โทรสาร 034 227670 e-mail address: ss.np@thaimail.com
ที่อยู่ปัจจุบัน	69/2 หมู่ 4 ตำบลวัดแค อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โทรศัพท์ 034 332309 01 901 9003 โทรสาร 034 227670
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 1 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2501 อายุ 46 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ศษ.ม.
อายุราชการ	24 ปี
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	9 ปี
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	พ.ศ. 2536

### รูปแบบการบริหารจัดการ ของโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม

นายพะโยม ชินวงศ์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นโรงเรียนสำหรับผู้เรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน ดังนั้นการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนกลุ่มนี้จึงต้องมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป นายพะโยม ชินวงศ์ มีความเชื่อว่าการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยินนั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์ร่วมมือกันในลักษณะการระดมพลัง นั่นคือทั้งโรงเรียน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องประสานสัมพันธ์กันในการทำงาน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ อีกทั้งนโยบายและกระบวนการจัดการเรียนการสอนระดับโรงเรียนต้องมีการแสวงหานวัตกรรมที่เหมาะสมและมีคุณภาพต่อเด็ก หากโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มีวิธีสอนที่ตอบสนองความต้องการและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนหูหนวก มีบริการวิชาการ และเทคโนโลยีสั่งอำนวยความสะดวก

ที่เหมาะสมสำหรับคนหูหนวกแล้ว คนหูหนวกสามารถใช้ศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่เช่นเดียวกับคนปกติทั่วไป

นวัตกรรมทางการเรียนการสอนสำหรับคนหูหนวกอย่างหนึ่งที่นายพะโยม ชินวงศ์ เห็นว่ามีประสิทธิภาพมากคือการใช้วิธีสอนแบบสองภาษา โดยโรงเรียนโสตศึกษานครปฐมได้รับความร่วมมือทางวิชาการกับวิทยาลัยราชสุดา มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อปี 2544 พบว่าการเรียนแบบสองภาษาทำให้ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงขึ้น นักเรียนร้อยละ 87.4 มีพัฒนาการด้านภาษาอยู่ในระดับที่น่าพอใจ นักเรียนมีความสุขในการเรียน สนใจและกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีการโต้ตอบกับครู และสามารถร่วมกิจกรรมได้เป็นเวลานาน

**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ของโรงเรียนโสตศึกษานครปฐม ได้บริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีหลักการดังนี้**

1. หลักการมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จจากทุกภาคส่วน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์การบริหารส่วนจังหวัด ภาควิชาการ แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น และวิทยากรท้องถิ่น คณะครู - อาจารย์ และบุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
2. การบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)
3. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการกำหนดเกณฑ์คุณภาพ ตรวจสอบคุณภาพ การประเมินตนเอง
4. การควบคุมและการตรวจสอบ ใช้ระบบการควบคุมภายในทุกฝ่าย ทุกงาน ทุกขั้นตอน
5. กระบวนการพัฒนาการทำงานโดยองค์คณะบุคคล

**นวัตกรรมด้านการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่บกพร่องทางการได้ยินของโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม**

- โรงเรียนนำร่องการสอนแบบสองภาษาสำหรับเด็กหูหนวก (Bilingualism)
- การจัดการเรียนรวมสำหรับเด็กบกพร่องทางการได้ยินในโรงเรียนทั่วไป
- การจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการซ้อนหูหนวก-ตาบอด (Deaf-blind)
- การจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน
- การจัดการศึกษาสุอาชีวะของผู้เรียนที่บกพร่องทางการได้ยิน

จากการบริหารจัดการดังกล่าวทำให้โรงเรียนโสตศึกษานครปฐมได้รับความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยินมาเป็นลำดับ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ ครู-อาจารย์มีขวัญกำลังใจและแรงบันดาลใจในการทำงานสูง โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทานในปีการศึกษา 2544 และ 2545 เป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูปการศึกษาดีเด่น ปีการศึกษา 2545 ได้รับการยอมรับในรูปแบบการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียน

ที่มีความบกพร่องทางการได้ยินทั้งในประเทศ และต่างประเทศในภูมิภาคเอเชีย

ผศ.ดร.สงบ ประเสริฐพันธุ์ กล่าวว่ หัวใจของความสำเร็จในการบริหารงานของนายพะโยม ชิณวงศ์ คือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพในการจัดการศึกษาและการปฏิรูป การเรียนรู้แก่เด็กผู้ที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน การเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เน้นการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน และการพัฒนาบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาในการมีส่วนร่วมบริหารสถานศึกษา อย่างจริงจัง



## ว่าที่ร.ต.สุวิช พึ่งตน

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

โดยใช้พลังของชุมชน และ ICT

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์บุรี

ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี 16000

โทรศัพท์ 036 511 987

โทรสาร 036 511 521

Website – e-mail address: peungton@hotmail.com

ที่อยู่ปัจจุบัน

3/2 หมู่ 9 ตำบลสวนดอกไม้ อำเภอเสนาให้ จังหวัดสระบุรี 18160

โทรศัพท์ 036 332172 01 2745137

โทรสาร -

วัน เดือน ปีเกิด

วันที่ 20 เดือนกันยายน พ.ศ. 2494 อายุ 54 ปี

วุฒิการศึกษาสูงสุด

ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อายุราชการ

30 ปี

ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา

19 ปี

เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน

พฤศจิกายน 2546

### แนวทางบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ว่าที่ ร.ต.สุวิช พึ่งตน ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์บุรี จ.สิงห์บุรี ได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ในขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเสนาให้ "วิมลวิทยานุกูล" จ.สระบุรี ซึ่งมีผลงานที่โดดเด่นในเรื่องการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยการจัดบรรยากาศทางกายภาพให้สะอาด ร่มรื่น สวยงามและเอื้อต่อการเรียนรู้ บรรยากาศในการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นการใช้แหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียนและรักการเรียนรู้ บรรยากาศทางการบริหารที่เน้นการบริหารฐานโรงเรียน (SBM) โดยยึดหลักการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ความโปร่งใสตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบต่อผลงาน การใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า การมีส่วนร่วม และการคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

## หลักการบริหารของว่าที่ ร.ต.สุวิช พึ่งตน

1. **มุ่งที่คุณภาพผู้เรียน** โดยให้ความสำคัญกับงานวิชาการว่าเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน เน้นให้ครูทุกคนได้ทำงานวิชาการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหลักมากกว่าการทำงานธุรการหรืองานอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน โดยเน้นประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ
2. **เน้นการมีส่วนร่วม** โดยการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน ให้ทุกคนเข้าใจ เห็นด้วยและผูกพันในวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม
3. **การตัดสินใจโดยสถานการณ์** ว่าที่ร.ต.สุวิช พึ่งตน ให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในโรงเรียน โดยเน้นการใช้ศักยภาพของคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบทบาทของผู้บริหารคือต้องดูแลบริหารจัดการให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และต้องอำนวยความสะดวกและกระตุ้นให้ทุกคนพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องมีความฉับไวในเรื่องอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดของบุคลากรทุกคนซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีกลยุทธ์ในการจูงใจให้ทุกคนทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นเป้าหมายปลายทางร่วมกัน
4. **ส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าร่วมกัน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน
5. **ประชาสัมพันธ์กิจการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง** เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ถูกต้องในกิจกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน เช่น การจัดทำวารสารโรงเรียน การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะเยี่ยมเยียนผู้ปกครองหรือครอบครัวของผู้เรียน เป็นต้น
6. **การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน** ต่างๆ ของโรงเรียน ว่าที่ ร.ต.สุวิช พึ่งตน บริหารจัดการโดยเน้นการใช้เครื่องทำงานธุรการ แต่ใช้คนทำงานวิชาการ เพราะมีหลักในการทำงานว่าครูคนสำคัญกว่าครูเครื่อง
7. **ตรวจวัดความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ** ในการบริหารจัดการ ว่าที่ร.ต.สุวิช พึ่งตน ใช้กระบวนการ PDCA อย่างครบวงจร โดยเฉพาะในการประเมินผลการดำเนินงานได้เน้นให้มีการประเมินแบบมีส่วนร่วมอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การประเมินอย่างสร้างสรรค์เป็นวัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรทุกคน หากโครงการหรือกิจกรรมใดสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะได้รับการประทับตรา PCT (P = performance ประสิทธิภาพของผลงาน C = cost ราคาที่ลงทุน T = time ระยะเวลาที่ใช้)
8. **นิเทศงานแบบกัลยาณมิตร** ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรของโรงเรียนโดยการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร นั่นคือต้องเป็นมิตรแท้ต่อกัน เป็นมิตรอุปการะ มิตร

