

การสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนา

รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

รายงาน

การสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนา
รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูป
การเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

371.2 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ส 691 ร รายงาน การสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่
ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ
รุ่นที่ 2 : กรุงเทพฯ : 2551.
253 หน้า
ISBN. 978-974-559-380-0
1. การสังเคราะห์งานวิจัย II. ชื่อเรื่อง

**รายงาน การสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูป
การเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2**

สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 69/2551
ISBN 978-974-559-380-0
พิมพ์ครั้งที่ 1 2551
จำนวน 1,000 เล่ม
ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ
99/20 ถนนสุขุวิทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทร. 0-2668-7123 ต่อ 2213
โทรสาร 0-2243-2787, 0-2668-7329
Web site: <http://www.onec.go.th>
ผู้พิมพ์ บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด
90/6 ซ.จรัญสนิทวงศ์ 34/1 ถนนจรัญสนิทวงศ์
แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย
กรุงเทพฯ 10700
โทร. 0-2424-3249, 0-2424-3252
โทรสาร 0-2424-3249, 0-2424-3252

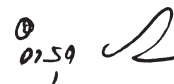
คำนำ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบดำเนินการวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) เพื่อขยายผลไปยัง สถานศึกษาอื่น ๆ ในลักษณะเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งจัดเวทีให้มีการนำเสนอผลงาน เพื่อ พิสูจน์ว่างานที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบคิด พูดย ทำ และเขียนเป็นเรื่องเดียวกัน เป็นความริเริ่มและ การลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง มีผลงานเชิงประจักษ์ ณ สถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบได้นำผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาของตนเอง ตลอดจนเป็นแบบอย่างให้ผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ ได้ศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งสามารถนำ งานวิจัยดังกล่าวเสนอเป็นผลงานในการขอเลื่อนวิทยฐานะได้ด้วย

การวิจัยของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่น 2 ยืนยันได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใน ประเทศไทยนั้นมีความเป็นไปได้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละท่านสามารถพัฒนารูปแบบการบริหาร ของตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และ บริบทต่าง ๆ ของแต่ละแห่ง แต่ลักษณะเด่นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบมีร่วมกัน คือ ความเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรและ คุณภาพการศึกษาของผู้เรียน มองเห็นความสำคัญของภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในชุมชน และ นำมาบูรณาการเข้ากับการศึกษาในโรงเรียนได้อย่างกลมกลืน สามารถระดมทรัพยากรในลักษณะ การพึ่งพาตนเอง และเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย เพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิจัยทุกท่าน ที่ได้ให้ คำแนะนำทางวิชาการและการวิจัยอย่างดียิ่งแก่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และขอขอบคุณ รศ.ดร. อุทัย บุญประเสริฐ ที่ได้ดำเนินการสังเคราะห์และเรียบเรียงผลงานวิจัยของผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบทั้ง 2 รุ่น จนสามารถใช้เป็นเอกสารอ้างอิงทางวิชาการเพื่อการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาที่สนใจตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาทั่วไป



(นายออรุณ จันทวานิช)

เลขาธิการสภาการศึกษา

คำนำนักวิจัย

งานสังเคราะห์เอกสารรายงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2 ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาและการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่แล้วว่า ได้มีการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบแบบต่อเนื่อง และได้มีการขยายผลไปยังสถานศึกษา เครือข่ายโดยใช้วิธีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตามข้อกำหนดของโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ระหว่างปี 2547-2549 รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ได้เสนอรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการครบถ้วนแล้ว ในขณะเวลาดังกล่าวนี้เป็นผลมาจากการที่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีความประสงค์ที่จะให้จัดทำรายงานการสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 2 ทุกคน เพื่อประมวลเป็นเอกสารสาระเชิงวิชาการ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา เผยแพร่ผลงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 2 และเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่สนใจใฝ่รู้ สำหรับการศึกษาค้นคว้าทดลองต่อไป หรือเพื่อที่ผู้บริหารอื่นที่สนใจอาจเลือกนำสาระ องค์ความรู้ และวิธีการในการบริหารจัดการที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาในแต่ละรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหรือใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารการศึกษา ในส่วนที่ตนเกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา หรือเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในบริบทของประเทศไทยต่อไป

งานสังเคราะห์นี้ จะสะท้อนถึงภารกิจที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการ ลักษณะโครงการ และสาระจากผลงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาจากประสบการณ์จริงในบริบทไทยที่มีลักษณะแตกต่างหลากหลาย ในหลายสถานศึกษาที่กระจายกันอยู่ทั่วประเทศ และดำเนินการโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้พากเพียร ทุ่มเท ผจญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการบริหาร ได้อาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์ และความมุ่งมั่นพัฒนาการบริหารและการจัดการที่ระดับสถานศึกษา จนเป็นที่ยอมรับ เป็นต้นแบบของการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแบบ ที่นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาไทย และผู้สังเคราะห์หวังว่า สาระจากรายงานการสังเคราะห์นี้ จะนำไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อเสนอแนวทาง และการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถสูงในการวิจัย เป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่พร้อมจะรับภาระกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต่อไป

รศ.ดร. อุทัย บุญประเสริฐ

มกราคม 2551

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การสังเคราะห์การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบรุ่นที่ 2 นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประมวลสาระความรู้ ประสบการณ์ และระบบบริหารสถานศึกษาจากการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในบริบทไทย ที่อาจใช้เป็นองค์ความรู้ เป็นบทเรียน เป็นต้นแบบสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยให้มีความรู้ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และเพื่อเสนอแนวทางและนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้มีความรู้ความสามารถ ในการวิจัยด้านการบริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทย การเป็นผู้นำในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management- SBM) เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในบริบทของประเทศไทย ที่พร้อมรับการกระจายอำนาจ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

รายละเอียดจาก การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกในรุ่นที่ 2 นี้ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาจะมีลักษณะเฉพาะ ที่แตกต่างกันไปตาม ประสบการณ์ แนวคิด และวิถีคิดในการบริหารจัดการเฉพาะตัวของผู้บริหาร ตามบริบทของสถานศึกษา และบริบททางการบริหารจัดการของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งได้เสนอสาระสำคัญจากงานวิจัยและพัฒนา ระบบบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาแต่ละรูปแบบ ไว้เป็นรายบุคคลแล้ว

ผลการสังเคราะห์ได้สะท้อนถึงประเด็นที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับเหตุผลหรือความจำเป็นในการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ วิธิดำเนินการวิจัยและพัฒนา สืบเนื่องมาจากความแตกต่างกัน จากภาคปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา ในชีวิตการทำงานและ ประสบการณ์จริงเชิงประจักษ์ ก่อนที่ผู้บริหารต้นแบบเหล่านั้น จะได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารต้นแบบ ของรุ่นที่ 2 แล้วได้เข้าร่วมในโครงการและการเสริมทางวิชาการจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เพื่อพัฒนาความเป็นนักบริหารนักวิชาการ การเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ การเพิ่มความเข้มข้นและ ชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการใช้หลักวิชาการบริหารการศึกษาและการวิจัย เพื่อพัฒนาการบริหารในบริบท ที่ปฏิบัติงานจริง ที่รับผิดชอบการปฏิบัติอยู่จริง โดยใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) และ วิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นหลักในภาคปฏิบัติการบริหาร ในวิถีการบริหาร จริงตามปกติในสถานศึกษา ที่รับผิดชอบ จนได้ผลงานทางวิชาการเชิงการบริหารสถานศึกษา ในรูปแบบ การบริหารที่ต่างกัน ล้วนสะท้อนความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความมุ่งมั่น ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่นำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างมีหลักวิชาด้วยกระบวนการวิจัยเชิงการบริหาร และมีผลงานเชิงวิชาการเป็นของตนเอง เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม การปฏิรูปการเรียนรู้ ที่จะประโยชน์เป็นอย่างมาก ทั้งในภาคปฏิบัติ และสำหรับการศึกษาค้นคว้า

ในศาสตร์สาขาการบริหารการศึกษา และเป็นต้นแบบที่ผู้บริหารอื่นอาจเลือกนำไปใช้ประกอบการศึกษา หรือนำไปประยุกต์ในบริบทการบริหารของตนเองได้ ในรูปแบบที่หลากหลาย

รายงานการสังเคราะห์ฉบับนี้ ได้เสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบได้พัฒนาขึ้น พร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบและผังความคิดในการบริหารจัดการ และรายละเอียดที่จะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและการบริหารสถานศึกษา ในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวการปฏิรูป การศึกษาของไทย ได้แสดงถึงผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ได้สรุปถึงปัจจัย เงื่อนไข และแนวปฏิบัติ ที่ผู้บริหารต้นแบบได้ระบุให้เห็นว่า มีความสำคัญต่อการนำไปสู่ความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ หรือที่พึงคำนึงถึง คุณแล เอาใจใส่ดำเนินการ เพื่อสนับสนุนให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ

ด้วยการเห็นถึงความสำคัญในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา เห็นถึงความสำคัญของการมี ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และการมีรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูป การเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติฯ ได้ริเริ่มโครงการคัดเลือกผู้ที่มีผลงานการบริหารดีเด่น ในด้านการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูป การเรียนรู้ และยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เพื่อให้เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ขยายผลไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษา เครือข่าย ส่งเสริมให้รวบรวมและผลิตผลงานเชิงวิชาการด้านการบริหารสถานศึกษา และเผยแพร่ต่อ ผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ต่อผู้บริหารทางการศึกษา และต่อสาธารณชน อันจะเกิดประโยชน์ต่อการ ปฏิรูปการเรียนรู้และการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษา และส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษา ของชาติโดยส่วนรวมในที่สุด

ในรุ่นที่ 2 นี้ โดยเฉพาะในส่วนการขยายผล สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดเสริม ความรู้และทักษะด้านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) และได้สนับสนุนให้ได้ ทดลองดำเนินการร่วมกับโรงเรียนในเครือข่าย เพื่อการขยายผล และสนับสนุนให้ได้นำเสนอผลงาน เชิงวิชาการ ที่เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในการบริหารจัดการ สถานศึกษาของตน ในโอกาสที่มีการขยายผลสู่เครือข่ายด้วยกระบวนการจัดการความรู้ และสนับสนุน ให้เผยแพร่ในการประชุมสัมมนาทางวิชาการและโอกาสอื่นเป็นระยะๆ ตามขั้นตอนการดำเนินงาน โครงการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของรุ่นนี้

จากรายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของผู้บริหารต้นแบบ รุ่นที่ 2 รุ่นปี 2545 นี้ รายงานการประเมินได้ระบุให้เห็นชัดว่า ในช่วงระยะแรก ผู้บริหารต้นแบบมีความรู้และประสบการณ์ค่อนข้างจะแตกต่างกันมาก ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาโทอยู่แล้ว มักจะยึดติดกับการวิจัยในรูปแบบวิทยานิพนธ์ที่เคยทำในขณะที่ศึกษา เมื่อได้โอกาส แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหารต้นแบบด้วยกัน ได้รับการสนับสนุนเชิงวิชาการเสริม ได้เสนอรายงาน เสนอประมวลประสบการณ์การปฏิบัติงานและการบริหาร ในช่วงระยะก่อนที่จะได้รับการคัดเลือก

ให้เป็นผู้บริหารต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้นแบบนี้ ได้รับการยกย่องเป็นต้นแบบในระดับชาติ เมื่อได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้ทรงคุณวุฒิและการได้ผ่านขั้นตอนปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาตั้งแต่ต้นจนจบ ทำให้ทั้งตัวผู้บริหารต้นแบบเองและสมาชิกที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนที่รับผิดชอบอยู่ มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ และในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับแนวคิดและประสบการณ์การบริหารของตัวผู้บริหารเอง และที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน และเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาได้มากขึ้น จนสามารถพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ส่วนตัวผู้บริหารเองก็สามารถผลิตผลงานเชิงวิชาการบริหาร มีรูปแบบการวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของตนเอง และสามารถเผยแพร่ไปยังสถานศึกษาอื่นได้อีกด้วย

ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ได้พบ คือ ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอเกี่ยวกับการใช้หลักวิชาและวิธีวิทยาการวิจัย เพื่อการบริหารสถานศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจที่พอเพียงเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา ไม่มีพื้นฐานการวิจัยและการวิจัยและพัฒนาที่เพียงพอมาก่อน ขาดความชัดเจนในรูปแบบและกระบวนการการวิจัย การวิจัยและพัฒนา ขาดทักษะในการเขียนรายงานการวิจัย ทำให้ในช่วงแรกไม่ชัดเจนในเรื่องที่กำลังดำเนินการอยู่ และมีผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบบางคนมีภาระงานมาก ทำให้ไม่สามารถทุ่มเทกับการวิจัยและพัฒนาตามแนวทางของโครงการได้มากเท่าที่ควรจะเป็น จากประสบการณ์ของโครงการนี้ที่อาจสรุปได้ก็คือ ความต้องการความช่วยเหลือ ปรับปรุงการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถในการวิจัยในการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และการวิจัยสถาบัน (Institutional Research) สำหรับสถานศึกษา ต้องการการส่งเสริมสนับสนุน การให้ความรู้ในการวิจัยเชิงประยุกต์สำหรับงานบริหารและกิจการของสถานศึกษา การวิจัยและพัฒนากระบวนการวิจัยในการบริหาร การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ตอบสนองงานและภารกิจการบริหารสถานศึกษา การรายงานการวิจัย การประยุกต์การวิจัยเชิงคุณภาพในการบริหารงานและกิจการของสถานศึกษา

เรื่องที่น่าจะให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการวิจัยในการบริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการเป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทย คือ **การพัฒนาความเป็นนักบริหารนักวิชาการ การเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ การเพิ่มความเข้มข้นยิ่งขึ้น ในการใช้หลักวิชาการบริหารการศึกษาและการวิจัย เพื่อพัฒนาการบริหารในการปฏิบัติงานจริง ในสถานศึกษาที่รับผิดชอบ โดยใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) และวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นหลัก**

อีกประการหนึ่งจากโครงการผู้บริหารต้นแบบ และจากการดำเนินงานของโครงการ ในส่วนที่เสริมความเป็นผู้บริหารนักวิชาการ และความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งจากการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารต้นแบบ เห็นได้ถึง

ความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา และการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วย **การเพิ่มหรือเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา** เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ช่วยให้การพัฒนาในเรื่องนี้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้ด้วยดี เป็นสิ่งที่**พึงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ให้แพร่หลายในวงกว้าง โดยเฉพาะควรเน้นเป็นพิเศษสำหรับตัวผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา**ซึ่งนอกจากความรู้ความเข้าใจ ที่จะนำไปสู่ความร่วมมือและการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์แล้วการดำเนินการที่เข้มข้นมากขึ้นใน **การเสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการและการจัดการการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา** ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญคือ การพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และการเห็นความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ให้มากขึ้น

อีกประการหนึ่ง ที่จะนำไปสู่ความพร้อมรับกับการกระจายอำนาจการศึกษาไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คือ **การเป็นผู้นำในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ที่โรงเรียนมีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการบริหารจัดการตัวเอง ได้ด้วยตนเองมากขึ้น และ มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา** เพื่อสร้างความร่วมมือและการเป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนได้มากขึ้น และการเป็นต้นแบบสำหรับการขยายสู่เครือข่ายสถานศึกษา ที่มีแนวคิดเดียวกันหรือใกล้เคียงกันได้มากขึ้น

ส่วนข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ ซึ่งได้มาจากกระบวนการจัดการความรู้ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบได้จัดร่วมกับสถานศึกษาในเครือข่ายที่ประมวลได้ เช่น มีข้อเสนอแนะให้มีการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเป็นประจำทุกปี จัดให้มีการประชุมสัมมนา ให้มีโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ มีการจัดทำคลังความรู้ และมีโครงการศึกษาวิจัยกระบวนการบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดให้โครงการผู้บริหารต้นแบบเป็นโครงการระดับชาติ มีข้อเสนอให้กำหนดไว้ในกฎหมาย กฎกระทรวงหรือกฎ ก.ค.ศ. กำหนดผู้บริหารต้นแบบให้เป็นตำแหน่งแห่งความชำนาญและความเชี่ยวชาญในงานบริหารทางการศึกษา จัดให้มีโครงการที่จัดให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และพัฒนาในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านเทคโนโลยี ความรู้ใหม่ๆ การพัฒนาตนให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนให้มีบุคลิกภาพที่ดี เก่ง ฉลาด มีความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือศรัทธา มีมนุษยสัมพันธ์ ก้าวหน้า เก่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการทำงานภายใต้ภาวะความกดดันได้ดี มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะการมีพฤติกรรมเป็นผู้อำนวยความสะดวก มากกว่าผู้ที่ชอบใช้อำนาจและระเบียบกฎเกณฑ์ มีความสามารถในการใช้การนิเทศ ใช้การกำกับและติดตามประเมินผลในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ

อีกส่วนหนึ่งที่เป็นข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ ได้พบสิ่งที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ และในการบริหารจัดการที่ระดับสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร ควรเริ่มต้นที่การคัดสรรจากบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดี เริ่มพัฒนาที่คุณสมบัติที่พัฒนาได้ยาก หรือฝึกอบรมหรือสร้างขึ้นได้ยาก เช่น ความเป็นคนมีอุดมการณ์ รู้จักเสียสละ มุ่งมั่นในการทำงาน กล้าตัดสินใจ แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นผู้ชอบคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ีความเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้งานในความรับผิดชอบ ดีขึ้นอยู่เสมอ ตลอดเวลา คุณลักษณะเด่นอีกส่วนหนึ่งได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพแห่งความเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งถือได้ว่า เป็นบุคลิกลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ ที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริหารสถานศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรเป็นผู้ได้รับการเลือกสรร หรือคัดสรรด้วยผลงานการบริหารอันเป็นที่ประจักษ์

2. ควรสนับสนุนให้มีการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์จริงในการบริหารสถานศึกษา การบริหารโดยการบูรณาการหลักการ ทฤษฎี กับประสบการณ์บริหารและสภาพบริบทจริงแบบสังคมไทย หรือบริบทของโรงเรียนไทย ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารได้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ อันเป็นแนวทางที่ค่อนข้างสะดวก ที่จะก่อให้เกิดสภาพดังกล่าวได้ ไม่ยุ่งยากมากนัก ซึ่งประสบการณ์ บทเรียน และพัฒนาการที่ได้จากโครงการผู้บริหารต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา นำนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้เป็นอย่างดี

3. ควรมีนโยบายส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา การผลิตผู้บริหารการศึกษาระดับสูง หรือผลักดันให้เป็นนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพปัจจุบันนี้สถาบันระดับอุดมศึกษาได้เปิดหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการศึกษาต่อของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นจำนวนมาก ระบบและหลักสูตรการผลิตผู้บริหารสถานศึกษา ยังเป็นลักษณะแบบต่างคนต่างทำ การจัดให้มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการผลิตและพัฒนาครู สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรวิชาชีพทางการศึกษา ดังเช่นที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาและสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทยในอดีต ได้เคยมีบทบาทส่งเสริมร่วมกันในการดำเนินโครงการ จนทำให้โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบได้รับความสำเร็จเป็นตัวอย่างมาแล้ว

4. เสนอให้ใช้แนวทางของโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร โดยหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้มีโครงการผู้บริหารสถานศึกษาของตนเองขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อกระตุ้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดโดยอาศัยแนวทางตามที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเคยปฏิบัติ หรือปรับหรือประยุกต์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็ได้ แต่ยึดหลักการส่งเสริมการมีผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ทั้งที่ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อให้การติดตามสนับสนุน ส่งเสริม เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เป็น

รูปธรรม และต่อเนื่อง ซึ่งโครงการนี้อาจใช้กับสำนักบริหารการศึกษากลางและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้เช่นกัน

5. เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดเป็นจำนวนมาก ควรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบจัดเครือข่ายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่ของตนให้ชัดเจน โดยส่วนกลางสนับสนุนงบประมาณจัดผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เป็นที่เลี้ยงให้ และส่งเสริมสนับสนุน เน้นที่การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยอาจประยุกต์แนวทางที่โครงการพัฒนาผู้บริหารต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เคยดำเนินการ โดยเน้นการส่งเสริมสถานศึกษาแม่ข่ายเป็นหลัก ซึ่งจะได้ทั้งการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา พัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญได้โดยอัตโนมัติ

6. ควรริเริ่มโครงการให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอนุญาตลาหยุดการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเป็นทางการ เพื่อไปปฏิบัติการพัฒนาตนเอง (Sabbatical Leave) ระยะเวลาหนึ่ง เมื่อได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลาประมาณ 5 - 7 ปี หรือ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารระดับสูง (Advanced Management Program) หรือ ศึกษาต่อในระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา

ผู้บริหารศึกษาส่วนใหญ่ จะได้รับการอบรมด้านการบริหารการศึกษาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง แต่หลังจากนั้นแล้ว ปรากฏว่ามีจำนวนน้อยมาก ที่ได้มีโอกาสได้พัฒนาด้วยระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ในระดับและโปรแกรมที่ก้าวหน้า ในขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ ส่วนใหญ่มักจะต้องใช้วิธีการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์การบริหารที่ปฏิบัติจริง หรือขอความช่วยเหลือด้วยวิธีการส่วนตัวในการพัฒนาตนเอง ด้วยความอดทนอดกลั้น อดทน หรือด้วยการศึกษาต่อระดับสูงนอกเวลาราชการ และด้วยทุนส่วนตัว

การเปิดโอกาสให้ไปปฏิบัติการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หรือประมาณ 1 ปี หรือในระยะเวลาที่เหมาะสมนั้น เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อองค์การโดยรวม และเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันอยู่แล้วในระดับอุดมศึกษา

7. การจัดให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการบริหารสถานศึกษา การจัดเวทีวิชาการ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีเวทีทางวิชาการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะ ทั้งในระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่ หรือในโอกาสอื่นที่มีการดำเนินงานเชิงวิชาการอย่างเป็นระบบ นอกเหนือไปจากที่สถาบันอุดมศึกษาทั่วไปจัด ดังเช่นที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเคยจัดและสนับสนุน ในขณะที่ดำเนินโครงการผู้บริหารต้นแบบ และมอบภารกิจในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบให้ศึกษาวิจัย นำเสนอ และมีส่วนร่วมทั้งความรู้ในการวิจัยและพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ด้วยการอบรมวิธีจัดการความรู้นั้น น่าจะเป็นต้นแบบในการส่งเสริมความก้าวหน้าในศาสตร์การบริหาร

การศึกษา และการพัฒนานักบริหารมืออาชีพ ในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา ได้เข้าใจลึกซึ้งขึ้นเกี่ยวกับ แนวทางการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เรื่อง การกระจายอำนาจ (Empowerment) สู่ระดับปฏิบัติการ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้ การใช้ให้เป็นประโยชน์ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การส่งเสริมเทคโนโลยีในสถานศึกษา การใช้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การใช้วงจรคุณภาพ การเน้น คุณภาพการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การระดม ทรัพยากร สรรพกำลัง และการแสวงหาความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งการประสานความ ร่วมมือกับหน่วยงานทางราชการและองค์กรอื่นๆ ในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
• ลักษณะโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2 (2545)	1
• ภารกิจผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 2 (ปี 2545)	3
• รายชื่อผู้บริหารต้นแบบ และงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 2 ปี 2545	4
บทที่ 2 สาระจากการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริม การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารต้นแบบ รุ่นที่ 2 พ.ศ. 2545	7
• การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน: กรณีโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	7
■ โดย ผอ.จิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์	
• รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบ 6 โรงเรียนเล็ก ใน 1 โรงเรียนใหญ่ กรณีโรงเรียนฝางชนูปถัมภ์ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่	20
■ โดย ผอ.เสรี สุวรรณเพชร	
• การใช้เทคนิคการสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมินเพื่อติดตามผลการบริหารจัดการ องค์รวมในสถานศึกษา: กรณีโรงเรียนไชยาวิทยา อำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี	34
■ โดย ผอ.ยงยุทธ เชื้อบ่อคา	
• การบริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ กรณีโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี	51
■ โดย ผอ.จักรกฤษ แยมสรวล	
• การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนบ้านกุยแห่ กรณีโรงเรียนบ้านกุยแห่ จังหวัดกาญจนบุรี	55
■ โดย ผอ.สมัย สุขศรี	
• รูปแบบการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านเนินทอง กรณีโรงเรียนบ้านเนินทอง อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร	64
■ โดย ผอ.วินัย คุณวุฒิ	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
● รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้ยุทธศาสตร์สร้างต้น สร้างคน สร้างงาน ของโรงเรียนบ้านป่าสัก อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน กรณีโรงเรียนบ้านป่าสัก อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน	72
■ โดย ผอ.สมฤทธิ์ สอนนนฐี	
● การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการทำหลักสูตรภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ชุมชนผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพและมาตรฐานสากล กรณีโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่	79
■ โดย ภราดา อนุรักษ์ นิธิภัทรภรณ์	
● รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงบวก แบบมีส่วนร่วมของ โรงเรียนวัดเทียนถวาย อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี กรณีโรงเรียนวัดเทียนถวาย อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี	95
■ โดย ผอ.สิงห์โต แก้วกัลยา	
● รูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้พลังร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ของโรงเรียนสวนหม่อน กรณีโรงเรียนสวนหม่อน อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา	111
■ โดย ผอ.ประจวบ บอกสันเทียะ	
● รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับเด็กหูหนวกโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม กรณีโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม	122
■ โดย ผอ.พะโยม ชินวงศ์	
● รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการปฏิรูปการเรียนรู้ ของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน กรณีโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี	128
■ โดย ผอ.พงษ์ชัย ทองอ่อน	
● รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งาน เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ กรณีโรงเรียนอนุบาลป่าบอน อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง	134
■ โดย ผอ.เจษฎา จันทรอักษร	
● รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนเส้าให้ “วิมลวิทยานุกูล” กรณีโรงเรียนเส้าให้ “วิมลวิทยานุกูล” อำเภอเส้าให้ จังหวัดสระบุรี	147
■ โดย ว่าที่ ร.ต.สุวิช พึ่งตน	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
● ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ จังหวัดยโสธร	163
■ โดย ผอ.ประยงค์ แก่นลา	
● รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบองค์รวม กรณีโรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) อำเภอสอง จังหวัดแพร่	175
■ โดย ผอ.ชูชาติ ร่องพีช	
● ระบบการบริหารจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การบริหารโรงเรียนวานิชวิทยา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา	181
■ โดย ผอ.กฤษณา เลิศพุดมิกัญญา	
● การบริหารจัดการ การใช้แหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ กรณีโรงเรียนบ้านเขาวง อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี	190
■ โดย ผอ.สมชาย เสมากุล	
บทที่ 3 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 2	
บทนำ	193
● เหตุผลและความจำเป็นในการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนา การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้	195
● วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา	195
● รูปแบบและผังความคิดระบบการบริหารสถานศึกษาที่พัฒนา	206
● ผลจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น	220
● ปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ	221
บทที่ 4 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ	227
บรรณานุกรม	235
ภาคผนวก	239

บทที่ 1

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2543-2545 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ริเริ่มให้มีโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบขึ้น โดยโครงการนี้มุ่งเน้นที่การส่งเสริม ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ในการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยโครงการได้ทำการคัดเลือก ให้การยกย่องและประกาศเกียรติคุณ ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ที่เป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ขยายผลไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่าย เผยแพร่ผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบต่อผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ต่อผู้บริหารทางการศึกษา และต่อสาธารณชนต่อไป ซึ่งโครงการของรุ่นที่ 2 ก็ได้ดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ประกาศให้การยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในปี พ.ศ. 2545 และได้ดำเนินโครงการตามแผนงานต่อเนื่องกันมา ขณะนี้ได้ผ่านพ้นครบทุกขั้นตอน รวมทั้งการประเมินผลของโครงการ และผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 2 ทุกคนก็ได้จัดทำและเสนอรายงานผลการวิจัยและพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาครบถ้วนแล้ว สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เห็นสมควรให้จัดทำสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนาเหล่านั้นขึ้น เพื่อเผยแพร่ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาค้นคว้า เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ผู้บริหารการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องไปศึกษาหรือประยุกต์ใช้ และทำเป็นรายงานการสังเคราะห์เพื่อประกอบการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

■ ลักษณะโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 2 (2545)

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เป็นโครงการที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อครั้งที่ยังเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ริเริ่มขึ้นเพื่อการส่งเสริม ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นในด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยจัดให้มีการคัดเลือกให้การยกย่องและประกาศเกียรติคุณ ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความตั้งใจ อุทิศตน และมีความมุ่งมั่นในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อการสร้างผู้นำการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ให้แก่วงการวิชาชีพบริหารการศึกษา และขยายเครือข่ายต่อเนื่องออกไปในวงกว้าง และเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และมุ่งหวังให้ขยายผลไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่าย เผยแพร่ผลงานต่อผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ต่อผู้บริหารทางการศึกษา และสาธารณชน เพื่อก่อประโยชน์ต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ และการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษาให้สูงขึ้น อันจะส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาของชาติในที่สุด

โครงการส่วนนี้ เป็นโครงการของรุ่นที่ 2 เป็นส่วนของการดำเนินงานสืบเนื่อง เพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว คือ ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่น ในด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีการบริหารเป็นที่ยอมรับในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบ ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชนทั่วไป ซึ่งแตกต่างจากรุ่นที่ 1 ที่ถูกเลือกมาจากเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถาบันแห่งชาติเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่มีอยู่จำนวน 250 โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาตนเอง ในเรื่องที่เป็นหลักที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษา 4 เรื่อง คือ 1) การปฏิรูปการเรียนรู้ 2) การวิจัยในชั้นเรียน 3) การประกันคุณภาพภายใน และ 4) การบริหารโดยหลักการใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาในเครือข่าย จะมีนักวิจัยในพื้นที่ทำหน้าที่วิทยากรพี่เลี้ยง นิเทศ ติดตาม และประเมินผล ผู้ที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบจะได้รับรางวัลและการยกย่อง ได้รับใบประกาศเกียรติคุณผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบพร้อมกับครูแห่งชาติ และครูต้นแบบ ในพิธีประกาศเกียรติคุณยกย่องเชิดชูเกียรติ จะได้รับการสนับสนุนเงินจำนวน 300,000 บาท สำหรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 3 ปี สนับสนุนในการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามโครงการที่เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สนับสนุนในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อขยายผลและสนับสนุนในการปฏิบัติการ นิเทศการบริหารแก่เครือข่ายสนับสนุนในการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทการมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก่คณะกรรมการสถานศึกษา และการเผยแพร่ผลงานต่อผู้บริหารทางการศึกษาอื่นและสาธารณชน

■ การกิจผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 2 ปี 2545

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบจัดทำบันทึกประสบการณ์การบริหารและการดำเนินการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาจากอดีตเน้นการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามกรอบขั้นต้นที่โครงการที่จัดเสนอ แล้วผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำ และสนับสนุนให้นำเสนอผลการพัฒนาเป็นร่างรูปแบบ (Model) การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ปรับปรุงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ แล้วสรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เป็นรูปแบบของรุ่นปี 2545 แต่ละคน ทางโครงการจัดประชุมสัมมนา เสริมความรู้และทักษะที่จำเป็น สำหรับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบนำไปปรับปรุงรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ได้จัดทำร่างของตนนำเสนอ

ในปีถัดมา (พ.ศ.2547) ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบนำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขั้นต้นที่ปรับปรุงแล้ว ไปดำเนินการในสถานศึกษา โดยการสนับสนุนของโครงการฯ และผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปทดลอง ศึกษาสังเกต และปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยบันทึกการดำเนินการ ความสำเร็จ ปัญหา และแนวทางแก้ไข รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ปี พ.ศ. 2548 สรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบแต่ละคน

2. การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย

ในงานการขยายผลด้านการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารต้นแบบสำหรับรุ่นที่ 2 ปี 2545 นี้ ได้มีการปรับการดำเนินงานของโครงการ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบาย และในขณะนั้นเทคนิคการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) กำลังเป็นที่นิยมแพร่หลาย ทางโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ได้เห็นถึงศักยภาพในการนำเครื่องมือดังกล่าวมาส่งเสริมในการขยายเครือข่ายได้เป็นอย่างดี จึงได้ปรับกิจกรรมส่วนนี้ มาเป็นการเสริมความรู้และพัฒนาเทคนิคเฉพาะด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) วัตถุประสงค์ของการดำเนินการพัฒนาเครือข่ายการบริหารสถานศึกษาด้วยกระบวนการจัดการความรู้นี้ มุ่งให้สถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาเครือข่าย ได้มีกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแบ่งปันความรู้ในการบริหารและจัดการศึกษาระดับสถานศึกษา โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ด้วยความร่วมมือจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้แก่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาแม่ข่าย และให้แก่ผู้แทนอีกส่วนหนึ่งจากเขตพื้นที่การศึกษาร่วมด้วย ในปี พ.ศ.2548 ได้สนับสนุนให้สถานศึกษาแม่ข่ายนำไปดำเนินงานต่อ โดยร่วมมือกับสถานศึกษาในเครือข่าย ทำความเข้าใจโครงการและวิธีการดำเนินงาน และจัดประชุมสัมมนาการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอผลงานของโรงเรียนต้นแบบและโรงเรียนเครือข่าย ในรูปแบบการจัด “ตลาดนัดความรู้” แล้วสรุปผลการพัฒนาเครือข่าย เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาตามกำหนดต่อไป

■ รายชื่อผู้บริหารต้นแบบและงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 2 ปี 2545

1. ผอ. จิระพันธ์ พิมพ์พันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
เรื่อง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน:
กรณีโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา
2. ผอ. เสรี สุวรรณเพชร ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางชนูปถัมภ์ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่
เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบ 6 โรงเรียนเล็ก ใน 1 โรงเรียนใหญ่
3. ผอ. ยงยุทธ เชื้อบ่อคา ผู้อำนวยการโรงเรียนไชยาวิทยา อำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี
เรื่อง การใช้เทคนิคการสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมินเพื่อติดตามผลการบริหารจัดการองค์รวม
ในสถานศึกษา: กรณีโรงเรียนไชยาวิทยา อำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี
4. ผอ. จักรกฤษ แยมสรวล ผู้อำนวยการโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม อำเภอท่ามะกา
จังหวัดกาญจนบุรี
เรื่อง การบริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
ในการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
5. ผอ. สมัย สุขศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุยแห่ จังหวัดกาญจนบุรี
เรื่อง การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนบ้านกุยแห่
6. ผอ. วินัย คุณวุฒิ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินทอง อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร
เรื่อง รูปแบบการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดกิจกรรม
การเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านเนินทอง
7. ผอ. สมฤทธิ์ สอนนนฐิ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าสัก อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้ยุทธศาสตร์สร้างคน สร้างคน
สร้างงานของโรงเรียน กรณีโรงเรียนบ้านป่าสัก อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน
8. ภราดา อนุรักษ์ นิธิภัทรภรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่
เรื่อง การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการทำหลักสูตรภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพ
ผู้เรียน ชุมชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพและมาตรฐานสากล
กรณีโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่
9. ผอ. สิงห์โต แก้วกัลยา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเทียนถวาย อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงบวกแบบมีส่วนร่วม
ของโรงเรียนวัดเทียนถวาย อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี

10. ผอ. ประจวบ บอกลั่นเทียะ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนหม่อน อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
เรื่อง รูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้พลังร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนของโรงเรียนสวนหม่อน
11. ผอ. พะโยม ชินวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับเด็กหูหนวกโรงเรียนโสตศึกษา จังหวัดนครปฐม
12. ผอ. พงษ์ชัย ทองอ่อน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี
เรื่อง รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน
13. ผอ. เจษฎา จันทรอักษร ผู้อำนวยการเรียนอนุบาลป่าบอน อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง
เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลป่าบอน อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง
14. ว่าที่ ร.ต. สุวิฑ พิ้งตน ผู้อำนวยการโรงเรียนเส้าไห้ “วิมลวิทยานุกูล” อำเภอเส้าไห้ จังหวัดสระบุรี
เรื่อง รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนเส้าไห้ “วิมลวิทยานุกูล” สระบุรี
15. ผอ. ประยงค์ แก่นลา ผู้อำนวยการเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ จังหวัดยโสธร
เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ จังหวัดยโสธร
16. ผอ. ชูชาติ ร่องพิช ผู้อำนวยการเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) อำเภอสอง จังหวัดแพร่
เรื่อง การบริหารสถานศึกษาแบบองค์รวม กรณีโรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) อำเภอสอง จังหวัดแพร่
17. ผอ. กรรณา เลิศพุดมิภิญโญ ผู้อำนวยการเรียนวานิชวิทยา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา
เรื่อง ระบบการบริหารจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การศึกษาการบริหารโรงเรียนวานิชวิทยา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา
18. ผอ. สมชาย เสมากุล ผู้อำนวยการเรียนบ้านเขาวง อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี
เรื่อง การบริหารจัดการการใช้แหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ กรณีโรงเรียนบ้านเขาวง อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี

บทที่ 2
สาระจาก
การวิจัยและพัฒนานรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริม
การปฏิรูปการเรียนรู้
ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2 พ.ศ. 2545

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน :
กรณีโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

โดย **ผอ.จิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์**

โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นสถานศึกษาเอกชน ได้พัฒนาสถานศึกษาในแบบองค์รวม (Whole School Approach) โดยจัดให้มีระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด โดยกลยุทธ์หลัก 3 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การสร้างทีมงาน โดยการ “บริหารงานแบบมีส่วนร่วม”
2. กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดบริบท “อยุธยาจรดกโลก”
3. กลยุทธ์การพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้ โมเดล “จิระศาสตร์”
(Jirasart’s Teaching Model)

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุดของโรงเรียนจิระศาสตร์ ถือว่าการจัดการเรียนรู้ที่เอาชีวิตจริงและเงื่อนไขการรับรู้ของผู้เรียนเป็นตัวตั้ง จัดให้ผู้เรียนมีอิสรภาพ ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาเต็มศักยภาพความเป็นมนุษย์ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา และสังคม ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาแบบองค์รวม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนจิระศาสตร์มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้สมบูรณ์พร้อม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ “เป็นคนดี มีปัญญา และมีความสุข”

ในการบริหารกระบวนการเรียนรู้ ได้จัดการบริหารกระบวนการเรียนรู้อย่างมีระบบ ในรูปแบบคณะกรรมการบริหารวิชาการ คณะกรรมการกลุ่มสาระ/หมวดวิชา มีคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ (Internal Audit) ประเมินอย่างเป็นขั้นตอน ตามวิธีการของ PDCA และ R & D ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด มีผลดีกับนักเรียน และสามารถประสบความสำเร็จในการเรียนในระดับที่สูงขึ้น ชนะเลิศการประกวดแข่งขันระดับจังหวัด ระดับเขต ระดับประเทศ นอกจากนี้ นักเรียนส่วนมากกล้าแสดงออก มีความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โรงเรียนได้พัฒนาการศึกษามาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้

1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา “บริบทอยุธยาอมรคโลก” ซึ่งสอดคล้องกับท้องถิ่น สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

2) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นพัฒนาความรู้ควบคู่ไปกับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และส่งเสริมให้มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี โดยให้นักเรียนได้ศึกษาเรียนรู้ ทั้งในโรงเรียนและในแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ พิพิธภัณฑ์เรือไทย ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา ฯลฯ มีคณะกรรมการสายชั้น ประกอบด้วยผู้แทนสายชั้นอนุบาล 1-3 ประถม 1-6 มัธยมปีที่ 1-3 รวม 10 สายชั้น มีหน้าที่ติดตาม ประสานงานการดำเนินงานของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ในสายชั้น ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ กิจกรรมนักเรียน บุคลากร อาคาร-สถานที่ บริการ และความสัมพันธ์กับชุมชน

3) ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง โดยได้จ้างอาจารย์ชาวต่างประเทศ จากประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ มาทำการสอนประจำในโรงเรียน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาช่วยสอนและเน้นการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง

4) จัดระบบการบริหารงานบุคลากรอย่างชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตามความถนัด ความสามารถ ความสนใจ โดยเป็นกรรมการฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ กิจกรรมนักเรียน บุคลากร อาคาร-สถานที่ ธุรการ-การเงิน ความสัมพันธ์กับชุมชน รวมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการกลุ่มสัมพันธ์เอื้ออาทร STAR (Small Team Activity Relationship) ซึ่งได้แก่กลุ่มครูผู้สอนตั้งแต่ 12-15 คน ที่ทำการสอนในระดับชั้น/สายชั้นเดียวกัน ให้ความร่วมมือกัน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานด้านการเรียนการสอน พัฒนานักเรียนด้านการเรียน ด้านพฤติกรรม และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรด้วยกันทุกฝ่าย มีคณะกรรมการสภาคู ประกอบด้วย

ประธานสภาครู รองประธานสภาฯ และกรรมการสภาฯ จำนวน 9 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของ คณะครูในโรงเรียน มีหน้าที่ดูแลระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนดูแลสวัสดิการต่างๆ ของครูและบุคลากรใน โรงเรียนร่วมกับผู้บริหาร

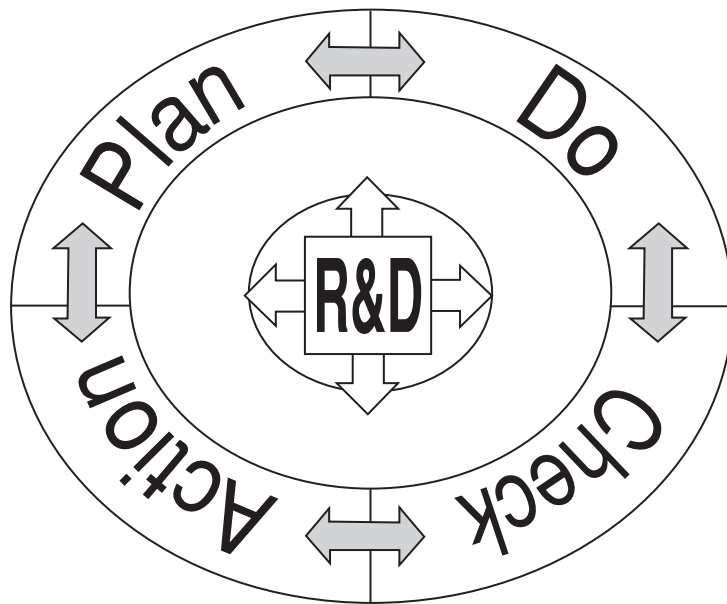
5) จัดระบบการบริหารงานธุรการ-การเงินอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส ถูกต้อง คล่องตัว อำนวยความสะดวกต่อการทำงานของทุกฝ่าย

6) จัดบริเวณอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด เรียบร้อย สวยงาม เอื้อต่อการเรียนการสอน และเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ตลอดจนมีการจัดห้องประกอบ เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีห้องเรียนสีเขียว (ได้รับการสนับสนุนจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย) ห้องคอมพิวเตอร์ ศูนย์อินเทอร์เน็ต ศูนย์พัฒนาอัจฉริยภาพนักเรียน ศูนย์ข้อมูล พรรณไม้ “สวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน”

7) เสริมสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน ภูมิปัญญาชาวบ้าน ในการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยร่วมกับ คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ซึ่งมีผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมเป็นกรรมการ และมีการประชุมผู้ปกครองเครือข่าย เพื่อร่วมมือกันในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เพื่อส่งเสริมการปฏิรูป การเรียนรู้ในโรงเรียนของโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา ประกอบด้วยรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 5 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดองค์การเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (Plan)
2. การลงมือปฏิบัติตามแผนการส่งเสริมการเรียนรู้ (Do)
3. การนิเทศติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการส่งเสริมการเรียนรู้ (Check)
4. การปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ (Action)
5. การวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (Research & Development)



แผนภูมิแสดงรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 5 ด้าน

โรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ และการกระจายอำนาจการบริหารงาน ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน จัดให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่รับผิดชอบตัดสินใจดำเนินงานการบริหารงานโรงเรียนในด้านต่างๆ ทั้งโรงเรียน เช่น คณะกรรมการสภาคณะ กรรมการสายชั้น คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เน้นระบบการบริหารงานโรงเรียนที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน SBM-School Based Management ในเรื่องต่อไปนี้

ในด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดประชุม อบรม สัมมนา ให้ศึกษา-ดูงานด้านการเรียนการสอนทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนครูและผู้บริหารกับสมาคมทางการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา กับ “Hopkins Education Association” เป็นประจำทุกปี โดยมีครูและผู้บริหารโรงเรียนจรัสศาสตร์วิทยา เดินทางไปศึกษาดูงานด้านการศึกษา ณ มลรัฐมินนิโซตา ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในด้านการปฏิรูปการศึกษา และขอความร่วมมือจากคณะกรรมการสถานศึกษา ในการเป็นวิทยากรภูมิปัญญาชาวบ้าน ให้การอบรมความรู้แก่นักเรียน เช่น ด้านพิพิธภัณฑวัตถุเรือไทย ด้านการสานพัด เป็นต้น

ในด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอน ได้จัดให้มีการปรับหลักสูตรสถานศึกษา โดยโรงเรียนได้ใช้บริบทอุทยานมรดกโลกเป็นหลัก ส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมการสอนโดยใช้โมเดล JIRASART Teaching’s Model ของโรงเรียน ซึ่งได้นำพหุวัฒนธรรมต้นชื่อของโรงเรียนในภาษาอังกฤษมากำหนดดังนี้

- J มาจากคำว่า Joy to learn หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีโอกาสสร้างความรู้ด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจและเกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อตนเอง มีความสุขในการเรียน
- I มาจากคำว่า Integrating knowledge หมายถึง การนำความรู้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย มาบูรณาการสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่
- R มาจากคำว่า Reflecting observation หมายถึง การสะท้อนความรู้สึกนึกคิดจากการสังเกตออกมาเป็นคำพูด หรือการเขียนเพื่อสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ
- A มาจากคำว่า Acting experimentation หมายถึง การลงมือปฏิบัติ/ทดลอง ตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้
- S มาจากคำว่า Satisfaction หมายถึง ความภาคภูมิใจในผลงาน และการยอมรับความรู้ความสามารถของตนเองและผู้อื่น
- A มาจากคำว่า Achievement หมายถึง การมุ่งมั่นทำงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองและร่วมมือกับผู้อื่นดำเนินการจนสำเร็จ
- R มาจากคำว่า Research & Development หมายถึง การค้นหาปัญหา ข้อบกพร่องของผลงาน หรือการทำงาน และหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
- T มาจากคำว่า Team-work หมายถึง การรู้จักทำงานเป็นทีมร่วมกับบุคคลอื่น

การดำเนินการสอนตามแนวโมเดลการสอนของโรงเรียนจิระศาสตร์ ดำเนินการดังนี้

1. **ขั้นการให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข (Joy to learn)** ในขั้นนี้เป็นการใช้เกม เพลง หรือกิจกรรมประกอบบทเรียน ให้นักเรียนมีความกระตือรือร้น อยากเรียนและได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. **ขั้นการบูรณาการความรู้ (Integrating knowledge)** ขั้นนี้เป็นการทบทวนความรู้เดิมและการให้ความรู้ใหม่แก่นักเรียน โดยผู้เรียนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับข้อมูลความรู้ที่หามาได้
3. **ขั้นการสะท้อนความรู้สึกนึกคิด (Reflecting observation)** ขั้นนี้เป็นการสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของผู้เรียน จากการสังเกต แสดงออกมาเป็นคำพูดหรือการเขียนเพื่อสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ
4. **ขั้นการลงมือปฏิบัติ / ทดลอง (Acting experimentation)** ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนจะได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและจะต้องได้ลงมือปฏิบัติจริง
5. **ขั้นการสร้างความภาคภูมิใจในผลงาน (Satisfaction)** ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียน จะมีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตนไปศึกษาค้นคว้ามา และอาจนำเสนอผลงานในรูปแบบรายงาน หรือการจัดนิทรรศการ

6. **ขั้นการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ (Achievement)** ขั้นนี้เป็นการสรุปความรู้ที่ได้รับทั้งหมด ทั้งความรู้เดิม และความรู้ใหม่ และจัดสิ่งที่เรียนรู้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้ผู้เรียนจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ง่าย

7. **ขั้นการวิจัยและพัฒนา (Research & Development)** ขั้นนี้เป็นการทบทวนผลงาน ผลการศึกษา ค้นคว้าว่ามีปัญหา ข้อควรแก้ไขอะไรบ้าง และหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

8. **ขั้นการทำงานเป็นทีม (Team-work)** ขั้นนี้เป็นการฝึกให้ผู้เรียนรู้จักการร่วมมือช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน ในด้านการเรียนและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ในด้านการอนุรักษ์พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อมในลักษณะบูรณาการความรู้ ทักษะปฏิบัติที่สอดคล้องกับ ชีวิตจริง เช่น บูรณาการร่วมกับโครงการรณรงค์ โครงการห้องเรียนสีเขียว และงานสวนพฤกษศาสตร์ โรงเรียน นำนักเรียนไปศึกษาเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ในชุมชนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้โรงเรียน เช่น พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติเจ้าสามพระยา ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา นครประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา ศูนย์ การเรียนรู้ตามธรรมชาติสนองแนวพระราชดำริฯ “เศรษฐกิจพอเพียง” เชิญปราชญ์ชาวบ้าน/ภูมิปัญญา ท้องถิ่น มาเป็นวิทยากรบรรยาย ให้ความรู้แก่นักเรียน เช่น การปั้นตุ๊กตาพื้นบ้าน การสานปลาตะเพียน การสานพัด การทำหัวโขน การทำโรตีสายไหม ฯลฯ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long Education) โดยจัดบริการอำนวยความสะดวก แก่นักเรียนและบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนในด้านการบริการข่าวสาร ข้อมูล และการศึกษาหาความรู้จากห้องสมุด ศูนย์อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ส่งเสริมให้มีการประเมินครูแกนนำ เพื่อเป็นครูต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด สนับสนุนให้มีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการนิเทศโดยเพื่อนครู ผู้บริหาร และผู้ทรงคุณวุฒิ

ในด้านการวัดผลและประเมินผล โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยาได้ใช้การวัดผลและประเมินผล ตามแนวการวัดผลประเมินผลแนวใหม่ พิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกต จากพฤติกรรม การเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอน โดย ยึดหลักใช้วิธีการที่หลากหลายในการประเมินผู้เรียน ใช้การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนากระบวนการเรียน การสอน มุ่งประกันคุณภาพ โดยโรงเรียนดำเนินการประเมินผลภายในทุกปี และรายงานผลต่อผู้ปกครอง

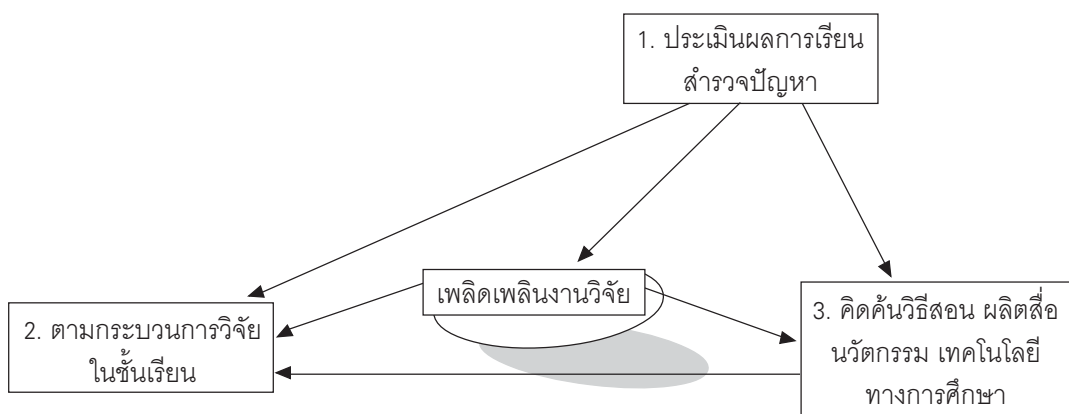
การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนยึดหลัก

“การสร้างความเข้าใจ ให้ความสำคัญ และ พลักดันคุณภาพ”

หลักการ **การสร้างความเข้าใจ** ถือเป็นภารกิจสำคัญอันดับแรกของผู้บริหาร ต้องชี้แจง ทำ ความเข้าใจให้คณะครู อาจารย์ บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนรับรู้ เข้าใจตรงกันถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของการจัดการศึกษา ตลอดจนสร้าง ความตระหนักให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เห็น ความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในด้านหลักการ **ให้ความสำคัญ** โรงเรียน

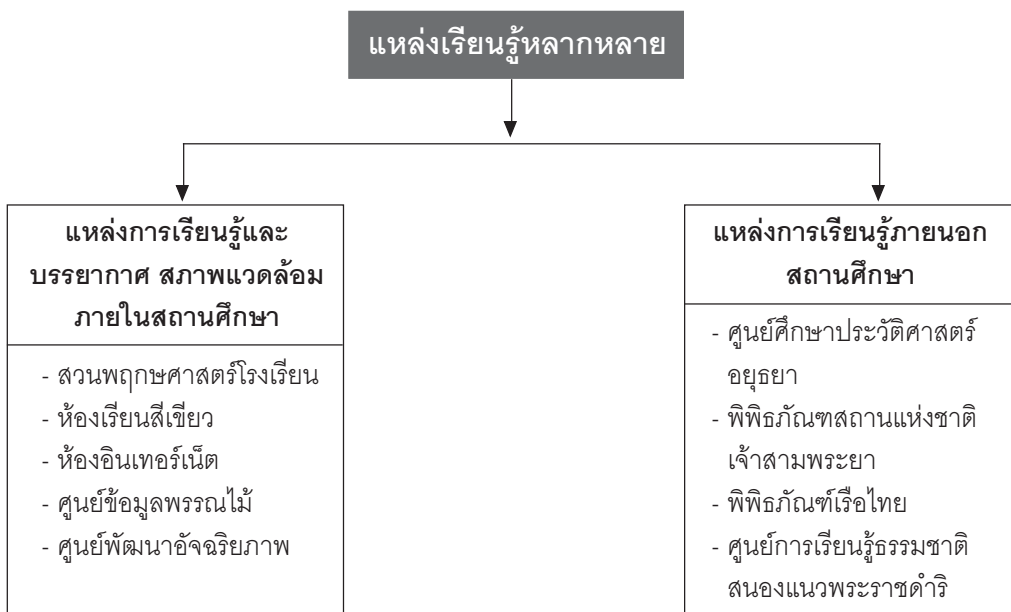
ให้ความสำคัญกับพ่อแม่-ผู้ปกครอง เชื่อว่าผู้ปกครองและชุมชนเป็นเจ้าของโรงเรียนโดยตรง การดำเนินการจัดการศึกษาจึงได้ให้ความสำคัญต่อบุตรหลาน ซึ่งผู้ปกครองได้มอบหมาย ไว้วางใจให้โรงเรียนเป็นผู้จัดการศึกษาอบรม เห็นความสำคัญของคณะครู อาจารย์ และบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ในฐานะที่เป็นเสมือนพ่อแม่ที่สองของนักเรียน จะต้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนในทุกๆ ด้าน ทั้งนี้โดยบุคคลที่สำคัญที่สุดคือ นักเรียนต้องให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนานักเรียนในทุกรูปแบบ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นคนดี มีปัญญา และสามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ส่วนในด้านการ **ผลักดันคุณภาพ** มุ่งที่การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกฝ่าย ทั้งคณะครู ผู้บริหาร บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนตัวนักเรียนเอง โรงเรียนได้ยึดแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการประเมินภายในและภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นสำคัญ โรงเรียนได้สนับสนุนให้ครูวิจัยและพัฒนานวัตกรรม สื่อ/เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยหลัก “ผลิตผลิตงานวิจัย” เช่น การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบจิระศาสตร์โมเดล (Jirasart’s Teaching Model) การจัดการศึกษาเชิงสร้างสรรค์กับการเรียนรู้ศิลปะและวัฒนธรรมร่วมกับพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติเจ้าสามพระยา แนวดำเนินการวิจัยมีลักษณะดังในแผนภูมิต่อไปนี้

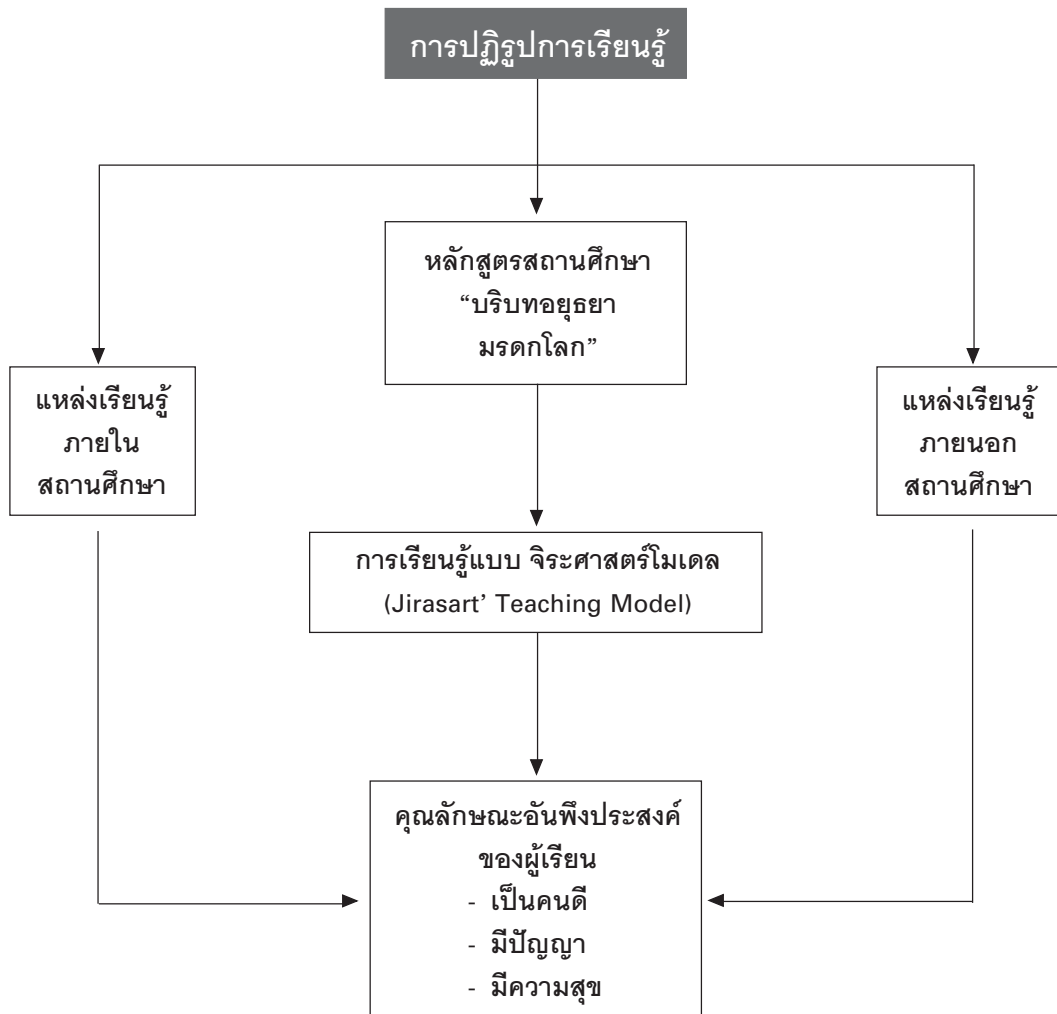


แผนภาพแสดงแนวดำเนินการวิจัยในชั้นเรียน

ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้หลากหลาย นำภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกโรงเรียน จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ให้ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษา ค้นคว้า จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เช่น พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติเจ้าสามพระยา ศูนย์ศึกษาประวัติศาสตร์อยุธยา พิพิธภัณฑ์เรืออาจารย์ไพฑูริย์ ขาวมาลา ศูนย์การเรียนรู้ธรรมชาติสนองแนวพระราชดำริ “เศรษฐกิจพอเพียง” ดังกรอบแผนภาพแนวปฏิบัติต่อไปนี้

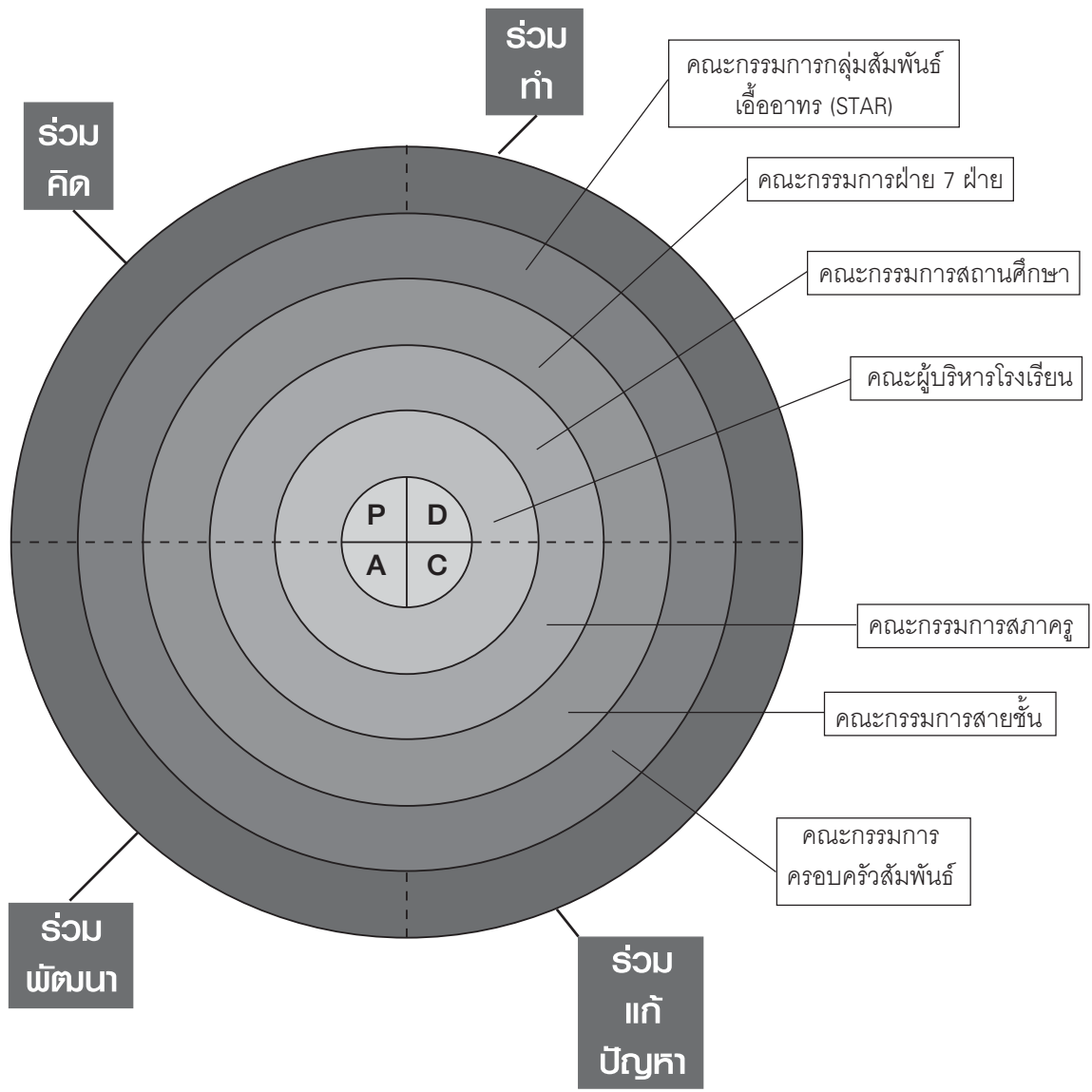


จากการดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ทำให้เกิดกิจกรรมที่หลากหลายตามสภาพบริบทของโรงเรียนและชุมชน จึงได้นำไปสู่การจัดทำ **หลักสูตรสถานศึกษา “บริบทอยุธยารดกโลก” จัดการเรียนรู้โดยโมเดลจิระศาสตร์ (Jirasart’s Teaching Model) และการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการเรียนรู้** ดังแผนภาพต่อไปนี้

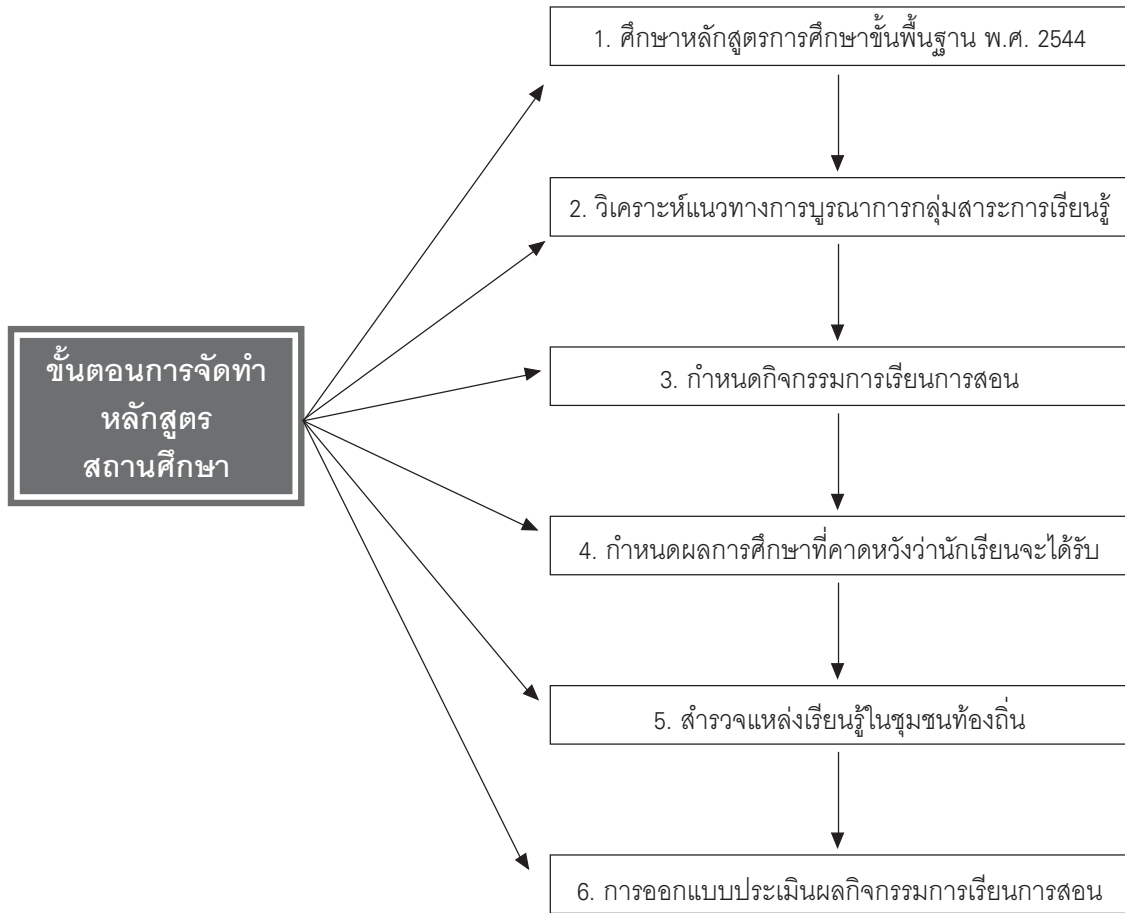


แผนภาพแสดงการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา

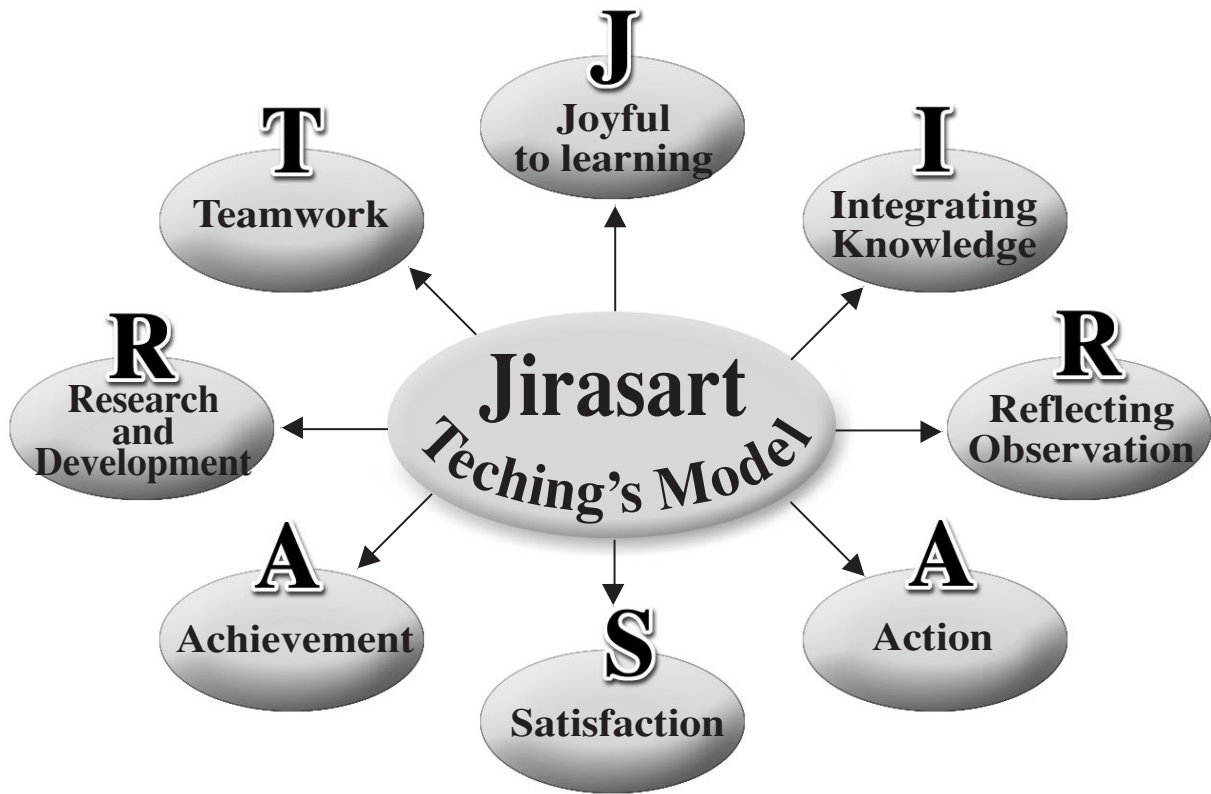
ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จากทั้งคณะผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน โรงเรียนจึงจัดให้มีรูปแบบการบริหารงานด้วยยุทธศาสตร์ การสร้างทีมงานการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ดังแผนภาพต่อไปนี้



เนื่องจาก โรงเรียนอยู่ในบริเวณนครประวัติศาสตร์ ตั้งอยู่ในตัวเกาะเมืองพระนครศรีอยุธยา ซึ่งมีโบราณสถานโบราณวัตถุที่สำคัญ และได้รับการยกย่องจากยูเนสโกให้เป็น “มรดกโลกทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม” ดังนั้นเพื่อให้นักเรียนเกิดความรัก ความหวงแหนในมรดกอันล้ำค่าของคนไทย และมีความภาคภูมิใจในศิลปะวัฒนธรรมของท้องถิ่น โรงเรียนจึงได้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาบริบทอยุธยา มรดกโลกขึ้น เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา “บริบทอยุธยา มรดกโลก” มีขั้นตอนการจัดทำดังแผนภาพต่อไปนี้



เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือ “เป็นคนดี มีปัญญา และมีความสุข” โรงเรียนได้กำหนดแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้โมเดลจิระศาสตร์ ดังแผนภาพต่อไปนี้



1. Joyful to Learning	จัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข
2. Integrating Knowledge	จัดการบูรณาการความรู้
3. Reflecting Observation	จัดการสะท้อนความรู้สึกรจากการสังเกต
4. Action	จัดให้ลงมือปฏิบัติ
5. Satisfaction	ส่งเสริมให้ภูมิใจในผลงาน
6. Achievement	ส่งเสริมให้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ
7. Research and Development	ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา
8. Teamwork	สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม
หมายเหตุ: ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับ แต่จัดตามแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวโมเดลจิระศาสตร์ ของโรงเรียนเป็นหลัก	
ที่มา : http://www.jirasart.com/jirasartteachingmodel.html	

ด้วยกลยุทธ์หลักทั้ง 3 ด้าน และกระบวนการเรียนรู้โดยโมเดลจิระศาสตร์นี้ รูปแบบการบริหาร และกลยุทธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยใช้แนวทางพัฒนา สถานศึกษา ตามแบบของโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ก่อให้เกิดผลดี หลายด้านด้วยกัน **ในด้านการพัฒนาผู้เรียน** ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจ ได้เรียนรู้ ร่วมกับผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนๆ ในกลุ่ม มีโอกาสเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งในและนอกสถานศึกษา รู้จักพิจารณาตนเองและปรับปรุงตนเอง รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน **จากการปฏิรูปการเรียนรู้ ของโรงเรียนจิระศาสตร์** ทำให้ผู้เรียนได้รับการดูแล เอาใจใส่เป็นรายบุคคล มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ ศึกษาค้นคว้าตามความถนัด ความสามารถ ความสนใจ และได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้ลงมือฝึกหัดปฏิบัติจริง ผู้เรียนได้รับการปลูกฝัง อบรมทั้งด้านความรู้ ควบคู่คุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมตามวิถีวัฒนธรรมไทย **ในการพัฒนาด้าน กระบวนการ** ผลคือ ทำให้ผู้เรียนมีความสามารถในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย โรงเรียนได้ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาจัดกระบวนการเรียนรู้ควบคู่กับครูผู้สอน โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ทั้งใน และนอกสถานศึกษา และมีบรรยากาศที่ร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัย เชื้อต่อการเรียนการสอน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนส่งเสริมการศึกษามากยิ่งขึ้น ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับครูอาจารย์ โดยตรงคือ ทำให้ครูอาจารย์สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผล ถึงการได้รับการยอมรับ ศรัทธาจากพ่อแม่ ผู้ปกครอง และจะเป็นผลดีต่อการขอรับใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพจากคุรุสภาต่อไป **ในการพัฒนาทางด้านปัจจัย** ปรากฏว่า ผู้ปกครอง ชุมชนและโรงเรียนได้ ร่วมกันพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหาร ครูและผู้เรียน ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผู้เรียน ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ผู้สอนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ที่เป็น ประโยชน์กับโรงเรียนโดยส่วนรวม คือ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนหน่วยงาน สถานศึกษาต่างๆ ซึ่งให้ความสนใจมาศึกษาดูงานเป็นประจำอยู่เสมอ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบ 6 โรงเรียนเล็ก ใน 1 โรงเรียนใหญ่ กรณีโรงเรียนปางขุนพลกัมภ์ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

โดย ผอ.เสรี สุวรรณเพชร

โรงเรียนปางขุนพลกัมภ์ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ได้จัดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในยุคช่วงต้นๆ ที่เริ่มการปฏิรูปการศึกษา โดยได้ทำวิจัยและพัฒนา และด้วยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสืบค้น สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ด้วยที่มงานวิจัยของโรงเรียน ภายใต้การนำของ ผอ.เสรี สุวรรณเพชร ได้ศึกษาวិเคราะห์ปรากฏการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารของโรงเรียนในช่วง พ.ศ. 2540 - 2547 และได้เริ่มกำหนดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารแนวใหม่ โดยจัดระบบบริหารจัดการโรงเรียนใน รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบ 6 โรงเรียนเล็ก ใน 1 โรงเรียนใหญ่ ขึ้นใช้ที่โรงเรียนปางขุนพลกัมภ์ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2544-2547 และได้สรุปเป็นรูปแบบสมบูรณที่ให้แนวทางปฏิบัติในการกระจายอำนาจการบริหารภายในสถานศึกษา นับเป็นผลงานที่เป็นนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่โดดเด่นมากขึ้นหนึ่ง ในวงการบริหารสถานศึกษาในช่วง 2544 - 2547

ที่มาของงานวิจัยและพัฒนาชิ้นนี้ เป็นผลมาจากการที่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 5 เรื่องการบริหารจัดการศึกษา ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา และมีประกาศกฎกระทรวงฯ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ต้องการให้การมีส่วนร่วมในการจัดการสถานศึกษาเกิดขึ้นทุกชั้นตอน อย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถพัฒนารูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทและปัญหาเฉพาะของโรงเรียนได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ก็มุ่งหวังให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นได้มากขึ้นและเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้กระบวนการจัดการเรียนรู้สามารถปรับเปลี่ยนได้ในส่วนที่เป็นหลักสูตรของสถานศึกษา ที่โรงเรียนเป็นผู้จัดทำ ซึ่งทางโรงเรียนต้องการดำเนินการให้ตอบสนองเจตนารมณ์ในการปฏิรูปการศึกษา ต้องการดำเนินการบริหารในบริบทที่ส่งเสริมการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยจัดให้มีการกำหนดองค์กรย่อยขึ้นในโรงเรียน ให้ครูได้ทำงานแบบเป็นทีม ได้มีส่วนร่วมคิดวางแผน ปฏิบัติ ประเมินผลและร่วมแก้ปัญหาด้วยกัน บนบริบทของที่มงานที่แตกต่างกัน ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตามลักษณะธรรมชาติของงานของตนเอง โดยได้ทดลองกำหนดองค์กรย่อยขึ้นในโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วม และได้มีการพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างแท้จริง

รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบเดิมนั้น ยึดการรวมอำนาจและสั่งการเป็นหลักในทุกๆระดับ รวมทั้งภายในสถานศึกษาด้วย ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตามสภาพความต้องการทางการศึกษาของโรงเรียนและชุมชน ทางด้านชุมชนก็ยังคงมีทัศนคติหรือมีความเห็นว่า การจัดการศึกษาเป็นเรื่องของโรงเรียน การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาจึงมีอย่างจำกัดมาก ระบบ

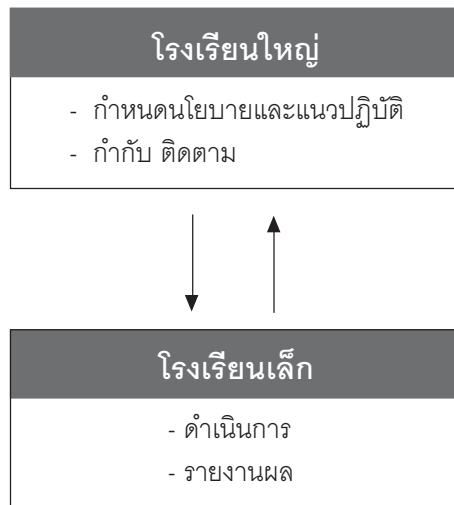
บริหารของโรงเรียนฝ่ายชุมชนปัทมภักที่ใช้อยู่แต่เดิมก็มีลักษณะตามระเบียบราชการ บริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้รับมอบอำนาจ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นผู้รับมอบอำนาจ การบังคับบัญชาหรือสั่งการต่อจากผู้อำนวยการ และมีหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ เป็นผู้ดูแลด้านการเรียนการสอนของครูในหมวดวิชาหรือในกลุ่มสาระ เหมือนกับการบริหารของกรมในอดีต การบริหารบุคคลก็ต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรบนพื้นฐานรูปแบบการบริหารแบบรวมศูนย์ การบริหารงบประมาณก็เป็นไปตามระเบียบของราชการ ครูขาดการมีส่วนร่วม การบริหารอาคารสถานที่ก็จำกัดอยู่ในฝ่ายอาคารสถานที่หรือฝ่ายบริการเป็นหลัก บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การบริหารวัสดุครุภัณฑ์เป็นไปโดยระเบียบราชการและระบบของส่วนกลาง ข้อกำหนดจากส่วนกลางเป็นหลัก ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงได้

ในด้านการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ระดับโรงเรียน จะถูกกำหนดโดยฝ่ายวิชาการเป็นรูปเดียวกันทั้งโรงเรียน ไม่ยืดหยุ่น หรือไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพที่แตกต่างของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น ที่มีความแตกต่างระหว่างวัย หมวดวิชาแต่ละหมวดวิชาจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่สามารถจัดกิจกรรมเชิงบูรณาการระหว่างหมวดวิชาได้อย่างมีคุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างครู ระหว่างหมวดวิชา ในการแก้ไขหรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ตามความแตกต่างระหว่างบุคคลค่อนข้างจำกัด ครูในอดีตจึงมีแนวโน้มมุ่งจัดการเรียนการสอนตามที่หมวดวิชา กำหนดและมอบหมาย และทำงานวิชาการและงานตามที่ได้รับมอบหมายกับงานของตนเองเป็นหลัก ขาดความใกล้ชิดกับนักเรียน ไม่สามารถเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงของนักเรียน ไม่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ได้ตามศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

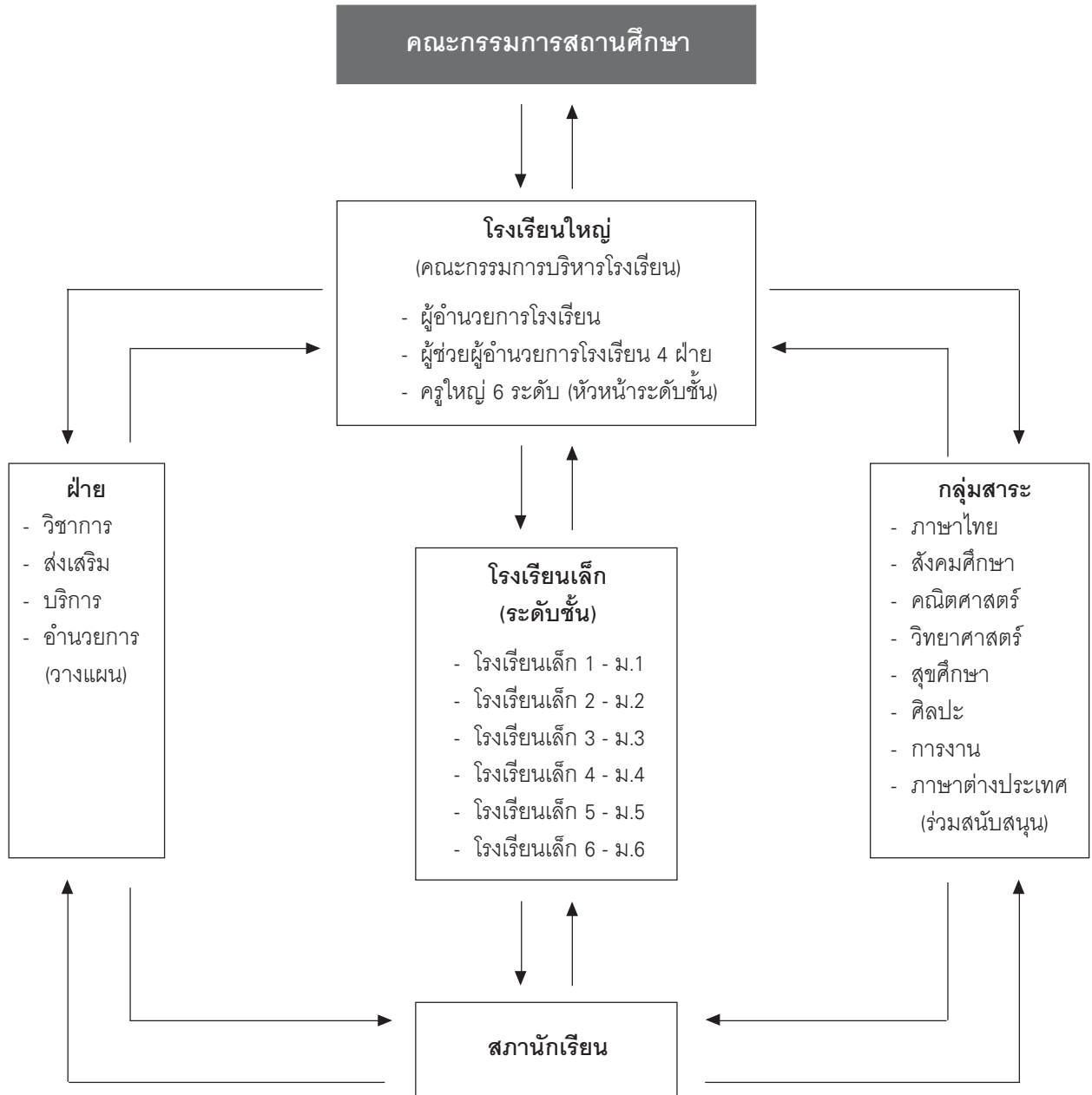
บริบทการบริหารเป็นระบบแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้บริหาร บงงานและปัญหาทั้งหมดของโรงเรียน อยู่ในบริบทที่คุ้นเคยกับแบบรวมศูนย์อำนาจและการสั่งการ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะมีอำนาจเบ็ดเสร็จ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขาดการมีส่วนร่วม ไม่กล้าเสนอแนะในการทำงาน ทำให้งานล่าช้า ต้องรอการสั่ง ขาดการปฏิบัติที่เข้าถึงปัญหาอย่างแท้จริง ผู้ร่วมงานขาดความกระตือรือร้น ขาดความจริงจังกับความรับผิดชอบ ไม่คิดริเริ่ม และสุดท้ายก็กระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากการที่โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้และการบริหารจัดการตามแนวปฏิรูปการศึกษา ใช้หลักการกระจายอำนาจ ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม บริหารโดยวงจร P-D-C-A เน้นการบริหารฐานโรงเรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ ใช้หลักการปฏิรูปการศึกษา เป็นกรอบการกำหนดระบบการบริหารจัดการโรงเรียน เน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงได้กำหนดให้มีองค์กรย่อยขึ้นในโรงเรียน จัดให้ครูได้มีโอกาสทำงานเป็นทีม มีการคิด การวางแผน ลงมือปฏิบัติตามแผน มีการประเมินและลงมือแก้ปัญหาร่วมกัน ให้ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เชื่อว่าจะเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โรงเรียนฝางชนูปถัมภ์ได้จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของบุคลากรทั้งโรงเรียน และได้ตกลงกำหนดให้จัดรูปแบบใหม่ **การบริหารเป็นแบบกระจายอำนาจแบบ 6 โรงเรียนเล็กใน 1 โรงเรียนใหญ่** โดยให้หน่วยโรงเรียนเล็กเป็นรายระดับชั้นของโรงเรียน ในขณะนั้นคือ ระดับชั้นมัธยมปีที่ 1-6 โดยแต่ละระดับชั้นให้ประกอบด้วยหัวหน้าระดับชั้น ให้ทำหน้าที่เป็นครูใหญ่ และคณะครูที่มาจากครูครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ และแบ่งครูให้ครอบคลุมการทำงานทั้ง 4 ฝ่าย จัดระบบบริหารแนวใหม่เป็นโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ โดยจัดให้ความสัมพันธ์ในเชิงการบริหารระหว่างโรงเรียนใหญ่กับโรงเรียนเล็ก มีลักษณะโดยรวมเป็นดังนี้

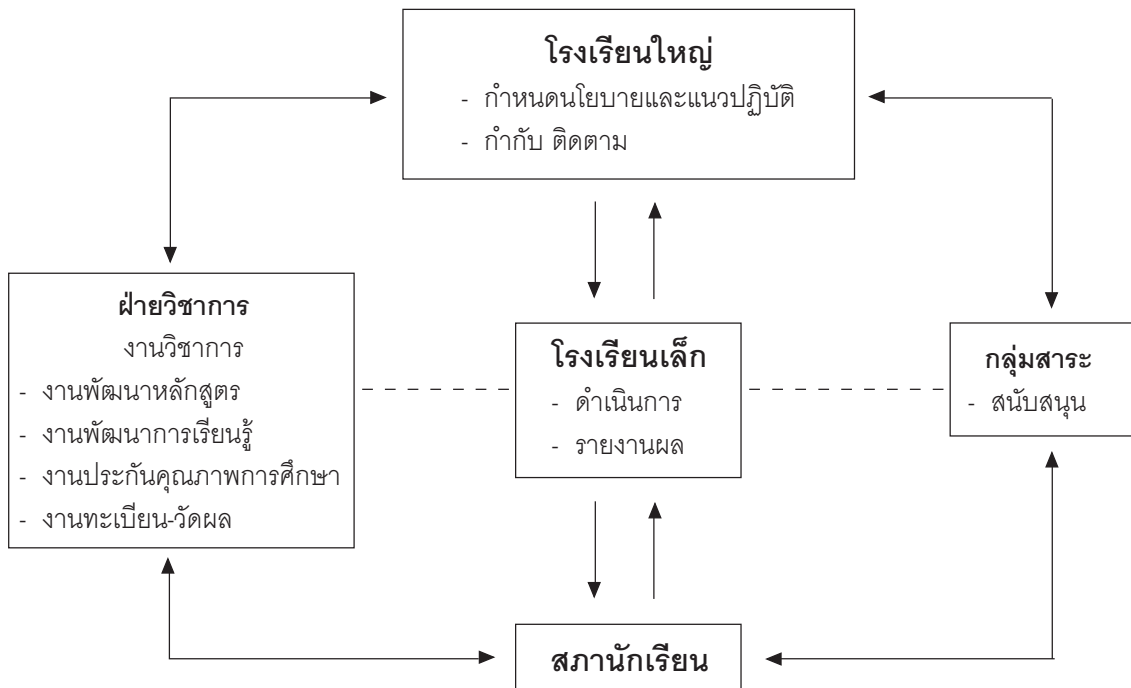


โครงสร้างการบริหารโรงเรียนฝางชนูปถัมภ์



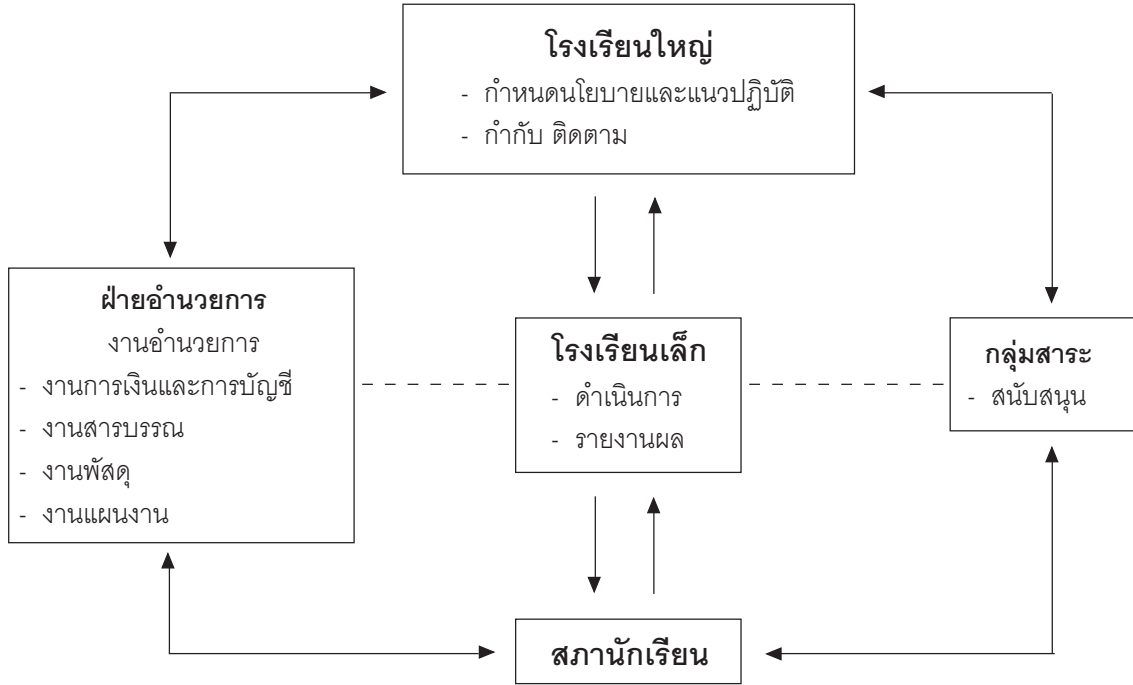
บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา: เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ในการบริหารงานแก่โรงเรียนใหญ่ ให้ความเห็นชอบในการกำหนดนโยบายหรือแผนปฏิบัติการในการพัฒนาสถานศึกษา เป็นผู้ร่วมแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนใหญ่ พิจารณา ให้ความเห็นชอบการดำเนินงานของโรงเรียนเล็ก ฝ่าย กลุ่มสาระ และสถานักเรียน ที่ผ่านความเห็นชอบของโรงเรียนใหญ่

ความสัมพันธ์ในการบริหารงานวิชาการ ระหว่างโรงเรียนใหญ่กับโรงเรียนเล็ก



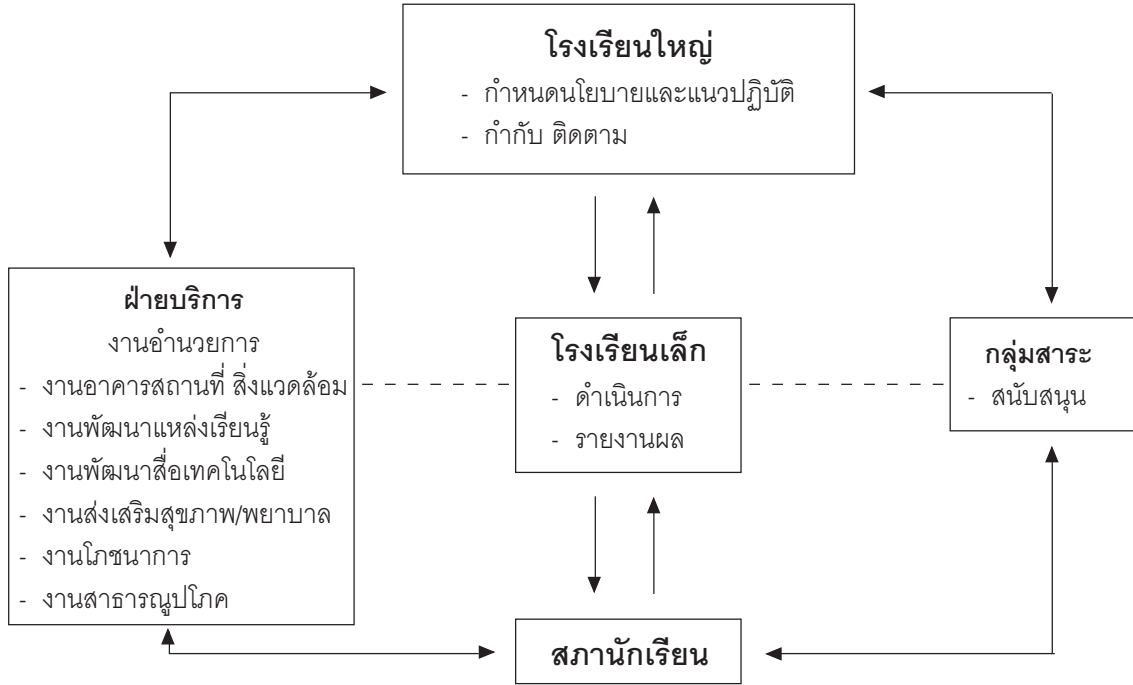
โรงเรียนใหญ่	โรงเรียนเล็ก
<ul style="list-style-type: none"> - งานพัฒนาหลักสูตร <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา - กำหนดสัดส่วนเวลาของสาระพื้นฐาน สาระเพิ่ม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน - กำหนดเกณฑ์ในการจบหลักสูตร - กำหนดระเบียบวัดผล-ประเมินผล - งานพัฒนาการเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ - งานประกันคุณภาพการศึกษา <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้โรงเรียนเล็ก รับผิดชอบ - กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานของโรงเรียนเล็ก - รวบรวมรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนเล็ก - จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน (SSR) เป็นภาพรวมของโรงเรียนใหญ่ - งานทะเบียน-วัดผล <ul style="list-style-type: none"> - เสนอแนวทางในการดำเนินงานทะเบียนและงานวัดผลของโรงเรียนใหญ่ - ประสานงานกับโรงเรียนเล็กในงานทะเบียนและงานวัดผลของโรงเรียนเล็กตามที่มอบหมายอำนาจในการดำเนินการ - ตรวจสอบความถูกต้องของงานทะเบียนและงานวัดผลที่โรงเรียนเล็กดำเนินการ 	<ul style="list-style-type: none"> - งานพัฒนาหลักสูตร <ul style="list-style-type: none"> - นำโครงสร้างที่ฝ่ายวิชาการกำหนดและผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง/สาระการเรียนรู้ ไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนการเรียนรู้ - งานพัฒนาการเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนเล็ก ให้สัมพันธ์กับแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่โรงเรียนใหญ่กำหนด ซึ่งแต่ละโรงเรียนเล็กสามารถจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันได้ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนในโรงเรียนเล็ก - งานประกันคุณภาพการศึกษา <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดผู้รับผิดชอบมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่ได้รับจากโรงเรียนใหญ่ - กำกับ ติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนเล็กของตน ให้บรรลุผลตามมาตรฐานที่รับผิดชอบ - รวบรวมการรายงานผลการดำเนินงาน (SSR) ของโรงเรียนเล็กเสนอให้โรงเรียนใหญ่ - งานทะเบียน-วัดผล <ul style="list-style-type: none"> - กำกับ ติดตามในเรื่องงานทะเบียนและงานวัดผลที่โรงเรียนใหญ่มอบหมาย <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำทะเบียนประวัตินักเรียนในโรงเรียนเล็ก 2. สำนักรวบรวมจำนวนนักเรียน ทั้งที่เข้าใหม่ ลาออกของโรงเรียนเล็กเพื่อรายงานโรงเรียนใหญ่ 3. ทำข้อมูลนักเรียนด้านงานทะเบียนและงานวัดผล เช่น ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนเล็ก - ตรวจสอบความถูกต้องของงานทะเบียนและวัดผลของโรงเรียนเล็กและรายงานให้โรงเรียนใหญ่รับทราบ

ความสัมพันธ์ในการบริหารงานอำนวยการ ระหว่างโรงเรียนใหญ่กับโรงเรียนเล็ก



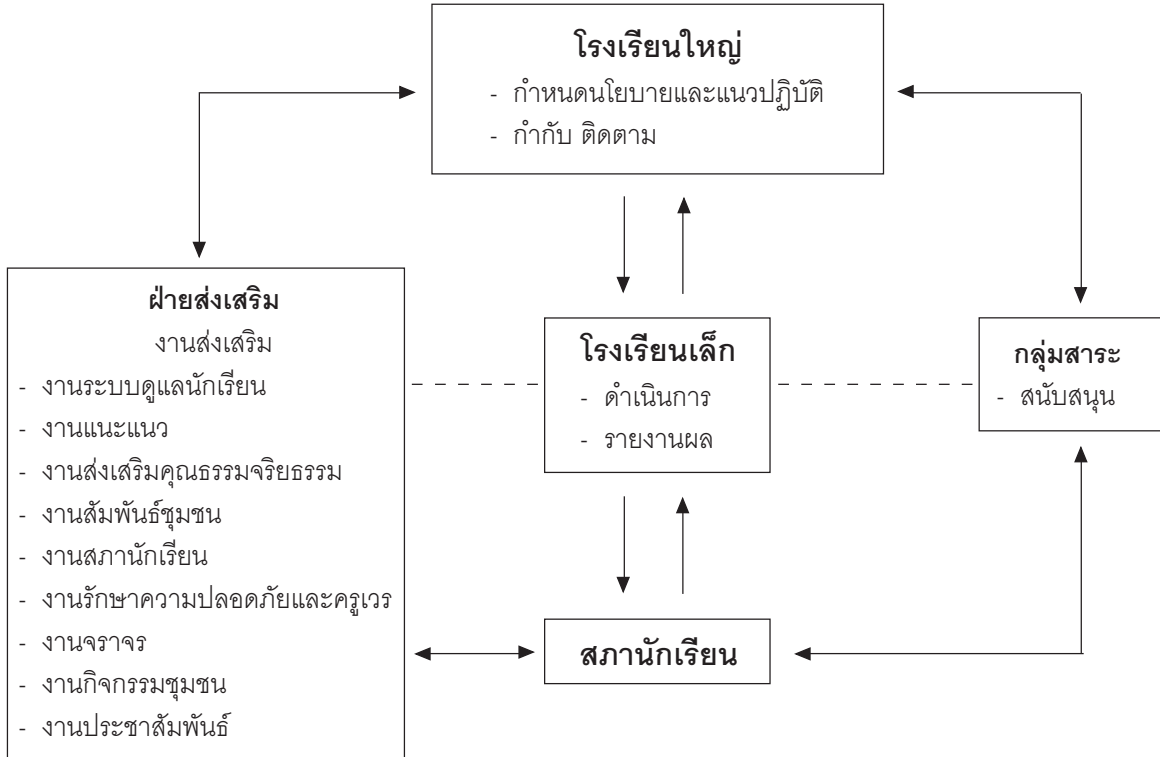
โรงเรียนใหญ่	โรงเรียนเล็ก
<ul style="list-style-type: none"> - งานการเงิน-การบัญชี <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการบริหารการเงิน-การบัญชีของโรงเรียนใหญ่ โรงเรียนเล็ก - กำหนดงบประมาณเพื่อจัดสรรให้โรงเรียนใหญ่ โรงเรียนเล็ก พิจารณา - กำกับติดตามการใช้งบประมาณโรงเรียนใหญ่ โรงเรียนเล็ก - รายงานผลการใช้งบประมาณให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบเมื่อสิ้นภาคเรียน และสิ้นปีการศึกษา - งานสารบรรณ <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการบริหารงานสารบรรณจากโรงเรียนใหญ่สู่โรงเรียนเล็ก - แจกหนังสือราชการให้โรงเรียนเล็กทราบ เพื่อปฏิบัติหรือปรึกษาหารือกันในโรงเรียนเล็ก - งานพัสดุ <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการบริหารงานพัสดุของโรงเรียนใหญ่ โรงเรียนเล็ก - จัดทำบัญชีพัสดุดกลางของโรงเรียนใหญ่ - งานแผนงาน <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการบริหารงานแผนงานของโรงเรียนใหญ่ โรงเรียนเล็ก - วางแผนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเล็กเพื่อนำมาหลอมเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> - งานการเงิน-การบัญชี <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำบัญชีการเงินของโรงเรียนเล็ก - กำกับ ติดตามการใช้งบประมาณของโรงเรียนเล็กของตนเอง - รายงานผลการใช้งบประมาณให้โรงเรียนใหญ่ทุกเดือน - รับผิดชอบเก็บเงินค่าใช้จ่ายที่นักเรียนต้องจ่ายเพิ่มเติมตามที่โรงเรียนใหญ่กำหนด ติดตาม ทวงถามเพื่อรวบรวมเงินที่เก็บได้ส่งโรงเรียนใหญ่ - งานสารบรรณ <ul style="list-style-type: none"> - รับทราบหนังสือราชการที่โรงเรียนใหญ่แจ้งให้ทราบและดำเนินการประสานงานกับบุคลากรในโรงเรียนเล็กของตนที่เกี่ยวข้อง - ประสานงานกับโรงเรียนใหญ่ เพื่อขอออกหนังสือที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเล็กถึงหน่วยงานต่าง ๆ - งานพัสดุ <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำบัญชีพัสดุดกลางของโรงเรียนเล็กของตนให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน - จัดซื้อ จัดจ้างเกี่ยวกับงานโครงการของโรงเรียนเล็กของตนเอง - งานแผนงาน <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และสารสนเทศของโรงเรียนเล็กของตนเองให้สอดคล้องกับโรงเรียนใหญ่ - ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานให้โรงเรียนใหญ่ทราบ - ควบคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามที่โรงเรียนใหญ่อนุมัติ

ความสัมพันธ์ในการบริหารงานบริการ ระหว่างโรงเรียนใหญ่กับโรงเรียนเล็ก



โรงเรียนใหญ่	โรงเรียนเล็ก
<ul style="list-style-type: none"> - งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการบริหารอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและนันทนาการของโรงเรียนใหญ่และโรงเรียนเล็ก - กำหนดแนวทางการดำเนินงานกิจกรรม 5 ส ของโรงเรียนใหญ่และโรงเรียนเล็ก - งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้ครูโรงเรียนเล็กถือปฏิบัติ - ประสานงานกับโรงเรียนเล็กในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา - งานส่งเสริมสุขภาพ/พยาบาล <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการบริหารงานสุขภาพและพยาบาลของโรงเรียนใหญ่และโรงเรียนเล็ก - บริการสุขภาพและพยาบาลให้ครูและนักเรียนที่เจ็บป่วย โดยจัดทำห้องบริการพยาบาล - งานโภชนาการ <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการบริหารงานโภชนาการของโรงเรียน - ประสานงานกับโรงเรียนเล็กเรื่องการให้ความรู้เรื่องอาหารและโภชนาการ 	<ul style="list-style-type: none"> - งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม <ul style="list-style-type: none"> - ดูแลอาคารสถานที่ในเขตพื้นที่ของโรงเรียนเล็ก - ดำเนินงานกิจกรรม 5 ส ของโรงเรียนเล็กของตนเอง - ดูแล ซ่อมปรับปรุงอาคารที่โรงเรียนเล็กของตนเอง หากเรื่องใดไม่สามารถดำเนินการเองได้ ก็ขอความร่วมมือจากโรงเรียนใหญ่ - งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ให้ครูในโรงเรียนเล็กของตนเอง - งานส่งเสริมสุขภาพ/พยาบาล <ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพแก่นักเรียน - งานโภชนาการ <ul style="list-style-type: none"> - ร่วมดูแลเรื่องคุณภาพของอาหารในโรงอาหารและร้านค้าสวัสดิการของโรงเรียนใหญ่

ความสัมพันธ์ในการบริหารงาน ส่งเสริม ระหว่างโรงเรียนใหญ่กับโรงเรียนเล็ก



โรงเรียนใหญ่	โรงเรียนเล็ก
<ul style="list-style-type: none"> - งานระบบดูแลนักเรียน <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางการบริหารระบบดูแลนักเรียนของโรงเรียนใหญ่และโรงเรียนเล็ก - กำกับ ติดตามการดูแลนักเรียนของโรงเรียนเล็ก - งานแนะแนว <ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับโรงเรียนเล็กในเรื่องการแนะแนวอาชีพหรือการศึกษาต่อ - งานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม <ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับโรงเรียนเล็กในการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมแก่ครูและนักเรียน - สนับสนุนโรงเรียนเล็กในการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม - งานสัมพันธ์ชุมชน <ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับโรงเรียนเล็กในการจัดกิจกรรมอาสาพัฒนาหมู่บ้าน - ประสานงานกับสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าในการร่วมทำกิจกรรมของโรงเรียน - งานสถานักเรียน <ul style="list-style-type: none"> - เป็นที่ปรึกษาแก่สถานักเรียนของโรงเรียนใหญ่ - งานรักษาความปลอดภัยและครูเวร <ul style="list-style-type: none"> - ดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของยาม - ประสานงานโรงเรียนเล็กเรื่องการดูแลรักษาความปลอดภัยในวันหยุดและตอนกลางคืน - งานจราจร <ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับตำรวจจราจรในการดูแลเรื่องระบบจราจรของโรงเรียนใหญ่ - ประสานงานกับโรงเรียนเล็กในการจัดเตรียมนักศึกษาวิชาทหารและลูกเสือเนตรนารีช่วยเหลือตำรวจจราจร - งานกิจกรรมชุมชน <ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับโรงเรียนเล็กในการเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน - งานประชาสัมพันธ์ <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินกิจกรรมประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียนใหญ่ทางสื่อ 	<ul style="list-style-type: none"> - งานระบบดูแลนักเรียน <ul style="list-style-type: none"> - กำกับติดตามการดูแลนักเรียนของโรงเรียนเล็กของตนเอง - รายงานผลระบบดูแลนักเรียนให้ฝ่ายส่งเสริมรับทราบ - จัดประชุมผู้ปกครองในโรงเรียนเล็กของตนเอง - งานแนะแนว <ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมแนะแนวอาชีพหรือการศึกษาในโรงเรียนเล็กของตนเอง - งานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม <ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียนเล็กของตนเอง - งานสัมพันธ์ชุมชน <ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมอาสาพัฒนาหมู่บ้าน - งานสถานักเรียน <ul style="list-style-type: none"> - เป็นที่ปรึกษาแก่สถานักเรียนของโรงเรียนเล็ก - งานรักษาความปลอดภัยและครูเวร <ul style="list-style-type: none"> - จัดครูในโรงเรียนเล็กดูแลรักษาความปลอดภัยในวันหยุดและตอนกลางคืน โดยประสานงานกับฝ่ายส่งเสริม - งานจราจร <ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับโรงเรียนใหญ่ในการจัดเตรียมนักศึกษาวิชาทหารและลูกเสือเนตรนารีช่วยเหลือตำรวจจราจร - งานกิจกรรมชุมชน <ul style="list-style-type: none"> - เข้าร่วมกิจกรรมชุมชนกับโรงเรียนใหญ่ - งานประชาสัมพันธ์ <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินกิจกรรมประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียนเล็กทางสื่อทุกประเภท

ด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ได้ปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบการบริหารมาเป็นแนวใหม่ โดยจัดระบบบริหารจัดการโรงเรียนใน **รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบ 6 โรงเรียนเล็ก ใน 1 โรงเรียนใหญ่ ของโรงเรียนฝางชนูปถัมภ์** ที่เริ่มมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2544 และได้รูปแบบสมรรถนะ ที่ให้แนวทางปฏิบัติในการกระจายอำนาจการบริหารภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี นับเป็นผลงาน ที่เป็นนวัตกรรมทางการบริหารสถานศึกษาที่โดดเด่นมากขึ้นหนึ่งในวงการบริหารสถานศึกษา ในช่วง ระยะเวลาเริ่มต้นของการปฏิรูปการศึกษาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่นี้ ทำให้มีภาคปฏิบัติที่เป็นกรกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระดับสถานศึกษาค่อนข้าง ชัดเจน มีการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น จากการกระจายอำนาจเป็น โรงเรียนเล็ก ก่อให้เกิดความรับผิดชอบและการทำงานเป็นทีม และเนื่องจากรูปแบบการบริหารแบบ โรงเรียนเล็กเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ให้มีความอิสระในการทำงานมากขึ้น จึง ทำให้ทีมงานรับผิดชอบในการบริหารร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นคณะ มีส่วนร่วมได้มากตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามประเมินผล การติดตามตรวจสอบ และการรายงานผล

ด้วยรูปแบบวิธีการบริหารสถานศึกษาแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ ทำให้มีการสร้างภาวะ ผู้นำและผู้ร่วมงานที่ดีเกิดขึ้น ด้วยการบริหารจัดการแบบโรงเรียนเล็ก จึงมีโอกาสสับเปลี่ยนผู้นำได้โดย การเลือกของทีมงาน ทุกคนในทีมงานจึงมีโอกาสเป็นหัวหน้าระดับชั้นหรือเป็นครูใหญ่โรงเรียนเล็ก จึงเป็นโอกาสในการสร้างผู้นำทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี ทำให้ครูต้องรู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของตนเองให้เป็นผู้นำ และต้องรู้จักการปรับจากการเป็นผู้นำมาเป็นผู้ร่วมงาน ทำให้ทุกคนทราบ สภาพปัญหาของการทำงานได้มากขึ้น ดีขึ้นทั้งในภาวะผู้นำและภาวะการณเพื่อร่วมงานร่วมทีม

เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มที่เล็กมากขึ้น จึงมีการสร้างความรักและความเอื้ออาทรในทีมงาน การบริหารแบบโรงเรียนเล็กทำให้ทีมงานมีความเอื้ออาทรต่อกัน เนื่องจากทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบ ภารกิจร่วมกัน สิ่งที่น่าภาคภูมิใจมากจากการดำเนินงานที่โรงเรียนฝางชนูปถัมภ์คือ การเป็นเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือเอื้อเฟื้อกันในการทำงาน การร่วมกันป้องกันไม่ให้ฝ่ายบริหารกลางของโรงเรียนเข้ามา แทรกแซงการทำงานของทีมงาน ซึ่งจะทำให้ทีมงานขาดอิสระในการบริหารจัดการตามภารกิจที่ได้รับ มอบหมาย ทำให้มีอิสระในการคิดมากขึ้น ทำให้กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ กำหนดรูปแบบและกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้เอง ตามสภาพปัจจุบัน ตามปัญหาของแต่ละระดับที่ไม่เหมือนกัน โดยไม่ขัดใน เองนโยบาย

ด้วยการจัดระบบบริหารแบบโรงเรียนเล็ก ทำให้สามารถจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนรู้แบบ บูรณาการได้ง่ายขึ้น สามารถปฏิบัติได้จริง ด้วยวิธีนี้ ระบบจะทำให้ครูต้องรวมตัวกันเป็นทีม ซึ่งจะ ประกอบด้วยครูครบทั้ง 8 กลุ่มสาระในแต่ละโรงเรียนเล็ก ในระดับชั้นเดียวกัน จึงทำให้สามารถจัดทำ หลักสูตรเชิงบูรณาการสัมพันธ์วิชาได้ง่ายขึ้น การจัดกิจกรรมการเรียนก็ง่ายขึ้นในทางปฏิบัติ ครูใน โรงเรียนเล็กสามารถคิดรูปแบบ จัดกิจกรรมร่วมกัน สามารถวัดผลประเมินผลร่วมกัน หากมีปัญหาใน การจัดการเรียนรู้ ก็สามารถหารือ ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้ใหม่ได้โดยไม่ยาก ทัน่วงที

ในด้านผู้ปกครองและชุมชน ก็ได้พบว่า มีโอกาสการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สามารถเสนอแนะแนวทางต่างๆ ได้ตรงกับความต้องการได้มากขึ้น ความเป็นโรงเรียนเล็กทำให้สามารถมีระบบดูแลนักเรียนที่สานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ได้ค่อนข้างใกล้ชิดดีกว่า ด้วยการประชุมครูผู้ปกครองที่แยกเป็นรายระดับชั้นหรือรายโรงเรียนเล็ก การนำเสนอปัญหา เสนอความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน สามารถเสนอได้ตรงประเด็นมากขึ้น เพราะปัญหาของนักเรียนแต่ละระดับในรายละเอียดแล้ว จะไม่เหมือนกัน ในการนำเสนอปัญหาหรือความต้องการ ทำให้ผู้ปกครองให้ความสนใจมากขึ้น ต่างจากการประชุมร่วมแบบพร้อมกันของผู้ปกครองทั้งหมดทั้งโรงเรียนดังที่เคยทำกันมาในอดีต ทำให้ผู้ปกครองบางส่วนขาดความสนใจและขาดการมีส่วนร่วม เพราะปัญหาบางอย่างของนักเรียนแต่ละระดับชั้น เป็นปัญหาที่ผู้ปกครองบางส่วนไม่เกี่ยวข้องด้วย ไม่อยู่ในความสนใจ

ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือแผนปฏิบัติการของแต่ละโรงเรียนเล็ก ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชนที่เกี่ยวข้องมีบทบาทร่วมวางแผน ให้ข้อเสนอแนะ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทั้งมีบทบาทร่วมในการติดตามผลและรับทราบผลการดำเนินงาน กับเสนอแนะแนวทางแก้ไขหรือพัฒนา เมื่อสิ้นภาคเรียนหรือเมื่อสิ้นปีการศึกษาได้มากขึ้น

ด้วยโครงสร้างระบบบริหารแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่แบบนี้เอง ที่ช่วยทำให้คณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนใหญ่ โรงเรียนเล็ก ฝ่าย กลุ่มสาระ สถานักเรียนและชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน ทุกส่วนได้รับรู้และปฏิบัติตามบทบาท ทำหน้าที่โดยมีส่วนร่วมได้ในทุกขั้นตอน วางแผน ดำเนินการ ดำเนินกิจกรรม-โครงการ ในโอกาสและในงานที่เหมาะสม ติดตาม ตรวจสอบ กำกับการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ รวมทั้งสามารถมีบทบาทในการรับทราบผลการดำเนินงาน ในการปรับปรุงพัฒนาได้มากขึ้น ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานต้นสังกัดยังคงเป็นไปตามกฎหมาย ยึดนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดในการดำเนินงานของโรงเรียนได้ตามปกติ แต่มีความเป็นอิสระในการกำหนดแนวปฏิบัติในส่วนของตนเอง เพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดได้ดียิ่งขึ้น

การใช้เทคนิคการสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมินเพื่อติดตามผลการบริหารจัดการองค์รวมในสถานศึกษา กรณีโรงเรียนไชยาวิทยา อำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

โดย ผอ. ยงยุทธ เชื้อบ่อคา

การพัฒนาการวัดและประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ ตามสภาพจริง เทียบตรง และยุติธรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการและการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นส่วนที่สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียน ได้เป็นอย่างดีแก่ทุกคน ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีมาตรฐานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวมทั้งระบบในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ ผู้อำนวยการโรงเรียนไชยาวิทยา อำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ยงยุทธ เชื้อบ่อคา ได้วิจัยและพัฒนาารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการใช้นวัตกรรมสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) ติดตามขึ้น ได้ทดลองใช้ และติดตามผลการใช้นวัตกรรมดังกล่าวในโรงเรียนไชยาวิทยาแล้ว ปรากฏความสำเร็จเป็นอย่างดี เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยประยุกต์ เทคนิคการสร้างมาตรฐานเกณฑ์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบองค์รวมในโรงเรียนไชยาวิทยา (Chaiya Rubrics Appraisal in Whole School Approach: Chaiya RAWSA)

คำว่า “Rubrics” หมายถึง “กฎ” หรือ “กติกา” (Rule) ส่วนคำว่า “Rubrics Assessment” นั้นหมายถึง แนวทางในการให้คะแนน (Scoring Guide) ซึ่งสามารถที่จะแยกแยะระดับต่างๆ ของความสำเร็จในการเรียนหรือการปฏิบัติของนักเรียนได้อย่างชัดเจน จากระดับดีมากไปจนถึงระดับที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ประเมินผู้เรียนว่ามีความรู้และความสามารถทำอะไรได้ตามมาตรฐานจากหลักสูตร โดยครูผู้สอนต้องสร้างเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานต่างๆ ของผู้เรียน เพื่อเป็นแนวทางในการให้คะแนน โดยเกณฑ์การประเมิน ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละครั้งของการปฏิบัติงานนั้นๆ

มาตรฐานเกณฑ์ประเมิน แบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ 2 ประเภท ประเภทแรก คือมาตรฐานเกณฑ์ประเมินในภาพรวม (Holistic Rubric) เป็นแนวทางการให้คะแนน โดยพิจารณาจากภาพรวมของชิ้นงาน โดยจะมีคำอธิบายลักษณะของงานแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน มาตรฐานเกณฑ์ประเมินในภาพรวมนี้เหมาะที่จะใช้ในการประเมินทักษะการเขียน สามารถที่จะตรวจสอบความต่อเนื่อง ความคิดสร้างสรรค์ และความสละสลวยของภาษาที่เขียนได้ มาตรฐานเกณฑ์ประเมินในภาพรวมส่วนใหญ่จะประกอบด้วย 3 - 6 ระดับ เกณฑ์ประเมิน 3 ระดับ จะเป็นที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากการใช้เกณฑ์ 3 ระดับนั้นง่ายต่อการกำหนดรายละเอียด มักจะยึดเกณฑ์ค่าเฉลี่ย เกณฑ์สูงกว่าค่าเฉลี่ย และเกณฑ์ต่ำกว่า

ค่าเฉลี่ย ซึ่งนอกจากง่ายต่อการกำหนดโดยอาศัยจากค่าเฉลี่ยแล้ว ยังง่ายต่อการตรวจให้คะแนนอีกด้วย เนื่องจากความแตกต่างระหว่างระดับของเกณฑ์ทั้ง 3 ระดับนั้น จะแตกต่างกันอย่างชัดเจน ถ้าใช้ 5 หรือ 6 ระดับ ความแตกต่างระหว่างระดับจะแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ซึ่งทำให้ยากต่อการตรวจให้คะแนน เมื่อใดที่ต้องการใช้เกณฑ์ 5 หรือ 6 ระดับ วิธีการที่จะช่วยในการกำหนดเกณฑ์ให้ง่ายขึ้นได้ ผู้สอนจะสุ่มตัวอย่างงานของนักเรียนมาตรวจ แล้วแยกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นงานที่มีคุณภาพดี ปานกลาง และไม่ดี แล้วตรวจสอบลักษณะที่เป็นตัวแยกระหว่างงานที่มีคุณภาพไม่ดี ลักษณะเหล่านี้ก็จะป็นรายละเอียดของแต่ละระดับ

ประเภทที่ 2 เป็นเกณฑ์ประเมินแบบแยกส่วน (Analytic Rubric) ซึ่งหมายถึงมาตรฐานที่ใช้เป็นแนวทางการให้คะแนน จะพิจารณาจากแต่ละส่วนของงาน ซึ่งแต่ละส่วนจะต้องกำหนดการให้คะแนน โดยมีคำนิยามหรือคำอธิบายลักษณะเฉพาะของงานในส่วนนั้นๆ ในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน

การกำหนดการให้คะแนนหรือระดับคะแนนแบบแยกส่วน (Analytic) มีเทคนิควิธีการเขียนกำหนดได้ ดังนี้

วิธีที่ 1 กำหนดรายละเอียดขั้นต่ำไว้ที่ระดับ 1 แล้วเพิ่มลักษณะที่สำคัญๆ ให้สูงขึ้นมาที่ระดับ ตัวอย่าง เช่น งานเขียน มีประเด็นการประเมินสำคัญอยู่ที่ ด้านเนื้อหา และ ด้านการใช้ภาษา ในการกำหนดรายละเอียดถ้าแบ่งออกเป็น 4 ระดับ อาจกำหนดลักษณะย่อยหรือตัวแปรย่อยที่สำคัญให้ได้ 4 ลักษณะ เช่น

ด้านเนื้อหา

- | | | |
|-------|---|---------------------------|
| ระดับ | 1 | สอดคล้องกับเนื้อเรื่อง |
| | 2 | การลำดับเนื้อเรื่องชัดเจน |
| | 3 | เรื่องน่าสนใจ |
| | 4 | มีจินตนาการ |

ด้านการใช้ภาษา

- | | | |
|-------|---|--|
| ระดับ | 1 | ผิดพลาดมาก แต่ยังสามารถสื่อความหมายได้ |
| | 2 | ถูกต้องเป็นส่วนมาก และสื่อความหมายได้ |
| | 3 | ผิดพลาดน้อย เชื่อมโยงภาษาได้ดี |
| | 4 | ถูกต้องเกือบทั้งหมด ใช้ภาษาสละสลวย งดงาม |

การกำหนดรายละเอียดแต่ละระดับ โดยการนำลักษณะย่อยหรือตัวแปรย่อยมาจัดลำดับความสำคัญตามที่ได้กำหนดตัวเลขกำกับไว้ แล้วนำตัวแปรต่างๆ มาเขียนบรรยาย (Descriptive) ให้ชัดเจนจากความสำคัญต่ำที่สุด และเพิ่มตัวแปรถัดไปแต่ละระดับ ดังนี้

ด้านเนื้อหา

- | | |
|-------|---|
| ระดับ | 1 เนื้อหาที่เขียนสอดคล้องกับเนื้อเรื่อง |
| | 2 เนื้อหาที่เขียนสอดคล้องกับเนื้อเรื่องและลำดับเรื่องได้ไม่วกวน |
| | 3 เนื้อหาที่เขียนสอดคล้องกับเนื้อเรื่องลำดับเรื่องได้ชัดเจนไม่วกวน |
| | 4 สอดแทรกสาระบางอย่างทำให้เรื่องน่าสนใจ เนื้อหาที่เขียนสอดคล้องกับเนื้อเรื่อง ลำดับเรื่องได้ชัดเจน ไม่วกวน สอดแทรกสาระบางอย่างแล้วเกิดจินตนาการ |

วิธีที่ 2 กำหนดจุดอ่อนระดับต่ำสุดไว้ที่ระดับที่ 1 แล้วเพิ่มความถูกต้องสูงขึ้นทีละระดับ จากตัวอย่างในข้อที่ 1 สามารถจะนำเทคนิคนี้มาเขียนในประเด็นการใช้ภาษา โดยการกำหนดลักษณะย่อยหรือตัวแปรย่อยที่มีลักษณะในระดับต่ำสุดที่ระดับ 1 แล้วเพิ่มความถูกต้องของลักษณะขึ้นทีละระดับดังนี้

ด้านการใช้ภาษา

- | | |
|-------|---|
| ระดับ | 1 ภาษาผิดพลาดมากแต่ยังสื่อความหมายได้ |
| | 2 ภาษาถูกต้องส่วนมากและสื่อความหมายได้ |
| | 3 ผิดพลาดน้อยเชื่อมโยงภาษาได้ดี |
| | 4 ภาษาถูกต้องเกือบทั้งหมด มีภาษาที่สละสลวยงดงาม |

ในการเขียนรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น แสดงเป็นเชิงคุณภาพ (Quality) แต่ลักษณะดังกล่าวนี้อาจแปรการเขียน ไปในรูปแบบในเชิงปริมาณได้ ดังนี้

ด้านการใช้ภาษา

- | | |
|-------|--|
| ระดับ | 1 ภาษาผิดพลาดไม่เกิน 50% (หรือ 50 จุด) แต่ยังสื่อความหมายได้ |
| | 2 ภาษาถูกต้อง 50% - 70% และสื่อความหมายได้ |
| | 3 ภาษาถูกต้อง 70% - 90% เชื่อมโยงภาษาได้ดี |
| | 4 ภาษาถูกต้อง 90% - 100% มีภาษาที่สละสลวยงดงาม |

การเขียนกำหนดรายละเอียดการให้ระดับคะแนน หรือคะแนนในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีทั้งจุดเด่นและจุดอ่อนของแต่ละแบบ สำหรับเชิงคุณภาพมีจุดเด่นคือ บางตัวแปรหรือบางลักษณะไม่สามารถบรรยายได้เป็นปริมาณ เช่นตัวแปรที่เป็นคำคุณศัพท์ เช่น สวยงาม ดึงงาม สนุกสนาน สุขสันต์ เป็นต้น ส่วนจุดอ่อน คือ ในการแปลผลเชิงคุณภาพ เช่นคำว่ามาก น้อย เล็กน้อย นิดหน่อย ไม่มาก เหล่านี้ผู้ประเมินจะเขียนอัตราแสดงถึงคุณภาพออกมาได้ไม่เท่ากัน สำหรับจุดเด่นของเชิงปริมาณ

สามารถนับเป็นตำแหน่งแหล่งที่ (Point) ในรูปสี่เหลี่ยม เศษส่วน ร้อยละได้ แต่ก็ถูกโต้แย้งว่ามีจุดอ่อน คือแต่ละตำแหน่งแหล่งที่ แต่ละแห่งมีน้ำหนักที่ผิดพลาด แตกต่างกันได้ ตัวอย่างเช่น ผิดเรื่องของภาษา ผิดการสะกดคำ ผิดโดยทำให้ความหมายเปลี่ยน กับผิดแล้วยังพอลงความหมายเดิมได้ ย่อมมีข้อแตกต่างในน้ำหนัก หรือเช่นภาษาอังกฤษ จุดผิดพลาดในเรื่องความสอดคล้องของประธานกับกริยา ย่อมมีน้ำหนักมากกว่าสะกดคำผิด เป็นต้น ในการเขียนรายละเอียดจึงต้องพิจารณาตามความเหมาะสม คือความพยายามให้เป็นปรนัย (Objective) ให้มากที่สุด

วิธีที่ 3 กำหนดตัวแปรย่อยที่มีน้ำหนักเท่ากันทุกตัว แล้วระบุว่าตัวแปรใดหายไปเท่าไร ระดับคะแนนก็ลดหลั่นตามลำดับ เช่นการประเมินการจัดทำรายงาน อาจมีประเด็นของรูปแบบ เนื้อหาภาษา ความสะอาด ประณีต ดังตัวอย่างรูปแบบที่ให้คะแนนในแบบที่ 3 ดังนี้

การกำหนดลักษณะย่อยของรูปแบบดังนี้ ปก คำนำ สารบัญ การอ้างอิง บรรณานุกรม จะเห็นว่าตัวแปรย่อยของรูปแบบมีอยู่ 5 ตัว วิธีเขียน อาจเขียนดังนี้

รูปแบบ	ระดับ 4	มีครบ คือ ปก คำนำ สารบัญ การอ้างอิง และบรรณานุกรม
	ระดับ 3	ขาด 1 ลักษณะ
	ระดับ 2	ขาด 2 ลักษณะ
	ระดับ 1	ขาด 3 ลักษณะ

การกำหนดประเด็นการประเมินและรายละเอียดการให้ระดับคะแนน ถือว่าเป็นสิ่งที่นักประเมินผลต้องคำนึงถึงอย่างรอบคอบและจริงจัง เพราะเป็นการแสดงถึง **คุณภาพของการประเมิน** ผลที่ได้คือ ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ซึ่งความเที่ยงตรงของการประเมินตามสภาพจริงที่มีความเที่ยงตรงสูงและมีหลักฐานยืนยัน ก็จะเป็นความเที่ยงตรงในสภาพปัจจุบัน (Concurrent Validity) ที่เป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะตรงโดยสามารถที่จะยืนยันได้ โดยการจดบันทึกว่าผู้เรียนได้ทำแบบนี้จริง เช่น การทำอะไรบ่อยๆ เป็นประจำ จนกลายเป็นเอกลักษณ์ประจำตัวของบุคคลนั้นเลย ส่วนความเชื่อมั่นเป็นผลมาจากหลักฐานในการจดบันทึกว่า เป็นสิ่งที่เราสามารถเชื่อถือได้ มากน้อยแค่ไหน นั่นก็คือ “ความเชื่อมั่น” การประเมินตามสภาพจริง ความเชื่อมั่นค่อนข้างต่ำ ถ้าหากใช้หลักการในเชิงปริมาณ เพราะฉะนั้นจะต้องใช้หลักการในการวิจัยเชิงคุณภาพ การหาความเชื่อมั่นเพื่อที่จะสนับสนุนความเที่ยงตรงในเชิงปริมาณ เป็นการหาสหสัมพันธ์คะแนนของผู้ประเมิน 2 - 3 คน ถ้าค่าความเชื่อมั่น คือค่าสหสัมพันธ์ประมาณ 7 ขึ้นไป แสดงว่าใช้ได้ แต่ถ้าค่าความเชื่อมั่นต่ำกว่า ก็แสดงว่ายังใช้ไม่ได้ เช่น ต้องการที่จะหาความเชื่อมั่นของเกณฑ์การประเมินที่สร้างขึ้น โดยใช้ครู 2 คนไปประเมิน แล้วดูว่าสหสัมพันธ์ของคะแนนจากครูคนที่ 1 กับครูคนที่ 2 ที่อ่านเกณฑ์การประเมินเดียวกัน แล้วให้คะแนนตรงกันหรือไม่ ถ้าค่าสหสัมพันธ์ต่ำ ก็จะต้องมาปรับคำอธิบายในเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

แต่ความเชื่อมั่นในเชิงคุณภาพ ในลักษณะของการวิเคราะห์เนื้อหา มีเทคนิคที่เรียกว่า Triangulation หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าระบบ 3 เล้า ดังนี้

1) **Data Triangulation** คือการเก็บข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ ต่างบุคคล เพราะฉะนั้นที่เป็นเทคนิคสำคัญก็คือ การสุ่มตามเวลา สถานที่ บุคคล นั่นก็คือเทคนิคของการประเมินสภาพจริง ซึ่งโดยที่จริงๆ แล้วเราจะต้องมีผู้เกี่ยวข้องมากกว่า 3 ฝ่าย อย่างน้อยที่สุดจะต้องไม่ต่ำกว่า 3 ฝ่ายหรือ 3 คน *ต่างสถานที่* เช่นเวลาเรียนในห้องเรียนเป็นอย่างไร แล้วเวลาที่อยู่ที่บ้านเป็นอย่างไร เนื่องจากว่าบางคนเมื่ออยู่ที่โรงเรียน บุคลิกภาพจะเป็นอย่างหนึ่ง แต่เมื่อกลับบ้านบุคลิกภาพก็จะเปลี่ยนไปอีกแบบหนึ่ง ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกัน หรือบางคนอาจจะเหมือนกันทั้งที่โรงเรียนและที่บ้านก็ได้ ซึ่งก็ไม่แน่นอนเสมอไป แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าไม่มีค่าความเชื่อมั่น *ต่างเวลา* เช่น ตอนเช้า ตอนบ่าย ตอนเย็น มีการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพที่แตกต่างกันอย่างไร *ต่างบุคคล* คือ ตัวผู้ที่ให้ข้อมูลหรือ ผู้เก็บข้อมูล

2) **Investigator Triangulation** เปลี่ยนผู้วิจัย เปลี่ยนผู้เก็บข้อมูล เช่น ถ้าหากจะมองภาพเด็กคนหนึ่ง เราก็จะต้องถามจากครูในหลายๆ คน คือจะต้องประเมินด้วยกัน ครูบางคนอาจจะบอกว่าเด็กคนนี้เวลาที่เรียนวิชาคณิตศาสตร์ ไม่ค่อยจะสนใจเรียน แต่ครูที่สอนวิชาภาษาอังกฤษ กลับบอกว่าเด็กคนนี้สนใจในวิชาภาษาอังกฤษมากแต่เด็กคนนั้นก็จะต้องเอาตัวรอดให้ได้ในวิชาที่เขาไม่ชอบอย่างเช่น วิชาคณิตศาสตร์ หรือวิชาอื่นๆ ที่เขาไม่ชอบ เป็นต้น

3) **Theory Triangulation** คือ การใช้แนวคิดใหม่หรือทฤษฎีใหม่ในการประเมิน วิธีการที่แตกต่างกันนี้ คือ ลักษณะของการตรวจสอบข้อมูลเพื่อที่จะย้ำความเป็นปรนัย ความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น หรืออื่นๆ ซึ่งจะเป็นคนละระบบกับคุณสมบัติของข้อมูลเชิงปริมาณ เพราะฉะนั้น นี้คือ จุดอ่อนของนักวัดผล ที่กว่าจะก้าวจากปริมาณมาเป็นคุณภาพได้ค่อนข้างยาก ก็มักจะอดไม่ได้ที่จะอิงไปในทางปริมาณ นักวัดผลเชิงปริมาณมักจะกำหนดตัวเลขให้กับสิ่งที่วัด จะถามในเชิงปริมาณ เช่น เมื่อถามว่าการบรรยายนี้มีความสนุกสนานเพียงใด นักวิจัยเชิงปริมาณจะตอบว่า ให้นับจากเสียงหัวเราะ บางคนอาจจะบอกว่าให้เอาเครื่องมือวัดความดังของเสียงหัวเราะเป็นเดซิเบล ถ้าหากเป็นนักวัดผลที่ถูกฝึกให้จับสิ่งที่ต้องการวัดเป็นตัวเลขไปหมด แต่ตัวเลขนั้นไม่ได้มีค่าในเชิงปริมาณที่ครบถ้วน ในเมื่อมันไม่มีค่าเชิงปริมาณที่ครบถ้วน จึงต้องเขียนออกมาเป็น Profile แทน

4) **Methodological Triangulation** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเป้าหมายของการประกันคุณภาพ ซึ่งก็จะต้องออกมาเป็น Profile หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการแสดงว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนนี้ อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก ส่วนความเรียบร้อยและเป็นระเบียบอาจจะอยู่ในเกณฑ์ที่พอใช้ เช่น อาจจะประเมินออกมาว่าโรงเรียน ก. ได้ 3 ส่วนโรงเรียน ข. ก็ได้ 3 เพราะว่าสิ่งแวดล้อมดี สะอาดทั่วทั้งบริเวณ สิ่งแวดล้อมได้ 4 ส่วนการบริหารและการจัดการได้ 4 ส่วนสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนนั้นอาจจะถูกวัดให้ได้ 2 ก็ได้ นี่คือ สาเหตุที่ต้องใช้ Profile เพราะว่าคะแนน 1 2 3 4 ไม่ได้เป็นตัวแทนของปริมาณทั้งหมด แต่จะเป็นไปในลักษณะของตัวแทนเชิงคุณภาพ เกณฑ์การประเมิน บางท่านอาจจะบอกว่าเป็นในลักษณะเดิมก็คือ 4 3 2 1 แต่ 4 3 2 1 ที่ว่านั้น อิงตัวเลขโดยที่ไม่มีคุณสมบัติของตัวเลข เช่น คอมพิวเตอร์

จะเป็นระบบดิจิทัล ถ้าหากวิเคราะห์เพศ คงจะใส่ตัว ช หรือ ญ เข้าไปไม่ได้ จะต้องสมมติไปว่า ช = 1 ญ = 2 แล้วคอมพิวเตอร์ก็คิดไปว่า 2 จะมีค่าเท่ากับ 2 เท่าของ 1 หลังจากนั้นคอมพิวเตอร์ก็จะหาค่าเฉลี่ย (Mean) ออกมา ถ้าหากกำหนดให้ ญ = 2 และ ช = 1 ถ้าจำนวนหญิงมากกว่าชาย ค่าเฉลี่ยจะออกมาเป็นเท่าไร คำตอบคือจะมากกว่า 1.5 นี่คือ ความหมายของการใช้ตัวเลข ที่ไม่ได้มีลักษณะเป็นเชิงปริมาณที่แท้จริง

ผู้วิจัยได้นำวิธีประเมินผล โดยวิธีสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) เข้าสู่โรงเรียน ซึ่งทำให้ ผู้ปฏิบัติได้รู้ระดับคุณภาพงานที่ทำซึ่งเท่ากับครูแต่ละคนได้รู้ทิศทางการทำงานและกำหนดคุณภาพงานได้ตามที่ตนเองต้องการ ง่ายต่อการตรวจสอบ และใช้เป็นข้อตกลงที่ตรงกัน ก่อนการทำงาน โดยเริ่มต้นด้วยการนิเทศบุคลากรให้เข้าใจว่า การสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) หมายถึง การสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน เพื่อใช้ตรวจสอบคุณภาพของกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนการสอน หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ โดยใช้แนวทางต่อไปนี้

1. จัดระดับมาตรฐานคุณภาพของงาน โดยอนุมานจากคุณภาพต่ำสุด-สูงสุด เป็น 3 หรือ 4 หรือ 5 ระดับ ในแบบ Rating Scale

2. จัดระดับคุณภาพ โดยกำหนดองค์ประกอบของสิ่งที่ประเมินเป็น 3 หรือ 4 หรือ 5 หรือมากกว่านั้น แล้วกำหนดค่าคะแนนตามองค์ประกอบที่ปฏิบัติได้

3. กำหนดมาตรฐานต่ำสุด เป็นระดับคุณภาพ 1 แล้วเพิ่มปริมาณให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นทีละน้อย เป็นระดับคุณภาพ 2-5 ตามลำดับ

4. กำหนดมาตรฐานคุณภาพ โดยจำแนกร้อยละของปริมาณงานที่ปฏิบัติได้ ดังนี้

ระดับคุณภาพ 1	คือ ปริมาณงาน	ร้อยละ 0 - 49
ระดับคุณภาพ 2	คือ ปริมาณงาน	ร้อยละ 50 - 59
ระดับคุณภาพ 3	คือ ปริมาณงาน	ร้อยละ 60 - 69
ระดับคุณภาพ 4	คือ ปริมาณงาน	ร้อยละ 70 - 79
ระดับคุณภาพ 5	คือ ปริมาณงาน	เกินร้อยละ 80

ทั้งนี้อาจกำหนดค่าร้อยละเป็นอย่างอื่นตามความเหมาะสมในแต่ละกิจกรรมก็ได้

5. กำหนดมาตรฐานอิสระในแต่ละระดับคุณภาพ โดยบรรยายกำหนดคุณสมบัติแต่ละระดับคุณภาพให้ละเอียด โดยใช้วิธีให้ยึดการกำหนดมาตรฐานกลาง คือ

ระดับคุณภาพ 1 คือ ระดับพึ่งพา คือ พฤติกรรมที่ยังต้องสั่ง ต้องบังคับ ต้องออกกฎระเบียบ หรือไม่สามารถปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

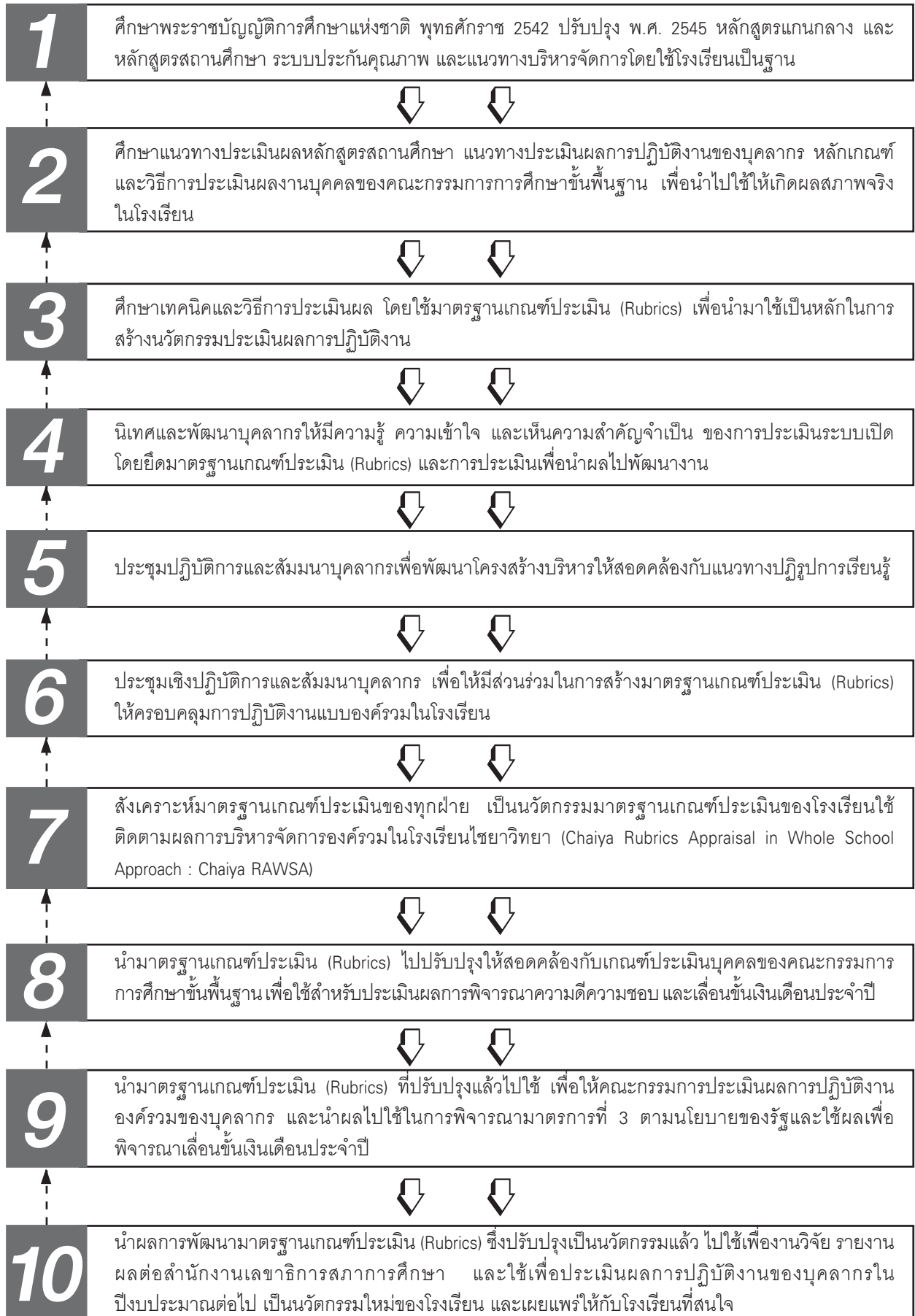
ระดับคุณภาพ 2 คือ ระดับลอกเลียน คือ มีพฤติกรรมที่ต้องลอกเลียนผู้อื่น หรือทำได้เมื่อเห็นตัวอย่าง เมื่อได้รับคำสั่งแนะหรือนำเพียงเล็กน้อย

ระดับคุณภาพ 3 คือ *ระดับอิสระ* สามารถปฏิบัติได้เองเป็นนิสัย หรือปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอ

ระดับคุณภาพ 4 คือ *ระดับพัฒนา* เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติได้ด้วยความชำนาญ มีคุณภาพ ถูกต้องจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้

ระดับคุณภาพ 5 คือ *ระดับศรัทธา* เป็นพฤติกรรมที่สามารถปฏิบัติด้วยความตระหนักในคุณค่าของสิ่งที่ทำ เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง พฤติกรรมเป็นที่ยอมรับในระดับสูง

ได้สร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) แบบมีส่วนร่วมจากทุกคนในโรงเรียน เพื่อนำมาใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวมในโรงเรียน (Rubrics Appraisal in Whole School Approach: RAWSA) ใช้ในปีการศึกษา 2546 โดยใช้กับบุคลากรทุกคน โดยเน้นการประเมินผลความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตามโครงสร้างการบริหาร เพื่อให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการทุกฝ่ายใช้เป็นเครื่องมือติดตามงาน และใช้ ตรวจสอบคุณภาพงานในองค์กรให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยเริ่มจากมาตรฐานขั้นต่ำที่ทุกคนสามารถทำได้ แล้วค่อยยกระดับมาตรฐานขึ้นไปตามลำดับในปีต่อๆ ไป ในปีการศึกษา 2547 ได้ปรับปรุงพัฒนา มาตรฐานเกณฑ์ประเมิน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามโครงสร้างการบริหารและการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ครูในโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ ประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้ผลการประเมิน เป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของบุคลากร โดยมีกระบวนการดำเนินงาน ตามลำดับ ดังนี้



กระบวนการดังกล่าวนี้ มีรายละเอียดการปฏิบัติกิจกรรมและผลที่เกิดจากการปฏิบัติในแต่ละกระบวนการดังนี้

ที่	กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน
1	ศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ปรับปรุง พ.ศ.2545 หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรสถานศึกษา ระบบประกันคุณภาพ และแนวทางบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)	ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจรายละเอียดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (ปรับปรุง พ.ศ. 2545) เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตรแกน และหลักสูตรสถานศึกษา ตลอดจนแนวทางการวัดและประเมินผล ตามหลักสูตร วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประกันคุณภาพ ตลอดจนรายละเอียดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ แนวทางบริหารจัดการที่สนองมาตรฐานและตัวชี้วัดในระบบประกันคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอนโดยใช้กิจกรรมบูรณาการ สร้างความตระหนักแก่บุคลากรให้ปฏิบัติกิจกรรมประกันคุณภาพเป็นงานปกติ หรือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนการสอน และการบริหาร จัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักการรองรับการกระจายอำนาจ หลักการสร้างพลังการพัฒนา โดยผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เพื่อให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต (Dynamic) ไม่หยุดนิ่ง เป็นองค์กรที่มีชีวิต และบุคลากรทุกคนในองค์กรตื่นตัวและตระหนักในการปฏิรูปการเรียนการสอน และปฏิรูปการเรียนรู้
2	ศึกษาแนวทางประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษา แนวทางประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานบุคคลของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลสภาพจริงในโรงเรียน	เข้าใจแนวทาง หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลตามหลักสูตรสถานศึกษา การประเมินความรู้ การอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดเกณฑ์ มาตรฐานวิชาชีพครู จรรยาบรรณครู แนวทางและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำความรู้ ความเข้าใจมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแนวทางประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน
3	ศึกษาเทคนิคและวิธีการประเมินผล โดยใช้มาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) เพื่อนำมาใช้เป็นหลักในการสร้างนวัตกรรมประเมินผลการปฏิบัติงาน	สามารถนำองค์ความรู้ของการสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) มาประยุกต์ใช้ สร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดมาตรฐานงานในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์กับการบริหารจัดการ องค์กรอย่างหลากหลาย ได้แก่ การประยุกต์ใช้กับแบบตรวจสอบมาตรฐาน วิชาชีพครู แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของนักการแบบประเมินผลห้องเรียนประจำวัน และแบบประเมินเพื่อติดตามผลการบริหารจัดการองค์รวมในโรงเรียนไชยาวิทยา (Chaiya Rubrics Appraisal in Whole School Approach: Chaiya RAWSA)

ที่	กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน
4	<p>นิเทศและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญจำเป็นของการประเมินระบบเปิดโดยยึดมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) และการประเมินเพื่อนำผลไปพัฒนางาน</p>	<p>บุคลากรผู้ร่วมงานมีความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการประเมินที่ยึดมาตรฐานงานเป็นตัวตั้ง เห็นความสำคัญของการประเมินตนเอง เพื่อใช้ผลในการพัฒนา เข้าใจระบบการวางแผนโดยยึดวงจรคุณภาพงาน (Deming Circle) สามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ใช้การวางแผนเป็นหลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน เห็นความจำเป็นของการนิเทศและพัฒนางาน ใช้การรายงานผล และงานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางาน</p>
5	<p>ประชุมปฏิบัติการและสัมมนาบุคลากร เพื่อพัฒนา โครงสร้างบริหารให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้</p>	<p>สามารถใช้การนิเทศและพัฒนาให้เกิด โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หลักสูตรสถานศึกษา และขับเคลื่อนระบบประกันคุณภาพ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนตามปกติในโรงเรียน ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจว่า ภาระงานของผู้บริหาร คือ การประสานงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรทั้งระบบให้เคลื่อนไปอย่างเป็นกระบวนการ และต่อเนื่องเป็นพลวัต (Dynamic) บุคลากรทุกคนในองค์กรต่างมีความสำคัญที่ต้องเพิ่มประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และร่วมมือกันเป็นเจ้าขององค์กรเกาะเกี่ยวอาศัยซึ่งกันและกัน ด้วยความรัก สามัคคี มุ่งผลที่จะเกิดแก่นักเรียนเป็นสำคัญ และมีหน้าที่สนับสนุนภารกิจซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย เสมือนว่าทุกคนร่วมอยู่ในองค์กรที่มีชีวิต ผู้ช่วยผู้บริหารในตำแหน่งทั้ง 3 ตำแหน่ง ได้รับมอบหมายหน้าที่โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการหลักสูตรและร่วมบริหารโรงเรียนทั้งระบบ ได้แก่ การกำหนดให้ฝ่ายวิชาการรับผิดชอบ งานหลักสูตรสถานศึกษา และงานการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายธุรการรับผิดชอบงานแผนงาน และงานประกันคุณภาพ ฝ่ายปกครองรับผิดชอบระบบช่วยเหลือดูแลนักเรียน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีฝ่ายบริการและอาคารสถานที่คอยสนับสนุนให้เกิดสวัสดิการที่ดี เท่ากับเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารทุกคนได้ร่วมมือรับผิดชอบ และเรียนรู้การบริหารจัดการหลักสูตร และการปฏิรูปการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน เกิดประโยชน์กับการขับเคลื่อนโรงเรียนทั้งระบบ</p>

ที่	กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน
6	ประชุมปฏิบัติการและสัมมนาบุคลากร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) ให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานของครุในโรงเรียน	บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) และสามารถสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมินเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย นำมาตรฐานเกณฑ์ประเมินมาประยุกต์ใช้กับงานประจำ และงานโครงสร้าง รวมถึงมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานเกณฑ์ประเมินให้ครอบคลุมงานโครงสร้างของแต่ละฝ่าย และสังเคราะห์มาตรฐานเกณฑ์ประเมินของทุกฝ่ายเป็นเครื่องมือประเมินผล เพื่อติดตามผลการบริหารจัดการ องค์กรวมในโรงเรียนไชยาวิทยา (Chaiya Rubrics Appraisal in Whole School Approach: Chaiya RAWSA) บุคลากรทุกคนสามารถใช้เครื่องมือดังกล่าวเป็นหลักในการพัฒนางานตามแนวทางปฏิรูปและใช้เป็นเครื่องมือประเมินเพื่อติดตามผลการบริหารจัดการองค์กรวมในโรงเรียน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา
7	สังเคราะห์มาตรฐานเกณฑ์ประเมินของทุกฝ่ายเป็นนวัตกรรมมาตรฐานเกณฑ์ประเมินของ โรงเรียนใช้ติดตามผลการบริหารจัดการองค์กรวมในโรงเรียนไชยาวิทยา (Chaiya Rubrics Appraisal in Whole School Approach: Chaiya RAWSA)	บุคลากรมีเครื่องมือตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง ในหลายมิติ โดยสร้างขึ้นจากแนวทางเดียวกัน คือการกำหนดมาตรฐานงาน ได้แก่ เกณฑ์ตรวจสอบมาตรฐานวิชาชีพครู เกณฑ์ประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์และเขียน เกณฑ์ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในตัวนักเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา และเกณฑ์ประเมินเพื่อติดตามผลการบริหารจัดการองค์กรวมในสถานศึกษา
8	นำมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) ไปปรับปรุงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินบุคคลของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้สำหรับประเมินผลการพิจารณาความดีความชอบ และเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	ทำให้ได้แบบประเมินที่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี โรงเรียนมีเครื่องมือเป็นเอกลักษณ์ เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน
9	นำมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) ที่ปรับปรุงแล้วไปใช้ให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครุของบุคลากร และนำผลไปใช้ในการพิจารณามาตรการที่ 3 ตามนโยบายของรัฐและใช้ผลเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	โรงเรียนมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม จากการเลือกตั้งตัวแทนครู ตัวแทนกลุ่มสาระและฝ่ายบริหาร ร่วมมือกันเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ใช้นวัตกรรมประเมินผลที่สร้างไว้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงกับบุคลากรทุกคน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการประเมินผลงาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

ที่	กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน
10	นำผลการพัฒนามาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) ซึ่งปรับปรุงเป็นนวัตกรรมแล้วไปใช้เพื่องานวิจัย รายงานผล และรายงานผลต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในปีงบประมาณต่อไปเป็นนวัตกรรมใหม่ของโรงเรียนและเผยแพร่ให้กับโรงเรียนที่สนใจ	ได้พัฒนาเกณฑ์ประเมินอย่างเป็นทางการจนเกิดความมั่นใจว่ามาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) ที่สร้างขึ้น มีสาระและประเด็นครอบคลุมการบริหารจัดการองค์รวมในโรงเรียน สอดคล้องกับประเด็นการประเมินที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องการ สามารถรายงานผลต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และนำไปขยายผลในโรงเรียนอื่นตามความสนใจ ผลการพัฒนาเครื่องมือและทดลองใช้ ทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปีการศึกษา 2547 แยกเป็น 3 กลุ่มอย่างชัดเจน ได้แก่ กลุ่มพอใช้ กลุ่มดี และกลุ่มดีเด่น เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

ตัวอย่าง ตารางแสดงผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรรายบุคคลจากการใช้มาตรฐานเกณฑ์ประเมินตรวจสอบการปฏิบัติงานของครุวม

ที่	ชื่อ - สกุล	รายการประเมิน										ผู้ประเมิน								
		การประเมินผลงาน (ก) น้ำหนักร้อยละ 70			คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (ข) น้ำหนักร้อยละ 30				คุณลักษณะอื่น ๆ											
		ผลสัมฤทธิ์	ผลสัมฤทธิ์	ผลสัมฤทธิ์	ผลสัมฤทธิ์	ผลสัมฤทธิ์	ผลสัมฤทธิ์	ผลสัมฤทธิ์	ผลสัมฤทธิ์	ผลสัมฤทธิ์	ผลสัมฤทธิ์									
1		3.9	4	4	3.98	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3.99	18	3	3	3	1
2		4	4	4	3.98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3		3.9	4	4	3.96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4		3.78	3.68	3.44	3.78	4	4	3.5	4	4	4	3	4	4	4	22.5	17	3	3	22
5		3.67	3.81	3.56	3.81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	2	3	3	6
6		3.66	3.31	3.66	3.72	4	4	4	4	4	4	3	4	4	23	3.83	2	3	3	20
7		3	3.19	3.33	3.50	4	4	3.5	4	4	3	4	4	21.5	3.58	2	2	3	37	
8		3.67	3.81	3.58	3.81	4	4	4	4	4	3	4	4	22.5	3.75	3	3	3	21	

หมายเหตุ : ระดับการประเมิน ค่าเฉลี่ย 0-2.39 = ปรับปรุง 2.40-2.99 = พอใช้ 3.00-3.59 = ดี 3.60-4.00 = ดีเด่น

ตัวอย่างตารางแสดงผลการจัดกลุ่มบุคลากร โดยใช้ผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงานองค์รวม 3 กลุ่ม

ที่	ชื่อ - สกุล	คะแนนประเมินเรียงจากต่ำ-สูง			ระดับคุณภาพ
		ผลงาน	พฤติกรรม	เจตีย์	
1		2.35	2.50	2.43	พอใช้
2		2.37	2.50	2.44	พอใช้
3		2.12	2.67	2.90	พอใช้
4		3.50	3.33	3.42	ด
5		3.49	3.42	3.46	ด
6		3.47	3.58	3.50	ด
7		3.60	3.42	3.51	ด
8		3.55	3.50	3.53	ด
9		3.46	3.59	3.53	ด
10		3.40	3.66	3.53	ด
11		3.49	3.58	3.54	ด
12		3.50	3.58	3.54	ด
13		3.50	5.58	3.54	ด
14		3.47	3.58	3.56	ด
15		3.57	3.58	3.56	ด
16		3.59	3.58	3.59	ด
17		3.60	3.58	3.59	ด
18		3.47	3.75	3.61	ดีเด่น
19		3.71	3.58	3.63	ดีเด่น
20		3.71	3.58	3.65	ดีเด่น
21		3.87	3.42	3.65	ดีเด่น

หมายเหตุ : ระดับคุณภาพ 0 - 2.39 = ปรับปรุง 2.40 - 2.99 = พอใช้ 3.60 - 4.00 = ดีเด่น
 ค่าเฉลี่ย 3.00 - 3.59 = ดี

จากผลการใช้มาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของครุภัณฑ์ของบุคลากร โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน ดำเนินการประเมินโดยให้บุคลากรครูทุกคนจัดเตรียมหลักฐานและเอกสารเพื่อประกอบการประเมินรายบุคคล หัวข้อประเมินกำหนดครอบคลุมโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ใช้ตัวชี้วัดในระบบประกันคุณภาพเป็นมาตรฐานการศึกษาและปรับปรุงให้สอดคล้องกับหัวข้อประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกำหนดเพื่อประเมินผลงานบุคลากร ใช้ผลพิจารณาความดีความชอบประจำปี จากด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านความรวดเร็วทันเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านความประหยัดคุ้มค่า ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน คิดคะแนนประเมินในส่วนนี้ ร้อยละ 70 ที่เหลือร้อยละ 30 เป็นการประเมินด้านคุณลักษณะงาน 6 หัวข้อ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ด้านการวางแผนและจัดการ การบริการและภาวะผู้นำ การสะสมความเชี่ยวชาญ ความรับผิดชอบและจริยธรรมในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน มาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) ที่ให้ผู้ปฏิบัติตรวจสอบการปฏิบัติงานสามารถใช้ได้อย่างสะดวกทุกหัวข้อที่ต้องประเมิน และกำหนดวิธีการให้คะแนนไว้อย่างละเอียดทุกหัวข้อ ในเครื่องมือการประเมิน ใช้แบบบันทึกคะแนนที่เรียกว่า แบบประเมิน Chaiya RAWSA เพื่อบันทึกคะแนน กำหนดคะแนนในแบบประเมินไว้ทั้งสิ้น 1,000 คะแนน เพื่อให้สะดวกในการปรับคะแนน และง่ายต่อการเทียบค่าร้อยละตามที่ต้องการใช้ ที่ประชุมบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนไชยาวิทยาได้ให้ความเห็นชอบการกระจายคะแนน คือ ในส่วนของคะแนนการปฏิบัติงานได้ออกแบบให้มีคะแนนเต็มทั้งหมด 500 คะแนน และเทียบเป็นคะแนนตามเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปีจำนวน 700 คะแนนในภายหลัง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกกับการกระจายคะแนนให้ฝ่ายบริหารตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน และสะดวกกับการกระจายคะแนนตามหัวข้อประเมิน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ด้านความรวดเร็วทันเวลา ความคุ้มค่าและผลสัมฤทธิ์ของงาน และสะดวกกับการกำหนดคะแนนในมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) ที่สร้างขึ้น

แบบประเมิน Chaiya RAWSA จึงเป็นตัวแบบสำคัญที่ได้วางแผนกำหนดค่าคะแนนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับน้ำหนักงานที่ส่งผลต่อนักเรียน สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหาร ทั้งการกระจายให้ฝ่าย 4 ฝ่าย และการกระจายคะแนนในฝ่ายลงสู่หัวข้อย่อยที่ประเมิน เพื่อจัดทำมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) เมื่อผู้ประเมินได้คะแนนจากทุกฝ่าย ทั้งส่วนของปริมาณและคุณภาพ ความรวดเร็วทันเวลา ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์ของงาน จากคะแนนเต็ม 500 ที่กำหนดไว้แล้ว ก็สามารถเทียบเป็นคะแนนเต็ม 700 คะแนนด้วยการคูณด้วยค่าคงที่ 1.4 ก็จะได้คะแนนร้อยละ 70 คือ คะแนนเต็ม 700 ในภายหลัง เมื่อรวมกับคะแนนด้านคุณลักษณะที่ออกแบบไว้แล้ว 300 คะแนน ก็จะได้คะแนนรวมทั้งสิ้น 1,000 คะแนน ซึ่งอาจคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 70 : 30 นั่นเอง

ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ อีก 6 หัวข้อ ได้แก่ ความกระตือรือร้นในงาน การแสดงความรักองค์กร การตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรม ความเสียสละและอุทิศเวลา ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ และการแสวงหาความรู้อยู่เสมอ เป็นคุณลักษณะสำคัญที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ครูทุกคนตระหนัก แบบประเมินไม่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์มารวมเพื่อพิจารณาผลงาน แต่

ได้กำหนดค่าคะแนนไว้แต่ละหัวข้อ 3 ระดับ คือระดับ 1 หมายถึง ควรปรับปรุง ระดับ 2 หมายถึง คุณลักษณะใกล้เคียงเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนา และ ระดับ 3 หมายถึง คุณลักษณะถึงเกณฑ์ หรือสูงกว่าเกณฑ์พัฒนา โดยมีจุดประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติได้เห็นจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง และใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาตนในโอกาสต่อไปด้วย

ในการจัดทำรายละเอียดมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) ด้านปริมาณและคุณภาพ ได้จัดแบ่งหัวข้อย่อยเป็น 5 หัวข้อ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพได้แก่หัวข้อประเมินเรื่องแผนการสอน การแก้ปัญหานักเรียน การให้ความร่วมมือตามโครงสร้าง การผลิตสื่อและนวัตกรรม และด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายไม่ต้องประเมินทุกหัวข้อย่อย แต่ประเมินตามน้ำหนักความสำคัญที่กำหนดให้เหมาะสมของแต่ละฝ่ายตามแบบประเมิน เช่นฝ่ายวิชาการ ซึ่งเป็นหลักในการใช้หลักสูตร ประเมินด้านปริมาณทุกหัวข้อ แต่ในด้านคุณภาพยกเว้นหัวข้อที่ 5 คือ ด้านความร่วมมือกับฝ่าย เพราะไปซ้ำซ้อนกับงานของฝ่ายธุรการอยู่แล้ว เป็นต้น ขณะที่ฝ่ายปกครองประเมินด้านปริมาณและคุณภาพ 4 หัวข้อย่อย ยกเว้นหัวข้อที่ 4 คือด้านการผลิตสื่อและนวัตกรรม เพราะไปซ้ำซ้อนกับงานฝ่ายวิชาการ ขณะที่ฝ่ายธุรการประเมินปริมาณเพียงหัวข้อเดียว คือ ด้านการให้ความร่วมมือตามโครงสร้าง และประเมินคุณภาพ 4 หัวข้อ ส่วนฝ่ายบริการไม่ประเมินด้านปริมาณ แต่ประเมินด้านคุณภาพเพียง 4 หัวข้อ ยกเว้นด้านที่ 2 เรื่องการแก้ปัญหานักเรียน เป็นต้น ผู้ประเมินต้องตรวจผลงานและดูหัวข้อประเมินโดยอาศัยมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน ประกอบกับแบบประเมิน เพื่อให้คะแนนแต่ละหัวข้อตามลำดับ ก่อนรวมคะแนนและเทียบคะแนนดิบเป็นระดับคุณภาพ เพื่อจัดลำดับที่ โดยใช้ตารางเทียบปรับคะแนนในแบบประเมิน ก่อนนำไปจัดทำเป็นตารางคะแนนการตัดสินผลคะแนนเฉลี่ย ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพไว้ 4 เกณฑ์คือ

ระดับปรับปรุง	คือ	ผลสัมฤทธิ์ระหว่าง	0 - 2.39
ระดับพอใช้	คือ	ผลสัมฤทธิ์ระหว่าง	2.40 - 2.99
ระดับดี	คือ	ผลสัมฤทธิ์ระหว่าง	3.00 - 3.59
ระดับดีเด่น	คือ	ผลสัมฤทธิ์ระหว่าง	3.60 - 4.00

จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของครุวม ด้วยการใช้มาตรฐานเกณฑ์ประเมินทำให้สามารถแยกผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรเป็น 3 กลุ่มได้ชัดเจน คือ มีผลสัมฤทธิ์ระดับพอใช้ มีผลสัมฤทธิ์ระดับดี และมีผลสัมฤทธิ์ระดับดีเด่น

เป็นที่ทราบกันดีในกลุ่มผู้บริหารทุกระดับว่า งานที่ยากอย่างยิ่งและท้าทายที่ผู้บริหารควรทำ คือ งานด้านการวางแผน การบริหารจัดการวางแผนอย่างเป็นระบบและการนิเทศติดตาม ประเมินผล เพื่อทบทวนข้อผิดพลาด นำไปวางแผนเพื่อบริหารจัดการในช่วงเวลาต่อไป ซึ่งต้องทำงานเป็นวงจรพลวัต (Dynamic) ต่อเนื่องเสมอ ส่วนงานบริหารที่ท้าทายนักบริหารมากที่สุด คือการวางแผนเพื่อบริหารงานบุคคล เหตุด้วยมีความยืดหยุ่นสูง ไม่คงที่เหมือนงานด้านอื่น และเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท

มีความแตกต่างทั้งด้านวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละองค์กร และความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารแต่ละคนจึงต้องมียุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เฉพาะที่ในการบริหารบุคคล ให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด และไม่มีปัญหาในการพัฒนางาน

นวัตกรรมชิ้นนี้เหมาะสมที่สุดตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนไชยาวิทยา การใช้นวัตกรรม Chaiya RAWSA ในโรงเรียนไชยาวิทยาทลอดระยะเวลา 4 ปีไม่ทำให้เกิดปัญหาใดๆ ในการบริหารจัดการองค์กรและยังมีผลดีกับองค์กรในภาพรวม ที่ส่งผลต่อผู้เรียนและผู้ปกครองโดยตรง โรงเรียนสามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์รวมของนักเรียนทั้งโรงเรียนตามลำดับ บุคลากรครูได้ประโยชน์จากนวัตกรรม Chaiya RAWSA เพราะสอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้การสอน และมาตรฐานการศึกษา ง่ายต่อการเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพตามตัวชี้วัด เพราะได้กำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) ในแต่ละหัวข้อครอบคลุมภาระงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เกิดประโยชน์ทั้งด้านปฏิรูปการเรียนรู้การสอนและการพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แบบองค์รวมของสถานศึกษา จุดเด่นและจุดด้อยซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้นำนวัตกรรมไปใช้อาจปรับปรุงให้มีมาตรฐานเกณฑ์ประเมินเพิ่มขึ้นและนำผลสัมฤทธิ์จากการประเมินไปเป็นส่วนหนึ่งของการวัดประสิทธิภาพงานด้วยได้เป็นอย่างดี

การบริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ

กรณีโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี

โดย ผอ. จักรกฤษ แยมสรวล

ระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนรายวิชา “คอมพิวเตอร์” อย่างเต็มรูปแบบ และพัฒนาระบบเครือข่ายของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้และทักษะในการใช้งานคอมพิวเตอร์ในทุกด้าน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา และใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาควบคู่กันไปในช่วงปี 2540 - 2545 ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ในวงการบริหารสถานศึกษา มีสถานศึกษาเพียงไม่กี่แห่งที่เป็นที่กล่าวขวัญถึงกันได้อย่างมั่นใจ ถึงความก้าวหน้าในเรื่องนี้ ทั้งๆ ที่การปฏิรูปการศึกษาไทยตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 9 ที่ว่าด้วยเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้ระบุเด่นชัด มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือและวิธีการเรียนรู้ ที่จะทำให้ผู้เรียนมีโอกาสเข้าถึงแหล่งความรู้ที่กว้างขวาง สนับสนุนการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิต และค้นหาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องตามความต้องการ กระทรวงศึกษาธิการเองในขณะนั้นก็มีนโยบายเร่งใช้ ICT (Information and Communication Technology) ของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อพัฒนาการศึกษาในทุกด้าน โดยเฉพาะการช่วยพัฒนาครู อาจารย์ การช่วยให้เด็กและเยาวชนได้เข้าถึงแหล่งความรู้และได้เรียนอย่างทัดเทียมกัน การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้ฉับไว มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดเครื่องมือ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และการเชื่อมโยงเครือข่าย

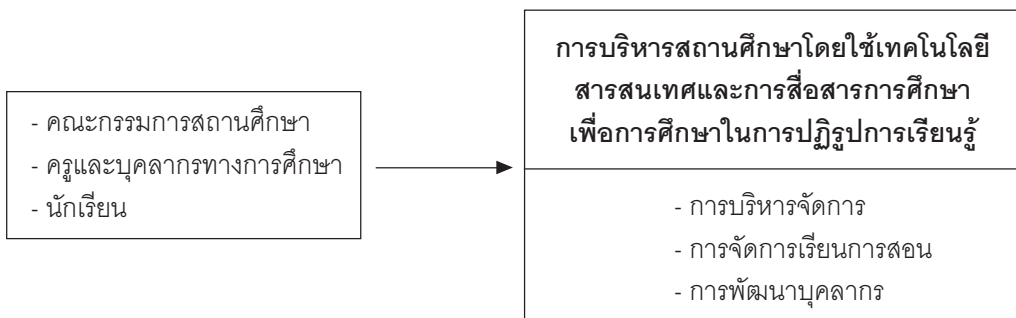
ด้วยวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นของผู้อำนวยการโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี นายจักรกฤษ แยมสรวล ที่ส่งเสริมผลักดันการพัฒนาระบบและการใช้ระบบ ICT ในการบริหารจัดการของสถานศึกษา โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนรายวิชา “คอมพิวเตอร์” แบบเต็มรูปแบบ และพัฒนาระบบเครือข่ายของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้และทักษะในการใช้งานคอมพิวเตอร์ในทุกด้าน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา และใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาควบคู่กันไป จนโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี เป็นที่กล่าวขวัญถึงความเป็นสถานศึกษาแนวหน้า ที่มีความก้าวหน้าโดดเด่น ในความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูง เป็นโรงเรียนตัวอย่างในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน อย่างเป็นระบบ และตัวผู้อำนวยการ

โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคมเอง ก็ได้รับการได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่องให้เป็น “**ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ**” จากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

เมื่อได้วิเคราะห์รูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาในโรงเรียน และขั้นตอนการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม อาจสรุปได้ว่า

ในด้านการจัดการเรียนการสอน มุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้เกี่ยวกับ สารความรู้และ ทักษะพื้นฐานการใช้คอมพิวเตอร์ การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในชีวิตประจำวัน การประยุกต์ใช้ในการ ศึกษาต่อและการใช้คอมพิวเตอร์ในงานธุรกิจ ตลอดจนการใช้งานระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทั้ง ภายในและภายนอกโรงเรียน รวมถึงการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และนำความรู้ที่ได้มา ใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าต่อไป

ในด้านบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนได้ดำเนินการอบรมครูทุกคน ให้สามารถใช้งาน คอมพิวเตอร์เพื่อผลิตสื่อการเรียนการสอน และสามารถใช้อุปกรณ์จากศูนย์วิทยบริการของโรงเรียนได้ ส่วนในด้านระบบการบริหารการศึกษา ได้ดำเนินการติดตั้งระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ไว้ทุกอาคารเรียน จนครบในปีการศึกษา 2545 เพื่อประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้สามารถเรียกดูข้อมูลผ่าน ระบบเครือข่าย ใช้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษาได้สะดวกและรวดเร็ว โดยข้อมูลมีความ เป็นหนึ่งเดียวกันทั้งระบบ ดังแผนภูมิกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ต่อไปนี้



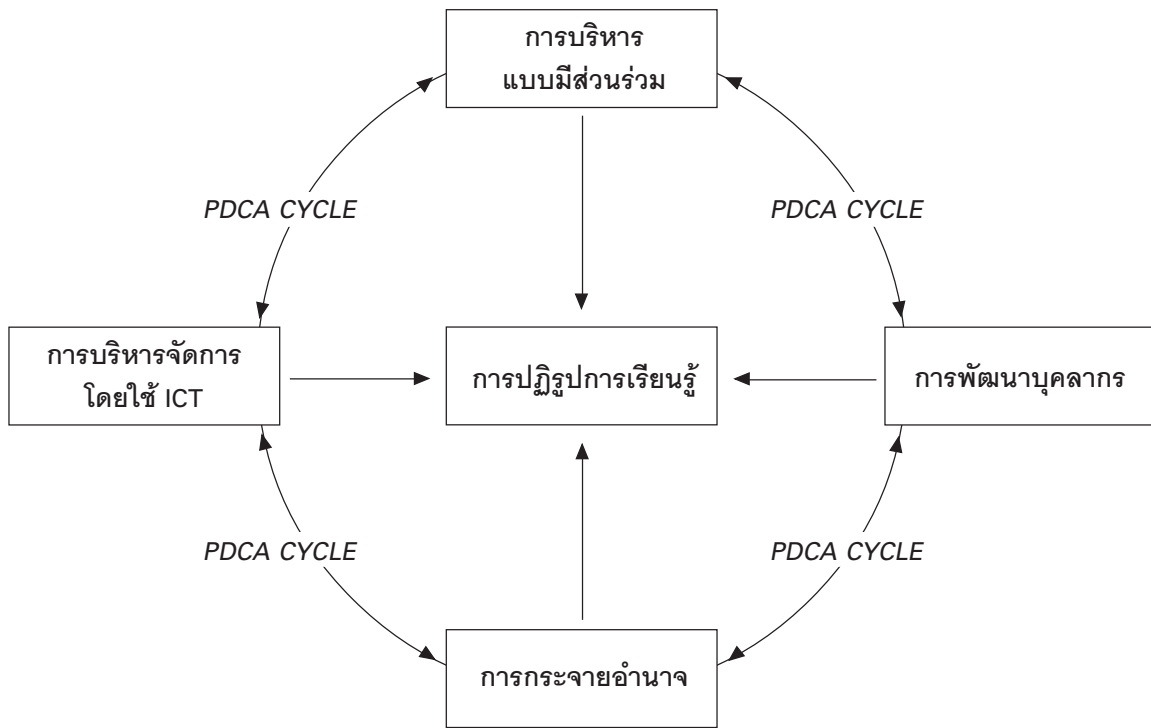
ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอนรายวิชา**คอมพิวเตอร์แบบ เต็มรูปแบบ** มุ่งให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างดีมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ และส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยจัดให้นักเรียนทุกคน สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ในชีวิตประจำวันได้ รวมทั้งใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อสืบค้นข้อมูล ค้นคว้า ติดต่อ สื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โรงเรียนได้ติดตั้งระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์โดยใช้เครือข่ายระบบ LAN (Local Area Network) ไว้ทุกอาคารเรียน ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลของเครื่องให้บริการหลักของโรงเรียน

ได้สะดวกรวดเร็ว ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ลดค่าใช้จ่ายทางด้านอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ และนักเรียนทุกคนสามารถตรวจสอบผลการเรียน GPA ผ่านทางเครือข่ายนี้ได้

นอกจากนั้นโรงเรียนยังได้ติดตั้งเครื่องให้บริการระบบลินุกซ์โดยให้บริการ PHP และ SQL และให้บริการห้องสมุดดิจิทัล ทำให้ครูและนักเรียนในโรงเรียนสามารถเขียนบทความที่เป็นประโยชน์เพื่อเผยแพร่แก่สาธารณะ และส่งข้อมูลไปเก็บไว้ที่เครื่องเซิร์ฟเวอร์หลักของโรงเรียน ที่สามารถเรียกมาปรับปรุงแก้ไขข้อมูลได้ตลอดเวลา และเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาศึกษาหรือนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อไปได้ โดยเครื่องเซิร์ฟเวอร์หลักจะช่วยคัดแยกหมวดหมู่และจัดทำดัชนีสืบค้นให้โดยอัตโนมัติ ทั้งนี้ผู้เขียนบทความไม่ว่าจะเป็นเกร็ดความรู้ เนื้อหาสาระของวิชาที่สอน หรือแบบทดสอบจะเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์โดยอัตโนมัติ ถ้าไม่เป็นการลอกเลียนแบบจากที่ใด และเมื่อผลการดำเนินการตามที่กล่าวมาเบื้องต้นเป็นที่เรียบร้อย และผ่านการตรวจสอบข้อมูลอย่างถูกต้อง โรงเรียนจะถ่ายโอนข้อมูลจากเครื่องเซิร์ฟเวอร์ของโรงเรียนไปไว้ยัง website ของโรงเรียนที่ url: <http://tmk.ac.th> แล้วเชื่อมโยงข้อมูลจากดิจิทัลไลบรารี ไปยังเนตเทคและสตูดิโอเน็ต และทำการตรวจสอบสถิติจำนวนผู้เข้าชม การส่งงาน การค้นคว้าของแต่ละกลุ่มสาระวิชา รวมทั้งจัดตั้งเครื่องเซิร์ฟเวอร์จำนวน 2 ชุด เพื่อจัดทำศูนย์วิทยบริการ โดยการรวบรวม ดิจิทัลไลบรารีไว้ที่ Server ของโรงเรียน และเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ทำการเชื่อมโยงแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศเข้าไว้ด้วยกัน และเปิดให้บริการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน อีกทั้งได้จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้แบบ ICT เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ได้ ทั้งที่บ้านและโรงเรียน โดยจัดสาระการเรียนรู้ต่างๆ ไว้ที่เว็บไซต์หลักของโรงเรียน แล้วรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาไว้ด้วยกันที่ Server ให้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

จุดเน้นที่สำคัญในการบริหารในภาคปฏิบัติซึ่งนำโรงเรียนสู่ความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของชุมชน คือการดำเนิน **การบริหารจัดการในเชิงรุก** การไม่รอการสั่งการจากเบื้องบนเพียงอย่างเดียว ไม่รอคอยปัญหา แต่วิ่งเข้าหาปัญหาและเป้าหมายในการบริหารจัดการ โดยคิดล่วงหน้าไปถึงอนาคตที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น และคิดยุทธวิธีในการบริหาร และเตรียมพร้อมเพื่อรับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้น **การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ** จัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการคิด ทำ ตรวจสอบ รับผิดชอบด้วย จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้องค์กรเป็นเอกภาพ สามารถไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ได้ ส่วนการกระจายอำนาจนั้นเป็นการฝึกให้ผู้ร่วมงานสามารถเป็นผู้นำและเป็นผู้ตามที่ดี มีหลักประชาธิปไตย การไม่ใช้อำนาจตัดสินใจเพียงผู้เดียว แต่ทำงานร่วมกับทีมงานโดยกระจายอำนาจออกไป ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสคิด ตัดสินใจ ในการดำเนินงานก็คอยให้คำปรึกษาช่วยเหลือในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกและอื่นๆ **ถือว่าบุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด** ถึงแม้ว่าปัจจัยในการบริหารงานทุกอย่างจะพร้อมพร้อม แต่ถ้าคนไม่พร้อมก็จะไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงต้องบริหารจัดการด้านบุคลากรให้มีความตระหนักรู้ ให้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ และส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการด้านงบประมาณและทรัพยากร จะมีการวางแผน **การระดมทรัพยากรจากชุมชนมากกว่าการรอรับงบประมาณจากทางราชการ** และการใช้งบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า รวมทั้ง

การบริหารจัดการด้านการประชาสัมพันธ์ ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นมากที่จะทำให้นักเรียน ครู บุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนให้ความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ เข้าใจ รับทราบการดำเนินงาน และความก้าวหน้าของโรงเรียน ซึ่งจะนำไปให้โรงเรียนสามารถพัฒนาไปได้ บนรากฐานของความศรัทธาและความร่วมมือของชุมชน จากจุดเน้นในการบริหารการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและผลที่ได้รับจากการบริหารงาน ดังแบบจำลองการบริหารทั่วไป ซึ่งมีลักษณะดังนี้



การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนบ้านกุยแหย่ กรณีโรงเรียนบ้านกุยแหย่ จังหวัดกาญจนบุรี

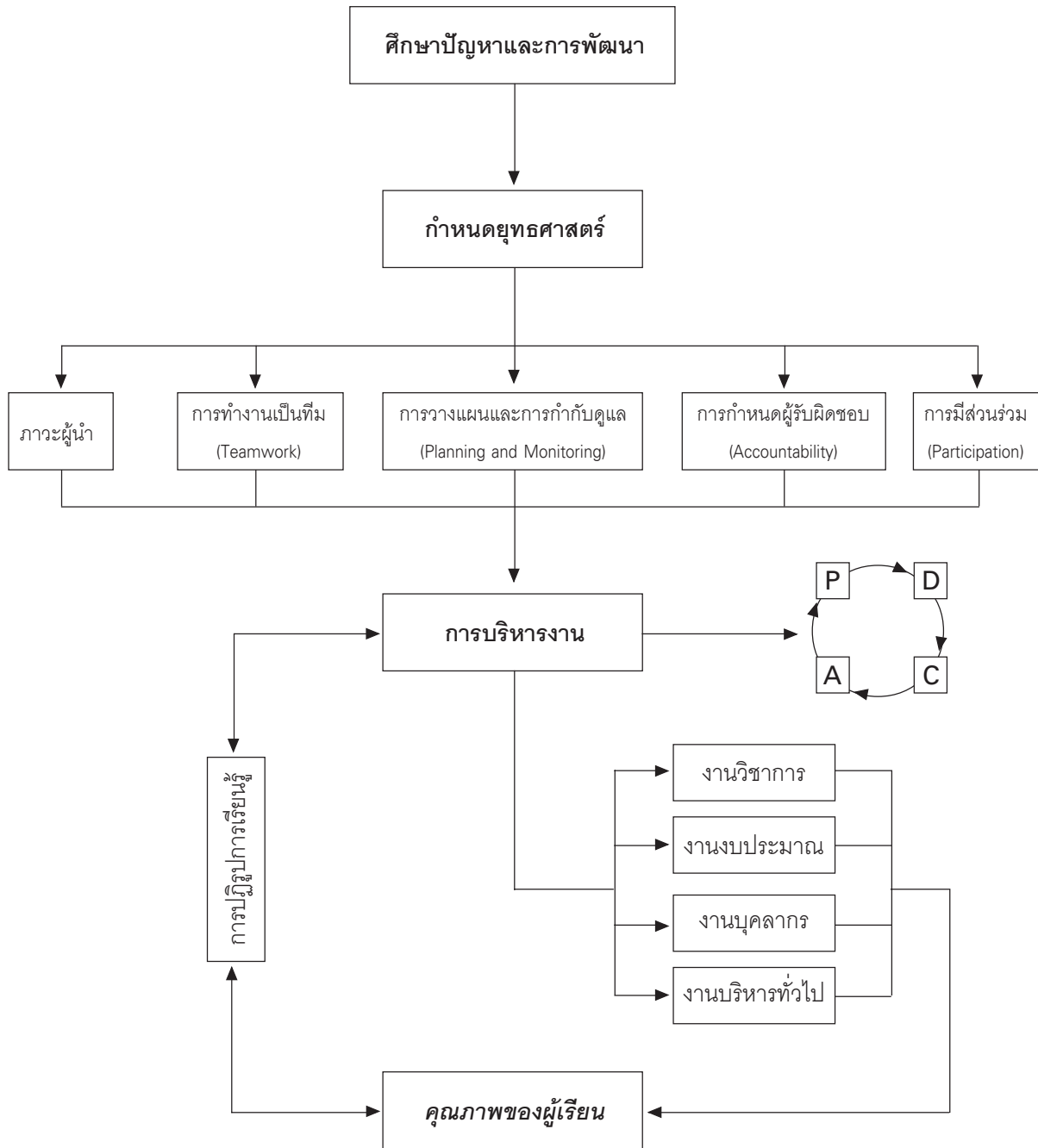
โดย ผอ.สมัย สุขศรี

โรงเรียนบ้านกุยแหย่ เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในชนบทห่างไกล ในพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี ประชากรในเขตบริการของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นชาวไทยภูเขา (กะเหรี่ยง) ประมาณ 50 % ชาวไทยอีสานประมาณ 25 % ชาวไทยกลางประมาณ 15 % พม่ามอญ ประมาณ 10% ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประกอบอาชีพเกษตรกรรมและรับจ้าง เช่น การปลูกมันสำปะหลัง การปลูกกล้วยไข่ การปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ การปลูกยางพารา ทำยางแผ่น การเลี้ยงโค การเลี้ยงสุกร และการเลี้ยงไก่ ฯลฯ ในด้านการศึกษาประชากรในชุมชนมีพื้นฐานการศึกษาน้อยโดยเฉลี่ยจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 สภาพพื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป็นพื้นที่เนินเขา ฤดูร้อนอากาศร้อนจัด ฤดูฝนฝนตกชุกมาก ฤดูหนาวอากาศหนาวจัด สภาพโดยทั่วไปเป็นเขตชนบท ชุมชนส่วนใหญ่มีฐานะค่อนข้างยากจน

โรงเรียนจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนมีคุณลักษณะ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น วิสัยทัศน์ของโรงเรียน “มุ่งมั่นจัดการศึกษา พัฒนาแหล่งเรียนรู้ เชิดชูผู้มีส่วนร่วม ภูมิใจพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถอ่านคล่อง เขียนได้ คิดคำนวณเป็น ใช้ภาษาอังกฤษได้เหมาะสมกับวัย ร่างกายมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม ให้สามารถเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นได้และมีความรู้พื้นฐานประกอบอาชีพได้” เมื่อจบการศึกษาชั้นสูงสุดของโรงเรียน ก็มีความคาดหวังว่าศิษย์ทุกคนจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบดี สามารถดำรงตนให้เป็นพลเมืองที่ดีโดยอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ผู้อำนวยการ สมัย สุขศรี ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งนี้ ได้พยายามใช้ภาวะผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมของท้องถิ่น ให้เห็นความสำคัญทางการศึกษา ได้ใช้รูปแบบการบริหารที่ใช้ยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยใช้ภาวะผู้นำหลายรูปแบบ และที่สอดคล้องตามสถานการณ์ มีการใช้ทีมงานให้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดผู้รับผิดชอบและกำกับติดตาม บริหารงานโดยใช้วงจรเดมมิ่ง คือการวางแผน (Plan) การดำเนินการหรือการปฏิบัติ (Do) การกำกับติดตามตรวจสอบ (Check) การปรับปรุงแก้ไข (Action) ในภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คืองานวิชาการ งานบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ให้เกิดการพัฒนาแบบทั้งระบบ (Whole-School Approach) สู่เป้าหมาย คือ คุณภาพของผู้เรียนและที่เป็นไปตามกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ ดังรูปแบบกระบวนการและยุทธศาสตร์ ต่อไปนี้

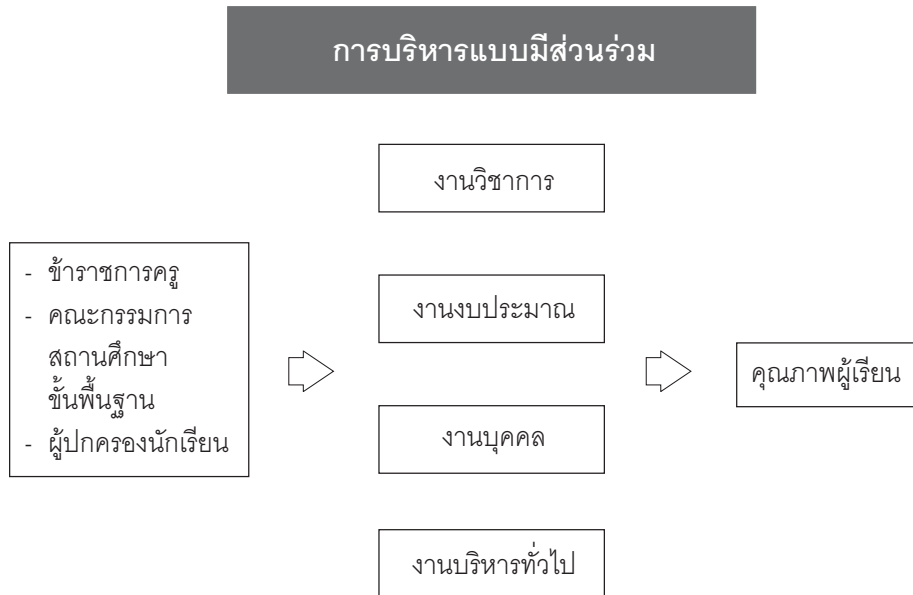
กระบวนการบริหารจัดการและยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จการบริหารของโรงเรียนบ้านกุยแห่



นอกจากนี้ ผู้อำนวยการ สมัย สุขศรี ยังได้พยายามสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้บุคลากรภายในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วม เห็นคุณค่าเห็นความสำคัญและกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กำหนดแนวทางและจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนบ้านกุยแห่ ให้มีความเจริญก้าวหน้า ด้านการจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้ดูสวยงาม สะอาดร่มรื่น เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนเหมือนกับบ้าน เพื่อให้เกิดการพบปะแลกเปลี่ยนแนวคิดซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร่วมกันวางแผนกำหนดจัดงานประจำปีทุกปี คือ งานสังสรรค์วันผู้ปกครอง ในวันที่ 31 มีนาคม ของทุกปี รับประทานอาหารสังสรรค์ร่วมกัน และงาน 5 ธันวาคมหาราช ในวันที่ 4-5 ธันวาคม ของทุกปี เป็นงานสวนสนุก มีมวย ภาพยนตร์ ดนตรี ในคืนวันที่ 5 ทำพิธีจุดเทียนชัยร่วมกันถวายพระพรแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช และมีการมอบเกียรติบัตรพ่อดีเด่น และให้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อการหาเงินรายได้สำหรับใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

ผู้บริหารได้พยายามใช้ภาวะผู้นำ ในการสร้างวัฒนธรรมของท้องถิ่น ให้เห็นความสำคัญทางการศึกษา โดยการมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้นำชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ให้มีความรู้ความเข้าใจเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีความตั้งใจมุ่งมั่นให้บุคลากรในสถานศึกษา มีความตระหนักถึงการนำไปสู่จุดหมาย ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้เป็นปรัชญาของโรงเรียนที่ว่า “สร้างความเป็นเลิศทางการศึกษา พัฒนาชีวิตคน เปี่ยมล้นคุณธรรม ชี้นำประชาธิปไตย” และคติพจน์ของสถานศึกษาที่คณะกรรมการร่วมกันกำหนดไว้ว่า “ร่วมคิด ร่วมทำ นำไปสู่การพัฒนาการศึกษา” ส่งเสริมให้คณะครูปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง สร้างความรัก ความสามัคคี ความผูกพันให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษาของตนเอง โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน คือ ผู้เรียนวางแผนและมุ่งมั่นทำจริง และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดปฏิบัติ และตัดสินใจที่ตัดสินใจเกิดเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่ยั่งยืน ส่งผลให้มีผู้มาเยี่ยมและศึกษาดูงานกันเป็นจำนวนมาก ตัวผู้อำนวยการ สมัย สุขศรี ได้รับการคัดเลือกและประกาศเกียรติคุณยกย่องให้เป็น “ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ” จากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในปี 2545

ในการปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมของครูและชุมชน มีแนวคิดและแนวทางการดำเนินงานให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนบ้านกุยแห่ย์ ดังรายละเอียดในแผนภูมิแนวคิดต่อไปนี้



จากการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาของโรงเรียนบ้านกุยแห่ย์ ถึงแม้ว่าโดยภาพรวมทั่วไปโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ เป็นที่น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากประชาชนและบุคคลทั่วไป แต่ก็ยังคงมีปัญหาอีกหลายประการที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาต่อไป เช่น ในด้านการบริหารจัดการ ได้พบว่าการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนควรที่จะมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เนื่องจากในการบริหารจัดการ ปรากฏว่าคณะครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารยังไม่ครบทุกกระบวนการ การดำเนินงานนิเทศภายในยังไม่ส่งผลถึงการพัฒนาครูอย่างเต็มที่ เพราะการวางแผนร่วมกัน ยังขาดความชัดเจนของเป้าหมาย ครูยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายใน ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างจริงจัง

ในด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน จากข้อมูล กชช. 2 ค. ปี 2546 (ข้อมูลพื้นฐานระดับหมู่บ้าน) ปรากฏว่าในอำเภอทองผาภูมิ โดยเฉพาะตำบลลิ้นถิ่นในเขตบริการของโรงเรียน ประชาชนมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ผู้นำชุมชนและประชาชนในชุมชนมีความรู้ น้อย ไม่กล้าแสดงออก ไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ประชาชนในเขตบริการของโรงเรียนส่วนมากใช้ภาษาถิ่นของตนเองในการสื่อสาร และใช้วัฒนธรรมแบบเดิมๆ ยังคงเห็นว่าการศึกษาคือหน้าที่ของครู เห็นความสำคัญของการศึกษาน้อย สะท้อนให้เห็นว่า ยังมีความต้องการใช้แรงงานของบุตรหลานเพื่อประกอบอาชีพ เนื่องจากประชาชนส่วนมากมีฐานะยากจน

ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน ปรากฏว่าในการนำหลักสูตรไปใช้ ครูยังศึกษาหลักสูตรไม่ชัดเจน การวิเคราะห์หลักสูตรโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ไม่ครบกระบวนการ ยังคงมีที่กำหนดการสอนและแผนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญไม่ครบทุกคน คณะครูยังมีความร่วมมือกันในการพัฒนาการใช้หลักสูตรและการพัฒนาแผนการสอนน้อย ในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการสอนครูยังใช้สื่อน้อย การคิดค้นแสวงหาสื่อและนวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการสอนใหม่ๆ ยังมีน้อย การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงครูยังมีพฤติกรรมการวัดผลประเมินผลด้วยการใช้ข้อสอบที่มุ่งวัดความรู้ตัดสินได้ตก ไม่มุ่งพัฒนาผู้เรียน การวัดผลไม่ครอบคลุมพฤติกรรมผู้เรียนทั้งด้านจิตพิสัย ด้านทักษะพิสัย ด้านพุทธิพิสัย และยังมีครูส่วนหนึ่งคงใช้วิธีการสอนแบบเดิม ขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ขาดวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักคิดวิเคราะห์ โรงเรียนเห็นควรจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน การวิจัยในชั้นเรียน ขาดความเข้าใจในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

ในด้านคุณภาพผู้เรียน จากการที่ครูมีปัญหาด้านการจัดการเรียนรู้ ผลของการเรียนรู้จากการศึกษาวิเคราะห์ ก็ได้พบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ซึ่งแสดงถึงคุณภาพนักเรียน อันมาจากผลการจัดการเรียนการสอนยังไม่บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร และโดยภาพรวมแล้ว คะแนนเฉลี่ยเกือบทุกวิชา ยังต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยเฉพาะวิชาภาษาไทย เนื่องจากนักเรียนมีปัญหาทางด้านภาษา คือ ใช้ภาษาถิ่นในชีวิตประจำวัน และวิชาคณิตศาสตร์ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเป้าหมาย

ด้วยวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นที่ “มุ่งมั่นจัดการศึกษา พัฒนาแหล่งเรียนรู้ เชิดชูผู้มีส่วนร่วม ภูมิใจพัฒนาผู้เรียน เพียรทำตามมาตรฐาน ประสานกับทุกฝ่าย ตามเป้าหมายขององค์กร” ผู้บริหารได้ดำเนินการโดย การใช้ภาวะผู้นำ นำทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน การบริหารเป็นทีม ผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือประกอบกิจกรรมทุกอย่างด้วยความเต็มใจและรักที่จะทำ การบริหารจัดการโดยการร่วมกันวางแผนพัฒนาคุณภาพให้ได้มาตรฐาน เน้นกระบวนการกลุ่ม ดึงดูดใจครูในโรงเรียนเพื่อร่วมพัฒนางานทุกด้านด้วยใจรัก โดยไม่มีขีดจำกัดในเรื่องเวลาและปัญหาส่วนตัว พร้อมทั้งสามารถสร้างแบบแผนให้เป็นอย่างดีที่ดีแก่ครู ซึ่งเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การตรงต่อเวลา การมีสัจจะ และมีความจริงใจในการปฏิบัติที่ดี ปฏิบัติชอบในการครองตน รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีความสามารถในการประสานประโยชน์ ที่จะเกิดกับองค์กรโรงเรียนและผู้เรียนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ได้พยายามส่งเสริมให้มีครูผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการกำหนดและจัดกิจกรรมแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ตามความถนัด สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ และเหมาะสมกับผู้เรียนตามวัย ให้ความสำคัญกับธรรมชาติของมนุษย์ที่ชอบแสดงความเป็นเจ้าของและต้องการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการทำงาน ทำให้เกิดแรงบันดาลใจและมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของคณะครูโรงเรียนบ้านกุยแห่ย์ โดยโรงเรียนได้จัดให้มีโครงการเลี้ยงแพะ วัว สุกร ไก่ ปลา และจระเข้ เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้หลัก

เศรษฐกิจพอเพียง คิดเป็น ทำเป็น รวมทั้งนำมูลสุกรไปทำแก๊สชีวภาพ ซึ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในโครงการอาหารกลางวันได้มาก และผู้เรียนมีทักษะที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

โรงเรียนบ้านกุยแห่ยึดหลักการบริหารที่ว่า คนทุกคนมีค่า มีความรู้ มีความสามารถและมีความรับผิดชอบ สร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมและแสดงความเป็นเจ้าของ กระตุ้นและสนับสนุนให้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ แนวทางในการปฏิบัติงาน วิธีบริหาร และยุทธศาสตร์ในการบริหารงานที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติงาน ให้บังเกิดผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายสู่คุณภาพของผู้เรียน นอกจากรูปแบบระบบแล้ว ในเชิงพฤติกรรมมนุษย์ใช้แนวทางดำเนินการดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership of administrator) คือเป็นผู้กระตุ้นสนับสนุนประสานงาน บริการ และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันปฏิบัติงาน จนบังเกิดความตระหนัก (Awareness) ความพยายาม (Attempt) และประสบความสำเร็จ (Achievement) มีความภาคภูมิใจร่วมกัน พร้อมทั้งจะพัฒนาปรับเปลี่ยนระบบวิธีคิดและกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ในการทำงาน

2. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Participation of Stakeholder) คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ในภารกิจต่างๆ ร่วมกำหนดนโยบายแผนงานโครงการต่างๆ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ (Co-creating) และร่วมตัดสินใจ (Shared decision Making Movement) ในการปฏิบัติงานตามภารกิจต่างๆ ของโรงเรียน

3. ใช้ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ในรูปขององค์คณะบุคคล คือ มีหัวหน้างาน คณะทำงาน และเลขานุการตามภารกิจหลักของโรงเรียน 6 งาน โดยมีคณะทำงานคณะละ 8 - 10 คน (บุคลากรอาจซ้ำงานกันบ้างตามความเหมาะสม) มีการประชุมเพื่อปฏิบัติภารกิจในแผนงานและโครงการต่างๆ ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้แล้วบันทึกผลนำเสนอผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบส่งการต่อไป

4. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดความรับผิดชอบ (Accountability) ใช้วิธีการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจ โดยใช้ทฤษฎีมองเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นคนดี มีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบสามารถเรียนรู้ปฏิบัติงานและพัฒนางานได้

5. ยุทธศาสตร์การวางแผนและการกำกับดูแล (Planning and Monitoring) โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good governance) การทำงานจะต้องมีการวางแผนที่ดี ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ต้องมีส่วนร่วมสรุปเป็นมติ และข้อปฏิบัติ ขั้นตอนในการทำงาน จัดผู้รับผิดชอบสามารถเปิดเผยชี้แจงเหตุและผลได้ มีความโปร่งใส มีคณะทำงานตรวจสอบภายใน

6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรจัดวิธีการเรียนใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างหลากหลาย เช่น การสอนโดยโครงการ (Project Learning) การเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrated Learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (Co-operative Learning) เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

7. ยุทธศาสตร์การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจรู้จักการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะเป็นการวิจัยก่อนแล้วนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนางาน (Research and Development) หรือพัฒนาก่อน ทดลองทำก่อนแล้วติดตามประเมินผลปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อยๆ (Development and Research)

ในด้านพลวัตการดำเนินงาน จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องด้วยกระบวนการทีมงาน โดยที่โรงเรียนบ้านกุยแหยมมีข้าราชการครูจำนวน 25 คน ได้ดำเนินงานบริหารในรูปองค์คณะบุคคล ด้วยภารกิจหลักของโรงเรียน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการการเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ชุมชน ทำการแบ่งคณะทำงานตามความรู้ความสามารถและความสมัครใจ ทำให้ได้คณะทำงานละประมาณ 8 คน มีหัวหน้า ผู้ช่วย คณะทำงาน และเลขานุการ เป็นผู้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของงาน พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมต่างๆ ให้ครอบคลุมในงานนั้น แล้วนำเสนอผู้ช่วยผู้อำนวยการและผู้อำนวยการให้ข้อเสนอแนะ ให้ความเห็นชอบดำเนินการ และรวบรวมภารกิจทั้ง 6 งานขึ้นเป็นแผนปฏิบัติการของโรงเรียนประจำปีการศึกษานั้นๆ พร้อมนำฉบับร่างเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำเพิ่มเติม แล้วดำเนินการเตรียมความพร้อมในช่วงปลายปีการศึกษา คือ ประมาณปลายเดือนมีนาคมของทุกปี ซึ่งก็จะพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติในต้นปีการศึกษาต่อไป เมื่อเปิดภาคเรียนในเดือนพฤษภาคมของทุกปี การทำงานของคณะครูทุกคน ได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ร่วมกันจัดทำไว้ โดยการประชุมคณะทำงานแต่ละงาน ซึ่งจะมีผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นที่ปรึกษา โดยให้ยุทธศาสตร์ร่วมกันกำหนดแผนงาน กระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงาน ใช้มติที่ประชุม กำหนดผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เลขานุการบันทึกเสนอ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและผู้อำนวยการให้ข้อเสนอแนะและความเห็นชอบ สั่งการให้ปฏิบัติต่อไป โดยในแต่ละงานจะมีสมุดบันทึกการประชุมงานไว้เป็นข้อมูล เมื่อเสร็จโครงการ หัวหน้าหรือผู้รับผิดชอบโครงการ จะสรุปผลการดำเนินงานเสนอต่อที่ประชุม เสริมจุดเด่นและพัฒนาจุดด้อย หาข้อบกพร่องนำมาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานครั้งต่อไป

ในด้านปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนได้ใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานโครงการต่างๆ ของโรงเรียน โดยเชิญประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกครั้ง เพื่อจะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและนักเรียน เชิญผู้ปกครองมาพบเพื่อปรึกษากรณีเฉพาะรายของนักเรียนหรือออกไปพบผู้ปกครองที่บ้าน โดยเฉพาะโรงเรียนได้จัดทำโครงการเยี่ยมบ้านอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี คณะครูจะออกเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกคน โดยใช้เวลาหลังเลิกเรียน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกัน และจัดเก็บข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรคซึ่งจะนำมาร่วมกันกำหนดวิธีในการแก้ไขหรือพัฒนา นอกจากนี้โรงเรียนยังมีกิจกรรมต่างๆ ที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นอย่างดี เช่น งานสังสรรค์ วันผู้ปกครองที่จัดขึ้นเป็นงานประจำปี กิจกรรมวันแม่ ส่งเสริมให้บุตรหลานแสดงความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ มอบเกียรติบัตรให้แม่ดีเด่น งานวันพ่อ 5 ธันวาคมหาราช มีการมอบเกียรติบัตรให้กับพ่อดีเด่น และงานกีฬานักเรียนที่จัดเป็นประจำทุกปีการศึกษา โดยให้ผู้ปกครองของแต่ละหมู่บ้านในเขตบริการของ

โรงเรียนร่วมแข่งขันกีฬาพื้นบ้าน และมอบรางวัลให้โดยใช้ผลผลิตของโรงเรียน เช่น เนื้อสุกร ไข่ไก่และไก่ สร้างความสนุกสนานและประทับใจกับผู้มาร่วมกิจกรรม โดยเฉพาะเพื่อนครู จะให้เป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มาร่วมกิจกรรมของโรงเรียน โรงเรียนบ้านกุยแห่จึงมีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าเป็นลำดับ ทำให้ผู้ปกครองนอกเขตบริการของโรงเรียนนิยมนำบุตรหลานมาเข้าเรียนที่โรงเรียนเป็นจำนวนมาก ยอมเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น มีความเชื่อมั่นและให้ความไว้วางใจคณะครูโรงเรียนบ้านกุยแห่ ในการที่จะอบรมสั่งสอนบุตรหลานของเขาให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไปในอนาคต

โดยสาระสรุป โรงเรียนบ้านกุยแห่ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่มุ่งมั่นจัดการศึกษา พัฒนาแหล่งเรียนรู้ เชิดชูผู้มีส่วนร่วม ภูมิใจพัฒนาผู้เรียน เพียรทำตามมาตรฐาน ประสานกับทุกฝ่าย ตามเป้าหมายขององค์กร *มุ่งมั่นจัดการศึกษา* ด้วยตระหนักในหน้าที่และภารกิจที่จะทำอย่างไร ให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนบ้านกุยแห่มีการพัฒนาที่ยั่งยืน ตอบสนองความต้องการของชุมชน ผู้เรียน เมื่อจบจากสถาบันบ้านกุยแห่เป็นคนดี มีความรู้พื้นฐานในการประกอบอาชีพ และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้ พร้อมทั้งการประพุดิตนในความรับผิดชอบตนเอง ครอบครัว มีความเสียสละอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข *พัฒนาแหล่งเรียนรู้* ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา คอยกระตุ้น ชี้นำให้เพื่อนคณะครู ผู้ร่วมงานและผู้เรียนเห็นความสำคัญของแหล่งเรียนรู้ พร้อมทั้งนำไปสัมผัสด้วยตนเองทั้งคณะครู นักเรียน และผู้สนใจในชุมชน ให้เกิดความเชื่อมั่นและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติจริง *เชิดชูผู้มีส่วนร่วม* ถือว่าการมีส่วนร่วมคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานยุคปฏิรูปการศึกษา จะทำให้ได้วิธีคิดที่หลากหลายมีรูปแบบใหม่ๆ ในการปฏิบัติกิจกรรม รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความสมัครใจ พร้อมทั้งจะร่วมมือทำงานหรือกิจกรรมนั้นสำเร็จเรียบร้อยไปด้วยดี *ภูมิใจพัฒนาผู้เรียน* เป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษาและบุคคลภายนอก ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมไปถึงผู้ที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ ให้ได้มาให้ความรู้และประสบการณ์กับเพื่อนครูและผู้เรียน ให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พร้อมทั้งจะนำไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรม *เพียรทำตามมาตรฐาน* พยายามและทำความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยสนับสนุนและช่วยเหลือในด้านงบประมาณ ขวัญ และกำลังใจ ให้เป็นไปตามความต้องการของเพื่อนร่วมงาน เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมให้กับผู้เรียน โดยเฉพาะในแต่ละช่วงชั้น ช่วงชั้นที่ 1 คือ ประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 ต้องให้นักเรียนมีความสามารถอ่านคล่อง เขียนหรือจดบันทึกได้ ช่วงชั้นที่ 2 คือ ประถมศึกษาปีที่ 4 - 6 ให้นักเรียนสามารถปฏิบัติได้ และในช่วงชั้นที่ 3 คือ มัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 ให้นักเรียนสามารถอธิบายขบวนการและขั้นตอนได้ *ประสานกับทุกฝ่าย* ในการบริหารที่จะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีการพัฒนา และมีความเจริญเติบโต ต้องการมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน การประสานได้กับทุกฝ่าย เพื่อนำผลมาให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความเพียบพร้อมสมบูรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อนร่วมงานและบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด เพื่อ

ให้บังเกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ที่จะเดินหน้าต่อไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การบริหารงานที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ การดำเนินงานบริหารในสถานศึกษาได้ดี จะต้องมีการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนา เพื่อให้ทราบข้อมูลพื้นฐานว่า อะไรคือปัญหาที่ต้องปรับปรุง แก้ไข และสิ่งที่ต้องพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าและยั่งยืนต่อไป กำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้ภาวะผู้นำที่หลากหลายรูปแบบตามสถานการณ์มีการใช้ทีมงานให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดผู้รับผิดชอบและกำกับติดตามบริหารงานโดยใช้วงจรเดมมิง คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินการหรือการปฏิบัติ (Do) การกำกับติดตามตรวจสอบ (Check) การปรับปรุงแก้ไข (Action) ในภารกิจของโรงเรียนคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ให้เกิดการพัฒนาทั้งระบบ (Whole-School Approach) ที่นำไปสู่เป้าหมาย คือ คุณภาพของผู้เรียน ตามกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้

**รูปแบบการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านเนินทอง
กรณีโรงเรียนบ้านเนินทอง อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร**

โดย ผอ. วินัย คุณวุฒิ

แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมีความสำคัญ และส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างยิ่ง โรงเรียนควรมีความสำคัญและจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียน และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย และปรับปรุงพัฒนาให้มีความพร้อม เชื่อมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญรูปแบบหนึ่ง ที่โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ในหลายลักษณะ เช่น การเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียนแต่ละคน การเรียนรู้เป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากสภาพจริง จากแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งผู้เรียนสามารถออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสนใจของตนเอง เป็นการเรียนรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้า ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง และอยู่ในความทรงจำตลอดไป สามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนรู้ในหลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน และแต่ละชุมชน ซึ่งมีแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่แตกต่างกัน ซึ่งครูผู้สอนและโรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้ ให้ตอบสนองต่อความแตกต่างได้ ทั้งในด้านของศักยภาพและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน และความแตกต่างของบริบทในชุมชน และโรงเรียน

โรงเรียนบ้านเนินทองเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จัดการศึกษา 3 ระดับ คือระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนตั้งอยู่ในท้องถิ่นชนบทห่างไกล แม้ว่าทุกฝ่ายจะมีความตั้งใจและได้ร่วมกันปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำให้โรงเรียนมีความพร้อมและมีศักยภาพในการจัดการศึกษา ที่ทัดเทียมกับโรงเรียนที่อยู่ในเมือง อันเป็นการสร้างโอกาสและความเสมอภาคให้กับเด็กในชนบทห่างไกล แต่เนื่องจากโรงเรียนยังขาดความพร้อมและยังคงมีข้อจำกัดในหลายด้าน โดยเฉพาะ การขาดแคลนครูผู้สอนในสาขาวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ขาดแคลนห้องเรียน ห้องพิเศษ ตลอดจนสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย จากความขาดแคลนและข้อจำกัดดังกล่าว โรงเรียนจึงมีนโยบายจัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียนและจัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่น มาร่วมกันพัฒนาศักยภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และเนื่องจากโรงเรียนมีเนื้อที่กว้างขวางมากถึงจำนวน 100 ไร่ มีความเหมาะสมที่จะจัดเป็นแหล่งเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย อีกทั้งโรงเรียนตั้งอยู่ในชนบทขนาดใหญ่ ที่มีลักษณะเป็น

ชุมชนดั้งเดิม มีราษฎรตั้งถิ่นฐานมาเป็นเวลานาน จึงเป็นศูนย์รวมของส่วนราชการ ระดับตำบล และมีสถานประกอบการต่างๆ เป็นจำนวนมาก จากสภาพของชุมชนดังกล่าว ส่งผลให้โรงเรียนบ้านเนินทองมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และมีภูมิปัญญาท้องถิ่นหลายสาขาซึ่งได้แก่ หมออายุสมุนไพรรักษาบ้านมโนราห์ หนังตะลุง ศิลปะแม่ไม้มวยไทย การนวดแผนไทย การอบกล้วยเล็บมือนาง ร้านเสริมสวย ร้านค้าชุมชน ร้านซ่อมจักรยานยนต์ และโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ เป็นต้น ซึ่งแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเหล่านี้ เป็นแหล่งและภูมิปัญญาชาวบ้านที่ได้ส่งสมมาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนบ้านเนินทองจึงได้ทำวิจัยและพัฒนาเพื่อการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ขึ้น ผลจากการศึกษาได้นำมากำหนดแนวทางการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียน และภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างหลากหลาย นักเรียนมีโอกาสได้รับความรู้แปลกใหม่ มีความสนใจบทเรียนเป็นพิเศษ ได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจากผู้มีประสบการณ์ตรง และสามารถนำความรู้ ทักษะที่ได้รับไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน นักเรียนได้เรียนรู้ตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด ทำให้รักการเรียนรู้ เรียนรู้อย่างมีความสุข ไม่ขาดเรียน ได้เรียนรู้เรื่องราวของชุมชนและท้องถิ่นของตนเอง ส่งผลให้เกิดความรัก ความผูกพัน และหวงแหนท้องถิ่นของตนเอง ภูมิปัญญาท้องถิ่นเองก็มีความภาคภูมิใจ ที่ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้บุตรหลาน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ครูผู้สอนและภูมิปัญญาท้องถิ่นได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนได้ร่วมกันปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในภายนอกโรงเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งผลให้โรงเรียนบ้านเนินทองมีแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยได้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม ได้จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนจำนวน 23 แห่ง แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนจำนวน 18 แห่ง ทำให้นักเรียนได้เรียนรู้เพิ่มเติมในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่วนปัญหาอุปสรรคที่มีก็ไม่มากนัก เช่น สถานที่เรียนในแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนบางแห่งคับแคบ บางแห่งอยู่ห่างไกลโรงเรียน ทำให้ต้องใช้เวลาในการเดินทางมาก ภูมิปัญญาท้องถิ่นบางท่านไม่มีความถนัดในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งทางโรงเรียนก็ได้จัดประชุมสัมมนาร่วมกับครูผู้สอน เพื่อกำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมที่เน้นให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง และครูผู้สอนและนักเรียนได้ร่วมกันจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบสอบถามให้นักเรียนสอบถาม เพื่อสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ครอบคลุมเนื้อหาตามแผนการสอนมากยิ่งขึ้น

จากการวิจัยและพัฒนา เพื่อการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินทองนั้น เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อที่จะได้ข้อมูลมาใช้ประกอบการออกแบบระบบและกำหนดการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เอื้อต่อการเรียนของผู้เรียน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ปรากฏว่าได้แหล่งเรียนรู้

ซึ่งเป็นแหล่งหรือศูนย์รวมที่ประกอบด้วยข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่สามารถใช้ในการศึกษาหรือสามารถไปศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งได้แบ่งออกไว้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนดังนี้

1. แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนบ้านเนินทอง มีจำนวน 23 แหล่ง ดังต่อไปนี้

- 1.1 อุทยานการเรียนรู้ และสารสนเทศชุมชน (ห้องสมุด)
- 1.2 เนินทองมินิมาร์ท (สหกรณ์ร้านค้าโรงเรียน)
- 1.3 ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์
- 1.4 อุทยานสวนรักษัไทยและสวนสุขภาพ
- 1.5 สวนสมุนไพร
- 1.6 อุทยานคำคม
- 1.7 สวนกล้วยเล็บมือนาง
- 1.8 แปลงปลูกผักปลอดสารพิษ (ผักกางมุ้ง)
- 1.9 สวนไม้ผล
- 1.10 เนินทองอาร์ต (ห้องศิลปะ)
- 1.11 ห้องปฏิบัติการตัดเย็บเสื้อผ้า
- 1.12 สวนป่าเฉลิมพระเกียรติ
- 1.13 ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์
- 1.14 สวนปาล์มน้ำมัน
- 1.15 ศูนย์การเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม
- 1.16 ไร่ส้มประชด
- 1.17 บ่อเลี้ยงปลา
- 1.18 ฟาร์มเลี้ยงไก่พันธุ์ไข่
- 1.19 ห้องพยาบาล
- 1.20 ครัวนราทิพย์ (ห้องอาหาร)
- 1.21 เนินทองวัสดุฝึก
- 1.22 สำนักงานเนินทองมิวสิค (ห้องดนตรี)
- 1.23 ห้องพลศึกษาและสนามกีฬา

2. แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนบ้านเนินทอง มีจำนวน 18 แหล่ง ดังนี้

- 2.1 ที่ทำการไปรษณีย์ตำบลสลวย
- 2.2 กลุ่มผู้ปลูกผักปลอดสารพิษ
- 2.3 ชมรมนวดแผนไทย
- 2.4 ร้านค้าชุมชน
- 2.5 สำนักสงฆ์เนินทอง
- 2.6 สวนสมุนไพรชุมชน
- 2.7 กลุ่มผู้ปลูกกล้วยเล็บมือนาง
- 2.8 ศูนย์แปรรูปกล้วยเล็บมือนาง
- 2.9 องค์การบริหารส่วนตำบลสลวย
- 2.10 ร้านเสริมสวยวังวิวาร์
- 2.11 สำนักงานอนุรักษ์ป่าไม้
- 2.12 กลุ่มจักสานชุมชน
- 2.13 ศูนย์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น (มโนราห์)
- 2.14 สถานีอนามัย ตำบลสลวย
- 2.15 กลุ่มผู้ผลิตน้ำมันสมุนไพรเพื่อสุขภาพ
- 2.16 สถานีตำรวจภูธรตำบลสลวย
- 2.17 ค่ายมวยสิงห์เนินทอง
- 2.18 สำนักงานกองทุนหมู่บ้าน หมู่ที่ 6 ตำบลสลวย

ขั้นตอนการดำเนินการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ในการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นโรงเรียนบ้านเนินทอง ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ประชุมคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียน และตัวแทนนักเรียน เพื่อร่วมกันศึกษาข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหา การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน ตลอดจนศึกษาสภาพแวดล้อม สภาพความพร้อมและบริบทของโรงเรียนในด้านต่างๆ เพื่อนำข้อมูลมากำหนดทิศทางการจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลาน จากปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน เช่น เด็กเบื่อการเรียน ไม่สนใจเรียน การขาดแคลนครูผู้สอนสาขาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ปัญหาการขาดแคลนห้องเรียน และขาดแคลนสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย วิธีที่คาดว่าจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้คือ การให้ครูผู้สอนปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้มีรูปแบบที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งการจัดกิจกรรม

การเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ก็เป็นการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รูปแบบหนึ่งที่ทำให้ได้ไม่ยากนักถ้าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมและร่วมมือกันอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2) ประชุมเชิงปฏิบัติการ ครูผู้สอน หลักสูตร “ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” และหลักสูตร “การจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น” ควบคู่กันไป เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ของคณะครูในเรื่องความสำคัญ วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการจัดแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เข้าใจตรงกันให้ชัดเจน

3) จัดทำโครงการวิจัยและพัฒนาการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบ

4) คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียน ร่วมกันสำรวจแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียน พร้อมทั้งประสานงานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นในแหล่งเรียนรู้นั้น ๆ

5) มอบหมายให้ครูผู้สอนแต่ละคน รับผิดชอบแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียน ตามที่ตนเองมีความถนัด และประสานงานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ในแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ในเรื่องต่อไปนี้

(1) ชี้แจงทำความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นของแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

(2) สนทนา พูดคุย ให้เข้าใจถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาบุตรหลานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ต้องการ และเชิญชวนภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีความรู้ ความสามารถ มีความพร้อม มีเวลา และมีความตั้งใจจริง เข้ามาช่วยกันจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับบุตรหลาน

(3) ประสานงานให้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เชิญมาประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับครูผู้สอน และคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาก่อนทำการสอน

(4) ประสานงานในเรื่องการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แก่ภูมิปัญญาท้องถิ่นและผู้เรียน เช่น ในด้านการเตรียมความพร้อมในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น

6) ทำหนังสือแจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อเชิญภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรในแหล่งเรียนรู้และรับหนังสือตอบรับจากภูมิปัญญาท้องถิ่น พร้อมทั้งจัดทำป้ายประกาศ การจัดตั้งแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นโรงเรียนบ้านเนินทอง

7) คณะครู ผู้ปกครองนักเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อให้ได้แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลาย มีความพร้อมและมีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน

8) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันระหว่างครูผู้สอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เรื่อง “เส้นทางการเรียนรู้ของผู้เรียน แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น” เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาในหลักสูตรกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา

9) คณะครูและภูมิปัญญาท้องถิ่น ร่วมกันจัดทำตารางสอน กำหนดการสอน แผนการสอน หรือแผนการจัดการเรียนรู้ กำหนดขั้นตอนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยดำเนินการดังนี้

(1) ศึกษาหลักสูตรทุกระดับชั้น (ป.1 - ม.3) ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบว่าเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ใดบ้างมีความเหมาะสม ที่จะจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

(2) ศึกษาความเป็นไปได้ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น กับเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของแต่ละระดับชั้น (ป.1 - ม.3) อีกครั้งหนึ่ง พร้อมทั้งเลือกเนื้อหาที่สมควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

(3) เขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ กำหนดเนื้อหา กิจกรรม เวลา ขั้นตอน วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จัดทำเอกสารใบงาน จัดหาสื่อการเรียนรู้ กำหนดวิธีประเมินผล จัดทำเครื่องมือประเมินผล นำเครื่องมือไปทดลองใช้ พร้อมทั้งปรับปรุงพัฒนา สิ่งที่ต้องคำนึงอีกอย่างก็คือ การเขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ นั้น ต้องให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียน และสำรวจว่าจุดประสงค์ใด ตรงกับมาตรฐานใดบ้างของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ การงานอาชีพและเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด

10) นำนักเรียนไปเรียนในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่กำหนดโดยครูผู้สอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และนักเรียนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้สู่กลุ่มสาระต่างๆ ในลักษณะบูรณาการ ซึ่งการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน จะเน้นเนื้อหาด้านทฤษฎี สำหรับการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน จะเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกแก่นักเรียน ให้ผู้เรียนมีอิสระในการเรียน ผู้เรียนสามารถซักถามครูผู้สอน และภูมิปัญญาท้องถิ่นได้ตลอดเวลา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงออก ได้ร่วมกิจกรรม ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในขณะที่เรียนอย่างหลากหลาย ซึ่งวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นนั้น ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ตรงในด้านต่างๆ แล้วให้นักเรียนสรุปความรู้ที่ได้รับด้วยตนเอง โดยมีครูผู้สอนและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นผู้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะต่างๆ วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จะเน้นการเรียนรู้ตามสภาพจริง การเรียนรู้แบบบูรณาการจากแหล่งเรียนรู้สู่กลุ่มสาระต่างๆ และการจัดกิจกรรมโครงการ

11) ประเมินผล เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือที่ได้ปรับปรุงพัฒนาแล้ว

12) ทุกฝ่ายร่วมกันนำผลจากข้อ 11) มาปรับปรุง พัฒนาการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างหลากหลาย

จากการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน และได้มีส่วนร่วมกันศึกษา สำรวจ ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวในตอนต้น และร่วมกันปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายใน ภายนอกโรงเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งผลให้โรงเรียนบ้านเนินทองมีแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นอย่างหลากหลาย โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ในหลายลักษณะ ทั้งการเรียนรู้ตามความสนใจของผู้เรียนแต่ละคน การเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม การเรียนรู้จากสภาพจริง จากแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ตลอดจนจากภูมิปัญญาท้องถิ่น ตัวภูมิปัญญาท้องถิ่นเองก็ได้มีโอกาส ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและในการจัดการเรียนการสอน มีความเห็นด้วยกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ เป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน จะมีส่วนทำให้การเรียนรู้สอดคล้องกับสภาพจริงของชุมชนมากขึ้น ได้เรียนรู้จากวิถีชุมชนรอบตัว จากครอบครัว จากวัด จากผู้รู้ในชุมชน ได้เรียนรู้ตรงกับสิ่งที่สนใจ เป็นสะพานเชื่อมโยงให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น มีส่วนร่วมกับครูในการให้การศึกษาแก่บุตรหลานเยาวชนจะได้รับ การปลูกฝังให้รู้และรักท้องถิ่น เห็นคุณค่าและปัญหาของชุมชนได้ดีขึ้น จะพร้อมเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน และในอนาคตน่าจะเป็นพลังให้ชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งจะเกิดผลย้อนกลับมาสู่ชีวิตที่สงบสุขของตนเองและครอบครัว

ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้มีส่วนร่วมในการวิจัยและพัฒนา มีความพึงพอใจที่ตนเองได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้รับการเปิดโอกาสให้เข้ามาเป็นผู้สอนหรือวิทยากร ในบางเนื้อหาได้ร่วมวางแผนร่วมกับครูผู้สอน กำหนดเนื้อหาที่สอนให้สอดคล้องกับความรู้ความชำนาญของภูมิปัญญาท้องถิ่น ช่วยให้นักเรียนสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้สู่การปฏิบัติและสู่วิถีชีวิตจริงได้ นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียน และตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมีความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอนให้กับบุตรหลานของตนเอง

ส่วนนักเรียนก็มีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้ร่วมศึกษาสำรวจ ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ในชุมชนและท้องถิ่น มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้สามารถพัฒนาด้านทักษะการคิด สามารถบูรณาการเชื่อมโยงกับทักษะวิชาอื่นได้ มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเพิ่มขึ้น และได้เรียนอย่างมีความสุข ได้ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างสนุกสนาน และตั้งใจเรียนมากขึ้น

ครูผู้สอนก็พึงพอใจในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เนื่องจากมีแหล่งเรียนรู้หลากหลายเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างยิ่ง ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุขและสนุก เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง จากผู้มีประสบการณ์ตรงและสามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน นักเรียนได้เรียนรู้เรื่องราวของชุมชนและท้องถิ่นของตนเอง ทำให้เกิดความรักความผูกพันกับท้องถิ่นของตนเอง

นอกจากนี้ ยังทำให้โรงเรียน ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ ชุมชน และ ผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นได้พัฒนาตนเองให้มีความพร้อม เพื่อร่วมกันจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้กับบุตรหลาน ทำให้เกิดความเป็นเจ้าของ เป็นหุ้นส่วน และภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน แม้จะมีปัญหาอุปสรรคอยู่บ้าง เนื่องจากแหล่งเรียนรู้บางแห่งคับแคบ บางแห่งอยู่ห่างไกลโรงเรียน ต้อง ใช้เวลาในการเดินทางมาก แต่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาแหล่ง เรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ได้มากขึ้น ทั้งภายในภายนอกโรงเรียน และ ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีลักษณะหลากหลาย ทำให้โรงเรียนบ้านเนินทองสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนในปีการศึกษา 2546 โดยเฉลี่ยปรากฏว่าสูงขึ้นด้วย ทุกฝ่ายให้การยอมรับ มีความศรัทธา มีความไว้วางใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียนว่า สามารถพัฒนาบุตรหลานให้มีคุณภาพตามต้องการ ได้ ส่งผลให้นายวินัย คุณวุฒิ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินทอง ได้รับคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) กระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา เมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2546 มีคณะผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ที่สนใจมาศึกษาดูงานอยู่เป็นประจำ นอกจากนี้ยังมีคณะสื่อมวลชน ทั้งผู้สื่อข่าว หนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์จากส่วนกลางมาทำข่าวและบันทึกเทปโทรทัศน์จำนวนหลายรายการ อาทิ รายการ “การศึกษาไทยในยุคปฏิรูป” แพร่ภาพออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 11 ในรายการ “เวทีชาวบ้าน” ตอน “บ้านเนินทอง-โรงเรียนของชุมชน” หนังสือพิมพ์ “มติชน” ได้ลงข่าว “สัมภาษณ์พิเศษ นายวินัย คุณวุฒิ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินทอง ผู้บริหารต้นแบบ สกศ. โรงเรียนนี้เป็นสมบัติของทุกคน” หนังสือพิมพ์ “เดลินิวส์” ได้ลงข่าวคอลัมน์ “ปฏิรูปการศึกษาอย่างมีความสุขที่โรงเรียนบ้านเนินทอง” หนังสือพิมพ์ “คม ชัด ลึก” ได้ลงข่าวคอลัมน์ “ถึงอยู่เขา-อยู่ป่า-การศึกษาต้องทัดเทียม: การจั ดการศึกษาโรงเรียนบ้านเนินทอง” วารสาร “รายงานปฏิรูปการศึกษาไทย” ได้ลงข่าว “โรงเรียน บ้านเนินทอง จ.ชุมพร รวมพลังชุมชน สร้างแหล่งเรียนรู้...พัฒนาผู้เรียน”

แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นนั้น มีความสำคัญและส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างยิ่ง โรงเรียนควรให้ความสำคัญและจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียน และภูมิปัญญา ท้องถิ่นที่หลากหลาย และปรับปรุงพัฒนาให้มีความพร้อม ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ควรจัดให้มีครูผู้รับผิดชอบแหล่งเรียนรู้ และเป็นผู้ประสานงานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น อย่าง ชัดเจนและเป็นระบบเพื่อจะได้มีความเข้าใจตรงกัน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรมีงบประมาณสำหรับการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ จัดให้เป็นค่าตอบแทนแก่ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตามสมควร และควรประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ยกย่อง เชิดชูเกียรติ ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มากขึ้น ครูผู้สอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ใน แหล่งเรียนรู้ของผู้เรียน ควรร่วมมือกันจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่าง จริงจังและต่อเนื่อง ควรศึกษาเพื่อค้นหาและพัฒนาวิธีการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่เสมอซึ่งทำได้ไม่ยาก และได้มีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งมาแล้ว

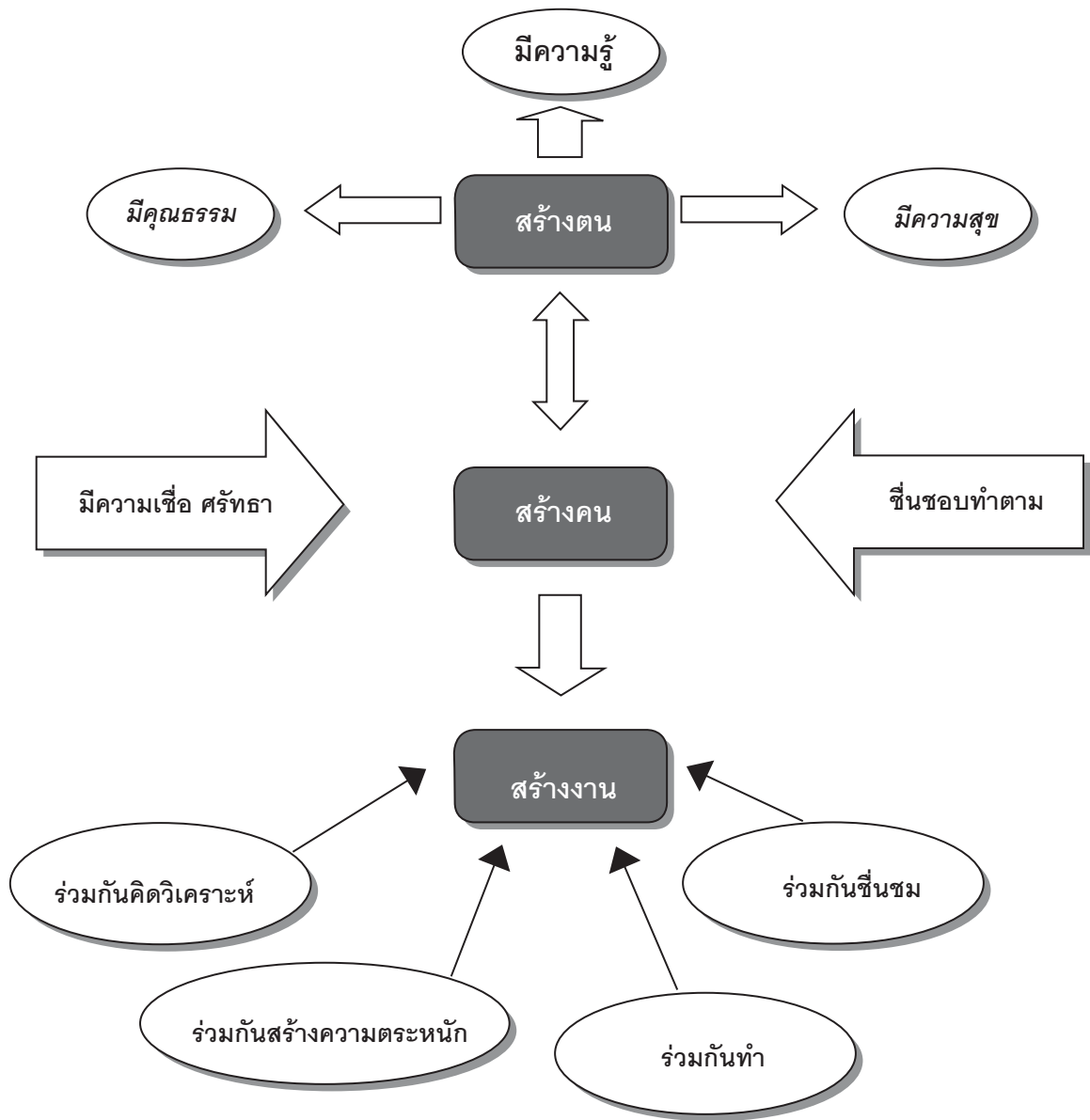
**รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้ยุทธศาสตร์สร้างตน สร้างคน สร้างงาน
ของโรงเรียนบ้านป่าสัก อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน
กรณีโรงเรียนบ้านป่าสัก อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน**

โดย ผอ.สมฤทธิ์ สอนนนท์

โรงเรียนบ้านป่าสัก อำเภอแม่จริม จังหวัดน่านได้ร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ พิเคราะห์ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ แล้วได้พบว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญนั้น เป็นสิ่งที่โรงเรียนบ้านป่าสักได้ดำเนินการอยู่เสมอมาอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว โดยการเริ่มต้นที่ผู้บริหารและบุคลากรครูพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน บริหารจัดการโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมจัดการศึกษาให้กับนักเรียน มีเป้าหมายให้นักเรียนเป็นคนดี มีความสามารถ ความอดทนและมีความสุข (เก่ง แกร่ง ดีและมีความสุข) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยผ่านการทำงาน กิจกรรมต่างๆ ให้นักเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบทุกเรื่อง ทุกกิจกรรม ทุกพื้นที่ในโรงเรียน ทุกกิจกรรมการเรียนรู้เป็นการร่วมคิด ร่วมทำระหว่างครูและนักเรียน เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการเรียน นักเรียนและครูร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยนำปัญหามาเป็นประเด็นในการเรียนรู้ต่อไป

ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ก็ได้ใช้หลักร่วมแรงร่วมใจ จากทุกฝ่าย จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นทีมงาน เริ่มต้นที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความตระหนักในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ จึงมุ่งมั่นพัฒนาทุกรูปแบบ ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทำตนเองให้เป็นผู้ที่เรียนรู้สม่ำเสมอและต่อเนื่องอย่างมีความสุข ผู้บริหารสร้างความภาคภูมิใจแก่บุคลากรแต่ละคนและทีมงานในโรงเรียน จากนั้นได้มีการนำความรู้ความสามารถ ที่ได้มาร่วมกันเป็นทีมงานวางแผนพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ และดำเนินงานร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร ทำหน้าที่รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ ความจำเป็นและความต้องการ การดำเนินงานของแต่ละคนแต่ละกลุ่มงานด้วยความรับผิดชอบ ผู้บริหารเรียนรู้กันไปพร้อมกับทีมงาน โดยมีเป้าหมายหลักคือนักเรียน มีการประเมินผลการทำงานของตนเอง ร่วมกันประเมินผลงานของกลุ่มย่อย ของโรงเรียนเพื่อจะได้ทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค เพื่อร่วมกันแก้ไข ปรับปรุง พัฒนางานของโรงเรียนทั้งระบบ ผู้บริหารร่วมแก้ไขปัญหาโดยไม่ละทิ้งให้ผู้ปฏิบัติประสบปัญหาและแก้ไขโดยลำพัง

โรงเรียนบ้านป่าสัก อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้จนเป็นที่ยอมรับในระดับต่างๆ เป็นอย่างมากนั้น การบริหารจัดการที่ดีและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนั้นมีความสำคัญมาก การบริหารจัดการที่ได้นำมาใช้ในโรงเรียนบ้านป่าสัก และทำให้ประสบความสำเร็จ คือ ยุทธศาสตร์ 3 ส (สร้างตน สร้างคน สร้างงาน) ดังรูปแบบการบริหารงานโดยใช้ยุทธศาสตร์สร้างตน สร้างคน สร้างงาน ต่อไปนี้



สร้างตน การสร้างตน หมายถึง กระบวนการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียน โรงเรียนบ้านป่าสัก ถือหลักว่าถ้าจะพัฒนาใครก็ต้องพัฒนาตนเองก่อน โดยผู้บริหารเริ่มพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ฟังตนเองได้ก่อน โดยอาศัยความต้องการพื้นฐานของผู้บริหาร พลังกาย และพลังใจ ที่ต้องการจะพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดผลสำเร็จ โดยได้ตั้งปณิธานที่จะทำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ โดยเริ่มศึกษาตนเองว่า มีความต้องการสิ่งใด ขาดพื้นฐานในด้านใดบ้าง ควรจะหาสิ่งใดมาเพิ่มเติม จากการที่เคยเป็นครูผู้สอน และเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารในโรงเรียนที่ผ่านมานั้น ยังคิดว่ายังมีใช้ความต้องการของตนเอง จึงได้ผลักดันตนเองเข้าสู่ผู้บริหารและศึกษาเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งที่จะส่งเสริมความต้องการพัฒนาดังกล่าว จำเป็นต้องใช้ความคิดดี การกระทำที่ดี ๆ ความอดทนต่อสิ่งต่างๆ ทำหน้าที่ของตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีความรักและทำตนให้มี

ความสุขจากงานที่ทำ มีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ การที่เรามีความพึงพอใจต่องานที่ทำอยู่นั้น ทำให้เราเอาใจจดจ่อกับสิ่งที่ตนทำอยู่ ทำให้เกิดความเพลิดเพลินกับการทำงาน จึงทำให้เราเกิดความสุข มีความขยัน เพียรพยายามทำงานในหน้าที่ อดทนบากบั่นต่อสิ่งต่างๆ จนถึงที่สุด

การขยันทำงานของตนเองด้วยใจที่บริสุทธิ์ย่อมสามารถช่วยเหลือผู้อื่นหรือหมู่คณะให้ทำงานสำเร็จ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและเป็นกำลังใจให้กับผู้อื่น การทำงานด้วยความตั้งใจอย่างจริงจัง ถ้าหากเรามีความฝักใฝ่อย่างจริงจังกับสิ่งใดๆ หรืองานที่ทำแล้ว ก็มักจะมีความคิดสร้างสรรค์งานออกมา อยู่อย่างสม่ำเสมอ ทำให้งานมีความเจริญก้าวหน้า การทำงานควรทำด้วยความสุขุมรอบคอบ มีสติ และปัญญา เพราะจะทำให้เกิดความบกพร่องน้อยเพราะเราจะรู้ว่าอะไรเป็นอะไร อะไรถูกอะไรผิด อะไรดี อะไรชั่ว ทำให้มีความยับยั้งชั่งใจและตัดสินใจทำงานอย่างถูกต้อง พร้อมคิดพัฒนางานให้ดีขึ้น อยู่เสมอ คอยตรวจสอบตนเองอยู่ตลอดเวลาจึงทำให้เราทราบว่สิ่งใดที่ควรทำและไม่ควรทำ สรุปถ้าหากเราเป็นคนดีมีคุณธรรม สร้างตนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เราก็จะมีความสุขตามอัตภาพและสามารถทำให้ผู้อื่นพัฒนาขึ้นโดยการสร้างตนเอง

สร้างคน สร้างเพื่อนคู่คิด มิตรคู่งาน การสร้างคน หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้ร่วมงานของผู้บริหาร ครูผู้สอน ชุมชน โรงเรียนบ้านป่าสัก การที่เราจะพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดีได้เพียงใด อย่างไร ถ้าหากขาดความรัก ความนับถือศรัทธาที่มีให้แก่กันและกัน คงจะประสบความสำเร็จและมีความสุขในการทำงานได้ยาก เมื่อพัฒนาตนเองจนเกิดพลังใจและความมุ่งมั่นในการพัฒนาแล้ว ผู้บริหารจะเริ่มสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากรและชุมชน ผู้ที่จะช่วยสร้างให้เกิดความสำเร็จ เพื่อให้เกิดเพื่อนคู่คิดที่ดีในการทำงานจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน ที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนา เริ่มจากสังคมที่ดี เริ่มจากความเชื่อถือศรัทธาต่อสิ่งที่เราจะทำหรือบุคคลผู้นั้น ผู้บริหารจึงสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา ความตระหนักให้แก่บุคลากร ผู้เรียนและชุมชน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ให้ความรัก ความเมตตา ความช่วยเหลือให้ความร่วมมือแก่เพื่อนร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชนในเชิงลึก เสริมสร้างให้ทุกกลุ่มมอบความรักและความเมตตาให้แก่กันและกัน ทุกคนแสดงออกให้เห็นถึงความรักและความปรารถนาด้วยความจริงใจ เมื่อเห็นว่าผู้อื่นมีความทุกข์หรือปัญหา เช่น สำรวจปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วคิดหาทางช่วยทำให้คนเหล่านั้นคลายจากทุกข์พร้อมกับตัวเขาเอง เมื่อทุกคนเกิดความเชื่อและศรัทธาในสิ่งที่ดี ทุกคนก็จะพร้อมทำในสิ่งที่ดีตามความต้องการและเป้าหมายที่ร่วมกันวางไว้ได้ และจะร่วมชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ หรือมีความเจริญก้าวหน้า เช่น เมื่อบุคลากรครูสามารถพัฒนาตนเองให้ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็แสดงความยินดีอย่างจริงใจ แต่บางครั้งก็ต้องเดินทางสายกลางหรือวางเฉยในสิ่งที่ควร ทำให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ การทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ เป็นสุดยอดของการทำงาน เมื่อทำงานสำเร็จย่อมเกิดความภาคภูมิใจและพร้อมที่จะทำงานต่อไป

สร้างงาน การสร้างงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนางานต่างๆ ที่ดำเนินการในโรงเรียนบ้านป่าสัก ผลสำเร็จของงานที่ดีนั้นเกิดจากคนทำงานดี ร่วมกันทำงานดี มีกระบวนการทำงานที่ดี ด้วยการศึกษารูปแบบปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน และการบริหารจัดการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้มีกระบวนการวางแผน ดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนโดยใช้หลักที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. ร่วมกันคิดวิเคราะห์ โดยจัดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรครู ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ร่วมกันศึกษาและจัดทำข้อมูล เพื่อวิเคราะห์สภาพ ปัญหาความต้องการร่วมกันพิจารณาไตร่ตรองตัดสินใจที่จะดำเนินงานโดยใช้สติปัญญาและข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อจะนำไปกำหนดแนวทางวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายความสำเร็จ แผนการปฏิบัติงาน โดยมีปรัชญา การศึกษา คือ จัดการศึกษาที่สนองความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมี ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด

2. ร่วมกันสร้างความตระหนัก ทำให้ทุกคนได้คิดในทางที่ดี ร่วมกันทำให้เกิดสิ่งที่ดี โดยใช้ วิธีการที่หลากหลาย เช่น เชิญผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมาประชุมสัมมนา เติงปฏิบัติการร่วมกัน จัดให้มีการศึกษาเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคคลทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของงาน และเกิดความใฝ่ฝันที่จะ เห็นความสำเร็จของงาน ซึ่งถ้าหากทุกคนมีความตั้งใจและฝึกฝนในการทำงาน ย่อมจะเกิดความสำเร็จ ก้าวหน้าในงานที่ทำ

3. ร่วมทำ ทำให้ทุกฝ่ายร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน ใช้บริบทพื้นฐานความต้องการของ โรงเรียนและชุมชน พัฒนาจากสภาพที่เป็นอยู่ให้เจริญยิ่งขึ้น แล้วนำไปปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้อย่าง เต็มที่ ตามบทบาทหน้าที่ โดยใช้ความรู้ความสามารถและความถนัดด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจเพียรพยายาม ขยันอดทน ต่อความยากลำบากในการปฏิบัติงาน และตรวจสอบการดำเนินงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน กล่าวคือ ดำเนินงานแล้วประเมินผลถ้ายังไม่สำเร็จก็หาทาง พัฒนาหรือหาวิธีแก้ไขให้เกิดความสำเร็จ

4. ร่วมกันชื่นชม ทำให้ทุกคน ทุกฝ่ายได้รับรู้ว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน โดยนำ ความสำเร็จของงานมาตีแผ่ให้ทุกคนได้เห็น และร่วมแสดงความยินดี พร้อมกับแสดงให้เห็นจุดเด่น และ จุดด้อยของงานไปพร้อมกัน เมื่องานประสบความสำเร็จย่อมเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ จึงทำให้ บุคลากรเอาใจจดจ่อในสิ่งที่ตนทำอยู่ ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ไม่เบื่อหน่ายในงานที่ทำ จึง สามารถพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า โดยประเมินผลจากงานที่ได้ ถ้าหากพบอุปสรรคทุกคนก็ร่วมกันแก้ไข เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนางานให้ก้าวหน้าต่อไป

โรงเรียนบ้านป่าสักเป็นโรงเรียนที่ได้รับการยกย่องว่ามีผลงานดีเด่น ในการปฏิรูปการศึกษา ได้รับเกียรติคุณมากมาย ทั้งครู ผู้บริหาร และนักเรียน เช่น ได้รับรางวัลดีเด่นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ อนามัยดีเด่นของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต 10 ได้รับรางวัลการแข่งขันสวดมนต์หมู่ทำนองสรภัญญะ รางวัล การพัฒนาโรงเรียนดีเด่นของเขตการศึกษา 8 ผลการประเมินมาตรฐานอยู่ในระดับดีมาก ผู้บริหารได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารดีเด่นระดับประเทศ ได้รับโล่รางวัลผู้เสียสละ อุทิศตนและสร้างชื่อเสียงเพื่อ ความก้าวหน้าของการประถมศึกษา จากกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับรางวัลเครื่องหมายเชิดชูเกียรติครูสดุดี รางวัลผู้อนุรักษ์วัฒนธรรมไทยตัวอย่าง นักบริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมดีเด่นจากสโมสรนักบริหาร จรรยาบรรณดีเด่น ได้รับเข็มและโล่รางวัลครูเกียรติยศบุคลากรต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ (Teacher's Award) ด้านครูผู้สอนก็ปรากฏว่าในจำนวนครู 10 ในปี 2546 ได้รับรางวัลครูผู้สอนดีเด่นเกียรติบัตรครู

ผู้สอนการสวดทำนองสรภัญญะ บุคลากรต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ครูผู้สอนวิชาการงานและพื้นฐานอาชีพดีเด่น ส่วนนักเรียนก็มีผลงานดีเด่นได้รับรางวัลและเกียรติบัตรด้านต่างๆ อีกมากมาย

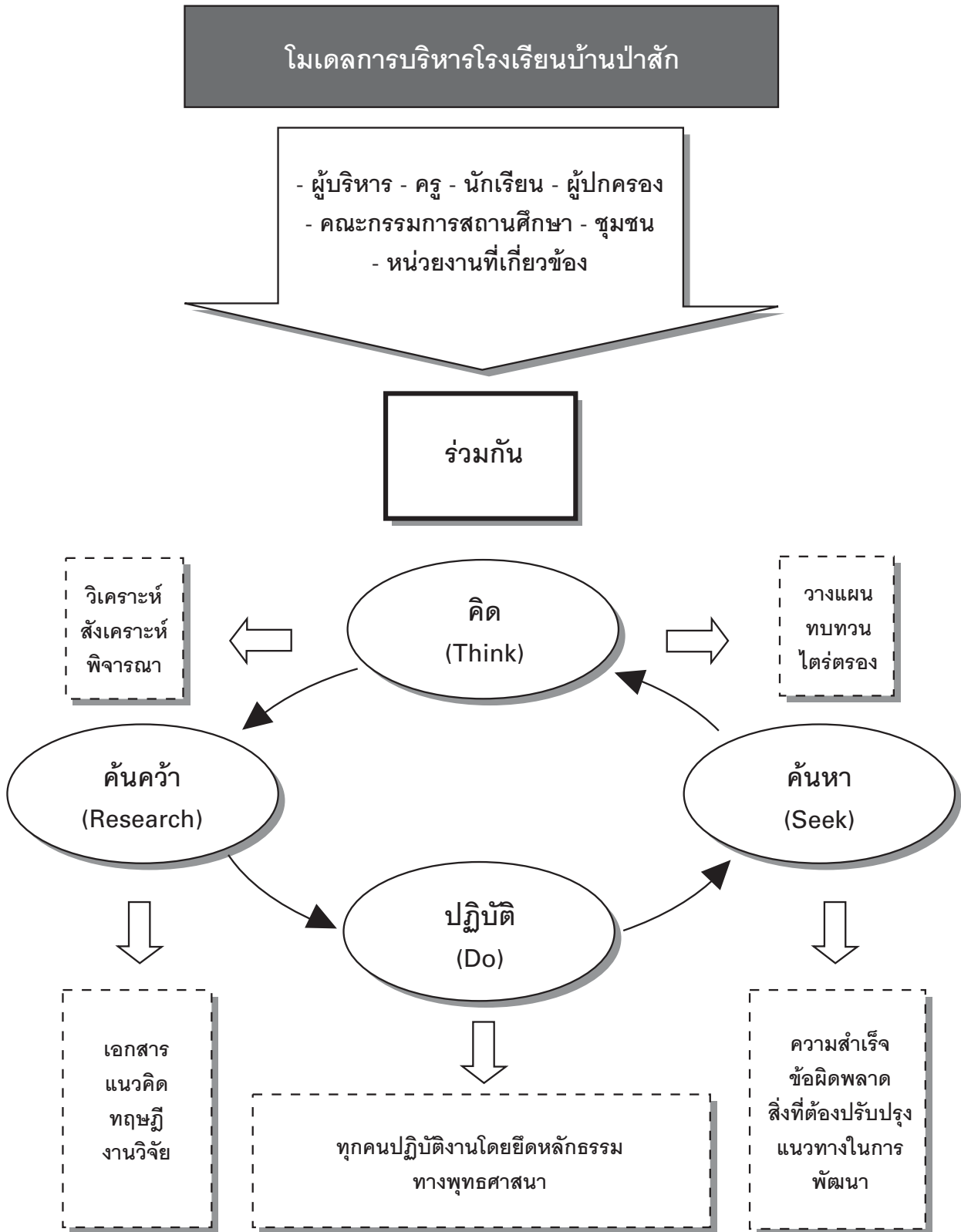
ด้วยความมุ่งมั่นและความคิดในการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ผู้การพัฒนา นักเรียนทั้งด้านสมอง ร่างกายและจิตใจไปพร้อมกัน ด้วยความรู้ความเข้าใจในแนวการศึกษาใหม่ที่เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้โดยใช้วิธีที่แตกต่างกัน และด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจ มุ่งมั่น และเห็นความสำคัญของการเสริมสร้างให้นักเรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ ให้การส่งเสริม สนับสนุนขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการทำความเข้าใจกับครูผู้สอนเรื่องการปฏิรูปการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองและชุมชน ให้ตระหนักในบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนปรับปรุงการบริหารจัดการให้เอื้ออำนวยความสะดวกแก่ครู ให้เสรีภาพในการคิดและพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งความรู้ในโรงเรียน ให้นักเรียนสามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองได้มากที่สุด จัดห้องสมุดให้เป็นแหล่งความรู้ที่หลากหลาย นักเรียนสามารถเข้าไปศึกษาค้นคว้าได้ตลอดเวลา ทำการประชาสัมพันธ์ผลงานของโรงเรียนและนักเรียนให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับทราบ สร้างบรรยากาศและบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรักความสามัคคีกัน มีการจัดองค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ได้แบ่งกิจกรรมย่อยตามระดับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แม้จะแบ่งหน้าที่กันชัดเจนแต่เวลาทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีการประสานขอความช่วยเหลือ ปรีกษาหารือกันกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จ บุคลากรในโรงเรียนจึงมีความสัมพันธ์กันมีความสามัคคีเป็นอย่างดี มีความขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง แต่ทุกคนจะรวมแก้ไขกันในที่ประชุม มีการสร้างเงื่อนใยที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ประสานปัญหาต่างๆ ให้ได้รับการแก้ไขคลี่คลายไปในที่สุด มีลักษณะการทำงานเป็นแบบพี่น้องกัน ทุกคนจะได้รับแรงเสริมที่แตกต่างกัน ในการประชุมแต่ละครั้งบุคลากรจะมีหน้าที่นำเสนองานและผลงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้รับรู้ ได้ร่วมชื่นชม และอาจได้รับข้อเสนอแนะที่ดีๆ สำหรับการทำงานครั้งต่อไป

ทางด้านการบริหาร โรงเรียนใช้ 5 ยุทธศาสตร์สำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ คือ การกระจายอำนาจการบริหาร ยุทธศาสตร์เชิงรุก การมีส่วนร่วมกันของทุกฝ่าย การประกันคุณภาพ การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนได้นำแนวการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ มาให้บุคลากรครูได้ศึกษา ให้คำแนะนำ ประชุมชี้แจง จัดหาเอกสารให้ศึกษาอย่างต่อเนื่อง รับฟังปัญหาและร่วมแก้ไข โดยให้ผลัดเปลี่ยนกัน รายงานผลการดำเนินงานในการประชุมประจำเดือนทุกเดือน แล้วนำผลมาใช้ในการพัฒนาผู้ร่วมงานเป็นระยะ ให้ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจให้ความช่วยเหลืออย่างกัลยาณมิตร ทำให้คณะครูมีความรัก ความสามัคคีกันเป็นอย่างดี

ในด้านการเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ครูแต่ละคนจะศึกษารวบรวมข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล ครูใกล้ชิดกับนักเรียน ครูประจำชั้นและครูที่ปรึกษาจะออกเยี่ยมบ้านนักเรียนเป็นประจำ มีโครงการสนทนากับลูกศิษย์ มีการประสานงานและการประชุมกับผู้ปกครองสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้ปกครองมีส่วนร่วม ในการจัดการเรียนการสอนในชั้นตอนที่เป็นไปได้ เชิญผู้ปกครองมาเป็นวิทยากร

เชิญร่วมประเมินผลการเรียนของผู้เรียน กระตุ้นนักเรียนให้เป็นผู้รักการเรียนรู้ ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ และให้ใช้กระบวนการคิดและการทำงาน ทั้งที่เป็นรายบุคคลและกลุ่ม ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่เป็น ชาวเขาเผ่าม้ง อยู่ห่างไกลจากโรงเรียน แต่ส่วนใหญ่เกือบจะทั้งหมดมาร่วมการประชุมซึ่งปกติจะจัด ประชุมภาคเรียนละ 1 ครั้ง ซึ่งเจตนายบายการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน และในกลุ่ม การงานพื้นฐานอาชีพ ได้ใช้การศึกษาตามแหล่งเรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ปกครองเข้าใจและให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี เมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรม ในวันสำคัญต่างๆ ก็ได้เชิญผู้ปกครองมาร่วมกิจกรรม บางอย่างผู้ปกครองมาช่วยสอน เช่นในการทำ กระทงและก๋วยสลาก และได้ร่วมบริจาคให้อุปกรณ์และอาหารที่นำไปถวายพระ

รูปแบบการบริหารของโรงเรียนบ้านป่าสักนี้ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการทำงานที่ เริ่มต้นด้วยทุกคน ซึ่งได้แก่ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วม คิดสิ่งต่างๆ คิดวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมทบทวนการทำงาน ไตร่ตรองสิ่งที่ได้ดำเนินการผ่านมา หมั่นตรวจสอบอยู่เสมอถึงจุดมุ่งหมายของการทำงาน ช่วยกันดูว่าถูกทางหรือไม่ เพราะเหตุใด มีปัญหา อะไรบ้าง ทำให้ไม่หลงประเด็นหรือทำงานไม่ตรงประเด็น จัดให้มีการคิด พิจารณา วิเคราะห์ สังเคราะห์ สิ่งที่กำลังดำเนินการ ประมวลความคิดจากข้อมูลที่มีอยู่ เรียนรู้จากกิจกรรมที่ดำเนินการ ค้นคว้าศึกษา จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ สอบถามจากผู้รู้ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ สนับสนุน ให้ทุกคนปฏิบัติ ทำงานตามหน้าที่และบทบาทของตน เป็นแบบการทำงานเป็นส่วนของชีวิต เปรียบเสมือน ปฏิบัติธรรม จัดการเรียนรู้ให้ครูใช้ความเมตตากรุณาต่อผู้เรียน ใช้หลักกัลยาณมิตรต่อกัน ส่งเสริมให้ นักเรียนทำกิจกรรม ทำงานด้วยความขยัน อดทน ตั้งใจ ทำดีตามหน้าที่ ทำงานแล้วค้นหาความสำเร็จ หาข้อผิดพลาด หาสิ่งที่จะต้องแก้ไขปรับปรุง และหาแนวทางพัฒนาต่อไป คิดวางแผน ปฏิบัติต่อไป รูปแบบโดยรวมจะมีลักษณะดังรายละเอียดในแผนภูมิต่อไปนี้



**การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการทำหลักสูตรภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน
ชุมชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพและมาตรฐานสากล
กรณีโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่**

โดย ภราดา อนุรักษ์ นิธิภัทรภรณ์

โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ ก่อตั้งโดยคณะภราดาเซนต์คาเบรียล เมื่อปีพุทธศักราช 2475 เป็นโรงเรียนภายใต้การดูแลของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งมีสถาบันการศึกษาในสังกัดทั่วประเทศจำนวน 14 แห่ง ทางมูลนิธิฯ ได้จัดส่งผู้บริหารระดับสูงมาจากส่วนกลาง มาทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการและให้เป็นผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต ซึ่งรู้จักกันในนามว่า “บราเดอร์” หรือ “ภราดา” ผู้เป็นนักบวชในศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก ในปี 2546 มี ภราดาอนุรักษ์ นิธิภัทรภรณ์ ซึ่งได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่องให้เป็น “ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ” จากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการ แบ่งการบริหารงานออกเป็น 5 ฝ่ายได้แก่ ฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบุคลากร และฝ่ายกิจการนักเรียน

คำว่า มงฟอร์ต หมายถึงนักบวชชาวฝรั่งเศสผู้ยึดมั่น ที่จะกระทำทุกอย่างเพื่อพระเจ้า มุ่งสู่สัมฤทธิ์ผลและความรักสากล คณะภราดาเซนต์คาเบรียล คือผู้ยึดมั่นในคติธรรม และความดีดีงามานะของนักบุญมงฟอร์ต จึงได้ยึดถือ **ปรัชญา** ตามแนวชีวิต ของท่าน 2 ประการคือ

1. จุดหมายของชีวิตคือการรู้จักสัมฤทธิ์ผล และการเข้าถึงธรรม ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งชีวิต
2. LABOR OMNIA VINCIT วิริยะ อุตสาหะ ชนะทุกสิ่ง และนำมาซึ่งความสำเร็จ

เพื่อนำปรัชญาทั้งสองข้อสู่การปฏิบัติ โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย ได้วิเคราะห์องค์ประกอบทางการศึกษา ทั้งกระบวนการและพบความเป็นมา วัตถุประสงค์ และปัจจัยต่างๆ ประกอบกัน ดังนี้

1. ความเป็นมงฟอร์ต คือ การยึดมั่นที่จะกระทำทุกอย่างเพื่อพระเจ้า นั่นคือ การมุ่งสู่สัมฤทธิ์ผลหรือความรักสากล
2. มนุษย์ทุกคนมีชีวิต จิตวิญญาณที่สามารถหยั่งรู้และพัฒนา คือ มีพระกายของพระเจ้า มีพุทธรูปหรือมีซุ้มทรัพย์ในตนอยู่แล้ว
3. โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งซึ่งเอื้อให้บุคคลทุกคนได้พัฒนาตนจึงมีกระบวนการทางวิชาการ ตลอดจนกิจกรรม ชมรม และกลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทางเลือกที่หลากหลาย
4. โรงเรียนมีหน้าที่ส่งเสริมให้มนุษย์ได้แสวงหากระบวนการพัฒนาตนเอง โดยได้เรียนรู้ร่วมกับเพื่อนมนุษย์ องค์กรต่างๆ รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้เรียนจะได้ประสบการณ์ตรง เมื่อได้จุ่มตัวในหรือสัมผัสกับองค์ประกอบนั้นๆ ด้วยตนเอง

5. ผู้เรียน โรงเรียน องค์กร และองค์ประกอบต่างๆ มีหน้าที่ที่จะร่วมกันพัฒนาโลกสากล

6. องค์ประกอบสำคัญของโลกสากลคือ คนและสภาพสังคม

- คนในโลกสากล จะต้องได้รับการพัฒนาให้ตระหนักในศักดิ์ศรีของตน มีอิสรภาพและ
ธรรมสิทธิ
- สภาพสังคม จะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นสังคมที่ยุติธรรม มีสันติภาพ และมีเสรีภาพ

7. เมื่อมนุษย์ได้เข้าสู่กระบวนการ จนประจักษ์ต่อหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบต่อโลกสากล
สิ่งแวดล้อมและต่อผู้อื่นแล้ว เขาจะได้เผชิญกับโลกข้อมูล และประสบการณ์ต่างๆ มากมาย ข้อมูล
เหล่านี้จะวนกลับมาสู่กระบวนการทั้งหมดในโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะนำผู้เรียนเข้าวงจรแสวงหาและ
พัฒนาต่อไป ทั้งมนุษย์ผู้นั้น เพื่อนมนุษย์ โรงเรียน องค์กร สิ่งแวดล้อม และโลกสากล จะค้ำจุนและ
ส่งเสริมกันและกัน เป็นวัฏจักรแห่งการพัฒนา

8. สิ่งพึงตระหนักในวงจรของกระบวนการนี้คือ ขณะที่โรงเรียนนำผู้เรียนให้เข้าร่วมกับ
องค์ประกอบอื่นๆ นั้น จะต้องคำนึงถึงภูมิหลังและประวัติศาสตร์ของบุคคล และของโรงเรียนด้วย

9. เมื่อโรงเรียนร่วมกับองค์กรอื่นมุ่งไปพัฒนาโลกสากลนั้น จำเป็นต้องขับเคลื่อนไปภายใน
กรอบหรือบริบทเฉพาะ จึงจะไม่สูญเสียเอกลักษณ์ของตนหรือหลงประเด็นไป

10. เมื่อเคลื่อนไหวถูกต้อง ประสบการณ์จากโลกสากลจะช่วยขยายมุมมอง ทักษะ และ
วิสัยทัศน์ของทุกองค์ประกอบ ให้เปิดมิติต่างๆ ได้กว้างและมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดวงจรของการมุ่งสู่
สังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย

1. เพื่อให้การศึกษาในระบบแก่ทุกคน ตามเจตนารมณ์ของนักบุญหลุยส์ มงฟอร์ต ซึ่งมุ่งให้
มนุษย์เข้าถึงสังคมโดยผ่านกระบวนการทางการศึกษา

2. เพื่อเป็นสถาบันหนึ่ง ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับครอบครัว ชุมชน องค์กร รัฐ สิ่งแวดล้อม และแหล่ง
ภูมิปัญญาต่างๆ โดยจัดกระบวนการให้มนุษย์ได้ค้นพบและพัฒนาคุณทรัพย์ในตน ตระหนักในศักดิ์ศรี
มีอิสรภาพและธรรมสิทธิ เพื่อเป็นพลโลกที่จะสร้างโลกสากลให้มีสันติภาพ เสรีภาพ และความเจริญรุ่งเรือง

เป้าหมายของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย

ให้นักเรียนเป็นบุคคลที่ “**อิมเอิบ อบอุ่น อารี มีคุณธรรมคุณภาพสากล**”

1. **อิมเอิบ** คือ พัฒนาเต็มศักยภาพทุกมิติ ได้แก่ มิติทางด้านสังคม ร่างกาย ปัญญา อารมณ์
และจิตวิญญาณ

- มิติทางสังคม คือ มีทัศนคติและปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ครอบ ครอบ องค์กร
และเพื่อนมนุษย์อย่างเหมาะสม

- มิติทางร่างกาย คือ ร่างกายเติบโตและพัฒนาเหมาะสม สุขภาพดี แข็งแรง
 - มิติทางปัญญา คือ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีเหตุผล มีทักษะกระบวนการ มีวิจารณญาณในการพัฒนาและใช้ภูมิปัญญาของตนทั้งด้านศาสตร์และศิลป์
 - มิติทางอารมณ์ คือ มีสุนทรียภาพ คุณภาพและความมั่นคงทางอารมณ์ แสดงอารมณ์อย่างเหมาะสมในแต่ละบริบท
 - มิติทางจิตวิญญาณคือ ดำเนินชีวิตตามหลักธรรมคำสอนของศาสนาและพระเจ้าที่ตนนับถือ
2. **อบอุ่น** คือ เป็นที่พึ่งพิงได้ น่าอยู่ใกล้ชิด
 3. **อารี** คือ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ นำตัวเองออกเป็นผู้ให้แก่สังคมและเพื่อนมนุษย์
 4. **มีคุณธรรม** คือ มีความดีและความสุขในตน ปฏิบัติธรรมเหมาะกับบริบท
 5. **คุณภาพสากล** คือ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเพียงพอ และดำรงตนอยู่ได้อย่างสง่างามในโลกสากล

วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ในปี 2550 โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย บริหารงานตามมาตรฐานสากล ผู้เรียนและบุคลากรทุกคนมุ่งเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพทุกมิติของตนอย่างมีความสุข

นโยบาย

1. สร้างและเปิดโอกาสให้มีกิจการและกระบวนการใดๆ ในการพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่เติบโตเต็มศักยภาพทั้ง 5 ด้าน คือ สังคม ร่างกาย ปัญญา อารมณ์ และจิตวิญญาณ
2. ปลูกฝังความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ อันเป็นวิถีของคนไทยในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งการรู้จักชื่นชม อนุรักษ์ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมที่ดีงามของชาติและท้องถิ่นล้านนา
3. เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ภาษา เทคโนโลยี และการปฏิบัติ โดยอาศัยการบูรณาการวิชาการทุกสาขาทั้งศาสตร์และศิลป์ เข้ากับกิจกรรมหลากหลาย ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ ครอบครัว ชุมชน องค์กร สิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างเหมาะสมและมีความสุข
4. สนับสนุนนวัตกรรมทุกด้านที่สร้างและเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้ และเคารพศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งสนับสนุนให้นักเรียนได้ปฏิบัติตามค่านิยมที่พึงประสงค์ตามบริบทที่เหมาะสม

พันธกิจ

1. วางแผน สร้าง เสริม และดำเนินการให้บุคคล องค์กร ทรัพยากร ปัจจัย ระบบและกลไกการดำเนินการให้สอดคล้องประสาน มีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานสากล การศึกษาของชาติ และของมูลนิธิฯ

2. วางแผน สร้าง เสริม และดำเนินการให้กิจกรรม และความพยายามใดๆ ของผู้เรียนและบุคลากรได้เอื้อต่อการบูรณาการการศึกษาเข้ากับสังคม ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา คุณธรรม ในชีวิต องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทุกด้าน ทั้งศาสตร์และศิลป์ ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย

3. สร้างโอกาสและสัมพันธภาพกับครอบครัว ชุมชน สังคม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม ตลอดจนบุคคลและองค์กร ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ในการสนับสนุนกระบวนการจัดการของโรงเรียน ให้ผู้เรียนและบุคลากรทุกคนมุ่งเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพทุกมิติของตนอย่างมีความสุข ตามวิถีจิตของนักบุญหลุยส์ มงฟอร์ต

ระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน

โรงเรียนมีระบบโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน ดังแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็น 5 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ
- ฝ่ายวิชาการ
- ฝ่ายธุรการ
- ฝ่ายกิจการนักเรียน
- ฝ่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบุคลากร

โรงเรียนมีระเบียบ กฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรทุกฝ่าย เป็นลายลักษณ์อักษร ในคู่มือการปฏิบัติงานของครู หนังสือเวียน บันทึกการประชุมคณะกรรมการบริหาร การประชุมฝ่ายหรือแผนกและบทพรรณนางาน โดยมีลักษณะการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตร 8 กลุ่มสาระ หลักสูตรกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หลักสูตรบูรณาการ หลักสูตรภูมิปัญญาท้องถิ่น หลักสูตรอภิปาล หลักสูตรเชิงใหม่ศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้เห็นความสำคัญเห็นคุณค่า หวงแหนและรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมเพื่อสนองต่อเป้าหมายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยมีโครงสร้างหลักสูตรเปิดสอนเน้นวิทยาศาสตร์ (โครงสร้างที่ 2 และ 3) และเน้นภาษา (ศิลป์-คณิต และศิลป์-ภาษา) ซึ่งจัดหน่วยการเรียนรู้ได้ครบตามโครงสร้างหลักสูตรทั้งสองระดับ

แนวการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน เน้นกระบวนการเรียนรู้ สนับสนุนให้มีบูรณาการ นวัตกรรมต่างๆ เข้ากับโครงสร้างหลักสูตรแกน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์อันเป็นรูปธรรมได้แก่ การแสดงตนเป็นศาสนิกชนผู้มีคุณธรรม เจริญชีวิตด้วยสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ เคารพผู้อื่น รับผิดชอบต่อสังคม รู้จักอุทิศตน

เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์ และเลื่อมใสการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

2. การบริหารงานบุคลากร

โรงเรียนได้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยจัดให้มีโครงการ Inservice Training มีการอบรมสัมมนา จัดกิจกรรมพัฒนาทั้งวิชาชีพและจิตวิญญาณ เพื่อให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและพัฒนางานที่รับผิดชอบ เช่น เน้นการเป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ หรือครูแห่งชาติ ส่งเสริมการปฏิรูปการสอนของครูโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการบันทึกผลและรายงานผลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนได้ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มีการจัดทำแผนการดำเนินงาน มีการประชุมปรึกษาหารือพร้อมปฏิบัติตามแผนที่ได้ร่วมกันเสนอความคิดเห็น เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน มีความโปร่งใสชัดเจน และตรวจสอบได้

ในด้านนโยบายที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจ มีความมั่นใจในการทำงานและมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ โรงเรียนได้ปรับปรุงอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจในแต่ละปี มีการขึ้นเงินเดือน มีเงินเพิ่มพิเศษสำหรับบุคลากรที่มีผลงานดี และผ่านเกณฑ์การพิจารณา มีเงินโบนัส เงิน 3 % มีทุนการศึกษาต่อ มีสวัสดิการอาหารกลางวันและมีกองทุนสวัสดิการต่างๆ

3. การบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

โรงเรียนได้ดำเนินงานด้านการปรับปรุงอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม เพื่อรองรับการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียนดังนี้

- อาคารเรียน 4 ชั้น เพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้เพียงพอต่อการแบ่งกลุ่มเรียนของผู้เรียน เตรียมห้องไว้สำหรับวงดุริยางค์ฝึกซ้อม สร้างเวทีสุขสันต์ และห้องเอนกประสงค์ต่างๆ ตามสภาพ
- สร้างเสื่อนพญาปะกาเกอญอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมล้านนา
- ปรับปรุงลานศึกษาข้างตึกอำนวยการ
- ต่อเติมลานศึกษาข้างห้องสมุด เพื่อปรับเป็นมุมห้องสมุดธรรมชาติ
- ปรับปรุงบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ให้มีสภาพที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอน
- สร้างห้องน้ำ 2 ห้อง ชั้นสอง บนตึกเซราฟิน

4. การบริหารการเงินและงบประมาณ

โรงเรียนมีระบบการเงินที่มีแผนในการใช้เงิน มีแผนในการพัฒนา และส่งเสริมระบบการศึกษา การเรียนการสอน โดยจัดทำแผนการใช้เงินทั้งระยะสั้นและระยะกลาง

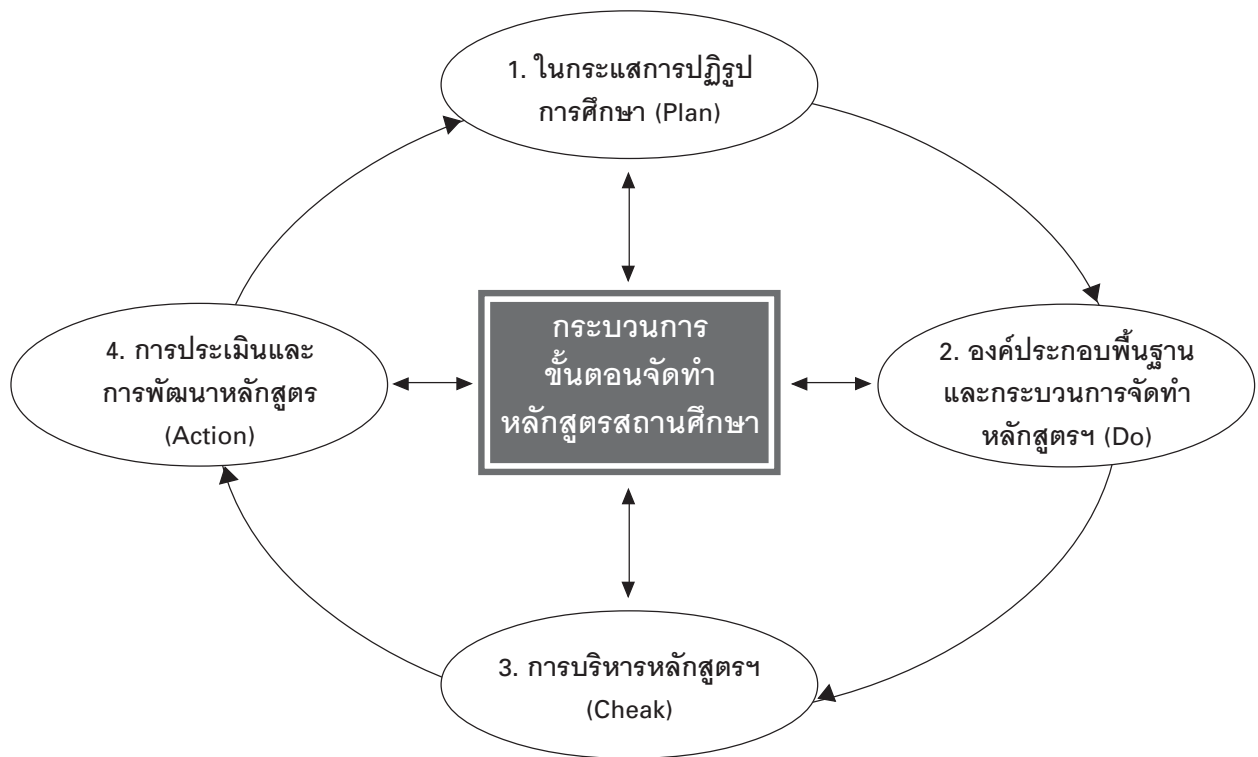
- แผนการใช้จ่ายเงินระยะสั้น ได้แก่แผนการปฏิบัติงาน/โครงการประจำปีการศึกษา โดยมีรอบระยะบัญชีตั้งแต่ 1 พฤษภาคม ของปีนั้นๆ จนถึง 30 เมษายนของปีถัดไป
- แผนการใช้จ่ายเงินระยะกลาง ได้แก่แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี

จากนโยบาย การปรับแผนพัฒนารูปแบบการศึกษา การกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ทำให้ทุกสถานศึกษาต้องตื่นตัวในเรื่องของการปรับเปลี่ยนอย่างเป็น กระบวนการ โดยขับเคลื่อนไปภายใต้กรอบของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การปฏิรูป การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายการศึกษาที่เกี่ยวข้อง กระแสโลกาภิวัตน์ ที่เกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะเศรษฐกิจ การมีคู่แข่ง การแข่งขัน ทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง และวัฒนธรรม แนวคิดเรื่องการบริหารงาน ที่มีการกระจายอำนาจ วัฒนธรรมองค์กร เรื่องการเรียนรู้และพัฒนาการของบุคลากร ผู้เรียน และปัจจัย ภายนอกซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อที่จะพัฒนาให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพและพัฒนา ตามรูปแบบของการปฏิรูปการศึกษาที่สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าว โรงเรียนได้มีความพยายามปฏิรูป ตนเองอย่างเป็นกระบวนการ โดยได้ขับเคลื่อนภายใต้วิสัยทัศน์ทางการบริหารเพื่อนำมาสู่กระบวนการ บริหารสถานศึกษาอย่างมีระบบ และเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียน โดยให้คำนิยามหลักสูตรว่า หมายถึง มวล ประสพการณ์บริหารการใช้หลักสูตรอย่างเป็นระบบ ที่สำคัญคือได้เน้นการแบ่งปัน รับผิดชอบ สร้างเครือข่าย ในการจัดทำหลักสูตรโดยได้เข้ารับเป็นวิทยากรรับใช้ครูในเขตการศึกษา 8 คณะกรรมการนโยบายพิเศษ สช. โรงเรียนในเครือมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และชุมชนใกล้เคียง อีกทั้งได้ส่งเสริม สนับสนุนและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยการเรียนรู้โดยประสพการณ์ตรงจากแหล่งเรียนรู้ เชิงวิทยากร เข้ามาอบรมและบูรณาการเข้าสู่รายวิชา นอกจากนี้จะแบ่งปันภายในโรงเรียนแล้ว ยังได้เป็นวิทยากร รับใช้แบ่งปันภายนอก องค์กรและหน่วยงานอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัยได้จัดการบริหารจัดการ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยได้จัดกิจกรรม อย่างหลากหลายให้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งกระบวนการทั้งหมดอยู่ที่การสร้างและ จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยได้ให้คำนิยามคำว่าหลักสูตรคือ “มวลประสพการณ์” ซึ่งมีกระบวนการ และขั้นตอนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาดังนี้

กระบวนการ และขั้นตอนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

1. ในกระแสการปฏิรูปการศึกษา (Plan)
2. องค์ประกอบพื้นฐานและกระบวนการจัดทำหลักสูตรฯ (Do)
3. การบริหารหลักสูตรฯ (Check)
4. การประเมินและการพัฒนาหลักสูตร (Action)

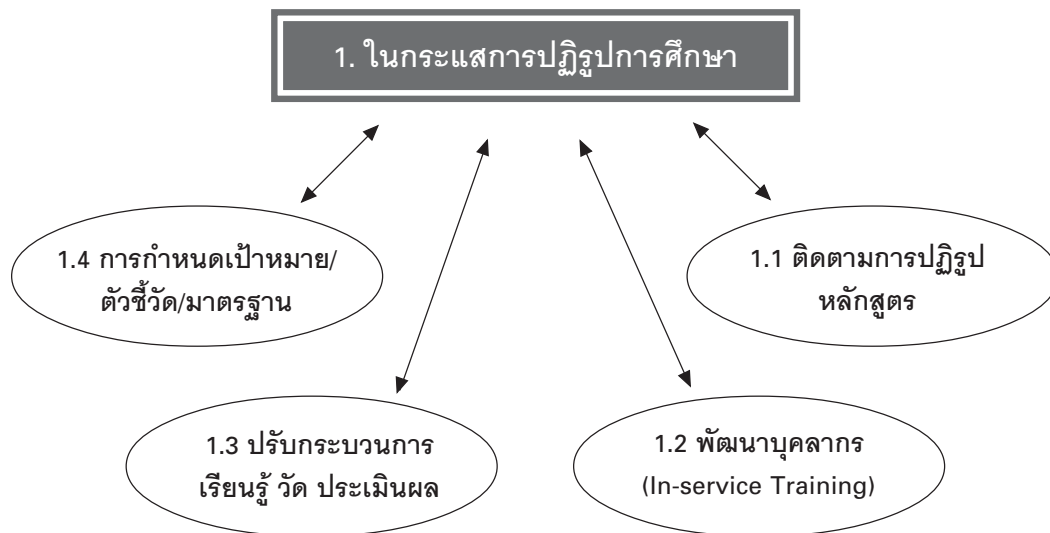


1. ในกระแสการปฏิรูปการศึกษา

1.1 ติดตามการปฏิรูปหลักสูตร

- 1.1.1 ศึกษาทำความเข้าใจสาระภูมิปัญญาท้องถิ่น / สากล
- 1.1.2 ศึกษาสาระติดตามความเคลื่อนไหวการยกร่างหลักสูตรของชาติ
- 1.1.3 ริเริ่มกระบวนการสัมผัสชีวิต ร่างหลักสูตรอภิมหา / เชิงใหม่ศึกษา / ภาษาจีน - อังกฤษ /

สิทธิมนุษยชนศึกษา



1.2 การพัฒนาบุคลากร (In-service Training)

บุคลากรรับการอบรมตามหัวข้อต่างๆ ในเวลาทำงาน นอกสถานที่ หัวข้อการอบรมตามความต้องการของครู เช่น Facilitation of Learning การวิจัย (หลักการ/รูปแบบ SPSS) โยนิโสมนสิการ รูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ (เช่น Child Center, 24 Learning Style การคิดแบบหมวก 6 ใบ CAI, SBM) การสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน วิถีจิตนักบุญมงฟอร์ต (บ้าน วัด โรงเรียน) วิธีสอน 24 แบบ ส่งบุคลากรให้เรียนภาษาอังกฤษที่ประเทศอินเดีย ส่งเสริมการเรียนการสอนแบบคู่ขนาน นำชาวต่างชาติเข้ามาสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาการใช้ภาษา กับเจ้าของภาษาโดยตรง พัฒนาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ควบคู่ไปกับการเรียนการสอน ส่งเสริมครูไปเป็นวิทยากรรับใช้หน่วยงาน โรงเรียน องค์การต่างๆ จัดและเข้าร่วมกิจกรรมนำครูไปวิเคราะห์ปัญหาและช่วยแนะนำชวนคิดชวนคุยถึงกระบวนการการคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหมู่บ้านต่างๆ พัฒนาบุคลากรด้านจิตใจ เน้นคุณธรรมจริยธรรม วิถีมงฟอร์ต จิตตารมณ์แห่งการรักและรับใช้ เพื่อนำไปปรับใช้ในวิถีชีวิตเจริญชีวิตได้อย่างเป็นสุข

1.3 ปรับกระบวนการเรียนรู้ การวัด ประเมินผล

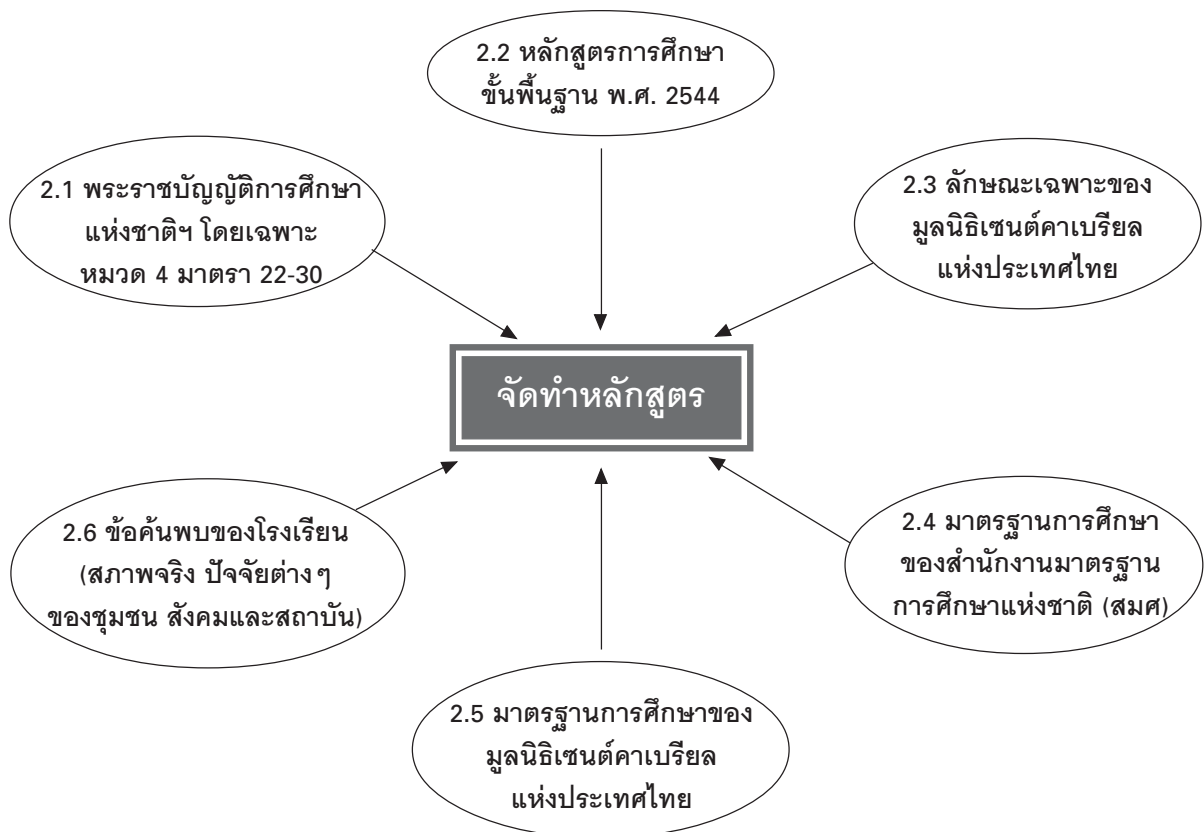
ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตนเอง โดยการเป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น ครูครูสุภา สนับสนุนการเรียนหลากหลายรูปแบบ เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน นักวิจัยรุ่นเยาว์ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ในกระบวนการเรียนรู้ (โครงงานวิทย์ / อาชีพ / ร่วมวางแผนและจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น ไหว้ครู กีฬาสี) สนับสนุนการวัด / ประเมินผลด้วยรูปแบบต่างๆ เช่น การตีค่ากิจกรรมเป็นคะแนนผู้ Authentic Assessment

1.4 การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด มาตรฐาน

พัฒนาระบบ โครงสร้าง ขั้นตอนการทำงาน จากแนวทางมาตรฐานคุณภาพ ISO เริ่มแนะนำระบบการวางแผน - ปฏิบัติ - ตรวจสอบ - ทำงาน - รายงาน (PDCA) ในทุกหน่วยงาน พัฒนาระบบการประเมินภายใน โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานคุณภาพของมูลนิธิฯ เทียบเคียงมาตรฐาน (ผลสัมฤทธิ์) กับเป้าหมายการศึกษาตาม พ.ร.บ. ปี 2542 และ สมศ. ส่งเสริมและพัฒนาการตรวจประเมินมาตรฐาน โดยครูได้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง นำระบบการตรวจ ISO ระบบประกันคุณภาพภายในมาปรับใช้ เพื่อสร้างมาตรฐานของโรงเรียน นำมาตรฐานต่างๆ มาเทียบเคียงหลักสูตร เพื่อการพัฒนามาตรฐานของหลักสูตรให้ชัดเจนและเป็นมาตรฐานสากล

2. องค์ประกอบพื้นฐานและกระบวนการจัดทำหลักสูตรฯ (Do)

- 2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาปี 2542 (เฉพาะอย่างยิ่งหมวด 4 มาตรา 22-30)
- 2.2 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544
- 2.3 ลักษณะเฉพาะ ของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
- 2.4 มาตรฐานการศึกษาฯ ของสำนักงานมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (สมศ.)
- 2.5 มาตรฐานการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
- 2.6 ข้อค้นพบของโรงเรียน (สภาพจริง / ปัจจัยต่างๆ ของชุมชน สังคม และสถาบัน)



การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

1. ปัจจัยหลักในการจัดทำหลักสูตร

1. โครงสร้างหลักสูตรของโรงเรียน (ทั้ง 4 ช่วงชั้น)
2. สาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ
3. คุณลักษณะอันพึงประสงค์
4. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
5. กระบวนการสร้างสาระและการจัดการเรียนรู้ที่สัมพันธ์ต่อเนื่องครบ 4 ช่วงชั้น

2. กระบวนการจัดทำหลักสูตร (5 ใบบาง)

1. หลอมรวมเป้าหมายและวางแผนความคิดรวบยอดจากมาตรฐานฯ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
2. วิเคราะห์สาระและมาตรฐานสาระการเรียนรู้ช่วงชั้นจาก 8 กลุ่มสาระ

3. หาความคิดรวบยอดหลักจากมาตรฐานสาระการเรียนรู้รายปี

- 3.1 ระบุ สาระการเรียนรู้จากรายปี สู่รายภาคเรียน
- 3.2 สร้างโครงสร้างหน่วยการเรียนรู้รายสาระ
- 3.3 จัดทำคำอธิบายรายวิชา

4. บูรณาการองค์ประกอบพื้นฐานต่อไปนี้ เข้าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษา

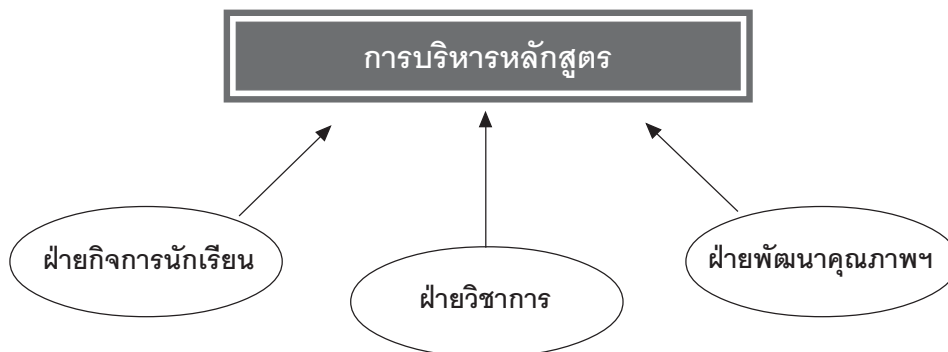
- 4.1 มาตรฐานการศึกษา
- 4.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- 4.3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์
- 4.4 ประเด็นที่ควรพัฒนาในท้องถิ่น
- 4.5 ภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. ออกแบบหน่วยการเรียนรู้

- 5.1 มาตรฐานการเรียนรู้
- 5.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- 5.3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์
- 5.4 ผลการเรียนรู้ (Learning outcome)
- 5.5 จุดประสงค์การเรียนรู้ (Objective)
- 5.6 Key Concept หรือ Main Concept

- 5.7 จัด Sub Concepts ที่มีความเชื่อมโยงกันให้เหมาะสม
- 5.8 พิจารณาคุณธรรมที่สอดคล้องกับ Key Concept
- 5.9 กำหนดเวลาของหน่วยการเรียนรู้
- 5.10 การออกแบบกิจกรรมของหน่วยการเรียนรู้
 - 5.10.1 ทักษะกระบวนการเรียนรู้
 - 5.10.2 เทคนิคการสอน
 - 5.10.3 กิจกรรมการเรียนรู้
 - 5.10.4 สื่อ/แหล่งการเรียนรู้
 - 5.10.5 การออกแบบการประเมิน ตัวชี้วัด วิธีการวัด เครื่องมือวัด แหล่งข้อมูลที่ใช้ประเมิน เกณฑ์การประเมิน
 - 5.10.6 การบันทึกหลังสอน

3. การบริหารหลักสูตร



1. ฝ่ายวิชาการ

- แผนงาน / โครงการ
- บุคลากรครู
- 8 กลุ่มสาระ
- อุปกรณ์ / สื่อ
- นิเทศ
- วัดและประเมินผล

2. ฝ่ายกิจการนักเรียน

- กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- ชมรม / โครงการ / โครงการ
- กิจกรรมเสริม (เช่น สัมผัสชีวิต โครงการวิทย์ / เกษตรและอาชีพ)
- เข้าสู่ชุมชน / วัฒนธรรม
- นิเทศ
- สังเคราะห์ / ประเมินผล

3. ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

- วิจัย
- พัฒนาบุคลากร
- สรุปรสาระ+ข้อค้นพบ / พัฒนาหลักสูตร
- สำรวจและศึกษาแหล่งการเรียนรู้เพิ่มเติม
- สังเคราะห์ / ประเมินผล

4. การประเมินและการพัฒนาหลักสูตร

4.1 ภายนอก

- เทียบเคียงหลักสูตรแกนกลาง
- การเปลี่ยนแปลงจากกระทรวง ฯ (การ entrance. / นโยบายรัฐฯ)

4.2 ภายใน

4.2.1 บันทึกพัฒนาการของผู้เรียนและผู้สอน

4.2.2 การนิเทศ

4.2.2.1 ผู้สอนและผู้จัดกระบวนการเรียนรู้ การต่อเนื่อง การสอดประสานและความก้าวหน้าของกลุ่มสาระและหน่วยการเรียนรู้

4.2.2.2 สัมพันธภาพของผู้เรียนและผู้สอน

4.2.2.3 บรรยากาศการเรียนรู้

4.2.2.4 ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ตามข้อกำหนดและมาตรฐาน

4.2.2.5 ทุกหน่วยงาน ทุกระดับ ปฏิบัติงานครบตามวงจร PDCA จนเป็นนิสัย

4.2.3 ความสามารถในการสรุปและนำเสนอความคิดรวบยอดของผู้เรียนและผู้สอน

4.2.4 ข้อเสนอ ข้อค้นพบ กระบวนการแก้ปัญหา สร้างเสริม จากผู้เรียนและผู้สอน

4.3 การพัฒนาซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการสร้างและใช้หลักสูตรสถานศึกษา

- บูรณาการระหว่างกลุ่มสาระ / กิจกรรม
- ขยายรูปแบบและผลสถานการศึกษาทางเลือก
- เข้าสู่ชุมชน / วัฒนธรรม / ชีวิต / ศาสนา
- คิดค้นรูปแบบการวิจัย / การวัด / ประเมินผล
- ปรับสาระ / หน่วยการเรียนรู้ ตามสภาพ + แกนกลาง
- พัฒนาหลักสูตรที่ได้จัดทำและนำไปใช้แล้ว
- ขยายขอบเขต / จำนวน ชมรม / กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- ปรับกระบวนการทัศน์ / ทำที่ ต่อนิยาม แนวคิด และกระบวนการการเรียนรู้
- พัฒนาบุคลากรสู่สากล
- ปรับธรรมเนียมโรงเรียน (เป้าหมาย / แผนงาน / โครงการ)
- การประสานพลัง เพื่อจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรด้วยกระบวนการทัศน์ใหม่ ซึ่งขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงาน / บุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ ชุมชน / ท้องถิ่น ผู้ปกครอง และผู้เรียน

ในการดำเนินงานเพื่อที่จะพัฒนาให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ เพื่อผลสำเร็จของการบริหาร และพัฒนาตามรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่สอดคล้องตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ นับได้ว่าเป็นเรื่องที่ยาก ซับซ้อน และการบริหารงานของทุกฝ่ายภายในโรงเรียนจะต้องมีระบบ กระบวนการ ขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เชื่อมโยง สันับสนุน สอดประสาน ปฏิบัติได้จริง และตรวจสอบได้ตามมาตรฐานการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานสากล ประเด็นที่เป็นองค์ประกอบที่นำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย มีดังนี้

ประเด็นหลักด้านองค์ประกอบ

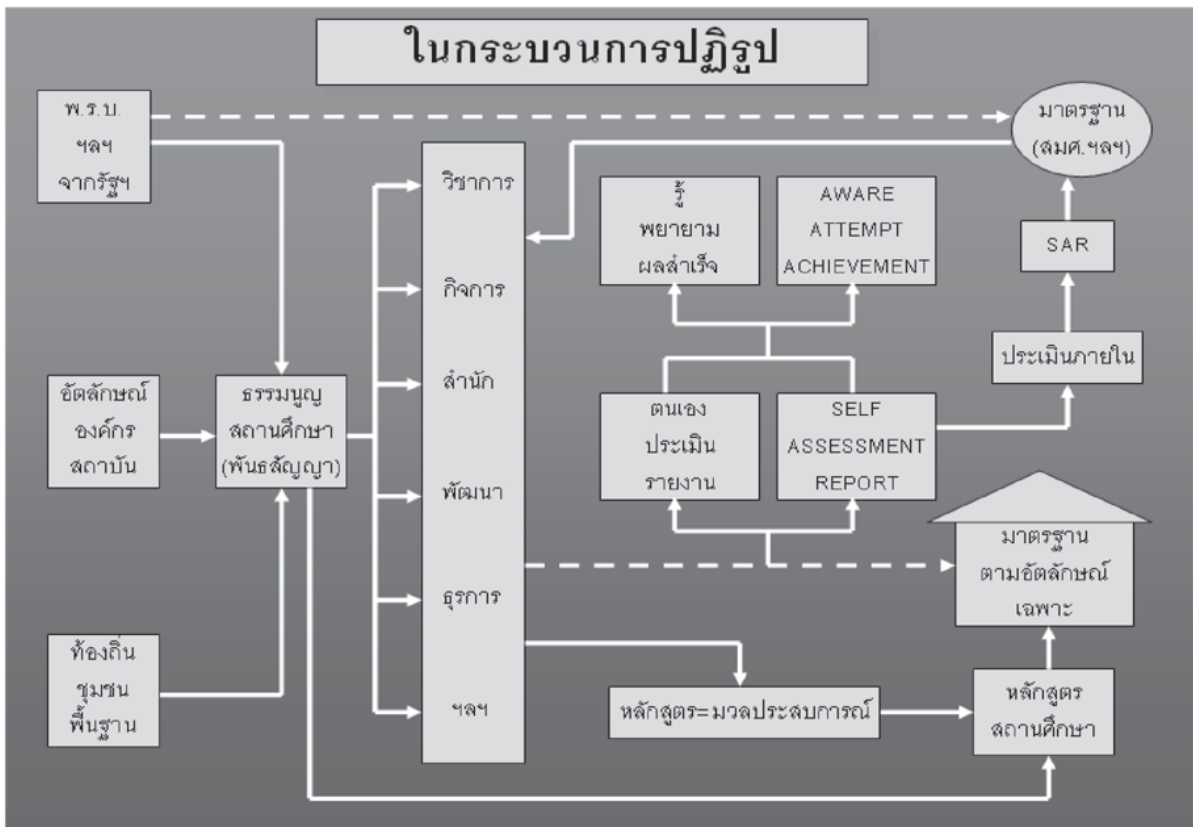


ประเด็นหลักด้านกระบวนการ

ประเด็นหลักด้านกระบวนการที่สำคัญๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดระบบบริหารจัดการเพื่อ ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ กรณีของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. การเปิดโอกาสให้ ครู บุคลากร นักเรียนได้ พัฒนาอริยทรัพย์ในตน โดยการมีส่วนร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย ธรรมนูญ และยุทธศาสตร์โรงเรียน
2. กำหนด นิยามปฏิบัติการ พร้อมตัวชี้วัด แต่ละเรื่องชัดเจน ตามกระบวนการ PDCA พร้อมทั้ง ปรับกระบวนการของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องประสานทุกชั้นตอนปฏิบัติตามกลไกที่วางแผนไว้
3. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับองค์รวมของการบริหาร ประเด็นที่ท่านเห็นควรเผยแพร่ในระยะ 3 เดือนแรก ได้แก่ หลักสูตรสถานศึกษาและการบริหารหลักสูตร ที่สอดคล้องกับองค์รวมของการบริหาร

องค์ประกอบและกระบวนการโดยรวมมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้



ผลที่เกิดขึ้นต่อการปฏิรูปการศึกษาโดยรวมของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย มีดังนี้

- ปฏิรูปหลักสูตร โดยมีหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตร 8 กลุ่มสาระ หลักสูตรกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หลักสูตรอภีบาล / สิทธิมนุษยชน และหลักสูตรภาษาจีน / ภาษาอังกฤษ
- การจัดการกระบวนการการเรียนรู้และกิจกรรมสามารถดึงศักยภาพของผู้เรียนออกมา โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีอริยทรัพย์ในตน สามารถพัฒนาตนเองและปรับตัวเรียนรู้ได้ทุกสถานะ ทั้งที่น่าสนใจและไม่พึงปรารถนา
- บุคลากรได้รับการพัฒนา เป็นครูดีเด่น ครูต้นแบบ ครูดีเด่นครูสภา และผู้บริหารได้รับการประกาศเกียรติคุณเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ
- ปรับกระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผล การจัดการเรียนรู้หลายรูปแบบ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เสริมกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียน ใช้เครื่องมือวัดผลอย่างหลากหลายโดยเน้น Authentic Assessment
- การกำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / นโยบาย / เป้าหมาย / ตัวชี้วัด / มาตรฐานการศึกษา โดยพัฒนาระบบ โครงสร้าง ขั้นตอนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการประเมินภายใน โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ในเครื่องมือคุณลักษณะเชนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และผ่านการประเมินภายนอกโดยสำนักงานมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

นอกจากนี้ในเรื่อง แผนการดำเนินกิจกรรมพัฒนางาน การหาความรู้หรือข้อมูลจากภายนอกเข้ามาช่วยในการพัฒนางาน (ทั้งก่อนลงมือทำกิจกรรม และขณะที่กิจกรรมดำเนินอยู่) ตลอดจนถึงเทคนิคและเครื่องมือที่กลุ่มพัฒนางานใช้จะมีกระบวนการทำงานดังนี้

- 1) ประชุมวางแผน
- 2) ประชาสัมพันธ์รับสมัคร
- 3) กำหนดอาณาเขต พื้นที่เป้าหมาย
- 4) สำรวจพื้นที่
- 5) นัดหมายประสานงานชาวบ้าน / เตรียมความพร้อม
- 6) ปฐมนิเทศนักเรียน
- 7) ดำเนินการลงพื้นที่ผสานชีวิต
- 8) สะท้อนคิด (Reflection)
- 9) ประเมินผล
- 10) ปรับ / พัฒนารูปแบบ
- 11) ขยายผล

ในภาคปฏิบัติได้มีการสืบค้นข้อมูลจากสมาคมศูนย์รวมการศึกษาและวัฒนธรรมของชาวไทยภูเขาในประเทศไทย (IMPEC) มีเทคนิคการเข้าสู่ชุมชนแบบรากหญ้า เครื่องมือคือ การใช้รูปแบบของสื่อวีดิทัศน์ และกิจกรรมในลักษณะผสานชีวิตกับชุมชน หลังจากนั้นมีการวัดผลของการทำกิจกรรม การวัดผลของกิจกรรม ได้ใช้แบบประเมิน โดยแจกแบบประเมินให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินผลการจัดกิจกรรม และประมวลผลโดยโปรแกรม SPSS และมีกิจกรรมสะท้อนคิด (Reflection) ซึ่งการทำข้อสะท้อนคิดนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่ามนุษย์คือสิ่งที่สามารถมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ สามารถพัฒนาตนเองและปรับตัวได้ทุกสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็สภาวะ/เหตุการณ์ที่ดี หรือเลวร้าย เราสามารถเรียนรู้ว่าเราได้ อะไรจากสภาวะหรือเหตุการณ์ตรงนั้น และถ้าเราย้อนกลับไปได้เราอยากเปลี่ยนแปลงอะไรในสภาวะหรือสถานการณ์นั้นๆ หรือไม่

หลังจากนั้นมีการปรับปรุงรูปแบบการจัดกิจกรรม เพิ่มสาระการเรียนรู้ มีการขอคำแนะนำจากทุกฝ่าย เช่น ครู นักเรียน ชาวบ้าน วิทยากรและพระ กระบวนการที่สำคัญที่จะขาดไม่ได้คือโรงเรียน นำประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมพัฒนางานอื่นๆ โดยเฉพาะในงานฝ่ายกิจการนักเรียน เช่น ค่ายพันธสัญญา / ค่ายเตรียมกิจกรรมบูรณาการ / กิจกรรมเตรียมค่ายผู้นำเพื่อการบูรณาการ โดยนำรูปแบบการจัดกิจกรรม การจัดเตรียมระบบความคิด การวางแผนไปใช้ รวมทั้งได้เปิดโอกาสให้นักเรียนที่ผ่านกิจกรรม / โครงการตามรอยนักบุญมงฟอร์ตเป็นผู้เตรียมการ และจัดค่ายพันธสัญญา / ค่ายเตรียมกิจกรรมบูรณาการ และกิจกรรมเตรียมค่ายผู้นำเพื่อการบูรณาการ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จจะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้จะต้องขับเคลื่อนไปทั้งสองประเด็นคือ องค์ประกอบ และกระบวนการ ซึ่งกระบวนการบริหารจะต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผล (Output)

**รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงบวกแบบมีส่วนร่วมของ
โรงเรียนวัดเทียนถวาย อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
กรณีโรงเรียนวัดเทียนถวาย อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี**

โดย ผอ. สิงห์โต แก้วกัลยา

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงบวกแบบมีส่วนร่วมนี้ มาจาก กระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ ในการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเทียนถวาย อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ที่เห็นว่าการบริหารทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปจากวิธีคิดแบบเดิม สู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) เน้นการมีส่วนร่วมจากทั้งครู บุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล หน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐ และจากพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรต่างๆ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ทุกฝ่าย ให้ได้มีส่วนร่วมมือกันในการพัฒนา องค์กร ร่วมประชุมปรึกษาหารือ ตัดสินใจ เพราะถือว่าการศึกษาเป็นเรื่องของคนทั้งมวลและคนทั้งมวล เพื่อการศึกษา (Education for All and All for Education) ตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งครอบคลุมหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการบริหารตนเอง (Self Management) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) และหลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) ทั้งในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้การบริหารเชิงบวกเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการใช้ภาวะผู้นำในเชิงเกื้อหนุน โดยการเสริมสร้างพลังพัฒนาบุคลากร รวมทั้งทีมงานให้พบกับความสำเร็จ ด้วยความพึงพอใจ จูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องมาร่วมกันพัฒนา โดยใช้ยุทธศาสตร์การสร้างบรรยากาศแบบเปิดและความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทำให้ทุกฝ่ายเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้อุทิศตน มีความพึงพอใจ และมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน คือ การจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม ให้มีคุณภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดการพัฒนาลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ คือ เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

การบริหารจัดการของโรงเรียนให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าว โรงเรียนต้องให้การประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อการระดมและใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ใช้ระบบและกระบวนการบริหารคุณภาพตามแนว PDCA และที่สำคัญคือ การมองชุมชนในบริบทที่โรงเรียนตั้งอยู่ ว่าเป็นทรัพยากรของสถานศึกษาได้ทั้งในเรื่องแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และทรัพยากรบุคคล ใช้การบริหารโรงเรียนแบบ SBM ที่มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในภารกิจหลักของโรงเรียน โดยเฉพาะความสำเร็จของผู้เรียนในการเรียนรู้ ทั้งด้านความรู้ คุณธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงเป็น

หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน จะต้องจัดให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Administration) ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศ ให้เกิดการมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำเชิงบวก (Positive Leader) ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและผูกพันกับงาน เกิดความสำนึกในหน้าที่ และจัดให้มีการมีส่วนร่วม เสนอความคิดเห็นได้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน ในการดำเนินงานจะมีการประชุมปรึกษาเพื่อตัดสินใจ ร่วมกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างครู คณะกรรมการ ผู้ปกครอง ชุมชน กับผู้บริหาร ระบบบริหารมีความเป็นธรรมมากขึ้นเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานที่ดี

ในกระบวนการบริหารงานเชิงบวกแบบมีส่วนร่วม จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจาก Stake holders ทุกฝ่าย ในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมตรวจสอบประเมินปรับปรุงและรายงานผลร่วม ดังหลักและแนวทางการปฏิบัติทั่วไป และกิจกรรมสำคัญในการดำเนินการปฏิรูปแบบทั่วทั้งโรงเรียน ดังต่อไปนี้

หลักและแนวทางการปฏิบัติ

ขั้นการร่วมคิด ร่วมกันวางระบบงาน (Plan)

1. ศึกษาวิเคราะห์ภารกิจหลักของโรงเรียนและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการพัฒนากฎปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน
2. รับทราบข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียน นำมาวิเคราะห์ โดยใช้ SWOT Analysis
3. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกขั้นตอน
4. กำหนดกรอบการพัฒนาและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกันตามมาตรฐานการศึกษา
5. กำหนดแผนและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนตามกรอบและบริบทของโรงเรียน

ขั้นการร่วมกันปฏิบัติตามระบบงานที่วางไว้ (Do)

1. เตรียมคน บรรยากาศ สภาพแวดล้อม ส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรในการบริหาร
2. พัฒนาองค์กร พัฒนางาน พัฒนาบุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข จะได้ทั้งงานและความพึงพอใจในการทำงาน
3. ร่วมอำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน
4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน
5. การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
6. ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน
7. นิเทศติดตาม ร่วมปฏิบัติ ร่วมช่วยเหลือ เป็นที่ปรึกษา
8. รวบรวมผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ

ขั้นการร่วมกันตรวจสอบ (Check)

1. มอบหมายผู้มีส่วนร่วมและให้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นกรรมการตรวจสอบ
2. ตรวจสอบผลการดำเนินการตามกรอบการพัฒนาและแผนที่ได้วางไว้
3. สรุปผลการตรวจสอบ และใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการต่อไป

ขั้นการปรับปรุงระบบงานร่วมกัน (Action)

1. ประมวลวิเคราะห์ หาข้อเสนอแนะ ข้อควรปรับปรุงแก้ไข
2. ปรับปรุงแผนให้เหมาะสม
3. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการ
4. เผยแพร่ขยายผล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กิจกรรมสำคัญ

กิจกรรมสำคัญๆ ที่สอดคล้องกับแนวการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วย

1. การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบ

1. กำหนดนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นแผนหลักของโรงเรียน ตามมาตรา 22 23 24
2. พัฒนาความรู้ความเข้าใจความตระหนักและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
มาตรา 29
3. เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตร และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ตามมาตรา 27
4. การจัดทำแผนการเรียนรู้ และจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด
5. ใช้กระบวนการวิจัยจัดการเรียนรู้ ตามมาตรา 30
6. วัด ประเมินผล รวบรวมผลและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ตามมาตรา 26

2. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ตามมาตรา 52

1. กำหนดเป้าหมาย วางแผนพัฒนาบุคลากร และดำเนินการพัฒนาด้วยเทคนิค วิธีการต่างๆ
2. ประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร นิเทศให้ความช่วยเหลือบุคลากร สร้างขวัญ
กำลังใจ
3. วิเคราะห์สังเคราะห์ผลการดำเนินงาน ประเมินเพื่อพัฒนา
4. รายงานผลการประเมินและศึกษาความก้าวหน้า นำมาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

3. พัฒนาการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามมาตรา 9

1. การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ประชุมปรึกษาวางแผนดำเนินการแก้ไขปรับปรุง
2. วิเคราะห์หาจุดพัฒนาร่วมกัน

3. กระจายอำนาจและมอบหมายงานตามภารกิจ

4. การมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน มาตรา 34 การระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา มาตรา 57 58

5. การปรับปรุงระบบสนับสนุนการเรียนการสอน

4. ดำเนินการประกันคุณภาพ ตามมาตรา 47 และ 48

1. ร่วมกันวางระบบ และแต่งตั้งทีมนำ ทีมคุณภาพและทีมดำเนินการ

2. วางแผนดำเนินงาน กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพของโรงเรียน

3. ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด

4. รวบรวมผลประเมิน วิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุป รายงานผลการดำเนินการ

ลักษณะการบริหารเชิงบวกของโรงเรียนวัดเทียนถวาย

1. เป้าหมายการดำเนินงานทุกด้าน มุ่งประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมทุกชั้นตอน

3. วัดประสิทธิภาพความสำเร็จจากผลงานและความพึงพอใจ

4. เน้นวงจรคุณภาพ PDCA

5. กระบวนการปฏิบัติ เน้นการให้ความสำคัญ การให้เกียรติยกย่อง ยอมรับ ให้กำลังใจเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

6. ประสานชุมชน องค์กร นักวิชาการพื้นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิ หน่วยงานมีส่วนร่วมจัดการศึกษา

7. ให้โรงเรียนเป็นของนักเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายและของชุมชนโดยแท้จริง

8. ต้องดำเนินตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเป็นหลัก

9. ใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก เป็นแนวทางให้ถึงความสำเร็จ โดยกำหนดยุทธศาสตร์และจุดเน้นที่เหมาะสม

10. พัฒนาทุกคนไปพร้อมๆ กัน โดยดำเนินการให้สอดคล้อง ร้อยรัดและเกื้อกูล เอื้อประโยชน์ต่องานทุกด้าน

11. ปรับปรุง พัฒนา ปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม ตัดทอน แก้ไข ยุทธศาสตร์การดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ให้เกิดผลที่ดีเชิงบวกแก่หน่วยงานและบุคคลโดยรวม

วิธีการดำเนินงาน

1. โรงเรียนจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทร่วมบริหารจัดการ มีการจัดองค์กรภายใน แบ่งเป็นระดับสายชั้น แยกงานชัดเจนเป็นฝ่าย กระจายความรับผิดชอบและแบ่งงานที่เหมาะสม เป็นการส่งเสริมบทบาทที่ชัดเจน

โดยเฉพาะจัดให้มีที่ปรึกษา นักวิจัย และหน่วยงานองค์กรท้องถิ่นมาช่วยพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตามกระบวนการ PDCA ให้ความสำคัญครบทุกงาน

2. ร่วมจัดทำธรรมนูญโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน โดยใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก โอกาส อุปสรรค จุดแข็งจุดอ่อน ของโรงเรียนร่วมกันทุกฝ่าย ให้เป็นที่ยอมรับทั้งวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจร่วมกัน

3. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงาน ให้เป็นหัวใจของการทำงาน โดยพัฒนางานเป็นสายชั้น ให้โอกาส ให้เกียรติยกย่อง เสริมสร้างศักยภาพ โดยเริ่มจากการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจในการที่จะพัฒนาโรงเรียน เป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน

4. ส่งเสริมการพัฒนาตน พัฒนาคณะ พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ในแนวทางเดียวกัน คือใช้ความรู้คู่คุณธรรมนำให้งานพัฒนา เน้นการประสานประโยชน์เพื่อเป้าหมายที่ตรงกัน คือคุณภาพผู้เรียน โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ให้นักกลางสามารถวางแผนได้เก่ง วางแผนเป็น นำแผนไปสู่การปฏิบัติจริง ไม่กลัวการประเมิน พร้อมพัฒนาและปรับเป้าหมายการทำงานให้วงจรการทำงานดียิ่งขึ้นเสมอ มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติภารกิจได้ครบถ้วนตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายต่างๆ กำหนด มีความสามารถในการจัดการ โดยโรงเรียนให้ความสำคัญ ให้เกียรติและยกย่องครู ผู้ปกครองและชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับการจัดการศึกษาทุกฝ่าย กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ว่าโรงเรียนจะสามารถพัฒนานักเรียนทุกคน สามารถดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพภายในได้อย่างต่อเนื่อง ยึดกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ให้นักเรียนมีความรู้คุณธรรม มีสุขภาพอนามัยที่ดี บริหารจัดการโดยมีส่วนร่วมของชุมชน ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม และกำหนดนโยบายการพัฒนาที่ร้อยรัดกันทุกงานโดยนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการบริหารงาน ได้แก่

4.1 จัดการให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการทุกชั้นตอน

มอบหมายงานให้คณะครู อาจารย์ นักการภารโรง และนักเรียนร่วมกันรับผิดชอบ สรุปผลการดำเนินงานในระยะเวลาที่ผ่านมา มีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การติดตาม ประเมินผล และการรายงานผล โดยใช้กระบวนการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่วงจรเดมมิ่ง (Plan - Do - Check - Action) มาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันดำเนินการ และเสนอการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมรับผิดชอบการบริหารงาน จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ คณะครู และนักเรียนตามระยะเวลาที่เหมาะสม ผลการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดความเป็นเจ้าของโรงเรียนและความภาคภูมิใจร่วมกัน

4.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมปฏิบัติงานตามความถนัดและความสนใจ

สำรวจและสอบถามความถนัด ความสนใจของบุคลากร เพื่อแบ่งงานรับผิดชอบให้เหมาะสม จากผลการดำเนินงานปรากฏว่า ด้านกิจกรรมนักเรียนได้รับการพัฒนาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเยี่ยม และบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงตามคำสั่งมอบหมายที่ได้รับ

4.3 มีการคลายพันธนาการ เกิดความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูป

1. ตารางสอนที่จัดเป็นคาบเวลา ได้รับการปรับให้เหมาะสมเป็นการบูรณาการ การจัดเวลาตามความเป็นจริง
2. ในบางช่วงเวลาที่เหมาะสม จัดให้มีการบูรณาการครบทุกวิชา
3. เนื้อหา จุดประสงค์ตามหลักสูตรได้รับการวิเคราะห์และนำมาจัดแผนการเรียนที่เหมาะสม
4. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอย่างเหมาะสมตามสภาพของเนื้อหาวิชา
5. จัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
6. เชื่อมการเรียนรู้สู่ท้องถิ่น
7. นำภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน พัฒนาชุมชนมาใช้ในการเรียนการสอน
8. ปฏิรูปการเรียนอย่างเป็นระบบ

4.4 ใช้นวัตกรรมหรือวิธีการที่หลากหลายในการดำเนินงาน

1. ใช้นวัตกรรมในการดำเนินงานในสถานศึกษา มีงาน/โครงการที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและวงการศึกษาที่ต่อเนื่อง
2. นวัตกรรมมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
3. นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ สหกรณ์แบบมินิมาร์ท
4. การร่วมกิจกรรมโดยหน่วยงานองค์กรอื่นๆ การประชาสัมพันธ์จากสถานีโทรทัศน์

4.5 ใช้วัสดุอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมคุ้มค่า

4.6 นำผลการดำเนินงานมาใช้ในการพัฒนาผู้ร่วมงานเป็นระยะ จัดให้มีการรายงานผลการดำเนินการประจำปีการศึกษา ประจำปีภาคเรียน รายงานผลการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรม นำผลที่ได้รับมาประชุมปรึกษา สรุปเป็นรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน นำมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาเป็นระยะๆ

4.7 ตัวผู้บริหารต้องสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นผู้นำองค์กร สร้างความเป็นผู้มี ความรักความเมตตา เอาใจใส่ดูแลเอาใจใส่ ความทุกข์ความสุข ของผู้เรียนและผู้ร่วมงาน โดยสร้าง พฤติกรรมการแสดงออกที่ชัดเจนคือ ให้เกียรติต่อบุคลากรทุกคนสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน มีสัมพันธภาพ และเจตคติที่ดีต่อบุคลากร จัดบรรยากาศสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม ส่งเสริม การทำงานเป็นทีม (Team work) จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากร ผลของการแสดงออก จะทำให้นักเรียน ครู บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ร่วมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน อยู่เสมอ โรงเรียนพัฒนาได้ทุกส่วน

1. พัฒนาให้นักเรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขกับการเรียนตลอดเวลา ได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของเด็ก ผู้ปกครองและชุมชน ทำให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพเต็มที่ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
2. เยี่ยมเยียนห้องเรียน ชั้นเรียน นิเทศ ติดตาม สนทนาพูดคุยกับนักเรียนและบุคลากรรายบุคคลและเป็นกลุ่ม สอบถามความทุกข์ ความสุขในการเรียนและชีวิตส่วนตัว
3. ให้ความช่วยเหลือให้นักเรียนได้รับทุนการศึกษา อาหารที่ขาดแคลน เสื้อผ้าอุปกรณ์เครื่องเขียน สามารถแก้ปัญหาเศรษฐกิจของเด็กได้ทุกปี
4. เอาใจใส่พัฒนาให้นักเรียนได้ร่วมกิจกรรมตามความสนใจ ความสามารถ ความถนัด เช่น ดนตรี กีฬา ศิลปะ คอมพิวเตอร์ สิ่งแวดล้อม
5. นักเรียนมีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในการเป็นนักเรียนของโรงเรียน
6. ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนรู้คุณค่าในการมีส่วนร่วมและได้รับความเอื้ออาทรห่วงใยจากผู้บริหารทุกคน
7. ผู้บริหารประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามกรอบศีลธรรมและวัฒนธรรมไทย ประพฤติตนเป็นผู้บริหาร เป็นครูที่ดีตลอดมา มีผลการประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามกรอบศีลธรรมและวัฒนธรรมไทย ทำให้นักเรียนได้รับการยกย่อง ได้รับรางวัล ทำให้ผู้ปกครองเชื่อถือศรัทธา ทำให้ครูอาจารย์บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงาน ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่หน่วยงาน

4.8 บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพสูงสุด โดย

1. จัดให้ครูและบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาให้ตระหนักในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. จัดกิจกรรมการพัฒนาครูและบุคลากร ให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้อย่างรอบด้านและชัดเจน จัดกิจกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรหลากหลายรูปแบบเป็นระยะๆ ต่อเนื่องตลอดปี เกิดผลสำเร็จเป็นแบบอย่างได้ ครู นักการภารโรง และนักเรียนทุกคน มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสพการณ์ ความเก่งในด้านต่างๆ แตกต่างกัน ศักยภาพต่างๆ เหล่านี้เป็นจุดดี ที่ต่างเอื้อประโยชน์ให้แก่กันและกัน ทำให้สังคมโรงเรียนเจริญขึ้น จึงควรพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนอย่างสูงสุด และถ้าให้โอกาสแต่ละคนอย่างเหมาะสม เชื่อกันได้ว่าทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้ การให้โอกาสในการพัฒนาแก่บุคคลทุกคน ครู นักเรียน นักการภารโรงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ออกมาที่ชัดเจน คือ ทุกคนได้ร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฝันที่ดีของทุกคนได้ในปัจจุบัน สร้างจุดหมายสูงสุดของการพัฒนาครูสู่ครูมืออาชีพ และส่งครูอาจารย์เข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในวิชาที่ตนถนัด วิชาที่สนใจ และต้องการเพิ่มพูนความรู้ และประการสำคัญ การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร โดยการวางเป้าหมายและรูปแบบการให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน นำไปสู่การส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนมากยิ่งขึ้นและมีกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ต่อเนื่องต่อไป การตัดสินใจ การให้ขวัญกำลังใจ ทำโดยรอบคอบ มีเหตุผลชัดเจนและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจ เน้นการพิจารณาให้ขวัญกำลังใจจากผลงานและความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนหรือให้ประโยชน์ต่อผู้เรียน

4.9 การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนา โดยจัดสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณธรรม แก่ผู้เรียนทุกระดับอย่างเหมาะสม มีสาระทันตามสถานการณ์ จัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และวัสดุอุปกรณ์การเรียนรู้เหมาะสม เพียงพอกับจำนวนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดแหล่งเรียนรู้ และบริการวัสดุอุปกรณ์การเรียนรู้ที่เพียงพอสำหรับครูหรือบุคลากร

4.10 จัดสภาพแวดล้อม สะอาดร่มรื่น เป็นระเบียบสวยงาม และมีความปลอดภัยสูง จัดโรงเรียนให้น่าอยู่ น่าเรียน น่าทำงาน

5. ประสานงานให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน เป็นความสัมพันธ์สองทางที่ดียิ่ง ชุมชนร่วมกำหนดนโยบาย เป้าหมาย สภาพความสำเร็จ วิธีการพัฒนาโรงเรียน และการสนับสนุนทรัพยากร มีโครงการร่วมมือระหว่าง โรงเรียนและชุมชนมากมาย เช่น การส่งเสริมรายได้ของชุมชนหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล ได้เชิญวิทยากรท้องถิ่นให้ความรู้ ชุมชนบริจาคสร้างอาคาร ห้างน้ำ ครัวภัณฑ์ วัสดุอุปกรณ์ องค์การบริหารส่วนตำบลจัดสรรงบประมาณทุนการศึกษา กีฬา ห้องสมุด สร้างสะพานข้ามคลองระบายน้ำ ร่วมเป็นวิทยากร มอบทุนการศึกษา 800,000 บาทเศษ มอบเสื้อผ้า เครื่องเขียนแบบเรียนอยู่เสมอ ชุมชนและโรงเรียนร่วมกิจกรรมร่วมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชุมชน เช่น ในวันสงกรานต์ วันขึ้นปีใหม่ วันพ่อ วันแม่ เป็นต้น มีโครงการใหม่ๆ มีนวัตกรรมที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ เน้นผลที่เกิดกับนักเรียนมีคุณภาพ เช่น

5.1 การนำโรงเรียนสู่ชุมชน ส่งเสริมคณะครูอาจารย์และนักเรียนร่วมกิจกรรมกับชุมชน เช่น กิจกรรมบริการหนังสือต่อชุมชน กิจกรรมเสี่ยงตามสาย โครงการสร้างเจตคติที่ดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน กิจกรรมรณรงค์การเลือกตั้ง การรณรงค์ป้องกันโรคติดต่อ การร่วมทำบุญงานประเพณีและวัฒนธรรมของท้องถิ่น การร่วมงานบุญของวัดศาลเจ้าแม่ทับทิม ทำให้ประสานความสัมพันธ์ที่ดี เกิดความรัก ความผูกพัน ความเข้าใจระหว่างชุมชน นักเรียนได้ศึกษาเรียนรู้จากทรัพยากรท้องถิ่น บุคลากรท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรม คติ ความเชื่อและหลักปฏิบัติของท้องถิ่น เช่น การจัดการเรียนรู้ “Amazing Wat Tien Tawai” ในทุกชั้นเรียน ที่ได้ผลอย่างดียิ่ง

5.2 ประสานชุมชน พัฒนาโรงเรียน ประสานโครงการพัฒนาร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษา เป็นคณะทำงาน คณะอนุกรรมการพัฒนาร่วมกันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของชุมชน พัฒนาเศรษฐกิจและอาชีพชุมชนร่วมกัน ชุมชนบริจาคเงินสร้างอาคาร ห้างน้ำ ครัวภัณฑ์ สนามเด็กเล่น เครื่องกีฬา เครื่องดนตรี เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่เด็ก ได้จัดชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเด็ก เช่น ห้องสมุดวัด โบสถ์ หลุมหลบภัย ศาลเจ้าแม่ทับทิม อบต. อนามัย สถานีตำรวจ บริษัท ร้านค้า สนามกอล์ฟ

5.3 นำเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าทันสมัย เช่น ติดตั้งจานรับสัญญาณดาวเทียมไทยคม ใช้คอมพิวเตอร์บริการงานส่งเสริมการอ่านห้องสมุดรับบริจาคห้อง Sound lab เพิ่มคุณภาพในการเรียนภาษาอังกฤษ

5.4 ร่วมสร้างบรรยากาศและจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ได้สร้างบรรยากาศและจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและเอื้อต่อการเรียนการสอน ทั้งด้านกายภาพ มนุษย์สัมพันธ์และวิชาการ เช่น การจัดสร้างน้ำตกในโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้จำลอง เพื่อจัดสภาพแวดล้อมให้ร่มรื่น สวยงาม เพื่อคลายความร้อน และสร้างภูมิทัศน์ที่ดีแก่โรงเรียน

5.5 ส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การใช้ทรัพยากรท้องถิ่นมาจัดการเรียนการสอน ใช้ภูมิปัญญาของท้องถิ่น ส่งเสริมงานอาชีพ กลุ่มการทำงานพื้นฐานอาชีพของโรงเรียน เกิดประโยชน์โดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มีผู้มาขอศึกษาดูงาน และขอเชิญครูอาจารย์เป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้อยู่เสมอ

5.6 คิดค้นโครงการใหม่อยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารและจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น กิจกรรมมินิมาร์ท เพื่อส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ ในโครงการส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยจำลองการซื้อขายจากมินิมาร์ทและห้างสรรพสินค้า นักเรียนได้รับความรู้จากประสบการณ์จริง ได้รับความสนใจจากนักเรียน ครู อาจารย์ และชุมชนอย่างยิ่ง และมีผู้มาศึกษาดูงานอยู่เสมอ

5.7 ได้รับการคัดเลือกให้โรงเรียนร่วมสร้างผลงานวิจัย เป็นคณะทำงานศึกษารูปแบบการพัฒนามาตรฐานการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาโดยพลังผู้ปกครองและชุมชน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

5.8 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ จัดนิทรรศการแสดงผลงานของโรงเรียนในงานประชุมวาระแห่งชาติและการประชุมต่างๆ จัดสถานศึกษาให้เป็นแหล่งวิทยากรชุมชน เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีโรงเรียน บุคคล หน่วยงาน มาขอเยี่ยมชมโรงเรียนและศึกษาดูงานอยู่เสมอ

6. ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การจัดแหล่งเรียนรู้ และการวัดประเมินผลการเรียนรู้โรงเรียนจึงได้ดำเนินการร่วมมือกับชุมชน ให้ชุมชนร่วมเป็นวิทยากรให้ความรู้แนวคิดและประสบการณ์แก่นักเรียน

6.1 ใช้แหล่งเรียนรู้จากชุมชนในการจัดการเรียนรู้ ทั้งในโรงเรียน สวนหย่อม ต้นไม้ คลอง ระบายน้ำ ซากรถ นก และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน เช่น ศาลเจ้าแม่ทับทิม หลุมหลบภัย ตลอดจนทรัพยากรบุคคล สถานที่ ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม ความเชื่อต่างๆ

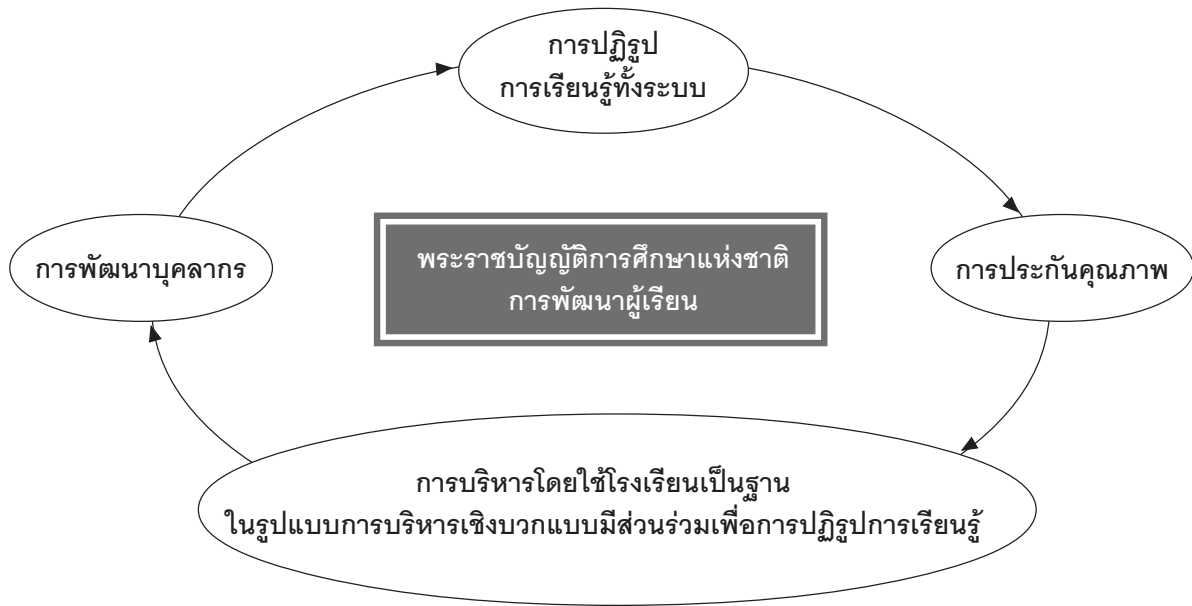
6.2 ชุมชนส่งเสริมสนับสนุน ให้วัสดุอุปกรณ์ ร่วมจัดกิจกรรม สร้างอาคารให้ตลอดมา

6.3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาหลักสูตรโดยได้รับความอนุเคราะห์ จากอาจารย์ คณบดี คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยขณะนั้น และคณะเป็นวิทยากรอบรมสัมมนาการพัฒนาหลักสูตร แผนการสอน ได้ชุมชนเป็นวิทยากรและร่วมจัดหลักสูตรท้องถิ่น

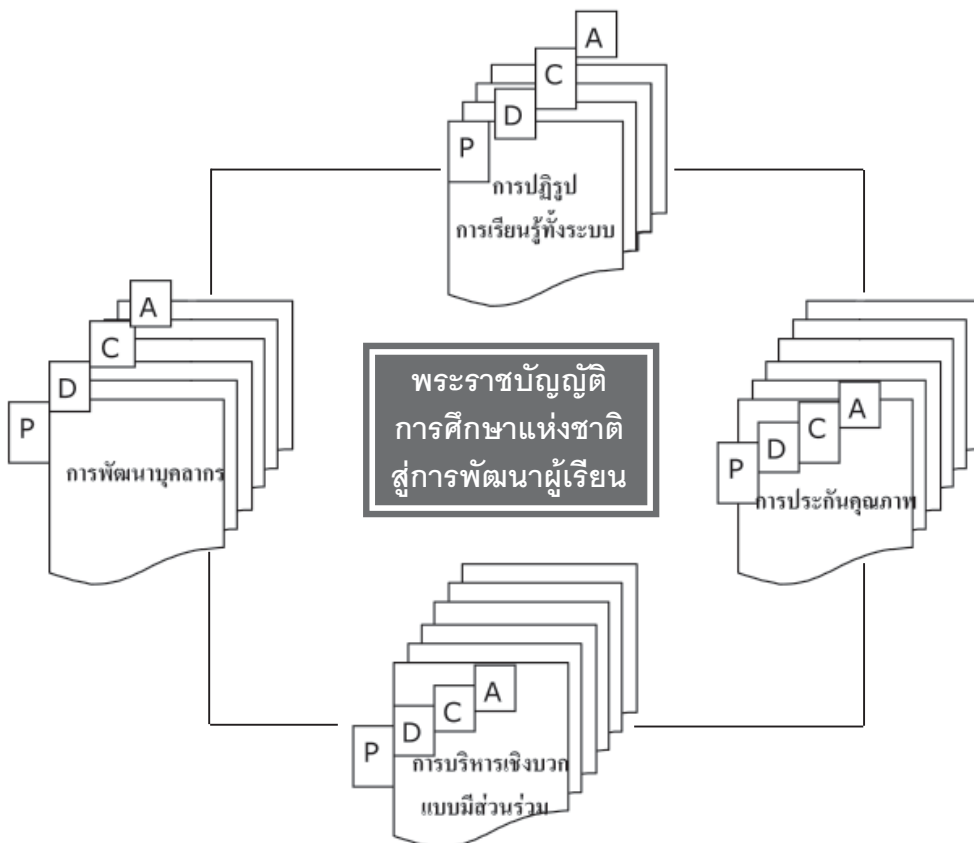
7. จัดสถานศึกษาให้เป็นแหล่งวิทยากรชุมชน โรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ได้มีบุคคล หน่วยงาน บุคลากรจากสถานศึกษาอื่นมาขอเยี่ยมชมโรงเรียนและศึกษาดูงานอยู่เสมอ

8. จัดโครงการและกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ โดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานและได้รับการยอมรับจากหลายหน่วยงาน คัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการสำคัญต่างๆ

กรอบการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดเทียนถวาย



การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบของโรงเรียนวัดเทียนถวาย



การดำเนินงานในการบริหารเชิงบวกเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้

การปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียน ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ได้จากการใช้แนวคิดหลักการ “Education for All and All for Education.” สร้างจุดเด่นที่**การพัฒนางานเป็นทีม** เปิดโอกาสให้ชุมชนที่เข้มแข็งเข้ามามีส่วนร่วมและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสำคัญกับการศึกษาทุกด้านคณะครูอาจารย์ปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และโรงเรียนเข้าร่วมโครงการการปฏิรูปการเรียนรู้กับหน่วยงานต่างๆ ทำให้มีหน่วยงานองค์กรต่างๆ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ได้ก่อให้เกิดเป็นผลงานทางการบริหารสถานศึกษาที่น่าภาคภูมิใจ คือ **“การบริหารเชิงบวกเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้”** ซึ่งเป็นการใช้กลยุทธ์การบริหารเชิงรุก ที่ปรับระบบให้เหมาะสมกับจุดเด่นจุดด้อย วิกฤต โอกาส ช่วงจังหวะเวลา ความขาดแคลนและการสนับสนุน จุดต่าง จุดร่วม บรรยากาศและทรัพยากรของโรงเรียน เป็นแนวทางการบริหารให้ถึงความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ โดยกำหนด ยุทธศาสตร์และจุดเน้น ที่เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน เน้นวงจรคุณภาพ PDCA โดยดำเนินการพัฒนาทุกงานไปพร้อมๆ กันให้สอดคล้อง ร้อยรัด เกื้อกูล และเอื้อประโยชน์ต่อกันด้านอื่นๆ ไปด้วยกัน เป้าหมายการดำเนินงานทุกด้าน มุ่งประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ มีกระบวนการปฏิบัติที่เน้นการให้ความสำคัญ การให้เกียรติยกย่อง การยอมรับ การให้กำลังใจ การเป็นกัลยาณมิตร ซึ่งกันและกัน การประสานกับชุมชน องค์กร นักวิชาการในพื้นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิ หน่วยงานที่มีส่วนร่วม จัดการศึกษา มีการวัดประสิทธิภาพ ความสำเร็จจากผลงานและจากความพึงพอใจ เพื่อให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนของนักเรียน ของครู ของบุคลากรทุกฝ่าย และของชุมชนโดยแท้จริง

มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานเป็นทีม โดยจัดให้ครูและบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา ให้ตระหนักในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรให้สอดคล้องเหมาะสมและหลากหลายรูปแบบ เป็นระยะๆ ต่อเนื่องตลอดปี สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร กำหนดเป้าหมายและรูปแบบการให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ที่นำไปสู่การส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนมากยิ่งขึ้น และเสริมให้มีกำลังใจที่จะพัฒนางานให้ต่อเนื่องต่อไป การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนา การจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดโรงเรียนให้น่าอยู่ น่าเรียน น่าทำงาน รูปแบบที่โรงเรียนได้ดำเนินการประกอบด้วย

1. กำหนดกิจกรรมการพัฒนาตนเอง โดยเริ่มที่สร้างความตระหนักและความเข้าใจให้ตรงกันในความจำเป็นที่ต้องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และภารกิจที่โรงเรียนต้องดำเนินการ
2. จัดห้องวิชาการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูล สื่อ และรวบรวมผลงานนักเรียนและครูผู้สอน ครูภูมิปัญญาชาวบ้าน และชุมชน ใช้เป็นแหล่งค้นคว้าพัฒนางาน
3. ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร กรรมการโรงเรียนและผู้ปกครอง ร่วมกันสำรวจตนเอง ศึกษาสภาพปัจจุบันของโรงเรียน เพื่อให้ทราบว่าจะพัฒนาตนเองในเรื่องใดบ้าง

4. เพิ่มความรู้และทักษะบุคลากรโดยการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่มาศึกษาดูงาน ทำให้ได้แนวทางการดำเนินงานเพิ่มเติม สามารถใช้ปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น
5. ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเป็นระยะๆ เพื่อให้มีความตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. ครูอาจารย์ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนในด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม
7. บุคลากรแต่ละคนดำเนินการพัฒนาตนเองในการวางแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ และปรับปรุงเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้ และบันทึกร่องรอยการดำเนินงาน
8. บุคลากรทุกคนจัดทำรายงานการประเมินตนเอง สรุปวิเคราะห์งาน ศึกษาความก้าวหน้า บันทึก และสรุปบทเรียน เกี่ยวกับกระบวนการและผลการเรียนรู้ของผู้เรียน พร้อมจัดทำรายงาน
9. ผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมในตอนต้น ทำให้ครูอาจารย์มีความมั่นใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้น
10. โรงเรียนมุ่งพัฒนาการปฏิรูปให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพการเรียนรู้ตามมาตรฐานการศึกษา โดยโยงไปยังปัจจัยต่างๆ ที่เป็นปัจจัยโดยองค์รวมมาผนึกกำลังกัน

จากการจัดกิจกรรมต่างๆ ทำให้โรงเรียนมีการพัฒนางานอื่นๆ ของโรงเรียนได้ผลดียิ่งขึ้นในทุกด้านตามมา เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายว่ามีการพัฒนาต่อเนื่องตลอดเวลา

ในด้านการปฏิรูปการเรียนรู้และหลักสูตร เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ โดยการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามมาตรา 22 และมาตรฐานที่ 18 ในมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน จัดกิจกรรมที่เน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ ตามหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน วัด ซึ่งเป็นโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตร

เป้าหมายหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน กำหนดให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความรู้พื้นฐาน มีนิสัยใฝ่เรียน ใฝ่รู้ รักการอ่าน รักการเขียน รักการค้นคว้า มีทักษะและกระบวนการทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ทักษะการคิด การสร้างปัญญา และทักษะ เป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

คณะครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน ได้หลอมวิสัยทัศน์ร่วมเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) กำหนดให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถให้ความรู้คู่คุณธรรมแก่นักเรียนได้ตลอดชีวิตโดยการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมคู่กับวิสัยทัศน์ของชุมชนที่กำหนดไว้เป็นสิ่งคมแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนการสร้างคน สร้างงาน สร้างชาติ วิสัยทัศน์ของตัวบุคคล เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ไหมมองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี เน้นการรวมพลัง สร้างสรรค์และพัฒนาต่อเนื่อง ทั้งการบูรณาการ

และกำหนดพันธกิจร่วมกัน ที่จะพัฒนาโรงเรียนให้มีความพร้อมที่จะจัดการศึกษา ให้ผลลัพธ์ (Outcome) เกิดกับนักเรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข ทั้งสุขภาพกาย จิตใจ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่ทุกฝ่ายต้องการ กำหนดบทบาทให้ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยการเป็นผู้อำนวยการผู้จัด การสร้างเสริม และสร้างสรรค์ ให้กรรมการสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญเป็นผู้กำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน กำหนดบทบาทให้ครูเป็นหุ้นส่วนใหญ่ที่สำคัญ กำหนดให้นักเรียนเป็นผู้ร่วมกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์และพัฒนา ให้ชุมชนประสานความร่วมมือและสนับสนุน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ในการรวมพลังสร้างเยาวชนที่ดีของสังคม และกำหนดโครงสร้างงานวิชาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารจัดการหลักสูตรของโรงเรียน เน้นผลลัพธ์ให้สามารถสนองเป้าหมายของหลักสูตร อย่างมีคุณภาพทั้ง 7 ภารกิจ คือ ภารกิจที่ 1 การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาพร้อมพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองให้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตรสถานศึกษา ภารกิจที่ 2 จัดทำสาระของหลักสูตรของสถานศึกษา ครบทั้ง 8 สาระ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ภารกิจที่ 3 กำหนดแผนการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา การ บริหารจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ จัดทำสาระการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับความถนัด ความ สนใจและความสามารถของผู้เรียน มีการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ คิด และสรุปเป็นความรู้ และแนวความคิดด้วยตนเอง มีการสอนซ่อมเสริมและส่งเสริมผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถตาม ธรรมชาติและเต็มศักยภาพ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหาร จัดการหลักสูตรของสถานศึกษา มีสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพียงพอเหมาะสม จัด บรรยายภาคที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียน มีการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง ภารกิจที่ 4 การปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา ภารกิจที่ 5 นิเทศ กำกับ ติดตามผล การดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร ภารกิจที่ 6 สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของ สถานศึกษา และภารกิจที่ 7 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และการส่งเสริมการเรียนรู้ ตามหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน จึงมุ่งพัฒนาผู้เรียนในลักษณะองค์รวม ให้มีความสมดุลทั้งทาง ด้านร่างกาย จิตใจ ปัญญาและสังคม โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผน การเรียน และประเมินผลการเรียนของตน ได้แสดงออกอย่างอิสระ เน้นสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และ ค่านิยมในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการบูรณาการทั้งภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้และข้ามกลุ่มสาระ การเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเห็นความเชื่อมโยงที่เป็นระบบ มีการจัดบรรยายภาคด้านกายภาพและด้านจิตใจ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการเสริมแรงทางบวกให้ผู้เรียน ให้ความสำคัญทั้งด้านความรู้ - พุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ด้านความรู้สึกร-จิตพิสัย (Affective Domain) ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) โดยใช้ แนวทางการพัฒนานักเรียนในแต่ละด้าน

ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ได้จัดให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร สถานศึกษาที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง พร้อมการรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและ สาธารณชน ตามมาตรา 48 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยโรงเรียนปรับ ระบบการประกันคุณภาพ จัดวางระบบหลักและระบบสนับสนุนไว้ ในการปฏิบัติงานประจำตามปกติ

ของโรงเรียน **งานระบบหลัก** ที่จัดได้แก่ **ระบบการเรียนรู้** **ระบบดูแลช่วยเหลือ** และ **ระบบกิจกรรมนักเรียน** **ระบบสนับสนุน** ได้แก่ **ระบบการนำองค์กร** **ระบบยุทธศาสตร์** **ระบบบริหารจัดการ** **ระบบดูแลคุณธรรม** **ระบบการพัฒนาบุคลากร** **ระบบชุมชนสัมพันธ์** **ระบบสารสนเทศ** การบริหารจัดการระบบเริ่มจาก **การวางระบบ (Plan)** เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงานเป็นกระบวนการในแต่ละขั้นตอน มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและการบันทึกการทำงานทุกขั้นตอนเป็นปัจจุบัน ข้อมูลที่ได้จะเป็นสารสนเทศที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพ ตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของระบบย่อย หลายระบบย่อยก็จะเห็นคุณภาพโดยรวมของระบบโรงเรียนทั้งโรงเรียน **การทำตามระบบ (Do)** เป็นการปฏิบัติร่วมกัน โดยใช้ฐานโรงเรียนตามกระบวนการและการบันทึกผลการปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปัจจุบันเสมอ **การประเมินผลระบบ (Check)** เป็นการประเมินตนเอง โดยใช้วิธีร่วมกันประเมิน หรือผลัดเปลี่ยนกันประเมินภายใน ระหว่างบุคคล ระหว่างทีมย่อยในโรงเรียน **การแก้ไขพัฒนาระบบ (Act)** เป็นการนำผลการประเมินมาแก้ไข พัฒนา ปรับปรุง ให้เป็นระบบและเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อไป

ในการระดมทรัพยากรในชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความสำเร็จ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ตามมาตรา 9 ดำเนินการโดย

1. ใช้วิทยากรท้องถิ่นในชุมชน ช่วยบริจาควัสดุครุภัณฑ์ วัสดุอุปกรณ์และร่วมเป็นวิทยากร ให้ความรู้แก่นักเรียน ตามมาตรา 57 หมวด 7 ที่สำคัญได้แก่ หลวงพ่อพระครูผู้อุปถัมภ์และพระสงฆ์ ในวัดร่วมเป็นวิทยากรธรรมะให้ความรู้วิชาจริยศึกษา ประชาชนร่วมบริจาคเครื่องดนตรี และเป็นวิทยากรดนตรีเป็นประจำ เป็นต้น

2. โรงเรียนจัดโครงการและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ โดยการประสานงานระหว่างหน่วยงานและได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ คัดเลือกให้โรงเรียนเข้าร่วมโครงการสำคัญ เช่น โรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ศูนย์ส่งเสริมการอ่าน โรงเรียนนำร่องด้านการเรียนการสอน

3. จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย เป้าหมาย สภาพความสำเร็จ การจัดวิธีการพัฒนาโรงเรียน และการสนับสนุนทรัพยากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน ให้ชุมชนร่วมกำหนดนโยบาย และลงมือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนั้นโรงเรียนยังร่วมกับชุมชนพัฒนาโครงการที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา สอดคล้องกับจุดที่ควรพัฒนาของชุมชน และได้รับความร่วมมืออย่างดี มีผลการดำเนินการที่ได้ทั้งงาน ได้ทั้งความร่วมมือ และความเจริญของชุมชน และโรงเรียนมีโอกาสรับรางวัลในระดับต่างๆ เป็นที่ยอมรับของชุมชน เช่น โครงการด้านการสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมดีเด่นเฉลิมพระเกียรติ โครงการส่งเสริมการอ่าน โครงการส่งเสริมการมีรายได้ระหว่างเรียนของนักเรียน โครงการส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียน โครงการส่งเสริมระเบียบวินัยและจริยธรรมนักเรียน โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และโครงการพัฒนาร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน ซึ่งได้รับยกย่องเป็นชุมชนตัวอย่าง ที่ชุมชนให้การสนับสนุนทรัพยากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้โอกาสทางการศึกษาช่วยเหลือให้เด็กในภูมิลำเนาและผู้ทีสนใจได้มีโอกาสศึกษาต่อ

การบริหารเชิงบวกแบบมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับกรรมการสถานศึกษา ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งตามมาตรา 39 และ 40 และถือเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายของรัฐกับความต้องการของชุมชนและบริบทของท้องถิ่น โดยทำหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบ ช่วยเหลือ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกิจกรรมในระดับที่เหมาะสม ในด้านงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้โรงเรียนสามารถให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชน สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข ทั้งสุขภาพกาย จิตใจ การเรียนรู้การทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับของนักเรียน ชุมชน โดยมีเงื่อนไขความสำเร็จของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้ร่วมกันดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผน กำหนดนโยบาย การดำเนินงาน ปฏิบัติกิจกรรม การประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน สรุปและชื่นชมยินดีในความสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน เกิดความสุข ความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วม สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ร่วมกับคณะครูและชุมชน ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน อย่างเป็นกัลยาณมิตร

2. การมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการ ต้องส่งผลโดยตรงต่อการศึกษาของชุมชน และนักเรียนทุกคน สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาศักยภาพนักเรียนทุกด้านสูงสุด ร่วมกับผู้ปกครอง หน่วยงาน องค์กรต่างๆ เห็นผลการพัฒนาที่ชัดเจน

3. คณะครู นักเรียน ชุมชนและส่วนรวมต้องให้การยอมรับในตัวคณะกรรมการ ในบทบาทหน้าที่ที่คณะกรรมการได้ปฏิบัติอยู่ และผลของการดำเนินการของคณะกรรมการทั้งหมด สามารถปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูได้ดีและเหมาะสม

4. คณะกรรมการทุกคนต้องเห็นความสำคัญของการประชุม การร่วมแสดงความคิดเห็น การร่วมกิจกรรม ด้วยความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่

5. การปฏิบัติงานของคณะกรรมการต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่กำหนดอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการทำงานและเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน พัฒนาตนเอง ที่มั่งคั่งและหมู่คณะเสมอ และทางราชการต้องตอบแทนให้กำลังใจย้อนกลับในผลงานตามสมควร

6. ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของคณะกรรมการที่จะร่วมกันประชาสัมพันธ์ เป็นสื่อกลาง ประสานระหว่างบ้าน-วัด-โรงเรียน-ชุมชน-หน่วยงานองค์กรต่างๆ ร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ให้เหมาะสมกับการเป็นหน่วยงานในการให้บริการทางการศึกษา

การดำเนินงานของคณะกรรมการ ใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนที่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมตรวจสอบประเมิน รายงานผล ร่วมปรับปรุงแก้ไขและภาคภูมิใจร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วน

เกี่ยวข้อง (Involvement) อย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดความผูกพัน (Commitment) รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน โดยการดำเนินงานครบองค์ประกอบการมีส่วนร่วม (Participation) คือความร่วมมือร่วมใจ (Co-operation) การประสานงาน (Co-ordination) และความรับผิดชอบ (Responsibility)

จากการดำเนินงานตามรูปแบบ การบริหารเชิงบวกแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนวัดเทียนถวายทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ดังนี้

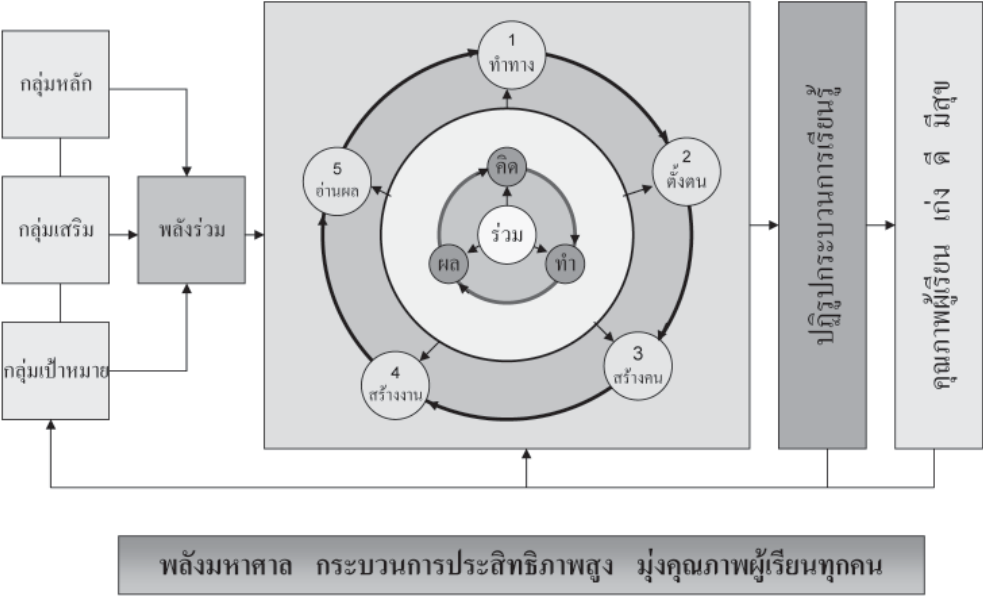
1. เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ พัฒนาโรงเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถรักษา สภาพของกิจกรรมที่ดี ให้คงอยู่ได้ตลอดไป และเกิดกิจกรรมที่ดีขึ้นใหม่ต่อเนื่อง
2. ทุกฝ่ายหันมาให้ความสำคัญกับการศึกษามากขึ้น เกิดความเชื่อมั่นศรัทธา ร่วมกิจกรรม ร่วมช่วยเหลือ ร่วมบริจาคงบประมาณ อาคารเรียน อาคารประกอบ วัสดุครุภัณฑ์
3. สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ๆ และสามารถดำเนินกิจกรรมพัฒนาโรงเรียนไปได้สม่าเสมอ ต่อเนื่อง
4. มีการพัฒนาทุกด้านไปพร้อมๆ กัน และสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมที่ดีของทุกฝ่าย
5. เกิดการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่มีความร่วมมือที่ดี เป็นตัวอย่างได้
6. โรงเรียนได้รับการยอมรับให้เป็นโรงเรียนต้นแบบ เป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้
7. หน่วยงาน องค์กร สถาบันการศึกษาอื่นให้การยอมรับในคุณภาพการศึกษา มาศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ
8. เกิดผลสำเร็จเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ยั่งยืน เป็นกระบวนการ เป็นระบบ ครบวงจร (PDCA) ได้ทั้ง 4 A

**รูปแบบการบริหารการศึกษาโดยใช้พลังร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนของโรงเรียนสวนหม่อน
กรณีโรงเรียนสวนหม่อน อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา**

โดย ผอ.ประจวบ บอกสันเทียะ

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบพลังร่วมนี้ เป็นการสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา อันเป็นผลจากรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยได้ใช้กลวิธีการบริหาร ที่จะให้เกิดขึ้นกับผลการศึกษาให้มากที่สุด ผลการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหาร ปრაกฏ ดัชนีภาพต่อไปนี้

**รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้พลังร่วม
(Collaborative Power Model)**



รูปแบบการบริหารแบบพลังร่วม (Collaborative Power Leadership) นี้ ประกอบด้วย **กลุ่มพลัง 3 กลุ่ม กระบวนการ 5 ขั้นตอน**

ปัจจัยกลุ่มพลัง ส่วนที่เป็นปัจจัยกลุ่มพลังร่วม หมายถึงกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เป็นปัจจัยในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย **กลุ่มพลังหลัก กลุ่มพลังเสริม และกลุ่มพลังเป้าหมาย** ส่วน **กระบวนการ 5 ขั้นตอน** ประกอบด้วย **กระบวนการทำทาง กระบวนการตั้งตน กระบวนการสร้างคน กระบวนการสร้างงาน และกระบวนการอ่านผล** เพื่อพัฒนาปรับปรุง การปฏิรูปการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างยั่งยืน คือ **เก่ง ดี และมีความสุข**

กลุ่มพลังหลัก ได้แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรฝ่ายอื่นๆ ในสถานศึกษา **กลุ่มพลังเสริม** ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน บุคคล หน่วยงาน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ที่เข้ามาร่วมให้การสนับสนุนในการบริหารจัดการสถานศึกษา และ **กลุ่มพลังเป้าหมาย** ได้แก่ กลุ่มผู้เรียนในสถานศึกษา กลุ่มพลังทั้ง 3 กลุ่มจะปฏิสัมพันธ์กัน และนำไปสู่ **กระบวนการ 5 ขั้นตอน** คือ **การทำทาง** ซึ่งหมายถึงกระบวนการปรับ หรือการทำความเข้าใจสอดคล้องตรงกัน หรือมีความกระจ่างในค่านิยมบุคคล ทั้งในส่วนซึ่งเป็นของผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น นักเรียน และผู้ปกครอง บุคลากรหรือองค์กรสถาบันจากภายนอก แล้วนำมากำหนดเป็นค่านิยมร่วม วิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา การพัฒนาธรรมเนียมและแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา **การตั้งตน** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกคน ทุกตำแหน่ง ทุกฝ่าย ทุกกลุ่ม สามารถทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ด้วยการพัฒนาสมรรถภาพที่เป็นความรู้ ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ตำแหน่ง ทำความเข้าใจและวางตนได้เหมาะสมในบทบาท หน้าที่ สถานะในการเป็นผู้นำและผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเชื่อมั่นว่าจะนำพาองค์กรสถานศึกษา กลุ่ม ชั้นเรียนไปสู่เป้าหมายได้ **การสร้างคน** หมายถึง กระบวนการกำหนดบทบาท หน้าที่ ปรับและมอบหมายงานให้บุคลากรตามตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ เจตคติ และทักษะ ทั้งนี้โดยให้แต่ละบุคคลตระหนักถึงความเป็นคณะ หรือทีมงาน **การสร้างงาน** หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของกลุ่มพลังทุกกลุ่มทั้งที่เป็นงานส่วนตนและงานกลุ่ม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน **การอ่านผล** หมายถึง กระบวนการวัดและประเมินผลงาน การรายงานผล และการนำผลงานไปประกอบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาปรับปรุง **การปฏิรูปการเรียนรู้** ซึ่งหมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายรูปแบบ ที่เกิดจากการประสานของกลุ่มพลังร่วม **โดยมุ่งเน้นผลที่จะเกิดกับกลุ่มพลังเป้าหมายหรือกลุ่มผู้เรียนเป็นสำคัญ** เพื่อในที่สุดก่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างยั่งยืน คือ **เก่ง ดี และมีความสุข**

ในการบริหารจัดการสถานศึกษา พฤติกรรมแกนการบริหาร (Core Leadership Behaviors) คือ กระบวนการบริหาร ที่เรียกว่า **พฤติกรรมการบริหารแบบใช้พลังร่วม** (Collaborative Power Leadership) ที่ประกอบด้วยปัจจัยพฤติกรรมดังในแผนภาพในตอนต้น

ปัจจัยพลัง: 3 แหล่งพลังร่วม (Triangular Sources of Collaborative Power)

ในการบริหาร จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมมือ และร่วมชื่นชมผลจากกลุ่มพลังบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนปัจจัยอื่นๆ นั้น เมื่อมีกำลังคนแล้ว ย่อมสามารถจัดหามาได้ในโอกาสต่อไป กลุ่มพลังปัจจัยการบริหารตามรูปแบบ 3 กลุ่มนี้ คือ **กลุ่มพลังหลัก** (Main Power Group) **กลุ่มพลังเสริม** (Supplemental Power Group) และ **กลุ่มพลังเป้าหมาย** (Target Power Group) ซึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษามีความสำคัญ ดังนี้

1) กลุ่มพลังหลัก (Main Power Group)

กลุ่มพลังหลักได้แก่ผู้บริหารและครู รวมทั้งบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา เช่น ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ครูช่วยสอน หรือฝ่ายอื่นๆ ที่สามารถเอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการจัดการเรียนการสอน กลุ่มนี้เป็นกลุ่มแรกที่จะรับรู้สภาพการณ์ต่างๆ ทั้งสภาพปัจจุบัน ปัญหา ระดับความสำเร็จ และเป็นศูนย์ประสานความสัมพันธ์ของปัจจัยและองค์ประกอบอื่นๆ ทั้งหมดของการจัดการศึกษา

ในส่วนของผู้บริหารนั้น เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาของแต่ละสถานศึกษา หากผู้บริหารมีประสบการณ์ที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสูง จะมีประสบการณ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ นอกจากนี้ การศึกษาของผู้บริหาร การอบรมทางด้านการบริหารอยู่เสมอ ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารเพิ่มมากขึ้น ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งสามารถใช้พฤติกรรมการบริหารได้อย่างยืดหยุ่น หลากหลายวิธีการ เพื่อที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษา อบรม ทำให้สามารถนำความรู้และทักษะมาใช้ในการบริหารจัดการด้วยความชัดเจน และความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจในทุกงานของโรงเรียน ย่อมมีโอกาสที่จะมีข้อผิดพลาดขึ้นได้บ้าง อยู่เสมอ แต่ด้วยการรู้จักรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุกฝ่าย การรับรู้ข้อมูลและการรู้จักคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจจะเกิด และเพิ่มสัดส่วนของการบริหารที่มอบหรือเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ผ่านการพัฒนามาตามลำดับ การรู้จักมอบอำนาจหรือการรู้จักให้ความไว้วางใจให้กับเพื่อนร่วมงานจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น เพื่อนร่วมงานรวมทั้งกลุ่มพลังร่วมอื่นๆ ก็จะมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากยิ่งขึ้น ประกอบกับเมื่อเพื่อนร่วมงานมีความรู้ มีประสบการณ์สูงขึ้น ก็สามารถที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานและมอบหมายการตัดสินใจในงานได้ง่ายมากขึ้น ผลการตัดสินใจเกี่ยวกับงานต่างๆ ก็จะมีความแม่นยำมากขึ้น

สำหรับครูและบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา เช่น จำนวนครู หรืออัตราส่วนของครูกับนักเรียน ถึงแม้ว่าจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา แต่ในระดับผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาของทางราชการนั้นไม่สามารถกำหนดปริมาณ จำนวน หรืออาจมีทางเลือกให้ในเชิงคุณลักษณะและคุณภาพได้มากนัก เนื่องจากการตัดสินใจส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับหน่วยเหนือ ดังนั้น

ไม่ว่าจำนวนของครูจะขาดแคลนหรือมีเกินอัตรา ผู้บริหารก็ต้องบริหารจัดการตามจำนวนที่มีอยู่ให้ได้ผลดีที่สุด สิ่งที่สำคัญ คือ ความรักความสามัคคีของครู ที่มักจะเป็นตัวก่อให้เกิดความยึดมั่นในกลุ่ม ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ช่วยสร้างเสริมความผูกพันของสมาชิกในสถานศึกษา ในขณะเดียวกัน ครูก็ควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมด้วยการให้ได้รับการแสดงความชื่นชม การให้คำแนะนำปรึกษา การยอมรับในแนวความคิด การแสดงความช่วยเหลือโดยตรงในรูปของการบริการ ด้านสิ่งของหรือด้านอื่นๆ การให้การยอมรับนับถือและการสนับสนุนทางอารมณ์ เป็นต้น

การให้ความสำคัญแก่ครูผู้สอน รวมทั้งบุคลากรอื่นๆ เช่น นักการภารโรง ครูอัตราจ้าง และด้วยความเชื่อว่า ความสามัคคีจะทำให้เกิดพลังได้ หรือจากหลักคิด “ไม่มีใครที่ชนะได้โดยลำพัง (No one wins alone.)” ในทุกโอกาส ความพยายามสร้างบรรยากาศของความเข้าใจอันดีต่อกัน ไม่เปิดช่องก่อให้เกิดความแตกแยก และด้วยการไม่เป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเสียเอง และด้วยการรู้จักสมานรอยร้าว ความสัมพันธ์ด้วยเทคนิควิธีต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมตอนเช้า การจัดวันเกิดให้ครูได้แสดงหรือร่วมงานฉลองในโอกาสต่างๆ เพื่อสื่อสารแนวคิดของตนสู่ครูและเพื่อนร่วมงาน การใช้เพลง กลอน เพื่อโน้มน้าวใจ สร้างเจตคติที่ดีต่อผู้บริหาร และต่อองค์การโดยรวม ทั้งใช้โอกาสเพื่อให้เกิดการแสดงความชื่นชมยินดี ทำให้นักเรียนได้รับบทเรียนที่ดี และให้บุคลากร รวมทั้งชุมชน ได้รับความภาคภูมิใจและเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น การเผยแพร่ไปยังสื่อ โดยเฉพาะทางสถานีวิทยุต่างๆ มีส่วนช่วยเหลือหลอม เสริมแรง และสร้างพลังแฝง ให้บุคลากรได้เป็นอย่างดี บุคคลย่อมมีความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของตนไม่ว่าจะเป็นในด้านใด ปัจจุบันแม้ว่าโรงเรียนจะมีอัตราครูขาดมาก แต่คณะครูและบุคลากรที่มีอยู่ ก็ร่วมพลังทำงานอย่างจริงจัง สร้างความรัก ความสามัคคี ทำให้เกิดพลังได้ด้วยระบบดังกล่าว ในการสนับสนุนครูและบุคลากรด้านอื่นๆ โดยสม่าเสมอ นั้น ผู้บริหารและครูจึงต้องร่วมกันเป็นกลุ่มพลังหลัก ที่จะนำไปสู่การร่วมพลังกับกลุ่มอื่นสำหรับการปฏิรูปการศึกษาได้ดีต่อไป

2) กลุ่มพลังเสริม (Supplemental Power Group)

ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีคุณภาพ ต้องเป็นการบริหารงานโดยระบบคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมวินิจฉัย ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ ทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับหมวดวิชา/กลุ่มสาระ และระดับชั้น การบริหารการศึกษาที่ได้กำหนดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปของคณะบุคคล ทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามนโยบายของโรงเรียน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการโรงเรียนแล้ว ควรมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนด รู้สภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านบุคลิกภาพ คือ การรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตรงต่อเวลา การให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน และการมีสุขภาพที่ดี แข็งแรง ส่วนในด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่การรู้จักการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้โดยเน้นหรือไม่หวังผลตอบแทนเป็นหลัก การให้ความเป็นกันเอง การรู้จักเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น การมีเจตคติที่ดีต่อบุคคลอื่น มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ มีความเป็นมิตร มั่นใจในตนเอง ยึดมั่นต่อเป้าหมายของงาน รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงาน

จากคติที่ว่า “ไม่ว่างานจะใหญ่เพียงใด จะยากแค่ไหนเพียงใดก็ตาม ถ้าสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นชอบ เห็นดี เห็นงามได้แล้ว จะมีโอกาสสำเร็จได้ในทุกเรื่อง” และถ้าการขยายปริมาณและขอบข่ายของกลุ่มพลังเสริมให้กว้างออกไป นอกเหนือจากคณะกรรมการสถานศึกษา ไปสู่ผู้นำต่างๆ ทั้งในสถาบัน องค์กร ภาครัฐและเอกชน ในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางศาสนาในชุมชน โดยวิสัยทัศน์และแนวความคิดที่มองเห็น “ส่วนขาด” ขององค์กรอยู่เสมอ จะทำให้สถานศึกษาต้องแสวงหาทรัพยากรมาเพื่อเป็นทุนหลักไว้เสมอ การจัดการศึกษาควรเป็นไปเพื่อส่วนรวม โดยส่วนรวม การสำรวจตรวจสอบ ติดตาม สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งแบบที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ การพบปะผู้ปกครองในตอนเช้า การเปิดโอกาสให้ผู้เข้ามาในโรงเรียนได้เขียนแสดงความคิดเห็นลงบนป้ายผ้า การรับฟังข้อคิด ความเห็น และเจตคติของผู้ปกครองและกลุ่มพลังเสริมอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง ประสิทธิผลจากการบริหารจัดการ จะมาจากการใช้กลุ่มพลังเสริมได้อย่างหลากหลาย มากรูปแบบ สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้วยยึดหลักการมีโครงสร้างที่มีความชัดเจน ทำให้การบริหารมีความโปร่งใส และให้เข้ามามีบทบาทในการตรวจสอบประสิทธิผลได้ กลุ่มเหล่านี้จะก่อให้เกิดพลังความร่วมมือที่ไร้ขอบเขตจำกัด นำไปสู่การพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี

3) กลุ่มพลังเป้าหมาย (Target Power Group)

ปัจจัยด้านนักเรียน ระดับเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครองนักเรียน พฤติกรรมด้านการเรียน ความสนใจใฝ่รู้ ความเอาใจใส่ต่อการเรียนและบทเรียนอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง การเชื่อฟังคำสอนของครู อาจารย์ การให้ความร่วมมือในกิจกรรมการเรียนการสอนที่โรงเรียนจัดให้ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเพื่อน การมีเพื่อนที่สนิทสนม การรู้จักให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกับคนอื่นได้

กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มพลังพิเศษ เพราะสะสมหรือมีพลังแฝง ทั้งในลักษณะที่จะเป็นตัวแสดงพลัง และเป็นแหล่งถ่ายทอดให้พลังแก่กลุ่มอื่นๆ ได้อีกด้วย โดยเมื่อได้สัมผัสกลุ่มนี้แล้วจะซึมซับและเกิดมีพลังเพิ่ม เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานหรือผลิตผลงานต่อไปได้

อย่างไรก็ตาม กลุ่มพลังเป้าหมายอาจเป็นพลังลบได้ โดยการดึงดูเอาพลังลบจากกลุ่มพลังอื่นๆ มา ทำให้พลังดีลดน้อยลงได้ ยิ่งสภาพสังคมซับซ้อน ผู้เรียนและพฤติกรรมของผู้เรียนก็จะซับซ้อนตามไปด้วย เช่น กลุ่มมีปัญหาหรือผู้เรียนในโครงการเรียนร่วม ถ้าครูผู้สอนไม่มีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอ ครูจะเกิดความรู้สึกลำ เบนหน่ายได้ง่าย เมื่อพบว่าผู้เรียนในความรับผิดชอบไม่สามารถตอบสนองกระบวนการเรียนรู้ได้ตามที่คาดหวัง ผู้บริหารจะต้องรู้จักสังเกต และจัดระบบให้คำแนะนำช่วยเหลือเสมอๆ

สำหรับนักเรียนที่เป็นกลุ่มพิเศษ ที่ช่วยเหลือตนเองได้ดี ก็สามารถลดภาระงานของครูผู้สอน ด้วยการนำรูปแบบกิจกรรมสู่เพื่อนนักเรียนด้วยกันได้ ในบางครั้ง ครูผู้สอน หรือแม้แต่ผู้บริหารเองก็สามารถจะเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ จากตัวผู้เรียนด้วยกันได้ การเน้นความสำคัญของกลุ่มพลังเป้าหมายนี้ในการพัฒนาการบริหารและการจัดการสถานศึกษา จะช่วยประชาสัมพันธ์ถึงความสำเร็จหรือ

ความล้มเหลวของโรงเรียน เน้นที่ตัวครูผู้สอนให้ทำความรู้จักกับนักเรียนในความรับผิดชอบทุกคน และ ย้ำอยู่เสมอว่า การศึกษานั้นก็เป็นไปโดยเฉพาะเพื่อผู้เรียนเป็นหลัก แนวทางนี้เป็นไปตามหลักของภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ที่พยายามที่จะปลุกฝังและยกระดับความคิด ของผู้ร่วมงาน ให้เป็นไปเพื่อเป้าหมายขององค์กร มากยิ่งกว่าเป้าหมายส่วนตัว แม้ว่าในระยะแรกๆ การตอบสนองต่อกลุ่มพลังเป้าหมายมากนัก

กระบวนการบริหาร (Transformation)

ในกระบวนการบริหารจัดการ ที่ครอบคลุมการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมิน และรับผล จะมี ลักษณะเป็นวัฏจักรที่มีความสำคัญและต่างเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อเนื่องไม่สิ้นสุด มีองค์ประกอบ ดังนี้

1) ขั้นเตรียมการ (Preparation Stage = Planning)

ในขั้นเตรียมการที่ประกอบด้วยทำทาง ตั้งตน สร้างคน จะต้องรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วม พลังร่วม เห็นชอบ เห็นดีเห็นงาม เตรียมทรัพยากรในการบริหารให้พร้อมทั้งบุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี บรรยากาศ สภาพแวดล้อม และเตรียมประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย

ก. ทำทาง (Path Finding)

บุคลากรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารเอง ครู ผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการ สถานศึกษาหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนใดก็ตาม เมื่อเข้ามาสู่โรงเรียนหรือเข้ามามีสัมพันธ์กับโรงเรียน ในด้านใดด้านหนึ่งแล้ว สิ่งที่ยังตระหนักและสังวรณ คือ บุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้ไม่ได้เข้ามาอย่าง โดดเดี่ยวและด้วยความคิดที่เป็นสุญญากาศ นั่นคือ เขามีความคิด ความเชื่อ เจตคติและค่านิยมที่มาก หลากหลาย จากการที่ได้พบหรือรับการปลุกฝังมา เมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ปัญหา วิกฤติการณ์ หรือสถานการณ์ใดๆ ย่อมมีความสับสน รู้สึกยุ่งยากใจ และอาจรวมไปถึงความคับข้องใจในการที่จะนำ ความคิดหรือประสบการณ์ใดๆ มาแก้ปัญหา สภาพทางจิตในบางขณะจึงอาจติดตันได้ อาจมีความคิด ที่สับสน ดังนั้นในขั้นตอนของ การทำทาง นี้ ผู้บริหารจะต้องช่วยป้องกันและต้องช่วยบรรเทาความ สับสนทางความคิดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และที่อาจนำไปสู่ความสับสนในความคิดของคนหรือกลุ่มอื่น ต่อไปได้ด้วย อันอาจทำให้ปัญหาขยายออกไปสู่ระดับกว้าง

การป้องกันและบรรเทาดังกล่าวได้แก่ การทำความเข้าใจหรือค่านิยมของทุกฝ่ายให้กระจ่าง แล้วโน้มน้าวใจมาสู่การกำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมขององค์กร (Core or Shared Values) ของสถานศึกษา ซึ่งในที่นี้เท่ากับนำไปสู่การสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) หรือการกำหนดวิสัยทัศน์นั่นเอง กระแสแนวความคิดของทุกฝ่ายจะมุ่งไปที่เป้าหมายใหญ่ ไปที่ปลายทางร่วมกัน บทบาทหน้าที่ของ ผู้บริหารในขั้นนี้จึงเปรียบเสมือนกระจกที่รับ “แสงความคิด” ของทุกฝ่าย จัดระเบียบแสงแล้วหล่อหลอม ให้สะท้อนความคิดไปในทิศทางเดียวกัน หรือในทิศทางที่สอดคล้องกัน อันจะนำมาซึ่งการเกิดพลังรวม

จากวิสัยทัศน์ จะนำไปสู่การกำหนดและจัดทำแผนพัฒนาหรือจัดทำธรรมนูญโรงเรียน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายและตัวชี้วัดคุณภาพที่ชัดเจน รวมทั้งมีกลไกการประกันคุณภาพ การจัดระบบการเงินและงบประมาณให้สอดคล้องเหมาะสมได้ดั่งนั้น ผู้บริหารต้องใช้ประสบการณ์เดิม ความสำเร็จในการประสานงาน การแก้ปัญหา ประกอบกับหลักอิทธิบาท 4 ข้อแรก คือ ฉันทะ ที่เป็น ความพอใจใคร่ในงาน ในนักเรียน ในเพื่อนร่วมงาน และในการมีความปรารถนาได้อย่างจริงใจต่อชุมชน จึงจะสามารถสร้างความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้สนับสนุนงาน ภารกิจการขายความคิดและ เป้าหมายให้เป็นเป้าหมายขององค์กร โดยรวมทั้งเป้าหมายเฉพาะของบุคลากรต่างๆ ตรวจสอบความ เป็นไปได้ แบบพฤติกรรมผู้นำ ประสบการณ์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างความศรัทธา สร้างความ เชื่อถือ ไว้วางใจ สร้างความพึงพอใจ ปรับและสร้างแนวความคิดที่ตรงกัน จึงเป็นพื้นฐานสำคัญ ก่อนที่ จะนำไปสู่การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา จัดทำธรรมนูญโรงเรียน แผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มาจากปัญหา ความต้องการ ความจำเป็นที่เหมาะสมกับสภาพ โดยให้ผู้ที่ เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งกลุ่มพลังหลักและกลุ่มพลังเสริม ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนทุกขั้นตอน ทั้งนี้ มุ่งให้ผลการพัฒนาเกิดที่ **กลุ่มพลังเป้าหมาย** คือผู้เรียนเป็นสำคัญ

เทคนิคที่อาจเลือกใช้ได้มีหลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ด้วยการประชุมในรูปแบบ ต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ใช้เทคนิคจัดงานวันเกิด เทคนิคพบกันพร้อมหน้าเวลาเช้า เทคนิคเก็บใบไม้เหลือง (Yellow leaves Picking) คือ การมองให้เห็นและจัดการแก้ไขล่วงหน้า ก่อนที่ “ใบไม้ ที่จะเป็นปัญหาจะร่วงและปลิวไปไกล ทำให้แก้ยากขึ้น” เทคนิคบริหารด้วยการเดินดูไปให้ทั่วทั้งโรงเรียน (Management by Walking Around / Wandering Around: MWA) เพื่อที่จะได้สามารถเห็นปัญหา เข้าถึง ปัญหาได้อย่างลึกซึ้งในสภาพปัจจุบันและปัญหา มีความเข้าใจในกลุ่มพลังหลักร่วมและกลุ่มพลัง เป้าหมายที่มีความเป็นปัจเจกซึ่งรวมความหลากหลาย (Diversification)

การบริหารจัดการสถานศึกษาในขั้นของ **การทำทาง** เป็นบทบาทหน้าที่ในด้านการ บริหารทั่วไป เป็นขั้นของการสร้างระบบสัมพันธ์ที่ดีกับสิ่งแวดล้อม ทั้งที่เป็นเพื่อนมนุษย์และที่ไม่ใช่มนุษย์ เช่นวัตถุต่างๆ หาข้อตกลง กฎของส่วนรวม แม้ว่าในระยะแรกของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารอาจประสบ กับแรงต้าน เมื่อพบปัญหาที่ต้องแก้ไข การเริ่มโครงการใหม่หรือกิจกรรมใหม่ๆ ผู้บริหารต้องใช้หลักหา เวทีหรือพื้นที่ให้ครูและฝ่ายต่างๆ ได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นการช่วยตรวจสอบความคิดของทุกฝ่าย เพื่อแสวงหาแนวร่วม ทั้งที่เป็นบุคคลและกลุ่ม ที่จะช่วยเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกันให้ได้ว่าเป้าหมายของผู้บริหาร คือเป้าหมายของส่วนรวม โดยส่วนรวม และแนวคิดระบบการจัดการแบบภาคีเพื่อการเรียนรู้อย่างมีองค์รวม ไม่ก่อให้เกิดการเลือกที่รักมักที่ชัง เกิดความเสมอภาคกันตั้งแต่ขั้นระดมความคิด ผู้บริหารไม่ทำตนเป็นเจ้านาย ที่เอาแต่สั่งการ มีความเข้าใจ รู้จักคาดการณ์ คำนึงกับลักษณะงานและปัญหา มีความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ สร้างความผูกพัน ทำให้บุคลากรมีความตระหนักในเป้าหมายหลักของส่วนรวมอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน

ข. ตั้งตน (Self Positioning)

ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Model) ด้วยการสร้างความตระหนัก ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) อันเกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของสถานศึกษา เป็นการทบทวนที่ตัวผู้นำว่า จากที่ทำทางไว้นั้น ผู้นำมีสมรรถภาพทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติพอเหมาะ พอควร พอเพียงหรือไม่ ถ้าขาดส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็พัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถนำทีมงาน ไปถึงหลักชัยได้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและเน้นความสำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ การมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรัก เมตตา เอาใจใส่ ดูแลเอื้ออาทร ดูแลความทุกข์ ความสุขของผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามกรอบศีลธรรมและวัฒนธรรมไทย มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างเท่าทันเหตุการณ์ มีความเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพ และมีความสามารถพัฒนาตนเองได้ มุ่งมั่นปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน มีทักษะการสื่อสาร ประสานงานกับกลุ่มพลังต่าง ๆ

ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจะต้องวางตนหรือกำหนดตนเองให้เหมาะสมกับงาน จึงต้องมีความรอบรู้ในงานทั้งระบบ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสามารถริเริ่ม พัฒนาแนวความคิดและสะท้อนให้เห็นโดยชัดเจน สามารถเป็นตัวแบบหลักให้กับองค์กรและกลุ่มพลังร่วม สำหรับครูและบุคลากรภายในก็สามารถที่จะพัฒนาและวางตนเองในฐานะผู้นำได้ (Teacher Leader) และ “เลียนหรือจำลอง” แบบความคิดในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งถ้าแบบพฤติกรรมนี้กระจายไปได้ทั่วทั้งองค์กร เมื่อผู้บริหารสามารถขยายความคิดริเริ่มบางอย่าง ครูผู้นำก็สามารถมองเห็นระบบของความคิดและสร้างสรรค์เป็นกิจกรรมหรืองานได้โดยรวดเร็ว และงานเหล่านี้ในที่สุดก็กลายเป็นงานซึ่งเกิดจากผลการสร้างสรรค์ด้วยความคิดของตนเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งย่อมจะแตกต่างไปจากงานที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการทุกขั้นตอน

ในการปฏิรูป ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำจึงเป็นครูหรือเป็นการแนะนำที่ดีที่สุดสำหรับบุคลากร การกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี เท่ากับเป็นการ “สาธิต” ที่อธิบายได้มากกว่าคำพูดใดๆ พลังอำนาจเหล่านี้ ย่อมส่งอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาด้วย จะสร้างความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจในการทำงานและสามารถตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของตนในการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empower) ให้แก่ผู้ร่วมงานให้ได้มีสมรรถภาพในการทำงานในลักษณะเดียวกัน อันจะส่งผลสืบเนื่องไปถึงการสร้างคนในลำดับต่อไป และในที่สุดสามารถมอบหมายถ่ายโอนแนวทางการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานได้มากขึ้น ในฐานะผู้บริหารจึงต้องรักษาความสมดุลระหว่างความเป็นผู้นำและความเป็นผู้บริหารให้ดี

ค. สร้างคน (Team Construction)

หลักสำคัญของขั้นตอนนี้ที่ใช้ คือหลัก “คุณคือคนสำคัญ” คนคือทีม ทีมคือคนอาจกล่าวได้ว่า การกำหนดตำแหน่งของทีมเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่บุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person) มี

อิทธิบาท 4 ในหัวใจ เป็นบุคคลคุณภาพ เพื่อสร้างทีมงานคุณภาพ ร่วมปฏิบัติตามที่ทำทางไว้ให้ประสบความสำเร็จ ตามที่ได้กำหนดแนวทางไว้ กำกับ ติดตาม ปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างไม่ลดละ ทีมงานทุกคนใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการขับเคลื่อน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการบูรณาการ คือข้อตกลงในการอยู่ร่วม จากปัญหาที่เกิดการเรียนรู้ปัญหา ศักยภาพเหตุและแนวทางแก้ไขตามเป้าหมายที่กำหนดผนวกด้วยการมีจิตฝักใฝ่ในงานและลงมือทำด้วยความเพียร นำไปสู่การเกิดผลที่เป็นปัญญาร่วมกัน

การสร้างคน เป็นการสร้างองค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่ครูและบุคลากร ทุกคนได้รับการพิจารณา จัดกิจกรรมพัฒนาครู บุคลากรหลายรูปแบบ สร้างรูปแบบหรือวัฒนธรรมการทำงานของการทำงานเป็นทีม จัดให้ครู/บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพ มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญการด้านต่างๆ และแต่งตั้งเป็นกรรมการรับผิดชอบงาน ระดับนี้จึงเป็นการปลดปล่อยศักยภาพหรือความสามารถเฉพาะตัว พลังงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (empowerment) โดยสามารถที่จะริเริ่ม แก้ปัญหา และตัดสินใจได้ในระดับที่เหมาะสม และร่วมรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ในการสร้างคนจะเชื่อมต่อกับขั้นตอนอื่นด้วย การมอบหมายงานหรือปฏิบัติงานเป็นไปได้ง่ายและมีประสิทธิผลมากขึ้น

2) ขั้นตอนการ (Performing Stage)

ก. สร้างงาน (Collective Performing)

การสร้างงาน คือการร่วมสร้าง (Construction) โดยกำหนดและดำเนินการให้งานเป็นไปตามเป้าหมายร่วมที่กำหนดไว้ ใช้กระบวนการวัฏแห่งการร่วม (Collective Circle Process) ตั้งแต่การคิดและวางแผน (Plan) การลงมือทำ (Perform) และตรวจสอบและใช้ผล (Performance) ในขณะที่เสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่องให้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การสร้างงานในกระบวนการบริหารจัดการ ต้องก่อให้เกิดการส่งเสริมสนับสนุน ด้วยการจัดทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เพื่อสะดวกในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้ปกครอง/ชุมชน หน่วยงาน กลุ่มพลังร่วม เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ร่วมบูรณาการ และเชื่อมโยงความรู้สู่ท้องถิ่น ด้วยการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ร่วมเปิดทางการเรียนรู้สู่แหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน นอกโรงเรียน สังคม ประเทศ และในระดับสากล

สำหรับการสร้างงานในการจัดการเรียนการสอนเป็นสิ่งที่ไม่ต้องลงทุนหรือใช้ทุนในระยะแรก ผู้บริหาร ครู ได้ทำความรู้จักเด็กเป็นรายบุคคล ทั้งจุดเด่นและกลุ่มปัญหา จัดให้มีตารางเรียนที่ยืดหยุ่น ครูต้องสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายเหมาะสม จากหลักการจัดการเรียนรู้อย่างมีความสุข การเรียนรู้แบบองค์รวม บูรณาการ จัดการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนได้เรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้หลากหลายรูปแบบและวิธีการ เช่น โครงการ เรียนแบบร่วมแรงร่วมใจ การเรียนรู้จากพลังแห่งความร่วมมือ การเรียนรู้แบบสืบสวนสอบสวน การเรียนรู้ด้วยกระบวนการวิจัย การที่ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

ในการสร้างงาน จำเป็นต้องมีการนิเทศติดตามผล โดยวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหา ความต้องการก่อนวางแผน การนิเทศ การสร้างสื่อหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามแนวทางที่ได้ทำได้ การใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อเร่งเร้าให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เช่น เทคนิค 3-5-7 คือ ทำทนายให้ครูสามารถใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนที่เริ่มและพัฒนาจาก 3-5-7 วิธีขึ้นไปตามลำดับ ใช้เทคนิคและปลูกฝังแนวคิดการเก็บใบไม้เหลือง คือการป้องกันและแก้ปัญหาที่จุดเริ่ม ก่อนที่ปัญหาจะลุกลามหรือขยายบานปลายเกินแก้ไข เป็นต้น

3) ชั้นอ่านผล (Performance Stage)

ก. อ่านผล (Collective Performance)

ในการอ่านผล เป็นการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการและเครื่องมือที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รายงานและเผยแพร่ผลงานจัดให้พลังร่วมทุกกลุ่มได้รับรู้และได้ชื่นชมผลสำเร็จร่วมกัน ให้ความสำคัญในเชิงการประเมินผลอย่างครอบคลุม 360 องศา โดยในการประเมินผลการดำเนินการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ด้วยการกำหนดกรอบการประเมินจากตัวบ่งชี้คุณภาพ ที่กำหนดไว้ในขั้นทำทาง จัดสร้าง จัดหา รวบรวมเครื่องมือในการวัดและประเมินผล รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย การตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพ การประเมิน การหาจุดเด่น จุดด้อย และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน ปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การทำทางหรือวางแผนรอบใหม่ การรายงานผลจะต้องแสดงข้อมูลพื้นฐาน สภาพปัญหา ความต้องการและเป้าหมาย จุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างสอดคล้องสัมพันธ์กัน แสดงกระบวนการพัฒนาในส่วนของการพัฒนาผู้เรียน และความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนตลอดจนปัญหาข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไป

จัดให้มีการรายงานและเผยแพร่ผลการดำเนินงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชน และสาธารณชนอย่างกว้างขวาง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ด้วยรูปแบบที่น่าสนใจ และมีการนำข้อมูลรายงานผลการดำเนินการมาใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างจริงจังต่อเนื่อง

ในการบริหารงานตามแนวแบบการบริหารแบบพลังร่วมนี้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการจะผลักดัน ขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะสถานศึกษาในชุมชนเมืองหรือในเขตเมือง ที่มีความซับซ้อนในทุกๆ ด้าน ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งตัวแบบ เป็นทั้งตัวการสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในโรงเรียน ชุมชนและสภาพแวดล้อมอื่น ต้องมีสติ มีความมั่นคงเพียงพอที่จะบริหารจัดการ ในการแก้ปัญหา เรียนรู้จากกลุ่มพลังต่างๆ จะเป็นส่วนที่ช่วยคลี่คลายปัญหาต่างๆ ได้ลุล่วงไปในที่สุด

แม้ว่าระบบการบริหารโดยใช้พลังร่วม จะเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียนเป็นหลัก ก็ต้องไม่ละเลยพิจารณาผลที่เกิดกับกลุ่มพลังหลัก ซึ่งหมายถึงครูและบุคลากรด้วย ผู้บริหารจะต้องรู้จักสร้างเสริมพลังอำนาจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นให้เหมาะสม ให้มีสิทธิ มีส่วนร่วม มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีบทบาทร่วม

ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ การประชุมกลุ่มย่อยในรูปแบบออร์นิงทอล์ค การประชุมโดยผู้นำครูแต่ละกลุ่มในช่วงระยะต่างๆ การสอบถามพ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นการตรวจสอบความคิดเห็นและทัศนคติสะท้อนถึงแนวโน้มความพึงพอใจจากการรับรู้ ที่มีส่วนช่วยนำไปสู่การใช้กลุ่มพลังร่วมที่ชัดเจนขึ้น

จากการวิจัยในกรณีพัฒนารูปแบบนี้ได้ยืนยันผลให้เห็นได้ว่าเป็นที่น่าพอใจ ครูรู้จักคุ้นเคย และรู้สึกใกล้ชิดกับผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ได้รู้ว่าผู้บริหารมีบุคลิก มีท่าทีที่ครูรู้สึกอบอุ่น มีขวัญและกำลังใจ ในขณะที่เดียวกันก็รู้จักและได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง จากผู้สนับสนุน และจากผู้นำชุมชนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งผู้บริหารก็ต้องมองสถานศึกษาแบบองค์รวม ให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและตัดสินใจ วางตนใกล้ชิดกับบุคลากรต่างๆ ด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ครูได้ทราบและเข้าใจถึงความต้องการของผู้บริหาร ทราบเป้าหมายของสถานศึกษา เนื่องจากแนวความคิดของครูได้มีส่วนร่วมอยู่ในการดำเนินการด้วยกระบวนการบริหารชัดเจนจากกระบวนการร่วมมือระหว่าง ผู้บริหาร ครู และบุคลากร โดยเฉพาะครูที่ได้มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด มีการสื่อสารเพื่อความเข้าใจร่วมกัน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง มีการให้รางวัล ให้การชมเชยครูตามโอกาสต่างๆ ทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและผู้สนับสนุน ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ทำให้ครูรู้สึกมีความอบอุ่น คุ้นเคยกับผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ขณะเดียวกันต่างฝ่ายก็รู้สึกพึงพอใจต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และจากการประสานความร่วมมือกับภายนอก ครูได้รับโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ ความคิดเห็นของครูถูกนำไปใช้ในระดับกลุ่มงาน จากการกำหนดเป็นกลุ่มสายชั้น กลุ่มสาระ กลุ่มงานมีความสำคัญเพิ่มขึ้นและประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาและพัฒนางานของกลุ่ม การแข่งขันระหว่างบุคคลลดลงเป็นระยะๆ กระบวนการร่วมมือได้ก่อให้เกิดผลในเชิงบวก ซึ่งเป็นการพัฒนาสมรรถภาพโดยรวมโดยตรง

ในด้านการสร้างงานและการอ่านผล ก็ปรากฏว่า การบริหารงานแบบพลังกลุ่มนี้ มีผลงานปรากฏในระดับน่าพอใจมากขึ้น ผลงานกลุ่มชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน ครูได้ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างหลากหลาย ความชัดเจนในงานทำให้ครูสามารถวางแผน ปฏิบัติ และประเมินผลงาน ทั้งที่เป็นส่วนของตนเองและของส่วนรวมได้ตรงชัดเจนความสับสนในงานลดลง กระบวนการบริหารแบบกลุ่มพลังร่วมนี้ช่วยให้ครูได้รับรู้ประสิทธิผลของตนเองพอใจในงานเพิ่มขึ้น ลดจำนวนผู้รับมอบหมายหรือผู้สั่งการให้เหลือน้อยลง อันเป็นผลเนื่องมาจากกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารได้กระจายงาน ได้เพิ่มพลังอำนาจแก่ครูได้กว้างขวางขึ้น ครูเห็นว่าผลการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของผลงานของตน และครูรู้ว่าผลงานเป็นผลงานของกลุ่มหรือของสถานศึกษาโดยรวมมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ในขณะที่ผลงานของโรงเรียนปรากฏผลเด่นชัดเป็นรูปธรรม อันสะท้อนในประสิทธิผลในตัวตนของครู ทำให้ครูพึงพอใจ ทำให้ครูที่คุ้นเคยกับการสั่งการโดยตรงจากผู้บริหาร เห็นว่าควรลดการสั่งการหรือการใช้วิธีมอบหมายงานลง

รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาสำหรับเด็กหูหนวกโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม กรณีโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม

โดย ผอ. พะโยม ชินวงศ์

เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินหรือเด็กหูหนวก ย่อมมีความต้องการจำเป็นที่แตกต่างจากเด็กที่มีความบกพร่องอื่นๆ ศักยภาพและธรรมชาติของความบกพร่องในเด็กกลุ่มนี้ต้องการการพัฒนาที่มีแนวทางและวิธีการที่เป็นแบบเฉพาะตัว นักการศึกษาพิเศษในทวีปอเมริกา ยุโรป ออสเตรเลียได้ศึกษาโครงการที่จัดขึ้นสำหรับคนหูหนวกแล้วได้ข้อสรุปว่า คนหูหนวกปัจจุบันเป็นผลมาจากวิธีการสอนเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา ถ้าหากโครงการมีการบริหารจัดการที่ดี มีวิธีสอนที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนหูหนวก มีบริการวิชาการและเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมสำหรับคนหูหนวกแล้วคนหูหนวกสามารถใช้ศักยภาพของเขาได้เต็มที่เช่นเดียวกับคนทั่วไป

การจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่มีความบกพร่องด้านต่างๆ นั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์ เข้าร่วมมือกันในลักษณะของการระดมพลัง นั่นคือ ทั้งโรงเรียน ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องประสานสัมพันธ์กันในการทำงาน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของเด็กเหล่านั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ อีกทั้งนโยบายและกระบวนการจัดการเรียนการสอนระดับโรงเรียนต้องเป็นไปในลักษณะการแสวงหานวัตกรรมที่เหมาะสมและมีคุณภาพต่อเด็กในแต่ละกลุ่มความบกพร่อง

จากการศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของเด็กหูหนวก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้พบว่า มีระดับต่ำกว่าเด็กปกติทั่วไป ปัญหาดังกล่าวไม่ใช่เพราะเด็กหูหนวกมีสติปัญญาต่ำกว่าเด็กทั่วไป แต่เป็นเพราะวิธีการสอนที่ไม่ตอบสนองและไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนหูหนวก วิธีการสอนที่เป็นหลักโดยทั่วไปสำหรับคนหูหนวกมี 5 วิธี ประกอบด้วย การสอนพูด (Oral Method) การสอนแบบใช้ภาษามือ (Manual Method) การสอนแบบรวม (Combined Method) การสอนระบบรวม (Total Communication) และการสอนแบบสองภาษา (Bilingual Education)

การสอนแบบสองภาษาสำหรับคนหูหนวก เริ่มใช้ครั้งแรกในประเทศสวีเดนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 (1983) ต่อมาได้แพร่หลายไปยังประเทศต่างๆ และอยู่ในความสนใจสำหรับการจัดการศึกษา สำหรับคนหูหนวกในประเทศไทยได้มีผู้นำมาเผยแพร่ครั้งแรกในประเทศไทยที่จังหวัดเชียงใหม่ ในปี พ.ศ. 2539 และต่อมาได้มีการทดลองในอีกหลายที่ ปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจสำหรับผู้เรียน นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี แต่วิธีการสอนแบบสองภาษาสำหรับคนหูหนวกนี้ โดยหลักการแล้วต้องทำการสอนโดยครู 2 คน คือ ครูที่หูหนวกและครูที่มีการได้ยิน โดยครูหูหนวกจะเป็นแบบอย่างของการใช้ภาษามือและการถ่ายทอดวิถีชีวิตของคนหูหนวกให้กับเด็กหูหนวก ครูที่มีการได้ยินจะเป็นแบบอย่างของการใช้ภาษาไทย ทั้งการเขียน การอ่าน การพูด เด็กจะต้องเรียนภาษามือจากครูหูหนวกเป็นภาษาแรกโดยเร็วที่สุดเท่าที่

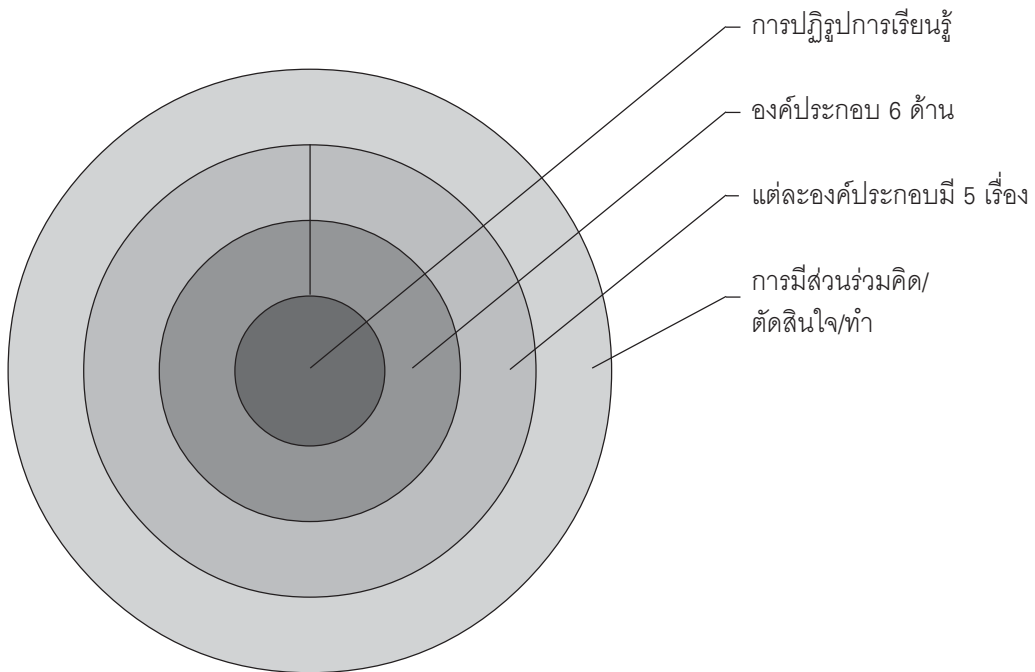
จะเร็วได้จนสามารถใช้ภาษามือได้อย่างดี และเรียนรู้ภาษาไทยเป็นภาษาที่สองจากครูที่มีการได้ยิน ด้วยการสอนภาษาไทยแบบวิธีสอนภาษาที่สอง โดยใช้ภาษามือไทยเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ภาษาไทย การสอนภาษาไทยจะสอนจากการอ่าน เขียน หรือพูด ขึ้นอยู่กับลักษณะของเด็กแต่ละคน สำหรับในเด็กโต บางวิชาอาจสอนด้วยภาษามือโดยครูหูหนวก เช่น วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคม และใช้เทคนิคการสอนที่ตอบสนองความต้องการและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนหูหนวก

ในปี พ.ศ. 2542 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม ได้ร่วมกับวิทยาลัยราชสุดา มหาวิทยาลัยมหิดล เริ่มทดลองใช้วิธีการสอนแบบสองภาษาสำหรับเด็กหูหนวก ในปี 2544 ได้สรุปผลการวิจัยทดลองได้พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอนุบาลปีที่ 1 ในโครงการนำร่องอยู่ในระดับที่น่าพอใจมาก ความสามารถด้านคำศัพท์ของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง มีพัฒนาการด้านภาษาอยู่ในระดับน่าพอใจ บรรยายภาคในชั้นเรียนอยู่ในระดับดีมาก นักเรียนมีความสุขในการเรียน มีความสนใจในการเรียน มีการโต้ตอบกับครูผู้สอนได้ตลอดเวลาดีมาก และสามารถร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนได้นาน

แต่จากการวิเคราะห์เบื้องต้นก็ได้พบว่า นอกจากการสอนที่เหมาะสมแล้ว ปัจจัยสนับสนุนอื่นก็มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากด้วย โดยเฉพาะรูปแบบการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน มีส่วนที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากนักเรียนแต่ละคน แต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกันในความต้องการจำเป็นทางการศึกษา โรงเรียนต้องสร้างความหลากหลายของการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารให้ตอบสนอง ให้สอดคล้อง และสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของนักเรียนตามวิธีการที่เหมาะสม แต่ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนแบบสองภาษา มีความยุ่งยากในการบริหารจัดการแทบทุกด้าน เช่น หลักสูตรยังไม่ตอบสนองความต้องการจำเป็น ไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนหูหนวก ครูยังขาดความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน แหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยียังไม่พอเพียง ผู้ปกครองไม่สามารถสื่อสารกับบุตรหลานได้ ซึ่งส่งผลทั้งต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และความพึงพอใจของผู้ปกครอง

โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม ได้ช่วยกันคิดค้นหาแนวทางในการจัดการศึกษา ตอบสนองความต้องการและการพัฒนาของผู้เรียน ทำให้โรงเรียนได้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนและนวัตกรรมมาเป็นลำดับ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ครูอาจารย์มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ดีขึ้น โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา ได้รับเลือกเป็นโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปการศึกษาดีเด่น และผลการประเมินภายนอกอยู่ในระดับดีทุกด้าน โรงเรียนได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนมีรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เป็นเอกลักษณ์ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กหูหนวก โดยโรงเรียนได้มุ่งมั่นพัฒนานักเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ให้เกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล รูปแบบการบริหารของโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม เป็นวิธีการบริหารที่เกิดขึ้นในบริบทที่สอดคล้องกับภาวะการณ์ สอดคล้องกับองค์ประกอบ และบริบทของโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยองค์ประกอบสำคัญของการบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ สามารถประมวลได้เป็น “รูปแบบวงล้อปฏิรูป 6-5-1” เป็นหลักในการปฏิรูปการเรียนรู้

ของโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม รูปแบบวงล้อปฏิรูป 6-5-1 จะหมายถึง การปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่มีองค์ประกอบ 6 ด้าน แต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อยด้านละ 5 เรื่อง โดยทุกคนมีส่วนร่วมรวมกันเป็น 1 คือ หลอมรวมกันเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ดังแผนภูมิวงล้อการปฏิรูปการเรียนรู้ต่อไปนี้



องค์ประกอบ 6 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านการบริหาร
2. ด้านวิชาการ
3. ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร
5. ด้านการดูแลและการสงเคราะห์นักเรียน
6. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ในแต่ละองค์ประกอบมีการบริหารจัดการใน 5 เรื่องเฉพาะที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหาร

- กฎหมายและนโยบายด้านการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการและที่เกี่ยวข้อง
- การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน
- การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- การบริหารจัดการโดยใช้โครงสร้างซีท (SEAT)
- การบริหารงานโดยใช้วงจรคุณภาพ (P-D-C-A)

2. ด้านวิชาการ

- หลักสูตรสำหรับเด็กบกพร่องทางการได้ยินที่ยึดหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อคงมาตรฐานคุณภาพ แต่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
- การจัดการเรียนการสอน ตามแผนภูมิการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน
- สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรม การจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ
- การวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับเด็กบกพร่องการได้ยิน
- การวัดผล ประเมินผล ตามหลักสูตรและตามศักยภาพสำหรับเด็กเป็นรายบุคคล

3. ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้

- แหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน
- แหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน
- องค์ความรู้ใหม่
- การจัดการความรู้
- บรรยายภาคและสิ่งแวดล้อม

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร

- การวางอัตรากำลัง
- การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง
- การพัฒนาบุคลากร
- การดูแล บำรุง รักษา
- วินัยและจรรยาบรรณ

5. ด้านการดูแลนักเรียน

- การฟื้นฟูศักยภาพ
- สุขภาพ พลานามัย
- คุณธรรม จริยธรรม

- กิจวัตรประจำวัน
- แนวแนะและสังคมสงเคราะห์

6. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

- การสร้างความสัมพันธ์
- การให้บริการชุมชน
- การรับการสนับสนุนจากชุมชน
- การระดมทรัพยากร
- องค์การเครือข่าย

ผลโดยรวมปรากฏว่า จากการวิเคราะห์การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาสำหรับเด็กหูหนวก โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่ามีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในทุกด้าน ทั้งด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านการจัดแหล่งการเรียนรู้ ด้านการดูแลช่วยเหลือและการสงเคราะห์นักเรียน ด้านบุคลากร และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สัมพันธ์กับระเบียบ กฎหมาย และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารชัดเจน บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รูปแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ มีครูเป็นหลักในการมีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจ วางแผนและร่วมปฏิบัติ และใช้วงจรคุณภาพในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกโครงการ ทุกกิจกรรม และมีการสรุปงานทุกโครงการ ทุกกิจกรรม อย่างเป็นระบบครบวงจร

ในด้านวิชาการ มีหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสม เน้นนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน ปรับปรุงหลักสูตรทุกกลุ่มสาระ และนำวิชาภาษามือไทยมาปรับใช้ในโครงสร้างของหลักสูตร ทำให้การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น เน้นจัดการศึกษาเพื่ออนาคตของคนพิการ เน้นการศึกษาแบบเรียนร่วม พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับเด็กหูหนวก ที่เป็นต้นแบบการสอนแบบสองภาษาในระดับอนุบาลสำหรับเด็กหูหนวก การจัดการเรียนร่วมแบบเต็มเวลาสำหรับเด็กหูหนวกในโรงเรียนทั่วไป การวิจัยในชั้นเรียนสำหรับเด็กหูหนวก การจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการซ้อน (หูหนวก ตาบอด) การจัดหลักสูตรวิชาชีพตามความต้องการของนักเรียน จัดกลุ่มสนใจวิชาชีพ มีการจัดแหล่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบให้นักเรียนและครูใช้จัดการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่า และเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย

ในด้านการดูแลช่วยเหลือและการสงเคราะห์นักเรียน มีการฟื้นฟูการได้ยินสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยินและที่มีความพิการซ้อน การฟื้นฟูด้านภาษาและศักยภาพทางกาย อารมณ์ สังคม สำหรับผู้พิการซ้อน ได้ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและองค์กรเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง มีการส่งเสริมสุขภาพพลานามัย ส่งเสริมการเล่นกีฬาทุกชนิดและตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การเดินแอโรบิค การฝึกโยคะ มีกิจกรรมสมาธิก่อนเข้านอน อบรมคุณธรรมจริยธรรมทุกวันศุกร์ จัดกิจกรรมสองวัยใจร่วมกัน ร่วมกับสถานสงเคราะห์คนชรา มีกิจกรรมนันทนาการประจำเดือน มีการดูแลอาหารตามหลัก

โภชนาการ การตรวจร่างกายประจำปี การป้องกันโรคติดต่อและสารเสพติด การให้วัคซีน มีกิจกรรมของหายได้คืน กิจกรรมคนดีศรีโรงเรียน กิจกรรมฝึกมารยาทและการแต่งกายตามวัฒนธรรมไทย และกิจกรรมตามตารางประจำวันจากการประเมินได้พบว่าผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในการดูแลนักเรียนดีมาก

ทางด้านบุคลากรพบว่ามีความจำกัด แต่ด้วยวิธีบริหารฐานโรงเรียน ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการดำเนินการเรียนการสอนแบบสองภาษาโรงเรียนต้องเพิ่มภาระจัดหาครูเพิ่มนอกกรอบและพัฒนาโดยใช้กองทุนการศึกษาเพื่อเด็กพิการ การจัดสวัสดิการให้เหมาะสมขึ้น ปรับเงินเดือนครูอัตราจ้าง การพัฒนาให้เป็นครูผู้เชี่ยวชาญการศึกษาพิเศษ ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำและการเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ

ในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนมีแผนงาน โครงการ และกิจกรรมสัมพันธ์กับชุมชน ชัดเจน มีการเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนทางด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ให้บริการอาคารสถานที่ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมช่วยงาน ช่วยพัฒนาชุมชน ปฏิบัติต่อเนื่องสม่ำเสมอจนชุมชนเห็นว่าโรงเรียนเป็นของชุมชน ชุมชนพึงพอใจ จึงได้รับการสนับสนุนจากชุมชนอย่างต่อเนื่องและศรัทธาต่อการจัดการศึกษาสำหรับเด็กอนุบาลของโรงเรียน

**รูปแบบการบริการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการปฏิรูปการเรียนรู้
ของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน
กรณีโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี**

โดย ผอ. พงษ์ชัย ทองอ่อน

ผอ. พงษ์ชัย ทองอ่อน เป็นผู้หนึ่งซึ่งได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่องให้เป็น “**ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ**” จากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในปี 2545 ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหารในโรงเรียนในชนบทแห่งหนึ่งของประเทศไทย ที่มีบริบทเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย ก้นดงและมีความยุ่งยากในการจัดการศึกษา เป็นสังคมค่อนข้างปิด มีปัญหาซับซ้อนเกี่ยวพันกันหลายด้าน มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมประเพณีและวิถีชีวิต และที่สำคัญอย่างยิ่งคือความแตกต่างทางด้านภาษาและศาสนา ประชาชน 100% นับถือศาสนาอิสลาม ใช้ภาษามลายูท้องถิ่นและด้วยความแตกต่างทางสังคม ศาสนาและภาษา ทำให้มีปัญหาต่างๆ สะสมติดต่อกันมา มีความไม่เข้าใจกัน เกิดความหวาดระแวง และมีขบวนการก่อการร้าย ขบวนการแบ่งแยกดินแดน การสร้างความไม่สงบ พวกขบวนการเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกแยก มีการทำลายชีวิตและทรัพย์สินของทางราชการ มีการฆ่าเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีการเผาโรงเรียนและการเรียกค่าคุ้มครองอยู่เรื่อยๆ ซึ่งเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของครู-อาจารย์ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีความเป็นไปได้จำกัดมาก หาได้อย่างยากยิ่ง

การจัดการศึกษาที่โรงเรียนแห่งนี้ ต้องประสบความยุ่งยาก เนื่องจากมีปัญหาด้านภาษา เพราะประชาชนในพื้นที่ 100% ใช้ภาษามลายูท้องถิ่นในการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ใช้ภาษาอาหรับในการเขียนและการเรียนศาสนาของเด็ก เมื่อนักเรียนเข้ามาเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา เด็กจะพูดภาษาไทยไม่ได้ ภาษาไทยกลายเป็นภาษาที่สองของนักเรียน ครูต้องใช้เวลาในการเตรียมความพร้อมนักเรียนในการเรียนภาษาไทยยาวนานกว่าเด็กในพื้นที่ที่พูดภาษาไทยในชีวิตประจำวัน โรงเรียนแห่งนี้ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ คนในพื้นที่จะปฏิบัติตามหลักศาสนาอิสลามและประเพณีอย่างเคร่งครัด ก่อให้เกิดความยุ่งยาก เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาที่สัมพันธ์กับหลักสูตร กิจกรรมบางอย่างไม่สามารถดำเนินการเรียนการสอนในโรงเรียน ให้ตรงและสอดคล้องกับหลักสูตรได้ เช่น การทำความเคารพด้วยการไหว้ กิจกรรมนาฏศิลป์ ฟ้อนรำ กิจกรรมรอบกองไฟของลูกเสือ พิธีไหว้ครู การร้องเพลง และการแต่งกายของมุสลิมที่ระบุในบทบัญญัติ ให้สตรีต้องปกปิดอวัยวะต่างๆ ของร่างกายให้มิดชิด เว้นใบหน้าและมือ นักเรียนหญิงจึงต้องใส่เสื้อผ้าชุดฮิญาบแทนชุดนักเรียน นักเรียนผู้ชายใส่กางเกงขายาว ทำให้มีความลำบากในการจัดการเรียนการสอน การให้ความรู้ที่กระทบหรือผิดไปจากบทบัญญัติในหลักศาสนา ก็จะเกิดความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งต้องใช้ความพยายาม เสียสละ ต้องทุ่มเท และต้องมีความพยายามและเวลาในการสร้างความเข้าใจ

ได้อย่างยากยิ่ง แต่ผู้บริหารต้นแบบของเราผู้นี้ ได้พิสูจน์ความมุ่งมั่นให้เห็น ได้ดำเนินความพยายามจนประสบความสำเร็จ และได้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่น่าชื่นชม น่าจะเป็นประโยชน์ยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอื่นที่สนใจ ศึกษาและนำไปปรับใช้กับการดำเนินงานสถานศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาและประเทศชาติต่อไป

รูปแบบการบริหารที่ ผอ.พงษ์ชัย เลือกลงใช้เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ จากประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน ที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัยกันดารและมีความยุ่งยากต่อการจัดการศึกษา ในพื้นที่ที่มีประเพณีวัฒนธรรม ศาสนา และภาษาที่แตกต่างกันเป็นอย่างมาก ผู้ปกครองมีการศึกษาน้อย ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการศึกษา จะเน้นแต่ให้บุตรหลานไปเรียนตามแนวศาสนาในโรงเรียนปอเนาะ ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา มากกว่าที่จะให้เรียนสายสามัญหรือสายอาชีพ **ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ และเข้าถึงผู้ปกครองให้มาก ต้องแสวงหาความร่วมมือจากผู้ปกครอง จากชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ให้มาร่วมกันจัดการศึกษา ช่วยส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียนให้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฯ**

โรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน ได้ระดมผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียนจนประสบผลสำเร็จ ได้อย่างมีคุณภาพ โดยการระดมสรรพกำลัง แสวงหาความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานและองค์กรต่างๆ มาร่วมคิดร่วมทำ เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบ 5 ด. **“การบริหารที่ส่งเสริมชุมชนให้มีส่วนร่วมต่อการปฏิรูปการเรียนรู้”** ด้วยหลักการที่ถือว่า ชุมชนเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินการจัดการศึกษาในท้องถิ่น การบริหารจัดการเพื่อให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนนั้น การบริหารเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถดึงชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการแต่ละท้องถิ่น จะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน

ในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี มีการดำเนินการและพัฒนาแบบการบริหาร ที่ส่งเสริมชุมชนมีส่วนร่วมต่อการปฏิรูปการเรียนรู้โดย **การมีส่วนร่วมของชุมชน** หมายถึงการที่ผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำศาสนา ผู้นำท้องถิ่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเขตบริการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมทางการศึกษาร่วมกับโรงเรียน ในภารกิจด้านการจัดทำ และพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้สื่อเทคโนโลยี และแหล่งการเรียนรู้ การประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง ผู้ปกครองนักเรียน คือ บิดา มารดา หรือผู้ที่รับผิดชอบในการเลี้ยงดู นักเรียนในเขตบริการของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน ผู้นำท้องถิ่น หมายถึง ผู้ที่รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สารวัตรกำนัน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ในเขตบริการของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน ผู้นำศาสนา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งโต๊ะอิหม่ามประจำมัสยิดในเขตบริการของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยหน่วยงานราชการที่เข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินการของโรงเรียนในเขตบริการของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน ซึ่งหมายถึงองค์การบริหารส่วนตำบล สถานีอนามัย สถานีตำรวจภูธรตำบล ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษา จะหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ ให้ดำเนินการกำกับ

และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา และการปฏิรูปการเรียนรู้ ในความมุ่งหมายของการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนในที่นี่ จะหมายถึง การดำเนินการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ นักเรียนได้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดคือ ดี เก่ง และมีความสุข โดยในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน มีการดำเนินการและพัฒนา รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมชุมชนมีส่วนร่วมต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ดึง หมายถึงขั้นการแสวงหาความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน ผู้นำศาสนา ผู้นำท้องถิ่น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน และความต้องการของโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้ ดำเนินการโดย

1.1 จัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับทราบปัญหาความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้

1.2 เยี่ยมบ้านนักเรียน พบปะผู้ปกครองนักเรียน เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้

1.3 จัดโครงการกินน้ำชาเพื่อพัฒนาโรงเรียน โดยเชิญผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น ผู้นำศาสนา อบต. อนามัย ตำรวจ มาร่วมกินน้ำชาหลังจากละหมาดทุกวันศุกร์ เพื่อพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียน

1.4 ใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็น ความต้องการของผู้ปกครอง ผู้นำศาสนา ผู้นำท้องถิ่น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในการปฏิรูปการเรียนรู้

ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ได้ใช้หลักการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน คณะครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน ผู้นำศาสนา ผู้นำท้องถิ่น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการในการปฏิรูปการเรียนรู้ และร่วมสร้างทางเลือกในการพัฒนา

ขั้นที่ 2 ระดม หมายถึง การระดมหรือนำเอาความคิดเห็นจากการพบปะพูดคุย จากการประชุม จากแบบสอบถาม จากการตั้งให้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ที่มีความสอดคล้องกันมาร่วมกันวิเคราะห์ทางเลือกร่วมกันในการพัฒนา

ในขั้นนี้ ดำเนินการโดยตั้งเป็นคณะทำงานจากตัวแทนครู-อาจารย์ ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนผู้นำศาสนา ผู้นำท้องถิ่น ตัวแทน อบต. อนามัย ตำรวจ เกษตรตำบล และตัวแทนนักเรียน

ขั้นที่ 3 ผลักดัน หมายถึง ขั้นที่ตัวแทนฝ่ายต่างๆ วิเคราะห์และสรุป เลือกลงเลือกในการพัฒนาร่วมกัน โดยนำความคิดเห็นของทุกฝ่าย มาดำเนินการจัดทำโครงร่างแผนงาน โครงการกิจกรรม เพื่อผลักดันไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นที่ 4 แสดง หมายถึง ขั้นดำเนินการตามโครงการ กิจกรรม

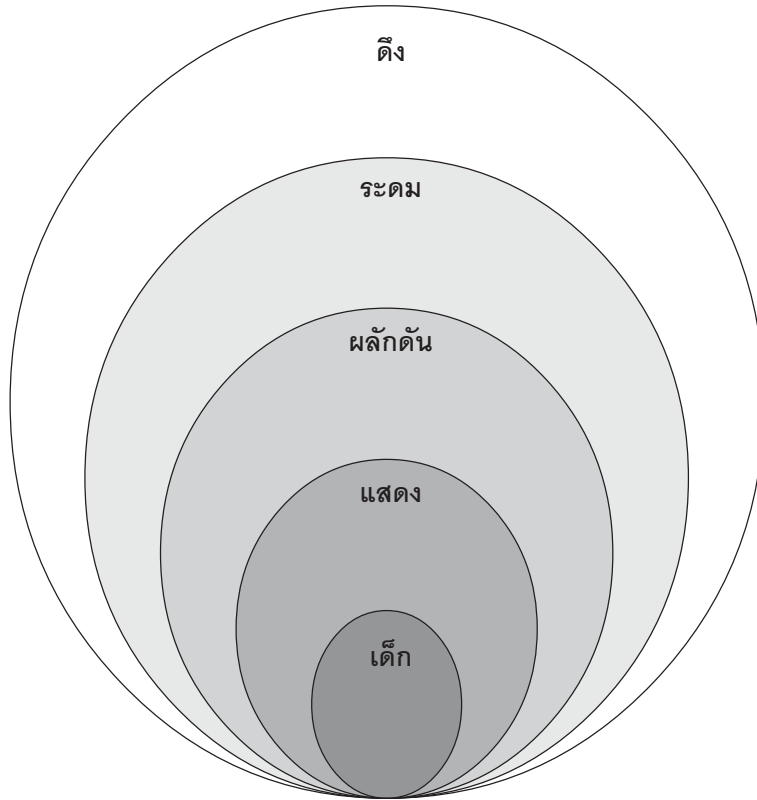
ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นขั้นแสดง ซึ่งหมายถึงขั้นที่ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ผู้นำศาสนา ผู้นำท้องถิ่น ตัวแทนจากองค์กรภาครัฐ อบต. ตำรวจ จะได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่มาแสดงต่อผู้เรียน (จัดการเรียนรู้ผู้เด็ก) ตามความถนัด ตามประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ขั้นตอนนี้เกิดจากความเห็นความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ผู้นำศาสนา ผู้นำท้องถิ่น ตัวแทนจากองค์กรภาครัฐในท้องถิ่น ให้เป็นไปตามความต้องการของทุกฝ่าย

ขั้นที่ 5 เด็ก หมายถึงผู้เรียน ที่ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข เป็นไปตามความต้องการของชุมชน สังคม โดยชุมชนและสังคม เป็นผู้จัดการเรียนรู้ผู้เด็ก เป็นการปฏิรูปการเรียนรู้ของชุมชน โดยชุมชนเพื่อเด็กในชุมชนอย่างแท้จริง ทำให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ และเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้รู้สึกว่าเป็นโรงเรียนเป็นของชุมชนที่ชุมชนจะต้องให้ความช่วยเหลือดูแล

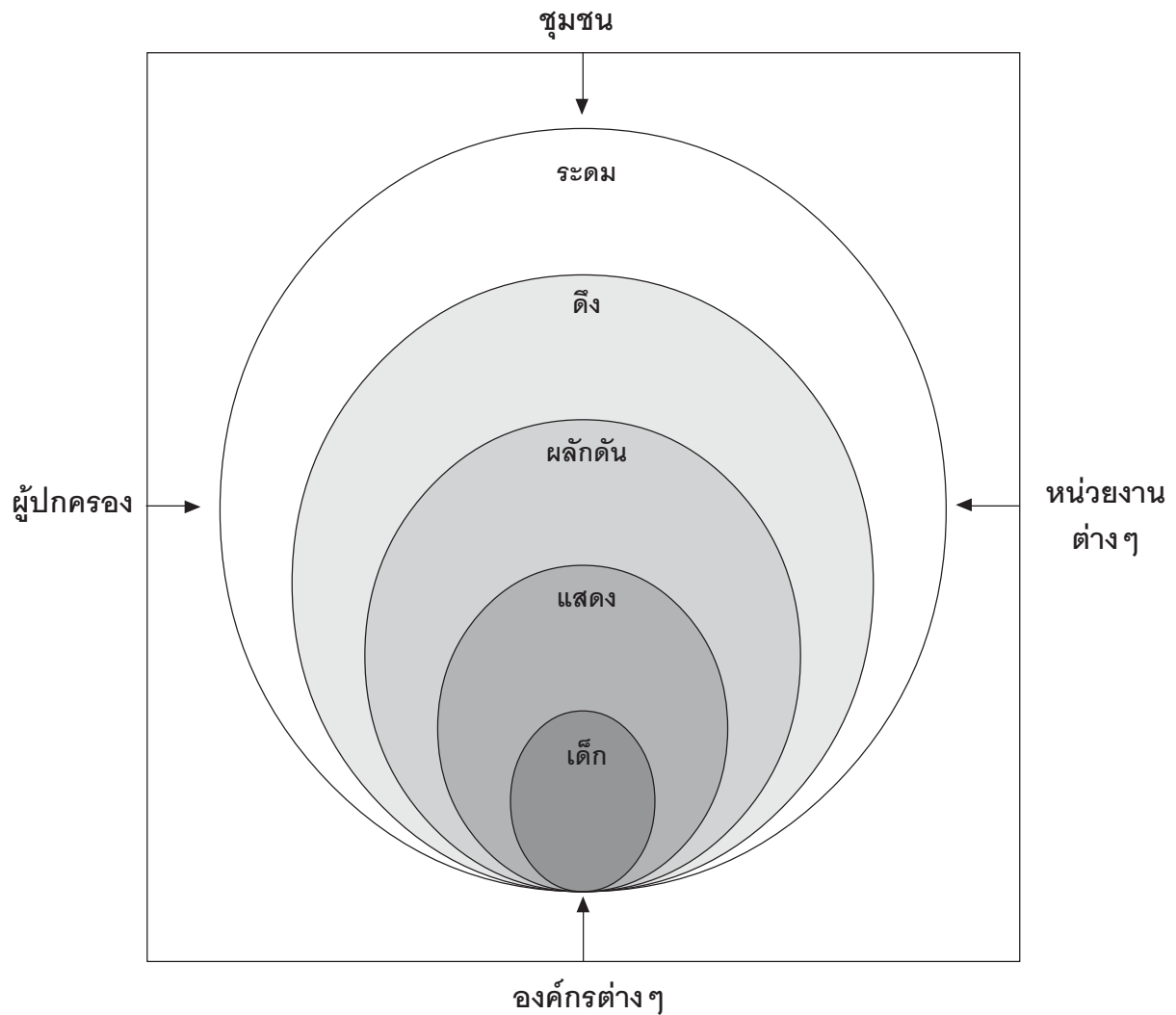
ในการจัดการศึกษาที่โรงเรียนแห่งนี้ ซึ่งต้องเผชิญกับความยุ่งยากเนื่องจากมีปัญหาด้านภาษา เพราะประชาชนในพื้นที่ 100% ใช้ภาษามลายูท้องถิ่นในการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ใช้ภาษาภายใน การเขียนและการเรียนศาสนาของเด็ก เมื่อนักเรียนเข้ามาเรียนในโรงเรียน เด็กจะพูดภาษาไทยไม่ได้ ภาษาไทยกลายเป็นภาษาที่สองของนักเรียน ครูต้องใช้เวลาในการเตรียมความพร้อมนักเรียนในการเรียน ภาษาไทยค่อนข้างมาก เสียเวลานานกว่าเด็กในพื้นที่ที่พูดภาษาไทยในชีวิตประจำวัน มีวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ คนในพื้นที่จะปฏิบัติตามหลักศาสนาอิสลามและประเพณีอย่างเคร่งครัด เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาที่สัมพันธ์กับหลักสูตรทำให้มีความลำบากในการจัดการเรียนการสอน การให้ความรู้ที่กระทบหรือผิดไปจากบทบัญญัติในหลักศาสนา ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับชุมชนได้ง่าย ซึ่งต้องใช้ความพยายาม ความอดทน เสียสละ ต้องทุ่มเทและใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจ

รูปแบบการบริหารที่ผอ.พงษ์ชัย เลือกใช้เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ จากประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย กันดารและมีความยุ่งยากต่อการจัดการศึกษา พื้นที่ที่มีวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนาและภาษาที่แตกต่างกัน ผู้ปกครองไม่ค่อยจะเห็นความสำคัญของการศึกษา เน้นแต่ให้เรียนตามแนวศาสนาในโรงเรียนปอเนาะซึ่งเป็นโรงเรียนที่เน้นสอนศาสนามากกว่าที่จะให้เรียนสายสามัญ หรือสายอาชีพ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจและเข้าถึงผู้ปกครองให้มาก ต้องแสวงหาความร่วมมือจากผู้ปกครองจากชุมชน หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ให้มาร่วมกันจัดการศึกษา ช่วยกันส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน โดยโรงเรียนได้ระดมผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียนประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ มีการระดมสรรพกำลัง แสวงหาความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานและองค์กรต่างๆ มาร่วมกันร่วมคิดร่วมทำ และส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้แนวคิด และรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน ตามแนวรูปแบบ 5 ด. ดังต่อไปนี้

รูปแบบแสดงแนวคิดการบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน
ของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน



รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน - รูปแบบ 5 ด.



- ขั้นที่ 1 ระดมสรรพกำลังจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ
- ขั้นที่ 2 ดึงเอาความคิดที่ได้ระดมกันมา และสรุปเป็นความเห็นร่วม
- ขั้นที่ 3 ผลักดันความเห็นร่วมที่ได้มาเป็นแนวปฏิบัติ โครงการ/กิจกรรม นำไปสู่แผนปฏิบัติการ
- ขั้นที่ 4 แสดงให้ปรากฏ หรือลงมือปฏิบัติให้เป็นจริง โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- ขั้นที่ 5 เด็กเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขในการเรียน

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรคงานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ กรณีโรงเรียนอนุบาลป่าบอน อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง

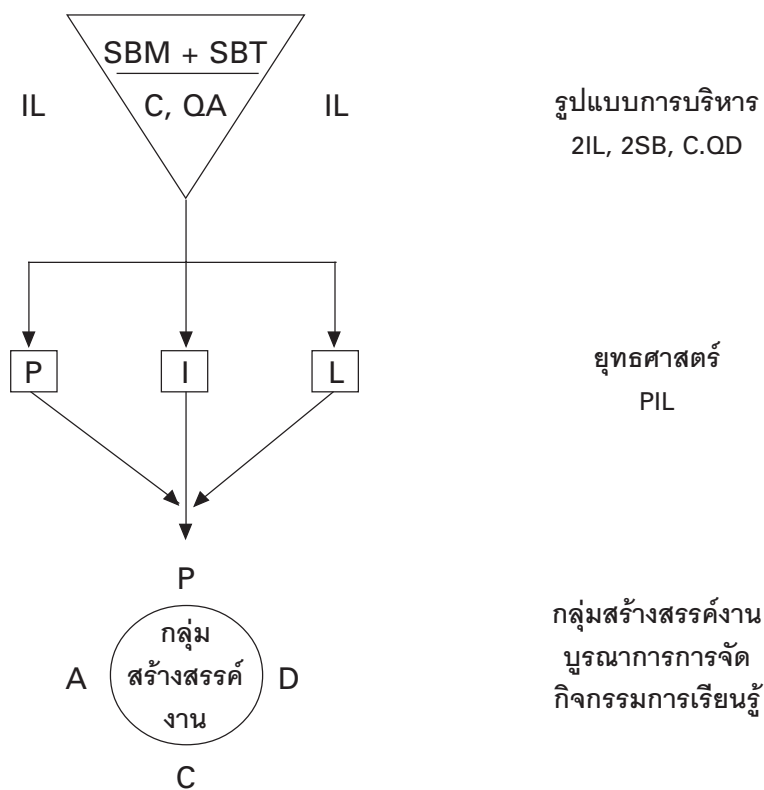
โดย ผอ.เจษฎา จันทรอักษร

รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรคงานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลป่าบอน อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนทั้งระบบ (Whole-school Approach: WSA) ดำเนินการโดย **การให้ทุกคนมีส่วนร่วม การทำงานแบบบูรณาการ และการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานและใช้ยุทธศาสตร์สามเหลี่ยมคุณภาพเพื่อการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ**

โรงเรียนที่เข้มแข็งเริ่มจากการพัฒนาจากคนไปสู่งาน มิใช่การรับงานมาสั่งคน และการสร้างพลังให้แก่โรงเรียนให้เข้มแข็ง จะเกิดขึ้นได้ก็จากความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพทั้งตัวผู้บริหาร ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน รวมทั้งนักเรียนที่มีความตั้งใจจะพัฒนาตนเองตลอดกระบวนการ กลุ่มสร้างสรรคงานในสถานศึกษาตามแนวคิดของโรงเรียนอนุบาลป่าบอนนี้ เป็นกลุ่มทำงานที่เกิดขึ้นโดยการรวมตัวกันเองของสมาชิกในหน่วยงาน ของครูและบุคลากรในโรงเรียน ที่ไม่ใช่เกิดขึ้นโดยคำสั่ง จะมีกระบวนการกลุ่ม (group process) ที่เข้มแข็ง สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วม มีการพบปะ ประชุม ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันอย่างสม่ำเสมอ มีการทำงานเป็นระบบ มีการบันทึก ถ้ารู้จักใช้วิธีการว่าด้วยกระบวนการกลุ่มก็จะยิ่งดีขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อนักเรียนและการเรียนรู้ของทั้งนักเรียนและสมาชิกในกลุ่มและการพัฒนาองค์กร โดยการบูรณาการและการพัฒนาต้องประสานสัมพันธ์กัน

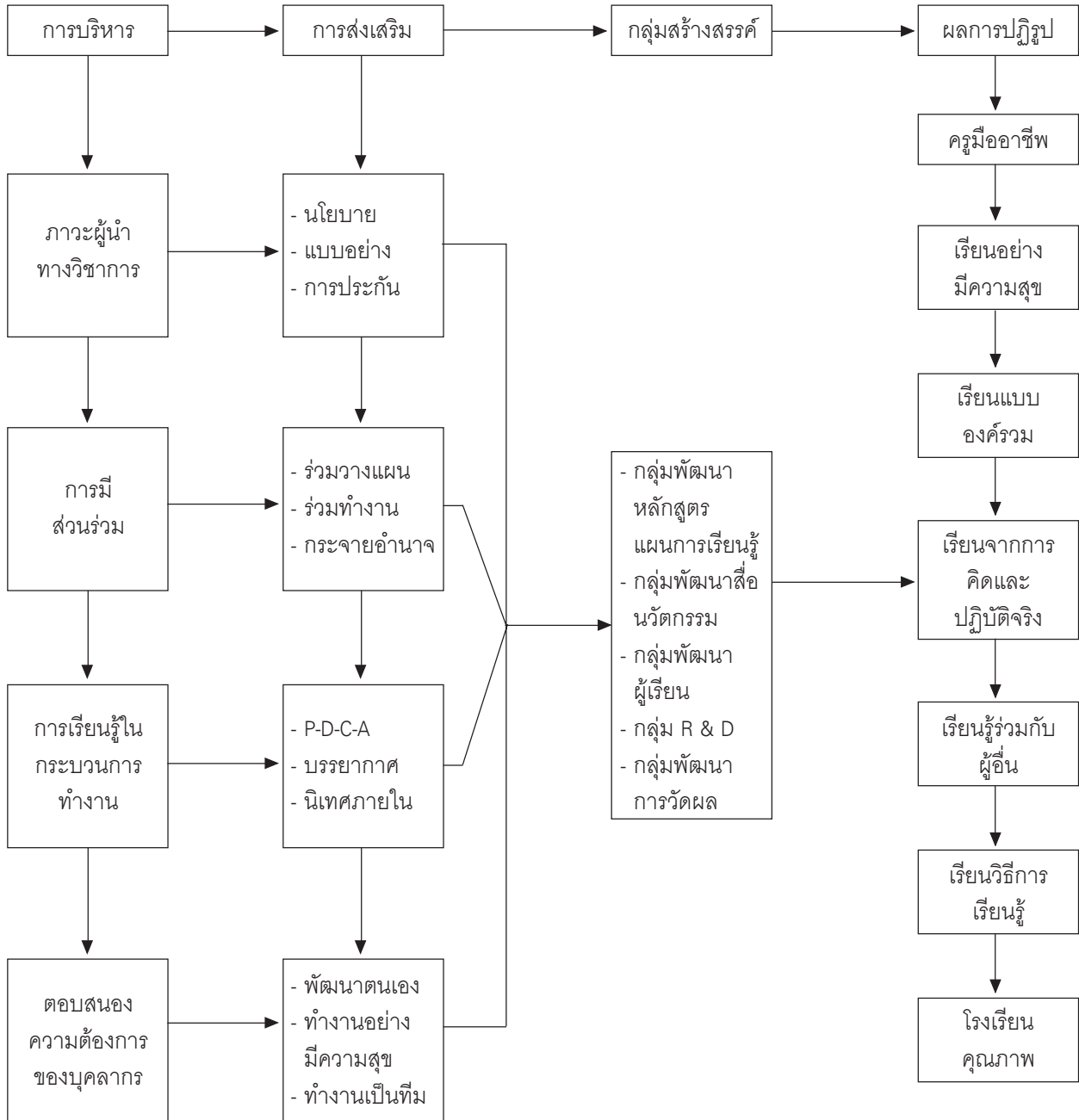
การส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรคงานบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นการระดมสรรพกำลังของบุคลากรในองค์กร โดยการทำให้เกิดการประสานร่วมกันอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน ในการดำเนินกิจกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โรงเรียนอนุบาลป่าบอนได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรคงานขึ้นในโรงเรียน เพื่อการรวมกลุ่มบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มงานหรือกลุ่มสายชั้นเรียนเดียวกัน กลุ่มละ 3 - 5 คน จัดกันตัวเองโดยอิสระตามความต้องการจำเป็นหรือตามความรู้ความสามารถ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและพัฒนาปรับปรุงงานการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ความสำเร็จของการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลป่าบอน เชื่อว่าจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ที่ยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบูรณาการ (integration) และการเรียนรู้ (learning) การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ และการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามแนวการจัดการศึกษาตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยมีรูปแบบพื้นฐานสำหรับการบริหารที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรคงานบูรณาการการจัดกิจกรรม เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลป่าบอน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



SBM: School - Based Management	SBT: School - Based Training	C: Collaboration (การรวมพลัง/ร่วมมือกัน)
QA: Quality Assurance (การประกันคุณภาพ)	IL: Instructional Leader, Integration & Learning	
PIL: Participation, Integration, Learning	PDCA: Plan, Do, Check, Action	

แผนภูมิแสดงกระบวนการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งาน เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลป่าบอน



การดำเนินตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบนี้ยึดหลักสำคัญ 4 ประการคือ

1. การบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเอง และให้ความสำคัญต่อบทบาทการบริหารสถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

- (1) การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารให้สูงขึ้น
- (2) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ในลักษณะ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น
- (3) การส่งเสริมการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานของบุคลากร
- (4) การตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

2. การส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มสร้างสรรคงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้บทบาทดังกล่าวในการกำหนดกิจกรรมวิธีการหรือยุทธศาสตร์ที่จะทำให้เกิดการรวมกลุ่มสร้างสรรคงานอย่างอิสระหลากหลาย และตามความสมัครใจของบุคลากรที่โรงเรียนอนุบาลป่าบอนได้ดำเนินการดังนี้

- (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบาย
- (2) การเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร
- (3) การจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- (4) การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการสอนของครู
- (5) การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- (6) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (7) การส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ ในรูปคณะกรรมการ คณะทำงาน
- (8) การจัดโครงสร้างการบริหารให้เป็นแบบกระจายอำนาจ และเป็นประชาธิปไตย
- (9) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์
- (10) การประเมินเพื่อพัฒนา
- (11) การทำงานระบบคุณภาพ P-D-C-A
- (12) การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- (13) การทำความเข้าใจหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา
- (14) การจัดระบบและกิจกรรมการนิเทศภายในอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- (15) การพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนเพื่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
- (16) การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร
- (17) การสร้างความมั่นใจ และให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน
- (18) การสร้างความเข้มแข็งให้ทีมงาน

(19) การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรประสบความสำเร็จในวิชาชีพ

(20) การประสานแนวราบและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานตามวิถีไทยให้เป็นการทำงานเชิงคุณภาพ

3. ลักษณะกลุ่มสร้างสรรค์งาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้บทบาทและยุทธศาสตร์กำหนดกรอบวัตถุประสงค์ให้กลุ่มสร้างสรรค์งานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ในเรื่องต่อไปนี้

- (1) กลุ่มที่ตั้งขึ้นเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาหลักสูตร หรือแผนการจัดการเรียนรู้
- (2) กลุ่มที่ตั้งขึ้นเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการเรียนการสอน
- (3) กลุ่มที่ตั้งขึ้นเพื่อสร้างสรรค์/พัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ หรือกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- (4) กลุ่มที่ตั้งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา
- (5) กลุ่มที่ตั้งขึ้นเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาการวัดผลประเมินผล

4. ผลงานกลุ่มที่ส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ของสถานศึกษา คือ

(1) ผลที่เกิดกับผู้เรียน โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนว *เบญจลักษณ์แห่งการเรียนรู้* คือ เรียนอย่างมีความสุข เรียนรู้แบบองค์รวม เรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเองเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้ เก่ง ดี มีสุข

(2) ผลที่เกิดกับครูผู้สอนคือ การพัฒนาตนเองเป็นครูมืออาชีพ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่พึงประสงค์ในวิชาชีพครู จนเกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ พลังความเชื่อที่จะยกระดับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมองการคิดอย่างเป็นระบบ

(3) โรงเรียนเป็นโรงเรียนคุณภาพคือ มีผลผลิตที่มีคุณภาพ การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรน้อยลงได้ผลงานมากขึ้น ผู้ทำงานเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทำงาน มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลป่าบอน จากการวิจัยและพัฒนานี้ทำให้โรงเรียนได้รูปแบบการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพบุคลากรครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะนำไปประยุกต์ในการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลป่าบอน มีปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญต่อไปนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader : IL) ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน
- (2) การส่งเสริมสนับสนุนการบริหารและการพัฒนาหลักสูตร

- (3) การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน
- (4) การส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่อ จัดหา จัดเก็บอย่างเป็นระบบ
- (5) เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน
- (6) สนับสนุนและพัฒนาครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง
- (7) ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
- (8) วางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การมีส่วนร่วม (Participation : P) ตามองค์ประกอบต่อไปนี้

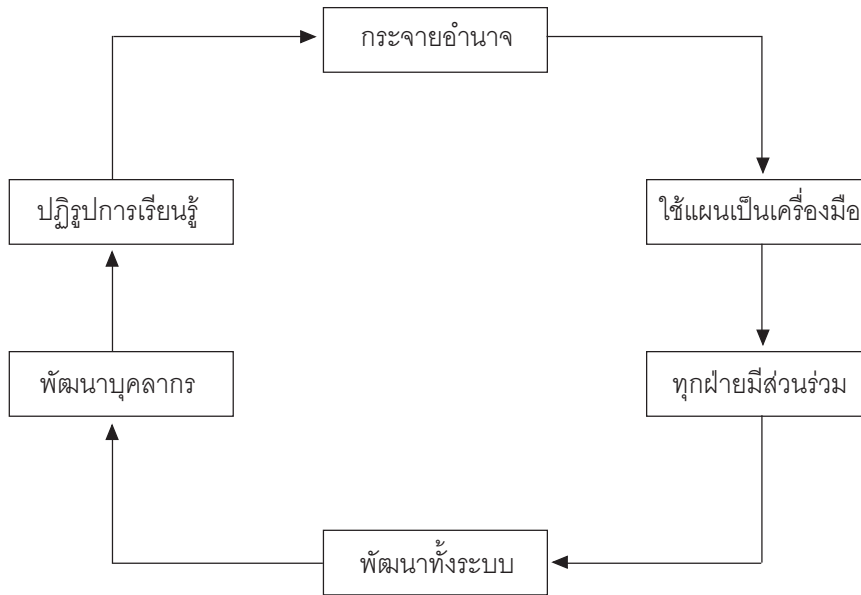
- (1) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)
- (2) การใช้กลุ่มเฉพาะกิจ และคณะทำงาน (Special Task Forces and Committee)
- (3) การสื่อสารแบบเปิด
- (4) การระดมความคิดและการฝึกอบรมแบบต่างๆ
- (5) การให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ
- (6) การสร้างเครือข่าย หรือความคิดหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin)
- (7) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแบบล่างขึ้นบน (Bottom up)

3. การเรียนรู้ในกระบวนการทำงาน (Learning : L) ประกอบด้วย

- (1) การเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และมาตรฐานการศึกษา
- (2) การเรียนรู้และฝึกทักษะเกี่ยวกับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
- (3) การนิเทศภายใน โดยวิธีกัลยาณมิตรนิเทศ
- (4) การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Training : SBT)
- (5) การจัดแหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน
- (6) กระบวนการทำงานแบบ P-D-C-A และการวิจัยเพื่อพัฒนา (R & D)

จะเห็นได้ว่าแนวคิดหลักเป็นเรื่องของการจัดสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาทั้งระบบ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น ประสบความสำเร็จในการประกอบวิชาชีพ ซึ่งถือเป็นฐานความคิดที่นำไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการรวมกลุ่ม สร้างสรรค์งานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นจุดเด่นและเป็นที่มาของความสำเร็จในการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นวงจรระบบกระบวนการบริหารจัดการที่นำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม การพัฒนาทั้งระบบและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาคนไปสู่การพัฒนางานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร โดยในกระบวนการใช้แผนเป็นเครื่องมือ ซึ่งจะมีองค์ประกอบของ P-D-C-A อยู่อย่างครบถ้วน ดังแผนภูมิกระบวนการบริหารต่อไปนี้

แผนภูมิกระบวนการบริหารโรงเรียนอนุบาลป่าบอน



วิธีบริหารจัดการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ใช้วิธีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ซึ่งเป็นการบริหารที่เน้นการให้สมาชิกทุกคน ทุกระดับ มีส่วนร่วมในการปรับปรุงบรรยากาศการทำงาน การพัฒนาทีมงานและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพตลอดเวลา โดยใช้เทคนิคกระบวนการบริหารที่มีองค์ประกอบดังนี้คือ

- (1) การสร้างความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กร
- (2) การรณรงค์ให้บุคลากรตระหนักในการพัฒนาคุณภาพ
- (3) การกำหนดผลสำเร็จของการพัฒนาที่วัดได้
- (4) การจัดโครงสร้างให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วมในแต่ละระดับ
- (5) การวางแผนปฏิบัติอย่างชัดเจน
- (6) การติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ
- (7) การกระตุ้น ยั่วยุ สร้างแรงจูงใจ และให้ขวัญกำลังใจในการพัฒนาคุณภาพ
- (8) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาระบบคุณภาพให้เป็นวิถีชีวิต หรือวัฒนธรรมการทำงาน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่เน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการคิดตัดสินใจและร่วมลงมือปฏิบัติด้วยความเต็มใจ โดยใช้เทคนิคสำคัญคือ

- (1) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective: MBO)
- (2) การทำงานเป็นกลุ่ม ในรูปคณะกรรมการ / คณะทำงาน

- (3) การระดมความคิดภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม
- (4) การสื่อสารแบบเปิด รับฟังความคิดเห็นหลากหลาย
- (5) การใช้เครือข่ายเชื่อมโยงแนวคิด
- (6) การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย
- (7) การมีคณะกรรมการที่ปรึกษา / ผู้ให้คำปรึกษา

การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole-School Approach: WSA) เป็นการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของงาน แผนงาน กิจกรรม/โครงการ เข้าด้วยกันโดยวิธีการเข้าไปมีส่วนร่วม (Participation: P) ทำงานแบบองค์รวมหรือการบูรณาการ (Integration: I) และการเรียนรู้ (Learning: L) ในกระบวนการทำงาน มีเกณฑ์การดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- (1) การทำให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และมีส่วนร่วม
- (2) มีปัจจัยพื้นฐานเอื้ออำนวย
- (3) กระตุ้น ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร
- (4) การบูรณาการสิ่งที่ต้องการเข้าสู่ระบบงาน
- (5) การใช้ PIL ครอบคลุมทุกขั้นตอนของระบบ
- (6) ดำเนินงานครบวงจร P-D-C-A

การส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งาน เป็นการบริหารที่เน้นการรวมกลุ่มของบุคลากรครูจำนวน 3-10 คน ที่รวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อพัฒนางานการเรียนการสอน พัฒนาตนเอง และพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ

- (1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในด้านภาวะผู้นำ การวางแผน การจัดการ การควบคุมกำกับ การแสวงหาความรู้ การฝึกทักษะเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้เรียนสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และการประกอบวิชาชีพ
- (2) เพิ่มพูนความสนใจในเรื่องคุณภาพ แก้ไขปัญหา พัฒนา ปรับปรุงงาน ให้บุคลากรทุกคนโดยอาศัยกิจกรรมกลุ่มเป็นสื่อกลาง
- (3) เป็นกิจกรรมกลุ่มที่ร่วมกันโดยอิสระ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและพัฒนาตนเองตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้
- (4) กระบวนการทำงานของกลุ่มเป็นไปตามวงจรคุณภาพ P-D-C-A

วิธีบริหารจัดการทั้ง 4 ส่วนนี้มีจุดเด่นอยู่ที่การมีส่วนร่วม (การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วม) การทำงานเป็นกลุ่ม (การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งาน) การเรียนรู้ ในกระบวนการทำงาน (การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ) ดังนั้นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งานจึงเป็นวิธีการที่บูรณาการเอาจุดเด่นของ 3 องค์ประกอบ

มารวมกันเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลป่าบอน และเมื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏว่ามีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง ก็อาจตรวจสอบได้จากคุณลักษณะตามเกณฑ์ที่ สมศ. กำหนด (สมศ.2547: 11) คือ

- (1) เป็นผู้รอบรู้เรื่องหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน
- (2) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร
- (3) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนของคุณ
- (4) ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาครูในการผลิตและใช้สื่ออย่างหลากหลาย
- (5) เป็นแบบอย่างในการใฝ่รู้ใฝ่เรียน
- (6) มีวิสัยทัศน์และแนวนโยบายการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
- (7) เป็นผู้วางระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรคงานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ประการคือ

- (1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional Leader: IL)
- (2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation: P)
- (3) การเรียนรู้ในกระบวนการทำงาน (Learning: L)

กลุ่มสร้างสรรคงานจึงเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้และการสร้างคุณภาพอย่างยั่งยืนทั้งองค์กรขึ้นในสถานศึกษา

กิจกรรมที่ใช้ในการส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรคงานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้กิจกรรมต่อไปนี้

- (1) การพัฒนาตนเองและพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง
- (2) การวางระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- (3) การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน
- (4) การให้คำปรึกษา และขวัญกำลังใจ

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ใช้กิจกรรมต่อไปนี้

(1) การจัดโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ เป็นประชาธิปไตย มีวาระการปฏิบัติงาน และบทบาทหน้าที่ชัดเจน

(2) การจัดทำแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom up) คือ จากแผนส่วนบุคคลไปสู่แผนสายชั้นเรียน และแผนโรงเรียน

(3) การประเมินความพึงพอใจต่อคุณภาพการสอนของครูและการบริหารจัดการของโรงเรียน โดย ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียน และกรรมการสถานศึกษา

(4) การรายงานผลการปฏิบัติงานโดยกระบวนการ P-D-C-A

องค์ประกอบที่ 3 การเรียนรู้ในกระบวนการทำงาน ใช้กิจกรรมต่อไปนี้

- (1) การนิเทศภายใน ที่ใช้กิจกรรมหลากหลาย
- (2) การวิจัยและพัฒนา
- (3) การสร้างเครือข่ายครูแกนนำ
- (4) การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน
- (5) การนำเสนอผลงาน การรายงานผล และการฝึกภาวะผู้นำ

ลักษณะการรวมกลุ่มสร้างสรรค้งานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นการรวมกลุ่มของครูในโรงเรียนเดียวกัน ตามความสมัครใจ กลุ่มละ 3-10 คน ทำได้ใน 4 ลักษณะ คือ

(1) รวมกลุ่มตามรายวิชาที่สอน โดยไม่จำกัดระดับชั้น/วงชั้น เช่น ครูภาษาไทย ป.1-ป.6 รวมกันเป็นกลุ่มสร้างสรรค้งานภาษาไทย หรือ ครูคณิตศาสตร์ ป.3 กับ ป.6 รวมกลุ่มกันเป็นกลุ่มพัฒนาแก้ปัญหา NT เป็นต้น

(2) รวมกลุ่มตามโครงการที่ร่วมรับผิดชอบ เป็นการรวมกลุ่มในลักษณะของคณะทำงาน ที่เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นวางแผนจัดทำโครงการ ดำเนินการ ตรวจสอบ ประเมินผลไปจนแล้วเสร็จ อาจเป็นกลุ่มในสายชั้นเรียนเดียวกัน หรือระหว่างสายชั้นเรียนก็ได้ เช่น กลุ่มอนุรักษ์เอกลักษณ์ชาวใต้ กลุ่มสร้างชิ้นงานจากแหล่งเรียนรู้ เป็นต้น

(3) รวมกลุ่มตามเครือข่ายครูแกนนำ โดยใช้ครูที่ได้รับการพัฒนาหรือผ่านการประเมินเป็นครูแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้แล้วเป็นแกนในการรวมกลุ่มเป็นการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBT) เช่น กลุ่มพัฒนาการเรียนการสอนแบบบูรณาการ กลุ่มพัฒนาการสอนแบบโครงงาน กลุ่มวิจัยชั้นเรียน เป็นต้น

(4) รวมกลุ่มตามรายวิชาหรือตามโครงการในสายชั้นเรียนวงชั้นที่สอน เป็นการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนหรือดำเนินงานโครงการของสายชั้นเรียนนั้นๆ โดยเฉพาะ เช่น กลุ่มพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษวงชั้นที่ 2 (ป.4-ป.6) หรือ กลุ่มรักโรงเรียนรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นกลุ่มงานโครงการของสายชั้นเรียน เป็นต้น

ในการบริหารสถานศึกษาตามรูปแบบที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรคงานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลป่าบอน ขึ้นตอนสำคัญของการส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรคดังนี้

(1) สร้างความตระหนักแก่ครูผู้สอน โดยการให้ความรู้ในเรื่องการทำงานเป็นทีม การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการรวมกลุ่มสร้างสรรคงาน ด้วยวิธีการให้ศึกษาเอกสาร ประชุมสัมมนา ไปศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มสร้างสรรคงานที่ประสบความสำเร็จมาแล้วอย่างน้อย 2 วงจร P-D-C-A

(2) ตรวจสอบระบบการบริหารจัดการและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้เป็นการกระจายอำนาจ เป็นประชาธิปไตย และทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

(3) วางระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามกรอบที่กฎกระทรวงกำหนด และดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยเริ่มจากล่างขึ้นบน (Bottom up)

(4) จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานให้เป็นความสัมพันธ์แนวราบ และร่วมงานกันอย่างกัลยาณมิตร

(5) พัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Training: SBT)

(6) รวมกลุ่มสร้างสรรคงานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของกลุ่มสร้างสรรคงานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลป่าบอน ที่มีในปี 2545-2546 และที่ได้รับการส่งเสริมให้รวมกลุ่มสร้างสรรคงานขึ้นในปี 2547 เช่น

(1) กลุ่มบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

(2) กลุ่มส่งเสริมเอกลักษณ์ชาวใต้

(3) กลุ่มวิจัยหน้าเดียว / วิจัยชั้นเรียน

(4) กลุ่มอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม (รุ่งอรุณ)

(5) กลุ่มสร้างชิ้นงานจากแหล่งเรียนรู้

(6) กลุ่มพัฒนาการสอนแบบโครงงาน

(7) กลุ่มพัฒนาหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ พัฒนาการสอนแบบบูรณาการ

(8) กลุ่มวิทยาศาสตร์เพื่อชีวิต

(9) กลุ่มพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนวิชาภาษาไทย วิชาคณิตศาสตร์

(10) กลุ่มพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนวิชาคณิตศาสตร์

(11) กลุ่มพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษ

(12) กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กลุ่มวิทยาศาสตร์เพื่อชีวิต กลุ่มสร้างชิ้นงานฯ

(13) กลุ่มพัฒนาการวัดผลประเมินผล ประเมินความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่มและผู้มีส่วนได้เสีย ประเมินผลสัมฤทธิ์ สภาพจริงที่เกิดกับผู้เรียน ประเมินทักษะและพฤติกรรมก้าวหน้า ประเมินความรู้-ความเข้าใจ ประเมินผลงานและผลกระทบที่เกิดกับกลุ่มฯ กับผู้เรียน ชุมชน และสถานศึกษา

ผู้วิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรคงานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้เสนอแนะสิ่งที่จะต้องตรวจสอบ และเตรียมความพร้อมในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ คือ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเอง นั่นคือ ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง ให้มีศักยภาพ และมีความมั่นใจในเรื่องการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิชาการให้ได้อย่างแจ่มชัด ในเรื่องต่อไปนี้

- (1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน
- (2) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตร
- (3) การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนของคุณ โดยการนิเทศภายใน
- (4) การส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครูในการผลิต การใช้สื่อ/นวัตกรรมที่หลากหลาย
- (5) การเป็นแบบอย่างในการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และพัฒนาตนเอง
- (6) การมีวิสัยทัศน์และแนวนโยบายการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
- (7) การวางระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) คือ

- (1) ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ
- (2) ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการร่วมคิด ร่วมทำ
- (3) กระจายอำนาจ
- (4) มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

3. การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Training: SBT) คือ

- (1) การพัฒนาครูโดยให้จัดขึ้นที่โรงเรียนเป็นหลัก
- (2) พัฒนาตนเองโดยผูกกับกระบวนการทำงานปกติ
- (3) ให้มีครูพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ภายในโรงเรียนเป็นผู้ให้คำแนะนำ
- (4) ใช้ความเป็นกัลยาณมิตรในการช่วยเหลือดูแลกัน

4. การสร้างวัฒนธรรมการประเมินเพื่อพัฒนา นั่นคือการประเมินอย่างรอบด้าน และมุ่งเน้นที่การปรับปรุงพัฒนา โดย

- (1) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย มีส่วนร่วมประเมินความพึงพอใจต่อบทบาท และคุณภาพของครู นักเรียน ผู้บริหาร และโรงเรียน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- (2) ผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงงานอย่างจริงจัง

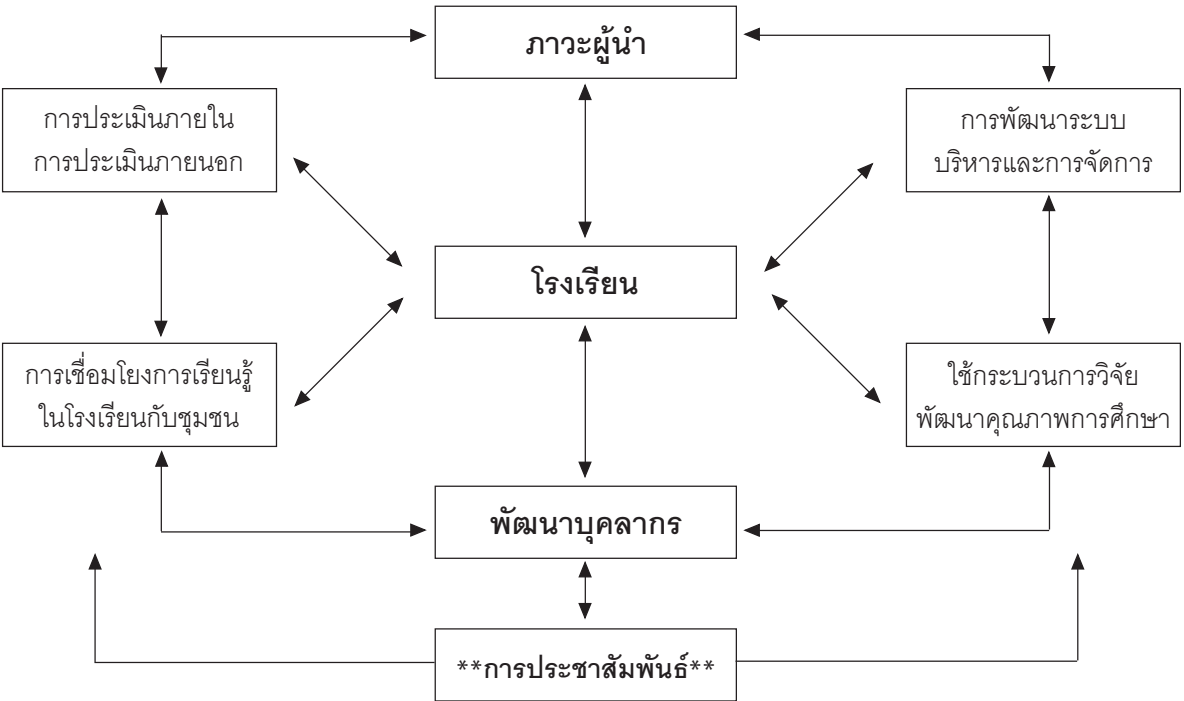
(3) สร้างความตระหนักและปลูกฝังค่านิยมเรื่องการประเมิน ปรับเปลี่ยนจากการประเมินเพื่อตรวจสอบ หาที่ผิดพลาดบกพร่อง เป็นประเมินให้ได้ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง เพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์งาน

ที่สำคัญ คือ ทัศนะที่ถูกต้องต่อการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้นเป็น *วิธีการบริหารจัดการ* อย่างหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้ครูผู้สอนรวมกลุ่มกันทำงานโดยอิสระตามวิถีทางแบบไทยๆ โดยใช้ *ความเป็นกัลยาณมิตร และความสัมพันธ์ส่วนบุคคล* เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

**รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนเส้าไห่ “วิมลวิทยานุกูล”
กรณีโรงเรียนเส้าไห่ “วิมลวิทยานุกูล” อำเภอเส้าไห่ จังหวัดสระบุรี**

โดย ว่าที่ ร.ต. สุวิช พึ่งตน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเส้าไห่ “วิมลวิทยานุกูล”



หัวใจในการจัดการสถานศึกษา คือ ระบบบริหารและการจัดการ การใช้กระบวนการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การเชื่อมโยงการเรียนรู้ในโรงเรียนกับชุมชน และการตรวจสอบมาตรฐานกับการประกันคุณภาพ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่นำเสนอนี้ เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่องานส่งเสริม การปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนเส้าให้ “วิมลวิทยานุกูล” ที่ ว่าที่ ร.ต. สุวิช พึ่งตน ในฐานะที่เป็น ผู้อำนวยการ ได้พัฒนาขึ้นจากประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา และจากการใช้ภาวะผู้นำในการ บริหารสถานศึกษา จนประสบความสำเร็จ มีผลงานโดดเด่น มีผลปรากฏเป็นที่ยอมรับว่าเป็นรูปแบบ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลสูง และในปี 2545 ว่าที่ ร.ต. สุวิช พึ่งตน ก็ได้รับการประกาศ เกียรติคุณยกย่องให้เป็น “ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ” จากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ภายใต้การนำของ ผอ. ว่าที่ ร.ต. สุวิช พึ่งตน และคณะครู-อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้ร่วมคิด ร่วมกำหนดเป้าหมายในอนาคตของการจัดการศึกษาที่โรงเรียนเส้าให้ “วิมลวิทยานุกูล” จาก วิสัยทัศน์ที่มุ่งเตรียมสังคมอนาคตไว้ให้เด็กๆ เน้นโรงเรียนเป็นของชุมชน คือ **“ชุมชนมีส่วนร่วมพัฒนา โรงเรียนก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นักเรียนเก่ง ดี มีประสบการณ์งานอาชีพ และอยู่ในสังคมได้ อย่างมีความสุข”** และได้กำหนดเป็นพันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนไว้ดังนี้

พันธกิจ

1. จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแนวทางประกันคุณภาพการศึกษา
2. จัดระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วม
3. ส่งเสริมกิจกรรมให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. ส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาอาชีพ และทดลองงานอาชีพ
5. จัดให้มีสนามกีฬา ห้องศิลปะ และห้องดนตรีเพิ่มขึ้น
6. ใช้ ICT เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้

เป้าหมาย

1. นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานในระดับดี
2. ผู้มีส่วนได้เสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีความพึงพอใจ
3. การบริหารงานและผลงานมีประสิทธิภาพ
4. โรงเรียนเป็นแกนนำในการพัฒนาสังคม

นโยบาย

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาและบรรยากาศการเรียนรู้ ให้ครอบคลุมเด็กทุกกลุ่ม ทั้งเด็กปกติ เด็ก พิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาเท่าเทียมกัน
2. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรใน โรงเรียน จัดแหล่งเรียนรู้หลากหลาย ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

3. พัฒนาระบบบริหารเพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน SBM เพื่อพัฒนาไปสู่รูปแบบการบริหารแบบ D-SBM (Digital School Based Management)
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้
5. พัฒนาบุคลากรด้าน ICT (Information Communication Technology)
6. ส่งเสริมการเรียนรู้กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ และกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ เป็นพิเศษ
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการนักเรียนและผู้ปกครอง แหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น
8. ประสานความร่วมมือและระดมทรัพยากรด้านต่างๆ จากชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรของรัฐ และเอกชน เข้ามาร่วมจัดการศึกษา
9. ส่งเสริมและพัฒนางานประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานครู นักเรียน และโรงเรียนในรูปแบบที่หลากหลาย เหมาะสมและทันเวลา พร้อมรับฟังทำความเข้าใจปัญหาต่างๆ และข้อเสนอแนะจากชุมชน
10. รณรงค์เรื่องป้องกันยาเสพติดในนักเรียน และสร้างความตระหนักให้นักเรียนและชุมชนเห็นภัยจากปัญหาสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์

การดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนที่ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายของโรงเรียน โรงเรียนได้กำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก 5 ประการ คือ

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนได้พัฒนาตามศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ
3. สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
4. เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน
5. ระดมสรรพกำลังสร้างระบบเครือข่ายอุปถัมภ์ให้เข้มแข็ง อันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาคมในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์ ผู้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา

สำหรับการสร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งผลให้นักเรียนได้พัฒนาตามศักยภาพ มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักที่โรงเรียนได้เน้นเป็นพิเศษ หัวใจสำคัญในการบริหารและการจัดการศึกษา คือ ระบบบริหารและการจัดการ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การเชื่อมโยงการเรียนรู้ในโรงเรียนกับชุมชน และการตรวจสอบมาตรฐานการประกันคุณภาพ

การจัดระบบบริหารจัดการ

ในเรื่องการจัดระบบบริหารและการจัดการที่โรงเรียนเส้าไห้ “วิมลวิทยานุกูล” ได้ดำเนินการดังนี้

1) ในปีการศึกษา 2543 โรงเรียนได้แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ ทุกฝ่ายมีผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนรับผิดชอบประจำอยู่ที่ห้องฝ่ายต่างๆ มีครูที่ทำหน้าที่สอน และช่วยงานฝ่ายต่างๆ มาประจำอยู่ที่ห้องฝ่ายทุกฝ่ายทั้ง 4 ฝ่าย จำนวนอย่างน้อยฝ่ายละ 7 คน เมื่อถึงเวลาสอนก็จะไปทำหน้าที่สอนตามกำหนด เมื่อไม่มีคาบสอนก็จะมาประจำที่ห้องฝ่ายทั้ง 4 ฝ่าย

โรงเรียนจะให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก และเน้นเรื่องการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่สำคัญได้ดำเนินการในเรื่องประกันคุณภาพภายในอยู่ตลอดเวลา โรงเรียนได้จัดทำโครงการ สว. 2000 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูได้ตระหนักถึงการปฏิรูปการศึกษา และทางระบบบริหารได้จัดทำตาราง เพื่อให้ครูได้ตระหนักในเรื่องนี้ โดยใช้ประทับลงบนหนังสือบันทึกข้อความรายงานผลการดำเนินงานของครูทุกคนทุกครั้งที่ครูได้รายงานการจัดกิจกรรมมาให้ผู้อำนวยการโรงเรียนทราบ ตารางมีลักษณะดังนี้

สว.2000

ปฏิรูปการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ

2) ปีการศึกษา 2544 ได้พบว่าการปฏิรูปการเรียนรู้อยังมีปัญหา คือครูที่มาทำงานที่ฝ่ายต่างๆ และมานั่งประจำที่ฝ่าย ไม่มีเวลาในเรื่องการเตรียมการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ และการมีส่วนร่วมกับหมวดวิชายังมีน้อย จึงได้ทดลองให้ครูที่ประจำอยู่ที่ฝ่ายต่างๆ ให้รับผิดชอบเฉพาะงานที่มอบหมาย ซึ่งเป็นงานหรือโครงการที่ได้อยู่ในแผนปฏิบัติการเท่านั้น ไม่ให้มีงานธุรการของฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง และให้เปิดแฟ้มงานเพื่อรายงานการจัดกิจกรรมต่างๆ ผ่านผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายต่างๆ รายงานถึงผู้อำนวยการโรงเรียน ได้เน้นกระบวนการพัฒนางานโดยใช้หลักการดำเนินงานของวงจรเดมมิง (PDCA) และได้จัดทำตาราง เพื่อให้ครูได้ตระหนักถึงกระบวนการทำงานนี้ และให้ประทับตราให้กับรายงานของครูทุกคน โดยรูปแบบของตารางเป็นดังนี้

P	D	C	A
ปฏิรูปการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษา			

นอกจากนี้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานได้กำหนดให้มีการประเมินผลการทำงานครูทุกระยะโดยให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ เป็นผู้ประเมินผลในเบื้องต้นขึ้นมา และตัวผู้อำนวยการจะนิเทศงานทุกครั้ง พร้อมทั้งประเมินผล โดยดูจากการพัฒนางานจากการที่ได้นิเทศติดตามไปเมื่อครั้งก่อนเปรียบเทียบกับว่าได้พัฒนาขึ้นมากน้อยเพียงใด และจะประเมินผลโดยมีการประทับตราผลการประเมินด้วยตรายางประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นดังนี้

ประเมินผลการปฏิบัติงาน									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

และเมื่อผ่านการประเมินแล้ว ผู้อำนวยการจะตรวจสอบประสิทธิภาพดูว่างานที่ครูอาจารย์ดำเนินการนั้น มีประสิทธิภาพเพียงใด ถ้างานมีประสิทธิภาพก็จะประทับตรา PCT ลงไป โดยตรายางที่มีลักษณะดังนี้

PCT

P = Performance (งานที่กระทำ)

C = Cost (ราคา)

T = Time (เวลา)

ประสิทธิภาพของงานจะดูผลว่างานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ งบประมาณที่ใช้ถูกที่สุด ใช้อย่างประหยัดหรือไม่ และเวลาที่ดำเนินการมากน้อยเพียงไร ทันทกำหนด ล่าช้าบ้างหรือไม่ ถ้างานใดได้งานตามวัตถุประสงค์-เสียค่าใช้จ่ายน้อย-ใช้เวลาดำเนินการน้อย/ทันเวลา ถือว่างานมีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการก็จะประทับตรา PCT ให้

3) ปีการศึกษา 2545 โรงเรียนได้ปรับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ คือ ได้คืนครูสู่มหาวิทยาลัย โดยให้ความสำคัญในการดูแลการเรียนการสอนและการดูแลนักเรียนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด โดยแบ่งงานตามโครงสร้างของงานออกเป็น 4 กลุ่มงาน ในเนื้องานเดิมแต่ปรับงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และโรงเรียนได้ดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารจัดการครั้งใหญ่ คือ เปลี่ยนโครงสร้างงานจากเดิมมีงานอยู่ 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ ปรับปรุงมาเป็น 4 ฝ่าย เช่นเดิมแต่เนื้องานภายในฝ่ายมีการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนชื่อฝ่ายเป็นชื่อกลุ่มงาน ซึ่งหลักใน

การเปลี่ยนแปลงนี้ อาศัยหลักการในการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการปรับเปลี่ยนหลักสูตรใหม่เป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งตามโครงสร้างหลักสูตรได้แบ่งกลุ่มสาระการเรียนรู้ออกเป็น 8 กลุ่มสาระ

กลุ่มงานที่เป็นโครงสร้างในการบริหารโรงเรียนที่ปรับปรุง ประกอบด้วย **กลุ่มงานแรก** คือ กลุ่มงานอำนวยการ ซึ่งมีเนื้องานธุรการเดิมและงานบริการบางส่วน **กลุ่มงานที่ 2** คือกลุ่มงานจัดการศึกษาและพัฒนาวิชาการกลุ่มวิชาหลัก ซึ่งมีเนื้องานวิชาการเดิมและงานหมวดวิชา ลดลงจากเดิมที่รับผิดชอบทุกหมวดวิชาเหลือเพียงกลุ่มวิชาหลักตามโครงสร้างหลักสูตรใหม่จำนวน 4 กลุ่มสาระเท่านั้น ได้แก่ กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม **กลุ่มงานที่ 3** คือกลุ่มงานจัดการศึกษาและพัฒนาวิชาการกลุ่มวิชาเสริมสร้างความเป็นมนุษย์ ซึ่งมีเนื้องานคือ งานวิชาการกลุ่มสาระสุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระศิลปะ กลุ่มสาระการงานอาชีพและเทคโนโลยี และกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ และรวมงานของฝ่ายบริการเดิมบางส่วน **กลุ่มงานที่ 4** คือกลุ่มงานกิจการนักเรียน ซึ่งมีเนื้องานของฝ่ายปกครองเดิม และงานของฝ่ายบริการบางส่วน

ที่สำคัญที่สุดคือการทำให้อำนาจสำนักงานฝ่ายเล็กลงและคืนครูสู่มหาวชิชา โดยโรงเรียนได้ยุบห้องกลุ่มงานกิจการนักเรียน ห้องฝ่ายบริการเดิม คืนห้องให้เป็นห้องพัสดุ กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ และกลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และฝ่ายวิชาการเดิม ปรับให้เป็นห้องสำนักงานทะเบียนและวัดผล สำหรับผู้ช่วยที่รับผิดชอบกลุ่มสาระทั้งหมด ให้มีสำนักงานอยู่ที่ห้องธุรการเดิม ปรับเป็นกลุ่มงานอำนวยการ ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนรวมทั้ง 5 คน ได้มาปฏิบัติหน้าที่ภายในสำนักงานเดียวกัน โดยมีเจ้าหน้าที่ธุรการทำหน้าที่สนับสนุนให้ทั้งหมดทำงานของทุกคน สำหรับงานฝ่ายที่เป็นงาน/โครงการต่างๆ จะมีครูที่เป็นทีมงานรับผิดชอบจะดำเนินการจัดกิจกรรมในงานที่ตนเองรับผิดชอบตามปฏิทินที่กำหนด และรายงานผลการดำเนินงานผ่านผู้ช่วยกลุ่มต่างๆ ที่ตนสังกัดขึ้นมาถึงผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของครูมีดังนี้

- 1) ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนตามที่ได้รับมอบหมาย และอยู่ประจำที่กลุ่มสาระ
- 2) ทำหน้าที่ดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล (อาจารย์ที่ปรึกษาหรือครูประจำชั้น)
- 3) ทำหน้าที่ดูแลความสะอาดและพัฒนาห้องเรียนที่เป็นห้องประจำของตนเอง (กิจกรรม 5 ส.)
- 4) ทำหน้าที่ฝ่ายที่ตนเองสังกัดทุกคนต้องมีฝ่ายที่สังกัด และร่วมทีมงานรับผิดชอบงาน

โครงการที่ร่วมกันวางแผนไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน และการดำเนินงานบริหารงานของกลุ่มงานกิจการนักเรียน ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีงานโครงการที่สนองต่อเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างแท้จริง และการบริหารจัดการโดยใช้หลักการปฏิรูประบบการบริหาร ที่ทำฝ่ายบริหารให้เล็กลงและคืนครูสู่มหาวชิชา ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ได้งานตามเป้าหมาย รวดเร็ว ทันเวลา และประหยัดคน ประหยัดงบประมาณลงไปได้มาก มีห้องเรียนที่ใช้จัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ประหยัด

งบประมาณค่าไฟฟ้าเครื่องปรับอากาศในห้องฝ้ายเดิมได้มากขึ้น ครูได้กลับไปนั่งทำงานในหมวดวิชา หัวหน้าหมวดวิชาได้นิเทศติดตามงานได้รวดเร็วขึ้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก็ดีขึ้นด้วย และการบริหารจัดการที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการกลุ่มงานกิจการนักเรียน ก็ได้มาอยู่ใกล้ชิดกับผู้อำนวยการ การประสานงาน การนิเทศติดตาม การร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือ การทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหา นักเรียนทำได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นับได้ว่าเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากรูปแบบหนึ่ง

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

โรงเรียนได้ศึกษาผลการดำเนินงาน โครงการพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนโรงเรียนเส้าให้ “วิมลวิทยานุกูล” จ.สระบุรี ด้วยกิจกรรม 5 ส. ถือว่าเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้ผลใน 3 ประเด็นต่อไปนี้

1. **บรรยากาศทางกายภาพ** ตลอดระยะเวลา 3 ปี ที่ได้ดำเนินงานตามโครงการนี้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ถึง 73 รายการ มีกิจกรรม 5 ส. คอยควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ให้ดูแลรักษาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สะอาด สะดวก ใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่าอยู่เสมอ การจัดบริเวณโรงเรียน สนามกีฬา อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องพักครู สถานที่พักผ่อน การจัดสวนไม้ดอกไม้ประดับ การปลูกต้นไม้ การจัดระบบบริการสาธารณูปโภค โดยเฉพาะในเรื่องของน้ำดื่มที่สะอาด การแก้ปัญหาในเรื่องน้ำท่วมโรงเรียนได้สำเร็จ จัดทำห้องสมุดมาตรฐาน มีหนังสือ มีสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีไว้ให้บริการแก่นักเรียนได้อย่างเพียงพอ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยในสถานศึกษา ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่น่าอยู่

ในปีการศึกษา 2543-2545 ได้มีผู้มาศึกษาดูงานเรื่องกิจกรรม 5 ส. และการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนถึง 40 คณะ และผลการดำเนินงานของโรงเรียนก้าวหน้ามากมาตามลำดับจนส่งผลให้ปีการศึกษา 2545 ได้รางวัลชนะเลิศ โดยโรงเรียนได้รับรางวัลจากการประกวดกิจกรรม 5 ส. ในโครงการปตท. เสริมสร้างชีวิตสู่เยาวชน

2. **บรรยากาศทางการเรียนรู้** ในการพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนได้ส่งผลถึงการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน โดยโรงเรียนมีสถานที่ที่สะอาด สะดวกเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน มีห้องเรียนที่เพียงพอและเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน ได้ปรับปรุงห้องพักครูให้มีความสะดวกสบาย ทำให้ขวัญกำลังใจของครูดี รักโรงเรียน การทำกิจกรรม 5 ส. ที่มีการตรวจและให้คะแนนเป็นระยะๆ อยู่ตลอดเวลา มีการแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ เป็นกิจกรรมที่มีการปลูกฝังคุณลักษณะด้านความมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม ความซื่อสัตย์สุจริต ความเมตตากรุณา และมีน้ำใจ ความรักท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทย อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักเรียน

และในช่วงปีการศึกษา 2543-2545 โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งได้เป็นการส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี มีความก้าวหน้าด้านการปฏิรูปโรงเรียนหลายด้าน โรงเรียนมีความพร้อมในทุกด้านที่สนับสนุนให้ครูได้

ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โรงเรียนมีความสะอาดเรียบร้อย มีการจัดแต่งอาคารสถานที่ห้องเรียนอย่างเป็นระบบ มีการใช้ IT เข้าถึงทุกจุดของโรงเรียน

3. บรรยากาศทางด้านการบริหาร การพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ได้ส่งผลถึงทางด้านการบริหารเป็นอย่างมาก โดยในด้านการดำเนินการบริหาร โรงเรียนได้ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ใช้ฐานโรงเรียนต้องเป็นหลักในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดแก่นักเรียน มีความรับผิดชอบ ต่อผลงาน มีความเที่ยงธรรมโปร่งใส บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเน้นการมีส่วนร่วม ดังนั้น การกำหนดนโยบาย การจัดระบบการบริหาร การกำหนดบทบาทหน้าที่ การมอบหมายงาน การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล การบำรุงขวัญกำลังใจ อยู่ภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ความสำเร็จของโรงเรียนในด้านการบริหารจัดการนี้ ส่งผลมาจากการพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียน ด้วยกิจกรรม 5 ส. เป็นหลักสำคัญขั้นพื้นฐาน

การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนได้จัดให้คณะครูอาจารย์ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำแผนงานโครงการ เพื่อส่งเสริมวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา กิจกรรมที่สำคัญ คือ การเผยแพร่และการแจ้งให้ครู-อาจารย์ที่กำลังจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูสายงานการสอน ตำแหน่งอาจารย์ 2 เป็นอาจารย์ 3 เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครู เผยแพร่รายชื่อครูต้นแบบของ สกศ. ส่งเสริมและประสานงานให้คำปรึกษาครู-อาจารย์ที่กำลังส่งผลงานวิชาการเพื่อให้ทันในปีการศึกษา แจ้งรายชื่อผู้ที่ผ่านการประเมินครูแกนนำ ครูต้นแบบ ประจำปี การศึกษา พร้อมถ่ายสำเนาประกาศสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เรื่อง การเป็นครูแกนนำ การเป็นครูต้นแบบ ให้ทุกคนได้รับทราบ จัดทำทำเนียบครูแกนนำ ครูต้นแบบของกรมสามัญศึกษา ของโรงเรียนเส้าไห้ “วิมลวิทยานุกูล” ซึ่งขณะนั้นโรงเรียนมีครูต้นแบบของกรมสามัญศึกษาจำนวน 2 คน มีครูแกนนำจำนวน 20 คน และมีครู-อาจารย์ที่สมัครเป็นครูเครือข่ายแล้วจำนวน 58 คน จากจำนวนครูของโรงเรียนทั้งสิ้น 105 คน นักเรียน 2,700 คน และจัดทำทำเนียบครูต้นแบบ ครูแกนนำและครูเครือข่ายกรมสามัญศึกษา ของโรงเรียนเส้าไห้ “วิมลวิทยานุกูล” ออกเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ครู-อาจารย์ทั้งโรงเรียนได้รับทราบ

ในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการพัฒนาครู โรงเรียนได้สำรวจทรัพยากรทางการศึกษาทุกด้าน วางแผนงานโครงการ กำหนดแผนการพัฒนาครู จัดหาและจัดทำแหล่งเรียนรู้ โดยเฉพาะการพัฒนาทางด้าน ICT โรงเรียนจัดให้มีคู่มือสายโทรศัพท์ให้ทุกกลุ่มสาระ ทุกฝ่าย พร้อมทั้งจัดอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพรองรับการสืบค้นทาง Internet จัดทำห้องสมุดครู ห้องพัฒนาหลักสูตร มีหนังสือสำหรับครูโดยเฉพาะ แผนงานโครงการที่สำคัญของโรงเรียนคือ

1. โครงการอบรมการใช้ Internet ในการสืบค้น
2. โครงการอบรมการเขียน Homepage และจัดทำ Homepage
3. โครงการอบรมหลักสูตรรองครุเอกชน

4. โครงการอบรมหลักสูตรรองคํกรของรัฐ
5. โครงการศึกษาต่อ
6. โครงการประชุมปฏิบัติการในโรงเรียน
7. โครงการทัศนศึกษา และการศึกษาดูงาน

ส่วนงานวิจัยและการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาครูอาจารย์ให้มีความรู้ในเรื่องงานวิจัย มีครูอาจารย์ในกลุ่มวิชาต่างๆ ทำวิจัยในชั้นเรียน จำนวน 90 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 94.74 ของครูอาจารย์ทั้งหมด และโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกผลงานวิจัยดีเด่นและได้ประกาศผลงานเป็นผลงานวิจัยดีเด่นของโรงเรียน

การเชื่อมโยงการเรียนรู้ในโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนได้จัดให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้เสีย โดยได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์โรงเรียนเส้าให้ “วิมลวิทยานุกูล” ว่า “ชุมชนมีส่วนร่วมพัฒนา โรงเรียนก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นักเรียนเก่ง ดี มีประสบการณ์งานอาชีพ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข” และได้กำหนดเป็นพันธกิจไว้ดังนี้

- จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแนวทางประกันคุณภาพการศึกษา
- จัดระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วม
- ส่งเสริมกิจกรรมให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาอาชีพและทดลองงานอาชีพ
- จัดให้มีสนามกีฬา ห้องศิลปะ และห้องดนตรีเพิ่มขึ้น
- ใช้ ICT เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้

การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่เกียรติประวัติ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนในด้านการเชื่อมโยงกับชุมชน คือ การทำให้โรงเรียนและชุมชนมีความเข้าใจอันดีต่อกันและตรงกัน กิจกรรมสำคัญๆ ด้านนี้ ได้แก่ การนำเสนอข้อมูลเสนอทางหนังสือพิมพ์ วารสารของทางโรงเรียน เสียงตามสายทางเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ทาง Homepage ของโรงเรียน การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การประชุมผู้นำชุมชน การให้ใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนเพื่อจัดกิจกรรมของชุมชน การร่วมกิจกรรมในชุมชน กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมกีฬา เช่น การแข่งขันเรือยาว กิจกรรมประเพณีของอำเภอและของทางจังหวัด เป็นต้น โรงเรียนได้สนับสนุนและส่งเสริมนำเสนอและการแสดงความสามารถทางด้านวิชาการ โดยมีการรวบรวมผลงานทางวิชาการของโรงเรียนเผยแพร่ไปยังชุมชน ส่งเสริมให้นักเรียนและบุคลากรประกอบคุณงามความดี โดยโรงเรียนมีโครงการคนดีศรีเส้าให้ และได้ประกาศคุณงามความดีของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน ให้รางวัลที่นักเรียนได้รับด้านวิชาการ ในปีการศึกษา 2543 - 2545 นักเรียนได้รับรางวัลในระดับประเทศ ระดับเขตการศึกษา ระดับจังหวัด ระดับกลุ่มโรงเรียนหลายรายการ

ในการให้บริการชุมชน ได้จัดการให้บริการแก่ชุมชนในด้านต่างๆ ประกอบด้วย การให้บริการข่าวสาร การให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย การให้บริการด้านการส่งเสริมอาชีพ การให้บริการเรื่องนันทนาการ การให้บริการในเรื่องอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ และการให้บริการด้านวิชาการ

- การให้บริการด้านการส่งเสริมอาชีพ ได้จัดตั้งสถานประกอบอาชีพทอผ้า ขนมหินเตาอบ การเลี้ยงไก่พันธุ์เนื้อ การเพาะพันธุ์ปลา จัดบุคลากรไปให้ความรู้ แนะนำอาชีพแก่ประชาชนในเขตอำเภอเส้าให้

- การให้บริการด้านสุขภาพอนามัยและนันทนาการ โรงเรียนได้จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนให้มีความร่มรื่น สะอาด สวยงาม จัดสวนหย่อม สวนสุขภาพ สนามกีฬา เพื่อให้บริการแก่ชุมชนในการพักผ่อนออกกำลังกาย

- การให้บริการด้านอาคาร สถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ ได้จัดให้มีแนวปฏิบัติการให้บริการด้านสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ เช่น การใช้ห้องเรียน การใช้ห้องคอมพิวเตอร์ การใช้อาคารเรียนเป็นสถานที่สอบของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน สถานที่สอบคัดเลือกนักเรียนพลตำรวจ การใช้ห้องโสตทัศนศึกษา เป็นสถานที่การประชุม อบรม สัมมนาของหน่วยงานราชการและเอกชน การใช้สนามกีฬาเป็นสถานที่แข่งขันกีฬาของชุมชนในท้องถิ่น การใช้หอประชุมเป็นสถานที่ประชุม อบรม สัมมนา เลี้ยงสังสรรค์ ทำให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด การประสานงานขอความช่วยเหลือเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว

- การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน โรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชนในวันสำคัญเกี่ยวกับชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ โดยจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เช่น ปลูกต้นไม้ นำสิ่งของไปบริจาคเพื่อสาธารณประโยชน์ ทำให้ชุมชนมีสภาพแวดล้อมที่ดี โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี ให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน เช่น การจัดกิจกรรมอนุรักษ์ศิลปะ ขนบธรรมเนียม ประเพณีและการละเล่นพื้นบ้าน เช่น ประเพณีแข่งเรือยาว งานอนุรักษ์ประเพณีไทย - ญวน การอนุรักษ์การทอผ้าเส้าให้ ประเพณีวันสงกรานต์ รดน้ำแม่นางตะเคียน เป็นต้น โดย โรงเรียนแต่งตั้งครู - อาจารย์ ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ทำให้ชุมชนเกิดความรัก ความศรัทธาต่อโรงเรียนยิ่งขึ้น

- การขอรับการสนับสนุนจากชุมชนเพื่อสนับสนุนโรงเรียน เช่น สมาคมผู้ปกครอง - ครู สมาคมศิษย์เก่า มูลนิธิสมณวัตรวิมล กองทุนครูเพื่อสนับสนุนโรงเรียนด้านวิชาการ ทูนท์ทรัพย์ และด้านบริการ ทำให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชนมากขึ้น ส่งเสริมการขอรับการสนับสนุนโรงเรียนจากบุคคล หน่วยงานราชการ และเอกชน เช่น สมาชิกผู้แทนราษฎร สมาชิกสภาจังหวัด นายกเทศมนตรีเทศบาล ตำบลเส้าให้ บริษัทท่อส่งน้ำมัน จำกัด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ที่ว่าการอำเภอเส้าให้ สุขาภิบาลอำเภอเส้าให้ โรงพยาบาลเส้าให้ ชมรมกำนันผู้ใหญ่บ้านอำเภอเส้าให้ ทำให้ได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการและทุนทรัพย์เป็นจำนวนมาก

- โครงการกับชุมชน โรงเรียนได้จัดทำโครงการเส้าให้เมืองน่าอยู่ โดยมีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อสนับสนุนให้ครอบครัวเข้มแข็ง

- 2) เพื่อประชาสัมพันธ์คำขวัญของหมู่บ้าน ตำบล และอำเภอเส้าให้
- 3) เพื่อลดอบายมุขมุ่งส่งเสริมคุณธรรม
- 4) เพื่อส่งเสริมสุขภาพและการกีฬา
- 5) เพื่อพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ
- 6) เพื่อปลูกจิตสำนึกการรักษาสีสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม
- 7) เพื่อให้ทุกคนในอำเภอเส้าให้รวมพลังเพื่อป้องกันยาเสพติด
- 8) เพื่อสร้างบรรยากาศอำเภอเส้าให้ ให้เป็นเส้าให้ที่รัก

กิจกรรมที่สำคัญตามโครงการนี้ประกอบด้วย การประกวดคำขวัญข้อความต้านยาเสพติด การรณรงค์ให้ทุกหมู่บ้านติดคำขวัญ การสำรวจกลุ่มเป้าหมาย ทำฐานข้อมูลกลุ่มเป้าหมายโดยรวม ข้อมูลของทุกตำบลเป็นข้อมูลของอำเภอ กิจกรรม 5 ส. ให้หมู่บ้านดูแลถนน ทางสาธารณะ ริมแม่น้ำ ลำคลอง กิจกรรมวันหมู่บ้านสวย กิจกรรมสวนครัวในบ้าน กิจกรรมประกวดหมู่บ้านสวย กิจกรรมปลูกต้นไม้ กิจกรรมในน้ำมีปลา กิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมฟิงธรรมวันเสาร์ ในการดำเนินการดังกล่าวของโรงเรียน โรงเรียนเข้าร่วมประชุมกับสมาคม อำเภอ และได้รับความร่วมมือจากทางอำเภอ และองค์การบริหารงานส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างดี

การประกันคุณภาพการศึกษา

โรงเรียนได้ดำเนินการประกันคุณภาพภายใน โดยประเมินผลคุณลักษณะด้านผู้เรียนตาม มาตรฐานการศึกษา 7 มาตรฐาน ทุกปีการศึกษา โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการสร้างเครื่องมือการประเมินและทำหน้าที่ประเมินตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่โรงเรียนตั้งไว้
2. คณะกรรมการประเมินผลงานตามมาตรฐานประเมินผล และสรุปเป็นผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และจัดทำ SSR (Self Study Report) รายงานผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
3. คณะกรรมการตรวจสอบจากสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสระบุรีจะมาตรวจสอบผลการประเมินของโรงเรียนทุกปีว่าสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกันอย่างไร สำหรับของโรงเรียนเส้าให้ “วิมลวิทยานุกูล” ปรากฏว่ามีความสอดคล้องกันทุกรายการ
4. ผลการประเมินภายนอกอยู่ที่ระดับดีทุกมาตรฐาน ยกเว้น **มาตรฐานที่ 5 เรื่องความรู้และทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน** ผลการประเมินปรากฏว่าอยู่ที่ระดับพอใช้

ด้วยรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนเส้าให้ “วิมลวิทยานุกูล” ได้ใช้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารงาน และในการปฏิบัติงานประจำปี เมื่อผ่านการสรุปผลการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนแล้ว จะร่วมวิเคราะห์ในสิ่งที่เป็นปัญหาและสิ่งที่ต้องเร่งพัฒนา เพื่อจัดทำแผนงานโครงการในปีต่อไป ผู้บริหารได้ให้จุดเน้นการทำงานประจำปีทุกครั้งก่อนที่จะเริ่มทำงานในแต่ละปี ดังตัวอย่างจุดเน้นในปีการศึกษา 2546 การจัดการศึกษามีเป้าหมายสำคัญคือ ตัวนักเรียน

ต้องเก่ง ดี มีประสบการณ์งานอาชีพ มีความสุข มีการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มผลผลิต การทำงานที่อยู่ภายใต้ผู้มีส่วนได้เสียโดยเฉพาะผู้ปกครองและชุมชน การจัดการศึกษาตามศักยภาพของตัวนักเรียน ต้องมีมากขึ้น ผู้ปกครองต้องเข้ามาร่วมพัฒนาให้นักเรียนได้เต็มเต็มตามสมรรถภาพมากขึ้น การจัดการศึกษาต้องหลากหลายให้นักเรียนได้แสดงออกตามความสามารถ ความถนัดของตนเองมากขึ้น โรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องพัฒนาครูให้ทันภาวะการณปัจจุบันตลอดเวลา และพัฒนาครูให้เป็นครูเก่งในสาขาของตนมีผลงานเป็นที่ปรากฏและเป็นที่ศรัทธาของนักเรียน ครูต้องเป็นคนดี รักอาชีพ ห่มเทเสียสละ เป็นแบบอย่างอุทิศเวลาเพื่ออาชีพอย่างแท้จริง ครูต้องมีความสุข รักเพื่อนร่วมงาน ไม่มีกลุ่ม ไม่มีฝ่าย จิตใจงาม ไม่โกรธเกลียดอาฆาต เอื้ออาทร ยิ้มแย้มแจ่มใส ปฏิบัติธรรม

ในสภาพแวดล้อมที่มีแหล่งอบายมุขมากขึ้นแต่แหล่งเรียนรู้ที่ดีหายากขึ้น โรงเรียนจึงต้องเข้มแข็งโดยเฉพาะเรื่องระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรมนักเรียน โรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ต้องกล้ายืนหยัดในความเข้มแข็ง กิจกรรมต้องวิเคราะห์ได้ว่าส่งเสริมคุณธรรม นักเรียนดีต้องมีมากขึ้น ครูต้องตอบให้ได้ว่านักเรียนดีเป็นอย่างไร และนักเรียนที่ครูรับผิดชอบอยู่เป็นคนดีกี่คน โรงเรียนเป็นที่อยู่ของวัยรุ่น วัยสวยงาม วัยน่ารัก วัยชื่นชม วัยแสดงความสามารถ โรงเรียนจึงต้องสวยงาม มีที่พักผ่อน สะดวกสบาย สีสันสวยงาม สะอาดเป็นระเบียบ น่าอยู่ มีการส่งเสริมกิจกรรมการแข่งขันกีฬา ดนตรี ศิลปะ และการแสดงผลงานดนตรี ศิลปะอยู่เป็นประจำ ให้มีการมอบรางวัลให้มากที่สุด ให้หลีกเลี่ยงกิจกรรมการเดินหรือการแต่งตัววัยรุ่นทางเพศ เวลาจัดกิจกรรมให้หลีกเลี่ยงการจัดในเวลากลางวัน

ในการดำเนินงานการปฏิรูป หลักปฏิบัติในการปฏิรูปที่ครูควรปฏิบัติ คือ

1. ครูต้องตรวจสอบคุณภาพนักเรียนอยู่ตลอดเวลาตามมาตรฐานคุณภาพนักเรียน
2. ครูต้องสอนและพัฒนาให้เชี่ยวชาญและเก่งในสาขาของตน มีรางวัลและผลการเรียนของเด็กนักเรียนเป็นตัวชี้วัด
3. ครูต้องพัฒนาตรวจสอบเด็กนักเรียนในความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้เป็นคนดี (กิจกรรมคนดี ศรีเส้าให้) มากขึ้น
4. ครูต้องส่งเสริมให้เด็กนักเรียนภูมิใจในตนเอง รักตนเอง มีโอกาสได้รับการปรบมือ สร้างโอกาสให้ได้รับรางวัล มีความหวังให้เห็นและรักอาชีพ
5. ครูต้องตรงเวลา ตรงเนื้อหา มีประสิทธิภาพ มีผลงานนักเรียน
6. ครูและผู้บริหารต้องวิจัยและพัฒนา วิจัยแก้ปัญหา ผลิตสื่อและใช้เทคโนโลยี
7. ครูต้องแต่งตัวดี มีห้องสะอาด ออกกำลังกายและปฏิบัติธรรม

หลักปฏิบัติในระดับโรงเรียน ประกอบด้วย

1. โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม โดยใช้มาตรฐานตำแหน่งเป็นเครื่องมือ
2. โรงเรียนอำนวยความสะดวกในการสอน ลดงานบริหาร ให้เข้าประจำห้องเรียนหรือหมวดวิชา ต้องใกล้ชิดนักเรียน

3. โรงเรียนจัดระบบให้ลดเอกสารลง 50% หันมาใช้ระบบ Digital แทน
4. จัดให้โรงเรียนเป็นแบบโรงเรียนได้รุ่ง หรือโรงเรียน 24 ชั่วโมง

ปี 2555 โรงเรียนเสนาให้ “วิมลวิทยานุกูล” จะมีเครือข่าย Internet แบบ Global School Network ทำให้โรงเรียนสามารถให้บริการการศึกษาโดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่ เป็นโรงเรียนแบบได้รุ่ง มีรูปแบบการบริหารแบบ Digital School Based Management (D-SBM) หลักสูตรของโรงเรียนเป็นแบบบูรณาการทุกวิชาเข้าด้วยกัน นอกจากหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรสถานศึกษาแล้ว ยังมีหลักสูตรวิชาชีพ หลักสูตรตามความสนใจพิเศษ ในการพัฒนาหลักสูตรจะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมด้วยทุกรายวิชา มี Homepage ของตนเองและมี Knowledge Link มีการ Upload ได้ตลอดเวลา โรงเรียนจัดโครงสร้างพื้นฐานให้มีการวางระบบเครือข่าย (Intranet, LAN/WAN, Internet) ให้รองรับเนื้อหาได้ทุกรูปแบบให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรครูเป็นพิเศษ ถือว่าความสามารถของครูจะส่งผลต่อผู้เรียน และครูเป็นพลังสำคัญผลักดันให้เกิดการใช้ ICT การพัฒนาครูต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างระบบการประเมินคุณภาพในทุกปีจ้จย มีการเก็บข้อมูลในรูป Digital ผู้เรียนทุกคนต้องทำ Digital Folio โรงเรียนได้กำหนดภาพอนาคตในระยะเวลา 10 ข้างหน้าว่า การพัฒนาเทคโนโลยีของโรงเรียนจะมีเครือข่าย Internet เต็มรูปแบบ มีแหล่งเรียนรู้ ทุกวิชา ทุกเวลา และทุกสถานที่ ใช้ ICT ในโรงเรียนแบบ School Network ห้องเรียน Digital Library บูรณาการการเรียนการสอนทุกรายวิชาทาง Internet ครูทุกคนมี Homepage มีเนื้อหาบน Internet ของตนเอง นักเรียนสามารถเข้าไปศึกษาข้อมูลต่างๆ ได้ ระบบ Internet สามารถใช้ได้ฟรีและทั่วถึงทั้งโรงเรียน ครู นักเรียน ร่วมสร้างความรู้ ใช้และเผยแพร่ Online นักเรียนมี Homepage ใช้ประชาสัมพันธ์ผลิต เกิดหมู่บ้านเทคโนโลยีเอื้ออาทร นักเรียนให้ความสำคัญเรื่องอาชีพ และนำความรู้ทาง ICT ขยายเข้าสู่ชุมชน จัดหลักสูตรการเรียนการสอนแบบลอยตัว ใช้ ICT ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินผลการเรียนตามศักยภาพของผู้เรียน มี Digital Folio เป็นรายบุคคล

ตัวอย่าง

รูปแบบการบริหารส่วนที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้ ICT ของโรงเรียนเสาศี “วิมลวิทยานุกูล”

- ❖ **แบ่งกลุ่มเป้าหมายพัฒนา**
 - กลุ่มนักเรียน
 - กลุ่มครูอาจารย์
 - กลุ่มผู้ปกครอง
- ❖ **การประชาสัมพันธ์**
 - จัดห้องนิทรรศการ ICT เป็นห้องตัวอย่างทดลองใช้
 - จัดทำเอกสารข้อมูลรูปแบบวารสารและแผ่นปลิว
 - สอดแทรกเนื้อ ICT ในแผนการสอนทุกรายวิชา
 - ทัศนศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ งาน ICT Show
 - ประชุมอบรมตามกลุ่มเป้าหมาย
- ❖ **ตั้งทีมงาน ICT โรงเรียน**
 - ทีมฝึกทักษะ
 - ทีมผู้สอนนักเรียน
 - ทีมพัฒนาครู
 - ทีมแหล่งเรียนรู้
 - ทีมประจำแหล่งสืบค้นข้อมูล (ห้อง Internet รวม)
 - ทีมซ่อมบำรุงเครื่องคอมพิวเตอร์
 - ทีมแนะนำการสืบค้นและแหล่งสืบค้นข้อมูล
 - ทีมพัฒนา
 - ทีมแผนการสอน
 - ทีม Web Master
 - ทีมพัฒนา และ Upload Homepage
 - ทีมประเมินผล
 - ทีมเก็บข้อมูลการใช้บริการ
 - ทีมเก็บข้อมูลการฝึกทักษะของครูและนักเรียน
 - ทีมวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการประเมิน

❖ จัดทำหลักสูตรการพัฒนา

- หลักสูตรการฝึกทักษะนักเรียนโปรแกรมสำเร็จรูป
 - ใช้พิมพ์เอกสาร Word
 - ใช้เป็นตารางคำนวณ Excel
 - ใช้จัดทำฐานข้อมูล Access
 - ใช้นำเสนอข้อมูล Power Point
 - ใช้สร้าง Homepage
 - ใช้สืบค้นข้อมูล
 - ใช้ฝึกเขียนโปรแกรม Pascal
- หลักสูตรการพัฒนาครู
 - ใช้สร้าง Homepage
 - ใช้สืบค้นข้อมูล
- หลักสูตรสำหรับผู้ปกครอง
 - การสืบค้นข้อมูลของโรงเรียน

❖ สื่อและแหล่งเรียนรู้

- สื่อในการฝึกทักษะ
 - ห้องปฏิบัติการ 3 ห้องเรียน มีคอมพิวเตอร์ห้องละ 50 เครื่อง
 - ห้องพิมพ์งาน 1 ห้องเรียน มีคอมพิวเตอร์จำนวน 25 เครื่อง Printer จำนวน 5 เครื่อง
- สื่อในการสืบค้นสำหรับนักเรียน
 - ห้องสมุดใช้การสืบค้นหาหนังสือโดยคอมพิวเตอร์
 - ห้องสมุดมีห้อง Internet จำนวน 25 เครื่อง
 - จัดทำห้อง Internet สืบค้นได้ตลอดเวลา จำนวน 1 เครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน 50 เครื่อง
- สื่อในการสืบค้นสำหรับครู
 - ในห้องสมุดมีห้อง Internet สำหรับครูมีเครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน 5 เครื่อง Printer จำนวน 1 เครื่อง
 - ในห้องพักครูมีเครื่องคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อ Internet ใช้ได้ตลอดเวลา กลุ่มสาระละ 1 เครื่อง
- ห้องปฏิบัติการ ICT ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีองค์ประกอบสื่อมาตรฐาน
 - คอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง
 - หมายเลขโทรศัพท์เชื่อมต่อ Internet พร้อม Account

- เครื่อง Projector 1 เครื่อง
- เครื่องเล่น DVD 1 เครื่อง

❖ แผนการสอน

- จัดทำแผนการสอนต่อเนื่องระยะ 6 ปีการศึกษา เรียนสัปดาห์ละ 2 คาบ
- เมื่อนักเรียนอยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายให้สมัครสอบรับรองประสบการณ์จาก NECTEC ประเภท User

❖ แหล่งสืบค้น

- จัดบริการนักเรียนตลอดเวลาที่อยู่ในโรงเรียน
- จัดบริการชุมชนในวันหยุดราชการ

❖ การมีส่วนร่วมทุกคนในโรงเรียน

- นักเรียนร่วมให้ความและเห็นดูแลรักษาช่วยสื่อสารไปยังผู้ปกครอง ร่วมประเมินผล
- ครูร่วมวางแผน ดำเนินการ และร่วมพัฒนา ประเมินผล
- ผู้บริหารร่วมพัฒนา
- ผู้ปกครองและชุมชนร่วมวางแผนและระดมทรัพยากร และใช้ในการสืบค้น ข้อมูลของนักเรียน

❖ งบประมาณ

- ระดมทรัพยากรจัดทำห้องสมุด IT จำนวน 1,300,000 บาท
- เก็บเงินค่าเรียนคอมพิวเตอร์ คนละ 300 บาท/ภาคเรียน
- จัดงบประมาณประเภทเงินบำรุงการศึกษาสนับสนุนโครงการพัฒนาต่างๆ
- ระดมทรัพยากรพัฒนาห้อง Internet จำนวน 600,000 บาท มีเครื่องคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อ Lead line จำนวน 50 เครื่อง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ จังหวัดชัยโสธร

โดย ผอ. ประยงค์ แก่นลา

การจัดการศึกษาที่ดีที่มีคุณภาพจะเป็นเครื่องมือที่ใช้พัฒนาคน และเพราะคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทั้งมวล ดังนั้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีชีวิตที่ดีงาม มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์พร้อมในตัว จึงเป็นการพัฒนา “คน” ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอีกด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 มาตรา 81 ได้ระบุว่ารัฐต้องจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้ คู่กับคุณธรรม ต้องปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จึงเป็นการเน้นการพัฒนาคนให้เป็นคนดีมีความรู้ ความสามารถ โดยอาศัยกระบวนการของการศึกษา ตามแนวในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา โดยได้กล่าวถึงแนวทางการจัดการศึกษามุ่งให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยที่จัดการศึกษากับผู้เรียนโดยตรงให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว คล่องตัว ผู้บริหารโรงเรียน จึงมีหน้าที่ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาให้เป็นไปในทิศทาง การปฏิรูป

โรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา ได้จัดและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเพื่อรองรับการกระจายอำนาจและการปฏิรูปการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติฯ โดยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

ในระยะแรกๆ โรงเรียนได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ในการพัฒนาไว้ 9 ยุทธศาสตร์ และในปีการศึกษา 2546 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการเป็น 11 ยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาโรงเรียน ในปีการศึกษา 2547 ได้รวมบางยุทธศาสตร์ไว้ด้วยกัน กลายเป็น 4 ยุทธศาสตร์หลัก ดังยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา ในบริบทของโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ จังหวัดชัยโสธร ตามลำดับดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์โรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ ปี 2546

1. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร
2. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
4. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนารักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการเรียนการสอน
6. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนาสุขภาพอนามัย
7. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนาอาชีพ
8. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนาอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
9. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
10. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
11. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมพัฒนาแหล่งเรียนรู้

ในปีการศึกษา 2545 ได้รับนักเรียนเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 112 คน โดยได้รับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้เข้าเรียนร่วมกับนักเรียนปกติ ส่งเสริมการเรียนการสอนวิชาชีพในโรงเรียน โดยจัดโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ให้นักเรียนที่มีความสนใจในอาชีพเกษตรเข้าร่วมโครงการ มีโครงการอนุรักษ์อาชีพท้องถิ่น การทอเสื่อ การทอผ้า (ทอหูก)

ด้านพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนได้พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดการเรียนการสอนโดยสอดคล้องกับโครงการ โดยส่งบุคลากรเข้าประชุมสัมมนาการพัฒนาการวัดผล ประเมินผลในชั้นเรียน การจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง ดำเนินการประกันคุณภาพในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษ นำบุคลากรศึกษาไปศึกษาดูงานการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่จังหวัดขอนแก่น ดูการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่จังหวัดอำนาจเจริญ ส่งเสริมให้ครูได้จัดทำแผนการสอนและนำแผนการสอนมาใช้ในการเรียนการสอนจริง มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน จำนวน 3 กลุ่มอาชีพ จัดประชุมสัมมนาและนิเทศติดตามงานเพื่อให้ครูอาจารย์มีความเข้าใจในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งเข้าร่วมการประเมินภายนอกในปี 2546 ผลการประเมินโดยรวมได้ระดับดี 10 มาตรฐาน และระดับพอใช้ 4 มาตรฐาน

ด้านคุณธรรม จริยธรรม โรงเรียนได้จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนโดยการจัดทำโครงการเก็บของใต้-คืนเจ้าของ โครงการเรารักษารองเรียน โดยนักเรียนจะช่วยกันทำความสะอาดบริเวณโรงเรียนเป็นเวลา 10 นาที ก่อนเข้าแถวเคารพธงชาติทุกวัน มีการจัดค่ายพุทธปัญญา เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน จัดกิจกรรมวันแม่-วันพ่อแห่งชาติ เพื่อให้ นักเรียนได้ระลึกถึงพระคุณของบิดามารดาและได้ประพฤติตนเป็นบุตรที่ดี

ด้านสุขภาพ พลานามัย ได้จัดให้มีการแข่งขันกีฬาภายในเป็นประจำทุกปี เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีลักษณะนิสัยรักการกีฬาและการออกกำลังกาย จัดส่งนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับจังหวัดในประเภทวอลเลย์บอล ฟุตบอล และกีฬาชกมวย ได้รับรางวัลเหรียญเงินและเหรียญทองแดงในประเภทกีฬามวย จัดโครงการป้องกันการติดยาและสารเสพติด โดยส่งนักเรียนเข้าร่วมอบรมนักเรียนแกนนำเพื่อนเตือนเพื่อน จัดอบรมครูเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาสารเสพติดในโรงเรียน การทำไทรคอมบ่าบัต จัดกิจกรรมโป่งกลางต้านยาเสพติด และจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคล ส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาเอดส์ในโรงเรียน โดยสอดแทรกเข้าในการเรียนการสอนวิชาสุขศึกษา และกิจกรรมแนะแนว เพื่อให้นักเรียนรู้จักการป้องกันตนเองจากโรคเอดส์

ด้านการรักษาพยาบาลและสิ่งแวดล้อม จัดให้มีโครงการเรารักษัโรงเรียน โดยนักเรียนร่วมกันทำความสะอาดบริเวณโรงเรียนก่อนเข้าแถวเคารพธงชาติเป็นเวลา 10 นาที จัดกิจกรรมร่วมกับองค์กรในท้องถิ่นและชุมชน ร่วมกันปลูกป่ารักษาทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น จัดกิจกรรมสอดแทรกการเรียนการสอน ให้นักเรียนรู้จักรักษาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนและชุมชน การรณรงค์ให้ชุมชนตระหนักถึงการรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชน

ในด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น จัดประเพณีบุญบั้งไฟ การสงฆ์น้ำพระ ก่อเจดีย์ทราย โดยมีนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด จัดให้มีการแสดงดนตรีพื้นเมือง (โป่งกลาง) ซึ่งเป็นวงดนตรีของโรงเรียนส่งไปยังหมู่บ้านต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนร่วมกันอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น จัดประชุมกรรมการสถานศึกษาเป็นประจำทุกเดือน และจัดให้มีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนภาคเรียนละ 1 ครั้ง ครูอาจารย์เยี่ยมเยียนผู้ปกครองนักเรียน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างกัน รวมถึงการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการดูแลและแก้ไขพฤติกรรมของนักเรียน

ด้านอาคารสถานที่ โรงเรียนจัดให้มีชั้นเรียนเพื่อทำการเรียนการสอนทั้งหมด 15 ห้องเรียน โดยห้องที่มีใช้ในการจัดการเรียนการสอนประจำมีทั้งหมด 13 ห้องเรียน มีห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ 1 ห้อง ห้องสมุด 1 ห้อง โรงเรียนยังขาดห้องปฏิบัติการทางภาษา และห้องหมวดวิชาอื่นๆ ที่จำเป็น โรงเรียนจัดสร้างสวนหย่อมเพื่อใช้เป็นแหล่งพักผ่อนของนักเรียน รวมถึงใช้เป็นแหล่งจัดการเรียนรู้นอกชั้นเรียนของครูอาจารย์เพิ่มขึ้นจำนวน 3 แห่ง ได้พัฒนาสวนป่า สวนสมุนไพรและพันธุ์ไม้พื้นเมือง พัฒนาห้องสมุดและจัดซื้อหนังสือเข้าห้องสมุดเพิ่มเติม

ในการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคล ได้จัดส่งครูประจำการอบรมเกี่ยวกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลร่วมกับสาธารณสุขจังหวัดยโสธร และนำความรู้มาขยายผลให้ครูอัตราจ้างที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมรับทราบแนวปฏิบัติ ส่งบุคลากรร่วมประชุมการแก้ไขปัญหาแบบไตรคมบ่าบัตร่วมกับสาธารณสุขจังหวัด และขยายผลให้ครูอาจารย์ที่เหลือได้รับทราบวิธีการให้ความช่วยเหลือ

แบบดังกล่าว ดำเนินการคัดกรองนักเรียนโดยครูที่ปรึกษา สามารถแยกนักเรียนออกเป็นกลุ่ม ได้ดูแล เป็นกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา ของนักเรียนทั้งหมดได้ชัดเจน

ในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศโดยให้ทุกฝ่าย ทุกระดับ ทุกระดับ ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนช่วยในการเก็บข้อมูล ดำเนินงาน และประมวลผล จัดให้นักเรียนทุกคนได้เรียน การใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานของนักเรียนทั้งหมด จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนสามารถใช้ อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลและช่วยในการเรียนรู้ได้ดี

การจัดแหล่งเรียนรู้ โดยโรงเรียนได้พัฒนาบุคลากรให้รู้จักการจัดแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียน จัดและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนจำนวน 6 แห่งได้แก่ ห้องสมุด สวนป่า สวน สมุนไพรและพันธุ์ไม้พื้นเมือง สวนจริยธรรม สวนเกษตร ห้องคอมพิวเตอร์ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ นอก โรงเรียนจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ป่าดงมัน ป่าดงไฮ กุดกะเหลิบ วัดป่าหนองไคร้ ครูอาจารย์ในแต่ละกลุ่ม สาระได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกจัดให้สำรวจภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยการสอดแทรกในรายวิชา และขึ้นทะเบียนเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นของโรงเรียนทั้งหมดจำนวน 15 กลุ่มอาชีพ 42 คน และได้ใช้ช่วย การจัดการเรียนการสอนแล้ว 3 กลุ่มอาชีพ

จากผลการดำเนินงานปีการศึกษา 2546 ได้พบสภาพปัญหาอันนำไปสู่การกำหนดและพัฒนา ยุทธศาสตร์ โดยการพัฒนากระบวนการบริหาร การปรับระบบการจัดการเรียนการสอน จัดการนิเทศ แบบกัลยาณมิตร การพัฒนาที่เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้ทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียใน การจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วม

ในปีการศึกษา 2547 โรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ได้ปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และดำเนินการ ตามรูปแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์หลักเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. ส่งเสริม พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณภาพชีวิตที่ดี
2. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวปฏิรูป การศึกษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
3. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ
4. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรมไทย ค่านิยมที่พึงประสงค์ คุณธรรม จริยธรรม

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนศิลาทองพิทยาสรรค์ ของปีการศึกษา 2547 มีลักษณะ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

รายละเอียดการกำหนดการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์โรงเรียนศีกษา 2547 มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริม พัฒนา บุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณภาพชีวิตที่ดี

กลยุทธ์ / โครงการ	กิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ			
		ระยะเวลา	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
1 พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือให้นักเรียน	อบรมครูที่ปรึกษา ให้ความรู้ผู้ปกครองนร. ตั้ง Adolescence Clinic จัดระบบเครือข่าย	มี.ค. - เม.ย. 47 เม.ย. - มิ.ย. 47 มิ.ย. - ก.ค. 47 ตลอดปีค. 47	ครูทุกคน ผู้ปกครองนร.ทุกคน 1 แห่ง สอ.หนองหิน	80% ครูและชุมชนมีความรู้ มีแนวทางในการดูแลนร. กลุ่มเสี่ยง 100% มีการแก้ปัญหา มีเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ	งานปกครอง งานแนะแนว
	ค่ายลูกเสือ/ยุวกาชาด วันไหว้ครู วันแม่ วันพ่อ อบรมนร.แกนนำ สงนร.ร่วมแข่งขัน พัฒนามาตรฐานบึงอ้อมกายนอก	6 - 7 ก.พ. 48 12 - มิ.ย. 47 12 ส.ค. 47 5 ธ.ค. 47 ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47	นร. ลูกเสือ/ยุวกาชาดทุกคน นร.ทุกคน นร.ทุกคน นร.ทุกคน นร.ร้อยละ 20 นร.ร้อยละ 10 นร.ร้อยละ 50	นร.ร้อยละ 80 มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์	งานปกครอง
ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	ปฐมนิเทศ ปัจฉิมนิเทศ ค่ายพัฒนาคุณลักษณะ ค่ายพุทธปัญญา ประกวดห้องและประกวด ร.ร. คาบสมภา วันสำคัญทางพระพุทธศาสนา ธนาคารความดี มุมคนดี มุมคนเก่ง	13 - 14 พ.ค. 47 มี.ค. 48 13 - 15 พ.ค. 47 ต.ค. 47 ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47	นร.ทุกคน นร.ชั้นม.3, 6 นร.ม.1, 4 นร.ทุกคน 1 ครึ่ง/ภาคเรียน นร.ทุกคน นร.ทุกคน นร.ทุกคน เปลี่ยนทุกเดือน	นร.ร้อยละ 80 มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์	งานปกครอง

กลยุทธ์ / โครงการ	กิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ			
		ระยะเวลา	ผลผลิต	ผลลัพธ์	
2 ป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติด	ดนตรีต้านยาเสพติด กีฬาต้านยาเสพติด โหม่งลงต้านยาเสพติด ตรวจปัสสาวะ เยี่ยมบ้านนักเรียน ไตรคมบำบัด ช่วยเหลือคนยากจน	ตลอดปีค.ศ. 47 ธ.ค. 47 ม.ค. - ก.พ. 48 ก.ค. 47 ม.ค. - ก.พ. 48 ตลอดปีค.ศ. 47 ตลอดปีค.ศ. 47	นร. 40 คน นร.ทุกคน นร.ทุกคน/ชุมชน นร.กลุ่มเสี่ยง นร.ทุกคน กลุ่มเสี่ยงมีปัญหา นร.ยากจน	นร.มีทักษะทางดนตรี 80% นร.และชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจและป้องกัน ยาเสพติด	ผู้รับผิดชอบ สาระศิลปะ งานปกครอง งานแนะแนว
ระบบเครือข่ายและชุมชน	จัดระบบเครือข่าย ประชุมผู้ปกครองชั้นเรียน ประชุมผู้ปกครองหมู่บ้าน	ตลอดปีค.ศ. 47 1/ภาคเรียน 1/ภาคเรียน	ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้ปกครองทุกคน ผู้ปกครองทุกคน	มีเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 80 ของนร./ผู้ปกครอง แก้ปัญหาพร้อมกัน	
กิจกรรมแนะแนว งานคู่มือปรึกษา ส่งเสริมสุขภาพกาย และสุขภาพจิต	พัฒนางานแนะแนว กิจกรรมโยมรุม จัดสื่อเวทีกัมมันท์ อบรมให้ความรู้โรคติดต่อ อบรมการปฐมพยาบาล	ตลอดปีค.ศ. 47 ตลอดปีค.ศ. 47 ตลอดปีค.ศ. 47 1/ภาคเรียน 1/ภาคเรียน	นร.ทุกคน นร.ทุกคน เวทีกัมมันท์พอเพียง นร.ทุกคน นร.ทุกคน	นร. 80% ได้รับการแนะนำ การศึกษา/อาชีพที่เหมาะสม นร.ร้อยละ 80 มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี	งานอนามัย
3 จัดระเบียบสิ่งแวดล้อมร.ร.	จัดระเบียบแถว ระบบเข้า-ออก	ตลอดปีค.ศ. 47	นร.ทุกคน	นร.อย่างน้อย 70% มีวินัยดีเด่น	อ.สุวรรณ
4 ส่งเสริมและพัฒนา ทักษะภาษาไทย	สัปดาห์สุนทรภู่รัก วันภาษาไทยแห่งชาติ ป้ายนิเทศความรู้ภาษาไทย อ่านออกเสียงหน้าเสาธง จัดแข่งขันทักษะวิชาภาษาไทย	21 - 26 มิ.ย. 47 29 ก.ค. 47 ตลอดปีค.ศ. 47 ตลอดปีค.ศ. 47 29 ก.ค. 47	นร.ทุกคน นร.ทุกคน นร.ทุกคน นร.ทุกคน นร.ทุกคน	นร.ได้ความรู้ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีทักษะ กล้าแสดงออกและ เห็นความสำคัญของภาษาไทย	สาระ ภาษาไทย
5 การอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น	จัดทำแบบทดสอบฝึกภาษา	ตลอดปีค.ศ. 47	นร.ทุกคน	นร. 70% มีความสามารถใน การคิดวิเคราะห์ มีนิสัยค้น	ภาษาไทย

กลยุทธ์ / โครงการ	กิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ			
		ระยะเวลา	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ผู้รับผิดชอบ
6 ที่ช่วยย่นช่องว่างเพื่อนร่วมงาน	ตั้งคลื่นภาษา เข้าค่ายภาษาไทย	ตลอดปีกศ. 47 พ.ย. ก.พ. 48	นร.ทุกคน	นร.กลุ่มมีปัญหาได้พัฒนาทักษะทางภาษาทุกคน	
7 ส่งเสริมศักยภาพทางคณิตศาสตร์	ปรับความรู้พื้นฐาน ม.1/ม.4 ค่ายคณิตศาสตร์ เกม 24 เกมสามทหารเสือ เกมสี่มุมเมือง สอบแข่งขันคณิตศาสตร์	15 พ.ค. 47 ต.ค. 47 พ.ย. 47 พ.ย. 47 ม.ค. 48 ม.ค. 48	นร.ม.1, ม.4 นร.ที่สนใจ นร.ม.1, ม.4 นร.ม.ต้น นร.ม.ปลาย นร.ทุกคน	นักเรียนร้อยละ 65 ที่ร่วมกิจกรรมมีผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์สูงขึ้น	สาระ คณิตศาสตร์
8 ส่งเสริมสุขภาพบุคลากร	แข่งขันแบดมินตัน อบรมงานสุขภาพ	ก.ย. - ต.ค. 47 ตลอดปีกศ. 47	บุคลากรทุกคน	บุคลากรทุกคนได้รับการส่งเสริมสุขภาพ	งานบุคลากร
9 พัฒนาส่งเสริมบุคลากรใหม่ ความชำนาญในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ	ศึกษาดูงานศูนย์วิชาการ อบรมพัฒนางานพิเศษ อบรมวิจัยในชั้นเรียน นิเทศติดตามงาน	ก.ย. - ต.ค. 47 ตลอดปีกศ. 47 ส.ค. - ม.ค. 47 ส.ค. - ม.ค. 47	บุคลากรทุกคน 1 คน : ปี : ครั้ง 1 ครั้ง : ปี 1 ครั้ง : ปี	บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	
10 พัฒนางานแนะแนว ศึกษาต่อ/อาชีพ	ให้ความรู้ด้านศึกษาต่อ ม.1 ให้ความรู้ศึกษาต่อ ม.ต้น/ปลาย ห้องเลิกการศึกษา ค่ายวิชาการมุ่งมหาวิทยาลัย พัฒนาห้องแนะแนว	ม.ค. - ก.พ. 48 ตลอดปีกศ. 47 พ.ย. - ธ.ค. 47 ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47	นร.ป.6 ในเขตฯ นร.ทุกระดับ นร.ม.ปลาย นร.ม.ปลาย มีห้องแนะแนว 1	นร.ไม่น้อยกว่า 70% มีความรู้ด้านการศึกษาต่อ, อาชีพที่เหมาะสมกับตนเอง	งานแนะแนว
11 พัฒนางานอาหาร และโภชนาการ	ประชุม/จัดนิทรรศการ/ พัฒนานิสัยการบริโภค	ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47	1 ครั้ง : ภาคเรียน นร.ทุกคน	นร./บุคลากรร้อยละ 90 มีความรู้ เกิดนิสัยที่ดีในการบริโภค	งานอาหาร& โภชนาการ
12 พัฒนางานสหการ	ต่อเติมห้อง/จัดระบบงาน	ตลอดปีกศ. 47	มีสินค้าพอเพียง	บุคลากรได้รับการบริการที่ดี	งานสหการ
13 ส่งเสริมประชาธิปไตย	กิจกรรมเลือกคณะกรรมการ/อื่นๆ	ตลอดปีกศ. 47	นร.ทุกคน	นร.ทุกคนนิยมประชาธิปไตย	งานปกครอง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริม สัมมนาพัฒนา ระบบการเรียนรู้แบบเรียนเป็นสำคัญตามแนวปฏิรูปการศึกษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

กลยุทธ์ / โครงการ	กิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ			ผู้รับผิดชอบ
		ระยะเวลา	ผลผลิต	ผลลัพธ์	
1 พัฒนาการเรียนการสอน กลุ่มสาระสังคมศึกษา	จัดมุขคิดพัฒนาธรรม ทัศนศึกษารักษาสีงามแวดล้อม ผลดีคือ ประกวดมารยาทไทย แข่งขันตอบปัญหาวิชาการ พัฒนาปรับปรุงกลุ่มสาระ	ตลอดปีคศ. 47 พ.ย. - ก.พ. ตลอดปีคศ. 47 1 ครั้ง : ภาค ตลอดปีคศ. 47 ตลอดปีคศ. 47	นร.ทุกคน นร.ไม่น้อยกว่า 60 มีสื่อไม่น้อยกว่า 70 นร.ทุกคน นร.ทุกคน มีห้องสาระ 1 ห้อง	นร./บุคลากรไม่น้อยกว่า 75% ได้รับความรู้และได้รวม กิจกรรม	สาระ สังคมศึกษา
2 พัฒนาส่งเสริมความรู้ ภาษาอังกฤษ	English for Everyday use Classroom Action Project Work Scrabble Games แข่งขันเล่นนิทาน ทัศนศึกษา จัดทำห้อง SAC	ตลอดปีคศ. 47 ตลอดปีคศ. 47 ตลอดปีคศ. 47 ส.ค. - ก.ย. 47 ม.ค. - ก.พ. 47 ก.พ. 47 ตลอดปีคศ. 47	นร.ทุกคน	นร.อย่างน้อย 80% มีเจตคติ และใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ได้ตามสถานการณ์	สาระ ภาษา ต่างประเทศ
3 พัฒนางานห้องสมุด	รักการอ่าน ตอบปัญหาทางวิชาการ กระเช้าหนังสือ มุมเรียนรู้รู้ไม่เท่า จัดซื้อหนังสือ/สื่อ/อุปกรณ์	ตลอดปีคศ. 47 ตลอดปีคศ. 47 ตลอดปีคศ. 47 ตลอดปีคศ. 47 ตลอดปีคศ. 47	นร.และบุคลากร ทุกคน	นร.และบุคลากรมีแหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลายและมีนิสัย รักการอ่านเพิ่มมากขึ้น	งานห้องสมุด
4 พัฒนางานโสตทัศนอุปกรณ์	จัดซื้อ/ซ่อมแซมอุปกรณ์ Digital Camera Projector	ตลอดปีคศ. 47	มีอุปกรณ์พอเพียง เหมาะสมต่อการ ใช้งาน	อุปกรณ์ที่ซื้อซ่อมแซม อำนวยความสะดวกการเรียน การสอนได้อย่างคุ้มค่า	งานโสตฯ

กลยุทธ์ / โครงการ	กิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ			ผู้รับผิดชอบ
		ระยะเวลา	ผลผลิต	ผลลัพธ์	
5 ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้กลุ่มสาระคณิตศาสตร์	จัดประชุมคณิตศาสตร์จัดป้ายนิเทศตอบปัญหาคณิตศาสตร์	พ.ค. - ก.ค. 47 ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47	แหล่งเรียนรู้เพิ่ม 1 ป้ายนิเทศ 1 แห่ง นร. 200 คน	นร.มีแหล่งเรียนรู้และ ผลลัพธ์ทั้งทางการเรียนเพิ่มขึ้น	สาระ คณิตศาสตร์
6 พัฒนาการเรียนการสอน	ครูทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญพัฒนาสื่อการเรียนการสอนประกวดสื่อการเรียนการสอนจัดทำวิจัยในชั้นเรียน	ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47	ภาคเรียน : เดิม 3 ปี/6 เดิม ภาคเรียน : ขึ้น 1 ครั้ง : ต่อปี มีวิจัยเพิ่มขึ้น	ครูมีแผน/วัสดุสื่อมีวิจัย เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ	ฝ่ายวิชาการ
7 พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์	จัดสัปดาห์วิทยาศาสตร์นิทรรศการ/ทัศนศึกษาจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์พัฒนาห้องวิทยาศาสตร์ผลิตสื่อสาระวิทยาศาสตร์หาหนังสือ ข้อสอบเก่าแข่งขันทักษะวิทยาศาสตร์ประกวดโครงงาน ติวเข้มวิทยาศาสตร์	ส.ค. 47 ส.ค. 47 ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47 ตลอดปีกศ. 47	นร.ทุกคน นร. 50 คน วัสดุพอเพียง 1 แห่ง ไม่น้อยกว่า 10 ชิ้น ไม่น้อยกว่า 50 เล่ม นร. 30 คน 1 ครั้ง : ต่อปี นร.ม.ปลาย	นร.ร้อยละ 80 มีห้องปฏิบัติการ ที่ทันสมัยอุปกรณ์พอเพียง นักเรียนมีทักษะและกระบวนการ ทางวิทยาศาสตร์	สาระ วิทยาศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ / โครงการ	กิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ			ผู้รับผิดชอบ
		ระยะเวลา	ผลผลิต	ผลลัพธ์	
1 สัมพันธ์ชุมชน	สร้างเครือข่ายชุมชน ประชุม/อบรม ออกเยี่ยมบ้าน กิจกรรมเฝ้าระวัง	พ.ค. - มี.ค. 48 พ.ค. - มี.ค. 48 ม.ค. - มี.ค. 48 ตลอดปีค. 47	ประชุม 80% : พ.ท. 80% ของผู้ปกครอง บ้านนร.ทุกคน 2 ครั้ง : ปี	ชุมชนและโรงเรียนมี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	งานชุมชน
2 พัฒนาระบบงาน ฝ่ายบริการ	พัฒนาระบบเอกสาร พัฒนาการทำงาน พัฒนา/อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47	Compute 1 ชุด ห้องสำนักงาน 1 พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ	งานบริการพัฒนาเพิ่ม 70% แหล่งเรียนรู้เพิ่ม 1 แห่ง ต้นไม่ได้รับการดูแลรักษา 70%	งานบริการ
3 พัฒนาระบบ งานพัสดุ	จัดจ้างเจ้าหน้าที่พัสดุ จัดซื้อ Computer อบรม/ประชุม/สัมมนา	ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47	1 คน 1 ชุด 90% ได้รับการอบรม	บุคลากรมีประสิทธิภาพ ทำงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น	งานพัสดุ
4 พัฒนางานปกครอง สื่อสารสัมพันธ์	จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ทำงาน รับสมาชิก ทำแผนป้ายนิเทศ/ทำเนียบ ศึกษาดูงาน จัดทำเอกสารวารสาร/เฟล ประชาสัมพันธ์ Mass Media	มี.ค. - ต.ค. 47 ตลอดปีค. 47 ตลอดปีค. 47 ภาค 1/47 ไตรมาส ทุกเดือน	มีวัสดุเพียงพอใช้ นร.ทุกคน 1 แห่ง นร.สมาชิกทุกคน นร.บุคลากรที่ เกี่ยวข้องทุกคน	ระบบงานมีประสิทธิภาพขึ้น นร.บุคลากร ชุมชน "ได้รับ ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ ร.ร. อย่างทั่วถึง/ต่อเนื่อง นร.ที่ร่วมโครงการมีทักษะใน งานประชาสัมพันธ์	งานปกครอง งานประชาสัมพันธ์
5 พัฒนาระบบงาน วิชาการ	จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ทำงาน พัฒนาระบบงาน	ตลอดปีค. 47	มีวัสดุเพียงพอใช้ มีคู่มือฝ่าย	ระบบงานมีประสิทธิภาพขึ้น	งานวิชาการ

กลยุทธ์ / โครงการ	กิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ		
		ระยะเวลา	ผลผลิต	ผลลัพธ์
6 พัฒนาระบบ และใช้ IT อย่างมีประสิทธิภาพ	ให้ความรู้บุคลากร ซ่อมบำรุง Computer ทำ Homepage บริการ Printer	ตลอดปีกศ. 47	ครูอาจารย์ทุกคน ทุกเครื่อง นร. 30 คน นร.ทุกคน	ครู - อาจารย์ และนักเรียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 มีความรู้ และสามารถใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ได้
7 พัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ชุมชน	ศึกษา/เก็บตัวอย่างไม้ จัดทำหนังสือพรรณไม้ จัดทำแผนที่พรรณไม้ จัดทำป้ายชื่อต้นไม้ ตั้งชุมชนพฤกษศาสตร์ จัดทำ CD-ROM เพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ	ม.ค. - ต.ค. 47 ม.ค. - มิ.ย. 47 เม.ย. - มิ.ย. 47 พ.ค. - ต.ค. 47 พ.ค. - ต.ค. 47 พ.ค. - มิ.ค. 47 มิ.ค. 47 - 48	นร. 392 คน 50 ชุด 1 แห่ง 90% ของต้นไม้ 1 กลุ่ม 1 Set 1 แห่ง : นร.ที่สนใจ	นร. และชุมชนมีแหล่งเรียนที่ เกี่ยวกับพรรณไม้ นร.ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90 เห็นคุณค่าต้นไม้ รู้จักใช้เทคโนโลยีเพื่อสืบค้น และพัฒนาเพราะพันธุ์พืช
8 พัฒนาระบบงาน ธุรการ/การเงิน	จัดซื้อวัสดุในการทำงาน จ้างเจ้าหน้าที่การเงิน อบรมบุคลากร	ตลอดปีกศ. 47	วัสดุเพียงพอใช้ 1 คน ร้อยละ 80	บุคลากรปฏิบัติงานด้วย ความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
9 ระดมทรัพยากร ทางการศึกษา	จัดทำผ้าป่าการศึกษา	ตลอดปีกศ. 47	ผ้าป่า 1 ครั้ง : ปี ผู้ปกครอง, ครูทุกคน	มีทุนเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ภายในโรงเรียนไม่น้อยกว่า 100,000 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริม ต้นแบบ พัฒนา การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะประเพณีวัฒนธรรมไทย ค่านิยมที่พึงประสงค์ คุณธรรมจริยธรรม

กลยุทธ์ / โครงการ	กิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ			ผู้รับผิดชอบ
		ระยะเวลา	ผลผลิต	ผลลัพธ์	
1 พัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์ จัดบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน	ตรวจสอบระบบไฟฟ้า จัดประกวดพื้นที่ จัดประกวด 5 ส ปรับปรุงภูมิทัศน์	1 เดือน : ครั้ง ตลอดปีค.ศ. 47	อาคารห้องเรียน ทุกพื้นที่ในร.ร. ห้องพิเศษทุกคน ทุกพื้นที่ในร.ร.	ทุกพื้นที่ของโรงเรียน มีความปลอดภัยสวยงาม เชื่อมต่อการเรียนรู้	งานอาคารสถานที่
2 อนุรักษ์พัฒนานาคนสตรีไทย	ซ่อมอุปกรณ์ดนตรี จัดจ้างวิทยากรท้องถิ่น	พ.ค. 47 พ.ค. 47	ทุกชิ้น 1 คน	นร.ได้เรียนและเกิดทักษะด้านดนตรีไทยอย่างน้อยร้อยละ 10	สาระศิลปะ
3 พัฒนาการเรียนการสอนด้วย ภูมิปัญญาท้องถิ่น	จัดจ้างวิทยากรท้องถิ่น ำยนิเทศภูมิปัญญา สื่อวัสดุอุปกรณ์อุตสาหกรรม	ตลอดปีค.ศ. 47 ตลอดปีค.ศ. 47 ตลอดปีค.ศ. 47	2 คน : นร. 200 คน 1 แหล่ง พอเพียงต่อการใช้	นร.ได้เรียนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่น้อยกว่า 5 รายวิชา ตามความถนัดและสนใจ	งานวิชาการ
4 ส่งเสริมกิจกรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะประเพณี วัฒนธรรมไทย ค่านิยมที่พึงประสงค์ คุณธรรม จริยธรรม ร่วมกับองค์กร ชุมชน ทั่วภาคีรัฐและเอกชน ในท้องถิ่น	ร่วมกิจกรรมวันเกิดหลวงพ่อ ร่วมกิจกรรมวันสงฆ์ฯ ร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัด กิจกรรมส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ ค่าพาหนะนักเรียน	16 ม.ค. 48 16 เม.ย. 47 ตลอดปีค.ศ. 47 ตลอดปีค.ศ. 47 ทุกภาคเรียน	1 ครั้ง : ปี 1 ครั้ง : ปี อย่างน้อย 2 ครั้ง อย่างน้อย 2 ครั้ง : ปี นร.ทุกคนที่ใช้ บริการรถรับ-ส่ง	โรงเรียนวัดและชุมชน มีความประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพิ่มมากขึ้น	งานปกครอง และงานชุมชน

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบองค์รวม กรณีโรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) อำเภอสอง จังหวัดแพร่

โดย ผอ. ชูชาติ ร่องพีช

โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) ได้เริ่มดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้มาตั้งแต่ ปีการศึกษา 2543 โดยมีเป้าหมายสำคัญที่ **คุณภาพของผู้เรียน** ในระยะแรกเป็นการบริหารโรงเรียนตามแนว การปฏิรูปทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) และตามแนว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยได้มีกาวิเคราะห์ตนเอง หาจุดเด่น-จุดด้อยเพื่อ การพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และเมื่อได้เข้าร่วมในโครงการปฏิรูป การเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) ก็ได้นำ รูปแบบแนวทางการบริหารแบบที่มุ่งงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ การปฏิรูปการเรียนรู้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ครูมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ชัดเจนขึ้น ผู้บริหารก็ได้เปลี่ยน วิธีการบริหารจากการที่เคยเน้นการสั่งการมาเป็นแบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม ส่งผลให้โรงเรียนได้รับ การประเมินคุณภาพภายนอกในรอบแรกในปี พ.ศ. 2546 มีระดับคุณภาพดีทุกมาตรฐาน ทั้ง 14 มาตรฐาน

ผลจากการดำเนินรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่องทำให้ ผู้บริหารได้รับยกย่องให้เป็นครูแกนนำ เป็นครูต้นแบบของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแพร่ ใน ปีการศึกษา 2545 ได้รับยกย่องให้เป็นบุคลากรต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ได้รับรางวัลครูเกียรติยศ (Teacher awards) ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ในปี 2546 ได้รับคัดเลือกและได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่องให้เป็น **“ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ”** รุ่นที่ 2 จาก สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) กระทรวงศึกษาธิการ

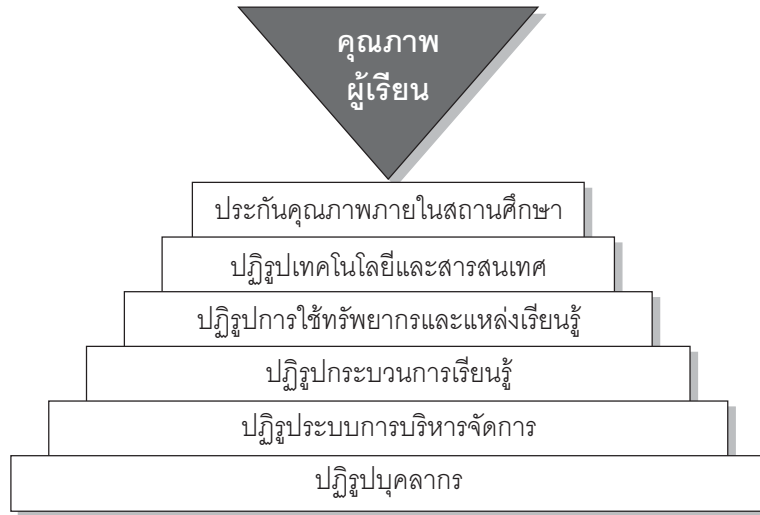
โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) ได้มีการปฏิรูปการบริหารการศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2543 - 2547 ได้ใช้รูปแบบการบริหารแบบ 6 ป. ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ คือ ป. ที่ 1 ปฏิรูป บุคลากร ป. ที่ 2 ปฏิรูประบบบริหารจัดการ ป. ที่ 3 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ป. ที่ 4 ปฏิรูปการใช้ ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ ป. ที่ 5 ปฏิรูปเทคโนโลยีและสารสนเทศ และ ป. ที่ 6 ประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาด้านอื่นๆ ตามมาตามลำดับ และในปีการศึกษา 2548 - 2549 ที่เป็นวงจรการพัฒนาคุณภาพรอบใหม่การพัฒนาบุคลากรก็ยังคงมีความสำคัญอยู่และ พัฒนาด้านอื่นๆ ไปพร้อมๆ คู่ขนานกัน การบริหารโดยใช้รูปแบบการบริหารแบบ 6 ป. ได้ส่งผลถึง คุณภาพผู้เรียน โดยผู้บริหาร ได้ใช้ทฤษฎีการบริหารแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) มีการกระจายอำนาจบริหาร มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบที่มุ่งงานเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ส่วนด้านครู ครูก็มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยผ่านกระบวนการบริหารแบบทีมงาน มีการติดตามผลการพัฒนาตนเองเป็นระยะๆ มีทักษะและความชำนาญในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านผู้เรียน ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีทักษะในการดำรงชีวิต เรียนรู้ได้อย่างหลากหลายทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน รักการเรียนรู้ ภูมิใจในโรงเรียนและสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่วนปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญยิ่งคือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่ใช้มาเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนใจศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อย่างจริงจัง ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการพัฒนาครูหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งโรงเรียนและมีการบริหารจัดการที่ดี

รูปแบบการบริหารแบบ 6 ป. ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของโรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) เป็นการพัฒนารูปแบบจากการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนและตผลึกเป็นแนวทางสำหรับการบริหารของโรงเรียนที่ได้สังสมจากประสบการณ์การบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขนาดกลาง มีรายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละด้าน โดยมีการปฏิรูปทั้งหมด 6 ด้าน หรือ 6 ป. หรือ 6 ปฏิรูป คือ

- | | |
|---|---|
| 1. การพัฒนาบุคลากร คือ | ป. ที่ 1 ปฏิรูปบุคลากร |
| 2. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ คือ | ป. ที่ 2 ปฏิรูประบบการบริหารจัดการ |
| 3. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ คือ | ป. ที่ 3 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ |
| 4. การพัฒนาการใช้ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ คือ | ป. ที่ 4 ปฏิรูปการใช้ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ |
| 5. การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ คือ | ป. ที่ 5 ปฏิรูปเทคโนโลยีและสารสนเทศ |
| 6. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ | ป. ที่ 6 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา |

รูปแบบการบริหารแบบ 6 ป. ของโรงเรียนบ้านคุ่ม (ประสารราชวิทยาลัย) (Bankhum's Development Model)



รูปแบบการบริหารแบบ 6 ป. เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านคุ่ม (ประสารราชวิทยาลัย) เริ่มจากการปฏิรูปบุคลากรเป็นอันดับแรก ปฏิรูประบบการบริหารจัดการ ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ปฏิรูปการใช้ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ ปฏิรูปเทคโนโลยีและสารสนเทศ และประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การปฏิรูปทั้ง 6 เรื่อง ตามลำดับนี้ ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียน และตกผลึกเป็นแนวทางสำหรับการบริหารของโรงเรียน โดยมีรายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ป. ที่ 1 ปฏิรูปบุคลากร ปัจจัยหลักสำหรับองค์กรทุกองค์กรคือ “คน” เป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก โรงเรียนจึงเริ่มโดยการปฏิรูปบุคลากรก่อนเป็นลำดับแรก โดยเริ่มจากตัวผู้บริหารเองเป็นขั้นต้น จากนั้นจึงพัฒนาครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน เป็นลำดับถัดมา โดยยึดการพัฒนาตามคำสอนของพระพุทธองค์ศาสดาของศาสนาพุทธที่กล่าวว่า “คนเปรียบเสมือนบัวสี่เหล่า” ดังนั้นจึงต้องพัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย ด้วยความสมัครใจ และมีทีมงานเป็นตัวช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีความตั้งใจ สนใจ โดยยึดหลักที่ว่า คนทุกคนกลัวการไม่มีเพื่อนร่วมงาน เมื่อบุคลากรทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาแล้ว การปฏิรูปในด้านอื่นๆ ก็จะได้ความร่วมมือร่วมใจกัน ขับเคลื่อน กระบวนการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนไปได้ด้วยดี

ป. ที่ 2 ปฏิรูประบบการบริหารจัดการ การบริหารโรงเรียน เป็นการบริหารที่มีหน่วยงานต้นสังกัดคอยกำกับดูแล ติดตาม หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารแล้วก็จะติดอยู่กับระเบียบปฏิบัติ ไม่สามารถจะดำเนินการใดๆ ได้ เพราะจะรอคำสั่ง นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด

หากเราต้องการที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แล้ว จะต้องทำการปฏิรูประบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้มีความยืดหยุ่น เป็นไปได้และไม่ผิดระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด โรงเรียนได้เริ่มปรับระบบการบริหารภายในจากแบบการสั่งการ เป็นการบริหารแบบทีมงาน และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ให้ทุกคนมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ได้ร่วมตัดสินใจ เลือกรูปแบบดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งให้มีโอกาสได้ร่วม พิจารณาความดีความชอบของทุกคน ทำให้ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและ ร่วมมือ ร่วมใจกันทำงาน เพราะทุกคนมีความรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของโรงเรียน มีส่วนร่วม รับผิดชอบในการตัดสินใจด้วยกัน ตามหลักการ ทุกคนทำงานด้วยใจไม่มีใครบังคับ แม้ผู้บริหารโรงเรียน ไม่อยู่ ก็ไม่ทำให้ระบบบริหารจัดการเสียไป

ป. ที่ 3 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การจะปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้ จะต้องทำความเข้าใจ กับครูผู้สอน ให้ครูมีจิตสำนึกในการปรับเปลี่ยนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และต้องทำความเข้าใจ กับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนด ให้การจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียน “เก่ง ดี มีสุข” โดยโรงเรียนได้ให้ครูผู้สอนได้เริ่มจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง ด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย ได้แก่ การสอนแบบ บูรณาการด้วยกระบวนการกลุ่ม การสอนแบบโครงงาน การพานักเรียนไปแหล่งเรียนรู้ เมื่อครูได้จัด กิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแล้ว จากนั้นจึงเริ่มคิดหาวิธีการที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ เรียนอย่างมีความสุข โดยใช้กิจกรรม “กลุ่มสนใจ” เป็นแนวทางการจัดกิจกรรม และกระบวนการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นคนดี และโรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรม “เพชรน้ำหนึ่ง”

ป. ที่ 4 ปฏิรูปการใช้ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ การใช้ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ เป็นการ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รู้จักเลือกใช้วิธีการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ตามธรรมชาติ หรือที่มนุษย์สร้างขึ้น ตลอดจนภูมิปัญญาในท้องถิ่น ทั้งจากภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียนมาเป็นแหล่งเรียนรู้ ให้นักเรียน ได้ศึกษาหาความรู้เพื่อฝึกให้ผู้เรียนได้รู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และมีประสบการณ์ตรงจากสิ่งที่ ได้พบเห็นนั้น

ป. ที่ 5 ปฏิรูปเทคโนโลยีและสารสนเทศ ในยุคโลกาภิวัตน์สิ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษามากที่สุดในขณะนี้คือ เทคโนโลยีทางการศึกษา โรงเรียนเห็นความสำคัญของการใช้ เทคโนโลยีทางการศึกษาและสารสนเทศ จึงได้ดำเนินการจัดหาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในโรงเรียน โดย ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานของรัฐ จึงทำให้โรงเรียนมี ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา และห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ เพื่อให้นักเรียน ได้เรียนรู้จากห้องปฏิบัติการต่างๆ เหล่านี้ เป็นการเพิ่มประสบการณ์ทางเทคโนโลยีการศึกษาให้กับผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองทางอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้โรงเรียนยังมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและสามารถเรียกมาใช้งานได้ทันที

ป. ที่ 6 ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การประกันคุณภาพภายในเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนได้ดำเนินการไปพร้อมกันกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนปกติ ไม่ได้ทำให้แยกออกเป็นคนละส่วนของการจัดการ เพราะหากทำแยกส่วนแล้วจะทำให้ครูมีความรู้สึกว่ามีภาระงานเพิ่มมากขึ้น ในเรื่องของการประกันคุณภาพในสถานศึกษานี้เราจึงทำให้เป็นเรื่องปกติ โดยจัดทำตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการศึกษา ดังนี้

มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ได้แก่ มาตรฐานข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

มาตรฐานด้านการเรียนการสอน ได้แก่ มาตรฐานข้อที่ 9, 10

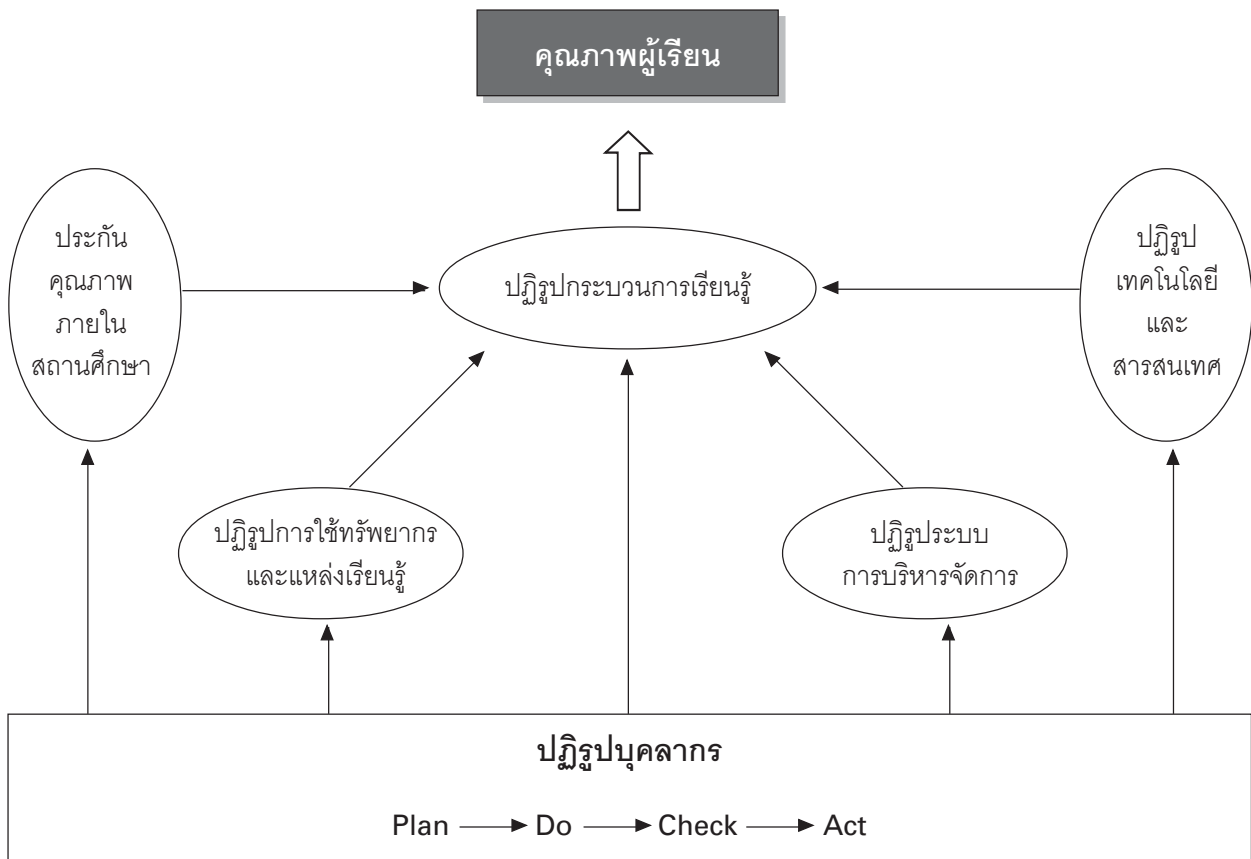
มาตรฐานด้านการบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ มาตรฐานข้อที่ 11, 12, 13, 14, 15, 16

มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานข้อที่ 17, 18

รูปแบบการบริหารแบบ 6ป. ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) นี้เน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก เนื่องด้วยบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนสถานการณ์ต่างๆ ไปสู่จุดหมายปลายทาง ต่อจากนั้นก็ปฏิรูประบบการบริหารจัดการ ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ปฏิรูปการใช้ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ ปฏิรูปเทคโนโลยีและสารสนเทศ และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตามลำดับ ซึ่งในที่สุดส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียน เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชนหน่วยงานทางการศึกษา ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (องค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่และเทศบาลตำบลสอง) ได้ให้การสนับสนุนส่งเสริมงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ในการดำเนินงานการบริหารในวงรอบแรก โรงเรียนได้นำเอากระบวนการบริหารจัดการด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในกิจกรรมต่างๆ ด้วยความมุ่งมั่น มีการติดตามผล ประเมินผลเป็นระยะๆ ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป และมีการปรับปรุงในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีการวางแผน ส่งผลให้การบริหารการศึกษามีพัฒนาการที่ดีขึ้นเรื่อยๆ จนเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานทางการศึกษา ตั้งแต่ระดับจังหวัด ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 จนถึงระดับชาติ ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการพัฒนาดังกล่าวบุคลากรมีความสำคัญมากที่สุด เมื่อบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีวัฒนธรรมที่ดีในการปฏิบัติงานด้วยความจริงจังต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ในรอบที่ 2 ระหว่างปีการศึกษา 2548 - 2549 เป็นการบริหารโดย PDCA อีกรอบหนึ่ง ซึ่งได้มีการพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ด้วยรูปแบบการบริหารแบบ 6 ป. ที่มีส่วนต่างจากการดำเนินงานในรอบแรก โดยยังคงให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปบุคลากรเป็นลำดับแรก และให้การปฏิรูปอีก 5 ด้าน มีการดำเนินการพัฒนาทุกด้านควบคู่ไปพร้อมๆ กัน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ระบบการบริหารจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาการบริหารโรงเรียนวานิชวิทยา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา

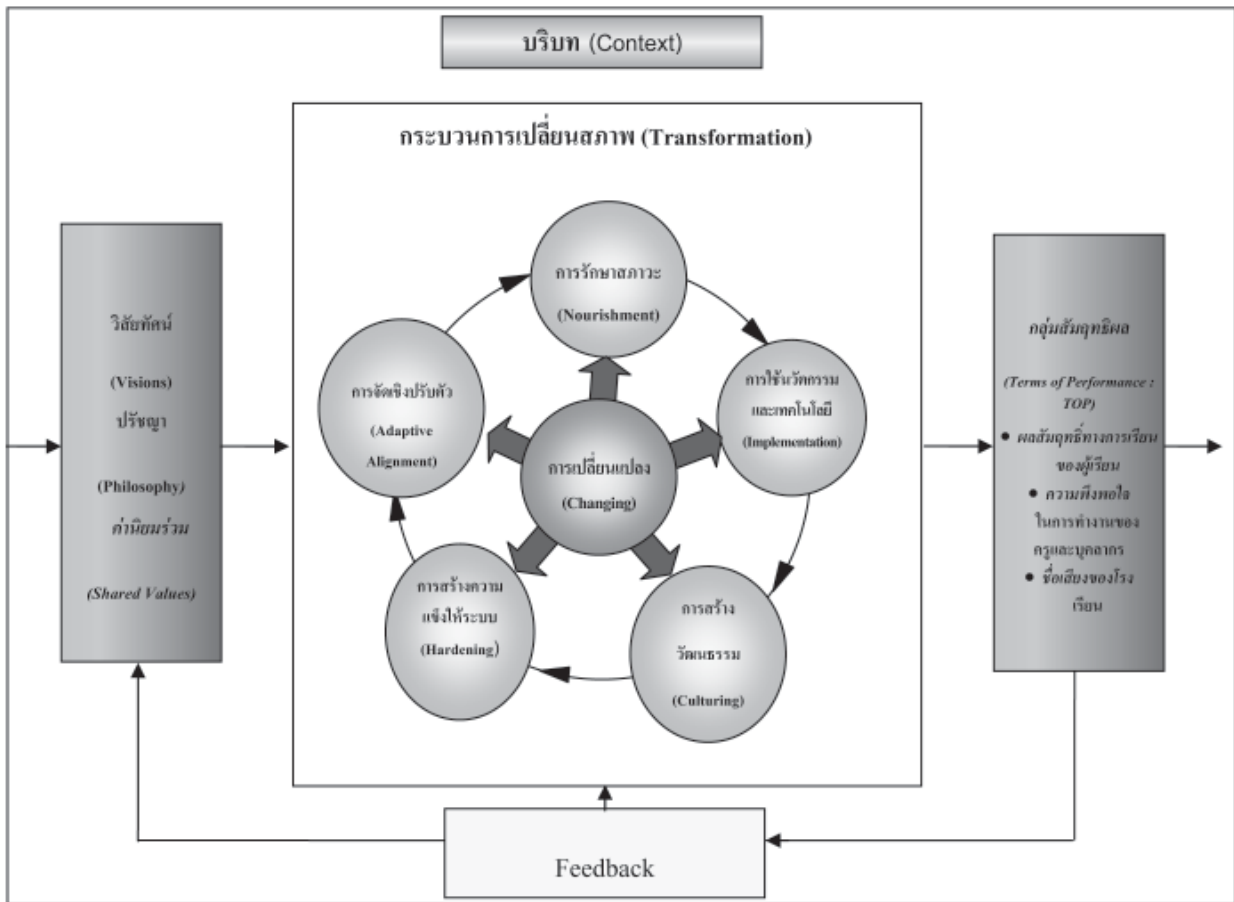
โดย ผอ. กรุณา เลิศพุดมิภิญโญ

โรงเรียนวานิชวิทยา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่เปิดทำการสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศควบคู่ไปกับการสอนภาษาอังกฤษ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยเฉลี่ยแต่ละปีการศึกษา มีนักเรียนประมาณ 700 คน ต้องดำรงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แต่ด้วยกระบวนการนำและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนวานิชวิทยาเป็นโรงเรียนเอกชนแห่งแรกของภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้รับการประเมินคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) แล้วปรากฏว่า มาตรฐานส่วนใหญ่อยู่ในคุณภาพระดับดี ถึง 12 มาตรฐาน จากทั้งหมด 14 มาตรฐาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เป็นของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2544-2546 โดยรวมทุกกลุ่มประสบการณ์ รวมทั้งวิชาภาษาจีน มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมเป็นร้อยละ 81 นอกจากนี้ โรงเรียนยังได้รับการประเมินให้เป็นตัวแทนในระดับจังหวัด เพื่อคัดเลือกให้รับรางวัลพระราชทานสำหรับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรของโรงเรียนได้แก่ ครูและผู้บริหาร ก็มักจะได้รับคัดเลือกให้ได้รับรางวัลดีเด่น ทั้งในระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษา ผอ. กรุณา เลิศพุดมิภิญโญ ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นจากคุรุสภา ได้รับการคัดเลือกและประกาศเกียรติคุณยกย่องให้เป็น “ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ” รุ่นที่ 2 ปี 2545 จากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

โรงเรียนวานิชวิทยาประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยผู้บริหารมีความเชื่อที่ว่า “ผู้บริหาร คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะนำไปสู่การพัฒนางานให้ก้าวหน้าได้ โดยต้องจัดให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ร่วมรับผิดชอบและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ได้เป็นเจ้าของผลงานด้วย จึงจะทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและพยายามที่จะจัดการเรียนการสอนและพัฒนางานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ จึงได้ตั้งปณิธานและเป้าหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า “จะมุ่งมั่นสร้างและพัฒนาโรงเรียนวานิชวิทยาให้มีความเจริญก้าวหน้าทุกด้าน” ให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ชาวตลาดอำเภอบัวใหญ่และจังหวัดใกล้เคียงให้ได้ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารดังนี้

- | | | |
|-----------------|---|--|
| โรงเรียน | : | มุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล |
| ครู บุคลากร | : | พัฒนาสู่มืออาชีพ |
| นักเรียน | : | ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ รักดี มีอนาคต |
| การบริหารจัดการ | : | การมีส่วนร่วมเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ |

โรงเรียนมีการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้นตามลำดับ เน้นเป็นพิเศษที่ การบริหารที่ได้รับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ให้ความสำคัญกับงานวิชาการ ระเบียบวินัยและ ความสะอาด และการนำโรงเรียนสู่การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ จึงได้พัฒนา **ระบบ วานิชสู่ความเป็นเลิศ (VANIT TO THE TOP SYSTEM)** ที่เป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ต้อง ใช้การปรับตัวของบุคลากร การรักษาสุขภาพ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ การสร้างวัฒนธรรม และการทำงานให้เป็นระบบเข้มแข็ง ดังตัวแบบ **ระบบวานิชสู่ความเป็นเลิศ (Model)** ต่อไปนี้



ผู้บริหารได้ปรับโครงสร้างการบริหารงานและจัดทำแผนบริหารโรงเรียน โดยแบ่งงานโรงเรียน ออกเป็น 6 แผนงาน ประกอบด้วย แผนงานวิชาการ แผนงานกิจการนักเรียน แผนงานธุรการ-การเงิน แผนงานบุคลากร แผนงานอาคารสถานที่และแผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และได้ แต่งตั้งหัวหน้าแผนงานเพื่อรับผิดชอบโครงการและกิจกรรมที่จัดขึ้น ทำให้งานต่างๆ ปรากฏเป็นรูปธรรม ขึ้นมาอย่างเห็นได้ชัดเจน เมื่อเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงนั้น คณะครูทุกข์และกังวลมาก เนื่องจากในอดีต การทำงานของครูจะมีหน้าที่สอนอย่างเดียว ไม่ต้องรับผิดชอบการจัดทำเอกสารหลักฐาน โครงการ กิจกรรม

งานต่างๆ เมื่อจะต้องปรับตัวเป็นครูพันธุ์ใหม่ มีครูเก่าบางท่านรับไม่ได้กับการเปลี่ยนแปลงนี้ จนถึงขั้นพยายามต่อต้านและชักชวนเพื่อนครูไม่ให้ร่วมด้วย

ผู้บริหารได้ใช้ยุทธวิธีสร้างแรงจูงใจโดยใช้การสร้างขวัญกำลังใจเป็นตัวเร่งที่เรียกว่า “บันได 5 ขั้น” เนื่องจากที่ผ่านมาค่าตอบแทนเงินเดือนในโรงเรียนเอกชนหลายแห่ง โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่สามารถจ้างครูได้เต็มตามวุฒิ เนื่องจากเงินอุดหนุนช่วยเหลือมีไม่เพียงพอ การจัดเก็บค่าธรรมเนียมจากผู้ปกครองก็ทำได้ไม่เต็มที่ ยุทธวิธีบันได 5 ขั้น จึงเป็นวิธีหนึ่งที่ได้ช่วยสร้างความหวังและแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี โดยจะพิจารณาจากอายุการทำงานของครูที่อยู่มา 5 ปีและมีผลงาน โรงเรียนจะให้เงินเต็มตามวุฒิและลดหลั่นกันลงไป ครูที่เข้ามาใหม่จะได้ค่าตอบแทนอยู่ที่ 75% ของวุฒิ บุคลากรเริ่มมีความหวังและมองเห็นอนาคตว่า หากอยู่ทำงานต่อไปก็มีโอกาสได้รับเงินเดือนตามวุฒิ และจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบทุกปี โดยในการพิจารณาความดีความชอบของแต่ละปี บุคลากรทุกคนจะต้องวิเคราะห์การทำงานของตนเอง โดยใช้มาตรฐานของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อเป็นการกระตุ้นและยกมาตรฐานการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น การประเมินทุกครั้ง จะทำให้ครูได้ทราบข้อบกพร่องของตนเองและจะเติมเต็มได้ในส่วนที่ขาด จึงเป็นการเสริมขวัญ กำลังใจให้คนที่ขยันตั้งใจและมีผลงาน ได้ทำงานอย่างมีความสุขและมั่นคง แต่โรงเรียนก็ต้องมีการวางแผนรัดกุมด้านงบประมาณและการจัดเก็บรายได้ เพื่อป้องกันปัญหาการเงินที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต การบริหารงบประมาณจึงเป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญ ก่อนเริ่มต้นการทำงานในทุกปีการศึกษา ผู้บริหารจะจัดทำประมาณการงบประมาณไว้ล่วงหน้าวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนางานวิชาการ การจัดซื้อ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์การเรียนที่ทันสมัยเสริมทุกปี และพัฒนาบุคลากรโดยการส่งอบรมและศึกษาดูงาน จากโรงเรียนที่มีชื่อเสียงอย่างต่อเนื่อง พัฒนาอาคารสถานที่ จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และจัดสรรงบประมาณในการเสริมขวัญกำลังใจและสวัสดิการให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงทุกปี

ในปี พ.ศ.2534-2535 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) กระทรวงศึกษาธิการ ได้สร้างมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขึ้น โดยได้กำหนดกรอบมาตรฐานขึ้น 8 องค์ประกอบ 49 ตัวชี้คุณภาพ แต่ละองค์ประกอบก็จะมีมาตรฐานและตัวชี้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาให้ถึงเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารได้อาศัยองค์ประกอบและมาตรฐานดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนัก และให้ครูได้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา และเปลี่ยนบทบาทให้เป็นครูพันธุ์ใหม่ที่มีคุณภาพ โดย สช. ออกตรวจและประเมินโรงเรียน หากโรงเรียนใดไม่ผ่านก็จะไม่ได้รับเงินอุดหนุน ต้องพัฒนาใหม่

โรงเรียนได้ส่งคณะครูไปอบรมเรื่องเกณฑ์มาตรฐาน สช. สามารถจัดทำแผนและเขียนโครงการได้ และยังเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูโรงเรียนอื่นๆ ได้อีกด้วย ทำให้มีโรงเรียนเอกชนหลายแห่งในเขตการศึกษา มาขอศึกษาดูงาน เรื่องการจัดทำแผนบริหารโรงเรียนและการเขียนโครงการตามรูปแบบของโรงเรียน วานิชวิทยา แต่ในปี พ.ศ. 2539 สช. ได้ปรับเกณฑ์ใหม่เป็น 7 ปัจจัย 64 มาตรฐาน ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากกับโรงเรียนหลายแห่ง ผู้บริหารได้ให้กำลังใจแก่เพื่อนครู พร้อมให้แนวคิดวิธีปฏิบัติและช่วยกันปรับเกณฑ์และตัวชี้ให้สอดคล้องและสอดคล้องกับงานของโรงเรียน ซึ่งทุกฝ่ายได้ทำกันอยู่แล้ว

นอกจากนี้ ยังได้จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน (ธรรมนูญโรงเรียน) เป็นแผน 3 ปี (ปี 2540-2542) ซึ่งเป็นฉบับที่ 1 ในปลายปีการศึกษา 2540 โรงเรียนได้ยื่นขอรับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา จาก สช. และได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา 2541-2545 เป็นโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนแห่งแรกในประเทศไทย และเป็นโรงเรียนเอกชนแห่งเดียวในเขตการศึกษา 11 ซึ่งได้สร้างความภาคภูมิใจให้คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองกรรมการและชุมชนเป็นอย่างมาก

แผนพัฒนาโรงเรียนฉบับที่ 2 (ปี 2543-2545) เป็นกรอบในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนและเตรียมรับการประเมินภายนอก มีปรัชญาและกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมสามารถใช้เป็นเครื่องชี้้นำการดำเนินงานของโรงเรียนได้ สอดรับกับความต้องการของสังคมและชุมชนเป็นอย่างดี คือ **“มีวินัย มีมารยาท รักความสะอาด รักการเรียน รักการทำงาน”** และปลายปีการศึกษา 2545 ก็ได้ยื่นขอรับการประเมินภายนอกจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

แผนพัฒนาโรงเรียนฉบับที่ 3 เป็นแผนปี 2546-2548 เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฉบับที่ 2 คณะทำงานได้ประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของแผนพัฒนาฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 ที่ผ่านมา และได้นำผลการวิเคราะห์มาทำประชาพิจารณ์ในวันประชุมผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งมีความเห็นควรเปลี่ยนปรัชญาของโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องสอดคล้องกับสภาพของสังคมและความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน โดยกำหนดปรัชญาใหม่เป็น **“มีวินัย มีคุณธรรม มีน้ำใจ ใฝ่เรียนรู้”** ใช้เป็นกรอบและเครื่องชี้นำแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป

ด้วยการบริหารโรงเรียนโดยใช้ระบบประกันคุณภาพเป็นหลัก ทำให้บุคลากรต่างรับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ได้ร่วมกันปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและปฏิรูปการสอนของตนเอง โดยหันมาเน้นนักเรียนเป็นสำคัญมากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม กิจกรรมที่จัดขึ้นล้วนก่อให้เกิดการพัฒนารอบด้าน ได้รับการยอมรับในความสามารถ ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง สร้างผลงานให้โรงเรียนได้รับรางวัลเกียรติยศ และเป็นกำลังสำคัญในการร่วมพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ และมีส่วนส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ในปี 2545

การบริหารโดยการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

การปฏิรูปการศึกษาเป็นการปฏิรูปที่กำหนดให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา (All for Education) จึงน่าจะมีการดำเนินการเพื่อให้บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ได้มีส่วนร่วม ได้ร่วมรับผิดชอบจัดการศึกษา แต่ปรากฏว่า พ่อแม่-ผู้ปกครอง หรือประชาชนไม่ได้ตระหนักในด้านนี้ เพราะยังยึดติดกับความคิดเดิมว่าการสอนเป็นเรื่องเฉพาะของครูเท่านั้น ขาดความเข้าใจในแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร ไม่มีเวลาให้ในการดูแลลูกเท่าที่ควร ทั้งในด้านการสอน การทำการบ้าน หรืออบรมกิริยามารยาท

การจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา เน้นการปฏิรูปที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งต้องมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ในการบริหารต้องจัดให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วม

รับผิดชอบ มีความเป็นเจ้าของหรือเป็นเจ้าของผลงานด้วย ให้มีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมประสานใจเพื่อเป็นพลังนำการพัฒนา จัดการด้วยรูปแบบที่มีความคล่องตัว เน้นการพัฒนาคุณภาพอยู่บนฐานของการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษา ครู นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองชุมชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน จำเป็นต้องบริหารจัดการคุณภาพโดยมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญ ผลักดันให้กระบวนการทำงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกัน ต้องมีการสร้างความเข้าใจ ให้ความรู้แก่บุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดการให้ได้ความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย นำแนวคิด ความรู้ **“เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา”** มาปฏิบัติและขยายผลให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรและปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ตั้งคณะทำงานเพื่อติดตาม กำกับ ดูแลให้สนองต่อนโยบายปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นแนวทาง กำกับการดำเนินงาน

โรงเรียนมีเป้าหมายจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และหลักสูตรปฐมวัย พุทธศักราช 2546 โดยปรับสาระ/เนื้อหาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณภาพชีวิต สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ทำประโยชน์ให้กับสังคมตามบทบาทหน้าที่ในฐานะพลเมืองดีตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ยุทธศาสตร์สำคัญของโรงเรียนประกอบด้วย

1. การสร้างแรงจูงใจให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาในการจัดการศึกษา
2. เร่งรัดพัฒนาครูและบุคลากรสนับสนุนทุกคนให้มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพในการประกอบวิชาชีพครูให้มีคุณภาพตามจรรยาบรรณ
3. เร่งพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยใช้รูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย
4. พัฒนาระบบเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรมให้ทันสมัย จัดระบบสารสนเทศให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
5. ระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้งด้านบุคลากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น และงบประมาณที่มีอยู่ในท้องถิ่น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาและพัฒนา
6. พัฒนานักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
7. จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศโรงเรียนให้สวยงาม เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน

ในการจัดระบบบริหารจัดการ โรงเรียนได้จัดโครงสร้างการบริหารที่ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้ได้มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน จึงจัดให้มีผู้ช่วยผู้บริหาร 6 ฝ่าย

ประกอบด้วยฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการการเงิน ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ และผู้ช่วยสายปฐมวัย โดยกำหนดนโยบายให้ครอบคลุมทั้ง 6 งาน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของงานโรงเรียน มีผู้อำนวยการโรงเรียนทำหน้าที่บริหารสูงสุด รองผู้อำนวยการรับผิดชอบงานด้านบุคลากร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบงานวิชาการ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองรับผิดชอบงานกิจการนักเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการการเงิน รับผิดชอบงานธุรการ-การเงินและสัมพันธ์ชุมชน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปฐมวัย รับผิดชอบงานวิชาการด้านปฐมวัย ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการรับผิดชอบงานอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และแผนกประจำ

ทุกฝ่ายจะมีคณะกรรมการบริหาร เพื่อดูแลรับผิดชอบบริหารงานในฝ่ายให้ดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ โดยใช้วงจรคุณภาพ P D C A (Plan-Do-Check-Act) โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานของสถานศึกษา แล้ววางแผน (P) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด แล้วจึงดำเนินการตามแผน (D) ในขณะเดียวกันก็ทำการตรวจสอบ (C) การดำเนินการดูว่าได้นำไปสู่เป้าหมายหรือไม่เพียงใด แล้วนำผลการตรวจสอบมาใช้แก้ไข ปรับปรุง (A) แล้ววางแผนให้มีการดำเนินงานปฏิบัติต่อเนื่องกันไม่มีที่สิ้นสุด (Dynamic)

แนวคิดและวิธีการบริหารโรงเรียน

ในการบริหารของโรงเรียน ต้องคำนึงถึงงานและบุคลากร ประสิทธิภาพของงาน ตลอดจนขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอคือ การได้ใจของเพื่อนร่วมงานมารวมเป็นหนึ่งเดียว การให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ให้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ซึ่งเป็นหลัก **การบริหารแบบมีส่วนร่วม** โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทั้งบุคลากรภายในโรงเรียน ชุมชน และผู้ปกครองเข้ามีส่วนร่วมในการบริหาร กำหนดนโยบาย วางแผนและร่วมกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาให้แก่บุตรหลาน โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนมีความรู้ มีความดี สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

อีกส่วนหนึ่งคือ **การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ** เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก ก่อนเริ่มงานในทุกปีการศึกษา ผู้บริหารกับทีมผู้บริหารจะต้องจัดทำประมาณการงบประมาณไว้เป็นการล่วงหน้า เป็นการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอ จัดเงินงบประมาณเพื่อพัฒนางานวิชาการ จัดซื้อ วัสดุกรรม อุปกรณ์การเรียนที่ทันสมัยทุกปี และจัดงบเพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งอบรมศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง จัดงบพัฒนาอาคารสถานที่ จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และจัดสรรงบประมาณสำหรับการเสริมขวัญและกำลังใจและสวัสดิการให้แก่บุคลากรได้อย่างทั่วถึง

ในด้านการพัฒนาบุคลากร ใช้หลักการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยส่วนที่โรงเรียนจัดเองจะเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา มาให้ความรู้ทุกภาคการศึกษา อีกส่วนเป็นการส่งครูเข้าร่วมการประชุมสัมมนา-อบรมภายนอก โดยที่ครูทุกคนจะต้องได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และการศึกษา

ดูงานจากโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน สนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ จัดให้มีการนิเทศจาก ภายนอกโดยเชิญวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาให้การอบรม จัดการนิเทศภายในโดยครู นิเทศตนเองหรือผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้นิเทศ

ในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานที่มีความสามัคคี มีความ สามารถในการสร้างและพัฒนางานโดยทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมคิดร่วมสร้างสรรคงานและพัฒนา งานอย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและเสริมสร้างนักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มี คุณธรรม จริยธรรมได้ ทุกๆ ปีก่อนเริ่มปีการศึกษา ผู้บริหารจะเชิญวิทยากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ การพัฒนาทีมงาน มาให้ความรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม โดยการจัดอบรม 2 วัน 1 คืน ส่งผลให้คณะครูตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานที่ต้องอาศัยทีมงานและความรัก ความสามัคคี ของเพื่อนร่วมงาน จึงจะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสนับสนุนให้ครู และบุคลากรได้มีบทบาท มีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน เป็นภาระหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องสร้างสรรคงาน และผลงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิด การปฏิรูปการเรียนรู้แก่ผู้เรียนอย่างแท้จริง

การบริหารโดยใช้ฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ การมีระบบข้อมูลที่ดีและเพียงพอต่อ การใช้งาน จะมีส่วนช่วยให้การบริหารและการตัดสินใจของโรงเรียนดำเนินไปได้ดี รวดเร็ว มี ประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในแต่ละปีการศึกษา ทางโรงเรียนได้กำหนดให้แต่ละ ฝ่ายจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้แต่ละฝ่ายเป็นผู้กำหนดแผนงานของตนเอง นำเสนอต่อฝ่าย บริหารเพื่อให้เห็นชอบดำเนินการ และเมื่อสิ้นปีการศึกษา จะต้องรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม นำมาสรุปประเมินผลและวิเคราะห์ นำผลที่วิเคราะห์ได้มาวางแผนและแก้ปัญหา การบริหารงานที่ผ่านมา พัฒนางานทุกด้านให้ดีขึ้นตามรูปแบบที่โรงเรียนได้กำหนด ข้อมูลที่เสนอจะพิมพ์ ให้บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบในแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละฝ่ายเพื่อเป็นฐานข้อมูลต่อไป

โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ให้จัดทำ ระบบสารสนเทศที่เหมาะสมกับการนำไปใช้ สมบูรณ์ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน เรียกใช้สะดวก ตรงตามความ ต้องการของโรงเรียน โดยได้จำแนกเป็นระบบย่อยตามภารกิจงาน และความจำเป็นของโรงเรียนเป็น **ระบบ สารสนเทศพื้นฐานของสถานศึกษา ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน ระบบสารสนเทศ การบริหารงานวิชาการ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และระบบสารสนเทศเพื่อ การรายงาน**

การนำสื่อเทคโนโลยี-นวัตกรรมมาใช้ในการสื่อสารและใช้เป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนโดยจัดสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ เอื้ออำนวยต่อการสอน เป็นอย่างดี มีสื่อวีดิทัศน์ เครื่องบันทึกเสียง เทปวีดิทัศน์ สารคดีต่างๆ ห้องวิทยาศาสตร์ และติดตั้ง เครื่องรับสัญญาณดาวเทียมดิจิตอลเพื่อรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียน

การสอน จัดให้มีห้องสมุดดิจิทัล สื่อสารสนเทศ สื่อการสอน CAI เกมการศึกษา และระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต มุมหนังสือ ศูนย์วิชาการพร้อมเอกสาร ตำราที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงการ**จัดสภาพภูมิทัศน์และอาคารเรียน** อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ มีความมั่นคง แข็งแรงปลอดภัยเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน และมีการดูแลบำรุงรักษาอย่างดีภายในโรงเรียน ปลูกต้นไม้และจัดสภาพแวดล้อมให้สวยงาม บรรยากาศร่มรื่น เอื้ออำนวยเหมาะสมเป็นแหล่งเรียนรู้

การมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน การปฏิรูปการเรียนรู้คือหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนถือว่า เด็กจะเก่ง จะดี และจะมีความสุข ควรเป็นหน้าที่ของทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ทั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน / มูลนิธิ / สมาคม

คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษา มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพได้ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยการกำหนดนโยบาย ให้ข้อเสนอแนะและมีส่วนร่วมในการบริหาร ติดตาม สนับสนุนงบประมาณ ทำให้โครงการ กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนดำเนินไปได้สำเร็จ และมีผลต่อการพัฒนาและกำหนดแนวทางอนาคตของโรงเรียน คณะกรรมการสามารถให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ หรือสนับสนุนโรงเรียนหรือ ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำโครงการอื่นๆ ตัวอย่างกรณีของโรงเรียนวานิชวิทยา ที่ประจักษ์ชัดคือการช่วยหาสถานที่แห่งใหม่เพื่อสร้างสถานศึกษาแห่งใหม่ ซึ่งจะเป็นสถานศึกษาในฝัน เพียบพร้อมด้วยสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม มีอาคารเรียน ห้องประกอบ มีสื่อ มีเทคโนโลยีทันสมัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน บรรยากาศร่มรื่น เอื้อประโยชน์และเป็นแหล่งเรียนรู้ของเด็กและท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการสร้างโรงเรียนในฝันซึ่งได้รับความร่วมมือร่วมใจและสนับสนุนช่วยเหลืออย่างดีจากคณะกรรมการมูลนิธิ คณะกรรมการได้กระจายอำนาจการบริหารมาสู่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง โดยที่คณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารในแต่ละปีการศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการศึกษาให้ครอบคลุมงานโรงเรียนทุกด้าน ทั้งด้านงานบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารทั่วไป

และที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบความสำเร็จคือ ชุมชนและผู้ปกครอง ผู้ปกครองนักเรียนเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาโดยตรง เป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สมบูรณ์ขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม โรงเรียนตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญนี้ จึงได้เชิญชวนผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาของบุตรหลาน เพราะเป็นเรื่องที่ก่อประโยชน์ให้แก่โรงเรียน ผู้ปกครอง และที่สำคัญที่สุดคือ การศึกษาของผู้เรียนหรือตัวเด็กเอง พ่อ-แม่ผู้ปกครองมีบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยให้ความร่วมมือและสนับสนุนการจัดกิจกรรมและเสริมสร้างการเรียนรู้ของลูกได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ และที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้นอกห้องเรียนให้แก่ลูก พ่อแม่-ผู้ปกครองต้องรู้จักปรับวิธีการเลี้ยงลูกให้เข้ากับพัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไปตามวัย ต้องดูแลเอาใจใส่พฤติกรรมให้ความสนใจและเข้าใจลูก พร้อมทั้งจะเปิดโอกาสให้ลูกค้นพบตนเอง ให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสามารถคิดเป็น-แก้ปัญหาได้

โรงเรียนให้ความสำคัญในเรื่องที่ผู้ปกครองต้องปฏิรูปตนเอง ในแง่เจตคติและการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูก ควรมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร เข้าใจธรรมชาติและหลักจิตวิทยาของเด็ก เข้าใจการวัดประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองตามรัฐธรรมนูญ และเพื่อจะพัฒนาผู้ปกครองให้เป็นเครือข่ายสามารถขยายผลไปสู่เด็กให้เป็นคนเก่ง ดี และมีความสุขได้ครอบคลุมและทั่วถึงทุกคน ทางโรงเรียนจึงได้จัดทำ*โครงการพัฒนาผู้ปกครองนักเรียนให้เป็นครูที่บ้าน* ได้รับความร่วมมือและสนับสนุนอย่างดีจากผู้ปกครอง ได้คัดสรรผู้ปกครองส่วนหนึ่งเข้ารับการฝึกอบรมเข้มและกลับไปทำหน้าที่เกี่ยวกับบทบาทของครูพ่อ-ครูแม่ ในการเสริมสร้างพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่ลูก และได้ติดตามนิเทศเป็นระยะ ปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจ นักเรียนที่มีผู้ปกครองเป็นเครือข่ายจะมีคุณลักษณะกล้าแสดงออกทางความคิด กล้าพูด กล้านำเสนอ ซึ่งได้กลายเป็นจุดเด่นของโรงเรียน ที่ชุมชนและผู้ปกครองให้การยอมรับ ส่งผลให้ชุมชนเป็นกำลังสำคัญยิ่งในการพัฒนาโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วยการเข้ามาบทบาทในการบริหารจัดการตามสนับสนุนงบประมาณด้วยการบริจาคทรัพย์เพื่อก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบและหอประชุมให้โรงเรียน

คำสำคัญในระบบการบริหารจัดการการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีการบริหาร โรงเรียนวานิชวิทยา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา

ผู้บริหาร คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การปรับตัวของบุคลากร การรักษาสภาพ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้

การสร้างวัฒนธรรม และการทำงานให้เป็นระบบที่เข้มแข็ง

การจัดโครงสร้างการบริหารงานและจัดทำแผนบริหารโรงเรียน

การสร้างขวัญกำลังใจเป็นตัวเอง “บันได 5 ขั้น”

แผนพัฒนาและการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

ยุทธศาสตร์สำคัญของโรงเรียน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

การสร้างการพัฒนาทีมงาน

การบริหารโดยใช้ฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ

การจัดสภาพภูมิทัศน์และอาคารเรียน

การมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน

การบริหารจัดการ การใช้แหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ กรณีโรงเรียนบ้านเขาวง อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี

โดย ผอ. สมชาย เสมากุล

การจัดให้นักเรียนได้เรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จะมีส่วนช่วยอย่างสำคัญ ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ให้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และใช้เวลาว่างอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นสามารถสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม โดยที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ เป็นสิ่งที่โรงเรียนบ้านเขาวง อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี ตระหนักว่า จะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ให้เกิดผลกับนักเรียนของโรงเรียนบ้านเขาวง อย่างแท้จริง ซึ่งโรงเรียนบ้านเขาวงได้ดำเนินประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีโดยการใช้แหล่งการเรียนรู้ในกระบวนการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาอย่างมีระบบ มีขั้นตอนต่อเนื่องกัน และมีการนำสู่การปฏิบัติด้วยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สามารถพัฒนาการใช้แหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่จัดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบชัดเจน สามารถประเมินผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนได้อย่างน่าเชื่อถือ และยินดีที่จะเสนอให้สถานศึกษาอื่นๆ ได้นำไปศึกษาปรับปรุงใช้ หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้เหมาะสมกับแต่ละสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

กระบวนการวิจัยเชิงพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การใช้แหล่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ กรณีของโรงเรียนบ้านเขาวง อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี ประกอบด้วยการดำเนินงานที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ

1. การพัฒนาและการนำเสนอรูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนบ้านเขาวง อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี และ
2. การวิเคราะห์รูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนบ้านเขาวง อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี

ในขั้นการพัฒนาและการนำเสนอรูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนมีวิธีดำเนินงานดังนี้

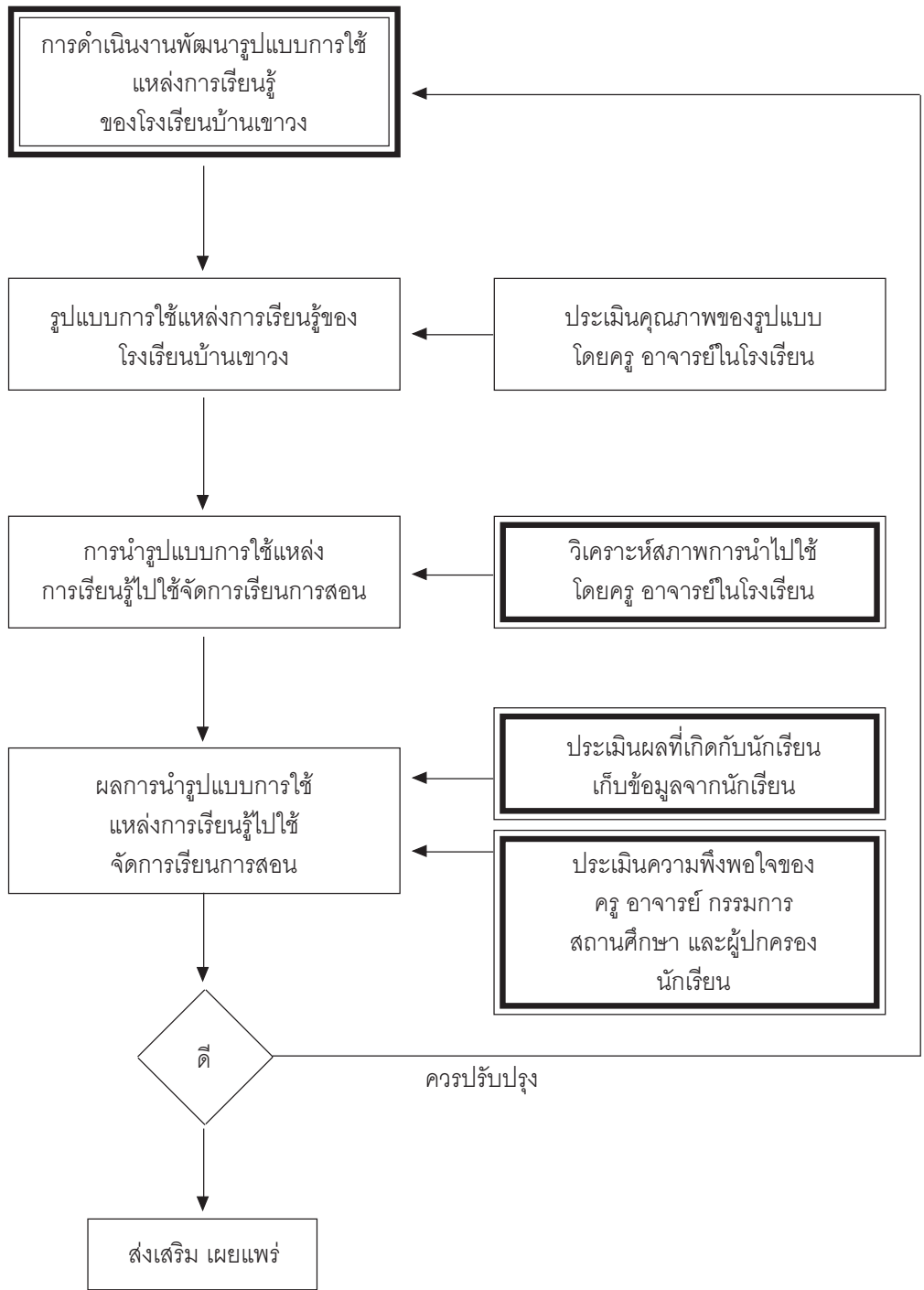
- 1) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนารูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
- 2) จัดทำฐานข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งการเรียนรู้กับกระบวนการเรียนการสอน
- 4) พัฒนารูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
- 5) พัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการใช้แหล่งการเรียนรู้
- 6) ใช้แหล่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

โดยรูปแบบจำลองของรูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ จะครอบคลุมการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อให้ครูและนักเรียนสามารถใช้แหล่งการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วย การบริหารจัดการด้านหลักสูตร การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การวางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนโดยใช้แหล่งการเรียนรู้ และการนิเทศ กำกับติดตามประเมินผล

ส่วนในขั้นการวิเคราะห์รูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน เป็นการใช่วิธีการทางสถิติวิจัย วิเคราะห์รูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ ประเมินรูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ โดยประเมินจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลที่เกิดกับนักเรียนด้านกระบวนการเรียนรู้ตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ในด้าน

- 1) คุณภาพของรูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น
- 2) สภาพการนำรูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ไปใช้จัดการเรียนการสอน
- 3) ผลการใช้รูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน

โดยมีรูปแบบการดำเนินการทั้งสองส่วนผสมผสานกัน ทั้งในขั้นการพัฒนาและการนำเสนอรูปแบบและการวิเคราะห์รูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ ดังนี้



บทที่ 3

ผลการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 2

สาระในบทนี้ เป็นผลการสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 2 ซึ่งเป็นโครงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเสนอเป็นโครงการศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารของสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้นำไปดำเนินการในสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบและตรวจสอบผลการปฏิบัติ จำนวน 18 โครงการ

ปรากฏว่าทั้ง 18 โครงการ เป็นโครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในลักษณะที่หลากหลายอันเป็นผลมาจากความตั้งใจทุ่มเทการทำงานและการมีความมุ่งมั่นพัฒนาการบริหาร ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาในบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ที่มาจากการพัฒนาตน และจากการสังสมประสบการณ์การบริหารและการจัดการที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถนำมาประยุกต์กับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติและการบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบ ประกอบกับเมื่อได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแล้ว ทางโครงการได้จัดให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา เสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) สำหรับผู้บริหาร และได้จัดให้มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและสนับสนุน และส่งเสริมให้นำเสนอเป็นผลงานเชิงวิชาการจากการวิจัยและพัฒนา เป็นรูปแบบ (Model) การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น รูปแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจการบริหารจัดการของ ผอ.จิระพันธ์ พิมพ์พันธ์ ผอ.สมัย สุขศรี ผอ.สิงห์โต แก้วกัลยา ผอ.พงษ์ชัย ทองอ่อน ผอ.กรรณา เลิศพุดมิภิญโญ ผอ.ชูชาติ ร่องพีช รูปแบบที่เน้นการจัดระบบการกระจายอำนาจ การจัดระบบสนับสนุน จัดแหล่งการเรียนรู้ การปฏิบัติการและการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เช่น กรณีงานวิจัยและพัฒนาของ ผอ.เสรี สุวรรณเพชร ผอ.พะโยม ชินวงศ์ ผอ.เจษฎา จันทรอักษร ผอ.ว่าที่ ร.ต.สุวิช ฝั่งตน ผอ.วินัย คุณวุฒิ ภราดา อนุรักษ์ นิธิภัทรภรณ์ เป็นต้น รูปแบบเฉพาะอื่นที่น่าสนใจ ซึ่งเป็นการประยุกต์เทคนิคการประเมินบุคคลที่

ส่งผลสู่การบูรณาการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของ ผอ.ยงยุทธ เชื้อบ่อคา รูปแบบการสร้าง การระดมพลังร่วมเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษา ด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ของ ผอ.ประจวบ บอกสันเทียะ การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษา ของ ผอ.ประยงค์ แก่นลา การพัฒนาผู้ประกอบการให้มีบทบาทเป็นครูที่บ้าน ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมการปฏิรูป การเรียนรู้ของสถานศึกษาของ ผอ.กรุณา เลิศพุฒิภิญโญ เป็นต้น

งานวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของ ผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 2 แต่ละรูปแบบนี้ เมื่อได้ศึกษาลงลึกในรายละเอียดแล้วได้พบว่า ต่างก็มี เอกลักษณะเป็นของตนเอง เป็นผลมาจากการสังสมประสบการณ์ จากความตั้งใจมุ่งมั่นในการพัฒนา ตนเองและพัฒนาการบริหาร ที่สอดคล้องกับบริบทไทย ที่มีผลทางปฏิบัติที่เป็นจริง ใช้ได้ผลอย่างแน่นอน มีผลงานเชิงประจักษ์ในการแก้ปัญหาการบริหาร ในการพัฒนาการเรียนการสอนจากสภาพความจำกัด จากปัญหาเฉพาะถิ่น จากสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันทางการศึกษาของไทย

ที่สำคัญก็คือ ต่างก็มีจุดเน้นเฉพาะตัวแต่มุ่งส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูป การศึกษาไทยที่ชัดเจน สามารถจะใช้เป็นตัวอย่าง เป็นต้นแบบ หรือเป็นบทเรียนที่ผู้บริหารสถานศึกษา อื่นอาจศึกษาเป็นความรู้ อาจวิเคราะห์และนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา ต่อ การคิดแก้ปัญหา และส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ที่รับผิดชอบได้ ซึ่งใน รายงานการสังเคราะห์ฉบับนี้ ได้เสนอสาระสำคัญของทุกรูปแบบ และรายละเอียดของแต่ละรูปแบบไว้ แล้วในตอนต้น

ในรูปแบบแต่ละรูปแบบ จะแสดงให้เห็นถึงความเป็นตัวแบบ “Model” ที่ผู้บริหารต้นแบบ แต่ละท่านคิดขึ้นเอง ได้ทดลอง ได้ใช้ ได้ประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการแก้ปัญหา ในการพัฒนา สถานศึกษาที่รับผิดชอบจนประสบความสำเร็จ แสดงลักษณะเฉพาะในการบริหารจัดการของ สถานศึกษา สะท้อนถึงประสบการณ์ กิจกรรม แนวคิด หลักการบริหารสำคัญๆ ที่ใช้ในการบริหาร ใน การแก้ไข ปรับปรุง หรือในการพัฒนางานการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ในรายงานนี้ได้ประมวลไว้เป็นองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่เป็นผลมา จาก การปฏิบัติจริง อาจใช้เป็นแหล่งความรู้ความคิด สำหรับการคิดแก้ปัญหาและการพัฒนาการศึกษา สำหรับการ ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษาไทย สามารถใช้เป็นบทเรียนและเป็นแหล่ง ทางเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาแนวใหม่ได้ และน่าจะมีส่วนส่งเสริมการปฏิรูป การศึกษาไทยในอนาคตได้เป็นอย่างดี

■ ■ เหตุผลและความจำเป็นในการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

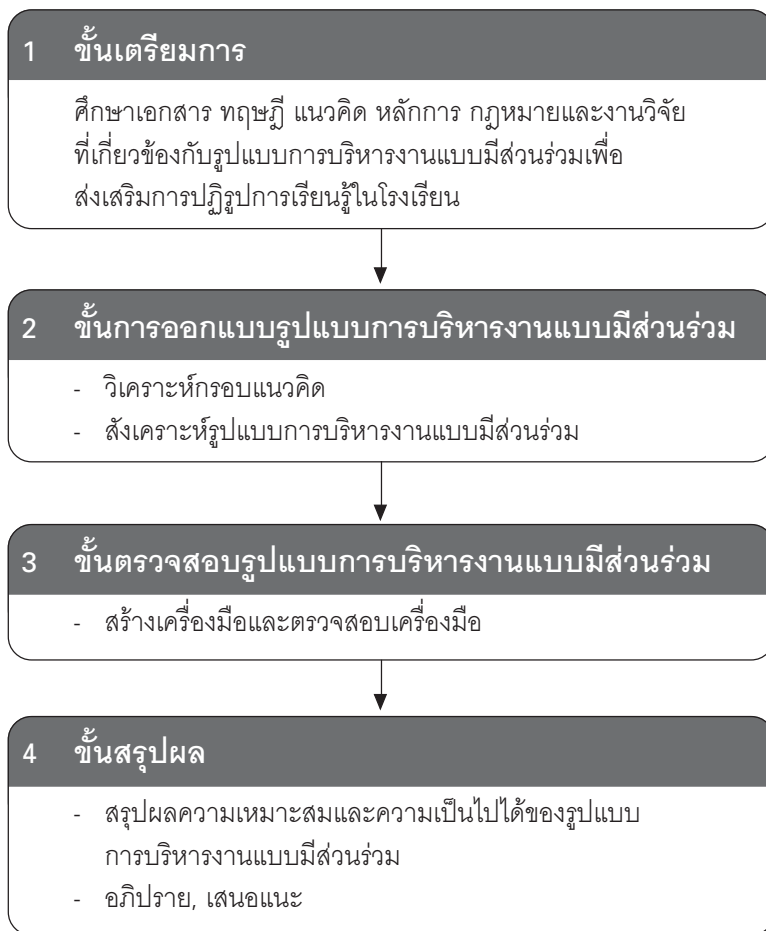
เมื่อพิจารณาถึงเหตุผลและความจำเป็น ในการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โครงการวิจัยและจากรายงานรูปแบบทั้ง 18 รูปแบบของผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 2 ครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางด้านการบริหารจัดการ ความแตกต่างในลักษณะของสถานศึกษา ความแตกต่างในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ความแตกต่างในแนวคิดและเหตุจูงใจทางการบริหาร ซึ่งแปรไปตามโครงการของผู้บริหารต้นแบบแต่ละท่าน เช่น บางโครงการต้องการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษา บางโครงการต้องการสร้างเสริมความมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาจากครู บุคลากร และฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง บางโครงการต้องการส่งเสริมการบริหารที่มีส่วนร่วมให้มากขึ้น บางโครงการต้องการจัดระบบเพื่อพัฒนาผู้เรียน พัฒนาครูและการทำงานของระบบบริหารเพื่อส่งเสริมคุณภาพของสถานศึกษา บางโครงการต้องการใช้แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บางโครงการเน้นการแก้ปัญหาความจำกัดต่างๆ และใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อสถานศึกษา บางโครงการเน้นการเสริมยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแบบของโรงเรียนที่เข้มแข็งอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น บางท่านด้วยความเชื่อว่าชุมชนมีบทบาทสำคัญ โครงการจึงเน้นการส่งเสริมบทบาทของชุมชนในการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน บางโครงการต้องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมแบบสร้างสรรค์ของบุคลากรสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างกันไป แต่สิ่งที่ได้พบและสะท้อนตรงกันหรือใกล้เคียงกันมาก คือ ความมุ่งมั่นในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ ความใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยอาศัยกลยุทธ์และวิธีการ ตลอดจนรูปแบบการบริหารจัดการที่ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อนำสู่การบรรลุผลในการปฏิรูปการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

■ ■ วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา

ในการศึกษาเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนาของทั้ง 18 รูปแบบนั้นปรากฏว่ามีลักษณะเฉพาะที่เป็นไปตามรูปแบบเฉพาะของแต่ละรูปแบบของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งเป็นธรรมชาติปกติของการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) และการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งเป็นการวิจัยประยุกต์ที่จำเป็นจะต้องมีลักษณะที่สัมพันธ์กับบริบทเฉพาะของแต่ละสภาพ แต่ละสถานการณ์ เน้นการศึกษาวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมากขึ้น เพื่อแก้ปัญหการบริหาร เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนารูปแบบระบบปฏิบัติการ หรือวิเคราะห์และพัฒนาระบบเพื่อการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ หรือเพื่อการพัฒนานวัตกรรมตามที่กำหนดที่ต้องการ และปกติแล้วมักจะไม่มีวิธีวิทยาการในรูปแบบเดียวที่สามารถประยุกต์ได้กับทุกเรื่องทุกสถานการณ์ หรือเพื่อทุกวัตถุประสงค์

ในที่นี้ก็ได้พบว่า ส่วนใหญ่โน้มเอียงไปทางด้านระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบมากขึ้น แล้วนำผลมาออกแบบใช้ในการแก้ปัญหา ในการพัฒนางานที่อยู่ในความรับผิดชอบ หรือเป็นการทดลองประยุกต์นวัตกรรมบางอย่างเพื่อพัฒนางานและการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบ ดังตัวอย่าง เช่น

งานวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน: กรณีศึกษาโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา ของ **จิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์** ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ตามขั้นตอนดังแสดงในภาพต่อไปนี้



งานวิจัยและพัฒนาเรื่อง **แนวทางการพัฒนาผู้ปกครองนักเรียนให้เป็นครูที่บ้านของโรงเรียนวานิชวิทยา ของ กรุณา เลิศพุดธิภิญโญ** ซึ่งโครงการได้ระบุว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสำรวจสภาพและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและศักยภาพของผู้ปกครองนักเรียน เพื่อศึกษาความต้องการในการได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนและเพื่อสร้างรูปแบบการดำเนินการให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของโรงเรียนวานิชวิทยา ที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงประถมศึกษา เป็นโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา มีการสอนภาษาจีนเป็นภาษานอกหลักสูตร มีวิธีดำเนินการและขั้นตอนในการดำเนินงานในลักษณะวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) โดยมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. ประชุมเสนอนโยบายกับคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาตระหนัก และยอมรับในการดำเนินการ ตลอดจนให้การสนับสนุน
2. ประชุมผู้ปกครองเพื่อรับทราบโครงการและให้ข้อคิดเห็น ตลอดจนทั้งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับเจตคติในการจัดการศึกษาปัจจุบันเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาดำเนินการต่อไป
3. ออกแบบสำรวจ แนวคิดในการจัดการศึกษาและศักยภาพของผู้ปกครองในส่วนที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเรียนการสอน
4. บุคลากรของโรงเรียนออกเยี่ยมเยียนผู้ปกครอง เพื่อสังเกตสภาพ และใช้แบบสอบถามกับผู้ปกครองที่บ้านกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ให้เป็นตัวแทนผู้ปกครองระดับชั้นกลุ่มอาชีพ เช่น ช่างราชการ พ่อค้า เกษตรกร
5. สรุป วิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นที่ 4 และวางหลักสูตรการฝึกอบรมในเนื้อหาสาระและกิจกรรมตามความเป็นไปได้ของผู้ปกครอง
6. เลือกผู้ปกครองจำนวนหนึ่งเพื่อรับการฝึกอบรมเข้มและกลับไปทำหน้าที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่กำหนดให้ โดยโรงเรียนส่งบุคลากรออกติดตาม นิเทศให้ความช่วยเหลือเป็นระยะๆ
7. สรุป ประเมินเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปกครองตามข้อ 6 เพื่อทราบผลและปัญหาอุปสรรค ตลอดจนทั้งความต้องการเพิ่มเติม และจัดการประเมินนักเรียนของผู้ปกครองนั้น ๆ
8. สรุปรายงานผลการศึกษาต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนและผู้ปกครอง

เจษฎา จันท์อักษร แห่งโรงเรียนอนุบาลปราบอมน จังหวัดพัทลุง ได้วิจัยและพัฒนา **รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งานแบบบูรณาการ การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้** มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

- (1) จัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับศักยภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากรครู
- (2) จัดระบบและวางโครงสร้างให้มีการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งานตามความรู้ความสามารถและความต้องการของบุคลากรครู

- (3) พัฒนาบุคลากรครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- (4) พัฒนาระบบงานการกลุ่มโดยใช้ยุทธศาสตร์ PIL (Participation Integration Learning)
- (5) ส่งเสริมกระบวนการทำงานกลุ่ม โดยการนำวงจร P D C A
- (6) สร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มเพื่อบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- (7) จัดทำแผนการเรียนรู้บูรณาการแบบสหวิทยาการและแบบโครงการ
- (8) นิเทศติดตามและประเมินผล โดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศและประเมินตามสภาพจริง
- (9) สรุปรายงานผลการส่งเสริมการรวมกลุ่มสร้างสรรค์งานบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ชัชชาติ ร่องพิช ผู้อำนวยการโรงเรียนจากอำเภอสอง จังหวัดแพร่ ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบองค์รวม : กรณี โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสานราชวิทยวิทยา) มีขั้นตอน การดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะตัว ดังขั้นตอนและวิธีดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อไปนี้

1. บันทึกประสบการณ์ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

1.1 ทบทวน รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ ดำเนินการในระยะเวลาที่ผ่านมา

1.2 วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำรายงานบันทึกความสำเร็จของการบริหาร สถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

2. การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการบริหาร กฎหมาย แนวปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การศึกษายุคใหม่ และสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา

2.2 กำหนดรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ สภาพบริบทของโรงเรียน

2.3 ทดลองใช้ ทดสอบ ปรับปรุง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูป การเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น พร้อมทั้งกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อตรวจสอบประเมินผล

2.4 บันทึกผลการดำเนินงาน ทั้งด้านที่ประสบผลสำเร็จ และด้านที่เป็นปัญหา อุปสรรค

2.5 ประเมินผลความสำเร็จตามตัวบ่งชี้ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด และจัดทำ รายงานรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

2.6 นำเสนอรายงานผลการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการ ปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา

2.7 ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ให้สมบูรณ์ครบถ้วน

2.8 เผยแพร่ผลการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ต่อสาธารณะ

อีกกรณีตัวอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการทดลองใช้นวัตกรรมด้านการวัดผลและประเมินผลบุคคล เป็นเครื่องมือพัฒนาระบบการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนา โดย **ยงยุทธ เชื้อบ่อคา** ผู้อำนวยการโรงเรียนไชยวิทยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี เรื่อง **การใช้เทคนิคการสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) เพื่อติดตามผลการบริหารจัดการองค์รวมในสถานศึกษา (Rubrics Appraisal in Whole School Approach : RAWSA) มีวิธีดำเนินการและระยะเวลากำหนดการดำเนินงานแสดงให้เห็น ดังนี้**

1. ออกแบบเครื่องมือและทดลองใช้ในโรงเรียนไชยวิทยา ในภาคเรียนที่ 1 และ 2 ปีการศึกษา 2546
2. นำเสนอโครงการต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ ในเดือนเมษายน 2547
3. ปรับปรุงเครื่องมือและนำร่องการใช้ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2546 ในโรงเรียนไชยวิทยา และในโรงเรียนเครือข่าย ปีการศึกษา 2547
4. นิเทศและพัฒนาคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือในการสร้างแผนการจัดการเรียนรู้และประเมินผล เพื่อใช้จัดการเรียนการสอนและสามารถใช้เทคนิคการสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการองค์รวมในโรงเรียนเครือข่าย ในปีการศึกษา 2547
5. รายงานผลการใช้เทคนิคการสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมิน (Rubrics) เพื่อติดตามผลการบริหารจัดการองค์รวมในโรงเรียนไชยวิทยา โดยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ Pretest-Posttest และรายงานผลต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในเดือนสิงหาคม ปีการศึกษา 2547 และ มีกำหนดการที่แสดงวิธีดำเนินการและระยะเวลาดำเนินงานดังในตารางต่อไปนี้

ที่	วัน เดือน ปี	กิจกรรมตามกระบวนการ	หมายเหตุ
1	ต.ค. 2546	<ul style="list-style-type: none"> ออกแบบเครื่องมือเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการประเมินผลตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยเทคนิคการสร้างมาตรฐาน เกณฑ์ประเมิน (Rubrics) นำเครื่องมือนี้เทศ และทดลองใช้กับบุคลากรต้นแบบในโรงเรียนไชยาวิทยา 	
2	ธ.ค. 2546	<ul style="list-style-type: none"> ออกแบบเครื่องมือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม (Whole School Approach : WSA) ในโรงเรียน โดยใช้เทคนิค Rubrics เพื่อใช้กับบุคลากรทุกคน ในโรงเรียนไชยาวิทยา 	
3	เม.ย. 2547	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอโครงการวิจัยต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 	
4	ม.ค. 2547	<ul style="list-style-type: none"> ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกคน ในโรงเรียนไชยาวิทยา 	
5	มี.ค. 2547	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงและตรวจสอบเครื่องมือ 	
7	พ.ค. 2547	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรต้นแบบของโรงเรียนขยายผลการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ 1 : 2 ในโรงเรียน นิเทศทางวิชาการและแนะนำการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามแผนแม่แบบในโรงเรียนไชยาวิทยา 	
8	มิ.ย. 2547	<ul style="list-style-type: none"> นิเทศและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์รวมในโรงเรียนไชยาวิทยาด้วยเทคนิค Chaiya RAWSA จัดทำผลสัมฤทธิ์ Pretest 	
9	ส.ค. 2547	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินผลการปฏิบัติงานองค์รวมของบุคลากรในโรงเรียนไชยาวิทยาด้วย Pretest-Posttest ประเมินผลความพึงพอใจของบุคลากรต่อการใช้เครื่องมือในโรงเรียนต้นแบบและโรงเรียนเครือข่าย 	
10	ก.ย. 2547	<ul style="list-style-type: none"> รายงานผลต่อคณะกรรมการสภาการศึกษาและจัดทำเอกสารเผยแพร่ 	

วินัย คุณวุฒิ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินทอง อำเภอท่าแพะ จังหวัดชุมพร ได้ทำโครงการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการจัดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการดังนี้

- 1) ประชุมคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อร่วมกันศึกษาข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหาการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน
- 2) ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะครู หลักสูตร “ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” และแจ้งวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 3) จัดทำโครงการเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบ
- 4) คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกันสำรวจแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียน พร้อมทั้งประสานงานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นในแหล่งเรียนรู้นั้นๆ ร่วมกันปรับปรุง พัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนจำนวน 25 แหล่งเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนจำนวน 14 แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น จำนวน 14 คน
- 5) มอบหมายครูรับผิดชอบแหล่งเรียนรู้ และประสานงานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ในเรื่องต่อไปนี
 - (1) ประสานงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - (2) ประสานงานในเรื่องเนื้อหา เวลา สถานที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
 - (3) ชี้แจงทำความเข้าใจถึงความสำคัญของแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
- 6) ทำหนังสือแจ้งเป็นทางการเพื่อเชิญภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นวิทยากรในแหล่งเรียนรู้ และรับหนังสือตอบรับจากภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 7) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันระหว่างครู ภูมิปัญญาท้องถิ่นและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาร่วมกันเรื่องเส้นทางการเรียนรู้ของนักเรียน โดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน
- 8) คณะครูและภูมิปัญญาท้องถิ่น ร่วมกันจัดทำตารางสอน กำหนดการสอน แผนการสอน ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยดำเนินการดังนี้
 - (1) ศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรทุกระดับชั้น และทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
 - (2) ศึกษาความเป็นไปได้ ปัญหา อุปสรรคในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ในแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
 - (3) กำหนดเนื้อหา เวลาในการสอน กำหนดกิจกรรม วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จัดหาสื่อการเรียนรู้ และกำหนดวิธีประเมินผลและจัดทำเครื่องมือประเมินผล
- 9) นำนักเรียนไปเรียนในแหล่งเรียนรู้ที่กำหนดโดยครูผู้สอน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และนักเรียนเรียนรู้ร่วมกันโดยเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้สู่กลุ่มสาระต่างๆ ในลักษณะบูรณาการ

10) ประเมินผล โดยจัดให้มีแบบบันทึกและแบบสอบถามดังนี้

(1) แบบบันทึกของนักเรียน ครูผู้สอน และภูมิปัญญาท้องถิ่น

(2) แบบสอบถามความคิดเห็นของนักเรียน ครูผู้สอน และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีต่อการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันในแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนถึงปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข

(3) แบบสอบถามความพึงพอใจของนักเรียน ครูผู้สอน และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้

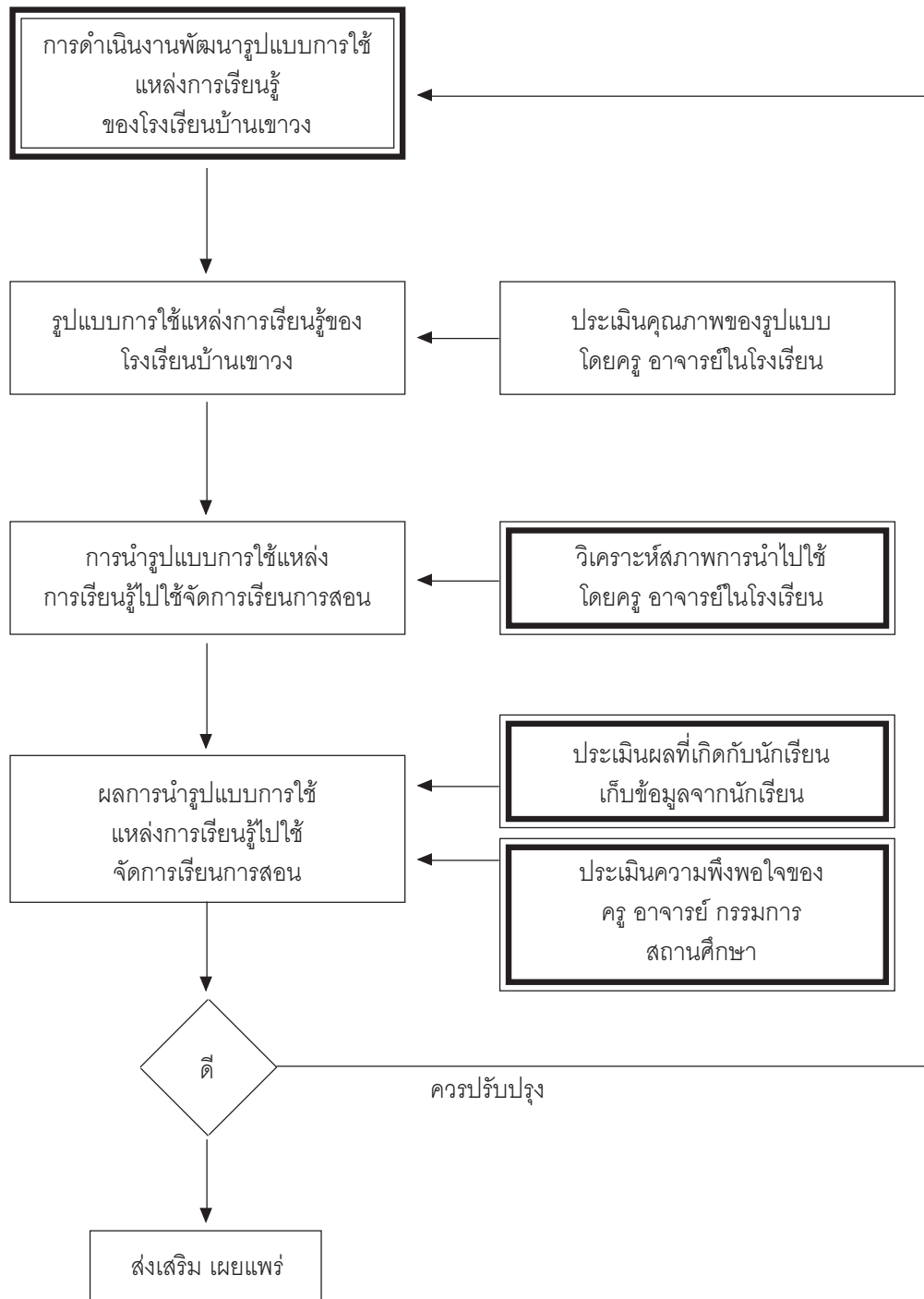
สมชาย เสมากุล ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กในท้องถิ่นกั้นดาร ห่างไกล ชุมชนยากจน บ้านเขาวง อำเภอลานสัก จังหวัดอุทัยธานี ได้วิจัยและพัฒนาเรื่อง *รูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยใช้แหล่งเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โรงเรียนบ้านเขาวง* มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

ขั้นการพัฒนาารูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้

- 1) ตั้งคณะกรรมการวางแผนรูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
- 2) จัดทำฐานข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน
- 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งการเรียนรู้กับกระบวนการเรียนการสอน
- 4) จัดทำโครงการการใช้แหล่งการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
- 5) พัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการใช้แหล่งการเรียนรู้
- 6) ใช้แหล่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการประเมินผล

ขั้นการวิเคราะห์รูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน

เป็นการดำเนินการด้านสถิติวิจัย เพื่อประเมินรูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ โดยประเมินจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และผลที่เกิดกับนักเรียนด้านกระบวนการเรียนรู้ตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามรูปแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบการใช้แหล่งการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ ดังนี้



อีกตัวอย่างหนึ่ง เป็นกรณีของผู้อำนวยการ **สิงห์โต แก้วกัลยา** วิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ การบริหารโรงเรียนโดยใช้ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงบวกแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้: กรณีของโรงเรียนวัดเทียนถวาย มีวิธีดำเนินงานวิจัยเป็นการวิจัยคุณภาพเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนวัดเทียนถวายที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาบริบทของโรงเรียนวัดเทียนถวาย
2. การศึกษาข้อมูลตามรูปแบบการบริหาร (Model) ของโรงเรียนวัดเทียนถวายที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยวิธีต่างๆ ดังนี้
 1. การศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารของโรงเรียน
 2. การกำหนดองค์ประกอบหลักของกิจกรรม
 3. การสัมภาษณ์ระดับลึก (In depth interview)
 4. การจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)
 5. การสังเกตการจดบันทึก (Observation and Field - note)
 6. การใช้แบบสอบถาม
3. การตรวจสอบความคิดเห็น
4. การประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

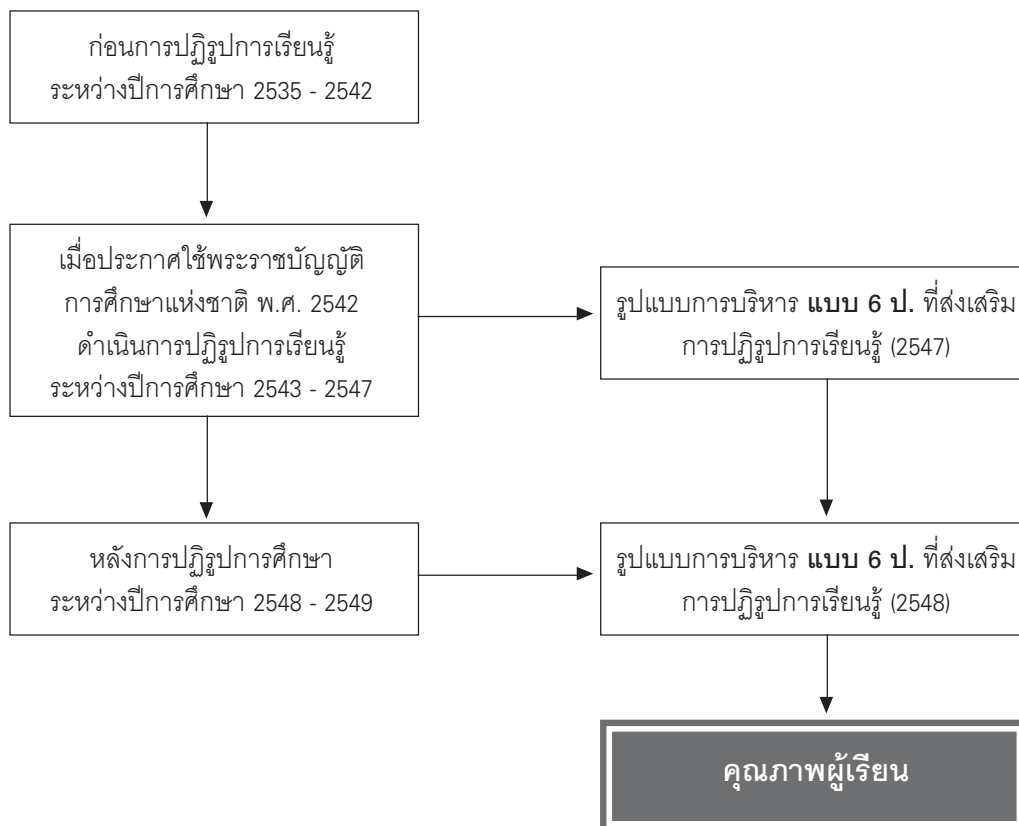
พงษ์ชัย ทองอ่อน ได้วิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน ได้ใช้วิธีการดำเนินการดังนี้

1. ใช้เทคนิค SWOT ในการสำรวจสภาพปัญหา ที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ และพบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นปัญหาหนึ่งที่มีความสำคัญและไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
2. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของชุมชน ที่ส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้
3. กำหนดขอบเขตในการวิจัยที่ศึกษา ซึ่งกำหนดขอบเขต เป็นกรณีศึกษาเฉพาะโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี
4. ออกแบบ แบบเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นใช้จากแนวทางการนำนโยบายปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
5. เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ วิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ โดยใช้ค่าสถิติสำหรับกรณีวิจัย คือ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยมาตรฐาน
6. นำเสนอผลการวิจัย และนำผลการวิจัยไปปรับปรุงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนชุมชนบ้านต้นสน

อีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจ เข้าใจได้ไม่ยากนัก และสามารถใช้อำนาจดำเนินการได้เป็นผลอย่างดี ในภาคปฏิบัติ คือ กรณีของ **ชูชาติ ร่องพิช** แห่งโรงเรียนบ้านคุ่ม (ประสารราษฎร์วิทยา) อำเภอสอง จังหวัดแพร่ ได้วิจัยและพัฒนาโดยได้ระบุนิธิดำเนินการวิจัยในรูปแบบการบริหาร ที่เป็นแบบการถอดบทเรียนแบบย้อนรอย เพื่อศึกษาว่าคณะผู้บริหารและครูดำเนินการอย่างไร ตั้งแต่อดีตในการเริ่มต้นการปฏิรูปการเรียนรู้จนประสบความสำเร็จ ศึกษาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. สภาพโรงเรียนก่อนการปฏิรูปการเรียนรู้มีสภาพเป็นอย่างไร ในระหว่างปีการศึกษา 2535 - 2542
2. เมื่อประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีผลกระทบอะไรเกิดขึ้น และมีการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างไร ในระหว่างปีการศึกษา 2543 - 2547
3. สภาพโรงเรียนหลังการปฏิรูปการเรียนรู้ ระหว่างปีการศึกษา 2548 - 2549 มีลักษณะเป็นอย่างไร
4. รูปแบบการบริหารของโรงเรียนบ้านคุ่ม ที่ดำเนินการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นอย่างไร
5. การบริหารตามรูปแบบดังกล่าว ทำให้โรงเรียนบ้านคุ่ม (ประสารราษฎร์วิทยา) ประสบผลสำเร็จอย่างไรบ้าง

ดังรูปแบบการศึกษาแบบย้อนกลับ โดยมีลำดับขั้นตอนการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารตามวงจรคุณภาพ (PDCA) 2 วงรอบ ตามแผนภูมิต่อไปนี้



ตัวอย่างวิธีและขั้นตอนที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อประโยชน์ทางการบริหารการศึกษา ที่นำเสนอในส่วนนี้ เป็นตัวอย่างจากสภาพจริงในแบบที่หลากหลาย ที่คาดว่าน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่สนใจใฝ่รู้ สามารถเลือกศึกษา เลื่อนนำไปประยุกต์ให้เป็นประโยชน์ได้ในกรณีอื่นๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการวิจัยในแบบของการวิจัยเชิงประยุกต์ ที่แตกต่างจากการวิจัยพื้นฐานทั่วไป แต่เป็นวิธีการวิจัยที่ตอบสนององวัตถุประสงค์ด้านการบริหารจัดการโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นสิ่งที่อาจประยุกต์ในสถานศึกษาได้โดยไม่ยากนัก

■ รูปแบบและฟังก์ความคิดระบบการบริหารสถานศึกษาที่พัฒนา

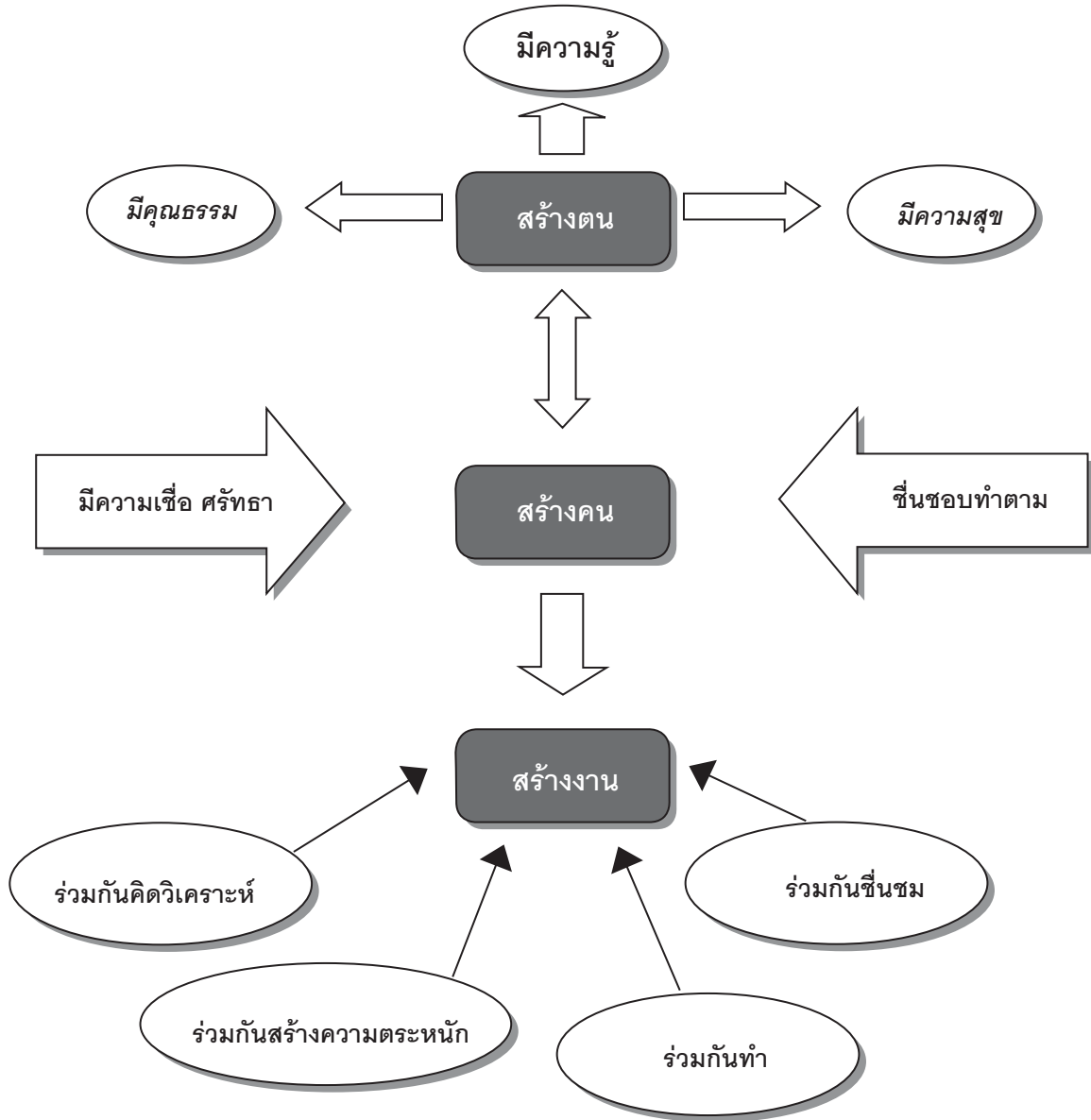
ในรายงานการสังเคราะห์ งานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 2 นี้ จะเป็นการไม่ยากนักที่ผู้อื่นหรือผู้ที่สนใจทั่วไป จะได้มีโอกาสได้ศึกษาในรายละเอียดจากรายงานการวิจัยและพัฒนาทุกเรื่อง เนื่องจากเนื้อหาสาระมีค่อนข้างมาก มีลักษณะหลากหลาย และตัวรายงานที่ได้จัดทำไว้จะมีแยกเป็นส่วนๆ เป็นรายงานเฉพาะตัวของผู้บริหารต้นแบบแต่ละท่าน ซึ่งเมื่อได้ผ่านช่วงเวลาของโครงการไปแล้ว โดยธรรมชาติของงานบริหารและการวิจัยปฏิบัติการ หรือวงจรของการวิจัยและพัฒนาย่อมมีการเปลี่ยนแปลง มีส่วนที่จะต้องมีการปรับปรุงให้ก้าวหน้าหรือให้ดียิ่งขึ้น ให้สอดคล้องกับบริบทหรือสภาวะแวดล้อมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป รูปแบบ แนวคิดและวิธีการจะก้าวหน้า หรือจะถูกปรับปรุงได้ตลอดเวลา หรือแปรไปตามช่วงระยะต่างๆ ของการบริหารจัดการได้

ในรายงานครั้งนี้ นอกเหนือจากสาระจากงานวิจัยและพัฒนาฯ ดังที่ได้เสนอไว้ส่วนหนึ่งในตอนต้นของรายงานนี้แล้ว ยังได้ประมวลรูปแบบ แนวคิด ในส่วนอื่นๆ ที่เชื่อว่าน่าจะเป็นองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่อาจเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจใฝ่ศึกษา โดยได้รวบรวมบางแนวคิด แนวปฏิบัติทางการบริหารจัดการทางการศึกษา ที่ผู้บริหารต้นแบบรุ่นที่ 2 บางได้ทำไว้ในอดีต และเชื่อว่าน่าจะเป็นประโยชน์ ดังเช่น

รูปแบบและผังความคิดการบริหารของ ผอ.ประจวบ บอกสันเทียะ ในตัวแบบบทบาทในการรวมพลังเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

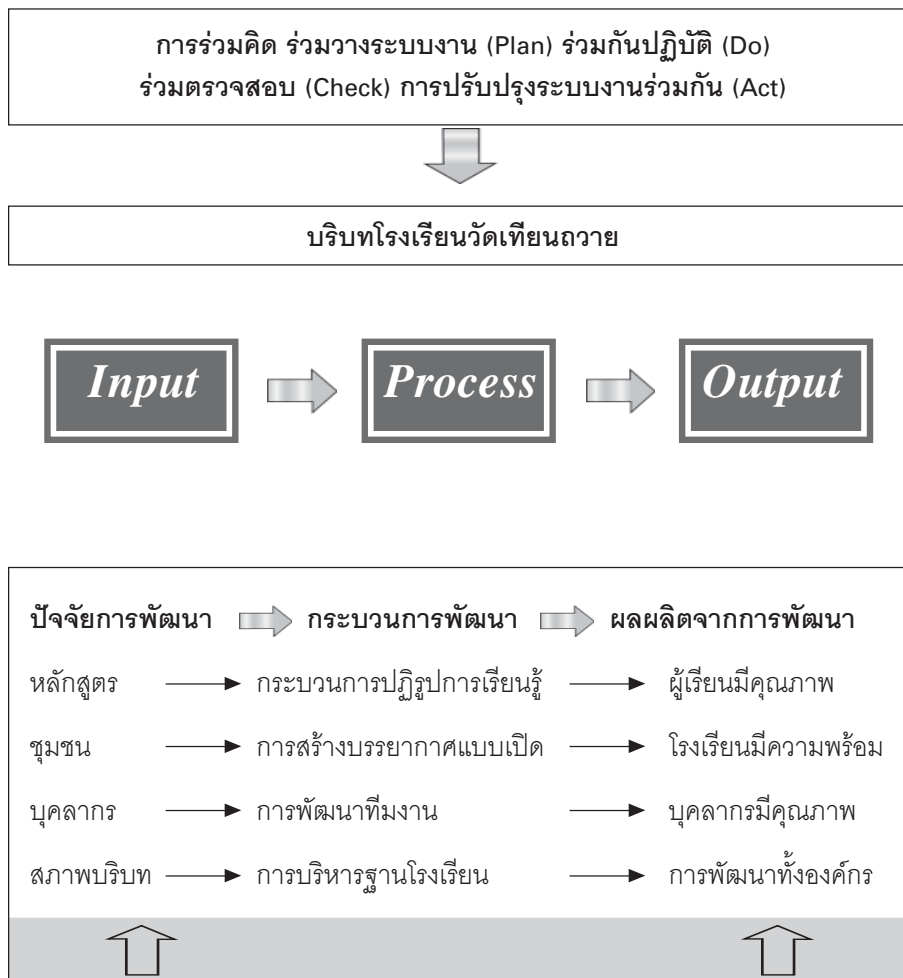


กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารงานโดยใช้ยุทธศาสตร์สร้างตน สร้างคน สร้างงาน ของ ผอ.สมฤทธิ สอนนนฐี

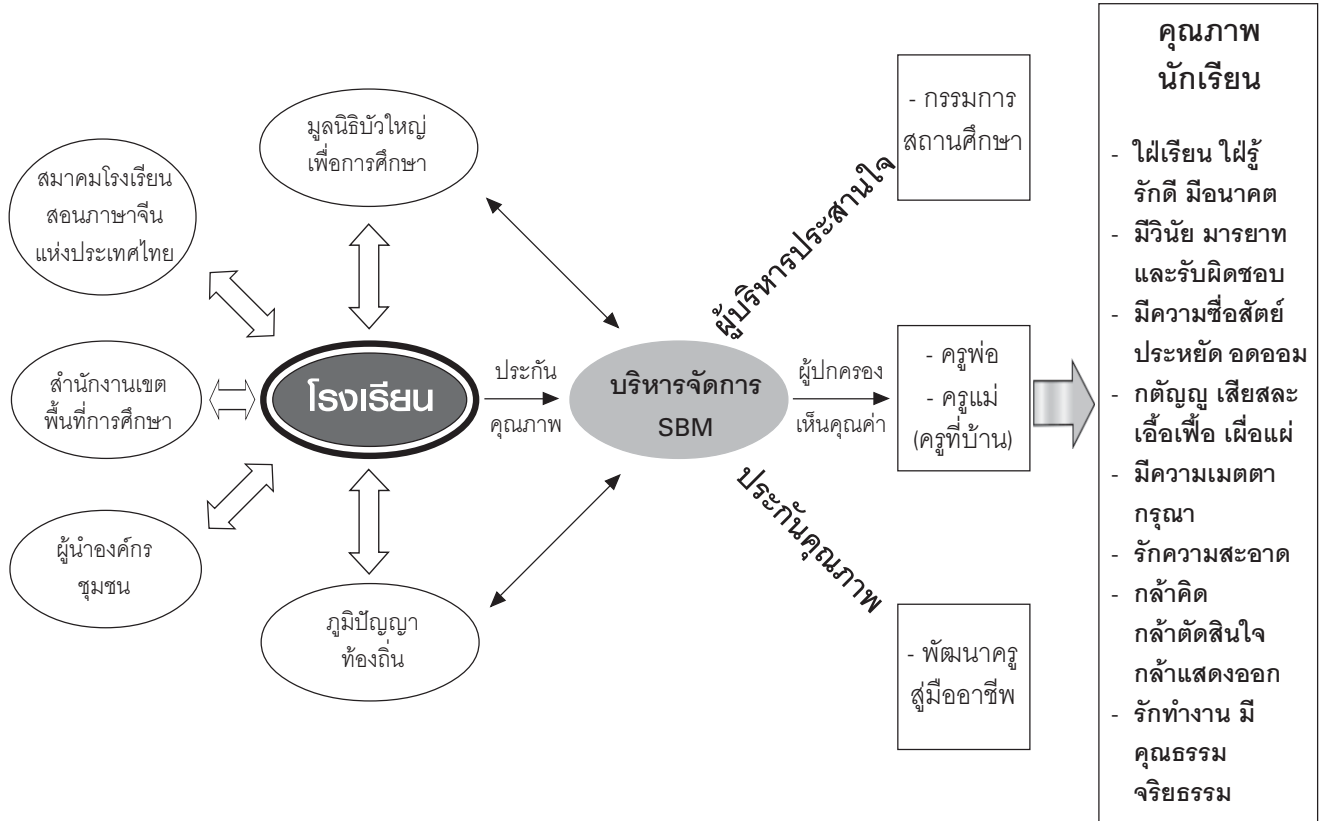


รูปแบบการบริหาร (Model) ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดเทียนถวาย ของ ผอ.สิงห์โต แก้วกัลยา

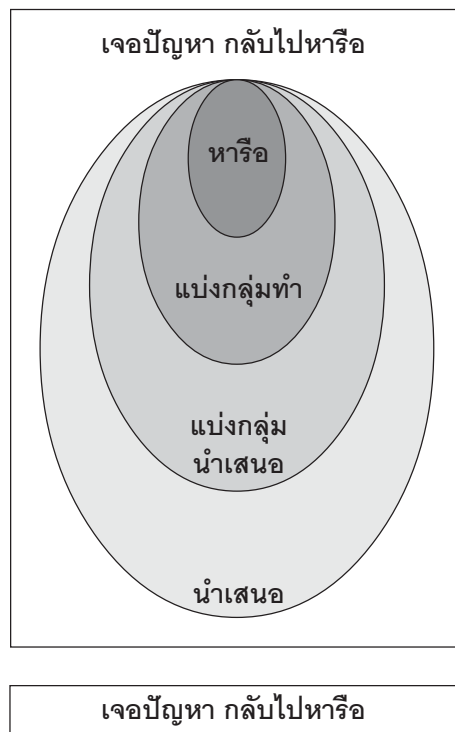
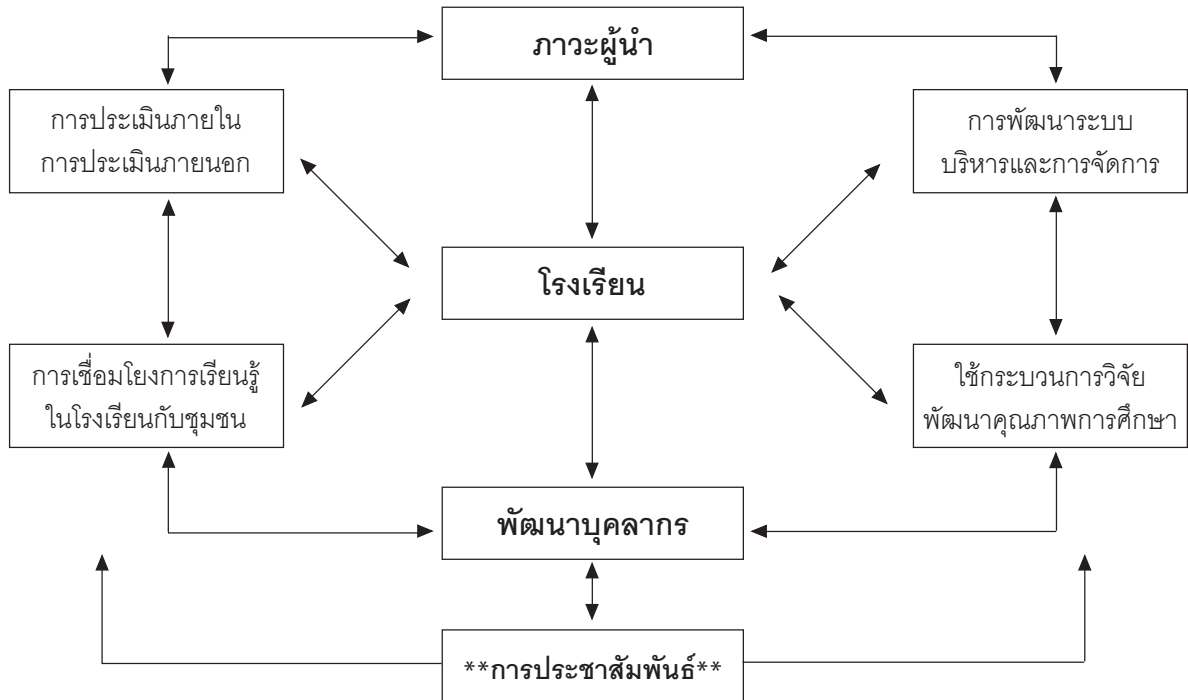
**การบริหารเชิงบวกแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
ของโรงเรียนวัดเทียนถวาย**



รูปแบบการบริหาร (Model) การพัฒนาโรงเรียนวานิชวิทยา ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ของ ผอ.กรรณา เลิศพุดมิกัญญา



รูปแบบการบริหารสถานศึกษา (Model) และการพัฒนาการศึกษา และวงกลมปรากฏการณ์ในการบริหารงานตลอดเวลา (Four Circle in Square) ของ ผอ. ว่าที่ ร.ต. สุวิช ฝั่งตน

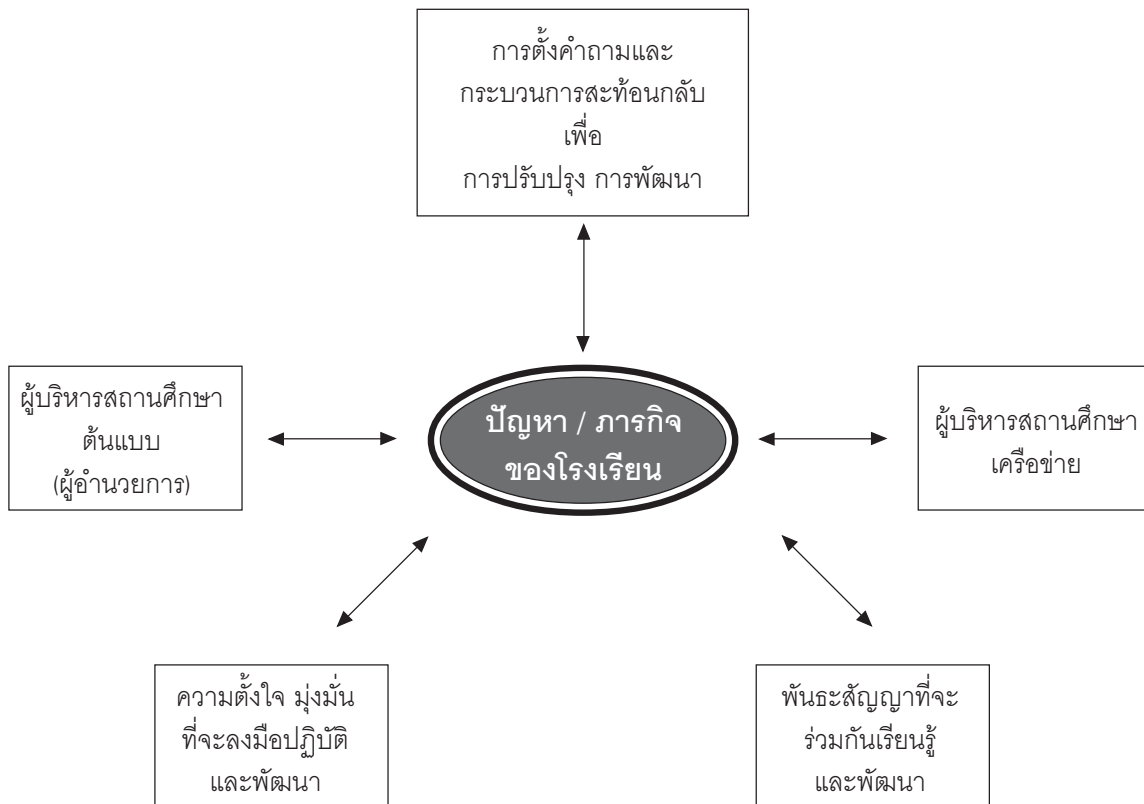


อีกตัวอย่างหนึ่ง เป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวการพัฒนาให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพและพัฒนาตามรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่สอดคล้องตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ที่ทุกฝ่ายภายในโรงเรียนจะต้องมีระบบ กระบวนการ ขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เชื่อมโยง สนับสนุน สอดประสาน ปฏิบัติได้จริง และตรวจสอบได้ตามมาตรฐานการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานสากล ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่



และอีกตัวอย่างหนึ่ง เป็นรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนเครือข่าย ของ ผอ.พงษ์ชัย ทองอ่อน จากโรงเรียนแม่ข่าย ชุมชนบ้านต้นสน อำเภอบ้านต้นสน จังหวัดปัตตานี

รูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนเครือข่าย



และอีกตัวอย่างหนึ่ง เป็นตัวอย่างการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนของโรงเรียนบ้านคุ่ม (ประชากราชวิทยารัฐวิทยา) และหลักสูตรสถานศึกษา ที่มีรายละเอียดที่น่าสนใจ

ส่วนการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน มีการดำเนินงานดังนี้

1. แบ่งเป็นทีมงาน เป็นการแบ่งคนให้ทำงาน กลุ่มละ 4 - 5 คน เพื่อเป็นทีมงานที่ช่วยเหลือดูแลซึ่งกันและกัน มีทั้งหมด 3 ทีม สาเหตุที่มีการบริหารแบบทีมงาน มีความเป็นมาว่าในช่วงที่จะมีการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนในปี พ.ศ. 2544 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการจะปฏิรูปทั้งด้านแนวคิดและการปฏิบัติตนเองใหม่ให้สอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีวิธีการในการแบ่งทีมงานในที่ประชุมครูทั้งหมด ดังต่อไปนี้

1.1 ให้คณะครูเสนอชื่อครูที่มีความเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือหัวหน้าทีม ให้ได้จำนวน 3 คน ในขณะนั้น ไม่มีใครอยากจะเป็นหัวหน้าทีม เพราะเท่าที่ผ่านมาครูไม่เคยแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าแล้วก็ไม่รู้บทบาทของตนเอง คิดงานไม่เป็น กลัวการไม่ยอมรับและต้องรับภาระงานมากเพิ่มขึ้นอีก และในทุกสิ้นปีการศึกษาอายุของทีมงานก็จะจบลง มีการเสนอชื่อและแต่งตั้งทีมงานใหม่มาโดยตลอด แต่มาในช่วงระยะหลัง (พ.ศ. 2547) ครูมีการพัฒนาตนเองขึ้นมาก รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามระบบบริหาร ดังนั้น หัวหน้าทีมจึงมีครูอาสาในการเป็นผู้นำและใช้หลักการเป็นผู้นำ ผู้ตามเป็นเรื่องปกติธรรมดา

1.2 ให้คณะครูเลือกเข้าทีมงานด้วยตนเองตามความต้องการ ด้วยเจตนาให้ครูทุกคนทำงานอย่างมีความสุข จึงให้ครูเลือกเข้าทีมงานตามความพอใจ เพราะว่าในระยะเริ่มแรกนั้นครูยังมีความคิดแตกแยกในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา เป็นก้าวแรกของการทำงานในทีมงาน ปรากฏว่า มีบรรยากาศผ่อนคลายความตึงเครียดลงมาก ที่ไม่มีการประชุมกลุ่มใหญ่ ครูในกลุ่มมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการพูดแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นไปในลักษณะช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยเหลือกัน เป็นบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ทีมงานในแต่ละปีก็จะมีผลงานวิจัยเป็นเชิงประจักษ์ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยทีมงานที่ 1 เรื่อง โรงเรียนสวยงาม สะอาด ร่มรื่น ทีมที่ 2 เรื่อง การประหยัดพลังงาน ทีมที่ 3 เรื่อง มารยาทงาม จนปัจจุบันนี้ครูมีพัฒนาการในการเข้าทีมงานมากขึ้น จะไม่เลือกว่าต้องเป็นทีมงานนั้น ทีมงานนี้ อยู่ทีมงานไหนก็ได้ มีความพึงพอใจทั้งสิ้น

2. บทบาทและหน้าที่ของทีมงานโรงเรียน มีดังนี้

2.1 ทีมงานอำนวยการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ เป็นประธาน รองผู้อำนวยการ เป็นเลขานุการ หัวหน้าทีมงาน ทั้ง 3 คน เป็นกรรมการ มีการประชุมทุกวันอังคาร เวลา 15.00 - 16.00 น. เพื่อแจ้งความเคลื่อนไหวของทางราชการ ติดตามผลการดำเนินงานของทีมงาน คิดงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รับนโยบายจากฝ่ายบริหารสู่การปฏิบัติ และที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมในการคิด พิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของโรงเรียน รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบของคณะครูทั้งหมด

2.2 ทีมงาน ประกอบด้วยหัวหน้าทีม เป็นประธาน และเลือกสมาชิกอีก 1 คนเป็นเลขานุการ มีการประชุมทุกวันพุธ เวลา 15.00 - 16.00 น. เพื่อแจ้งความเคลื่อนไหวของทางราชการ ร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนหรือในห้องเรียน คิดงานพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (การวิจัยระดับทีมงาน) แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ผ่านไปยังทีมอำนวยการเพื่อพัฒนาสร้างสรรค์ต่อไป

2.3 บทบาทของหัวหน้าทีมอำนวยการ (ผู้อำนวยการโรงเรียน) มีบทบาทเป็นประธานดำเนินการประชุม เปิดประเด็นหัวข้อในการประชุม ติดตามผลการดำเนินงานแต่ละทีมงาน จัดหากลยุทธ์ในการดำเนินงาน เป็นที่ปรึกษาของทุกทีมงาน และนำจุดอ่อน จุดแข็ง เสนอในที่ประชุมใหญ่ในการประชุมประจำเดือน

2.4 บทบาทของหัวหน้าทีมงาน มีบทบาทเป็นผู้นำในทีมงาน เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้รับการสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างทีมอำนวยการและเพื่อนครูในทีมงาน เก็บรวบรวม จัดกระทำ ประเมินข้อมูลของโรงเรียน

ให้ความคิดเห็น ความต้องการ เป้าหมายของโรงเรียน กำหนดเป้าหมายในการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สร้างแผนและปรับปรุงแผนของโรงเรียน ติดตามการปฏิบัติตามแผน ประเมินความก้าวหน้าและยุทธศาสตร์ของแผน กำหนดกิจกรรมหรือยุทธศาสตร์ที่จะต้องปฏิบัติ ในการดำเนินงาน ร่วมพิจารณาความดีความชอบของสมาชิกต่อที่มอำนวยการ

2.5 บทบาทของสมาชิกในที่มอ มีบทบาท คือ มีความเข้าใจในหน้าที่ เป้าหมาย การทำงานของที่มองาน มีความเข้าใจบทบาทของตนเอง ให้ความร่วมมือกับที่มองาน ยอมรับบทบาทและรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย เสนอข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาที่มองานให้เข้มแข็งยั่งยืน

ในปีการศึกษา 2549 มีการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารแบบที่มองาน ให้เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน แบ่งตามลักษณะของการบริหารงานทั้ง 4 ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงินและพัสดุ และการบริหารงานทั่วไป ในงานบริหารงานทั่วไป ได้แบ่งที่มองานออกเป็น 2 ทีม คือ ทีมบริหารงานกิจการนักเรียน และทีมบริหารงานอาคารสถานที่ งานสัมพันธ์ชุมชน เป็นการแบ่งคนตามความถนัดและความสามารถในการปฏิบัติงานตามกรอบของงาน ในโครงสร้างการบริหารอย่างชัดเจน รวมไปถึงการบริหารงบประมาณในกลุ่มงานที่รับผิดชอบด้วย บทบาทหน้าที่ของบุคคลยังเป็นไปตามการบริหารแบบที่มองานข้างต้น

ส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้และหลักสูตรสถานศึกษา มีดังนี้

การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ที่โรงเรียนได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลายส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรต้องการ โดยทางโรงเรียนได้พัฒนาการจัดกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ 2 เรื่องคือ ปฏิรูปหลักสูตรสถานศึกษาและปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน

1. ปฏิรูปหลักสูตรสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) มีการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา โดยการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนแบบเป็นเอกภาพทางวิชาการ ที่โรงเรียนจะสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง โดยในปีการศึกษา 2546 ทางโรงเรียนได้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดย

1.1 การเตรียมความพร้อมด้วยการสร้างความตระหนักและให้เห็นถึงความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา ว่าจะต้องเชื่อมโยงกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ให้ครูทุกคนเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ประชุมคณะครูให้เข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาในสัดส่วนของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หลักสูตรแกนกลาง) ช่วงแรกใช้หลักร้อยละ 70 และหลักสูตรท้องถิ่น ร้อยละ 30

1.2 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการของสถานศึกษาในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน สำหรับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 และจัดทำระบบสารสนเทศที่ใช้ในการศึกษา ออกคำสั่งมอบหมายงานให้รับผิดชอบ โดยกำหนดคนละ 1 กลุ่มสาระ รวมทั้งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน สำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ได้แยกเป็น 2 วิชา คือ สาระ

การงานอาชีพ และสาระคอมพิวเตอร์พื้นฐาน ทางโรงเรียนกำหนดเพิ่มเติมวิชาคอมพิวเตอร์ เข้าเป็นจุดเน้นของเทคโนโลยีทางการศึกษา

1.3 การวางแผนการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ในปีการศึกษา 2547 ด้วยการจัดทำแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการระหว่างวิชา เนื่องด้วยไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนในเนื้อหา สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน จัดหา เลือกลสื่อที่เหมาะสม ประหยัด คุ่มค่า ผู้เรียนไม่เบื่อกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ กิจกรรมเพชรน้ำหนึ่ง กิจกรรมกลุ่มสนใจ กิจกรรมพัฒนาโรงเรียน และกิจกรรมลูกเสือ - ยุวกาชาด เพื่อฝึกให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา

1.4 ดำเนินการบริหารหลักสูตร ดำเนินการใช้หลักสูตรให้เป็นไปตามข้อ 1.2 และข้อ 1.3

1.5 นิเทศกำกับ ติดตามประเมินผล มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ด้วยการนิเทศในชั้นเรียนของผู้บริหาร การแก้ปัญหาในที่ประชุมของแต่ละทีมงาน และทีมอำนวยการ แบบต่อเนื่องสม่ำเสมอ มาโดยตลอด

1.6 การปรับปรุงพัฒนา เมื่อทราบผลจากการประเมิน โดยทางโรงเรียนได้มอบหมายให้ครูผู้รับผิดชอบในแต่ละวิชา นำหลักสูตรปรับปรุงอีกครั้ง

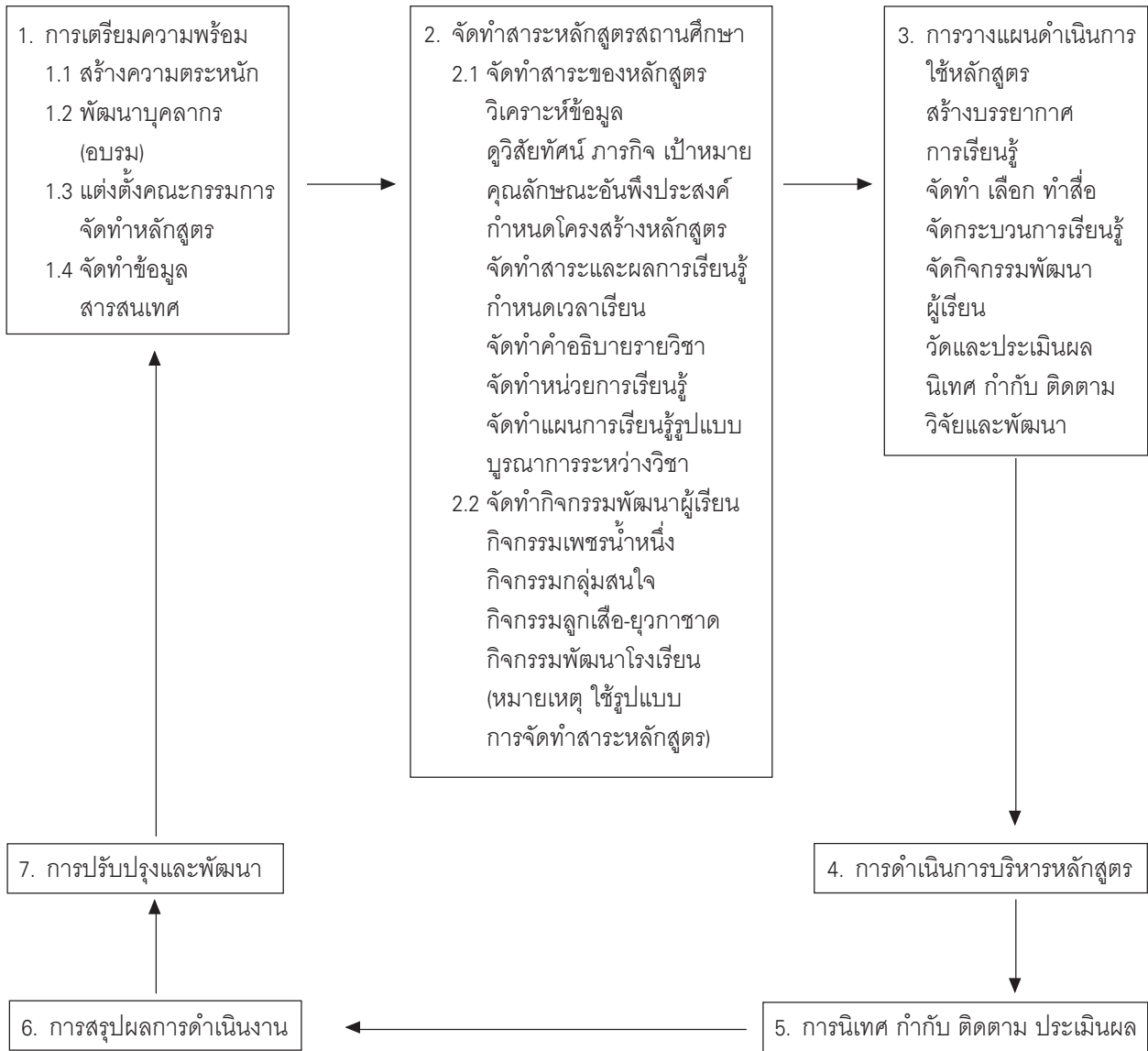
ในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านคุ้มฯ จะมีการปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการบริหาร PDCA คือ การเตรียมความพร้อม การจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร การดำเนินการบริหารหลักสูตร การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การสรุปผลการดำเนินงาน การปรับปรุงและพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสาร ราษฎร์วิทยา) มุ่งให้ผู้เรียนมีความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นหลักสูตรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่น ใช้เป็นกรอบและแนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยได้กำหนดสาระและมาตรฐานการเรียนรู้การศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาและวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (อังกฤษ) และกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

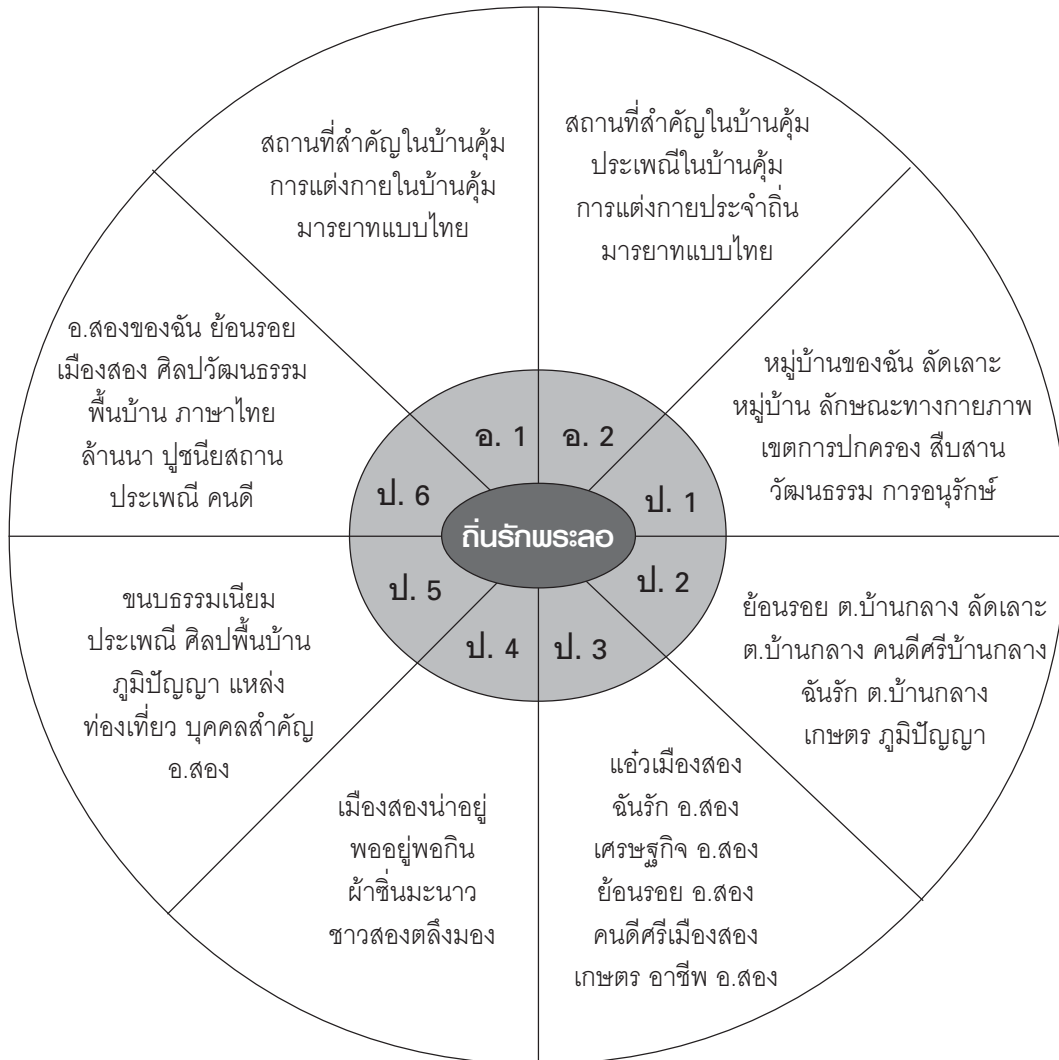
แต่ละกลุ่มสาระ ได้จัดทำมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น สาระการเรียนรู้ช่วงชั้น ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง สาระการเรียนรู้ที่คาดหวัง มีโครงสร้างหลักสูตรและคำอธิบายรายวิชา ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 เพื่อให้ครูได้ใช้เป็นคู่มือในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องตามกรอบของหลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำขึ้น และจากที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ได้กำหนดให้สถานศึกษาจัดทำสาระในรายละเอียดเป็นรายปีหรือรายภาค ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยยึดหลักเป็นการศึกษาเพื่อความ เป็นเอกภาพของชาติ มีจุดหมายให้ผู้เรียนมี

จิตสำนึกในการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากร ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม รักประเทศชาติและท้องถิ่น มุ่งสร้างสิ่งที่ดีงาม กับการกำหนดให้สอดคล้องกับหลักสูตร การศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 ที่มีปรัชญาการศึกษาปฐมวัยให้การอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพ ภายใต้บริบท สังคมและวัฒนธรรมที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทรและความเข้าใจของทุกคน

โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) มีความตระหนักในภารกิจการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับสังคม ชุมชนท้องถิ่นที่นักเรียนอาศัยอยู่ เพื่อปลูกฝังความเป็นไทย เอกลักษณะไทย ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสังคมไทยล้านนา จึงได้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ชื่อหน่วย การเรียนรู้ “ถิ่นรักพระลอ” โดยการตั้งชื่อหน่วยให้สอดคล้องกับคำขวัญของจังหวัดแพร่ และเพราะ อำเภอสองเป็นสถานที่ของตำนานรักพระลอ จึงให้ใช้หลักสูตรนี้ ตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษา ปีที่ 1 - 6 ในปีการศึกษา 2547 เป็นต้นไป ตามผังมโนทัศน์หน่วยการเรียนรู้ “ถิ่นรักพระลอ” โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) ดังรายละเอียดในแผนการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา และ สาระในหน่วยการเรียนรู้ “ถิ่นรักพระลอ” ของโรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) ต่อไปนี้

แผนภูมิการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา)





ผังมโนทัศน์หน่วยการเรียนรู้ “ถิ่นรักพระลอ” โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา)

ที่มา: โรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา). 2547.

ผลจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่พัฒนา

จากที่ได้สำรวจถึงผลจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นนั้น ส่วนใหญ่ต่างยืนยันให้เห็นว่า ทั้งสถานศึกษาดั้งเดิมและสถานศึกษาในเครือข่าย ต่างก็ให้ความสนใจและมีความมุ่งมั่นต่อการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนของตนเองจนประสบความสำเร็จ มีโครงการ มีกิจกรรมเด่นๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้เกิดขึ้น และเมื่อต่างประสบความสำเร็จในกรณีต่างๆ ก็เกิดความเชื่อมั่นในความรู้ดีของการเกิด Best Practice ของตน ซึ่งได้นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันด้วยกระบวนการจัดการความรู้ทั้งในโอกาสการจัดตลาดนัดความรู้ ตามกำหนดของโครงการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และในโอกาสอื่นๆ ต่อไป ผลที่เกิดกับนักเรียนปรากฏว่าแทบทุกโครงการจะยืนยันเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน คือ ด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่แต่ละรูปแบบพัฒนาขึ้น ได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ตามแนวใหม่ที่มีผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น นักเรียนได้เรียนรู้ตามความสนใจ ตามความถนัดมากขึ้น ได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ของตนเอง ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงมากขึ้น ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกับภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ได้เรียนอย่างมีความสุข ได้ใช้ ICT ในการค้นคว้าและนำเสนอผลการเรียนรู้ รู้สึกสนุกสนานกับการเรียนรู้ ได้ทำกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น มีโอกาสสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ มีความสุขกับการเรียน หลายโครงการระบุว่านักเรียนได้พัฒนาความเป็นคนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนมากขึ้น เด่นชัดขึ้น

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น ได้ก่อให้เกิดผลต่อครูเป็นอันมาก ครูส่วนใหญ่ตระหนักในการปฏิรูปการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ตื่นตัวในการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนมากขึ้น ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้เพิ่มทุนความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ทำให้ครูเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนได้ด้วยตนเอง ได้เรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา ด้วยวิธีที่หลากหลาย ได้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ การเรียนวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ ที่เน้นการเรียนรู้แบบโครงงานและการปฏิบัติมากขึ้น พัฒนาการเรียนรู้แบบบูรณาการ และสหวิทยาการได้มากขึ้น มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในโรงเรียนเครือข่าย สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนหรือนักเรียนเป็นสำคัญได้มากขึ้น สามารถวางแผนการเรียนรู้ร่วมกันได้สะดวกขึ้น ร่วมมือกันได้ง่ายขึ้น สามารถทำงานเป็นทีมได้ดีมากขึ้น สามารถใช้สื่อ แหล่งเรียนรู้ และ ICT ได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น รู้จักการระดมทรัพยากร แหล่งเรียนรู้จากภายนอกโรงเรียน มาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ตามแนวใหม่สำหรับนักเรียนได้มากยิ่งขึ้น มีความมั่นใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีขวัญกำลังใจในการจัดการเรียนการสอน และร่วมมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน ในหลายโรงเรียนครูได้รับการปลูกฝังกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมประเมินผล มีความพึงพอใจและภูมิใจร่วมกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรประจำโรงเรียน

เมื่อพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาโดยรวม ปรากฏว่า สถานศึกษาได้รับการพัฒนาแบบโดยรวมทั้งระบบ วิธีการบริหารที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมเด่นชัดมากขึ้น มีแนวการจัดการมีส่วนร่วมเด่นชัด ทั้งจากบุคลากรภายใน ภายนอก พ่อแม่-ผู้ปกครอง ชุมชนคณะกรรมการสถานศึกษา

ผู้บริหารรู้จักการเปิดโอกาสและมีวิธีการจัดการ ให้ครู บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ดีขึ้น มากขึ้น มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยวิธีการและเป้าหมายที่การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนและการปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนกลายเป็นมีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีธรรมชาติหรือมีคุณลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีโรงเรียนเครือข่ายกัลยาณมิตรเพื่อการร่วมคิด ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมแก้ปัญหาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับของชุมชนชัดเจน หลายสถานศึกษาระบุว่า ได้กลายเป็นแหล่งที่เป็นแบบอย่างและฐานพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน

ที่สำคัญคือ เป็นโอกาสดียิ่งที่คณะกรรมการสถานศึกษาและเครือข่ายผู้ปกครอง ได้ร่วมรับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม รู้จักบทบาทการมีส่วนร่วมช่วยเหลือ ช่วยเหลือนักเรียนร่วมกับโรงเรียน ร่วมในการเป็นวิทยากร เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ และบทบาทในการระดมทุนและทรัพยากรสนับสนุนกิจการศึกษาศึกษาของโรงเรียน

ผลที่เกิดกับชุมชน จากการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน ทำให้ชุมชนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนมากขึ้น ได้ร่วมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและสนับสนุนการเรียนการสอนมากขึ้น เข้าใจกระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนดีขึ้น ให้ความร่วมมือด้วยความยินดี เต็มใจและความรู้สึกอยากมีส่วนร่วม มีบทบาทร่วม ชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในสถานศึกษามากขึ้น ชุมชนให้การยอมรับและศรัทธาต่อโรงเรียนมากขึ้น ชุมชนได้โอกาสร่วมเรียนรู้บทบาทด้านการศึกษา ได้ส่งต่อ สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และได้กลายเป็นเครือข่ายจัดการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนได้อย่างหลากหลายมากขึ้น

■ ปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้บรรลุความสำเร็จ

ในรายงานการวิจัยและพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้ระบุถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญๆ ที่มีส่วนช่วยให้การบริหารสถานศึกษามุ่งเป้าหมายความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้หลายประการแตกต่างกัน โดยสรุปส่วนใหญ่ จะระบุถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญแบบรวมๆ โดยทั่วไป ดังต่อไปนี้

1. การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และระบุเป้าหมายของการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ชัดเจน
2. การใช้กลยุทธ์การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจในองค์กรแบบให้ทั่วถึง และเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องจากทุกฝ่าย ทำให้มีพลังผลักดันร่วม หรือเกิดพลังร่วมอย่างมีเป้าหมายร่วม
3. ต้องมีการพัฒนาบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติร่วม โดยเฉพาะความเข้าใจในการปฏิรูปการเรียนรู้ให้ไปในแนวทางเดียวกันร่วมกัน

4. การพัฒนาครู บุคลากรของสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะเพียงพอในการจัดการศึกษา ในการจัดการเรียนรู้ตามแนวการปฏิรูปและตามบทบาทหน้าที่
5. ต้องมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นประกอบ นอกเหนือไปจากการเรียนในชั้นเรียน
6. ให้ความสำคัญกับการติดตาม ประเมินผลอย่างจริงจัง ต้องมีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการปฏิรูปการเรียนรู้ และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนา อย่างเป็นระบบแบบต่อเนื่องสม่ำเสมอ
7. การจัดการให้นักเรียนส่วนใหญ่พัฒนาด้านวิธีการเรียนรู้ ใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เรียนรู้และทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากสภาพจริง จากแหล่งสื่อต่างๆ ที่หลากหลาย จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และจากระบบ ICT
8. ตัวผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนา
9. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการแบบผู้บริหารมืออาชีพ มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องหลักสูตรเป็นอย่างดี รู้หลักการ จุดหมายหรือจุดประสงค์ของหลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รู้การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง และมีความสามารถในการนิเทศการเรียนการสอนโดยตรง นิเทศและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
10. ผู้บริหารต้องมีความสามารถสูงในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ สามารถสร้างความเข้าใจให้แก่ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ให้สามารถรับรู้ เข้าใจการปฏิรูปการศึกษา รู้และเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แก่ทุกฝ่าย
11. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีทักษะสัมพันธ์และการประสานงานได้เป็นอย่างดี สามารถสื่อสาร ติดต่อกับประสานงาน เจรจาชขอความร่วมมือ ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายและกับเครือข่าย ในการประสาน ในการนำการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการเรียนรู้ การระดมความร่วมมือ ระดมงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ เพื่อการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ
12. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
13. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมกระบวนการกลุ่มเพื่อการพัฒนางาน และการทำงานแบบเป็นทีมงาน
14. มีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี และ ICT เพื่อการเรียนการสอนโดยตรง และใช้สนับสนุนในระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
15. การดำเนินการให้บุคลากรในสถานศึกษา มีจิตร่วมใจไปในทิศทางเดียวกัน รู้ เข้าใจ เห็นในคุณค่า และเห็นถึงความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ ตื่นตัวในการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน เน้น

การปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีนักเรียนเป็นสำคัญ มีแรงจูงใจร่วม ยินดีร่วมมือ ใฝ่พัฒนา ใฝ่ปฏิรูปการศึกษา ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

16. บุคลากรในโรงเรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ เข้าใจในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของโรงเรียน

17. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมโดยตรง ให้การสนับสนุนด้านนโยบาย งบประมาณ และทรัพยากร

18. มีกระบวนการจัดการความรู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายเพื่อนร่วมทาง มีการแบ่งปันความรู้ ความคิด ประสบการณ์ มีการสร้างพันธมิตรร่วมช่วยเหลือเกื้อกูลและส่งผลต่อการพัฒนาต่อกัน

แต่จากรายงานการประเมินโครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ปรากฏว่าได้ให้ข้อสรุปถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยความสำเร็จในการบริหารแบบฐานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบว่าประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

1) ความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

ความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบที่สำคัญคือ การเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการสื่อสาร บุคลิกภาพดี การมีมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้นำทางวิชาการ ความอดทน ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการทำงานและทำงานอย่างต่อเนื่อง

2) การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายการทำงานอยู่ที่ผู้เรียน

การบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่เน้นที่ผู้เรียน ส่งผลทางบวกต่อทัศนคติของครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง เมื่อทุกฝ่ายเห็นว่าการทำเพื่อเด็กนั้นเป็นประโยชน์ที่สำคัญ เป็นเรื่องที่ยอมรับได้ ก็จะรับความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น

3) การสร้างความมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครู เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ให้ผู้ปกครองและชุมชนได้เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ จะมีผู้ยินดีเข้ามารับผิดชอบต่องานร่วมกันมากขึ้น ทำให้เกิดพลังความร่วมมือ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาในโรงเรียนอย่างรวดเร็ว

4) การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ

การที่กระทรวงศึกษาธิการมอบอำนาจตัดสินใจในการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษามากขึ้น ทำให้สถานศึกษาต้องคิด วางแผน และดำเนินการในด้านต่างๆ ด้วยตนเองมากขึ้น จะส่งผลให้

สถานศึกษามีความเข้มแข็งมากขึ้น สามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น และการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรู้จักมอบหมายงาน และการตัดสินใจในบางเรื่องไปยังครูและบุคลากร ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกคล่องตัวยิ่งขึ้น ส่งผลดีถึงความร่วมมือตามมาโดยอัตโนมัติ

5) การพัฒนาตนเองและบุคลากรในสถานศึกษา

เมื่อผู้บริหารเป็นผู้กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษามักจะมีแผนในการพัฒนาครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ชัดเจนและต่อเนื่องอยู่ด้วยเสมอ ทำให้บุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น

6) การมีพี่เลี้ยงในการบริหารจัดการ

ในโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา นั้นสถานศึกษาใดที่มีผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ จะได้รับการเอาใจใส่ดูแลเพิ่มขึ้นจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จะได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน มีการแต่งตั้งนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นที่ปรึกษาการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ทำให้ได้ทราบแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการมากขึ้น สถานศึกษาจะได้รับเอกสารทางวิชาการเสริมจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องอยู่เป็นระยะๆ และในบางส่วนยังได้รับเงินสนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษา และการดำเนินงานในการขยายเครือข่ายสถานศึกษา ช่วยเสริมแรงให้ผู้บริหารต้นแบบทำหน้าที่ของตนได้สะดวก คล่องตัว ดียิ่งขึ้น

7) การใช้องค์ความรู้และการวิจัยเป็นเครื่องมือในการบริหาร

นอกจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบจะได้ศึกษาเอกสารที่จัดให้แล้ว ผู้บริหารเหล่านี้โดยปกติแล้วมักจะเป็นผู้มีนิสัยเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มักจะได้ศึกษาด้วยตนเองเพิ่มเติมหรือหาโอกาสไปเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการค่อนข้างสม่ำเสมอ

การที่ต้องทำการวิจัยเพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนของตนเอง การวิจัยและพัฒนาการขยายเครือข่ายสถานศึกษา รวมทั้งการทำโครงการหรือการวิจัยปฏิบัติการในสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งในตนเองและในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาต้นแบบได้ดียิ่งขึ้น

8) การที่ตัวผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบได้กลายเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการติดตามประเมินผลโครงการผู้บริหารต้นแบบปรากฏว่าหลังจากที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยกย่องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบแล้ว ผู้บริหารจะได้รับเชิญไปบรรยายในสถานที่ต่างๆ ได้รับเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือหรืองานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา หรือมีผู้อื่น สถานศึกษา

อื่นขอมาศึกษาดูงานที่สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบมากขึ้น บ่อยขึ้น มีหลายคณะมาในช่วงระยะต่างๆ หรือในแต่ละปี ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบต้องตื่นตัวตลอดเวลา ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ต้องปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีความตระหนักที่จะรักษาคุณภาพของตนเองและโรงเรียนให้สมกับที่ได้รับการยกย่อง

9) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

ในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยกย่องให้เป็นผู้บริหารต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จะพบว่าผู้บริหารและครูจะมีการวางแผนการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ โรงเรียนริเริ่มสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ๆ มีการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ เกิดขึ้น ซึ่งส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

บทที่ 4

สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การสังเคราะห์เอกสาร จากการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2 ซึ่งได้มีการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้มีการขยายผลไปยังสถานศึกษาเครือข่าย โดยใช้วิธีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ตามข้อกำหนดในโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ระหว่างปี 2547-2549 นั้น การจัดทำรายงานสังเคราะห์งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้รายงานการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในบริบทไทย จากรายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นที่ 2 ที่สามารถใช้เป็นองค์ความรู้ เป็นบทเรียน เป็นต้นแบบ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความรู้ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต่อไป และเพื่อเสนอแนวทางและนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใน ส่วนต่างๆ ให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการวิจัยในการบริหารการศึกษา การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทย เป็นผู้นำในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในบริบทของประเทศไทย ที่พร้อมรับการกระจายอำนาจ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า จากรายละเอียดของการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกในรุ่นที่ 2 นี้ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไปตามประสบการณ์ และแนวคิด วิธีคิดในการบริหารจัดการเฉพาะตัวของผู้บริหาร ตามบริบทของสถานศึกษา ตามสิ่งแวดล้อมของการบริหารจัดการของแต่ละคน ซึ่งในตอนต้นของรายงานนี้ ก็ได้เสนอสาระสำคัญของงานวิจัยและพัฒนา ระบบบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ แต่ละรูปแบบ ไว้เป็นรายบุคคลแล้ว

ส่วนประเด็นอื่นที่สำคัญก็ได้เสนอไว้ในประมวลสาระผลการสังเคราะห์ ในบทที่ 3 ที่สะท้อนถึงประเด็นที่สำคัญๆ เกี่ยวกับเหตุผล ที่มา และความสำคัญหรือความจำเป็นในการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ วิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา ที่เป็นผลสืบเนื่องจากเหตุที่แตกต่างกัน จากภาคปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา ในวิถีชีวิตการทำงานและประสบการณ์จริงเชิงประจักษ์ ก่อนที่ผู้บริหารต้นแบบเหล่านั้นจะได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารต้นแบบของรุ่นที่ 2 แล้ว ได้เข้าร่วมในโครงการและการเสริมทางวิชาการส่วนต่างๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เพื่อพัฒนาความเป็นนักบริหาร นักวิชาการ การเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพิ่มความเข้มข้นและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในการใช้หลักวิชาการบริหารการศึกษาและการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารในบริบทที่ปฏิบัติงานจริง ที่รับผิดชอบการปฏิบัติอยู่จริง โดยใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) และวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นหลัก ในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในภาคปฏิบัติการบริหารในวิถีชีวิตการบริหารจริงตามปกติในสถานศึกษาที่รับผิดชอบจนได้ผลงานทางวิชาการเชิงการบริหารการศึกษา ในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบต่างๆ กัน ซึ่งล้วนสะท้อนความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความมุ่งมั่น ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่นำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างมีหลักวิชา ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงการบริหาร และมีผลงานเชิงวิชาการที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นต้นแบบของการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่จะเป็ประโยชน์ได้เป็นอย่างมาก ทั้งในภาคปฏิบัติและสำหรับการศึกษาค้นคว้า ในศาสตร์สาขาการบริหารการศึกษา และเป็นต้นแบบที่ผู้บริหารอื่นอาจเลือกนำไปใช้ประกอบการศึกษา หรือนำไปประยุกต์ในบริบทการบริหารของตนเองได้ในรูปแบบที่หลากหลาย

นอกจากนั้นในส่วนการขยายผล ทางสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดเสริมความรู้และทักษะสำคัญในด้านการประยุกต์กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และได้สนับสนุนให้ได้ทดลองดำเนินการกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อการขยายผล ซึ่งนอกจากจะเป็นผลดีต่อการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผู้บริหารต้นแบบได้พัฒนาขึ้น ได้ทดลองปฏิบัติ และดำเนินการจนประสบความสำเร็จสูงโรงเรียนเครือข่าย ยังจะเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวต้นแบบ ที่ได้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จมาแล้วส่วนหนึ่ง ให้ได้แผ่ขยายวงกว้างขวางยิ่งขึ้น ได้ขยายผลอันจะเป็นผลดีต่อการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาของประเทศโดยรวม

การดำเนินกระบวนการขยายผลด้วยการจัดการความรู้ดังกล่าวนี้ ถือได้ว่าเป็นโอกาสสำคัญที่ตัวผู้บริหารต้นแบบเองได้แสดงตนด้วยตนเองในฐานะผู้นำทางวิชาการ ที่พร้อมทั้งมีผลงานที่ได้ผ่านกระบวนการเชิงวิชาการบริหารการศึกษา พร้อมเสนอสู่สังคมและชุมชนวิชาการบริหารการศึกษาได้อย่างมีความเชื่อมั่น ในขณะที่เดียวกันเป็นโอกาสที่ได้แสดงภาวะผู้นำทางการบริหาร ด้วยการนำวิถีวิทยาการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือใหม่ล่าสุดในช่วงระยะเวลานั้น สู่วงการศึกษาในส่วนที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ใกล้ชิดโดยตรง

ในรายงานการสังเคราะห์นี้ได้เสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารต้นแบบได้พัฒนาขึ้น ระบุถึงแนวทางดำเนินกระบวนการวิจัยและพัฒนา พร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบและผังความคิดในการบริหารจัดการ และรายละเอียดที่คาดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและการบริหารสถานศึกษา เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทย และได้แสดงถึงผลบางประการที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสอดแทรกไว้ในสาระส่วนต่างๆ และได้สรุปให้เห็นถึงปัจจัยเงื่อนไข แนวปฏิบัติที่ผู้บริหารต้นแบบได้เสนอหรือระบุให้เห็นว่ามีความสำคัญต่อการนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่พึงคำนึงถึง หรือดูแลเอาใจใส่ดำเนินการ เพื่อช่วย หรือ เพื่อสนับสนุนให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ประสบความสำเร็จในโอกาสต่อไป

ด้วยการเห็นถึงความสำคัญในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน เห็นถึงความสำคัญของการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และการมีรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ริเริ่มโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบขึ้นในปี พ.ศ. 2544 โครงการนี้มุ่งเน้นที่การส่งเสริม ยกย่องและ เชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นในด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ได้คัดเลือกผู้ที่มีผลงานการบริหารดีเด่น ในด้านการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และได้ประกาศยกย่องเกียรติเชิดชูเกียรติให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เพื่อให้เป็นแบบอย่างของผู้นำ การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ขยายผลไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษา เครือข่าย และสนับสนุนให้ส่งเสริมให้รวบรวมและผลิตผลงานเชิงวิชาการด้านการบริหาร และเผยแพร่ ต่อผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ต่อผู้บริหารทางการศึกษาและต่อสาธารณชน โดยคาดหวังว่าจะก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ และการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษาให้สูงขึ้น อันจะ ส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาของชาติโดยส่วนรวมในที่สุด

โครงการนี้ดำเนินในลักษณะคล้ายโครงการนำร่อง ซึ่งในขั้นต่อไปควรจะเป็นภาวะความ รับผิดชอบของหน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษา ดำเนินการให้ก้าวหน้าต่อไป ทางโครงการคัดเลือก ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบได้ 2 รุ่น คือรุ่นในปี พ.ศ. 2544 และ 2545 ได้มีการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ให้การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการบริหารการศึกษาและการ พัฒนามาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษา สนับสนุนให้ผลิตผลงานทางวิชาการบริหาร และสนับสนุนให้ ขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่าย สนับสนุนและส่งเสริมให้ใช้การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) และ การวิจัยแนวการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นเครื่องมือส่งเสริมและพัฒนา การบริหารในสถานศึกษา ทั้งในสถานศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบและสถานศึกษาในเครือข่าย

ในรุ่นที่ 2 โดยเฉพาะในส่วนของการขยายผล สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดเสริม ความรู้และทักษะด้านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM) และได้สนับสนุนให้ได้ ทดลองดำเนินการกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อการขยายผล และสนับสนุนให้ได้นำเสนอผลงานเชิงวิชาการ ที่เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตน ในโอกาสการขยายผลสู่สถานศึกษาในเครือข่ายทางวิชาการด้วยกระบวนการจัดการความรู้ และจัดให้

เผยแพร่ผลงานในโอกาสอื่น ในการประชุมสัมมนาทางวิชาการอื่นเป็นระยะๆ ตามขั้นตอนการดำเนิน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบแต่ละรุ่น

ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

จากการพัฒนาการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารต้นแบบ รุ่นที่ 2 รุ่นปี 2545 นั้น รายงานการประเมินได้ระบุให้เห็นชัดว่า ในช่วงระยะแรกผู้บริหารต้นแบบมีความรู้และประสบการณ์ค่อนข้างจะแตกต่างกันมาก ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทอยู่แล้วมักจะยึดติดกับการวิจัยในทำนองเดียวกับรูปแบบวิทยานิพนธ์ที่เคยทำในขณะที่ศึกษา แต่เมื่อได้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนผู้บริหารต้นแบบด้วยกัน ได้รับการสนับสนุนเชิงวิชาการเสริมจากโครงการ ได้เสนอรายงานประมวลประสบการณ์การปฏิบัติงานและการบริหารในช่วงระยะก่อนที่จะได้รับการคัดเลือก และประกาศเกียรติคุณให้เป็นผู้บริหารต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้นแบบนี้ ในสายตาของคนทั่วไปนิยมยกย่องให้เป็นต้นแบบในระดับชาติ และเมื่อได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้ทรงคุณวุฒิและการได้ผ่านขั้นตอนปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาตั้งแต่ต้นจนจบ ทำให้ทั้งตัวผู้บริหารต้นแบบเองและสมาชิกที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนที่รับผิดชอบอยู่มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ และในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับแนวคิดและประสบการณ์การบริหารของตัวผู้บริหารเอง และที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาได้มากขึ้นจนสามารถพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ส่วนตัวผู้บริหารเองก็สามารถผลิตผลงานเชิงวิชาการบริหารในรูปแบบการวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และสามารถเผยแพร่รูปแบบไปยังสถานศึกษาอื่นได้อีกด้วย

ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบส่วนใหญ่ที่ได้พบ คือ การขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอเกี่ยวกับการใช้หลักวิชาและวิธีวิทยาการวิจัยเพื่อการบริหารสถานศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจที่พอเพียงเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการและการวิจัยและพัฒนา ไม่มีพื้นฐานการวิจัยและการวิจัยและพัฒนาที่เพียงพอมาก่อน ขาดความชัดเจนในรูปแบบและกระบวนการการวิจัยและการวิจัยและพัฒนา ขาดทักษะในการเขียนรายงานการวิจัย ทำให้ในช่วงแรกไม่ชัดเจนในเรื่องที่กำลังทำอยู่ และมีผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบบางคนมีภาระงานมาก ทำให้ไม่สามารถทุ่มเทกับการวิจัยและพัฒนา ตามแนวของโครงการได้มากเท่าที่ควรจะเป็น

สิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งและที่จะมีความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ สำหรับความก้าวหน้าในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท จากประสบการณ์ของโครงการนี้ ที่อาจสรุปได้ก็คือ ความต้องการความช่วยเหลือ และการปรับปรุงการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถในการวิจัย ในการวิจัยปฏิบัติการ ในการวิจัยและพัฒนา ในการวิจัยสถาบันสำหรับสถานศึกษา ต้องการส่งเสริม การให้ความรู้ในการวิจัยเชิงประยุกต์สำหรับงานบริหารและกิจการของสถานศึกษา รูปแบบและกระบวนการวิจัยและพัฒนา กระบวนการวิจัยในการบริหาร วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการ

วิเคราะห์ข้อมูลที่ตอบสนองงานและภารกิจการบริหาร การเขียนรายงานการวิจัย การประยุกต์การวิจัยเชิงคุณภาพในการบริหารงานและกิจการของสถานศึกษา

เรื่องที่น่าจะถือเป็นเรื่องใหญ่ เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอันดับแรกสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในส่วนต่างๆ เพื่อให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการวิจัย ในการบริหาร การศึกษา ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทย คือ **การพัฒนาความเป็นนักบริหารนักวิชาการ การเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ การเพิ่มความเข้มข้นและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในการใช้หลักวิชาการบริหารการศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารในการปฏิบัติงานจริงที่รับผิดชอบอยู่ โดยใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) และวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นหลัก**

อีกประการหนึ่งที่ได้จากโครงการผู้บริหารต้นแบบ และจากการดำเนินงานของโครงการในส่วนที่เสริมความเป็นผู้บริหารนักวิชาการ และความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งจากการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารต้นแบบ จะเห็นได้ชัดถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้วย **การเพิ่มความเข้มข้นหรือเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา** เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ช่วยให้การพัฒนาในเรื่องนี้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

การดำเนินการเพื่อเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นสิ่งที่พึงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ให้แพร่หลายในวงกว้าง โดยเฉพาะ **ควรเน้นเป็นพิเศษสำหรับตัวผู้บริหารและกลุ่มของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา** ซึ่งนอกจากความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปสู่ความร่วมมือและการเปลี่ยนกระบวนทัศน์แล้ว ยังอาจนำไปสู่การดำเนินการที่เข้มข้นมากขึ้นในการ **เสริมทักษะที่จำเป็น สำหรับการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา** ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญ คือ การพัฒนาทั้ง ด้านความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก และการเห็นความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษามากขึ้น

อีกประการหนึ่ง ที่จะนำไปสู่ความพร้อมรับการกระจายอำนาจการศึกษาไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คือ **การเป็นผู้นำในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ที่โรงเรียนมีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการบริหารจัดการตัวเองได้ด้วยตนเองมากขึ้น และมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นหลักปฏิบัติสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา** เพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนได้มากขึ้น และการเป็นต้นแบบสำหรับการขยายเครือข่ายสู่สถานศึกษาที่มีแนวคิดเดียวกันใกล้เคียงกันได้มากขึ้น

ส่วนข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพที่ยังมีเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ อีกค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งได้มาจากการจัดการจัดการความรู้ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบได้จัดร่วมกับสถานศึกษาในเครือข่ายที่ประมวลได้ เช่น มีข้อเสนอแนะให้มีการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเป็นประจำทุกปี ให้จัดให้มีการประชุมสัมมนา ให้มีโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ มีการจัดทำคลังความรู้ และมีโครงการศึกษาวิจัยกระบวนการบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ควรจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยจัดให้โครงการผู้บริหารต้นแบบเป็นโครงการระดับชาติ มีข้อเสนอให้กำหนดไว้ในกฎหมาย กฎกระทรวง หรือกฎ กคศ. กำหนดผู้บริหารต้นแบบให้เป็นตำแหน่งแห่งความชำนาญและความเชี่ยวชาญในงานบริหารทางการศึกษา จัดให้มีโครงการที่จัดให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และพัฒนาในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านเทคโนโลยี ความรู้ใหม่ๆ การพัฒนาตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาตนให้มีบุคลิกภาพที่ดี เก่ง ฉลาด มีความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือศรัทธา มีมนุษยสัมพันธ์ดี ก้าวหน้า เก่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการทำงานในภาวะความกดดันได้ดี พัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะการมีพฤติกรรมเป็นผู้อำนวยความสะดวก มากกว่าการใช้อำนาจและระเบียบ-กฎเกณฑ์ ความสามารถในการใช้การนิเทศ การใช้การกำกับและติดตามในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ

อีกส่วนหนึ่งที่เป็นข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ ซึ่งได้มาจากการศึกษาจากรายงานการประเมินโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ผู้เชี่ยวชาญประจำโครงการผู้บริหารต้นแบบ ได้ช่วยกันประมวลสาระมาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารต้นแบบโดยตรง ได้พบสิ่งที่น่าสนใจจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ และในการบริหารจัดการที่ระดับสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาบางประการดังนี้

1. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร ควรเริ่มต้นจากการคัดสรรจากบุคคลที่มีคุณลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่พัฒนาหรือฝึกอบรมหรือสร้างขึ้นได้ยาก เช่น ความเป็นคนมีอุดมการณ์ รู้จักเสียสละ มุ่งมั่นในการทำงาน กล้าตัดสินใจ แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นผู้ชอบคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้งานในหน้าที่ดีขึ้นอยู่เสมอตลอดเวลา คุณลักษณะเด่นอีกส่วนหนึ่งได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพแห่งความเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหารมืออาชีพ ที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริหารสถานศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรเป็นผู้ได้รับการเลือกสรรด้วยผลงานการบริหารอันเป็นที่ประจักษ์

2. ควรสนับสนุนให้มีการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์จริง ในการบริหารสถานศึกษา การบริหารโดยการบูรณาการหลักการ ทฤษฎี กับประสบการณ์บริหารและสภาพบริบทจริง

แบบสังคมไทยหรือบริบทของโรงเรียนไทย ส่งเสริมและสนับสนุนให้กับผู้บริหารได้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ อันเป็นแนวทางที่ค่อนข้างสะดวกที่จะก่อให้เกิดสภาพดังกล่าวได้ไม่ยุ่งยากมากนัก ซึ่งประสบการณ์ บทเรียนและพัฒนาการที่ได้จากโครงการผู้บริหารต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา นำนนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้เป็นอย่างดี

3. ควรมีนโยบายส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนา ผลิตผู้บริหาร การศึกษาระดับสูง หรือผลักดันให้เป็นนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ปัจจุบันนี้สถาบันระดับ อุดมศึกษาได้เปิดหลักสูตรการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการศึกษา ต่อของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นจำนวนมาก ระบบและหลักสูตรการผลิตผู้บริหารสถานศึกษายังเป็น ลักษณะแบบต่างคนต่างทำ การจัดให้มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการผลิตและพัฒนา ครู สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรวิชาชีพทางการศึกษา ดังเช่นที่สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษาและสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาระดับประเทศไทยในอดีต ได้เคยมีบทบาท ส่งเสริมร่วมในการดำเนินโครงการจนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบได้รับความสำเร็จในระดับหนึ่งแล้ว

4. เสนอให้ใช้แนวทางของโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เป็นแนวทางในการพัฒนา ผู้บริหาร โดยหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้มีโครงการผู้บริหารสถานศึกษาของตนเองขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อกระตุ้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด โดยอาจยึดแนวทางตามที่สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษาเคยปฏิบัติ หรือปรับเปลี่ยน หรือประยุกต์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็ได้ แต่ยึดหลักการส่งเสริม การมีผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ทั้งที่ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อให้การติดตาม สนับสนุน ส่งเสริม เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องซึ่งโครงการนี้อาจใช้กับสำนักบริหารการศึกษากลาง และสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้เช่นกัน

5. เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาในสังกัดเป็นจำนวนมาก ควรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการจัด เครือข่ายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ของตนให้ชัดเจน โดยส่วนกลางและเขตพื้นที่ สนับสนุนงบประมาณ จัดผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เป็นที่เลี้ยงให้ และส่งเสริมสนับสนุนเน้นที่ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยอาจประยุกต์แนวทางของโครงการพัฒนาผู้บริหาร ต้นแบบ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ส่งเสริมสถานศึกษาแม่ข่ายเป็นหลัก ซึ่งจะได้ทั้งการ พัฒนาการบริหารสถานศึกษา พัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มี คุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญได้ โดยอัตโนมัติ

6. ควรริเริ่มโครงการให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอนุญาตลาหยุดการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่าง เป็นทางการ เพื่อไปปฏิบัติการพัฒนาตนเอง (Sabbatical Leave) เมื่อได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่อเนื่องกัน

เป็นระยะเวลา 5-7 ปี หรือส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารระดับสูง (Advanced Management Program) หรือศึกษาต่อในระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะได้รับการอบรมด้านการบริหารการศึกษาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง แต่ภายหลังจากนั้นแล้ว ปรากฏว่ามีจำนวนน้อยมากที่จะได้มีโอกาสได้พัฒนาด้วยระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในระดับที่ก้าวหน้า ในขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ ส่วนใหญ่มักจะต้องใช้วิธีการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์การบริหารที่ปฏิบัติจริง หรือชวนขยายด้วยวิธีการส่วนตัวในการพัฒนาตนเอง ด้วยมีความอดุสาหะ วิริยะ หรือด้วยการศึกษาต่อระดับสูงนอกเวลาราชการและด้วยทุนส่วนตัว

การเปิดโอกาสให้ไปปฏิบัติการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ในช่วงระยะเวลาประมาณ 1 ปี หรือในระยะเวลาที่เหมาะสมนั้น เป็นสิ่งที่มีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อองค์การโดยรวม และเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันเป็นปกติอยู่แล้วในระดับอุดมศึกษา

7. การจัดให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการบริหารสถานศึกษา การจัดเวทีวิชาการ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีเวทีทางวิชาการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะ ทั้งในระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่ หรือในโอกาสอื่นที่มีการดำเนินงานเชิงวิชาการอย่างเป็นระบบ นอกเหนือไปจากที่สถาบันอุดมศึกษาทั่วไปจัด ดังเช่นที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเคยจัดและสนับสนุนในขณะที่ยังดำเนินโครงการผู้บริหารต้นแบบ และมอบภารกิจในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบให้ศึกษาวิจัย นำเสนอ และมีส่วนร่วมทั้งความรู้ในการวิจัยและพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ด้วยการอบรมวิธีจัดการความรู้ นั้นน่าจะเป็นต้นแบบในการส่งเสริมความก้าวหน้าในศาสตร์การบริหาร การศึกษา และการพัฒนานักบริหารมืออาชีพ ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา เข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฯ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหาร (Empowerment) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้ ใช้เป็นประโยชน์ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การส่งเสริมเทคโนโลยีในสถานศึกษา การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารการแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การใช้วงจรคุณภาพ การเน้นคุณภาพการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การระดมสรรพกำลัง ทรัพยากรและการแสวงหาความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทางราชการและองค์กรอื่นๆ ในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

บรรณานุกรม

- กฤษฎา เลิศพุฒิภิญโญ. 2546. รายงานการจัดตลาดนัดความรู้โรงเรียนวานิชวิทยา. (ฉบับถ่ายเอกสาร. เอกสารรายงานเสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา). 2548
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ 2544. กรุงเทพมหานคร
ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ซี.ที.คอมมิวนิเคชั่น 2544
- จิระพันธ์ พิเศษพันธ์ กฤษฎ์การพัฒนสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้(เอกสาร
อัดสำเนา-เสนอสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา) 2547.
- เจษฎา จันทรอักษร. รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริม
การรวมกลุ่มสร้างสรรค์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. (พัทลุง : โรงเรียนอนุบาลป่าบอน). 2547
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. 2548. บุคลากรทางการศึกษา : ทักษะในการจัดการความรู้ (Knowledge
Management Skill : KMS). วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 1 (มกราคม-
มิถุนายน 2548), 11-13.
- ประจวบ บอกลั่นเที่ยง. 2548. รายงานการจัดตลาดนัดความรู้โรงเรียนสวนหม่อน. เอกสาร เสนอต่อ
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาฉบับถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ เชื้อบ่อคา. 2547. โครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการ
ปฏิรูปการเรียนรู้ : กรณีการใช้เทคนิคการสร้างมาตรฐานเกณฑ์ประเมินเพื่อติดตาม
ผลการบริหารจัดการองค์รวมในสถานศึกษา. สุราษฎร์ธานี : โรงเรียนไชยวิทยา.
- วินัย คุณวุฒิ. 2547. การวิจัยและพัฒนากิจการจัดการแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนา
ชุมพร : โรงเรียนบ้านเนินทอง.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2546. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ____. ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ 2544. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2544.
- ____. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การวิจัยและพัฒนากิจการบริหาร
สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบและ
เครือข่าย ระหว่างวันที่ 11-12 มิถุนายน 2545 ณ โรงแรมบางกอกพาเลซ
กรุงเทพมหานคร. เอกสารสำเนาเย็บเล่มของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
สำนักนายกรัฐมนตรี กรุงเทพมหานคร, 2545
- ธีระ รุญเจริญ. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัทแอล. ที. เพรส. จำกัด,
2546.

- ____. การมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2547.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี้, 2545.
- ราชกิจจานุเบกษา. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. สิงหาคม 2542.
- สุเมธ ปานะถึก. การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน : รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- ____. รายงานการสังเคราะห์ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเครือข่าย ของโรงเรียนบ้านกุดสะเทียนวิทยา. เอกสารสำเนาเย็บเล่ม, 2547.
- วิจารณ์ พานิช. การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. ที. ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545.
- ศิลาทองพิทยาสรรค์, โรงเรียน. **ธรรมนูญโรงเรียนศิลาทองพิทยาคาร (ปีการศึกษา 2547-2549)** เอกสารงานแผนงานสารสนเทศ ฝ่ายธุรการ เลขที่ 01ฝ2547.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. 2546. รายงานผลการสังเคราะห์บันทึกประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา **โรงเรียนสวนหม่อน.** ฉบับถ่ายเอกสาร.
- นิพนธ์ กินาวงศ์ รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ **รุ่นที่ 2 (เอกสารอัดสำเนา)**
- นิพนธ์ กินาวงศ์ รายงานผลการสังเคราะห์บันทึกประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา **ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2 (เอกสารอัดสำเนา)**
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน **ทำเนียบผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ (เอกสารอัดสำเนา)**
- สมชาย เสมากุล **การวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ (เอกสารอัดสำเนา)**
- สุวิษ ฝั่งตน **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนด้วยกิจกรรม 5 ส. และการใช้ ICT เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ (เอกสารอัดสำเนา)**
- สมาน อัครวุฒิ. 2547. **การศึกษาและการสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายรุ่นที่ 1.** เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ฉบับถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. **ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544.** กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. **ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ 2544**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน จำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2547. **15 รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ รุ่นที่ 1**. ฉบับถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2547. **ทำเนียบผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ**. ฉบับถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2547. **รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ปี 2545**. ฉบับถ่ายเอกสาร.
- _____. **ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ** วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต ฉบับเดือน มิถุนายน - ธันวาคม 2546
- _____. **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- _____. **บทบาทและการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศที่ดัดสรร**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2547.
- อำรุง จันทวานิช **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัย** เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (เอกสารอัดสำเนา)



โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

■ ลักษณะของโครงการและการดำเนินโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

ลักษณะโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เป็นโครงการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ริเริ่มขึ้น เพื่อดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ในด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยจัดให้มีการคัดเลือกให้การยกย่องและประกาศเกียรติคุณ ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เพื่อความเป็นผู้นำการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และมุ่งหวังให้ขยายผลไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่าย เผยแพร่ผลงานต่อผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ต่อผู้บริหารทางการศึกษา และสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ และการพัฒนา มาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษาให้สูงขึ้น อันจะส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาของชาติในที่สุด

โครงการนี้จะเป็นโครงการที่ดำเนินงานเพื่อยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ผลงานดีเด่นในด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความตั้งใจ อุทิศตน และมีความมุ่งมั่นในการบริหาร ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อสร้างผู้นำการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริม การปฏิรูปการเรียนรู้ให้แก่วงการวิชาชีพบริหารการศึกษา และขยายเครือข่ายต่อเนื่องกันออกไปในวงกว้าง และเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตาม แนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ จึงเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้าน การบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็น ผู้นำทางวิชาการที่มีการบริหารเป็นที่ยอมรับในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถ ซึ่ง เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน

แต่เฉพาะในปี 2544 ซึ่งเป็นการนำร่องปีแรก ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่เลือกจะมีขอบข่าย เฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา (หัวหน้าสถานศึกษา) ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียน ของสถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีอยู่จำนวน 250 โรงเรียน จากทุกสังกัดและที่กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค โรงเรียนในโครงการโรงเรียน ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากร เพื่อ การพัฒนาตนเองในเรื่องที่เป็นหลักที่สำคัญของการปฏิรูปการศึกษา 4 เรื่อง คือ 1) การปฏิรูปการเรียนรู้ 2) การวิจัยในชั้นเรียน 3) การประกันคุณภาพภายใน และ 4) การบริหารโดยหลักการใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบและสถานศึกษาในเครือข่ายจะมีนักวิจัยในพื้นที่ทำหน้าที่วิทยากร พี่เลี้ยง นิเทศ ติดตาม และประเมินผล ผู้ที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ จะได้รับรางวัลและการยกย่อง ได้รับใบประกาศเกียรติคุณผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ พร้อมกับครูแห่งชาติ และครูต้นแบบ ในพิธีประกาศเกียรติคุณยกย่องเชิดชูเกียรติ จะได้รับการสนับสนุนเงินจำนวน 300,000 บาท สำหรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 3 ปี สนับสนุนในการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามโครงการที่เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สนับสนุนในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ จำนวนไม่น้อยกว่า 6 โรงเรียนในปีแรก และขยายจำนวนเพิ่มขึ้นในปีต่อไป สนับสนุนในการปฏิบัติการ นิเทศการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แก่เครือข่าย สนับสนุนในการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทการมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก่คณะกรรมการสถานศึกษา และการเผยแพร่ผลงานต่อผู้บริหารทางการศึกษาอื่นและสาธารณชน

ลักษณะของโครงการและการดำเนินโครงการนั้น นอกจากสาระสรุปในตอนต้นแล้ว ยังมีรายละเอียดปรากฏในตัวโครงการที่เป็นทางการดังต่อไปนี้

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544

หลักการและเหตุผล

ในระบบการบริหารและจัดการศึกษานั้น **สถานศึกษา**คือหน่วยที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นสถานที่ที่กิจกรรมการเรียนการสอนระหว่างผู้เรียนกับครูเกิดขึ้น และเป็นหน่วยงานระดับล่างที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด สถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะสถาบันที่หล่อหลอมเด็กและเยาวชนผู้เป็นอนาคตของชาติ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร คือผู้มีหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาของชาติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปฏิรูปการศึกษาเช่นในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาก็ยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นผู้มีบทบาทหลักในการผลักดันให้การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารเป็นคนที่ไม่เอาจริง ไม่ตั้งใจบริหาร ไม่มีทักษะในการบริหาร ไม่มีระบบ ขาดศีลธรรม องค์กรจะไปสู่ความเป็นเลิศไม่ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) นอกจากนี้งานวิจัยของ ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ (2544) เรื่อง “สภาพและปัญหาการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย” ได้ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารไม่ค่อยอยู่โรงเรียน ผู้บริหารไม่สนใจงานวิชาการ ผู้บริหารไม่โปร่งใส ผู้บริหารอิงการเมืองเพื่อประโยชน์ตัวเอง ผู้บริหารยึดติดในวัฒนธรรมการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่เปลี่ยนแปลง ฯลฯ จะไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา

ในทางตรงกันข้าม โรงเรียนที่ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ต่อการพัฒนาวิชาการ มุ่งเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ มีระบบการช่วยเหลือดูแลนักเรียน จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการเรียนให้ดี ส่งเสริมการพัฒนาครู และให้เวลากับการทำงานในหน้าที่ โรงเรียนนั้นจะประสบความสำเร็จ ครูทำงานอย่างมีความสุข และผู้เรียนมีพัฒนาการทางการเรียนที่ดี นี่คือลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ แต่ก็ยังมีจำนวนไม่มากนักในระบบการศึกษาปัจจุบัน

จากการประเมินผลการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่าในปี 2543 และปี 2544 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ในระดับมากมีเพียง ร้อยละ 15 เท่านั้น เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ยังมีจำนวนไม่มากนัก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจึงได้ริเริ่มให้มีโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบขึ้น มุ่งเน้นที่การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นในด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยยกย่องและประกาศเกียรติคุณให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เพื่อเป็นผู้นำการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และขยายผลไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่าย รวมทั้งเผยแพร่ผลงานต่อผู้บริหารทางการศึกษาและสาธารณชนต่อไป ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ และการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบริหารการศึกษาให้สูงขึ้น อันจะส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาของชาติในที่สุด และจะสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 55

วรรณคดีที่กำหนดให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนงานริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติคุณครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา อีกด้วย

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบประกอบด้วย สำนักนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของโครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ มีดังนี้

- (1) เพื่อยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นในด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
- (2) เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความตั้งใจ อุทิศตน และมีความมุ่งมั่นในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
- (3) เพื่อสร้างผู้นำการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้แก่วงการวิชาชีพบริหารการศึกษา และขยายเครือข่ายต่อเนื่องกันออกไปในวงกว้าง
- (4) เพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบตามโครงการนี้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ในด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีการบริหารเป็นที่ยอมรับในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบนี้ จะครอบคลุมถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน แต่เฉพาะในปี 2544 ซึ่งเป็นปีนำร่องปีแรก ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบจะครอบคลุมเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา (หัวหน้าสถานศึกษา) ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวน 250 โรงเรียน จากทุกสังกัด และกระจายอยู่ทั่วประเทศ

เป้าหมาย

ในปี 2544 คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 16 คน โดยคัดเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านี้ ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาตนเองใน 4 เรื่องหลักของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียน การประกันคุณภาพภายใน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2543 - ตุลาคม 2544 และมีผลงานการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ปรากฏเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งจะขยายผลไปยังสถานศึกษาอื่นๆ อีกโดยเฉลี่ย 6 โรงเรียนในปีแรก และเพิ่มขึ้นในปีต่อไป โดยโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะมีส่วนร่วมในการขยายเครือข่ายด้วย เมื่อสิ้นปีที่ 3 จะมีโรงเรียนเครือข่ายที่ได้รับการพัฒนาทั้งสิ้น 192 โรงเรียนอย่างน้อย

นอกจากนี้ เพื่อให้การขยายผลไปยังเครือข่ายประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ ทั้งในเชิงทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาในเครือข่าย จะมีนักวิจัยในพื้นที่ทำหน้าที่วิทยากรพี่เลี้ยง นิเทศ ติดตาม และประเมินผล

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบนี้ คาดหวังถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการนี้ดังนี้

(1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความตั้งใจ อุทิศตน และมีความมุ่งมั่นในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

(2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และขยายเครือข่ายต่อเนื่องกันออกไปในวงกว้างต่อไป รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา

(3) ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีวัฒนธรรมการทำงานใหม่ มุ่งความสำเร็จของงานการเรียนการสอน และมีเจตคติต่อรางวัลในเชิงแรงจูงใจ ที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนา และการขยายเครือข่าย

(4) ประเทศไทยจะมีการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สามารถสร้างศาสตร์ที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง ในบริบทของสังคมและวัฒนธรรมไทย และเป็นต้นแบบแห่งความสำเร็จที่เผยแพร่ไปสู่สังคมโลกได้

(5) ด้วยศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ครูจะได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ ผู้เรียนจะเรียนอย่างมีความสุข เป็นคนดี คนเก่ง และเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของสังคมไทยในอนาคต

กระบวนการสรรหาคัดเลือก

การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้แต่งตั้งคณะผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย ผู้บริหารสถานศึกษา พ่อแม่ผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด และสื่อมวลชน ขึ้นทำหน้าที่ประเมินเพื่อคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1

(1) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ผลงาน และการครองตนของผู้สมัครเพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือก

(2) คณะกรรมการคัดเลือกฯ พิจารณาตัดสินผู้ได้รับการคัดเลือกในขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 2

(1) คณะกรรมการคัดเลือกฯ ประเมินการบริหารงาน ผลงาน และการครองตนของผู้ได้รับการคัดเลือกขั้นตอนที่ 1 ณ สถานศึกษาที่ผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่อยู่

(2) ผู้ได้รับการคัดเลือกขั้นตอนที่ 1 เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำโครงการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

(3) ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการนำเสนอผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติการตาม (2) ต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นคณะกรรมการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

(4) คณะกรรมการคัดเลือกฯ พิจารณาตัดสินผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

เกณฑ์การคัดเลือก

เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ มีดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารจัดการ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารที่ได้มาตรฐาน ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)

1.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน

1.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

1.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น

1.1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้อ

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน ดังนี้

1.6.1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

1.6.2 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

1.6.3 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

1.6.4 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.6.5 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

1.6.6 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

1.6.7 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

2. การครองตน

ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข
สิ่งเสพติด

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธา และการยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรมจาก
นักเรียน ครู เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน

การยกย่องและภารกิจ

ผู้ที่ได้รับคัดเลือกและยกย่องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ จะได้รับรางวัลและการยกย่อง
เชิดชูเกียรติดังนี้

1. ได้รับใบประกาศเกียรติคุณผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ พร้อมกับครูแห่งชาติ และครูต้นแบบ
ในพิธีประกาศเกียรติคุณยกย่องเชิดชูเกียรติ

2. ได้รับการสนับสนุนเงินจำนวน 300,000 บาท สำหรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา
3 ปี ดังนี้

(1) ดำเนินการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
ตามโครงการที่เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

(2) สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
จำนวนไม่น้อยกว่า 6 โรงเรียนในปีแรก และขยายเพิ่มในปีต่อไป

(3) นิเทศการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แก่เครือข่าย

(4) สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทการมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษาตาม
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก่คณะกรรมการสถานศึกษา

(5) เผยแพร่ผลงานต่อผู้บริหารทางการศึกษา และสาธารณชน

คุณสมบัติของผู้มีสิทธิได้รับคัดเลือก

ผู้มีสิทธิได้รับคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบต้องมีคุณสมบัติดังนี้

(1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่เฉพาะในปี 2544 ซึ่งเป็นการ
นำร่อง ต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษา (หัวหน้าสถานศึกษา) ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อ
พัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

- (2) มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (หัวหน้าสถานศึกษา) มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี นับถึงวันสุดท้ายที่รับสมัคร
- (3) ผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐต้องมีอายุไม่เกิน 56 ปี นับถึงวันสุดท้ายที่รับสมัคร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในโครงการ
- (4) มีผลงานด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
- (5) มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม

ภารกิจผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

ภารกิจผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นปี 2544 ประกอบด้วย

ปีแรก

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ระยะที่ 1

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามโครงการที่จัดทำเสนอ และได้รับความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำเสนอผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมปรับปรุงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ระยะที่ 1

2. การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย ระยะที่ 1

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ คัดเลือกสถานศึกษาที่จะเป็นเครือข่าย โดยพิจารณาจากการศรัทธาและยอมรับซึ่งกันและกัน ความร่วมมือและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ตลอดจนความเหมาะสมอื่น ๆ โดยในปีที่ 1 ให้คัดเลือกสถานศึกษาเครือข่ายจำนวนไม่น้อยกว่า 6 แห่ง แล้วนำผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาต้นแบบ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของตนไปแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และดำเนินการร่วมกับสถานศึกษาเครือข่าย โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ บันทึกผลการนิเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย โดยบันทึกทั้งความสำเร็จ ปัญหา และแนวทางแก้ไข รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาต้นแบบของตน ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ไปปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ประเมินผลการพัฒนาสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาเครือข่าย โดยการจัดประชุม สัมมนา และนิทรรศการ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาเครือข่ายเสนอผลงานการพัฒนา

ปีที่ 2

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ระยะเวลาที่ 2

ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบสรุปปัญหา จากการเผยแพร่รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องที่ยังเป็นปัญหาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้สมบูรณ์เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาเครือข่ายต่อไป

2. พัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย ระยะเวลาที่ 2

ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบแม่ข่าย นำผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่พัฒนาปรับปรุงแล้วไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาเครือข่าย โดยการนำรูปแบบการบริหารดังกล่าว ไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเครือข่าย และขยายผลการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายให้กว้างขวางยิ่งขึ้นโดยให้มีสถานศึกษาเครือข่ายเพิ่มจำนวนขึ้นจาก ระยะเวลาที่ 1 สนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาเครือข่ายสามารถขยายเครือข่ายของตนเอง ประเมินผลการพัฒนาเครือข่ายโดยการจัดประชุมสัมมนาและจัดนิทรรศการแสดงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และผลการพัฒนาเครือข่ายใน ระยะเวลาที่ 2 ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบและสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณชน สรุปผลการพัฒนาเครือข่าย ระยะเวลาที่ 2 เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ปีที่ 3

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ระยะเวลาที่ 3

ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ประมวลผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาจากประสบการณ์ระยะที่ 1 และ 2 เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้ได้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ชัดเจน นำเสนอผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาเพื่อแสดงความเห็นเพิ่มเติมปรับปรุงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เผยแพร่องค์ความรู้หรือนวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้แก่สถานศึกษาต่างๆ ในวงกว้างทั่วประเทศ

2. พัฒนาเครือข่าย ระยะเวลาที่ 3

ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ สรุปประมวลผลการขยายและพัฒนาเครือข่าย เพื่อให้ได้รูปแบบและนวัตกรรมในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้

เพื่อเป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา เผยแพร่รูปแบบและนวัตกรรมการสร้างและพัฒนาเครือข่ายการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แก่สถานศึกษาต่าง ๆ

ภารกิจผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นปี 2545 ประกอบด้วย

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบจัดทำบันทึกประสบการณ์การบริหารและการดำเนินการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา จากอดีต เน้นการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามกรอบขั้นต้นที่โครงการที่จัดเสนอ ผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำและสนับสนุนให้นำเสนอผลการพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ปรับปรุงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาของ**ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่นปี 2545 แต่ละคน** ทางโครงการจัดประชุมสัมมนาเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบนำไปปรับปรุงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ได้จัดทำร่างของตนนำเสนอ

ในปีถัดมา ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบนำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้นที่ปรับปรุงแล้วไปดำเนินการใน**สถานศึกษา** โดยการสนับสนุนของโครงการฯ และผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นำไปทดลอง ศึกษาสังเกต และปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยบันทึกทั้งการดำเนินการ ความสำเร็จ ปัญหา และแนวทางแก้ไข รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา

2. การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย

ในงานด้านการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารต้นแบบรุ่นปี 2545 นี้ ได้มีการปรับการดำเนินงานของโครงการ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบาย และในขณะนั้นเทคนิคการจัดการความรู้กำลังเป็นที่นิยมแพร่หลาย ประกอบกับโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบได้เห็นถึงศักยภาพในการนำมาใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมในการขยายเครือข่ายได้เป็นอย่างดี จึงได้ปรับกิจกรรมส่วนนี้มาเป็นการเสริมความรู้และพัฒนาเทคนิคเฉพาะด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) วัตถุประสงค์ของการดำเนินการพัฒนาเครือข่ายการบริหารสถานศึกษาด้วยกระบวนการจัดการความรู้นี้ มุ่งให้สถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาเครือข่ายได้มีกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแบ่งปันความรู้ในการบริหารและจัดการศึกษาระดับสถานศึกษา โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ด้วยความร่วมมือของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาแม่ข่าย และผู้แทนส่วนหนึ่งจากเขตพื้นที่การศึกษา แล้วสนับสนุนให้สถานศึกษาแม่ข่ายไปดำเนินงานต่อ ร่วมกับสถานศึกษาในเครือข่าย เพื่อทำความเข้าใจโครงการและวิธีดำเนินงาน และจัดประชุมสัมมนาเรื่องการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอผลงานของโรงเรียนต้นแบบ

และโรงเรียนเครือข่ายในรูปแบบการจัด “ตลาดนัดความรู้” แล้วสรุปผลการพัฒนาเครือข่าย เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ปีที่ 1

1. พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ระยะที่ 1

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามโครงการที่เสนอและได้รับความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.2 นำเสนอผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม
- 1.3 ปรับปรุงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.4 สรุปผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ระยะที่ 1

2. การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย

ระยะที่ 1

- 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบคัดเลือกสถานศึกษาที่จะเป็นเครือข่ายโดยพิจารณาจากความศรัทธาและการยอมรับซึ่งกันและกัน ความร่วมมือและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ตลอดจนความเหมาะสมอื่นๆ โดยในปีที่ 1 ให้คัดเลือกสถานศึกษาเครือข่ายจำนวนไม่น้อยกว่า 6 แห่ง
- 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบนำผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ไปแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสถานศึกษาเครือข่าย
- 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบบันทึกผลการนิเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย โดยบันทึกทั้งความสำเร็จ ปัญหา และแนวทางแก้ไข รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ประเมินผลการนำรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ไปปรับประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- 2.5 ประเมินผลการพัฒนาสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาเครือข่าย โดยการจัดประชุมสัมมนา และนิทรรศการ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาเครือข่าย เสนอผลงานการพัฒนาต่อสาธารณชน

ปีที่ 2

1. พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ระยะที่ 2

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรวบรวมและสรุปปัญหา จากการเผยแพร่รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยที่ยังเป็นปัญหาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้สมบูรณ์ เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาเครือข่ายต่อไป

2. การพัฒนาสถานศึกษาเครือข่าย

ระยะที่ 2

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ นำผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาได้ปรับปรุงแล้วไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาเครือข่าย โดยการนำรูปแบบการบริหารดังกล่าวไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเครือข่าย

2.2 ขยายผลการพัฒนาสถานศึกษาเครือข่ายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยให้มีสถานศึกษาเครือข่ายเพิ่มจำนวนขึ้นจาก ระยะที่ 1

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ สนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาเครือข่ายสามารถขยายเครือข่ายของตนเอง

2.4 ประเมินผลการพัฒนาเครือข่ายโดยการประชุมสัมมนา และจัดนิทรรศการแสดงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้และผลการพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 2 ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณชน

2.5 สรุปผลการพัฒนาเครือข่าย ระยะที่ 2

ปีที่ 3

1. พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ระยะที่ 3

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบประมวลผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ จากประสบการณ์ระยะที่ 1 และ 2 เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้ได้องค์ความรู้

หรือนวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีกระบวนการหรือขั้นตอนที่ชัดเจน

1.2 นำเสนอผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา เพื่อแสดงความเห็นเพิ่มเติมในการประชุมสัมมนา

1.3 ปรับปรุงผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

1.4 เผยแพร่องค์ความรู้หรือนวัตกรรมด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้แก่สถานศึกษาต่างๆ ในวงกว้างทั่วประเทศ

2. การพัฒนาเครือข่าย

ระยะที่ 3

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ สรุปประมวลผลการขยายและพัฒนาเครือข่าย เพื่อให้ได้รูปแบบและนวัตกรรมในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาต่อไป

2.2 เผยแพร่รูปแบบและนวัตกรรมการสร้างและพัฒนาเครือข่ายการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แก่สถานศึกษาต่างๆ

ประวัติ

รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

การศึกษา

- ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โสวัตต์ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พบ.ม.) รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- PH.D. (IDEP) University of Pittsburgh, Pennsylvania, U.S.A.

เคยดำรงตำแหน่ง

- ศาสตราจารย์แลกเปลี่ยน (Visiting Professor) โปรแกรม The Graduate School of International Cooperation Studies ของมหาวิทยาลัยโกเบ ประเทศญี่ปุ่น
- กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เลขาธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนาสำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รางวัลเกียรติยศ

- อาจารย์ดีเด่น สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ปีการศึกษา 2545 ของสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย

ปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการหลักสูตรดุริยางค์บัณฑิตสาขาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- ที่ปรึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ผลงานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจาก สกศ.

- การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- ภารกิจ โครงสร้าง และอัตรากำลังของสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
- บทบาทและการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศไทยที่คัดสรร
- 15 รูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่น 1 ปี 2544
- เอกสารชุด รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา
 - รายงานการวิจัยการพัฒนา รูปแบบ การพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
 - คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
 - กรณีศึกษา : สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

1. ดร.อำรุง จันทวานิช เลขาธิการสภาการศึกษา
2. ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันจัดการความรู้เพื่อสังคม
2. ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ นายกสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย
3. รศ.นิพนธ์ กินาวงศ์
4. รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ
5. รศ.ชุมศักดิ์ อินทรรักษ์
6. รศ.สมเกียรติ พ่วงรอด
7. ผศ.ดร.ประเสริฐ สงบพันธุ์
8. ผศ.ดร.สมาน อิศวภูมิ

ผู้สังเคราะห์และเรียบเรียง

รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

คณะผู้จัดทำโครงการ

1. ดร.วรัญพร แสงนภาพร
2. นางสาวปัทมา เอี่ยมละออง
3. นายทศพร อ่องแสงคุณ

เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติให้คุ้มค่า
หากท่านไม่ใช้หนังสือเล่มนี้แล้วโปรดมอบให้ผู้อื่น
นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป