รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษาของจังหวัดพิษณุโลก

School-based Development Model for Teachers and Administrators in Small-sized Schools : a Case of Phitsanulok Province

สมบัติ นพรัก[1], สำราญ มีแจ้ง[2], เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย[3], อมรรัตน์ วัฒนาธร[4], ชำนาญ ปาณาวงษ์[5]
Sombat Nopparak, Samran Mejang, Teamjun Panitplinchai, Amornrat Wattanatorn, Chamnan Panawong

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์บริบทโรงเรียนเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน ผู้บริหารและครู สภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน และการบริหารโรงเรียน 2) สร้างและสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก 3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก 4) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สถานศึกษาที่เข้าร่วมรับการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 5 โรงเรียน ในเขตจังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วยโรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนวัดวังอิทก โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนวัดเขาน้อย โดยมีหน่วยงานที่ร่วมกันพัฒนาคือคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร และสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เขต 1 – 3 ดำเนินการวิจัยและพัฒนาตามรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2555 สำหรับการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์บริบทโรงเรียน และขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า

1. การวิเคราะห์บริบทโรงเรียน พบว่าครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างเต็มความสามารถ ส่วนผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านวิชาการ บริหารบุคคล และบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับมาก โรงเรียนนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและผู้บริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะตามบริบทของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน ร่วมกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ของคณะศึกษาศาสตร์และสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาในการส่งเสริมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง นิเทศ ติดตาม ประเมินผล

2. การสร้างและสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก เริ่มด้วยการดำเนินการร่วมกันโดยคณะศึกษาศาสตร์ประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการการคัดเลือกโรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์ทำหน้าที่สร้างความเข้าใจ ให้ความรู้/เสริมพลัง เอื้ออำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนเขตพื้นที่การศึกษาประสานให้ความรู้/เสริมพลัง นิเทศ ติดตาม และโรงเรียนขนาดเล็กจัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการประเมิน/ตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงาน สำหรับผลการสังเคราะห์ได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กที่ใช้ทฤษฎีเชิงระบบ ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ร่วมกับการใช้กระบวนการวงจร PDCA

3. การใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก คณะศึกษาศาสตร์ได้ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโครงการที่ร้องขอจากโรงเรียน หลังจากนั้นดำเนินการประเมินความคิดเห็น

---

[1] รองศาสตราจารย์ ดร., วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
[2] รองศาสตราจารย์ ดร., ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
[3] รองศาสตราจารย์ ดร., ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
[4] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
[5] ดร., ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ของครูและผู้บริหาร ซึ่งพบว่า 1) ผู้บริหารพึงพอใจมากที่สุดต่อกระบวนการพัฒนาผลการเรียนรู้จากกระบวนการพัฒนาที่จัดขึ้น 2) ครูพึงพอใจมากต่อทักษะปฏิบัติและการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนา สำหรับการเรียนรู้ของครูในและนอกโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง 3) นักเรียนหลังร่วมกิจกรรมเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกมากขึ้น 4) ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมเป็นวิทยากรท้องถิ่น และให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ

4. ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1) นำความต้องการมาจัดทำเป็นแผนการพัฒนา 2) กำหนดนโยบาย ทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาของโรงเรียน 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนาเพื่อคุณภาพการศึกษา 4) ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือกับนักวิชาการ ผู้รู้ในท้องถิ่น ชุมชนในการพัฒนาครูและการศึกษาในโรงเรียน 5) ครูตั้งใจมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง 6) การให้ความร่วมมือในการอบรมในการพัฒนาครูและผู้บริหารของมหาวิทยาลัย 7) การเสริมพลังการเรียนรู้ของครูและพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน 8) ความร่วมมือของของชุมชนในการพัฒนาการเรียนการสอน 9) การร่วมมือของเขตพื้นที่ในการพัฒนาและติดตามผล

คำสำคัญ : วิจัยและพัฒนา/ รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร/ โรงเรียนเป็นฐาน/ โรงเรียนขนาดเล็ก

Abstract

The objectives of the study were to 1) analyze school context associated with the basic data of school, administrator and teachers, current situation of teaching and learning and school management 2) construct a school-based development model for teacher and administrator in small-sized school 3) investigate the effects of development model implementation 4) reveal the key success factors of the development model. There were 5 schools in Phitsanulok involved ; Don-a-pai School, Wang E-tok School, Baan Tung-noi School, Baan Wang-sarn School and Wat Khao-noi School including 2 educational institutions; Faculty of Education Naresuan University and Phitsanulok Primary Educational Service Area 1-3. The development models found in the 1st phase in 2012 have been adopted for the use in the study. The research consisted of 2 steps; the first was the analysis of school context and the other was the construction of school-based development model for teachers and administrators in small-sized schools.

Research results:

1. The analysis of school context found that teachers and administrators emphasized student-centered learning management. Academic leadership, skills of personnel administration and general administration of administrators were perceived at a high level. Based upon school context, each school proposed school-based strategic plans for the development of teachers and administrators. Faculty of Education and Phitsanulok Primary Educational Service Area worked collaboratively to promote, supervise, follow up and evaluate the school-based development of teachers and administrators.

2. A construction and an analysis of school-based development model for teacher and administrator in small-sized school started off with the collaboration between Faculty of Education and Primary Educational Service Area on selecting schools. Then Faculty of Education was in charge of building shared understanding, staff empowering, facilitating, holding knowledge sharing forum whereas Primary Educational Service Area was in charge of knowledge transferring, staff empowerment, supervising and following up. Schools were in charge of initiating plans, implementing, evaluating and improving themselves in the development process for teachers and administrators. Then, out of the synthesis of school-based development models, the model of school based development for the teachers and administrators in small-

sized schools was constructed in the framework of system approach; input, process and product coupled with the cycle of PDCA process of Total Quality Management.

3. The implementation of development model: Faculty of Education conducted programs of training recommended by the schools. Satisfaction has been evaluated after the training. The results indicated that; 1) Administrators were satisfied at the highest level with the process and learning outcome. 2) Teachers were satisfied with the practical skills, program participation and model implementation at a high level; however, in-and-out school learning was at moderate level. 3) Students got the positive changes in learning behaviors and learning achievement compared to those previous semester 4) Community involved in school activities as knowledge provider and proposed financial supports.

4. Key success factors were found as follows; 1) Transforming school needs into strategic plans. 2) Determining school administrative policy and direction. 3) Administrator's leadership, determination and commitment to quality development. 4) School administrator collaborating with university educators, local knowledge providers, school teachers and educational networks. 5) Paying attention to self-development of teachers. 6) Teachers and administrators participating in university training programs. 7) Empowering teacher's with learning and instructional development. 8) Educational Service Area participating in school development and evaluation.

Keywords: Research and Development/ Teacher and Administrator Development Model/ School-based Approach/ Small-sized School

ความเป็นมา

โรงเรียนขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา ซึ่งกลายเป็นประเด็นท้าทายสำคัญของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนมากถึง 13,578 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 43.01 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (ปีการศึกษา 2552) และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดลดลง และความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปโรงเรียนในเมือง การมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากดังกล่าว ย่อมส่งผลถึงคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารอัตรากำลังครู กล่าวคือ มีอัตราครูต่อนักเรียนค่อนข้างต่ำ โดยรวมเฉลี่ย 1 ต่อ 12.46 (ค่าเฉลี่ยภาพรวมของทั้งประเทศ 1 ต่อ 20) ทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนครูค่อนข้างสูง นอกจากนี้ การดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสทางวิชาชีพ เพราะสถานที่ทำงานส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลความเจริญ ขาดโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ครูและผู้บริหารบางคนหลีกเลี่ยงที่จะไปปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะรู้สึกด้อย และเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่าง ๆ แต่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีทางเลือก ครู หรือผู้บริหารคนใดที่มาสอนก็ต้องยอมรับเป็นครูของตน แม้ครูจะด้อยคุณภาพขาดการพัฒนาก็ตาม จึงทำให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทและโรงเรียนขนาดใหญ่มีมาตรฐานของโรงเรียนแตกต่างกัน จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหา กล่าวคือมีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้คือโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน

การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง หารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่นๆเพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือครูจำนวนจำกัดการอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมาต้องเชิญครูไปอบรมนอกโรงเรียนตามโรงแรม ห้องประชุมในส่วนกลางผลเสียที่ตามมา คือ นักเรียนถูกทอดทิ้ง ทั้งที่มีครูไม่ครบชั้นขาดการสอนทดแทน

ยิ่งทำให้มาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษา มีช่องว่างห่างออกไปอีกปัญหาดังกล่าวน่าจะมีการศึกษาวิธีการพัฒนาครูโดยใช้พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นสถานที่พัฒนา คือ การพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั่นคือเป็นการพัฒนาที่ให้ผู้เรียนและครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการและตรงกับบริบทของโรงเรียนซึ่งหากพิจารณาความสัมพันธ์ตามหลักการบริหารที่มีคุณภาพเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารครูและผู้วิจัยร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และร่วมกันปรับปรุง (A) และหากผู้บริหารและครูเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินย่อมทำให้ทราบข้อบกพร่องของตนเองได้การประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ซึ่งเป็นแนวคิดการประเมินที่มีลักษณะเอื้อต่อการปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เน้นให้ผู้เกี่ยวข้อง ในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้และประเมิน ตนเองสะท้อนผลแก่ตนเองจนในที่สุดสามารถตัดสินใจและกำหนดตนเองได้ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยบุคลากรภายในที่ทำการประเมินผลด้วยตนเองและบุคคลภายนอกทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ (Coach) หรือ ผู้อำนวยความสะดวกในการประเมิน (Facilitator) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรภายในว่าต้องการความช่วยเหลือในระดับใด

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งซึ่งรับผิดชอบการผลิตและให้การบริการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเหนือตอนล่างและความเห็นความสำคัญว่าการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความจำเป็นอย่างยิ่งและผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นคณะศึกษาศาสตร์ จึงสนใจในได้การดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อการวิเคราะห์บริบทโรงเรียนเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน ผู้บริหารและครู สภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน และการบริหารโรงเรียน

2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

4. เพื่อศึกษาแนวทางการเผยแพร่และขยายผลการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

5. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก กำหนดขอบเขต ดังนี้

ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

1. สถานศึกษาที่เข้าร่วมรับการพัฒนาจำนวน 5 โรง ในเขตจังหวัดพิษณุโลก ได้แก่ โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนวัดวังอิทก อำเภอบางระกำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โรงเรียนบ้านวังสาร อำเภอบางกระทุ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โรงเรียนวัดเขาน้อย อำเภอพรหมพิราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

2. หน่วยงานที่เข้าร่วมพัฒนา 2.1) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 2.2) สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เขต 1 - 3

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การดำเนินการวิจัยและพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้เป็นการดำเนินในระยะที่ 2 ตามรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นในการวิจัยระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2555

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์บริบทโรงเรียน

1. โรงเรียนที่เข้าร่วมวิจัย ได้แก่ โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนวัดวังอิทก อำเภอบางระกำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โรงเรียนบ้านวังสาร อำเภอบางกระทุ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โรงเรียน

วัดเขาน้อย อำเภอพรหมพิราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

2. คณะศึกษาศาสตร์ประชุมโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์การวิจัย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน

3. คณะศึกษาศาสตร์ลงพื้นที่สำรวจโรงเรียนและเก็บข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสภาพการจัดการเรียนการสอนการบริหารโรงเรียน วิเคราะห์บริบทของโรงเรียน ศึกษาความต้องการของครูและผู้บริหารโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสาร การระดมความคิดเห็น

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงงเรียนเป็นฐานการวิจัยในขั้นตอนนี้ดำเนินการดังนี้

1. การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน

1.1 คณะศึกษาศาสตร์ให้แนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2 โรงเรียนแต่ละโรงเรียนดำเนินจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.3 คณะศึกษาศาสตร์จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.4 คณะศึกษาศาสตร์เชิญผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาวิพากษ์ ให้ข้อเสนอแนะร่างแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

1.5 โรงเรียนจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนเป็นฐาน และคณะศึกษาศาสตร์ทำการสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของแต่ละโรงเรียนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน

2. **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก** โรงเรียนและคณะศึกษาศาสตร์ จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้ทฤษฎีระบบคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) และใช้กระบวนการวงจร PDCA กระบวนการเริ่มต้นคือการสำรวจความต้องการของครูและผู้บริหาร ใช้แนวทางในการพัฒนาคือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ภายในสถานศึกษา เรียนรู้นอกสถานศึกษา เรียนรู้จากวิทยากร เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ ติดตามประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารและผลที่เกิดกับผู้เรียน

ขั้นที่ 3 การนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

1. การศึกษาผลการพัฒนาตามแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนแต่ละโรงเรียนตามแผนพัฒนาการศึกษาที่แต่ละโรงเรียนกำหนดไว้ การอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ การอบรมภาวะผู้นำนักเรียนของโรงเรียน การอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง การใช้ระบบฐานข้อมูลในการประกันคุณภาพการศึกษาและการอบรมการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน

1.2 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาโดยคณะผู้วิจัยและผู้บริหารโรงเรียน

2. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวบข้อมูล

1. เครื่องมือในการเก็บข้อมูลภายหลังการฝึกอบรม ได้แก่ 1.1) แบบประเมินสอบถามความพึงพอใจการอบรม การทำวิจัยในชั้นเรียน การอบรมคอมพิวเตอร์ การอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง 1.2) แบบทบทวนภายหลังการจัดกิจกรรม

2. เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเป็นเครื่องมือที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้สร้างขึ้นประกอบด้วย 2.1) แบบประเมินตนเองของผู้บริหารและครู 2.2) แบบประเมินผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียน 2.3) แบบประเมินตนเองของครู 2.4) แบบประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

การรวมรวมข้อมูล ดำเนินการโดยสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามตามเครื่องมือที่สำนักงานเลขาสภาการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์มูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการพัฒนาตามแผนพัฒนาการศึกษาและความต้องการของโรงเรียนโดย 1.1) วิเคราะห์งานของครูภายหลังการฝึกอบรมด้วยการสรุปและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา 1.2) วิเคราะห์ความคิดเห็นของครูต่อการอบรม/พัฒนาด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า แล้วคำนวณโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงมาตรฐาน 1.3) วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นที่ 4 การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการวิเคราะห์จากผลการดำเนินงาน การสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายแล้วนำเสนอเป็นความเรียง

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์บริบทโรงเรียน

1.1 ผลศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและการบริหารโรงเรียนวัดวังอิทก โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย และโรงเรียนวัดเขาน้อย 1.1.1) ครูทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ประสบความสำเร็จ 1.1.2) ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำด้านวิชาการ พฤติกรรมการบริหารด้านบุคคลและการบริหารด้านบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับมาก

1.2 ผลการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและผู้บริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน 1.2.1) แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดวังอิทก คือการพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและการพัฒนาศักยภาพผู้นำสถานศึกษา ในการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เรียน ผลการดำเนินการโรงเรียนมีการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในองค์กร เช่น การเข้าใจ เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานจนเกิดความไว้วางใจต่อการทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การ พัฒนาระบบการบริหาร โดยเน้นความร่วมมือกับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และชุมชน นิเทศติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอน การสร้างเครื่องวัดผล มีการใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนแก้ปัญหาการเรียนการสอน **1.2.2) แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดดอนอภัย** คือการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน การพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผลการดำเนินการผู้บริหารได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาครูและผู้บริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน การบริหารที่มีคุณภาพโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยเฉพาะครู ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครูได้รับการพัฒนาด้าน ICT การทำวิจัยในชั้นเรียนครูนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนการสอน มีวิทยากรช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การสอนจัดสาน การสอนทำขนม เป็นต้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน **1.2.3) แผนกลยุทธ์โรงเรียนบ้านวังสาร** คือครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีคุณภาพ จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง ประชุมวิชาการทุกวันพุธ และสรุปผลการนิเทศทุกเดือน จัดนิทรรศการผลงานที่เกิดจากกิจกรรมรักการอ่าน **1.2.4) แผนกลยุทธ์โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย** คือ พัฒนาผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารการศึกษาเป็นที่ยอมรับของชุมชน การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง การพัฒนาครูด้านการใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาการประเมินโดยระบบออนไลน์ ผลการดำเนินการผู้บริหารมีการบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลงโดยการพึ่งพาตนเองและพึ่งพาจากหน่วยงานต้นสังกัดให้น้อยที่สุด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโดยระบบออนไลน์และเครือข่ายทางวิชาการ ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาเชิงประจักษ์ มีการแต่งตั้งครูแกนนำในการพัฒนาศิษย์ มีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนของครูทุกคน มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงและใช้ระบบออนไลน์ในการติดตามประเมินผล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาและเครือข่ายทางวิชาการ **1.2.5) แผนกลยุทธ์โรงเรียนวัดเขาน้อย** คือ การพัฒนาของโรงเรียนโดยใช้ปัญญาเป็นฐานและการพัฒนาหลักสูตร ผลการดำเนินการ มีกระบวนการทำงานร่วมมือกับนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ศึกษาเรียนรู้จากสิ่งที่ทำจริง ลงมือปฏิบัติจริง การลงมือแก้ปัญหา.สร้างกรอบแนวคิดทิศทางที่ชัดเจน เพื่อนำมาเป็นทิศทางการพัฒนาโรงเรียน จัดทำหลักสูตรบูรณาการ 8 กลุ่มสาระ ปรับเป็นสาระเพิ่มเติม/

จุดเน้นของสถานศึกษา/กิจกรรมชุมนุมและชมรม ทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีการใช่แหล่งเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างผู้รู้ในท้องถิ่น จัดกิจกรรมระหว่างครู นักเรียนและชุมชน **1.2.6) แผนและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนของคณะศึกษาศาสตร์** คือ สนับสนุนส่งเสริม การให้ความรู้กับครูโดยการจัดการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง การใช้คอมพิวเตอร์/สื่อการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องนิเทศ ติดตาม ประเมินผล ผลการดำเนินการ โรงเรียนได้มีการสร้างชุมชนครู (Professional Learning Community: PLC) โรงเรียนวัดวังอิทก : ชุมชนสร้างฝันการเรียนรู้สู่ความเป็นจริง โรงเรียนวัดดอนอภัย : ชุมชนเรียนรู้ก้าวสู่อาเซียน โรงเรียนบ้านวังสาร : ชุมชนคนรักสุขภาพ โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย : ชุมชนคนใฝ่รู้ โรงเรียนวัดเขาน้อย: ชุมชนนักคิดวิทยาศาสตร์ท้องถิ่น คณะศึกษาศาสตร์ได้มีการอบรมการวิจัยในชั้นเรียน การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ครูมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ได้จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน ICT หน้า Website ของคณะศึกษาศาสตร์คือชุมชนครู

2. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็ก

2.1 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก 2.1.1) กระบวนการ พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน วิเคราะห์บริบทของโรงเรียน จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารและครูดำเนินการตามแผน ประเมิน ตรวจสอบ และนำข้อมูลมาสู่การพัฒนาปรับปรุง 2.1.2) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เริ่มจากการประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา คัดเลือกโรงเรียน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ความรู้/เสริมพลัง นิเทศ ติดตาม และโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการ ประเมิน/ตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อดำเนินการสู่คุณภาพโรงเรียน

2.2 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ได้มีการปรับรูปแบบโดยคณะศึกษาศาสตร์ให้ความรู้ เสริมพลัง สร้างความเข้าใจ เอื้ออำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชี้แนะแนวทางศึกษานิเทศก์ สำนักเขตพื้นที่เสริมพลัง นิเทศ/ติดตาม ชี้แนะให้แนวทาง ชุมชน/ผู้นำท้องถิ่น/ผู้ปกครองให้การสนับสนุนงบประมาณ ปัจจัยเกื้อหนุนและเป็นวิทยากรให้ความรู้ และโรงเรียนดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานตามวงจร PDCA

3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

3.1 คณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนร่วมกันกำหนดการพัฒนาโรงเรียนแต่ละโรงเรียนตามความต้องการ ประกอบด้วย 3.1.1) การอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน 3.1.2) การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับครูโรงเรียนวัดวังอิทกและโรงเรียนวัดดอนอภัย ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการอบรมคอมพิวเตอร์และการจัดทำข้อสอบใช้ในการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 3.1.3) การพัฒนาผู้นำนักเรียนของโรงเรียนบ้านวังสาร 3.1.4) การอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง ผลการศึกษาความคิดเห็นของครูที่เข้ารับการอบรมการสอนภาษาอังกฤษและการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงพบว่า ความพึงพอใจของครูโดยรวมจากการอบรมภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับมาก 3.1.5) การอบรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนวัดเขาน้อยโดยมีการศึกษาบริบท เพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทำความเข้าใจให้ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจัดทำหลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนคือ นักคิดวิทยาศาสตร์ท้องถิ่น

3.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก 3.2.1) ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารที่เข้าร่วมกิจกรรม พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาผลการเรียนรู้จากกระบวนการพัฒนา การประกันคุณภาพ และการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของชุมชน พฤติกรรมการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารวิชาการ การ

ใช้ ICT ในการบริหารจัดการ และผลงาน/ชิ้นงาน/บทความหรือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา สำหรับการประเมินตนเองการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า กระบวนการ พัฒนาเรื่อง การฝึกอบรม การเรียนรู้ในโรงเรียน การเรียนรู้นอกโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 3.2.2) การใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูปรากฏดังนี้ 1) การประเมินตนเองของครูจากการใช้รูปแบบ การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาทักษะเชิงปฏิบัติโดยการประเมินตนเองของครูอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนา มีการประเมินการใช้รูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด 3) การใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวม ของครูพบว่าการฝึกอบรม การเรียนรู้ในโรงเรียนและ การเรียนรู้นอกโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

3.3 การศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนจากการใช้รูปแบบ 3.3.1) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนหลังการเข้าร่วมกิจกรรม พบว่า 1) นักเรียนมีความกระตือรือร้น มีความขยัน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ใฝ่เรียนรู้อยู่อย่างพอเพียง ร่วมมือการทำงาน มีจิตใจเอื้ออาทรต่อกัน เกิดความรักห่วงใยระหว่างพี่กับน้อง นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข มีจิตสาธารณะ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัดเจน ช่วยเหลืองานคุณครูโดยไม่ต้องออกคำสั่ง มุ่งมั่นในการทำงานและการบ้าน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น มีวิสัยทัศน์และใฝ่รู้ ใฝ่เรียนและชอบทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย มีความสุข สนุกสนานในการทำกิจกรรม และกล้าที่จะแสดงออกและความคิดเห็นมากขึ้น 2) ผลการเรียนรู้ของนักเรียนก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม 2.1) นักเรียนโรงเรียนวัดดอนอภัยมีผลการเรียนดีขึ้นทุกกลุ่มสาระ ผลการสอบ O-net ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยระดับประเทศทุกกลุ่มสาระ 2.2) นักเรียนโรงเรียนวัดวังอิฐมีผลการสอบ O-net ทุกกลุ่มสาระปีการศึกษา 2554 สูงกว่าปีการศึกษา 2553 2.3) นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 75 3.3.2) ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน/ชุมชน ชุมชนเกิดความเชื่อมั่นโรงเรียนเข้าร่วมเป็นวิทยากรจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การจักสาน การสอนทำขนม ให้การสนับสนุนงบประมาณในการสร้างอาคารเรียนและสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดกิจกรรม เช่น การดนตรี การฝึกตีกลองยาว โครงการอาหารกลางวัน อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ สนับสนุนด้านแรงงาน ปรับปรุงอาคารเรียน ห้องเรียน/สถานที่ ให้ความร่วมมือ มีศรัทธาต่อโรงเรียน ช่วยดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของตนเองมากขึ้น ผู้ปกครองมีความภูมิใจในการเปลี่ยนแปลงของเด็กนักเรียน และผลการเรียน ชุมชนให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ในกิจกรรมเสริมหลักสูตร คณะกรรมการโรงเรียน ชาวบ้าน ผู้ปกครอง พระสงฆ์ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนอย่างเสมอ ชื่นชมครูที่พัฒนานักเรียน เอาใจใส่นักเรียน 3.3.3) ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร **1) สิ่งที่ประทับใจในการเข้าร่วมโครงการ**พัฒนาครูละผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ครูและผู้บริหารมีวิธีและกระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้หลากหลายทำให้นักเรียนเกิดความสนใจและตั้งใจเรียนมากขึ้น ครูสามารถนำวิธีการที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน การพัฒนาเป็นไปตรงตามความต้องการของโรงเรียน วิทยากรมีความรู้ความสามารถในการให้ความรู้กับครูเป็นการพัฒนาโดยอยู่ในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความจริงจังและจริงใจ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้ได้เป็นอย่างดี มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ และได้รับคำแนะนำทำให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียนมากขึ้น สามารถนำไปพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาศักยภาพของตนได้เป็นอย่างดี ได้เรียนรู้โปรแกรมใหม่ๆ เช่น Adobe Captitive ในการสร้างข้อสอบ สามารถนำไปใช้กับนักเรียนได้จริง และแก้ปัญหาให้กับนักเรียนได้ตรงจุด **2) ปัญหาอุปสรรคในการเข้าร่วมโครงการ**พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา วันเวลาที่เข้าร่วมโครงการ มีงานอื่นแทรกเข้ามาในระหว่างการอบรม ทำให้นำความรู้จากโครงการมาปฏิบัติได้ไม่ดีเท่าที่ควร ครูมีพื้นฐานภาษาอังกฤษไม่ดีเวลาฝึกอบรมภาษาอังกฤษน้อยเกินไป ทำให้ไม่เกิดทักษะการเรียนภาษาอังกฤษการถ่ายทอดความรู้และวิธีการ ใช้เวลาน้อยไป ควรมีการเพิ่มเติมเวลาในการอบรม 3) **การนำสิ่งที่ได้รับจากโครงการ**พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาไปพัฒนาคุณภาพผู้เรียนพบว่า สิ่งที่ได้รับช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานในการจัดกิจกรรมการเรียนการ

สอนมีวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น การจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา การใช้ระบบ ICT ประกอบการจัดการเรียนการสอน การนำวิจัยในชั้นเรียนไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาด้านการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ และครูมีความสุขกับงานการทำวิจัย สามารถสร้างข้อสอบ ใช้สื่อการสอน ICT มาประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้มีคุณภาพ พัฒนานักเรียนในเรื่องการเรียนภาษาอังกฤษ 4) **ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน** สรุปได้ดังนี้ 4.1) การนำความต้องการพัฒนาของครูและผู้บริหาร ปัญหาของโรงเรียนมาจัดทำแผนการพัฒนา การกำหนดนโยบาย ทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาของโรงเรียน 4.2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการพัฒนาเพื่อคุณภาพการศึกษา 4.3) ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานความร่วมมือกับนักวิชาการผู้รู้ในท้องถิ่นชุมชนในการพัฒนาครูและการศึกษาในโรงเรียน 4.4) ครูมีความตั้งใจ มุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง 4.5) การให้ความร่วมมือ การเอื้ออำนวยความสะดวก การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ สถานที่ในการอบรมในการพัฒนาครูและผู้บริหารของมหาวิทยาลัย 4.6) การสริมพลังให้ความช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม การเรียนรู้ของครู การพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน 4.7) ความร่วมมือของผู้รู้ในท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครองในการร่วมพัฒนาการเรียนการสอน 4.8) เขตพื้นที่ ให้ความสำคัญ ร่วมให้ข้อคิดเห็น นิเทศ ติดตามการพัฒนา

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและการบริหารของโรงเรียน พบว่า ครูทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ประสอบความสำเร็จ ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะ ครูได้รับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนมาตลอดเวลาโดยเป็นผู้เน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการ บริหารด้านภาวะผู้นำด้านวิชาการ การบริหารวิชาการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยครูไม่ครบชั้นเรียนการบริหารด้านบุคคลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ส่วนการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและผู้บริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โรงเรียนได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของตนเอง โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค นำมาสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตรงประเด็นปัญหาและความต้องการของแต่ละโรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ การพัฒนาครูและผู้บริหารที่มีจุดเน้นแตกต่างกัน ดังเช่นที่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ได้เน้นการปฏิบัติการหรือการดำเนินการภายในโรงเรียนให้มากที่สุด โดยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาได้เรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน โดยสถานศึกษาแต่ละแห่ง สำรวจ จัดทำข้อมูล กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ว่า ครูแลผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาด้านใดบ้างที่ผ่านมาได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง แล้วจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องอะไรเพิ่มเติม โรงเรียนจัดทำแผนปฏิรูป ซึ่งมีสาระเรื่องเป้าหมายการพัฒนา วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงานแต่ละโรงเรียนเลือกใช้วิธีการเฉพาะที่โรงเรียนเห็นว่าเหมาะสมกับครู แหล่งทรัพยากรที่อยู่และที่ต้องการเพิ่มเติมและวิธีการประเมินผล คณะศึกษาศาสตร์ได้มีการจัดทำแผนและแนวทางการพัฒนาโรงเรียน โดยการสนับสนุน ส่งเสริม การให้ความรู้เกี่ยวกับ การจัดการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง การใช้คอมพิวเตอร์/สื่อการเรียนการสอน การทำหลักสูตรสถานศึกษา มีการนิเทศติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพราะคณะศึกษาศาสตร์ได้มีการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของแต่ละโรงเรียน แล้วจัดทำแผนพัฒนาในส่วนของศึกษาศาสตร์ ที่ตรงกับจุดเน้นของแต่ละโรงเรียนเพื่อการพัฒนาที่ตรงประเด็น ดังเช่นผลการวิจัยของเปอริเตอร์สัน แมคคาร์เธย์ และเอลบอร์ (Portarson, McCatthey and Clmore, 1996) พบว่า ต้องมุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดเรียนรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้ เป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างอย่างแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กนั้น มีกระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหาร เริ่มจากวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารและครู โดยแผนนั้นมีการเรียนรู้จากภายในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่และเรียนรู้จากภายนอก เช่นเดียวกับงานวิจัยของเปอร์เตอร์สัน แมคคาร์เธย์ และเอมอร์ (Perterson, Jc Carthey and Elmore, 1996) เกี่ยวกับการพัฒนาครูที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาครูที่กระบวนการ (Process) โดย กำหนดปรัชญา

นโยบายและมาตรการในการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับบริบทที่พึงประสงค์ของโรงเรียน และสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ ทั้งในเรื่องของการบริหารเพื่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียน การจัดโครงสร้างองค์กร การจูงใจ การตัดสินใจ การใช้ภาวะผู้นำ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรและการบริหารหลักสูตรและการสอน รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน คณะศึกษาศาสตร์ได้สร้างความเข้าใจ ให้ความรู้/เสริมพลัง อำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เขตพื้นที่การศึกษาประสานให้ความรู้/เสริมพลัง นิเทศ ติดตาม โรงเรียนขนาดเล็ก จัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการ ประเมิน/ตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อดำเนินการสู่คุณภาพโรงเรียน ซึ่งเป็นไปการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการพัฒนาบุคลากรที่ผูกติดกับการเรียนรู้และพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน (School-Based and On-the-Job Development) โดยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาไปในตัวในขณะปฏิบัติงานและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Learning by doing) เป็นหลัก เน้นการพัฒนาที่สถานศึกษา (School-Based Training) เป็นหลักผูกกับการพัฒนางาน (On-the-job Development) ให้ใช้การวิจัย ใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง ให้มีปฏิบัติการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ Guskey (2000, pp. 22 - 28) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรตามวงจรการจัดการเชิงคุณภาพ PDCA ซึ่งประกอบด้วย plan-do-check-act หรือ PDCA ตามรูปแบบที่ได้กำหนดการดำเนินงานไว้ในกรอบการดำเนินงาน

3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า

3.1 คณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนได้มีการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารตามแผนที่กำหนดไว้ ภายหลังการอบรมครูได้มีการนำสาระที่ได้จาการอบรมไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ดังเช่น การทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในการแก้ปัญหาของนักเรียน การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ การวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การใช้ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและประกันคุณภาพการศึกษา มีการนิเทศติดตาม ชี้แนะ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดตั้งชุมชนครูขึ้นในแต่ละโรงเรียน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังเช่น Guskey (2000, pp.22-28) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมครูที่ใช้ในโรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการนำองค์ความรู้ในองค์กรเพื่อทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า ทันกับการเปลี่ยนแปลงและเริ่มให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยสถานศึกษาต้องจัดการศึกษาหรือพัฒนากระบวนการ เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Communities Practices : COP) ขึ้น การจัดเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้ จะเป็นการประยุกต์และนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาและจัดเก็บไว้นำออกไปใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ดังนั้นจึงต้องทำการวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research : CAR) การวิจัยปฏิบัติการบริหาร (Action Research และ Institutional Research : AR/IR) การพัฒนาครูและผู้บริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานครั้งนี้ใช้วิธีการพัฒนาด้วยวิธีการหลากหลายซึ่งมีการพัฒนาในโรงเรียน มีการพัฒนานอกโรงเรียน คือ คณะศึกษาศาสตร์ เป็นไปเช่นเดียวกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549) ที่ให้กรอบแนวคิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ในประเด็นหนึ่งคือ วิธีการพัฒนาต้องมีความหมายหลากหลายรูปแบบ คือการพัฒนาภายในสถานศึกษา (Inside-based development) เช่น การพัฒนาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน การวิจัยในชั้นเรียน การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อทางไกลต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ e-Book, e-Learning วิทยุ โทรทัศน์ การพัฒนาภายนอกสถานศึกษา (Outside-based Development) เช่น การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน

3.2 ผลการศึกษาคิดเห็นผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ผู้บริหารและครูมีความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะการพัฒนาครั้งนี้ได้มีการจัดทำแผนตามความต้องการของครู และบริหารของแต่ละโรงเรียน ซึ่งการพัฒนานั้น มีทั้งกิจกรรม/โครงการ/วิธีการ ที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ในเรื่องนี้สำนักงานเลขาธิการการศึกษา (2550) ได้กล่าวถึงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะของการพัฒนาครูและผู้บริการสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนว่า การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนที่แต่ละสถานศึกษาอาจเลือกให้เหมาะสมกับ

สภาพของตนได้ และที่คาดว่าเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 ผลการศึกษาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน โรงเรียนและชุมชน พบว่า นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม มีความกระตือรือร้น ความขยัน ความรับผิดชอบ ร่วมมือกันทำงาน มีจิตสาธารณะ ใฝ่เรียนรู้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีความสุข สนุกสนานในการทำกิจกรรมและกล้าที่จะแสดงออก เป็นเพราะครูได้มีการวิเคราะห์ปัญหาจากผู้เรียน แก้ปัญหาด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียน ครูมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาครั้งนี้ เป็นการพัฒนาที่ตรงจุด ตรงประเด็น ดังเช่นรูปแบบการพัฒนาครูของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ในรูปแบบที่ 2 รูปแบบการพัฒนาครู เป็นรูปแบบการพัฒนาครู เพื่อให้เกิดผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาที่สถานศึกษา (School-Based Training) เป็นหลักผูกกับการพัฒนางาน (On-the-job Development) ที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติและสามารถดำเนินการให้ภายในสถานศึกษา ให้ใช้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) อย่างต่อเนื่องตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน เน้นกระบวนการร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้วงจร PDCA ดังที่ Cotton (2001) เสนอว่า ถ้าจะให้การนำ SBM ไปใช้ ควรตระหนักว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนขึ้นอยู่กับกิจกรรมการเรียนการสอนโดยตรง SBM เป็นเพียงเครื่องมือหรือกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนรูปแบบหนึ่ง

ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน/ชุมขน พบว่าชุมชนเกิดความเชื่อมั่นโรงเรียนเพิ่มขึ้น ให้การสนับสนุน ทั้งงบประมาณ การเป็นวิทยากร มีความศรัทธาต่อโรงเรียน ผู้ปกครองมีความภาคภูมิใจในการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน ชื่นชมครูที่พัฒนานักเรียน เอาใจใส่นักเรียนและให้ความร่วมมือ สนับสนุนด้วยการเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น น่าจะเป็นเพราะชุมชน ผู้ปกครอง ได้รับรู้กับการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ทราบว่าการพัฒนาครูและผู้บริหารตามโครงการนี้คือการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ทำให้ครูไม่ได้ทิ้งห้องเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ ดังที่ Cotton (2001) เสนอว่า ครูใหญ่และคณะครูของโรงเรียนที่ประสงค์จะนำ SBM ไปใช้ควรสร้างความเข้าใจแก่ครูทุกคน และผู้ปกครอง ชุมชนว่า SBM คืออะไร ทำไมต้องนำ SBM มาใช้แทนรูปแบบการบริหารที่มีอยู่เดิม และผู้บริหารโรงเรียน และครูต้องสื่อสารกับผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะผู้มีผลประโยชน์ได้เสียกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3.4 ความคิดเห็นที่มีต่อโครงการพัฒนาครูและผู้บริหาร

3.4.1 สิ่งที่ประทับใจในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ครูและผู้บริหารมีวิธีและกระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้หลากหลาย ทำให้นักเรียนเกิดความสนใจและตั้งใจเรียนมากขึ้น ครูสามารถนำวิธีการที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน การพัฒนาเป็นไปตรงตามความต้องการของโรงเรียน วิทยากรมีความรู้ความสามารถในการให้ความรู้กับครูเป็นการพัฒนาโดยอยู่ในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความจริงจังและจริงใจ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้ได้เป็นอย่างดี มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้เป็นอย่างดี และได้รับคำแนะนำสามารถนำไปพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาศักยภาพของตนได้เป็นอย่างดี การพัฒนาครั้งนี้ผู้รับการพัฒนาและผู้พัฒนามีการร่วมกันวางแผน จึงทำให้ครูมีความรู้สึกไม่เป็นการบังคับในการพัฒนา และมีเป้าหมายร่วมกันคือการเปลี่ยนแปลงในผู้เรียน อีกทั้งการการพัฒนาครูและผู้บริหารนี้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองภายในโรงเรียนได้ โดยครูเป็นผู้พัฒนาตนเองจากการลงมือทำในฐานะผู้ปฏิบัติ (Practitioner) ครูได้เรียนจากประสบการณ์ตรง สิ่งที่ครูได้เรียนรู้และพัฒนายังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของครู นอกจากนี้ยังมีอิสระในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่ คือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียนการพัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามกรอบสมรรถนะ โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา (Individual Development Plan: ID-PLAN) วิธีการพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เลือกตามความเหมาะสมกับตนเอง เช่น การพัฒนาภายในสถานศึกษา (Inside-based Development) เช่น การพัฒนาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน

การวิจัยในชั้นเรียน การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อทางไกลต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ e-book e-learning วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ การพัฒนาภายนอกสถานศึกษา (Outside-based Development) เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน ฯลฯ วิธีนี้รัฐจะต้องจัดให้มีเครือข่ายที่ได้มาตรฐานทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่าย ได้แก่ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรเอกชน สมาคมวิชาชีพต่างๆ และบุคลเครือข่าย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้านเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะเข้ารับการพัฒนา

3.4.2 ปัญหาอุปสรรคในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา วันเวลาที่เข้าร่วมโครงการ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและผู้บริหารที่มากขึ้น มีงานอื่นแทรกเข้ามาในระหว่างการอบรม ทำให้การนำความรู้จากโครงการมาปฏิบัติได้ไม่ดีเท่าที่ควร ครูมีพื้นฐานภาษาอังกฤษไม่ดีเวลาฝึกอบรมภาษาอังกฤษน้อยเกินไป ทำให้ไม่เกิดทักษะการสอนภาษาอังกฤษการถ่ายทอดความรู้และวิธีการใช้เวลาน้อยไปยังไม่เข้าใจเรื่องงานวิจัย เพราะผู้รับการอบรมยังมีประสบการณ์น้อย จำนวนครูมีน้อยเกินไป ต้องรับผิดชอบงานหนักและมากเกินไป ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะระหว่างการพัฒนาครูยังได้รับการพัฒนาจากต้นสังกัดทำให้ครูไม่มีเวลาเพียงพอในการพัฒนาได้ตรงตามที่ตนต้องการ อีกทั้งในสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ครูไม่ครบชั้นเรียน ครูต้องทำงานธุรการของโรงเรียนจึงทำให้ครูมีเวลาไม่เพียงพอในการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้อย่างแท้จริง

3.4.3 การนำสิ่งที่ได้รับจากโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาไปพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พบว่า สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น การจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา การใช้ระบบ ICT ประกอบการจัดการเรียนการสอน การนำวิจัยในชั้นเรียนไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาด้านการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ ได้นำการวิจัยในชั้นเรียนมาปรับใช้กับนักเรียน นักเรียนสามารถอ่านเขียน เรียนไปพร้อมกับเพื่อนๆ ได้เป็นอย่างดี และมีความสุขกับงานการทำวิจัย สามารถสร้างข้อสอบใหม่ๆ ที่นักเรียนชื่นชอบ และมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ใช้สื่อการสอน ICT มาประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้มีคุณภาพ พัฒนานักเรียนในเรื่องการเรียนภาษาอังกฤษที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะการพัฒนาครั้งนี้เป็นการพัฒนาตามความต้องการของครูภายใต้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในห้องเรียนจึงทำให้ครูสามารถนำไปใช้จริงในการพัฒนาผู้เรียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ระดับนโยบาย

1. คณะศึกษาศาสตร์ควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถเป็นผู้ชี้นำสังคมทางปัญญาได้อย่างแท้จริง

2. เขตพื้นที่การศึกษาควรมีการกำหนดนโยบาย/แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง

3. เขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นผู้ประสานในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนที่มีแนวการพัฒนาครูและผู้บริหารที่ดีในลักษณะชุมชนครูมืออาชีพโดยการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะเวทีแลกเปลี่ยนรู้หรือการแลกเปลี่ยนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. สถานศึกษาควรมีการนโยบาย/แนวทางในการพัฒนาครู ผู้บริหาร ที่ชัดเจนตามบริบท วิสัยทัศน์ ความต้องการ สิ่งที่ต้องพัฒนาของสถานศึกษาและดำเนินการวางแผน การดำเนินการ การตรวจ/ประเมินและการปรับปรุง

ระดับปฏิบัติ

1. คณะศึกษาศาสตร์ควรมีบทบาทในการชี้แนะให้ความรู้ (Coach) เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นศูนย์พัฒนาครู ผู้บริหาร โรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในการพัฒนาตนเองและครูในสถานศึกษาตามบริบทของโรงเรียน

3. สถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ความ สามารถของครูในโรงเรียนเพื่อสร้างให้ครูเป็นผู้นำในการพัฒนาในเรื่องนั้นและจัดให้เกิดการเรียนในโรงเรียน อาทิ การจัดการความรู้ การใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน

4. คณะศึกษาศาสตร์ เขตพื้นที่การศึกษาควรประสานโรงเรียนจัดให้มีเครือข่ายครูในเขตพื้นที่และจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คัดเลือกครูต้นแบบในการ

พัฒนาตนเองเพื่อให้มีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

5. คณะศึกษาศาสตร์ควรมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยโดยจัดให้โรงเรียนเป้าหมายนำเสนอผลการพัฒนาของแต่ละโรงเรียนและจัดให้มีเครือข่ายการพัฒนาโรงเรียนโดยมีโรงเรียนเป้าหมายเป็นแกนในการพัฒนาครูและผู้บริหารเป็นฐาน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงประเมินโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อได้ข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.2 ควรมีการวิจัยรูปแบบการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาครูและผู้บริหารด้วยการะบวนการจัดการความรู้

2.3 ควรมีการวิจัยผลการเรียนรู้ของนักเรียนของโรงเรียนพัฒนาครูและผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

ดิเรก วรรณเศียร. (2545). *การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีระ รุญเจริญ. (2545). *ปราชญากล้าหาญและสัมมา.* การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). *กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน: การประเมินและการประกัน.* กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ. (2544). *ภาวะวิกฤตและยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ระยะที่ 9-10 (พ.ศ. 2545-2554).* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ. (2546). *รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

พิชิต ฤทธิ์จรูญและคณะ. (2552). *สภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

มนตรี จุฬาวัฒนทล. (2543). *นโยบายการผลิตและการพัฒนาครู.* กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

วรัยพร แสงนภาบวร. (2550). *การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก.* สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, เอกสารอัดสำเนา.

วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ.* กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.

วิทยากร เชียงกูร. (2550). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2549 / 2550: จะแก้ปัญหาและปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบองค์รวมได้อย่างไร.* สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

วิษณุ ทรัพย์สมบัติ. (2549). *การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินการเรียนการสอนของครู : การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยการสร้างเครือข่ายและการคิดสะท้อนอภิมาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศศิธร เขียวกอ. (2548). *การพัฒนาสมรรถภาพด้านการประเมินสำหรับครูโรงเรียนประถมศึกษา : การเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมครูแบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). *เอกสารประกอบการประชุมเสนอผล "การติดตามสภาวการณ์ครูรายจังหวัด (*Teacher Watch)", เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). *รูปแบบการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). *โครงการนำร่องเพื่อวิจัยและพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กที่ขาดโอกาสในการพัฒนา.* เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการ วันที่ 7-8 สิงหาคม 2549 ณ โรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2550.* กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิก.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (*School-Based Management). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). *หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน.* กรุงเทพมหานคร: พระรามสี่การพิมพ์.

Cheng, Yin Cheong. (1996). School Effectiveness and School-Based Management: Amechanism for Development. London: Falmer Press.

Cronbach, L.J. (1980). Course Improvement Through Evaluation. Teachers College Record, 64: 672-683.

Daresh J.C. and Playko M.A., (1992). The Professional Development of School Administrator. New Jersey: Merrill Prentice-Hall.

Demarest. (1997). Understanding Knowledge management. Journal of Long Range Planning, 30 (3), 374 – 384.

Myers, Dorothy and Stonehill, Robert. (1993). School-Based Management. (online). 2001, April 10th, Available from : http://www/ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/baseman.html

Trapp, Holger. (1999). Benefits of an Intranet-based Knowledge Management System-Measuring the Effects. A vailable from: http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeitholgertrapp.pdf