ร่วมทุกข์ร่วมสุข มิตรแนะนำประโยชน์ มิตรมีจิตใจรักใคร่ เพื่อคอยช่วยเหลือ แนะนำ ชี้แจง ชักจูง เป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อจูงใจให้บุคลากรทุกคนอุทิศตนให้กับการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ

9. **เน้นความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้** โรงเรียนมีความพร้อมตลอดเวลาในการตรวจสอบทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ความรับผิดชอบต่อเป็นธรรม การประเมินที่เที่ยงตรงและสร้างความเชื่อมั่นสูง จะเป็นที่ยอมรับและลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้เป็นอย่างดี

จากวิธีการบริหารจัดการที่กล่าวมาข้างต้นทำให้โรงเรียนเสนาให้ "วิมลวิทยานุกูล" ได้รับการยอมรับในเรื่องคุณภาพการจัดการศึกษาจากชุมชน

รศ.ดร.นิพนธ์ กิनावงศ์ จากภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของว่าที่ ร.ต.สุวิษ ฬิงตน คือการทุ่มเทกับการทำงาน มุ่งมั่น และสนใจในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 65-67 ซึ่งสมควรได้รับการเผยแพร่และขยายผลไปยังโรงเรียนเครือข่ายต่อไป

## นายเสรี สุวรรณไพศาล

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจแบบบูรณาการ 6 โรงเรียนเล็กใน 1 โรงเรียนใหญ่



ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงใหม่วิทยาคม (เดิมผู้อำนวยการโรงเรียนฝางชนูปถัมภ์)	
ที่ตั้ง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 242 หมู่ 2 ตำบลเวียง อำเภอเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 57150 โทรศัพท์ 053777104	
ที่อยู่ปัจจุบัน	Website <a href="http://www.chiangsaenvit.org">www.chiangsaenvit.org</a> 205 หมู่ 7 ตำบลสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50000 โทรศัพท์ 053-883398 โทรสาร 053 883398	
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 2 เดือนมกราคม พ.ศ. 2492	อายุ 55 ปี
วุฒิการศึกษาสูงสุด	การศึกษามหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)	
อายุราชการ	25 ปี	
ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา	22 ปี	
เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาปัจจุบัน	8 ปี	

### ยุทธศาสตร์การบริหารของโรงเรียนฝางชนูปถัมภ์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ 6 โรงเรียนเล็กใน 1 โรงเรียนใหญ่
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคณะครูอาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นพลวัตทั้งโรงเรียน
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 เปิดให้ชุมชนมีส่วนร่วมบริหารอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมคุณภาพ

## การบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างบูรณาการ 6 โรงเรียนเล็กใน 1 โรงเรียนใหญ่

1) **กระจายอำนาจบริหารบุคลากร** โรงเรียนเล็กสามารถควบคุม ดูแล ตรวจสอบ และหรือพัฒนา ฝึกอบรมได้ด้วยทีมงานของตนเอง การพิจารณาความดีความชอบ สามารถพิจารณาได้ด้วยทีมงานของตนเอง แล้วรายงานให้โรงเรียนใหญ่ทราบเพื่ออนุมัติตามระบบราชการ โรงเรียนใหญ่ไม่มีสิทธิที่จะแทรกแซงผลการพิจารณานั้น ๆ กฎเกณฑ์ กติกาในการควบคุมที่นอกเหนือไปจากระบบราชการ โรงเรียนเล็กสามารถกำหนดได้เองทั้งสิ้น เช่น แบบฟอร์มการแต่งกายครูโรงเรียนเล็ก การจัดกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ ก็สามารถกระทำได้โดยอิสระ

2) **กระจายอำนาจบริหารงบประมาณ** โรงเรียนใหญ่จะจัดสรรงบประมาณให้เป็นวงเงินรวมตามสัดส่วนรายหัวเด็กนักเรียน และให้โรงเรียนเล็กจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับเงินงบประมาณให้ครอบคลุมการบริหารงานภายในโรงเรียนเล็กทุกด้าน เพราะฉะนั้น การใช้เงินงบประมาณจะจัดสรรให้ไปในทิศทางใด เน้นกิจกรรมใดก็เป็นไปตามสภาพบริบทของโรงเรียนเล็กนั้น ๆ แต่ทั้งนี้ต้องตอบสนองแผนงาน /โครงการโรงเรียนใหญ่และได้มาตรฐานเกณฑ์คุณภาพตาม "พันธสัญญา" ของโรงเรียนโดยภาพรวม

3) **กระจายอำนาจบริหารอาคารสถานที่** โรงเรียนเล็กรับผิดชอบอาคารสถานที่และบริเวณโดยรอบ บำรุง ตกแต่ง รักษา รวมทั้งการใช้อาคารสถานที่เป็นสิ่งประกอบการเรียนการสอน หรือการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้โดยอิสระ แต่ต้องไม่ขัดกับระเบียบ ข้อกำหนดด้วยภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนใหญ่

4) **กระจายอำนาจบริหารวัสดุครุภัณฑ์** โรงเรียนใหญ่จะจัดสรรวัสดุครุภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางไว้ให้โรงเรียนเล็กครบทุกรายการ ส่วนการบำรุงรักษา ซ่อมแซมหรือจัดซื้อจัดหามาเพิ่มมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับศักยภาพทีมงานโรงเรียนเล็ก วัสดุสิ้นเปลืองให้ควบคุมกันเอง ใช้จ่ายเงินหมดก็ให้เป็นความรับผิดชอบของทีมงานครู - อาจารย์โรงเรียนเล็กนั้น ๆ

5) **กระจายอำนาจบริหารด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน** โรงเรียนเล็กจัดการเรียนการสอนเบ็ดเสร็จในระดับของตนเองครบทุกกลุ่มสาระ และจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพครบตามข้อตกลงหรือเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน กล่าวโดยสรุปคือ จัดกิจกรรมทุกอย่างให้นักเรียนในโรงเรียนเล็กของตนเองตอบสนองนโยบาย หลักสูตร และพันธสัญญาของโรงเรียนอย่างมีคุณภาพพร้อมรับผิดชอบผลผลิตและรายงานคณะกรรมการผู้ปกครองของโรงเรียนเล็กตนเอง

6) **กระจายอำนาจการบริหารชุมชนโดยชุมชนมีส่วนร่วม** โรงเรียนเล็กทุกโรงเรียนมีคณะกรรมการผู้ปกครองเป็นของตนเอง เพราะฉะนั้นความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมเด็ก การควบคุมและตรวจสอบ การวางแผนแก้ไขปัญหาให้กำหนดร่วมกันภายใน

โรงเรียนเล็กนั้นๆ

7) กระจายอำนาจการบริหารแผนงาน / โครงการ โรงเรียนเล็กบริหารงานครอบคลุมทุกด้านตามข้อ 1 - 6 เมื่อเสร็จสิ้นปีการศึกษาจะต้องรายงาน SSR ต่อคณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมศิษย์เก่า ผู้นำชุมชนเป็นประจำทุกปี เพราะฉะนั้นข้อมูลสารสนเทศ คุณภาพนักเรียนได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่รวมกำหนดกับโรงเรียนใหญ่มากน้อยเพียงใด ทีมงานโรงเรียนเล็กย่อมทราบผลจุดอ่อน จุดแข็ง หลังการประเมินคุณภาพตนเอง เมื่อสิ้นปีการศึกษาได้เป็นอย่างดี ประเด็นนี้ทีมงานโรงเรียนเล็กจะต้องปรับแผนกลยุทธ์และกำหนดแผนงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีใหม่ (Action plan) ให้สอดคล้องกับคุณภาพเด็กนักเรียน เป็นอย่างนี้ตลอดไป

ส่วนอำนาจบริหารงานของโรงเรียนใหญ่ จะเป็นการบริหารงานครอบคลุมทุกด้านอย่างบูรณาการตามมาตรฐานการบริหารงานของโรงเรียน



## กราดาอนุรักษ์ นิธิภัทรากรณ์

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการทำหลักสูตรภูมิปัญญาท้องถิ่น  
เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนและชุมชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้  
มีคุณภาพและมาตรฐานสากล

ตำแหน่งปัจจุบัน

ที่ปรึกษาด้านวิชาการโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง  
และผู้ประสานกระบวนการบูรณาการชีวิต ศาสนา การศึกษา  
และวัฒนธรรมให้กับมูลนิธิชาวดอยรวมรักร่วมรักสามัคคีเพื่อชีวิต

ที่ตั้ง

294/1 ถ.ฉัตรชัย ต.สบตุ๋ย อ.เมือง จ.ลำปาง 52100

โทรศัพท์ 054 - 318750 โทรสาร 054 - 244433

ที่อยู่ปัจจุบัน

มูลนิธิชาวดอยรวมรักร่วมรักสามัคคีเพื่อชีวิต

107 หมู่ 7 ต.ดอยแก้ว อ.จอมทอง จ.เชียงใหม่ 50160

โทรศัพท์ 053-267261 โทรสาร 053-267258

วัน เดือน ปี เกิด

14 กันยายน พ.ศ. 2499 อายุ 49 ปี

วุฒิการศึกษา

อักษรศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
(พ.ศ. 2534)

เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนมงฟอร์ต จังหวัดเชียงใหม่

### รางวัลเกียรติยศ

1. ได้รับโล่รางวัล "ผู้บริหารที่มีผลงานดีเด่น" ปีการศึกษา 2543 สำนักงานคณะกรรมการ  
คุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ
2. ได้รับรางวัลผู้บริหารการศึกษา ผู้มีจรรยาบรรณชาติดีเด่น รางวัล ครูสุุดดี ของสำนักงาน  
คุรุสภาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีการศึกษา 2544
3. ได้รับเกียรติบัตร เครื่องหมายเชิดชูเกียรติ "ครูสุุดดี" ปีการศึกษา 2545 สำนักงานคุรุสภา  
กระทรวงศึกษาธิการ
4. ได้รับใบประกาศเกียรติคุณ และได้รับพระราชทานเข็มเชิดชูเกียรติ บุคคลดีเด่น สาขา  
ผู้บริหารสถานศึกษา มูลนิธิธรรมา-คุณหญิงเบญจมา แสงมณี ประจำปีการศึกษา 2546

จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

5. ได้รับประกาศเกียรติคุณ เพื่อยกย่องให้เป็น "ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ" จากสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

### การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ภราดาอนุรักษ์ นิธิภัทรภรณ์ เป็นผู้บริหารที่บูรณาการการบริหารโรงเรียนตามแนวการปฏิรูปการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM : School-Based Management) และใช้การจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่ทำให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยขับเคลื่อนหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย สังเคราะห์ และรวบรวมคุณลักษณะเฉพาะการศึกษา เซนต์คาเบรียล เป็นผู้นำในการจัดตั้งคณะกรรมการมาตรฐานการศึกษา (BSG Quality Standard) และอนุกรรมการงานวิจัยของมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และริเริ่มโครงการหลักสูตร English Program ในโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย

ภราดาอนุรักษ์ นิธิภัทรภรณ์ ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากร จัดทำหลักสูตรภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน และศาสนา เช่น หลักสูตรอภิบาล หลักสูตรเชียงใหม่ศึกษา หลักสูตรการศึกษาทางเลือก ที่เน้นการพัฒนาสังคม ชุมชน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการสืบสานภูมิปัญญาไทย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้สอดคล้องตามหลักสูตร อาทิเช่น ค่ายบูรณาการระดับชั้น ค่ายมงฟอร์ตชุมชน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพผู้เรียนโดยส่งเสริมโครงการสิ่งประดิษฐ์ โครงการอาชีพ และพัฒนาสุนทรียภาพด้านกีฬาและดนตรี ทำให้โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งระบบ

นอกจากนี้ ได้ขยายเครือข่ายการทำงานด้านการศึกษาและการพัฒนาสังคม โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้ปกครอง และชุมชน ในการจัดการศึกษาและให้ความรู้แก่ผู้เรียนที่นอกเหนือจากตำราเรียน อาทิเช่น การสัมผัสชีวิตผู้ด้อยโอกาส และผลงานชีวิตชนเผ่าจัดกิจกรรมย่อยที่ช่วยสนับสนุนให้ชุมชนของชาติพันธุ์ มีกระบวนการทางความคิดในการจัดการกับชุมชนของตนเอง พร้อมกันนี้ ได้เป็นแกนนำจัดตั้งบ้านพันธกิจแห่งรัก อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ โดยความร่วมมือของชุมชน ศูนย์สังคมพัฒนา (สังฆมณฑลเชียงใหม่) และโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย เพื่อเป็นแหล่งที่ช่วยกระตุ้นให้ชุมชนของชนเผ่าปกากะญอในเขตอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ได้เกิดความตระหนักและมองเห็นคุณค่าในศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิตของชนเผ่าตนเอง

### หลักการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

- หลักการมีส่วนร่วม โดยนำร่องโรงเรียนเป็นนิติบุคคล จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการผู้ปกครองระดับชั้น เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับห้องร่วมกับครู และโรงเรียน ประสานความร่วมมือกับชุมชนในการจัดการศึกษา และประสานความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

● หลักการประสานความร่วมมือกับกับสมาคมศิษย์เก่าระดับโรงเรียน/ระดับโรงเรียนในเครือ ฯ

● หลักการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการปฏิรูปการศึกษาในระดับต่าง ๆ มีการพัฒนาระบบคุณภาพในการบริหารจัดการ

● หลักการประกันคุณภาพการศึกษา ตามมาตรฐาน สช./มาตรฐาน สมศ./และมาตรฐานการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

● หลักการวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิรูปการศึกษาด้วยความคิดอย่างสร้างสรรค์

● หลักการที่ผู้บริหารต้องเผชิญกับเหตุ ปัจจัยและตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน อันถือเป็นเรื่องปกติ หากผู้บริหารครองสติสัมปชัญญะ ตระหนักว่าจิตใจของตนซึ่งฝึกดีแล้วนั้นย่อมจะพ่วงดูจนเห็นเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ได้ตามที่เป็นจริงแล้ว ย่อมมองออกกว่าแท้จริงแล้ว

1. มนุษย์ทุกคนมีอริยทรัพย์ในตนที่มีชาติภพในธรรมเป็นปฐม และพัฒนาได้จากภายในเสมอตามศักยภาพส่วนบุคคล และองค์ประกอบต่าง ๆ ในบริบทของตน

2. เหตุและปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งใกล้และไกล จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ล้วนเป็นเหตุและผลต่อปฏิสัมพันธ์ใด ๆ ของบุคคล องค์กร ชุมชน และสังคม

3. ไต ๆ ในโลกล้วนอนิจจัง และเหตุปัจจัยสิ่งหนึ่งเกี่ยวเนื่องกันอยู่กับทุกสิ่ง ความไม่แน่นอนอันเกิดจากการไหวเวียนเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งจึงส่งผลต่อสิ่งอื่น ๆ ด้วย



ผู้บริหารย่อมตระหนักได้ว่าตนเองก็เป็นเหตุและปัจจัยหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการ และผู้บริหาร คือ ศูนย์กลางการขับเคลื่อนของกระบวนการนั้น ๆ อีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องบริหารอริยทรัพย์ และศักยภาพของทุกคน (โดยเฉพาะตนเอง) รวมทั้งนำเหตุ และปัจจัยต่าง ๆ ที่อิงอาศัยกันและเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติอยู่แล้วนั้น มาสอดคล้องประสานเป็นองค์รวมอย่างเหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล องค์กร ชุมชน และสังคม ทั้งในระยะใกล้และไกล

ดังนั้น การขาดปัจจัยเกื้อหนุนและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานไม่ว่าจะยากแค้นมากมาย หรือสาหัสเพียงใด จึงเป็นความปกติของการบริหารจัดการ หรืออีกนัยหนึ่ง การขาดแคลนและปัญหาอุปสรรค คือ ข้อท้าทายให้ผู้บริหารได้ตั้งหรือระเบิดพัฒนาการจากภายในตน และมุ่งมั่นดำเนินงานจนส่งผลให้ผู้บริหารได้แสดงศักยภาพในการบริหารจัดการ จนเกิดผลดี

# ภาพกิจกรรมโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ



โรงเรียนป่าสัก



โรงเรียนวัดเทียนทวย



โรงเรียนสนุ่น จังหวัดเพชร

## โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

### ที่ปรึกษา

ดร.อำรุง จันทวานิช

เลขาธิการสภาการศึกษา

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช

ประธานผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

ประธานสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย และ

นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย

ดร.นงราม เศรษฐ์พานิช

ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ดร.สุทศศรี วงษ์สมาน

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

### ผู้เรียบเรียงเนื้อหาและบรรณาธิการ

นายวีระ พลอยครบุรี

นางสาวนงนุช ดำเกิงสุรเดช

### คณะทำงานโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

ดร.วรัญพร แสงนภาพร

หัวหน้าโครงการ

ดร.จินตนา ศักดิ์ภู่อราม

นักวิชาการศึกษา 8 ว.

นางสาวสุภาพร โภเภงกุล

นักวิชาการศึกษา 8 ว.

นายวีระ พลอยครบุรี

นักวิชาการศึกษา 8 ว.

นางสาวนงนุช ดำเกิงสุรเดช

นักวิชาการศึกษา 5

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

โทร. 0 2668 7123 ต่อ 2429

เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติให้คุ้มค่า  
หากท่านไม่ใช่หนังสือเล่มนี้แล้ว  
โปรดมอบให้ผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ในยุคที่กำลังมีการปฏิรูปการเรียนรู้ สิ่งที่พ่อ แม่ ผู้ปกครองในสังคมมักตั้งคำถามก็คือ  
ผู้บริหารดี ๆ ที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)  
อย่างไรในตำราการบริหารการศึกษานั้นมีจริงหรือไม่  
อยู่ที่โรงเรียนไหน หรือมีแต่ในตำราเท่านั้น...  
ผมเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิคัดเลือกมานี้  
ทุกท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเรียนรู้และเป็นผู้นำ...

ดร.รุ่ง แก้วแดง



ทำเนียบผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เป็นการนำเสนอ  
ขุมความรู้ (Knowledge Asset) ด้านการบริหารสถานศึกษา  
เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ให้แก่สังคมไทย ข้อเขียนในเอกสารเป็นความรู้เพียงเล็กน้อยนิด  
ที่ดึง (externalize) ออกจากท่านผู้บริหารเหล่านี้  
เพื่อทำให้เป็นความรู้ที่เข้ารหัส (codified knowledge หรือ explicit knowledge)  
แต่ความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้  
ส่วนมึนมาเป็นความรู้ที่อิงประสบการณ์ฝังอยู่ในตัวผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเหล่านี้  
รวมทั้งฝังอยู่ในทีมงานของท่านที่เรียกว่า ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge)  
ถ้าท่านต้องการเรียนรู้ความรู้เหล่านี้ต้องไปรับการถ่ายทอดซึมซับ  
หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้เหล่านี้จากตัวผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ  
และทีมงานของท่าน แล้วทดลองนำมาปรับใช้กับงานของตนเอง  
ท่านจึงจะได้ความรู้เหล่านั้น จะเห็นว่าความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษา  
ที่เน้นการปฏิรูปการศึกษานั้น เป็นความรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน เป็น ปัญหาปฏิบัติ  
ไม่ใช่ความรู้ที่เน้นทฤษฎีเป็นใหญ่ แต่เป็นความรู้ที่เน้นการปฏิบัติเป็นใหญ่....

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช