

## บทที่ 4

### การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการศึกษากการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

**การศึกษาภาคสนามการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)**

**กรณีศึกษา :** จังหวัดนครนายก : ข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดนครนายก

**กรณีศึกษา 1 :** โรงเรียนประถม 1 ตำบลบ้านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชน

2.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

**กรณีศึกษา 2 :** โรงเรียนประถม 2 ตำบลองครักษ์ อำเภองครักษ์ จังหวัดนครนายก

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชน

2.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

**กรณีศึกษา 3 :** โรงเรียนมัธยม 1 ตำบลศรีจุฬา อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชน

2.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

**กรณีศึกษา 4 :** โรงเรียนมัธยม 2 ตำบลเขาเพิ่ม อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนและชุมชน

2.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

**การศึกษาภาคสนามการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

ผู้วิจัยเลือกสถานศึกษาในจังหวัดนครนายกเป็นกรณีศึกษา 4 โรงเรียน โดยศึกษาข้อมูลของจังหวัดนครนายก ดังนี้

**ประวัติความเป็นมาของจังหวัดนครนายก**

นครนายกเป็นเมืองเก่าแก่เมืองหนึ่งตามหลักฐานทางประวัติศาสตร์ จากการขุดค้นตัวเมืองเก่า พอจะทราบได้ว่า เมืองนครนายกมีอายุไม่ต่ำกว่า 900 ปีมาแล้ว สันนิษฐานว่าอยู่ในสมัยทวารวดี โดยดูจากลักษณะตัวเมืองที่ปรากฏในยุคกรุงศรีอยุธยา ปรากฏหลักฐานทางประวัติศาสตร์ว่าในสมัย

พระเจ้าอู่ทองได้ตั้งเมืองนครนายกเป็นเมืองชั้นจัตวา และเป็นเมืองหน้าด่านทางทิศตะวันออก ไว้คอยป้องกันศึกทางด้านเขมร ปี 2075 ในสมัยสมเด็จพระมหาจักรพรรดิได้ทรงจัดวางผังเมืองใหม่ในการป้องกันประเทศ ได้โปรดให้ทำกำแพงเมืองเดิม ซึ่งยังมีหลักฐานปรากฏอยู่บ้างที่วัดศรีเมือง อำเภอเมืองนครนายกในปัจจุบัน ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการจัดระเบียบการปกครอง และการบริหารราชการขึ้นใหม่ โดยรวมหัวเมืองต่างๆ ให้เข้าเป็นอาณาจักรอันเดียวกัน ได้ประกาศจัดตั้งกระทรวงขึ้น 12 กระทรวง และทรงวางรากฐานการบริหารราชการส่วนภูมิภาค โดยจัดตั้งเป็นมณฑลเทศาภิบาล และในปี 2453 ได้ทรงตั้งมณฑลปราจีนบุรี ประกอบด้วยปราจีนบุรี นครนายก พนมสารคาม และฉะเชิงเทรา โดยตั้งที่ว่าการมณฑลที่ปราจีนบุรี ต่อมาได้รวมเอาพินิจนิคม ชลบุรี และบางละมุง เข้ารวมด้วยเป็น 7 หัวเมือง และย้ายที่ว่าการมณฑลไปที่ฉะเชิงเทราในปี พ.ศ. 2445 โดยยกเล็กเจ้าผู้ครองนคร และให้มีข้าหลวงประจำจังหวัด ซึ่งมีพระยาพิบูลย์สงคราม (จอน) เป็นข้าหลวงคนแรก และได้สร้างศาลากลางจังหวัดแห่งแรก ตั้งอยู่บริเวณฝั่งขวาของแม่น้ำนครนายก ปัจจุบันเป็นที่ตั้งธนาคารพาณิชย์ 2 แห่ง คือ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และธนาคารกรุงเทพ ปัจจุบันได้ย้ายศาลากลางจังหวัดไปตั้งอยู่ที่บริเวณริมถนนสุพรรณนคร ตำบลท่าช้าง ห่างจากเทศบาลเมืองนครนายกประมาณ 2 กิโลเมตร และได้เปิดทำการเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2520 จนถึงปัจจุบัน

จังหวัดนครนายกเดิมชื่อบ้านนา เล่ากันว่าในสมัยกรุงศรีอยุธยาดินแดนของนครนายกเป็นป่ารกชัฏ เป็นที่ดอน ทำนา หรือทำการเพาะปลูกอะไรไม่ค่อยได้ มีไข้ป่าชุกชุม ผู้คนจึงพากันอพยพไปอยู่ที่อื่นจนกลายเป็นเมืองร้าง ต่อมาพระมหากษัตริย์ทรงทราบความเดือดร้อนของชาวเมือง จึงโปรดให้ยกเล็กภาษีค่านา เพื่อจูงใจให้ชาวเมืองอยู่ที่เดิม ทำให้มีผู้คนอพยพมาอยู่เพิ่มมากขึ้น จนเป็นชุมชนใหญ่และเรียกเมืองนี้กันติดปากว่า เมือง นา-ยก ภายหลังกลายเป็น นครนายก จนถึงปัจจุบัน

ประวัติอีกอย่างหนึ่งที่กล่าวว่านครนายกเคยเป็นถิ่นอาศัยของมนุษย์มาตั้งแต่ยุคโบราณ ประมาณ สามพันปีเศษ เริ่มต้นที่ชุมชนเกษตร ริมคลองบ้านนา อำเภอบ้านนา ต่อมาชุมชนที่พัฒนาขึ้นเป็นเมือง ชื่อ เมืองดงละคร มีความเจริญราวพุทธศตวรรษที่ 14 – 18 ยุคเดียวกับทวารวดี มีความเชื่อว่า เมืองนครนายกเป็นเมืองที่เขมรสร้างขึ้น มีมาก่อนการสถาปนากรุงศรีอยุธยา เมื่อเขมรอ่อนแอ จึงถูกกรุงศรีอยุธยาผนวกไว้ การกำหนดอายุเมืองนครนายกในสมัยกรุงศรีอยุธยาน่าจะเริ่มต้นอย่างช้าในสมัยพระบรมไตรโลกนาถ ดังที่มีปรากฏในกฎหมายพระอัยการ ตำแหน่งนายทหารหัวเมือง จ.ศ. 1289 (พ.ศ. 2020) ที่กล่าวถึง "ออกพระพิบูลย์สงคราม" ว่าเป็นตำแหน่งเจ้าเมืองนครนายก จวบจนปัจจุบันนครนายกมีอายุ 500 ปีเศษ

ชื่อ "นครนายก" ไม่มีหลักฐานแน่นอน แต่จากการศึกษาทางประวัติศาสตร์ พิจารณาได้ ดังนี้

1. การยกค่านา ในปี พ.ศ. 2476 รองอำมาตย์ก้าน สภานนท์ ครูใหญ่โรงเรียนนาครลำ สงเคราะห์ ได้เรียบเรียงประวัติศาสตร์นครนายกจากคำบอกเล่าว่า ในสมัยโบราณซึ่งไม่บอกว่สมัยใด

พระเจ้าแผ่นดินทรงยกเว้นการเก็บอากรค่านา เพื่อให้ประชาชนได้เข้ามาทำมาหากิน ทำไร่ ทำนา ในพื้นที่ที่กว้างว่างเปล่า ประชาชนจึงเรียกว่า เมืองนายก ต่อมาเปลี่ยนเป็น นครนายก

2. มาจากคำว่า สมุหนายก ซึ่งเป็นตำแหน่งในสมัยพระบรมไตรโลกนาถ (พ.ศ. 1991 – 2031) มาปกครองนครนายกประชาชนจึงเรียกเมืองนี้ว่า สมุหนายก ต่อมากลายเป็น นครนายก

3. มาจากภาษาขอมว่า โกระยก หมายถึง แผ่นดินที่หาเอามา เพราะเดิมเมืองนี้อยู่ใต้การปกครองของขอมโบราณ ต่อมาเพี้ยนเป็น นครนายก

### สภาพทั่วไป

#### ขนาดและที่ตั้ง

จังหวัดนครนายกเป็นจังหวัดในภาคตะวันออก ตั้งอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 105 กิโลเมตร ตามถนนเลียบคลองรังสิต และประมาณ 137 กิโลเมตรตามทางหลวงแผ่นดินสายสุวรรณศรมีเนื้อที่ทั้งหมด 2,122 ตารางกิโลเมตร หรือ 1,326,250 ไร่ และมีอาณาเขตติดจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดอำเภอแก่งคอย อำเภอหมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา และอำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี
ทิศตะวันออก	ติดอำเภอเมืองและอำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี
ทิศใต้	ติดอำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี และอำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา
ทิศตะวันตก	ติดอำเภอธัญบุรี อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี และอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี

#### ภูมิประเทศและภูมิอากาศ

สภาพโดยทั่วไปเป็นที่ราบ ทางตอนเหนือและตะวันออกเป็นภูเขาสูงอยู่ในพื้นที่ของอำเภอบ้านนา อำเภอปากพลี และอำเภอเมือง นอกจากนี้บางส่วนอยู่ในเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ อันเป็นรอยต่อของ 3 จังหวัด คือ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดปราจีนบุรี และจังหวัดนครนายก โดยมีภูเขาติดต่อกับเทือกเขาตงพญาเย็น มียอดเขาสูงประมาณ 1,292 เมตร ส่วนทางตอนกลางและตอนใต้เป็นที่ราบลุ่ม สภาพพื้นที่เป็นดินปนทราย ซึ่งเหมาะกับการทำการเกษตร อยู่ในเขตอำเภอปากพลี และอำเภอองครักษ์

จังหวัดนครนายกมีสภาพอากาศที่ไม่ร้อนจัดและไม่หนาวจัด มีอุณหภูมิเฉลี่ยสูงสุดประมาณ 36.3 องศาเซลเซียส และอุณหภูมิต่ำสุดประมาณ 20.3 องศาเซลเซียส มีฝนตกโดยเฉลี่ยในรอบปีประมาณ 88 วัน ปริมาณน้ำฝนตลอดปี ประมาณ 1,190.5 มิลลิเมตร

#### การปกครองและประชากร

จังหวัดนครนายกแบ่งการปกครองเป็น 4 อำเภอ 41 ตำบล 406 หมู่บ้าน 1 เขตเทศบาล 4 สุขาภิบาล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. อำเภอเมืองนครนายก มี 13 ตำบล 122 หมู่บ้าน 1 เขตเทศบาล
2. อำเภอบ้านนา มี 10 ตำบล 115 หมู่บ้าน
3. อำเภอปากพลี มี 7 ตำบล 51 หมู่บ้าน
4. อำเภอองครักษ์ มี 11 ตำบล 112 หมู่บ้าน

เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2545 จังหวัดนครนายกมีประชากรทั้งสิ้น 246,881 คน เป็นชาย 122,501 คน เป็นหญิง 124,380 คน ผลิตภัณฑ์รวมในจังหวัด (GPP.) 9,990 ล้านบาท รายได้เฉลี่ย/คน/ปี 39,799 บาท จำนวนครอบครัว/ครัวเรือน 45,989 ครอบครัว/ครัวเรือน จำนวนบ้าน 55,571 หลัง

#### ศาสนาและศาสนสถาน

วัดทั้งหมด 202 วัด พระอารามหลวง 1 วัด วัดราษฎร์ 201 วัด

มหานิกาย 193 วัด ธรรมยุต 9 วัด วัดมีวิสุคามสีมา 192 วัด วัดไม่มีวิสุคามสีมา 9 วัด

ที่พักสงฆ์ 13 แห่ง วัดร้าง 25 วัด วัดพัฒนาตัวอย่าง 6 วัด วัดพัฒนาตัวอย่างที่มีผลงานดีเด่น 4

วัด วัดอุทยานการศึกษา 2 วัด

พระภิกษุสงฆ์ 1,841 รูป มหานิกาย 1,723 รูป ธรรมยุต 118 รูป สามเณร 177 รูป

มหานิกาย 164 รูป ธรรมยุต 13 รูป

ศาสนสถานอื่น 31 แห่ง มัสยิด 24 แห่ง โบสถ์คาทอลิก 6 แห่ง โบสถ์โปรเตสแตนต์ 1 แห่ง

พุทธศาสนิกชน 229,230 คน อิสลามิกชน 13,839 คน คริสต์ศาสนิกชน 3,812 คน

#### ทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งน้ำ และสภาพเศรษฐกิจ

ทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญ ได้แก่ หินสบูหรือแร่ที่โอไฟไรต์ หินอ่อน และหินแก้วผลึก หรือหินเขียวหนุมาน นอกจากนี้มีพื้นที่ป่า ประมาณ 392,679 ไร่ หรือ ประมาณ 628.28 ตารางกิโลเมตร

แม่น้ำสายสำคัญ คือ แม่น้ำนครนายก ซึ่งมรดันกำเนิดจากเทือก เขาเขียว และเขาใหญ่ กั้นเขตระหว่าง อำเภอเมืองนครนายก กับอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ไหลผ่านตัวเมืองไปทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ เข้าเขตอำเภอบ้านนา และอำเภอองครักษ์ ไปบรรจบกับแม่น้ำบางปะกง ที่ตำบลบางแตน อำเภอบ้านสร้าง จังหวัดปราจีนบุรี เรียกว่า"ปากน้ำ โยธกา" แม่น้ำนครนายกยาวประมาณ 130 กิโลเมตร เป็นแม่น้ำที่ให้ความอุดมสมบูรณ์แก่การเกษตรในจังหวัด

สภาพทางเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัด สาขาเกษตรกรรมเป็นสาขานำของจังหวัด ประชากรส่วนใหญ่ยังยึดอาชีพทำนา ทำสวน และปลูกพืชไร่ต่างๆ

จากสถิติของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจังหวัดนครนายก มีมูลค่ารวมผลิตภัณฑ์ (GPP) ตามราคาตลาดรวมทั้งสิ้น 9,329.8 ล้านบาท มูลค่าผลิตภัณฑ์เฉลี่ยต่อคน (Per capita GPP) 37.926 บาท

### การจัดการด้านการศึกษาของจังหวัดนครนายก

นครนายกมีเขตพื้นที่การศึกษาเขตเดียว คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก มีโรงเรียนที่อยู่ในความดูแล 171 แห่ง โดยกระจายอยู่ในอำเภอต่างๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนนักเรียน ครู สถานศึกษาต่ออำเภอ

อำเภอ	ภาครัฐ			ภาคเอกชน		
	นักเรียน (คน)	ครู (คน)	สถานศึกษา (แห่ง)	นักเรียน (คน)	ครู (คน)	สถานศึกษา (แห่ง)
เมืองนครนายก	15,847	855	57	1,815	59	8
ปากพลี	2,225	177	18	146	10	2
บ้านนา	9,579	512	40	2,530	109	2
องครักษ์	9,168	428	40	2,082	117	4
รวม	36,846	1,972	155	6,609	295	16

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนสถานศึกษาจำแนกตามระดับชั้นการศึกษาที่เปิดสอน

ระดับการศึกษา	ภาครัฐ (แห่ง)	ภาคเอกชน (แห่ง)
ก่อนประถมศึกษา	-	3
ก่อนประถมศึกษา - ประถมศึกษา	110	2
ก่อนประถมศึกษา - มัธยมศึกษาตอนต้น	33	2
ก่อนประถมศึกษา - มัธยมศึกษาตอนปลาย	-	1
ประถมศึกษา	1	1
ประถมศึกษา - มัธยมศึกษาตอนต้น	-	1
มัธยมศึกษาตอนต้น	-	4
มัธยมศึกษาตอนต้น - มัธยมศึกษาตอนปลาย	11	-
ปวช. - ปวส.	-	2
รวม	155	16
รวมทั้งสิ้น	171	

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนสถานศึกษาที่จำแนกตามจำนวนนักเรียน

ขนาดที่ 1 (120 คน)	ขนาดที่ 2 (121- 200คน)	ขนาดที่ 3 (201-300 คน)	ขนาดที่ 4 (301-499 คน)	ขนาดที่ 5 (500- 1,499คน)	ขนาดที่ 6 (1,500-2,000 คน)	ขนาดที่ 7 (2,500 คน ขึ้นไป)
72	32	25	13	10	2	1

## กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนประถม 1 (นามสมมุติ) ตำบลบ้านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก ข้อมูลชุมชนและโรงเรียน

### ประวัติอำเภอบ้านนา

อำเภอบ้านนาเคยเป็นแขวงขึ้นอยู่กับเมืองนครนายก ซึ่งเป็นเมืองลูกหลวง หรือเมืองหน้าด่าน ในสมัยกรุงศรีอยุธยา และเคยเป็นที่ตั้งกองโพนช้าง หรือกองจับช้างป่า อยู่ในท้องที่ตำบลป่าชะ อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก ปัจจุบันคือ บ้านโรงช้าง

สมัยเริ่มตั้งอำเภอบ้านนา เป็นสมัยที่เมืองนครนายกมีพระพิบูลย์สงคราม (จอน) เป็นผู้ว่าราชการเมืองนครนายก (พ.ศ. 2445 – 2449) อยู่ในสมัยรัชกาลที่ 5 (พ.ศ. 2411 – 2443) แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ และที่ว่าการอำเภอตั้งอยู่ที่ตำบลบางอ้อ ต่อมาย้ายที่ว่าการอำเภอใหม่ที่ตำบลบางยาง ปัจจุบันคือ ตำบลบ้านนา เนื่องจากบริเวณที่ใหม่อยู่กึ่งกลางการคมนาคมที่ตั้ง

อำเภอบ้านนาตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของจังหวัดนครนายก ระยะทางห่างจากตัวจังหวัดประมาณ 17 กิโลเมตร โดยเส้นทางหลวงแผ่นดินสายที่ 33 (สุวรรณศร) ห่างจากกรุงเทพประมาณ 120 กิโลเมตร

ทิศเหนือ	ติดต่อกับอำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับอำเภอเมืองนครนายก
ทิศใต้	ติดต่อกับอำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี

### ภูมิประเทศ

ตอนเหนือเป็นที่เนินสูง มีภูเขาและป่าไม้ ตอนกลางและตอนใต้เป็นที่ราบต่ำ พื้นที่เป็นดินปนทราย เหมาะกับการเกษตรกรรม

ลำคลองที่สำคัญคือ ลำน้ำบ้านนาใหม่ ผ่านที่ตอนกลางและที่ราบต่ำ เริ่มตั้งแต่เทือกเขาตงพญาเย็นด้านตะวันตกไหลลงสู่ม่น้ำนครนายก

### การปกครอง

อำเภอบ้านนาแบ่งออกเป็น 10 ตำบล 115 หมู่บ้าน มีเทศบาล 1 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 10 แห่ง

ตำบลและหมู่บ้านในอำเภอบ้านนา มีดังนี้

1. ตำบลเขาเพิ่ม มี 16 หมู่บ้าน
2. ตำบลป่าชะ มี 13 หมู่บ้าน
3. ตำบลศรีกระอาง มี 9 หมู่บ้าน
4. ตำบลบ้านพรึก มี 12 หมู่บ้าน
5. ตำบลบ้านพร้าว มี 12 หมู่บ้าน

6. ตำบลบ้านนา มี 11 หมู่บ้าน
7. ตำบลอาษา มี 8 หมู่บ้าน
8. ตำบลทองหลาง มี 8 หมู่บ้าน
9. ตำบลพิบูลออก มี 12 หมู่บ้าน
10. ตำบลบางอ้อ มี 14 หมู่บ้าน

### อาชีพ

ประชาชนในเขตอำเภอบ้านนา ประกอบอาชีพค้าขาย รับจ้าง แรงงาน นอกเขตเทศบาล ออกไปประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก ได้แก่ ทำนา ทั้งนาดำและนาหว่าน ปลูกพืชไร่ เช่น ข้าวโพด อ้อย ไม้ตง ปลูกไม้ผลยืนต้น ได้แก่ ส้มเขียวหวาน กล้วย ปลูกผัก ได้แก่ แพง แดงกวา ถั่วฝักยาว มะระ บวบเหลี่ยม เมื่อก เห็ดฟาง ฯลฯ เลี้ยงสัตว์ ได้แก่ ไก่พันธุ์เนื้อ หมู ไก่ชน และปลา อุตสาหกรรมในครัวเรือน ได้แก่ เซรามิค ทอพรหมเช็ดเท้า เจดีย์หินขัด

## โรงเรียนประถม 1 ตำบลบ้านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

### ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนประถม 1 ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2485 อาศัยศาลาการเปรียญของวัดเป็นที่เรียน เปิดสอนตั้งแต่ชั้นเตรียม จนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มีครู 4 คน มีนายสุวิทย์ นิมิตรกุล เป็นครูใหญ่ การจัดการศึกษาเป็นไปแบบสมัยเก่า กล่าวคือ ลักษณะชั้นเรียนเป็นศาลาวัดโล่งๆ มีกระดานดำขาตั้ง แบ่งเขตเป็นชั้นเรียน นักเรียนและครูที่สอนแต่ละชั้นจะมองเห็นกันโดยตลอดทุกชั้นเรียน จนถึง พ.ศ. 2488 นายสุวิทย์ นิมิตรกุล ย้ายไปโรงเรียนอื่น มีครูใหญ่มาดำรงตำแหน่งต่อเนืองกัน จนถึงปี พ.ศ. 2493 นายจำลอง เอี่ยมประมูล ร่วมกับพระภิกษุ (พระครูภักติกโกศล อดีตเจ้าอาวาสวัดช้าง) พระภิกษุฝ่าย พรวัดนา, นายโต๊ะ ทวีทรัพย์ นายพรหม ชมศิริ, นายหวาด พิมพิพัฒน์ และนายเปล่ง แดงงาม ซึ่งเป็นผู้นำชุมชนบ้านช้าง ได้ริเริ่มก่อสร้างอาคารเรียนในที่ดินของวัด โดยการบริจาคเงินของประชาชนสมทบกับเงินงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ สร้างอาคารไม้ 2 ชั้น ได้ถุนสูงขนาด 6 ห้องเรียนสร้างเสร็จเมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2496 สิ้นค่าก่อสร้าง 100,300 บาท โรงเรียนใช้อาคารเรียนหลังนี้จัดการเรียนการสอน

### ที่ตั้งของโรงเรียน

โรงเรียนประถม 1 ตั้งอยู่ที่ 7 ตำบลบ้านนา อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก ตั้งอยู่ในชุมชนของตลาดบ้านนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา(อนุบาล 1) ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 30 ห้องเรียน นักเรียนจำนวน 1,000คน ข้าราชการครูชาย 12 หญิง 25 คน รวมทั้งสิ้น 37 คน ครูอัตราจ้าง 2 คน นักการภารโรง 1 คน (ข้อมูลปีการศึกษา 2546) พื้นที่ 5 ไร่ 12 ตารางวา ตั้งอยู่ในเขตชุมชนของตลาดบ้านนา ติดกับวัดช้าง แยกจากถนนสุวรรณศรประมาณ 300

เมตร อยู่ห่างจากอำเภอบ้านนา 1 กิโลเมตร ห่างจากจังหวัดนครนายก 17 กิโลเมตร และห่างจากเขตพื้นที่การศึกษานครนายก 17 กิโลเมตร

### ข้อมูลปัจจุบัน

1. ผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการ 8 และรองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน
2. ระบบโครงสร้างการบริหาร แบ่งงานบริหารเป็น 6 งาน คือ งานวิชาการ, งานกิจการนักเรียน, งานบุคลากร, งานธุรการการเงิน, งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ชุมชน
3. ปรัชญาโรงเรียน “แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี”
4. คำขวัญของโรงเรียน “มุ่งสู่มาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณธรรม เป็นผู้นำทางวิชาการ สืบสานวัฒนธรรม”
5. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นโรงเรียนแห่งการปฏิรูปการเรียนรู้ นักเรียนมีความเป็นเลิศทางปัญญา สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เป็นคนดีมีคุณธรรม อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
6. พันธกิจ (Mission)
  - 1) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะกระบวนการคิด และทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
  - 3) จัดกิจกรรมการเรียนการสอน และส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง
  - 4) ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
7. เป้าหมายของโรงเรียน (Objective) นักเรียนส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีความรู้คู่คุณธรรม รู้จักแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการค้นคว้าหาความรู้ โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

โรงเรียนประถม 1 ได้รับการประเมินภายนอก เมื่อวันที่ 9-11 กุมภาพันธ์ 2547 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา โดยพิจารณาตามมาตรฐาน 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านครูผู้สอน และด้านผู้บริหาร สรุปผลการประเมินได้ ดังนี้

#### 1. ผลการประเมินมาตรฐานด้านผู้เรียน

##### 1.1 ระดับก่อนประถมศึกษา

ครูผู้สอนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมเพื่อพัฒนาและส่งเสริมผู้เรียนตามแผนประสบการณ์การเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยให้ผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษาเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์, มีความรู้ทักษะเบื้องต้น, สามารถในการคิด



วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ และผู้เรียนรักการเรียนรู้ และมีทักษะในการแสวงหาความรู้ มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุนทรีย์ที่ดี มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว มีคุณภาพระดับ ดี

### 1.2 ระดับประถมศึกษา

สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมพัฒนาส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ผู้เรียนมีสุนทรีย์ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มีความชื่นชม มีส่วนร่วมและมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา อยู่ในระดับ ดี

ต้องพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนในด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจรรย์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ และด้านผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ตามหลักสูตร ด้วยการสอดแทรกในการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน และการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่ผู้เรียนตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

### 2. ผลการประเมินมาตรฐานด้านครูผู้สอน

ผู้บริหารสามารถจัดการ โดยมีการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการมอบหมายหน้าที่การจัดการเรียนการสอนแก่ครูผู้สอน ให้มีความเหมาะสมกับความถนัด และความเชี่ยวชาญของครูผู้สอน และทำให้สถานศึกษามีจำนวนครูพอเพียงตามเกณฑ์

### 3. ผลการประเมินมาตรฐานด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการให้สถานศึกษา มีองค์การ โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา สามารถส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการบริหารจัดการให้สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ในระดับ ดี

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานชุดปัจจุบันได้รับการแต่งตั้งเมื่อปีการศึกษา 2547

จำนวน 15 คน

ก่อนการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้โรงเรียนจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยรูปคณะกรรมการ

สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียนอยู่แล้ว ซึ่งเป็นคณะบุคคลที่ใกล้ชิดกับโรงเรียน มีบทบาทในการสนับสนุนการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนนักเรียนโรงเรียนประถม 1

ระดับชั้น	จำนวนห้องเรียน	จำนวนนักเรียน (รวม)		
		ชาย	หญิง	รวม
ปฐมวัย	8	133	96	229
ช่วงชั้นที่ 1 (ป.1 – 3)	11	199	176	375
ช่วงชั้นที่ 2 (ป. 4 – 6)	10	201	163	364
รวมทั้งสิ้น	29	533	408	968

ข้อมูลห้องเรียนพิเศษที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

1. ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ขนาด 45 ที่นั่ง
2. ห้องปฏิบัติการทางภาษา ขนาด 44 ที่นั่ง
3. ห้องคอมพิวเตอร์ จำนวน 22 เครื่อง
4. ห้องสมุด ขนาด 6 X 8 เมตร ( 2 ห้องเรียน)
5. ห้องสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ (โรงเรียนเรียนร่วม)
6. ห้องปฏิบัติงานธุรการ
7. ห้องพักครู, ห้องจริยะ
8. ห้องปฏิบัติการกลุ่มวิชาการงานอาชีพ, ห้องพลศึกษา, ห้องพยาบาล (อาคารอเนกประสงค์)
9. ห้องฝึกประสบการณ์สหกรณ์
10. ห้องพัสดุ

เขตบริการของโรงเรียนประถม 1

1. หมู่ 3 ตำบลบ้านา
2. หมู่ 5 ตำบลบ้านา
3. หมู่ 7 ตำบลบ้านา
4. หมู่ 10 ตำบลป่าชะ

## ข้อมูลด้านชุมชน

นักเรียนของโรงเรียนประถม 1 มาจากหลายพื้นที่ แต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกันมาก ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประกอบอาชีพรับจ้างและเกษตรกรรม

### ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชน

ชุมชนในเขตพื้นที่บริการมีอาชีพรับจ้าง เกษตรกรรม มีบางพื้นที่ประกอบอาชีพค้าขาย และรับราชการ จึงมีรายได้ปานกลาง และบางส่วนยากจน

### การให้ความร่วมมือและสนับสนุนจากชุมชนและองค์กรภายนอก

โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากวัดข้างเป็นอย่างดี โดยในปีการศึกษา 2544 ท่านเจ้าอาวาสวัดข้าง ได้สร้างอาคารเรียนขนาด 3 ห้องเรียนให้แก่โรงเรียนเพื่อใช้เป็นอาคารเรียนสำหรับนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา ในด้านของชุมชน กรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นอย่างดี โดยได้ร่วมบริจาคเงินสร้างอาคารเรียน 2 ชั้น จำนวน 6 ห้องเรียน ให้กับโรงเรียน และยังร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่างๆเป็นอย่างดี

ในส่วนของเทศบาลตำบลบ้านนา ได้จัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียน เช่น อาหารเสริม (นม) อาหารกลางวัน

### สภาพเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครองนักเรียน

1. การนับถือศาสนา ได้แก่ ศาสนาพุทธร้อยละ 99, ศาสนาอิสลามและอื่นๆร้อยละ 1
2. อาชีพ รับจ้างร้อยละ 10, เกษตรกรรมร้อยละ 10, รับราชการร้อยละ 10, ค้าขายร้อยละ 20, ธุรกิจส่วนตัวร้อยละ 5, และอื่นๆ
3. วุฒิการศึกษา ไม่จบ ป.6 ร้อยละ 5, จบป.6ร้อยละ 15, จบม.3 ร้อยละ 50, จบม.ปลายและปวส. ร้อยละ 20, จบปริญญาตรีร้อยละ 10, และสูงกว่าปริญญาตรี
4. รายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 5,000 บาท ร้อยละ 15, รายได้ 5,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 30, รายได้ 10,000 บาทขึ้นไปร้อยละ 25, รายได้ 15,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 2, รายได้ 20,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 5, รายได้ 25,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 5
5. สภาพครอบครัว อยู่กับพ่อแม่อยู่ด้วยกันร้อยละ 52, พ่อแม่แยกกันอยู่ ร้อยละ 10, หย่าร้างร้อยละ 8, พ่อเสียชีวิตร้อยละ 9, แม่เสียชีวิตร้อยละ 16, และพ่อแม่เสียชีวิต ร้อยละ 5
6. ที่พักอาศัย บ้านตนเองร้อยละ 65, บ้านเช่าร้อยละ 13, อาศัยกับผู้อื่นร้อยละ 22
7. การเข้าเรียน เริ่มเรียนที่นี่ร้อยละ 89, ย้ายภายในจังหวัดร้อยละ 8, ย้ายจากต่างจังหวัด ร้อยละ 3

## ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

### ประเด็นที่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาที่กระจายอำนาจสู่หน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งมีผู้อำนวยการ การเป็นผู้นำในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียน ต่างเห็นพ้องกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคคลสำคัญและนำการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานแบบเดิม มาสู่การปฏิรูปการศึกษา

“เรามีครูอาวุโสเยอะ ครูเด็กๆ รุ่นใหม่ๆ ไม่มี ส่วนใหญ่อยู่ที่นี้มานานเป็น 10 ปี เวลาบอกให้ทำอะไรจะพูดยากมาก ผ.อ. มีจิตวิทยาในการจูงใจให้ครูรวมใจกันทำงาน และเกิดการแข่งขัน โรงเรียนเราจัดเป็นสายงาน เช่น สายชั้นอนุบาล สายชั้นประถม 1 สายชั้นประถม 2 ตอนนี้ครูเข้าใจเรื่องการปฏิรูปมากขึ้น 2-3 ปีที่ผ่านมา อบรมกันมาก ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ ผ.อ. พยายามให้ทุกคนร่วมกันคิด และทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการเสนองานของแต่ละสายชั้นทุกปี เรามีงานวิชาการของเราเองทุกปี” (รองผู้อำนวยการ เมื่อ 10 พ.ย. 47)

“ผ.อ. คนนี้เก่งรู้ใจครู ให้ครูคิดเอง ไม่มีการบังคับ แต่บอกให้เห็นว่าถ้าเราไม่รู้จักที่จะเปลี่ยนแปลง เราจะอยู่ไม่ได้ เพราะ โรงเรียนอื่นเค้าปฏิรูปกันหมดแล้ว ใครคิดว่าทำไมไหว ให้ early ไปเลย” (ครูสายชั้นป. 3 เมื่อ 12 พ.ย. 47)

เมื่อถามถึงความรู้ ความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้คำตอบว่า ผู้อำนวยการเป็นคนรักการศึกษา แสวงหาความรู้ และเรื่องใหม่ๆ มาเล่าให้ครูฟัง โดยเฉพาะงานทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน รวมทั้งอาคารสถานที่ ช่วงที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล เป็นช่วงที่อาคารหลังใหม่กำลังเสร็จ มีการเตรียมงานเปิดอาคารเรียน และมีการระดมเงิน เพื่อปูพื้นอาคารด้วยกระเบื้อง และการจัดอุปกรณ์การเรียนการสอนในห้องเรียนใหม่ มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อร่วมพิจารณารูปแบบของงานและขอให้ร่วมบริจาคเงิน ทำให้ครูชื่นชมมาก

“ท่านจบปริญญาโทแล้ว ตอนไปเรียนเวลามีอะไรใหม่ๆ จะกลับมาบอกให้ครูทราบ แล้วให้ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ตอนนี้เรากำลังพัฒนาเรื่องอาคารสถานที่ ผ.อ.บอกว่า เราต้องพัฒนาทุกด้าน อาคารเรียน ห้องน้ำสำคัญมาก ถ้านักเรียนมีความสุข การเรียนจะดีขึ้นด้วย พี่ว่าจริงนะเราทำห้องส้วมใหม่หมดเลย ตอนนี้สะอาดมากนักเรียนและผู้ปกครองพอใจ เดิมน้ำข้างตลอด ยิ่งตอนฝนตกจะสกปรกมาก ภารโรงทำไม่ไหว” (ครูหัวหน้างานอาคารสถานที่ เมื่อ 13 พ.ย. 47)

“ผ.อ. ชอบอ่านหนังสือ เทอมที่แล้วท่านได้ไปดูงานที่ประเทศสิงคโปร์ กลับมาเล่าให้ครูฟัง และได้แนวคิดในการจัดห้องเรียนด้วย เค้าเป็นคนกระตือรือร้นมาก เวลาทำงานจะให้แนวคิดมาก แต่ไม่บังคับว่าต้องทำตามทุกอย่าง” (ครูสายชั้นป.5 เมื่อ 17 พ.ย. 47)

ผู้ปกครองให้ความเห็นในเรื่องบุคลิกภาพของผู้อำนวยการโรงเรียนว่า

"ปีนี้ ผ.อ.ให้บริจาคเยอะไปหน่อย แต่โรงเรียนสะอาดขึ้น ลูกบอกว่าห้องน้ำใหม่ดี เหมือนอยู่ที่บ้าน ก่อนหน้านี้ลูกไปยอมน้ำที่โรงเรียนเลย จะกลั่นไว้ เดียวนี้ยอมน้ำแล้ว โดยส่วนตัวรู้จัก ผ.อ. ท่านเป็นคนมีฐานะ ครอบครัวมีร้านค้าด้วย ทำให้มีหัวในการคิดสร้างสรรค์ รู้จักคุยกับผู้ปกครองส่วนใหญ่ขมมะ ช่วยกันบริจาคด้วย ตอนงานวันแม่ได้เงินเกือบ 2 แสน ทำงานจริง ผู้ปกครองชมว่าเก่ง ชยันด้วย เป็นคนเก่ง" (ผู้ปกครองนักเรียนชั้น ป.5 เมื่อ 31 มี.ค 48)

## ประเด็นที่ 2. การบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างถ่วงถึงทั้งโรงเรียน และเน้นการทำงานเป็นทีม

โรงเรียนประถม 1 มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนใหม่ เพื่อกระจายอำนาจ โดยแบ่งงานเป็น 6 กลุ่ม คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการการเงิน งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ชุมชน แต่ละงานจะมีหัวหน้างานและบุคลากรอื่นร่วมงานด้วย ในส่วนของ การเรียนการสอนแบ่งเป็นสายชั้น ตั้งแต่อนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6 ความคิดเห็นของครู บางส่วนในการทำงาน

"ที่อยู่สายชั้น ป.2 สอนชั้นนี้มาหลายปี พอมีการปฏิรูป ผ.อ. มีนโยบายให้ทุกคนได้เลื่อนชั้น ตามนักเรียนเพื่อดูแลนักเรียนตลอด 6 ปี และยังให้ครูได้พัฒนาตนเองด้วย ตอนแรกก็ไม่ยอมกัน เพราะบางคนกำลังทำผลงานอาจารย์ 3 มียกเว้นบางคน ส่วนใหญ่ทำตามนโยบาย" (หัวหน้าสายชั้น ป.2 เมื่อ 14 พ.ย. 47)

"ทำงานวิชาการมาหลายปี ที่นี้ใช้วิธีการเลือกตั้งมาตลอด ดูแลห้องสารสนเทศ และงานแผนงานด้วย ผ.อ. คนนี้ชอบให้คุยกัน อย่าเรียกว่าประชุมเลย เพราะจะใช้วิธีคุยมากกว่า เวลามีปัญหาครูที่นี้จะขอคุยกัน ทำให้งานไปได้ดี แต่เวลานอกหน้าที่ บางคนก็ไม่คุยกัน แต่ละสายชั้นก็เลือกหัวหน้ากันเอง เวลาเสนอความดีความชอบ หัวหน้าสายชั้นจะเสนอมา แต่เวลาพิจารณาจริงๆ ผ.อ.จะเป็นคนตัดสิน เรื่องนี้มีปัญหาทุกแห่ง ทุกคนพยายามทำงานสนองนโยบาย" (หัวหน้างานวิชาการ เมื่อ 10 พ.ย.47)

"ผมจะให้ครูตัดสินใจกันเอง เลือกหัวหน้าสายชั้น หรือพิจารณาเรื่องงานแผน โครงการในแต่ละระดับชั้น ทุกคนจะพยายามทำงานให้ทันกลุ่มเพื่อน อย่างแผนการสอน ใครสอนวิชาเดียวกันตั้งแต่ ป.1- ป.6 ต้องคุยกัน ช่วยกันทำหลักสูตร วิชาที่เราคิดว่าจำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ เรามีเครื่องไม่พอ ให้นักเรียนเริ่มเรียนชั้น ป. 4 เพื่อช่วยเหลือผู้ปกครองเราไม่เก็บค่าเรียน เพราะเครื่องที่มีอยู่เก่าและมีไม่มาก ห้องเรียนก็เล็ก รอให้อาคารใหม่เสร็จก่อน อาจจะพิจารณากันใหม่ แต่ถ้าครูส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ผมไม่ขัดใจ ที่นี้มีครูเก่าๆ ทั้งนั้น บางอย่างเห็นด้วย บางอย่างไม่เห็นด้วย แต่ไม่มีความรุนแรง ผมไม่สนใจพวกได้น้ำ ผมสนับสนุนคนรักความก้าวหน้ามากกว่า" (ผู้อำนวยการ เมื่อ 18 ธ.ค .47)

“ผมอยู่ฝ่ายสัมพันธ์กับชุมชน เวลาทำงานแล้วช่วยกันเป็นสายชั้น โครงการเยี่ยมบ้านนักเรียนนี้ ช่วยให้รู้จักนักเรียนมากขึ้น เวลาประชุมขอทุนให้นักเรียน จะมีข้อมูลเอามาพิจารณากันร่วมกันคิด งานบางอย่างไม่มีคนทำ ผ.อ. ท่านจะทำเอง วันก่อนต้องพานักเรียนไปแข่งตระกร้อ ท่านเอารถส่วนตัวไปเลย งานทางนี้ก็ให้ผู้ช่วยรักษาการแทนไป ท่านให้อำนาจทุกคนเท่ากัน สวัสดิการอาหารกลางวัน เรากินกันที่โรงเรียน ผู้ช่วยดูแลเอง มีกำไรเอามาปรับปรุงโรงอาหารดีขึ้น เราทำงานเป็นทีมนะ ไม่มีใครเก่งกว่าใคร” (ครูสายชั้น ป.4 เมื่อ 7 ม.ค 48)

### ประเด็นที่ 3 ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ดังนั้นคณะบุคคลที่เป็นกรรมการสถานศึกษาควรได้ทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาที่กำหนดโดยกฎกระทรวงและระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 เมื่อถูกถามถึงการทำหน้าที่ที่บริหารของโรงเรียน เริ่มจากการเข้ามาเป็นกรรมการโรงเรียน

“ผมได้รับการทาบทามมา เดิมเป็นกรรมการอยู่แล้ว ตั้งแต่สมัยที่ยังไม่มีการปฏิรูปการศึกษา ตอนนั้นถือว่าทำหน้าที่ช่วยหาเงิน และสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน แต่สมัยนี้ต้องร่วมคิดร่วมทำ หลายด้าน บางงานผมต้องบอกว่าไม่รู้ ไม่เข้าใจ ผ.อ. ต้องอธิบายเยอะหน่อย แต่ผมว่าโรงเรียนมีแนวทางอยู่แล้ว พวกผมแค่รับรู้และรับรองเท่านั้น” (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 2 เมื่อ 20 ธ.ค 47)

“ให้พูดตรงๆ หรือเปล่า ผมไม่ได้สมัครหรอก ผ.อ.เชิญมา ตอนแรกคิดจะปฏิเสธ แต่คิดดูโรงเรียนให้เกียรติเรา ทำไมเราไม่ช่วยโรงเรียน ก็เลยรับเป็นกรรมการ ลูกเรียนอยู่ที่นี่ ต้องดูแลลูกอยู่แล้ว เวลาโรงเรียนเชิญประชุมพยายามมาทุกครั้ง ช่วงนี้ขอปรึกษาเยอะมาก ผมกลัวผู้ปกครองคนอื่น ๆ จะไม่เข้าใจ ขอให้โรงเรียนไม่ต้องระบุจำนวน ให้แล้วแต่ความสมัครใจ เพราะผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่ได้ร่ำรวยอะไรมาก แต่ได้เงินมากเหมือนกัน ก่อนหน้านี้โรงเรียนไม่ได้เก็บเงินอะไรเลย พวกเราเข้าใจ ผ.อ. ท่านอยากให้อาคารเสร็จแล้วดูดีสะอาด เพราะที่นี้ฝุ่นเยอะมาก ปลูกหญ้าไม่ทัน อาคารที่ได้มาต้องมาปรับแต่งเอง ต้องใช้เงิน หน้าที่ของกรรมการตามตัวหนังสือ อ่านแล้วไม่ค่อยเข้าใจ แต่จากการประชุมกันหลายครั้งแล้ว ผมว่าหน้าที่ของกรรมการคือช่วยกันคิด อะไรที่คิดว่าดีสำหรับลูกเรา ช่วยกันวางแผน ทั้งโรงเรียนเลย ครูผู้สอนสำคัญนะ ผมเน้นให้ ผ.อ. ให้ความใส่ใจกับครูและนักเรียนมากๆ ” (กรรมการผู้ปกครองเมื่อ 20 ธ.ค. 47)

เมื่อได้ถามผู้อำนวยการโรงเรียนเรื่อง การแต่งตั้งกรรมการสถานศึกษาและการชี้แจงบทบาท

## หน้าที่ให้กรรมการทราบอย่างไร

“ผมทำตามระเบียบนะ แต่ไม่มีคนมาสมัครเลย ความรู้สึกว่าเป็นกรรมการต้องมาเสียเงินช่วยโรงเรียนยังมีอยู่ ผมใช้วิธีประชุมครูที่เป็นหัวหน้าสาย ให้เสนอชื่อคนที่ครูรู้จัก แล้วไปเชิญให้มาเป็น แล้วส่งไปเขตพื้นที่แต่งตั้งเป็นทางการ เรื่องการรับรู้บทบาทหน้าที่ไม่แน่ใจนะ ผมเชิญประชุม มอบเอกสารเรื่องคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ ชี้แจงด้วย แต่ไม่ทราบว่าแต่ละคนจะรับรู้มากน้อยแค่ไหน เวลาประชุมจะมีวาระแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ที่นี้จะมีกรรมการเก่าๆ ที่เคยเป็นมาแล้วร่วมด้วย บางเรื่องถือว่ากรรมการไว้ใจผม เพราะผมจะพูดตรงๆ เสมอ ทุกคนรู้จักผมดี เราทำงานกันได้ ประชุมบ่อยมากก็ไม่ได้ ต้องทำมาหากินเหมือนกัน แต่อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง” (ผู้อำนวยการ เมื่อ 18 ธ.ค. 47)

“ที่อยู่นี้ตั้งแต่บรรจุเลย บ้านอยู่ข้างโรงเรียน รู้จักคนแถวนี้เยอะ ตอนประชุมมีการเลือกตั้งกัน เป็นกรรมการฝ่ายครู ผ.อ. ท่านชี้แจงเรื่องหน้าที่เหมือนกัน แต่กรรมการท่านคงให้เราทำงานกันไป ไม่มาแทรกแซงหรือ บางอย่างต้องยอมรับว่ากรรมการไม่รู้เรื่อง อย่างเรื่องหลักสูตร เราทำกันเอง ประชุมครู แล้วแจ้งให้กรรมการทราบ แสดงความคิดเห็น ส่วนมากเห็นด้วยทุกเรื่อง ไม่ค่อยแย้ง เวลาประชุมมาไม่ครบหรือ แต่ครบองค์ประชุมตลอดนะ (กรรมการครู เมื่อ 27 ธ.ค. 47)

“ฉันอยู่วัดนี้มาตั้งแต่บวช วัดช่วยโรงเรียนมากนะ สร้างอาคารเรียนให้ ตอนนี้ใช้เป็นที่เรียนของเด็กเล็ก เรื่องเป็นกรรมการนี้ ผ.อ. มาบอก ตั้งแต่ปฏิรูปมาฉันเห็นครูยุ่งมาก ทำเอกสารมาก ฉันไม่รู้หรือว่า เป็นกรรมการแล้วทำอะไรบ้าง เวลาจะประชุม ผ.อ. ให้ครูมาบอก บางทีก็มาเองคุยกันบ่อยเหมือนกัน โรงเรียนนี้ตั้งมานานแล้ว ฉันช่วยเหลือมาตลอด เดือนหน้าจะเปิดอาคารใหม่ ฉันบอกให้ทอดผ้าป่าด้วย” (กรรมการพระภิกษุ เมื่อ 7 ม.ค. 48)

. ในช่วงที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนหลายครั้ง เนื่องจากอาคารเรียนที่สร้างกำลังจะเสร็จ มีการต่อเติมปูกระเบื้องพื้นชั้นล่าง และการจัดอุปกรณ์เข้าห้องเรียน จึงมีเรื่องปรึกษาหารือกับคณะกรรมการมาก เช่น กำหนดวันเปิดอาคาร การทอดผ้าป่า การขอรับบริจาค จำนวนเงิน 6,000 บาท จะได้รับพระกริ่งวัดข้าง

“ผมช่วยโรงเรียนอยู่เสมอ คราวนี้ให้ 6,000 บาท โรงเรียนมอบพระกริ่งวัดข้าง 1 องค์” (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อ 21 ธ.ค. 47)

“โรงเรียนมีพระกริ่งอยู่จำนวนหนึ่ง ตอนที่วัดสุทัศน์ปลูกเสก ผู้อำนวยการคนก่อนได้มา เก็บไว้ในเซฟ ผมคิดว่าน่าจะนำมามอบให้คนบริจาคช่วยเหลือโรงเรียนตั้งแต่ 6,000 บาท” (ผู้อำนวยการ เมื่อ 18 ธ.ค. 2547)

“ปีนี้ขอบริจาคเยอะ แต่ไม่ได้เก็บค่าเล่าเรียน คอมพิวเตอร์เพิ่ม” (กรรมการครู เมื่อ 16 ธ.ค. 47)

#### ประเด็นที่ 4 การจัดทำแผนคุณภาพของโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมุ่งเน้นประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น การวางแผนเพื่อให้ได้ผล จึงเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญ เพราะจะเป็นเสมือนแนวทางการทำงาน แผนคุณภาพที่โรงเรียนจัดทำ คือ ธรรมนูญโรงเรียน ถือเป็นแผนยุทธศาสตร์เฉพาะของแต่ละโรงเรียน เป็นการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีบทบาทหน้าที่ร่วมมือกับโรงเรียนในการกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียน พัฒนาคุณภาพการศึกษา สนับสนุน ส่งเสริม กำกับ และติดตาม และประเมินผลการทำงานพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ผู้วิจัยได้สอบถามถึงแนวความคิดเห็นในประเด็นนี้กับกรรมการสถานศึกษา และครูในโรงเรียน

“ถ้าจำไม่ได้ ผมได้อ่านธรรมนูญโรงเรียนเหมือนกัน ก่อนหน้านั้นมีการประชุมระดมความคิดเห็นกันมาก แต่เรายังไม่มีทิศทางเขียน กรรมการจึงเสนอให้ไปศึกษาจากโรงเรียนอื่นก่อน แล้วนำมาเป็นแนวทางของเรา ตอนประชุมจัดทำ เรามีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาทต่างๆ มากมาย จำไม่ค่อยได้แล้ว แต่โรงเรียนได้ร่วมกันทำแน่นอน ส่วนว่าจะนำมาปฏิบัติหรือไม่ ไม่แน่ใจ คงต้องให้ ผ.อ. เป็นผู้ดูแลต่อไป” (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 1 เมื่อ 18 ม.ค. 48)

“โรงเรียนประชุมครูและกรรมการเพื่อร่วมกันจัดทำธรรมนูญโรงเรียน กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาทหน้าที่ของครู ของนักเรียน กำหนดยุทธศาสตร์ (ท่านอ่านจากธรรมนูญโรงเรียน) มีการจัดทำแผนงาน / โครงการพัฒนาต่างๆ ของแต่ละสายชั้น และกลุ่มวิชาต่างๆ แล้วไปโยงกับงบประมาณที่โรงเรียนได้รับจากค่าหัวนักเรียน ที่เราประมาณการไว้รวมทั้งเงินอื่นๆ ที่คาดว่าจะได้รับ แล้วก็เชิญคณะกรรมการสถานศึกษามาร่วมรับทราบและแสดงความคิดเห็นกัน ผมยึดธรรมนูญนี้ในการบริหารงาน เพื่อประเมินคุณภาพในด้านต่างๆ เช่น ครู นักเรียน (ผู้อำนวยการ เมื่อ 18 ธ.ค.47)

“ตอนที่ ผ.อ. บอกว่าจะต้องประชุมร่วมกันทำธรรมนูญโรงเรียน ที่คิดเองนะว่า เหมือนรัฐธรรมนูญหรือเปล่า ไม่เข้าใจเลย ตอนประชุมก็ยุ่งยากมาก เป็นเรื่องใหม่เนาะ เราไม่เคยทำกันมาก่อน ใช้เวลานานหลายวัน ทำแล้วก็ไม่เคยอ่านอีกเลย เก็บไว้ที่ห้อง ผ.อ. เอาไว้ประเมินโรงเรียน พี่ว่าเหมือนรัฐธรรมนูญ ถ้าไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ธรรมนูญโรงเรียนก็เก็บไว้เฉยๆ เท่านั้น แต่ถ้ามีปัญหา โดยเฉพาะช่วงประเมินโรงเรียน จะมีการเอาออกมาใช้งานกัน ครูฝ่ายประเมินจะเข้าใจกว่าใครๆ ” (กรรมการครู เมื่อ 27 ธ.ค 47)

#### ประเด็นที่ 5 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

นอกจากคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถูกกำหนดโดยกฎหมายและมีระเบียบปฏิบัติที่



โรงเรียนจะต้องดำเนินการแล้ว ในส่วนของบุคคลอื่นๆ ในชุมชน ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน คือผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งมีหลากหลายอาชีพ รวมทั้งผู้ประกอบการร้านค้าทั้งในและนอกโรงเรียน บุคคลเหล่านี้ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วย จากการสัมภาษณ์ ผู้ปกครองเครือข่าย ซึ่งแบ่งเป็นสายชั้น ดังนี้

“โรงเรียนมีการเลือกผู้ปกครองห้องเรียน เป็นตัวแทน ทำหน้าที่แจ้งข่าว ประสานงานในห้องเรียน รวมทั้งดูแลความประพฤติของนักเรียน และเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ที่ผู้ปกครองคนอื่นๆ บอกมาให้โรงเรียนทราบ มักจะประชุมตอนก่อนปิดเทอม ก็ได้รับความร่วมมือดี มีข้อเสนอเยอะมาก แม้แต่เข้าแถว ตากแดด หรืออาหารไม่อร่อย ลูกไม่กินผัก หลากหลายมาก ผ.อ. ท่านฟังนะและชี้แจงกลับไปให้ทราบ บางอย่างโรงเรียนไม่รู้ก็ได้รู้ ครูบางคนไม่เข้าใจ หาวว่า ผ.อ. เอาใจผู้ปกครองมากเกินไป” (ผ.ช เมื่อ 10 พ.ย. 47)

“ได้รับเลือกในห้องเรียน ตอนประกาศผลสอบ ก่อนปิดเทอม มีการติดต่อกัน มีทะเบียนรายชื่อผู้ปกครอง เบอร์โทร ติดต่อกันมีปัญหาเกี่ยวกับลูก หรือกับโรงเรียน ไม่เหนียวอะไร รู้จักกันหมดแล้ว เวลาโรงเรียนมีกิจกรรม เช่น กีฬา เราช่วยกัน ให้ขนม อาหารบ้างแล้วแต่สายชั้น โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นดี ตอนนี้ผู้ปกครองส่วนใหญ่อยากให้เด็กเรียนคอมพิวเตอร์มากขึ้น เครื่องมีน้อย บางคนไม่เคยได้จับเครื่องเลย แต่โรงเรียนไม่ได้เก็บตังสนะ เห็นว่ารอให้เด็กเรียนเสร็จก่อน จะจัดห้องเรียนใหม่ ชื่อเพิ่ม จะได้เรียนกันทั่วถึงกว่านี้” (ผู้ปกครองนักเรียน ป. 5 31 มี.ค.48)

“เป็นนโยบายของ ผ.อ. ให้แต่ละห้องเรียนมีกรรมการผู้ปกครองที่เป็นเครือข่ายกันหมด ในกลุ่มห้องแต่ละห้องก็ประชุมร่วมกันอีกที เกือบร้อยคน ทุกคนเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือกับโรงเรียน ครูประจำชั้น ต้องรู้จักด้วย เวลาประกาศผลสอบได้เจอกันที่ ส่วนใหญ่จะมาฟังผลกันทุกคน เป็นโอกาสดีที่ครูได้พบผู้ปกครอง นอกจากนั้นก็มีการเยี่ยมบ้านนักเรียน ครูประจำชั้นจะไปพบพูดคุยที่บ้าน ดูสภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ ฐานะด้วย บางคนถ่ายรูปมา บางคนไม่ยอมให้ถ่าย เก็บเป็นแฟ้มข้อมูลของห้องเรียน ปีต่อมาก็ส่งต่อไปอีกตลอด 6 ปีเลย”(ครูวิชาการ เมื่อ 10 พ.ย. 47)

### ประเด็นที่ 6 ระบบธรรมาภิบาลในการบริหาร ความโปร่งใสและเป็นธรรม

การยึดหลักธรรมาภิบาล ทำให้โรงเรียนมีระบบจัดการที่ดี ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส และสนองประโยชน์ต่อองค์กรชุมชน ในเรื่องนี้โรงเรียนได้ดำเนินการหลายรูปแบบ จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบว่าโรงเรียนอนุบาล 1 มีการบริหารที่เป็นระบบสายชั้น การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งมีระเบียบข้อปฏิบัติในการบริหารงาน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งมีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ดังนี้

“ผมให้แต่ละสายชั้นเลือกหัวหน้ากันเอง เป็นการยอมรับกันในระดับหนึ่ง เวลาประเมินงาน หัวหน้าสายงานจะจัดอันดับมาให้ ทีมบริหารพิจารณา ส่วนผมขอไว้ 10% ในส่วนของผม ไม่อย่างนั้นไม่มีใครทำงานพิเศษให้ผม (ผ.อ. เมื่อ 18 ธ.ค. 47)

“ไม่มีความเป็นธรรมทุกแห่งหนอก บางอย่างเป็นเหตุผลส่วนตัว ขึ้นอยู่กับว่าเป็นที่ยอมรับมาก น้อยแค่ไหน ทุกคนคิดว่าตัวเองทำงานเยอะ ทำงานดีกว่าใคร ต้องได้ ฉันว่าครูที่นี่ไม่ค่อยพูดมาก แต่น้อยใจก็มี บางคนมาทำบุญบอญ ก็มาบ่นเหมือนกัน แต่ ผ.อ. มีเหตุผล เราต้องให้เกียรติกัน (กรรมการพระ เมื่อ 7 ม.ค. 48)

“ทุกคนยอมรับนะ เพราะแต่ละสายชั้นมีเหตุผล และอธิบายได้ เวลาประชุมคณะกรรมการบริหาร ทุกคนมีอิสระในการอภิปราย และสรุปเป็นที่ยอมรับ และ ผ.อ. จะเป็นผู้พิจารณาตัดสินสุดท้าย ร่วมกับรองฯ ส่วนการใช้งบประมาณเป็นไประเบียบราชการอยู่แล้ว ส่วนเงินบริการ โรงเรียน แต่งตั้ง กลุ่มกรรมการกับครูเราเป็นผู้ดูแลเงิน จะใช้ หรือเบิกจ่ายอะไร จะอยู่ในการพิจารณา มีการทำบัญชี รับ – จ่าย ถูกต้อง เรื่องเงินนี้สำคัญมาก (รอง ผ. อ. เมื่อ 10 พ.ย. 47)

“ปีนี้ โรงเรียนรับเงินบริจาคเยอะมาก หลายแสนบาท เป็นเพราะผู้ปกครองและชุมชน เห็นผลงาน ว่าโรงเรียนใช้เงินที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน (กรรมการผู้ปกครอง เมื่อ 20 ธ.ค. 47)

### ประเด็นที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน / การประเมินคุณภาพภายในตามสภาพจริง

ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นอกจากการกำหนดแผนพัฒนา และยังคงมีการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคน จะช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน และเป็นการ ดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ คือ ที่ผลผลิต / ผลงาน

“ครูทุกคนทราบว่าจะต้องมีผลงานไว้เพื่อการประเมินงาน ทั้งประเมินภายในและประเมินภาย นอก ทุกคนจะมีแผนการสอน / โครงการสอน การดูแลนักเรียน/ ช่วยเหลือนักเรียน มีประวัติ รายชื่อนักเรียนที่ประจำชั้น หรือที่สอนในแต่ละปี โรงเรียนมีธรรมเนียมโรงเรียน หัวหน้าสายชั้น และแต่ละกลุ่มวิชาจะผ่านการประเมินมาก่อน เวลาประเมินจริง กรรมการจากเขตพื้นที่ หรือ ผู้ตรวจจะมาเราถึงรวบรวมมาไว้ที่ห้องประเมิน นอกจากงานประจำแล้ว ก็ยังมีงานพัฒนาใน ด้านต่างๆ เช่น งานทัศนศึกษาออกสถานที่ วันจันทร์หน้า จะพานักเรียนไปเขาติน เด็กๆ ตื่นเต้นมาก ครูบางคนไม่เคยไป พอกลับมาก็ต้องสรุปงานนี้ ผลที่ได้รับ ปัญหาหรืออุปสรรคใน การทำงาน”(ครูวิชาการ เมื่อ 10 พ.ย.47)

“กรรมการได้ชมผลงานของครู และนักเรียนทุกปีนะ เวลาประชุม ผ.อ. จะรายงานให้ทราบ บางครั้งขอเงินสนับสนุนจากกรรมการอีก”(กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 1 เมื่อ 18 ม.ค. 48)

ครูบางคนรู้สึกเป็นภาระมากขึ้น ก่อนการปฏิรูปครูทำกันอยู่แล้ว ขึ้นอยู่กับความสมัครใจ บาง

คนกำลังส่งผลงานขอตำแหน่งอาจารย์ 3 ไม่ค่อยได้สอน เอาเวลาไปทำผลงานส่วนตัว แต่ตอนนี้ทุกคนต้องทำ เป็นการประเมินทั้งโรงเรียน ทุกคนจึงต้องมีผลงาน ฝ่ายบริหารก็ต้องบังคับให้ครูทุกคนมีแผนการสอน มีการทำบันทึกการดูแลนักเรียน

“ที่ว่าทุกคนเริ่มเข้าใจมากขึ้น ถือเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ แต่เอกสารมากเหลือเกิน แรกๆ เป็มมาก เหมือนเป็นการบังคับให้ทำ ตอนนี่เริ่มเบาลง พอทำแล้วมีเอกสารไว้เป็นแนวทาง เวลาเขียนรายงานง่ายขึ้น ห้องสารสนเทศมีเอกสารมากนะ ลองไปค้นที่ห้องนั้นได้ ตอน ผ.อ. ประเมิน 9 มีคนช่วยทำเอกสารกันหลายคน ผลการประเมินภายใน ภายในอกดีหมด แต่ควรมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนจะได้ไม่หยุดนิ่ง หมายความว่า ทั่วๆ ไปนะ ที่นี้มึงงานเกือบทุกเดือน ประชุมครูทุกเดือนเหมือนกัน” (ครูสายชั้นป. 2 เมื่อ 14 พ.ย. 47)

“มีการนิเทศภายในเสมอๆ นะ บางที ผ.อ.ท่านนิเทศเอง บางวันครูลาหลายคน ผ.อ. ไปสอนแทนได้คุยกับนักเรียน รู้ปัญหาหลายอย่าง การพัฒนาครูตลอดอยู่แล้ว ทุกภาคเรียนจะมีการสัมมนาของกลุ่มโรงเรียน หรือของเขตพื้นที่ ปลายปีมีการประเมินผลงาน สรุปรงานของแต่ละฝ่ายด้วย “ (ครูสายชั้น ป. 4 เมื่อ 7 ม.ค. 48)

### ประเด็นที่ 8 การสื่อสารเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและการยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อแสดงผลการรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาตาม ธรรมนูญโรงเรียนต่อหน่วยงานต้นสังกัด และ สาธารณชน อีกทั้งยังเป็นการประชาสัมพันธ์โรงเรียน สร้างทัศนคติที่ดีต่อชุมชน และความรู้สึกที่ดีต่อกัน ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

“โรงเรียนมีสารประชาสัมพันธ์ทุกเดือน ให้ข่าวสารและความรู้ทั่วไป รวมทั้งผลงานของครูและนักเรียน เป็นแผ่นพับ และส่งให้วิทยุชุมชนช่วยออกข่าว และประชาสัมพันธ์ด้วย ผมทำด้วยความรู้สึกที่ว่า โรงเรียนต้องเข้าหาชุมชน แต่แต่ละเดือนจัดทำตามเทศกาลด้วย เช่น ให้อวครู ลอยกระทง “ (ครูหัวหน้างานอาคารสถานที่ เมื่อ 13 พ.ย. 47)

“ตาม พ.ร.บ.การศึกษา โรงเรียนต้องทำรายงานประจำปี เสนอเขตพื้นที่ กรรมการ และผู้ปกครอง ผมให้ทุกฝ่ายสรุปรงาน และรวบรวม เพื่อรายงานทุกเทอม เวลาประชุมผู้ปกครอง ผมแจ้งให้ทราบ และให้กรรมการสถานศึกษาร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย ผลการรายงานมีผลต่อการเข้าเรียนของนักเรียนด้วย ยุคนี้เป็นการแข่งขัน ผู้ปกครองมีสิทธิเลือก โรงเรียนได้งบประมาณจากรายหัวนักเรียน ถ้าโรงเรียนทำดี ผู้ปกครองพานักเรียนมาเรียนเยอะ เราได้เงินเยอะ (ผ.อ. เมื่อ 18 ธ.ค 47)

“เราจัดป้ายนิเทศตลอดปี ให้ความรู้ผู้ปกครอง เรื่องอนามัย อาหาร โรคภัยต่างๆ เวลาผู้ปกครองมารับลูก ได้อ่าน ได้เห็น จะได้รู้จักกระวังตัว และป้องกันให้ลูก เป็นความรู้ที่โรงเรียน

จัดให้ และได้รับคำชมจากผู้ปกครองเสมอ เวลาเมื่อโรคติดต่อ เราก็จะประกาศเตือนนักเรียน เป็นการประชาสัมพันธ์ผลงานตนเอง เวลาเมื่อมีการประเมิน มีหลักฐานให้เห็นอีกด้วย (ครูหัวหน้าอาคารสถานที่ )

## กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนประถม 2 ตำบลองครักษ์ อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก

### ข้อมูลชุมชนและโรงเรียน

#### ประวัติตำบลองครักษ์

ในสมัยก่อน พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงเสด็จประพาสจังหวัดปราจีนบุรี และเสด็จผ่านมาตามลำแม่น้ำนครนายก มีทหารองครักษ์ป่วยและเสียชีวิตลง พระองค์จึงทรงมีพระราชดำริให้ตั้งศาล เรียกว่า “ศาลเจ้าพ่อองครักษ์” และใช้เป็นชื่อของตำบลในปัจจุบัน และตำบลองครักษ์เป็นตำบลในเขตปกครองของอำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก

#### ที่ตั้งตำบลองครักษ์

เทศบาลตำบลองครักษ์ตั้งอยู่ในเขตการปกครองของอำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก อยู่หลังที่ว่าการอำเภอองครักษ์ และอยู่ห่างจากจังหวัดนครนายกประมาณ 32 กิโลเมตร

#### สภาพทั่วไปของชุมชน

เทศบาลองครักษ์มีพื้นที่ในเขตความรับผิดชอบทั้งหมด 1.36 ตารางกิโลเมตร สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่รากลุ่ม มีน้ำท่วมขัง และมีน้ำขังเป็นบางปี พร้อมมีน้ำหนุนตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ – พฤษภาคม ของทุกปี พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่อยู่อาศัยหน่วยงานราชการ และเป็นอาคารพาณิชย์ ราษฎรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนา รับจ้างและค้าขาย

#### อาณาเขต

ทิศเหนือ	ติดต่อกับหมู่ 5 และ หมู่ 9 ของ ตำบลทรายมูล อำเภอองครักษ์
ทิศใต้	ติดต่อกับหมู่ 2 และหมู่ 7 ของตำบลองครักษ์ อำเภอองครักษ์
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับหมู่ 3 ตำบลองครักษ์ อำเภอองครักษ์
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับหมู่ 8 ตำบล คลองใหญ่ อำเภอองครักษ์

#### ประชากร

เทศบาลตำบลองครักษ์มีประชากร จำนวนทั้งสิ้น 2,834 คน ชาย 1,376 คน หญิง 1,448 คน

#### เขตการปกครอง

แบ่งออกเป็นชุมชน จำนวน 5 ชุมชน ดังนี้

1. ชุมชนกรุงศรี 35 ประชากรร่วมใจ ได้แก่ หมู่ 2 ตำบลองครักษ์
2. ชุมชนคริสตพัฒนา ได้แก่ หมู่ 2 ตำบลองครักษ์ และหมู่ 5 ตำบลทรายมูล
3. ชุมชนตลาดเสาวภาองครักษ์ ได้แก่ หมู่ 1 ตำบลองครักษ์
4. ชุมชนคลองอ้อมร่วมใจพัฒนา ได้แก่ หมู่ 5 และหมู่ 9 ตำบลทรายมูล
5. ชุมชนรักษาสัมคคี ได้แก่หมู่ 1 และหมู่ 3 ตำบลองครักษ์

เทศบาลตำบลองครักษ์ ได้รับพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542

## ประวัติโรงเรียนประถม 2

โรงเรียนประถม 2 เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 1 ตำบลองครักษ์ อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก บนพื้นที่ 18 ไร่ 2 งาน 18 ตารางวา โดยในปี พ.ศ. 2476 ได้รับบริจาคที่ดินจาก นางปทุม ราชภรณ์นายก บนฝั่งทิศเหนือ คลองรังสิตประยูรศักดิ์ และในปี พ.ศ. 2511 ได้รับบริจาคที่ดินจากนายสวิง – นางอนงค์ วงษ์ดนตรี จำนวน 16 ไร่ 32 งาน ซึ่งในปัจจุบัน การศึกษานอกโรงเรียนได้ขอพื้นที่ส่วนนี้เพื่อสร้างห้องสมุดประชาชน (เฉลิมราชกุมารี) เป็นพื้นที่ 3 ไร่ 3 งาน และโรงพยาบาลองครักษ์ขอพื้นที่จากโรงเรียนอีก 7 ไร่ เพื่อสร้างสถานพยาบาล

โรงเรียนประถม 2 ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2464 เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2469 ผู้จัดตั้งคือ หลวงศรีคนาภิบาล ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นนายอำเภอองครักษ์ ในขณะนั้นและได้เปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4 ครูใหญ่คนแรกของโรงเรียน คือ นายสวัสดิ์ ไพฑูรย์พงษ์ มีนักเรียนจำนวน 76 คน อาคารเรียนในขณะนั้นเป็นเรือนไม้ชั้นเดียว มุงหลังคาด้วยจาก ปลูกในที่ชลประทาน เดิมชื่อ โรงเรียนบ้านองครักษ์ (ผดุงองครักษ์ประชา) ต่อมาเปลี่ยนชื่อตามโครงการโรงเรียนสหวิทยาเขต(เครือข่ายอนุบาล) เป็น โรงเรียนอนุบาล 2 เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 ตามประกาศคณะกรรมการการศึกษาจังหวัดนครนายก ระยะทางจากโรงเรียนถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก 31 กิโลเมตร

โรงเรียนประถม 2 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนจำนวน 984 คน จำนวนครู 42 คน

พื้นที่เขตบริการของโรงเรียน คือ ตำบลองครักษ์ หมู่ที่ 1, 2, 4, 6, 7 ตำบลทรายมูล หมู่ที่ 1, 5, 7, 9, และตำบลคลองใหญ่ หมู่ 8

อาคารเรียน 3 หลัง อาคารอเนกประสงค์ 1 หลัง สระว่ายน้ำ 2 สระ

## วิสัยทัศน์

อ่าน เขียนถูกต้อง คิดคล่องคณิตศาสตร์ สามารถดนตรี มีพร้อมคุณธรรม

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

## ภารกิจ

1. ส่งเสริมพัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
2. จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยให้ผู้เรียนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการแสวงหาความรู้
3. ผู้เรียนในโรงเรียนมีโอกาสแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และดำรงชีวิตในสังคม

## อย่างมีความสุข เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม
2. ผู้เรียนมีสุขภาพสมบูรณ์
3. ผู้เรียนมีทักษะในการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
5. ครูทุกคนผ่านเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
6. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

## โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน

โรงเรียนแบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานกิจการ  
ผู้เรียน งานบุคลากร งานธุรการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่าง  
โรงเรียนกับชุมชน โดยมีครูรับผิดชอบงานเป็นหัวหน้างานแต่ละฝ่าย จำนวน 6 คน และมีผู้อำนวยการ  
โรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 2 คนทำหน้าที่ควบคุมกำกับ ติดตามการทำงานของทุก  
ฝ่าย มีการประชุมครูทุกเดือน

## ข้อมูลชุมชน

โรงเรียนประถม 2 ตั้งอยู่ในเขตชุมชน สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม มีน้ำท่วมถึงและน้ำ  
ท่วมขังเป็นบางปี พร้อมมีน้ำหนุ่น ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ – พฤษภาคมของทุกปี ประชาชนส่วนใหญ่  
ประกอบอาชีพทำนา รับจ้าง ค้าขายและอื่นๆ

ชุมชนโดยรอบโรงเรียนมีประชากรประมาณ 5000 คน โดยประชากรส่วนใหญ่มีฐานะค่อนข้าง  
ดี มีรายได้ปานกลาง ชุมชนให้ความสนใจและให้ความร่วมมือดีกับทางโรงเรียน

การเลือกสรรคณะกรรมการสถานศึกษา จากการสังเกตการปฏิบัติงานในโรงเรียน และการ  
สนทนากับครู อาจารย์ในโรงเรียน ทราบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน ไม่ได้ดำเนินการ  
ตามระเบียบ เนื่องจากไม่มีผู้สมัคร จึงดำเนินการโดยการเสนอชื่อจากผู้ปกครองและครูอาจารย์ใน  
โรงเรียน ที่สังเกตคือประธานกรรมการเป็นญาติกับผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยทราบเหตุผลจาก  
กรรมการด้วยกันว่า ไม่มีการเลือกตั้งโรงเรียนเสนอชื่อและแจ้งให้ทราบ และจากเหตุผลของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนแจ้งว่า ประธานกรรมการ เป็นลูกของลุง สะดวกในการปรึกษาหารือและขอ  
อนุมัติงาน / โครงการต่างๆ จากการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ และครูอาจารย์ทราบว่า ประธาน  
กรรมการ เดิมมีอาชีพรับเหมาก่อสร้าง ปัจจุบันขายสลากกินแบ่งของรัฐบาล ในการประชุม  
คณะกรรมการสถานศึกษาแต่ละครั้งสมาชิกมาไม่ครบ อาจจะมีสาเหตุจากการแต่งตั้งประธาน  
กรรมการ และกรรมการกลุ่มผู้ทรงวุฒิ ซึ่งเป็นนักธุรกิจในพื้นที่ บางคนเห็นว่าไม่เหมาะสมที่ตั้งญาติ

ผู้อำนวยการเป็นประธาน แต่จะมีผู้ปกครองเครือข่ายร่วมประชุมด้วย เนื่องจากกรรมการส่วนใหญ่ ค้าขาย ไม่สามารถมาประชุมในเวลาราชการ

## ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

### ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนประถม 2 เป็นคนในพื้นที่ จึงเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไปในชุมชน จากการได้ สัมภาษณ์บุคลากรครูในโรงเรียน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียน ได้ทราบเรื่องราว เกี่ยวกับผู้บริหาร ดังนี้

“บ้าน ผ.อ. อยู่ข้างโรงเรียน หลังใหญ่ๆ สีฟ้า เมื่อก่อนฐานะไม่ดีหรอก แต่แม่ท่านมีที่ดิน ชายที่ได้ มาเริ่มทำก่อสร้าง จนรวย ตอนย้ายมาเป็น ผ.อ. ที่นี่ ครูทุกคนรู้จักอยู่แล้ว ภรรยาท่านสอน อยู่ที่นี่ด้วย ตอนแรกเข้มงวดมาก แต่ครูที่นี้ส่วนใหญ่อายุโลกว่า มีปัญหากันบ้าง บางเรื่อง หยุ่มหยุ่มเกินไป เช่น การออกไปตลาด ครูเคยออกไปซื้อของได้ เวลาว่าง แต่ ผ.อ. ไม่ให้ไป จะ ออกไปข้างนอกต้องมาขออนุญาต ตลกมากเลย งานอื่นที่ควรจะทำเข้มงวด ไม่ทำ ครูที่เคยสอน ชั้นเดิม ถูกปรับหมด ทำให้ครูยุ่งยาก บางคนกำลังทำผลงาน ต้องทำเรื่องชี้แจงเป็นรายๆ ไป” (กรรมการครู เมื่อ 24 พ.ย. 47)

“ครูที่นี้ส่วนใหญ่อายุเยอะแล้ว ผมเรียกพี่เกือบหมด มาใหม่ๆ ต้องมาจัดระเบียบกัน ครูออกไป ตลาดนัด ชาวบ้านจะโทรฯมาบอก ผมต้องให้มาขออนุญาต เวลาราชการจะออกไปเดินได้งี้ย บางคนโกรธ ผมไม่ว่าอะไร ตอนนี้ปรับปรุงเรื่องสิ่งแวดล้อม รื้ออาคารไม้หลังเก่า นำไม้ที่ดี บางส่วนมาทำห้องดนตรีไทย นาฏศิลป์ ตอนมาใหม่ๆ หลังห้องทำงานผมเป็นกองขยะ ผมรื้อ สร้างสระว่ายน้ำเลย ผู้ปกครองยินดี จ่ายค่าเรียนเทอมละ 300 บาท ผมจ้างครูมาดูแล โรงเรียน เอกชนเอาอย่างบ้าง ถือว่าแข่งขันนะ เด็กเขาลาออกมาเรียนกับเรา ผู้ค่าเทอมไม่ไหวหรอก” (ผู้อำนวยการ เมื่อ 30 พ.ย. 47)

“ผ.อ. มีโครงการเยอะ ตอนผมมารับงานใหม่ๆ ทำเรื่องมาขอคอมพิวเตอร์ผม ทีละ 10 – 20 เครื่อง ผมบอกไม่มีให้ งบประมาณ ปลัดจัดสรรหมดแล้ว ทำโครงการมาใหม่ปีหน้าจะพยายาม จัดสรรไปช่วย โกรธผมว่าไม่สนับสนุน ทั้งๆ ที่เราฝากเด็กเล็กไว้กับเขา จ่ายค่าอาหาร ค่านม จ้างครู 2 คน แต่โรงเรียนยังเก็บเงินอีก คนละเป็นพัน ผมว่าทำงานไม่ใช่ต้องใช้เงินอย่างเดียว ฐานะนักเรียนไม่ได้ร่ำรวย พวกที่มีเงินเรียนโรงเรียนคริสต์หมด” (กรรมการ อบท เมื่อ 21 ม.ค. 48)

"งานวิชาการ ส่วนใหญ่ผมจะเป็นคนทำ มีผมกับอาจารย์...ที่เราต้องคอยประสานกับสายชั้นอื่นๆ ผ.อ. มักจะแนะนำให้ปรับเปลี่ยนการสอน คือให้ครูไม่สอนซ้ำชั้นเดิม แต่ครูส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย อยากให้เป็นความสมัครใจ ท่านเขียนมาเลยนะว่า ให้คนนั้นสอนชั้นนั้น ให้คนนี้สอนชั้นนี้ กว่าผมจะสรุปเรื่องนี้ได้ ใช้เวลาหลายอาทิตย์ งานอื่นผมก็ต้องทำ ผมสอนคอมพิวเตอร์ทุกชั้น เครื่องยังมีไม่พอ ขอให้ซื้อเพิ่มไม่ได้ ผมต้องซ่อมเอง ย้ำไปหลายเครื่องแล้ว ใช้ตลอดเวลาไม่ว่างเลย เก็บเงินค่าเรียนเทอมละ 300 บาท เด็กบางคนบ่นไม่ได้จับเครื่องเลย เราจัดให้ 2 คนต่อเครื่อง" (ครูหัวหน้างานวิชาการ เมื่อ 25 ก.พ. 48)

"ผ.อ. ไม่เคยเดินออกจากห้องทำงานเลย ไม่รู้ว่าครูทำอะไรบ้าง ห้องสมุดเรานักเรียนไม่เข้าเลย ครูที่จบบรรณารักษ์มาไม่มี เวลาว่างของนักเรียนจะเล่นกันตามระเบียบหน้าห้อง หรือเข้าห้องคอม ผมว่าที่เราทำอยู่นี้เห็นแก่นักเรียนและผู้ปกครอง ปีนี้นักเรียนเพิ่ม เพราะโรงเรียนรอบนอกยุบ ย้ายเข้ามาตลอด จะไม่รับไม่ได้"(รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง เมื่อ 20 ก.พ. 48)

## ประเด็นที่ 2 การบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างถ้วนถึงทั้งโรงเรียน และเน้นการทำงานเป็นทีม

ในส่วนของการทำงาน หรือการมอบหมายงาน ผู้วิจัยได้สนทนากับครูหลายระดับ ดังนี้

"อาจารย์...จะรับทำโครงการต่างๆ เสนอให้โรงเรียน ตามมาตรฐานที่จัดทำขึ้น บางงานครูอื่นไม่รู้เรื่อง แต่ต้องช่วยทำ เพราะเป็นงานทั้งโรงเรียน อย่างกิจกรรมนั่งสมาธิก่อนเรียน วันละครึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหลังพักกลางวัน นักเรียนเหนื่อยจากการเล่น มานั่งนิ่งๆ บางคนหลับไปเลย เรียกไม่ยอมตื่น สมาธิหายไปเลย"(ครูภาษาไทย เมื่อ 14 ก.พ. 48)

"ที่นี้แบ่งงานตามสายชั้น เลือกหัวหน้าสายชั้นกันเอง แต่ ผ.อ. จัดคนมาลงเกลี่ยครบทุกสายชั้นเลย ตั้งแต่ ป.1 ถึง ป.6 ที่ไม่รู้ว่าจะคิดอย่างไร แต่ส่วนใหญ่จะไม่มีใครพูด บางคนต้องลาออกจากงานที่เคยทำ เพราะไม่ถูกใจเขา อย่างงานสหกรณ์ งานอาหารกลางวัน เขาให้ภรรยาเขาทำ(กรรมการครู)

"ผมเลือกคนทำงานนะ บางคนจะทำอะไรต้องให้เงิน ผมดูคนไหนขยัน เข้าใจในสิ่งที่ผมพูด งานบางอย่าง ไม่น่าขาดทุน ปรับคนทำงานใหม่หมด จัดเวรกัน ตอนนี้มีพอจะมีกำไรแล้ว (ผู้อำนวยการ)

## ประเด็นที่ 3 ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานของโรงเรียน

การทำงานร่วมกันย่อมต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น และรวมถึงความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (กรรมการหลายคนที่ผู้วิจัยติดต่อขอสัมภาษณ์ ปฏิเสธไม่ยอมให้สัมภาษณ์)



“ตอน ผ.อ. บอกให้เป็นกรรมการ ไม่ได้บอกอะไรมาก ผมเป็นลูกพี่ลูกน้องกัน เขาอยากให้เป็น ก็เป็น ตอนหลังถึงมาบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง กรรมการอื่นๆ บางคนอาจไม่ค่อยพอใจ คิดว่าเราเป็นญาติกัน จะช่วยเหลือกัน โดยฐานะผม ไม่ค่อยดีหรอก ชายหวยอยู่หน้าตลาด (ประธานกรรมการ เมื่อ 25 ก.พ. 48 )

“ ผมเป็นนายก (อบท.) ตามระเบียบเป็นได้แค่กรรมการ แต่ผมว่าประธานน่าจะดูดี หรือมีความรู้ ความสามารถหน่อย กรรมการอื่นไม่ค่อยอยากมาร่วมงานด้วย (กรรมการ อบท. เมื่อ 30 ม.ค. 48)

“อาตมาไม่รู้หรอก ครูอ้วนมาบอกว่าเชิญเป็นกรรมการ กับ ผ.อ. รู้จักกันตอนเรียนมัธยม เคยเจอที่โรงพยาบาล แต่ยังไม่เคยไปประชุมเลย ครูอ้วนได้แต่บอกว่าเรื่องอะไรบ้างเท่านั้น ตอนนี้ลืมแล้วว่าประชุมเรื่องอะไร “ (กรรมการพระสงฆ์ 1 วัดนี้อยู่ห่างจากโรงเรียนมาก)

“อาตมาไม่ได้เป็น ไม่รู้เรื่องเลย ไม่เคยไปประชุมด้วย” (กรรมการพระสงฆ์ 2, ผู้วิจัยไปขอสัมภาษณ์ ได้รับการปฏิเสธ)

“ หนูไม่รู้จักกรรมการเลยที อาจจะเห็นหน้ารู้จักกันแต่ไม่รู้ว่าเป็นกรรมการโรงเรียน คนที่พี่ถามถึง เป็นญาติกับ ผ. อ. เดิมเป็นผู้รับเหมาก่อสร้าง แต่ตอนนี้เห็นชายหวยอยู่หน้าตลาด ตอนสร้างสระว่ายน้ำ คนนี้เป็นผู้รับเหมา” (ครูสายชั้น ป. 5 เมื่อ 14 ม.ค. 48)

“ตอนจะสร้างสระว่ายน้ำ ผมยังไม่ได้เป็นกรรมการ รู้แต่ว่ากู้เงินแม่ตัวเองมาสร้าง แล้วผ่อนส่งเป็นรายเดือน ไม่รู้ว่ากรรมการชุดนั้นเห็นด้วยอย่างไร แต่ผมว่าเป็นภาระมาก ต้องจ้างครู สอนบำรุงดูแล สารเคมี นักเรียนบ้านนอกส่วนใหญ่ว่ายน้ำเป็นอยู่แล้ว ในตลาดเท่านั้นที่ยังว่ายน้ำไม่เป็น”(กรรมการ อบท. เมื่อ 30 ม.ค. 48)

ช่วงเวลาที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1 ครั้ง มีกรรมการมาร่วมประชุม 4 คน (จากกรรมการ 15 คน) และประชุมร่วมกับผู้ปกครองเครือข่ายอีก 14 คน เรื่องที่ประชุมเกี่ยวกับโครงการพัฒนาโรงเรียนที่กำลังจะดำเนินการในปีการศึกษาหน้า และสอบถามปัญหาต่างๆ ที่ผู้ปกครองเสนอแนะแก่โรงเรียน

“ลูกอยู่ ป. 4 เรียนว่ายน้ำมา 2 ปีแล้ว ยังว่ายน้ำไม่เป็นเลย” (ผู้ปกครองเครือข่าย เมื่อ 31 มี.ค. 48)

“ ผมยังไม่ได้แต่งตั้ง ผ.อ. เพิ่งบอกให้มาเป็นกรรมการโรงเรียน”(ผู้ปกครอง เมื่อ 31 มี.ค. 48)

“ผมมาครั้งแรก ก่อนหน้านี้ไม่ทราบว่าจะประชุมอะไร” (กรรมการองค์การชุมชน เมื่อ 31 มี.ค. 48)

#### ประเด็นที่ 4 การจัดทำแผนคุณภาพของโรงเรียน

การจัดทำแผนคุณภาพ หรือธรรมนูญโรงเรียนของโรงเรียนอนุบาล 1 ดำเนินการโดยการแต่งตั้งกรรมการ 5 คน ดำเนินงานในช่วงปิดภาคเรียน จากการสัมภาษณ์ครู และกรรมการบางคน ดังนี้

“หนูทำหน้าที่สารสนเทศ จัดทำเอกสารให้ ผ.อ. มีต้นแบบมาให้ ผ.อ.จะเขียนมาให้พิมพ์ และมีอาจารย์..มาช่วยตรวจดูความถูกต้อง แล้วให้ครูทราบ กรรมการอาจจะทราบด้วย ตอนประชุมเปิดเทอม”(ครูภาษาอังกฤษสายชั้น ป. 6 เมื่อ 22 ก.พ. 48)

“ตอนทำแบบประเมิน ตามตัวชี้วัดต่างๆ ต้องอาศัยธรรมเนียมโรงเรียนมาคู่ด้วย เอกสารส่วนใหญ่จะอยู่ในห้อง ผ.อ. ส่วนอื่นๆ จะอยู่ที่ครูผู้สอน ไม่มีห้องเก็บเอกสาร เคยมีกรณีหาย เลยไม่มีใครวางบนชั้นเอกสาร เวลามีการประเมิน ต้องแจ้งล่วงหน้าเป็นอาทิตย์ ประธานนักเรียนของเราเก่ง เราฝึกให้รู้จักการประชุม เช่น การจัดกีฬาสิ่ จะทำอย่างไร มีบันทึกการประชุมด้วย” (ครูสายชั้น ป. 5 เมื่อ 14 ม.ค. 48)

### ประเด็นที่ 5 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

โรงเรียนจัดเครือข่ายผู้ปกครองตามสายชั้น ประถม 1 – 6 ห้องละ 3 คน และถือเป็นผู้แทนในการประชุมผู้ปกครอง โรงเรียนจะจัดประชุมผู้ปกครองวันฟังผลสอบ ก่อนเปิดภาคเรียน โดยให้ครูประจำชั้นชี้แจงกับผู้ปกครองในห้องเรียน หลังจากนั้น ตัวแทนห้อง 3 คน จะร่วมประชุมกับผู้อำนวยการ พร้อมกรรมการสถานศึกษา ในวันประชุมนั้นมีกรรมการมาร่วมประชุม 4 คน จาก 15 คน ได้ทราบจาก ผ.อ. ว่าแจ้งกรรมการไม่ทัน และบางคนไม่ว่างต้องค้าขาย (กรรมการ 3 คน เป็นเจ้าของร้านค้าในตลาด อีก 3 คน เป็นเจ้าของฟาร์มไก่ และปลา) จากการสัมภาษณ์ผู้ปกครองเครือข่ายบางคน ดังนี้

“โรงเรียนเก็บเงินเยอะมาก ค่าเรียนคอม 300 บาท ค่าว่ายน้ำ 300 บาท ค่าสาธารณูปโภคอีก ค่าอาหาร ค่าอะไรอีกจำไม่ได้ เกือบ 1,500 บาท ลูกฉันยังว่ายน้ำไม่เป็นเลย เรียนมา 2 ปีแล้ว” (ผู้ปกครอง ป. 3 เมื่อ 14 ก.พ. 48)

“ผมว่าการแจ้งผลการเรียนแบบนี้ดี โรงเรียนได้พบกับผู้ปกครอง ในห้องลูกผม เลือกผมเพราะเห็นผมพูดเก่ง วันนี้ ผมเสนอให้ครูตรวจการบ้านนักเรียนด้วย ไม่ใช่ขีดเฉยๆ แต่ค่าใช้จ่ายอื่นๆ แพง ปีนี้ให้เรียนจบคนหนึ่งก่อน ปีหน้าถึงให้น้องเข้าอีกคน ไม่ไหว คนละเกือบ 2,000 บาท”(ผู้ปกครอง ชั้น ป. 6 เมื่อ 31 มี.ค. 48)

“ผมเชิญหมดเลยนะ ผู้ปกครองเครือข่าย กรรมการด้วย แต่จะมาทำอะไรไม่รู้ อาจารย์มาวันนั้นแล้วกัน จะได้เจอกรรมการ” (ผู้อำนวยการ เมื่อ 18 มี.ค. 48)

### ประเด็นที่ 6 ระบบธรรมาภิบาลในการบริหาร ความโปร่งใสและเป็นธรรม

การพิจารณาผลการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน การเสนอชื่อตามลำดับสายชั้นเรียน และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ผลการสนทนาสัมภาษณ์ ดังนี้

"ผมให้หัวหน้าแต่ละสายชั้น พิจารณาเรียงลำดับมา ผมจะเป็นผู้ตัดสินเป็นคนสุดท้าย ถือเป็นที่สุด ห้ามโวย ผมขอส่วนของผมไว้ 10 % ไม่ให้ ผ.อ. บ้างหรือ ผมจะไปใช้ใครทำงานให้ละ" (ผู้อำนวยการ เมื่อ 18 มี.ค. 48)

"ไม่รู้ว่าการกรรมการมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบหรือเปล่า คิดว่าส่วนใหญ่ ผ.อ. คนเดียว ที่คิดว่าไม่มีที่ไหนเป็นธรรมหรือ สังกศไทย ยังมีการเล่นพรรคเล่นพวก ใครสนิทกับใคร ทำงานกับใคร เรารู้แต่จะพูดหรือไม่พูดเท่านั้น ครูที่นี้อาจโง่มากกว่า ผ.อ. ไม่มีใครอยากมีปัญหา" (ครูสายชั้น ป. 5 เมื่อ 14 ม.ค. 48)

"ครูที่นี้ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ส่วนใหญ่จะพูดกันส่วนตัว เหมือนแบ่งฝ่ายกัน ใครพวกใคร ผ.อ. เขาคนของตัวเองเป็นหัวหน้าสายชั้นเกือบหมด ความรู้สึกที่ว่าพูดแล้วติดลบเลยไม่พูด แต่ไปพูดกันเอง" (ครูสายชั้น ป.5 เมื่อ 14 ม.ค. 48)

"กรรมการบางคนไม่เคยมาประชุมเลย ผมไม่รู้จะทำไม อาจจะไม่อยากร่วมงานด้วย หรือไม่ว่าง เวลาประชุม ผ.อ. ถามเสมอให้ที่ประชุมเสนอแนะ แต่ไม่ค่อยมีใครเสนออะไร แต่กลุ่มผู้ปกครองเสนอเยอะ เกี่ยวกับลูกตัวเอง" (กรรมการ อบท.)

### ประเด็นที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน / การประเมินคุณภาพภายในตามสภาพจริง

โรงเรียนมีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง เพื่อรองรับการประเมินภายนอก ในการดำเนินการดังกล่าว ผู้วิจัยได้สอบถามความสำเร็จของงานที่จัดทำตามสภาพจริง ดังนี้

"มีคำสั่งแต่งตั้ง แบ่งงานกันตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ทั้งหมด ให้มีการประเมินจริงๆ ผลการประเมินนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ดี ชุมชนให้ความร่วมมือดี โรงเรียนเก่าแก่มาก คนในพื้นที่สนับสนุนอยู่แล้ว" (ผู้อำนวยการเมื่อ 18 มี.ค. 48)

"การประเมินส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดี แต่บางอย่างผมว่า ถ้าพูดตามความจริง ไม่ได้ตามเกณฑ์เท่าไร บางอย่างไม่มีการแต่งตั้ง แต่พอจะประเมินมีคำสั่งย้อนหลังเป็นปี คนที่ทำรู้จักอยู่ไม่กี่คน ผมทำงานให้อยู่แล้ว ไม่เคยเกี่ยงงาน แต่บางครั้งเหนื่อยมาก สอบคอมพิวเตอร์มีผมคนเดียว ไม่มีเวลาว่างเลย ถ้าต้องไปทำงานวิชาการ การสอนก็ต้องงดไป นักเรียนบ่นเหมือนกันเรื่องชุมชนที่นี้เรื่อยๆ ไม่ได้สนับสนุนเท่าไร นักเรียนในพื้นที่น้อย แม้แต่ลูกครูยังส่งไปเรียนคริสต์ ส่วนใหญ่เป็นนักเรียนนอกๆ เขามีรถในหมู่บ้านมารับ - ส่ง ไกลหน่อยแต่ไม่ลำบาก เย็นๆ รถจะติดมาก หน้าโรงเรียน เป็นรถรับ ส่งพวกนี้" (หัวหน้างานวิชาการ เมื่อ 15 ก.พ. 48)

"ทุกคนสรุปงานของตนเอง และงานของโรงเรียน เป็นการประเมินตนเองด้วย แต่ไม่ค่อยมีเอกสารให้สืบค้น เพราะทุกคนเก็บไว้กับตัว กลัวหายเพราะเคยหาย วุ่นวายกันมาก"(สารสนเทศโรงเรียน เมื่อ 16 มี.ค. 48)

## ประเด็นที่ 8 การสื่อสารเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและการยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ โดยมีเว็บไซต์ของโรงเรียน มีป้ายหน้าโรงเรียน แผ่นพับ ผู้วิจัยสนทนากับครูและผู้ปกครอง ดังนี้

"ผ.อ. พุดแก้ง เวลาประชุมผู้ปกครองจะพูดชักจูงให้ผู้ปกครองคล้อยตาม แต่ต้องเสียเงิน ถือเป็นการประชาสัมพันธ์แบบหนึ่งนะ (ครูสายชั้น ป. 6 เมื่อ 7 มี.ค. 48)

"ผมเป็นคนทำเว็บเอง หลายปีแล้ว ไม่ได้ปรับเปลี่ยนข้อมูล ตอนนี่ ผ.อ. เข้าไปทำเอง ในส่วนของผู้บริหาร ประชาสัมพันธ์ตัวเองมากกว่าโรงเรียน" (หัวหน้างานวิชาการ เมื่อ 15 ก.พ. 48 )

"โรงเรียนมีเว็บลงในเขตพื้นที่ ผมให้ครูสรุปผลงานในรอบปี ทำรายงานเสนอกิจกรรมและผู้ปกครองเวลาประชุม ผลงานส่วนใหญ่เน้นคุณธรรม มารยาทของนักเรียน ทุกคนพอใจนะ"(ผู้อำนวยการ)

"เคยอ่านเหมือนกัน เป็นประกาศของโรงเรียน เรื่องเกี่ยวกับรับสมัครนักเรียนใหม่ ผมได้รับจากลูก ปกติแม่เขาจะดูแล นานาๆ ครั้งผมถึงจะได้อ่านสักครั้ง ก็ดีผู้ปกครองจะได้รู้เรื่องบางอย่างให้เด็กมาบอกไม่เข้าใจ ต้องมีหนังสือมา" (ผู้ปกครองนักเรียน ป.3)

## กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนมัธยม 1 ตำบลศรีจุฬา อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก

### 1. สภาพชุมชนตำบลศรีจุฬา

สภาพโดยทั่วไปเป็นพื้นที่ราบลุ่ม มีความลาดเท 0 – 1% จะลาดเทจากทิศใต้สู่ทิศเหนือ สภาพภูมิอากาศไม่ร้อนจัด มีคลองส่งน้ำหลายสาย ทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และที่ขุดขึ้นโดยกรมชลประทาน เพื่อนำน้ำไปใช้ในการเกษตรและบริโภค

#### อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	ตำบลดงละคร ตำบลดอนยอ อ.เมืองนครนายก
ทิศใต้	ติดต่อกับ	ตำบลบ้านสร้าง จ.ปราจีนบุรี
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	ตำบลท่าเรือ อ.ปากพลี จ.นครนายก
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	ตำบลบางสมบурณ์ อ. องครักษ์ จ. นครนายก

จำนวนหมู่บ้าน แบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 12 หมู่บ้าน ดังนี้

หมู่ที่ 1 บ้านศรีจุฬา	หมู่ที่ 2 บ้านปากท่อ
หมู่ที่ 3 บ้านบางหอย	หมู่ที่ 4 บ้านคลองสอง
หมู่ที่ 5 บ้านบางขอม	หมู่ที่ 6 บ้านบางเฒ่า
หมู่ที่ 7 บ้านบางเฒ่าใต้	หมู่ที่ 8 บ้านกำแพงเดี่ยว
หมู่ที่ 9 บ้านคลองห้า	หมู่ที่ 10 บ้านไผ่แถว
หมู่ที่ 11 บ้านบางปรัง	หมู่ที่ 12 บ้านบางเฒ่าเหนือ

## ประชากร

มีประชากรทั้งสิ้น 5,714 คน แยกเป็นชาย 2,862 คน เป็นหญิง 2,852 คน มีจำนวนครัวเรือน 1,067 ครัวเรือน มีความหนาแน่นของประชากรโดยเฉลี่ย 85.79 คน/ตารางกิโลเมตร

## อาชีพ

ประชากรส่วนมากประกอบอาชีพทำนา , เลี้ยงปลา และเลี้ยงไก่ มีบางส่วนที่ประกอบอาชีพเลี้ยงกุ้ง เนื่องจากพื้นที่บางส่วนของใกล้น้ำเค็ม

จากการสังเกตของผู้วิจัย ชุมชนศรีจุฬาเป็นชุมชนใหญ่ การคมนาคมสะดวก แม้จะไม่มีรถโดยสารประจำทางผ่านโรงเรียน แต่มีถนนตัดผ่านเข้าไปในหมู่บ้านต่างๆ ปลายถนนเป็นที่ตั้งโรงเรียนมัธยมศรีจุฬา สองข้างทางเป็นสวนผลไม้ บ่อปลา บ่อกุ้ง วัดบางปรัง และที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลศรีจุฬา โรงเรียนได้รับงบประมาณค่าพาหนะ จึงจัดรถสองแถวบริการรับ - ส่งนักเรียนที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงได้ ส่วนนักเรียนที่อาศัยอยู่ด้านนอก จะไปเรียนในเมือง ประกอบกับโรงเรียนวัดศรีจุฬาเปิดขยายโอกาส ช่วงชั้นที่ 1 - 3 ทำให้นักเรียนที่จะเรียนระดับมัธยมไปเรียนที่โรงเรียนมัธยมศรีจุฬาไม่เพิ่มเท่าที่ควร

## 2. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

### ประวัติความเป็นมา

โรงเรียนมัธยม 1 ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2534 โดยนายทองหล่อ ชูยวงษ์ศา ผู้บริหารโรงเรียนเมืองนครนายกในขณะนั้น ได้ก่อตั้งโรงเรียนสาขาขึ้นที่ตำบลศรีจุฬา ในนามโรงเรียนเมืองนครนายกสาขางปรัง ได้ให้นายมุณี พันธุ์ศิริ เป็นผู้ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียน ได้อาศัยศาลาการเปรียญวัดบางปรังเป็นสถานที่เรียนชั่วคราว เปิดรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นปีแรกมีนักเรียนจำนวน 75 คน โดยมีคณะครู อาจารย์โรงเรียนเมืองนครนายก เจ้าหน้าที่เกษตรตำบลศรีจุฬา เจ้าหน้าที่สถานีอนามัยบ้านบางปรัง ผู้ใหญ่ลำพึ่ง แดงปุ่น และเจ้าอาวาสวัดบางปรัง มาช่วยสอนนักเรียน จนมีนักเรียนเพิ่มขึ้นถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ต่อมาสถานที่เรียนคับแคบ สภาตำบลศรีจุฬาได้จัดที่ดินสาธารณประโยชน์ และจังหวัดนครนายกได้อนุมัติให้สร้างโรงเรียน บนพื้นที่ 50 ไร่

วันที่ 28 ธันวาคม 2536 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศตั้งเป็นโรงเรียนประจำตำบล ชื่อ "โรงเรียนมัธยม 1" และกรมสามัญศึกษามีคำสั่งแต่งตั้งนายมุณี พันธุ์ศิริ เป็นครูใหญ่คนแรก มีครูอาจารย์ 4 คน แต่ยังไม่มียาอาคารเรียน

ต่อมาพลอากาศเอกวีระพงษ์ สิงหนเสนี ซึ่งมีบ้านพักอยู่ที่หมู่บ้านบางปรัง ได้ให้ความอนุเคราะห์ก่อสร้างอาคารอเนกประสงค์ถาวรหลังแรก มีชื่อว่า "อาคารสิงหนเสนี" เป็นอาคารขนาดกว้าง 7 เมตร ยาว 53 เมตร รวมเป็นเงินบริจาครวมค่าก่อสร้างและอุปกรณ์ประกอบทั้งสิ้น 754,900 บาท ได้ทำการมอบในวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2537

วันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2537 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จเยี่ยมโรงเรียนมัธยม 1 เป็นการส่วนพระองค์ วันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2537 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงเจิมแผ่นศิลาฤกษ์อาคารเรียน ก

วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้คุณหญิงจรุสศรี ทีปวิรัช ผู้ว่าราชการจังหวัดนครนายก เป็นประธานในพิธีวางศิลาฤกษ์อาคารเรียน (เอกสารสารสนเทศของโรงเรียนมัธยม 1, 2547)

จากการสนทนากับผู้นำชุมชน ได้เล่าเรื่องราวการเริ่มก่อสร้างโรงเรียนมัธยม 1 ว่า ก่อนสร้างโรงเรียนนี้ เด็กในชุมชนที่ยากจนไม่มีโอกาสเรียนต่อมัธยม เพราะการคมนาคมไม่สะดวก นักเรียนส่วนหนึ่งไปเรียนที่โรงเรียนเมืองนครนายก อีกส่วนหนึ่งไปเรียนในเมือง นักเรียนที่มีฐานะยากจนจะไม่ได้เรียน ทำให้โรงเรียนเมืองนครนายกมีนักเรียนเพิ่มมากขึ้นทุกปี แต่มีปัญหาคือขาดอาคารเรียน และนักเรียนเดินทางไป - มาลำบาก โดยเฉพาะในช่วงหน้าน้ำ น้ำจะท่วม ถนนที่เป็นดินเหนียว ลื่น นักเรียนจะขาดเรียนมาก ประกอบกับในขณะนั้น นโยบายของกรมสามัญศึกษา ให้มีการจัดตั้งโรงเรียนสาขา อาจารย์ใหญ่โรงเรียนเมืองนครนายกขณะนั้น จึงได้มีแนวคิดที่จะก่อตั้งโรงเรียนสาขารุ่งขึ้น โดยเริ่มมาติดต่อกับเจ้าอาวาสวัดบางปรัง และพูดคุยกับครู อาจารย์ที่โรงเรียนวัดบางปรัง ซึ่งภรรยาของท่านเป็นครูอยู่ที่นี้ และนำเรื่องนี้กลับมาพูดคุยที่บ้าน ซึ่งขณะนั้นท่านมีอาชีพเป็นช่างตัดผม ท่านสนับสนุนภรรยาให้อาสาช่วยงานนี้ เนื่องจากท่านเล็งเห็นว่า ถ้ามีโรงเรียนมัธยมในพื้นที่ นักเรียนไม่ต้องเดินทางมาก และเด็กส่วนหนึ่งที่ยากจนจะได้เรียนด้วย ท่านจึงชักชวนชาวบ้านในละแวกใกล้เคียง รวมทั้งญาติพี่น้องของท่านมาช่วยกัน ปีแรกมีนักเรียนประมาณ 75 คน ใช้ศาลาวัดเป็นห้องเรียน มีเจ้าอาวาสกับตัวท่านและครูที่มาจากโรงเรียนเมืองนครนายก ช่วยกันสอน ปีต่อมา จึงช่วยกันหาที่ดินที่เป็นที่สาธารณะ ก่อสร้างโรงเรียน โดยมีผู้บริจาคเงินสร้างอาคารเรียนหลังแรกให้ และได้รับการช่วยเหลือในการถมดิน และอำนวยความสะดวกต่างๆ จากผู้นำชุมชน และชาวบ้านเป็นอย่างดี (เมื่อ 5 ก.ย 47)

#### การจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนมัธยม 1 จัดการศึกษาแบบสหศึกษา ตั้งแต่ช่วงชั้นที่ 3 และ 4 (มัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6) จำนวน 8 ห้องเรียน ในช่วงชั้นที่ 4 (มัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6) โรงเรียนจัดการเรียนการสอนโปรแกรมวิทยาศาสตร์ ทั้งๆ ที่ไม่มีครูวิทยาศาสตร์เฉพาะทาง คือ เคมี ฟิสิกส์ ชีววิทยา จากการสนทนากับผู้อำนวยการโรงเรียน ทราบว่าที่จัดการเรียนการสอนสายวิทย์ เนื่องจากเป็นความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองที่คิดว่าการเรียนสายวิทยาศาสตร์จะสามารถสอบเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัยได้หลายสาขามากกว่าสายศิลป์ โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือจาก อบต. ศรีจุฬา ในการจ้างครูสอนวิทยาศาสตร์ 1 อัตรา และผู้อำนวยการโรงเรียนช่วยสอนวิชาเคมีด้วย (เมื่อ 1 ส.ค 47)

ห้องเรียนจัดเป็นศูนย์การเรียนรู้วิชาต่างๆ เช่น ห้องพระพุทธรูปศาสนา ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องวิทยาศาสตร์ มีแหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ และที่โรงเรียนจัดขึ้น เช่น สวนสมุนไพร สวนวรรณคดี ศูนย์ศึกษาการเจริญเติบโตของพืช ห้องสมุด ห้องโสตทัศนศึกษา กิจกรรมสหกรณ์ ธนาคารนักเรียน โดยนักเรียนที่ได้รับทุนการศึกษาต่างๆ จะนำเงินมาฝากไว้ที่ธนาคารมีอาจารย์ที่ปรึกษาดูแลการเบิกใช้เงินเพื่อป้องกันไม่ให้นักเรียนเบิกใช้มากเกินไป

### ที่ตั้ง

โรงเรียนมัธยม 1 ตั้งอยู่เลขที่ 19 หมู่ที่ 12 ตำบลศรีจุฬา อำเภอเมืองนครนายก จังหวัดนครนายก ระยะทางจากโรงเรียนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ประมาณ 27 กิโลเมตร พื้นที่ติดกับจังหวัดปราจีนบุรี โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนที่เป็นทางตัน โดยแยกจากถนนใหญ่สาย นครนายก – บ้านสร้าง เข้ามาในชุมชนตำบลศรีจุฬาประมาณ 7 กิโลเมตร นักเรียนส่วนใหญ่จึงอยู่ในพื้นที่ และที่มาจากเขตจังหวัดปราจีนบุรี จำนวนนักเรียนในแต่ละปีเพิ่มไม่มากนัก อันเนื่องจากการคมนาคม และจากการสนทนากับผู้อำนวยการโรงเรียน ทราบว่า ที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ลึก/ห่างจากถนนใหญ่มากเกินไป นักเรียนที่อยู่รอบนอก จึงไปเรียนในเมืองโดยไปกับผู้ปกครองที่ต้องเดินทางไปทำงานในเมือง ที่ตั้งของโรงเรียนเป็นที่ดินสาธารณะบริเวณกว้างกว่า 100 ไร่ เป็นทุ่งเลี้ยงสัตว์ จึงสามารถจัดสรรเพื่อสร้างโรงเรียน โดยภาครัฐ และหน่วยงานของจังหวัดดำเนินการ โดยไม่ได้คำนึงถึงทำเลที่ตั้ง การคมนาคม และจำนวนของประชากรในอนาคต ไม่มีรถโดยสารประจำทางที่เข้าถึงโรงเรียน โรงเรียนต้องจัดหารถบริการรับ – ส่งนักเรียน โดยงบประมาณส่วนหนึ่งจากเขตพื้นที่การศึกษา จำนวนนักเรียนที่มาเรียนจึงน้อยลง หรือเพิ่มไม่มาก

### โครงสร้างการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากจำนวนห้องเรียนของโรงเรียนไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด 9 ห้องเรียน จึงไม่มีรองผู้อำนวยการโรงเรียน แต่เพื่อให้การบริหารงานภายในเป็นไปตามระบบโครงสร้าง จึงมีการแต่งตั้งครูให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน 4 ฝ่ายเป็นการภายใน คือ

ฝ่ายบริหารทั่วไป

ฝ่ายวิชาการ

ฝ่ายบริหารงบประมาณ

ฝ่ายบริหารงานบุคคล

แต่ละฝ่ายจะมีหัวหน้างานรับผิดชอบกระจายไปตามความถนัดของแต่ละคน เนื่องจากโรงเรียนมีบุคลากรน้อย ครู อาจารย์จึงทำหน้าที่หลายอย่าง นอกจากการสอนแล้ว งานโครงการพิเศษต่างๆ ต้องช่วยกันดำเนินการด้วย เช่น โครงการอาหารกลางวัน โครงการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (top star) โครงการสอนนักเรียน ฯลฯ

### คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามระเบียบและกฎกระทรวงที่ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ พ.ศ. 2543 โรงเรียนจึงดำเนินการคัดเลือก และ แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ชุดปัจจุบันแต่งตั้งเมื่อปีการศึกษา 2546 ประกอบด้วย กรรมการจำนวน 9 คน

จากการสนทนากับผู้อำนวยการ ครู อาจารย์หลายท่าน และกรรมการสถานศึกษา ในเรื่องการจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้ตามระเบียบทุกอย่าง เช่น การรับสมัคร ไม่มีผู้สมัคร โรงเรียนจึงประชุมครู และกรรมการที่ปรึกษาโรงเรียน มีการเสนอชื่อบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของชุมชน เป็นบุคคลที่เป็นที่รู้จักกันดีในชุมชน และติดต่อทาบทาม เชิญให้เป็นกรรมการ ซึ่งมาจากหลายอาชีพ และสามารถร่วมประสาน ทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน และมีกรรมการหลายชุด เวลาว่างโรงเรียนคณะกรรมการฯ จะช่วยกันหารายได้ อาจเป็นอาหารที่เป็นข้าวหม้อ แกงหม้อ มาเลี้ยงนักเรียนและครูทั้งโรงเรียน มีการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อขอความคิดเห็น รวมทั้งร่วมรับรู้ รับทราบการดำเนินงานของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การจัดกิจกรรมต่างๆ

### ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

#### ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการ

โรงเรียนมัธยม 1 ก่อตั้งมาตั้งแต่ ปีการศึกษา 2534 มีผู้บริหารโรงเรียน 5 คน คนปัจจุบันเป็นหญิง ย้ายมาดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ เมื่อปีการศึกษา 2544 จากจังหวัดสุพรรณบุรี และปรับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเมื่อ ปีการศึกษา 2547 ก่อนย้ายมาเป็นผู้บริหาร ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ นับว่าเป็นการดำรงตำแหน่งผู้บริหารเป็นครั้งแรก ภาระงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนในช่วงการปฏิรูปการศึกษา คือบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งงานวิชาการ งบประมาณ รวมทั้งการสัมพันธ์กับชุมชน โดยเฉพาะการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมเป็นคณะบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และการประสานงานที่บังเกิดผลดีต่อโรงเรียน

บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานในโรงเรียนไม่ใช่แค่เพียงผู้บริหารคนเดียว จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้ทัศนะว่า

"พี่ไม่ได้คิดว่าเราเป็นเจ้าของโรงเรียนผู้เดียว ต้องให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยเฉพาะครูและนักเรียน รวมถึงชุมชนด้วย" (ผู้อำนวยการ เมื่อ 12 มิ.ย.47)

และเป็นที่ยอมรับว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลแรกที่นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลต่างยอมรับว่าผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่สุด



“ถ้า ผ.อ. ไม่ให้นโยบายและแนวคิดต่างๆ มาเราคงไม่สามารถดำเนินการได้ อย่างการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียน โรงเรียนมีจำนวนห้องเรียนไม่พอกับตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ผ.อ. แต่งตั้งคณะทำงานขึ้น เพื่อให้ทุกคนได้รับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำงานสบายใจมากขึ้น แต่งานหลายด้าน ..... ท่านเป็นผู้บริหารครั้งแรกที่นี่ แนวคิดในการปฏิรูปการศึกษาจึงเริ่มต้นได้ดี ทำให้ครูทุกคนเข้าใจ และร่วมคิดที่จะทำงานร่วมกัน ” (รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการเมื่อ 26 ก.ค. 47 )

“ผู้บริหารบางคนทำให้ผมน้อยใจ วันหนึ่งผ.อ. พูดกับครูว่า ผู้ใหญ่ฟังมาทำไม ตอนนั้นผมทุ่มเทมาก มาดูครูสอน ยืนข้างห้อง ครูคนไหนดี เวลาประชุมเราจะได้ส่งเสริม แต่เค้าบอกไม่ยอมให้ผู้ใหญ่ฟังมาเลย เหมือนมาจับผิดเรา” (กรรมการผู้แทนชุมชน เมื่อ 14 ส.ค. 47)

ในประเด็นเกี่ยวกับเพศหญิงหรือชายไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน

“ผ.อ. ผู้หญิงก็ดี คนนี้ทำงานเก่ง รู้จักใช้คน ตอนแรกผมไม่ค่อยชอบเท่าไร เค้ามาจากที่อื่น สุพรรณนะ แต่เค้ารู้จักเข้าหาชุมชน เวลาประชุมก็จะขอร้องให้ช่วยกันดูแลนักเรียน ผมเห็นนักเรียนไม่เรียบร้อย ก็บอกโรงเรียน ผ.อ. ผู้ชายบางคนก็ไม่เอาไหน อย่าให้พูดเลย” (กรรมการผู้แทนชุมชน)

นักเรียนหญิงจะชอบผู้บริหารหญิงมากกว่านักเรียนชาย “ผ.อ. ผู้หญิงดีค่ะ เข้าใจนักเรียนดีกว่า ผ.อ. ผู้ชาย แต่ก็ดูเหมือนกัน ช่วยสอนเคมีด้วย” (นักเรียนหญิงม.5 เมื่อ 24 ก.ย.47)

บุคลิกภาพของผู้บริหารมีส่วนช่วยให้การทำงานร่วมกันดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

#### เข้าหาชุมชน

“พี่ไปหาผู้ใหญ่บ่อย เวลาขับรถผ่าน จะแวะคุยด้วย ได้ผู้ใหญ่ช่วยเป็นกระบอกเสียงให้โรงเรียนเราเล็ก เมื่อก่อนมีปัญหาเรื่องยาเสพติดเหมือนกัน พี่ขอให้สารวัตร มาช่วยอบรมนักเรียน และเป็นหูเป็นตาให้ เรามีโครงการ Top Star เป็นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตอนนี้อยู่ในช่วงสรุปผล” จากการสังเกตของผู้วิจัยที่มาโรงเรียนเพื่อเก็บข้อมูลเกือบทุกวัน

ผู้อำนวยการจะพูดคุยด้วยความเป็นกันเอง ชวนรับประทานอาหารกลางวัน ซึ่งโรงเรียนดำเนินการเอง เป็นโครงการอาหารกลางวัน ที่ให้นักเรียนจ่ายเป็นรายเดือน ให้นักเรียนทุนบางส่วน และจำหน่ายโดยระบบคูปอง

ความมีน้ำใจของผู้บริหาร ทำให้ครู อาจารย์ชื่นชม และยินดีทำงานด้วยความสุข แม้จะต้องทำงานล่วงเวลาบ่อยๆ

“บางวันงานเยอะ ไม่ได้กลับบ้านก็มี นอนกันที่บ้านพักครู ผ.อ. ชื้อขนม บางทีผลไม้มานำให้ อยู่ด้วยตลอด ดินะ ทำให้ครูทุกคนเกรงใจ” (ครูสังคม เมื่อ 25 ก.ย 47)

นอกจากกับครูในโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนยังมีน้ำใจกับชุมชน ช่วยเหลืองานในเชิงวิชาการให้ และเป็นพี่ปรึกษาชุมชนในการจัดงานต่างๆ

“ผมมาให้ผ.อ. ช่วยทำเอกสาร ของงบประมาณกับจังหวัด ผมความรู้้น้อย บางอย่างทำไม่ได้”  
(กรรมการชุมชน เมื่อ 7 ส.ค. 47)

ผู้บริหารยังเอาใจใส่นักเรียนดี มีการจัดระบบน้ำดื่มใหม่ เนื่องจากโรงเรียนจะมีปัญหาเรื่องน้ำ โดยเฉพาะในหน้าแล้ง

“ผ.อ. ทำน้ำเย็นให้ใหม่ ก่อนหน้านี้ ไม่มีน้ำเย็นดื่มเลย” (นักเรียนหญิง ม.5 เมื่อ 19 ส.ค.47)

ผู้บริหารที่ผ่านมาให้ความสำคัญแก่ชุมชนไม่เหมือนกันบางคนเข้าหาชุมชนมาก บางคนวางเฉย ไม่สนใจชุมชนเท่าที่ควร การประสานสัมพันธ์ไม่ต่อเนื่อง แต่ผู้นำชุมชนบางคนยังใส่ใจโรงเรียนตลอด เพราะเป็นผู้ร่วมก่อตั้งโรงเรียนมา

“ผ.อ. เข้าหาชุมชนดี มีการออกกระจายเสียง หอกระจายข่าวของหมู่บ้าน พบปะชาวบ้านเสมอ ชุมชนให้การสนับสนุนดี” (ครูคอมพิวเตอร์ เมื่อ 30 ก.ย. 47)

## ประเด็นที่ 2. การบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วถึงทั้งโรงเรียน และการทำงานเป็นทีม

การบริหารงานภายในโรงเรียน มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับโครงสร้าง การปฏิรูปการศึกษา และมอบหมายงานด้านต่างๆ ให้ครูร่วมรับผิดชอบ ภายใต้การกำกับดูแลของทีมบริหารโรงเรียน มีการจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะอนุกรรมการในการทำงาน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้านวิชาชีพ วิชาสามัญต่างๆ ที่สนองความต้องการของท้องถิ่นที่นักเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตประจำวัน นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยี สื่อที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนในด้านคุณธรรม จริยธรรม และการจัดการเรียนร่วม เด็กพิการ แต่เนื่องจากบุคลากรของโรงเรียนมีน้อย แต่ปริมาณงานมีเท่าโรงเรียนขนาดใหญ่ บทบาทหน้าที่ของครูแต่ละคน จึงสลับบทบาทกันไป ตามประเภทของงาน

“โรงเรียนปรับโครงสร้างการบริหารภายในหลายครั้งแล้ว เรามีครูน้อย แต่งานมากเท่าโรงเรียนใหญ่ การมอบหมายงาน บางทีอาศัยว่าใครเคยทำงานอะไรก็ทำไป ส่วนใหญ่เวลามีงานทุกคนร่วมทำกันหมด มีคำสั่งทุกงาน ถือว่าทำงานเป็นทีมนะ” (ผู้อำนวยการ)

ในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ครู อาจารย์ส่วนใหญ่จะทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งครูอัตราจ้าง

“เวลาทำงานเราจะช่วยๆ กัน คำสั่งมีนะ แต่เวลาปฏิบัติช่วยกัน 2-3 ปีก่อน งานมากจนไม่รู้ใครทำหน้าที่อะไร ต้องทำเอกสารมาก เช่น แผนกลยุทธ์ แผนงานการป้องกันยาเสพติด โครงการ top star ตอนนี่เริ่มการประเมินรอบใหม่ ต้องทำเอกสารอีกแล้ว แต่อาจจะง่ายขึ้น เราคุ้นแนวการทำงานแล้ว” (รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ)

ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย กับผลการปฏิบัติงาน ครูส่วนใหญ่พึงพอใจดี การปฏิบัติงานต่างๆ จากการสังเกตของผู้วิจัยไม่ค่อยสม่ำเสมอ เนื่องจากครู อาจารย์มีหน้าที่หลายหน้าที่ เช่น งานแนะแนว งานห้องสมุด โรงเรียนไม่มีบุคลากรสายงานตรงกับลักษณะงานนั้น ครูผู้สอนต้องทำหน้าที่ครูแนะแนว และใช้เวลาใช้ห้องสมุดนักเรียนต้องไปขอกุญแจห้องจากรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ซึ่งต้องดูแลงานห้องสมุดด้วย

“การบริหารงานซับซ้อน เนื่องจากครูน้อย บางคนเป็นหัวหน้างานหนึ่ง เป็นลูกน้องอีกงานหนึ่ง (ครูคอมพิวเตอร์)

“โรงเรียนขาดครูพละ วิทยะ เพิ่งได้มา ขาดบุคลากรเฉพาะด้าน การจัดการก็ลำบากเหมือนกัน” (กรรมการผู้ทรงวุฒิ เมื่อ 26 ส.ค.47)

### **ประเด็นที่ 3. ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ของตน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน**

แนวคิดการบริหารการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มุ่งเน้นใช้โรงเรียนเป็นองค์กรหลักในการพัฒนา หรือปฏิรูปการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยมีกระจายอำนาจ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การทำงานประสานกันได้อย่างดี ผู้อำนวยการจึงต้องมีการประชุมให้ข้อมูลแก่ทุกฝ่าย ในส่วนของผู้บริหารต้องปรับบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนครูให้มีการพัฒนาตนเอง เป็นผู้นำที่สามารถประสานพลังครูในโรงเรียน รวมทั้งชุมชนต่างๆ ได้อย่างดี เพื่อพัฒนาโรงเรียนตามเป้าหมายที่วางไว้

“ตอนมารับงานที่นี้ใหม่ๆ พี่ศึกษาข้อมูลโรงเรียนและชุมชนมาก เพื่อจะได้พูดคุยกันได้ พยายามบอกครูตลอดเวลาในเรื่องการทำงาน การรับบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน มีปัญหาอะไรให้มาพูดคุยกัน โรงเรียนเราเล็ก คุยกันได้ง่ายใครถนัดงานอะไรให้บอกกัน ช่วยกันทำงาน” (ผู้อำนวยการ)

ในส่วนของครู อาจารย์ส่วนใหญ่จะบอกว่างานมากขึ้น โดยเฉพาะงานเอกสาร รายงานต่างๆ การจัดทำแผนงาน โครงการ ทำแผนการสอนในกลุ่มสาระต่างๆ และงานพิเศษที่โรงเรียนมอบหมาย เช่น โครงการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

“งานมากขึ้นนะพี่ ผ.อ.ได้โครงการ Top Star มาอีก เราช่วยกัน บางวิชาไม่มีครูสอน เช่น เคมี ผ.อ. สอนเอง ประชุมครูเกือบทุกอาทิตย์” (กรรมการครู เมื่อ 9 ก.ย.47)

ในส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ส่วนใหญ่ไม่ทราบบทบาทที่แท้จริงของกรรมการ แม้จะมีการประชุม แจกเอกสารที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกให้มา แต่การทำงานร่วมกันได้ดี ผู้อำนวยการเคยชี้แจงให้กรรมการทุกคนทราบบทบาท หน้าที่ และได้พูดคุยกัน กรรมการรู้จักกันหมดทุกคน แต่เวลาประชุมมักมาไม่ค่อยครบ

“ผมเป็นกรรมการมาหลายปี เคยไปประชุมที่กลุ่มโรงเรียนจัดประชุม แต่ไม่ค่อยเข้าใจ ผ.อ.ให้หนังสือมาเล่มหนึ่ง ยังไม่ได้อ่านเลย เวลาประชุมก็พูดคุยกันตามเรื่องที่ผ.อ. บอกมา” (กรรมการชุมชน)

“ตอนที่ผ.อ.มาบอกให้เป็นกรรมการโรงเรียน ผมไม่รู้ว่ามีหน้าที่อะไรบ้าง ผมคิดเองว่าคงช่วยทุกเรื่องที่โรงเรียนขอมา อย่างปัญหานักเรียนหนีเรียนบ้าง ชู้สาวก็มี โรงเรียนขอให้ผมเป็นวิทยากรอบรมนักเรียน ผมไปโรงเรียนพูดคุยกับนักเรียน อธิบายให้ครูฟัง ช่วยกันแก้ไขไปตามเหตุการณ์ มีกรรมการติงว่าไม่มี เรื่องการขอบริจาคไม่มีแล้ว ผมว่าอยู่ที่การสรรหากรรมการมากกว่า ความรู้กรรมการ ให้เข้าบทบาทหน้าที่ รู้บ้างมีประชุมอะไร เรื่องอะไร เวลาประชุม ผมไม่อยากให้ใครขาดประชุม เรามีตัวเลือกกรรมการไม่มาก ผมบอก ผ.อ. ให้เอาข้าราชการบำนาญ ผู้เสียสละเวลา เพราะปัญหาของชุมชนเรา บางครั้งไม่มาประชุม บางทีเล่นพวกกัน คนละหัวกัน เป็นการเมือง ที่ พ.ร.บ. กำหนดมาไม่อิสระ กลัวไม่โปร่งใส แต่ที่นี่ไม่มีกรรมการ 8 –9 คน ถ้าใส่ใจจะได้ประโยชน์มาก อย่างเรื่องวิชาที่เปิดสอน กลุ่มสาระต่างๆ พูดกันหลายประเด็น ผมเป็นตำรวจจะมีแนวทางอย่างไร พระจะมาสอนจริยธรรม เปิดกว้าง... ความรู้กรรมการสำคัญที่เดียว” (กรรมการผู้ทรงวุฒิ)

“อาตมาไม่เข้าใจหรอก แต่เสนอให้โรงเรียนเน้นคุณธรรม จริยธรรม วินัย อาตมาพานักเรียนไปสอนนักเรียนธรรมทุกปี ก่อนไปสอนก็ไปสอน สรุปลงให้ นักเรียนสอนได้ทุกปี .... เรื่องงบประมาณไม่รู้หรอก แต่ช่วยหาทุนให้นักเรียนทุกปี”(กรรมการพระ เมื่อ 15 ส.ค. 47)

“บางเรื่องไม่เข้าใจหรอก ครูเค้ารู้ดีกว่าเรา แต่ให้ช่วยอะไรบอกมาฉันช่วยมาตลอด ตั้งแต่ตั้งโรงเรียน ญาติพี่น้องฉันให้ทุนนักเรียนทุกปี แต่ถ้าถามว่าเป็นกรรมการต้องทำอะไรบ้าง ตอบไม่ได้ ยิ่งเรื่องหลักสูตรฉันไม่รู้เรื่องหรอก เวลาประชุมก็ไป เอาข้าว เอาแกงไปเลี้ยงครู เลี้ยงเด็กทั้งโรงเรียน ครูทุกคนก็รู้จักกันดี” (กรรมการองค์การเมื่อ 22 ส.ค.47)

“ฉันช่วยจ้างครูวิทยาศาสตร์ให้หนึ่งคน ตั้งงบประมาณไว้เลย และยังให้ทุนการศึกษาอีก ปีละหกพัน แต่หน้าที่จริงๆ อย่างที่อาจารย์บอกมาไม่รู้เลย เวลาโรงเรียนเรียกประชุมไปทุกครั้งเลย อยู่ใกล้กันแค่นี้ ถ้าไม่ติดประชุมของที่นี่ไม่เคยไม่ไป” (กรรมการอบต.เมื่อ 22 ส.ค.47)

กรรมการส่วนใหญ่ยังคิดว่า การเป็นกรรมการ คือการช่วยเหลือโรงเรียนในด้านการเงิน การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ

“มีส่วนด้วย กลัวบริจาค กรรมการบางคนเจอแบบนี้เหมือนกัน ลูกน้องผมเองเคยไปประชุมขอให้บริจาค 500 บาท บ่นกับผมว่า ช่วยคิด เสียเวลามันสมองความคิด มาขอค่ากับข้าวผม เขาจน เราเห็นใจ อยู่บังคับ เดียวนี้ไม่มาประชุมเลย” (กรรมการชุมชน)

แต่ละคนมีทักษะในการทำงานเชิงบริหารบ้าง เนื่องจากมีอาชีพที่ต้องใช้ทักษะเป็นผู้นำห้อง

ถิ่น แต่ปัญหาด้านการศึกษา เช่น หลักสูตร การใช้งบประมาณ และทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการศึกษา การปฏิรูปการศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วม ยังไม่คุ้นเคย จึงไม่สามารถร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ประกอบกับโรงเรียนไม่สามารถอธิบายกระบวนการทางการจัดการศึกษาให้เข้าใจทั้งหมด การประชุมแต่ละครั้ง กรรมการมาไม่ครบ เรื่องที่ประชุมส่วนใหญ่ขอความคิดเห็นเป็นเรื่องๆ และกรรมการส่วนใหญ่รับทราบการดำเนินงานของโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานแต่ละเรื่องที่โรงเรียนรายงาน เช่น ผลการเรียนรู้ของนักเรียน การดำเนินงานตามโครงการต่างๆ เช่น การแข่งขันทักษะ การแข่งขันกีฬา

ในการประชุมแต่ละครั้ง ผู้ดำเนินการประชุมคือผู้อำนวยการ เนื่องจากประธานกรรมการ ไม่ค่อยเข้าใจกระบวนการประชุม และไม่ค่อยมาประชุม ส่วนใหญ่จะสรุปงานที่ดำเนินการแล้วให้ทราบ และขอความเห็นในเรื่องใหม่ การอภิปรายมีบ้าง มีข้อสรุปทุกครั้งที่ประชุม

จำนวนครั้งในการประชุมไม่แน่นอน ตามระเบียบอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง แต่บางภาคเรียนมากกว่า 2 ครั้ง

“ก่อนเปิดเทอมประชุม จะบอกว่าเด็กเราจะไปเรียนอะไร รับ ม.1 บางทีพ่อแม่พาเข้าเมือง ไม่มองชุมชนของตัวเอง เราช่วยกันเวลาประชุมผู้ปกครอง มีรุ่นที่ได้โควตาเกินกว่าครึ่ง จำนวนกรรมการ บางทีเกรงใจ เค้าไม่มา ดูว่าครบองค์ประชุม แต่ไม่เต็มร้อย ” (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ)

#### ประเด็นที่ 4 การจัดทำแผนคุณภาพของโรงเรียน

การบริหารงานโรงเรียน เพื่อให้บรรลุผลดี จึงต้องมีแผนพัฒนา หรือ ธรรมนูญโรงเรียน เป็นกรอบในการดำเนินงาน โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนด้วย แนวทางการจัดทำแผนต่างๆ หรือธรรมนูญโรงเรียน จากการสนทนากับครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน ดังนี้

“โรงเรียนส่งครูไปอบรม แล้วกลับมาระดมความคิด ช่วยกันทำ ตอนทำธรรมนูญโรงเรียน ใช้เวลาหลายวัน เชิญคณะกรรมการมาร่วมรับรู้ ร่วมคิดด้วย” (ผู้อำนวยการ)

“ผ่านแผนฯ จะแจกเอกสารให้ครูทุกคน แบ่งงานกันเป็นกลุ่ม แล้วนำมาวมกัน สรุปผลของแต่ละกลุ่มออกเป็นรูปเล่ม กรรมการมาร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย จำไม่ได้ว่ากี่คน”(ฝ่ายวิชาการ)

“ให้ประธานนักเรียนมาคุยด้วย นักเรียนมีความคิดเหมือนกัน” (กรรมการผู้คุณวุฒิ)

#### ประเด็นที่ 5. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

เนื่องจากโรงเรียนมัธยม 1 ก่อตั้งขึ้นจากคนในชุมชน การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจึงมีชุมชนเข้ามาช่วยเหลือมาก ทุกอาชีพ ทำให้การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ยุ่งยาก

และยังมีคณะกรรมการชุดเก่ามาเป็นกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการชุดปัจจุบัน ได้รับการเสนอชื่อ และแต่งตั้งขึ้นจากความเห็นชอบของครู ผู้ปกครอง และกรรมการที่ปรึกษา

“ผมเป็นกรรมการโรงเรียนมาตลอด ถึงไม่ได้แต่งตั้งเป็นทางการ ก็ช่วยอยู่แล้ว” (กรรมการ ชุมชน)

“เรามีกรรมการเยอะนะพี่ จนไม่รู้ว่าตอนนี้ใครได้รับการแต่งตั้งบ้าง ที่คุ้นเคยมาก ก็มี ผู้ใหญ่ สารวัตร นายก อบต. ชุมชนเราช่วยเหลือกันดีนะ เวลามีงานเค้า เราก็ไปช่วย”(รองฝ่าย วิชาการ)

การจัดการเรียนการสอน โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากชุมชนในการเป็นวิทยากรช่วยสอน เช่น กรรมการผู้แทนผู้ปกครอง ที่มีความรู้ช่างเหล็กตัด ได้ช่วยสอนวิชาอาชีพเหล็กตัดแก่นักเรียน ทุกวัน อังคาร การเรียนการสอนใช้วัสดุ อุปกรณ์ของโรงเรียน และให้ผู้เรียนได้ซ่อมแซมหน้าต่าง และอาคาร เรียนที่ชำรุดด้วย

“ผมเป็นช่างเหล็กตัดมาก่อน ตอนนี้เลี้ยงปลา เลี้ยงไก่ โรงเรียนขอให้ไปเป็นวิทยากรท้องถิ่น สอน นักเรียนทำเหล็กตัด ตอนนี้อยู่ไปหลายอย่างแล้ว” (กรรมการผู้ปกครอง, เมื่อ 29 ก.ย. 47)  
โรงเรียนมีเงินค่าวิทยากรท้องถิ่นจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้เป็นค่าตอบแทน

#### ประเด็นที่ 6. ระบบธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ความโปร่งใสและเป็นธรรม

การบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะสร้างความมั่นใจให้ชุมชน และ บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนได้ คงต้องมีความโปร่งใส และเป็นธรรม ผู้บริหารที่มีคุณธรรม สร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ประเด็นเรื่องการพิจารณาความดี ความชอบแต่ละครั้งมักสร้างความรู้สึกแก่บุคลากรในโรงเรียน จากการสัมภาษณ์กรรมการชุมชน

“มีครูที่สอนคอม มาคุยกับผมเหมือนกัน ปีที่ผ่านมานักเรียนไปแข่งขันได้รางวัลมา แกนน่าจะได้ แต่ผ.อ. ไม่ให้ บอกผมว่าจะย้ายแล้ว ไปอยู่ใกล้บ้านดีกว่า ทุกวันนี้ขับรถมาเกือบ 50 กิโลเมตร

และจากการสัมภาษณ์ครูสอนคอมพิวเตอร์

“อยากย้ายไปอยู่ใกล้บ้าน ผมย้ายมาปี 43 กับ ผ.อ.คนก่อนช่วยกันรื้อห้องคอม จัดห้องเรียน ผีนักเรียนให้รู้จัก home page จนได้รางวัลชนะเลิศ โครงการ ทสรท. เข้ามาช่วยเหลือ มอบ เครื่องให้ 20 เครื่อง (พระราชทาน) เก็บค่าเรียน 150 บาท แต่ทำใจเหมือนกัน แต่นักเรียนขยัน สนใจเรียน เครื่องไม่เคยว่างเลย กลางวันนักเรียนก็มา ผมกับอาจารย์ (ภรรยา) ไม่ได้พักเลย ต้องเอาข้าวมากินในห้อง ที่ดูรางวัลที่อยู่หลังห้องแล้วกัน ผมไม่เคยบ่นเลย แต่เค้าไม่เห็น ผลงานเรา เพราะเราอยู่แต่บนนี้ ปีๆหนึ่งของงบประมาณมาก...เดิมผมสอนภาษาไทย แต่ชอบ และสนใจคอมพิวเตอร์มาก ไปเรียนเอง ศึกษาเอง จนสอนคนอื่นได้”(ครูคอมพิวเตอร์)

ส่วนผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้ความกระจ่างในเรื่องนี้ว่า

"โรงเรียนเรามีเม็ดเงินน้อย เวลาพิจารณาต้องชั่งน้ำหนักงานประจำ งานพิเศษ งานอื่นๆที่มอบหมาย บางคนรับผิดชอบงานสอนดี แต่มีงานหน้าเดียว แต่อีกคนที่ทำงานดี และมีงานหลายหน้าที่ ที่คิดหนักนะ แต่ทุกครั้ง ต้องมีคนไม่พอใจอยู่แล้ว เวลาประชุมก็พยายามชี้แจงบอกเกณฑ์ทุกอย่าง" (ผู้อำนวยการ)

### ประเด็นที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน / กระประเมินคุณภาพภายในตามสภาพจริง

การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ต้องมีการประเมินเพื่อพัฒนา และปรับปรุงการจัดการศึกษาให้ตรงตามความต้องการจำเป็นของชุมชน การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรต้องดำเนินการเป็นระยะๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการและงานต่างๆ โรงเรียนมีการประเมินตนเองตามมาตรฐานการเรียนรู้ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการประเมินภายใน และการประเมินภายนอก

ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี โดยเฉพาะในส่วนของชุมชนและการได้รับความร่วมมือในด้านต่างๆ เช่น วิทยากรท้องถิ่น ความช่วยเหลือจากองค์การบริหารส่วนตำบลศรีจุฬา ทั้งจ้างครูวิทยาศาสตร์ 1 อัตราตลอดปี และครูพละ โดยขอครูพละจากโรงเรียนประถมใกล้เคียงมาช่วยสอน 2 วัน นอกจากนั้น อบต.ให้ทุนเรียนต่อระดับอุดมศึกษาด้วย

จากการสัมภาษณ์กรรมการถึงผลการประเมินโรงเรียนที่ผ่านมา

"ถ้าโรงเรียนเราเป็นเพชร อยู่ในป่าเขาก็มา แต่ผมเคยประชุมหลายครั้ง บอกเลยครูอาจารย์บางคนอย่าถือว่าเตี้ยต้องไม่ได้ ให้ผมช่วยปิดกวาดบ้าน จะได้สะอาดขึ้น มีครูบางคนพูดเลยว่าทำไมผม anti ครู ครูเขาจบปริญญาตรี เรียนจบมาสูงๆ ผมบอกใช่ เป็นครู เป็นปัญญาชน แต่ครูก็เกิดจากคน มีทั้งดี ไม่ดี ถ้าดีก็ดี แต่ไม่เท่ากัน ทดสอบเด็กด้วย พัฒนาเด็ก แล้วก็มาถึงผู้ปกครองด้วย ครู เด็ก ชุมชน โรงเรียนนั้นเป็นเพชรแน่นอน อยู่ที่ไหนก็มีคนเห็นว่ามีดี" (กรรมการชุมชน)

### ประเด็นที่ 8 การสื่อสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

โรงเรียนแจ้งผลการดำเนินงานของโรงเรียน จัดทำเป็นเล่มรายงานผลการดำเนินในรอบปี แจ้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน และมีสารประชาสัมพันธ์ รายงานข่าวสารต่างๆ แจ้งผลงานของครูและนักเรียน มี web site ของโรงเรียน มีการแจ้งข่าวสารทางหอกระจายข่าวของหมู่บ้านในตอนเช้าด้วย

“เรามีสารประชาสัมพันธ์ แจกข่าวทุกเดือน ทำเป็นแผ่นพับบ้าง ถ้าข่าวเยอะจะเป็นเล่มเล็ก ใช้กระดาษ เอ 4 พับครึ่ง นักเรียนมาช่วยทำด้วย เป็นงานฝึกหัดให้นักเรียนรู้จักการจัดหน้า ใช้สี และตัวอักษรด้วย นักเรียนชอบ สนุกกับการทำงาน บางครั้งให้ไปสัมภาษณ์นักเรียนที่เก่งๆ มาลงด้วย” (ครูคอมพิวเตอร์)

“ก่อนปิดภาคเรียนเราต้องสรุปงาน รวบรวมผลงานของครู นักเรียน ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นการรายงานให้ทราบ และเสนอเรื่องใหม่ของการศึกษาหน้าด้วย แต่บางเรื่องต้องรอเปิดเทอม ส่วนใหญ่กรรมการจะรับทราบ มีข้อเสนอบ้าง เช่น ให้พระมาสอนมากขึ้น เน้นการแต่งกายให้เรียบร้อย” (ผู้อำนวยการ)

#### กรณีศึกษาที่ 4 โรงเรียนมัธยม 2 ตำบลเขาเพิ่ม อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

##### ข้อมูลชุมชนและโรงเรียน

##### องค์การบริหารส่วนตำบลเขาเพิ่ม อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

##### สภาพทั่วไป

##### ที่ตั้ง

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาเพิ่ม อยู่ทางทิศเหนือของอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก ระยะทางจากอำเภอบ้านนาประมาณ 12 กิโลเมตร ตามแนวทางหลวงแผ่นดิน ถนนสุวรรณศรและถนนสายบ้านนา – แก่งคอย

##### ทิศเหนือ

ติดต่อกับอำเภอแก่งคอย

##### ทิศใต้

ติดต่อกับเขตตำบลบ้านพรึก ตำบลป่าชะ และตำบลศรีกระอาง

##### ทิศตะวันออก

ติดต่อกับเขตอำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี

##### ทิศตะวันตก

ติดต่อกับองค์การบริหารส่วนตำบลคลองเรือ อำเภอวิหารแดง

##### จังหวัดสระบุรี

##### เนื้อที่องค์การบริหารส่วนตำบลเขาเพิ่ม

มีเนื้อที่ประมาณ 33.57 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 20,981.25 ไร่

##### ภูมิประเทศ

ลักษณะพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบเนินเขา

##### จำนวนหมู่บ้าน

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาเพิ่มมีหมู่บ้าน 16 หมู่บ้าน

##### ประชากร

มีประชากรทั้งสิ้น 8,678 คน แยกเป็นชาย 4,239 คน หญิง 4,439 คน/ ตารางกิโลเมตร มีความหนาแน่นเฉลี่ย 258 คน/ตารางกิโลเมตร

##### สภาพเศรษฐกิจ



### อาชีพ – ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพ ดังนี้

1. อาชีพกสิกรรม ทำนา ทำสวน เพาะเห็ดฟาง	70 %
2. อาชีพรับจ้าง	20 %
3. อาชีพค้าขายและรับราชการ	10 %

### หน่วยธุรกิจในเขต อบต.

1. บิมน้ำมันและแก๊ส	3 แห่ง
2. โรงงานอุตสาหกรรม	1 แห่ง
3. โรงสี	1 แห่ง

### สภาพสังคม

1. การศึกษา – โรงเรียนประถมศึกษา	6 แห่ง
- โรงเรียนมัธยมศึกษา	1 แห่ง
- ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน	3 แห่ง
2. สถาบันและองค์กรทางศาสนา มีวัด 2 แห่ง ศาลเจ้า 1 แห่ง	

### ประวัติโรงเรียนและที่ตั้งโดยย่อ

โรงเรียนมัธยม 2 ตั้งอยู่บนถนนหลวงหมายเลข 3222 บ้านนา – แก่งคอยซึ่งอยู่ห่างจากอำเภอบ้านนา 12 กิโลเมตร ตำบลเขาเพิ่ม อำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก เดิมสังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2521 ในที่ดินของรท.เลื่อน นารีผล และนางทองคำ นารีผล ซึ่งมอบให้กรมสามัญศึกษา เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2520 จำนวน 35 ไร่ 1 งาน 22 ตารางวา และนายอำนาจ บุญมี มอบที่ดินเป็นทางเข้า เมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2534 จำนวน 1 ไร่ 1 งาน รวมทั้งสิ้น 36 ไร่ 2 งาน 22 ตารางวา (เดิมที่ดินเป็นที่ดินตาบอด ไม่มีทางเข้า – ออก ) โรงเรียนห่างจากถนน 20 เมตร ด้านหน้า ฝั่งซ้ายปากทางเข้าโรงเรียนเป็นที่ทำการสาธารณสุข ฝั่งขวาเป็นร้านค้า ขายอาหารและของชำ

โรงเรียนได้รับคัดเลือกเข้าโครงการมัธยมศึกษาเพื่อชนบท รุ่นที่ 2 (มพช. 2 รุ่น 2) เมื่อปีงบประมาณ 2527 โดยได้รับงบประมาณช่วยเหลือเป็นสิ่งก่อสร้างโรงฝึกงาน พร้อมทั้งครุภัณฑ์ ประกอบห้องเรียนสาขาวิชาต่างๆ

ปัจจุบันเปิดทำการสอนแบบสหศึกษา ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 โดยรับนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาในเขตตำบลเขาเพิ่ม และตำบลใกล้เคียง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน

### วิสัยทัศน์

เป็นสถานศึกษาของชุมชน ที่มุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

### พันธกิจ

- พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างทั่วถึง
- พัฒนาคณาจารย์ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

### เป้าประสงค์

เพื่อให้ผู้เรียนได้ประสบความสำเร็จทางการศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐาน สามารถศึกษาต่อและประกอบอาชีพได้ ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมทั้งดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สารสนเทศโรงเรียน, 2547)

จากการสนทนากับผู้ปกครองโรงเรียน ผู้บริจาคที่ดินให้ก่อตั้งโรงเรียน และเป็นประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ถึงการก่อตั้งโรงเรียน เดิมท่านรับราชการทหาร บิดามารดามีที่ดินมาก ปลูกส้ม มะม่วง ไม้ผลอื่นๆ เมื่อท่านสืบทอดมาไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึง ประกอบกับในช่วงนั้นไม่มีโรงเรียนมัธยม นักเรียนต้องเดินทางไปเรียนในอำเภอบ้านนา การคมนาคมไม่สะดวก ถนนเล็ก แคบ มีอุบัติเหตุบ่อยครั้ง เพราะเป็นถนนระหว่างจังหวัด มีรถบรรทุกปูน หิน ทราย จากจังหวัดสระบุรีไปกรุงเทพฯ และจังหวัดแถบภาคตะวันออก เช่น ชลบุรี ระยอง จันทบุรี จึงบริจาคที่ดินบางส่วนให้กระทรวงศึกษาธิการ โดยผ่านนายอำเภอบ้านนา และศึกษาธิการอำเภอบ้านนา ในขณะนั้น "ลุงให้ที่ดินโรงเรียน โดยอยากให้นักเรียนแถวนี้ ไม่ต้องเดินทางมาก เด็กยากจนเยอะ ไม่ได้เรียนเยอะ ทางเข้าโรงเรียนก็ขอบริจาคมาอีก เป็นที่ตาบอด ติดคลอง หน้าน้ำบางปีน้ำท่วมเหมือนกัน ตอนหลังนี้ทำเขื่อนกัน น้ำไม่ท่วมแล้ว" (สัมภาษณ์ เมื่อ 25 กรกฎาคม 2547)

โรงเรียนมัธยม 2 ตั้งอยู่ที่ตำบลเขาเพิ่ม ซึ่งประกอบด้วย 16 หมู่บ้าน ประชากรโดยเฉลี่ย ประมาณ 7,165 คน กระจายอยู่ในพื้นที่ 33.75 ตารางกิโลเมตร พื้นที่มีทั้งที่ราบ เนินเขา และภูเขา เล็กน้อย ตำบลเขาเพิ่มติดต่อกับเขตจังหวัดสระบุรี ประชากรมีอาชีพทำนา ทำสวน ปลูกผลไม้ ทำไร่ ทอพรหม เชิดทำเป็นหัตถกรรมในครัวเรือน งานรับจ้าง และอื่นๆ เช่น การเพาะเห็ด ฐานะโดยทั่วไปประชากรมีฐานะปานกลาง และยากจน ทำให้ต้องดิ้นรนในการดำรงชีวิต เพื่อหารายได้มาใช้ในครอบครัว ไม่ว่าจะ เป็นผู้ใหญ่หรือเด็ก จะมีกิจกรรมในการเพิ่มรายได้ โดยเฉพาะการทอพรหมเชิดทำ ซึ่งเป็นอาชีพเสริมที่สำคัญของชุมชนเขาเพิ่ม และด้วยสภาพดังกล่าว ทำให้ความสำคัญของการเล่าเรียนศึกษา ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองมากเท่าที่ควร

ผู้วิจัยได้ร่วมงานกับโรงเรียนในโครงการเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อเก็บข้อมูลของชุมชน การเยี่ยมบ้านนักเรียนเป็นโครงการที่โรงเรียนดำเนินการมา 3 ปี โดยแบ่งนักเรียนทั้งหมดเป็นกลุ่ม ใช้ระบบการร่วมพัฒนาดูแลพื้นที่ของโรงเรียน โดยแบ่งตามพื้นที่ที่อยู่อาศัยที่ใกล้เคียงกัน บางกลุ่มใหญ่ บางกลุ่มเล็ก จำนวนตั้งแต่ 2 - 15 คน กำหนดวันเยี่ยมนักเรียนในวันเดียวกับพิธีไหว้ครูที่จัดตอนเช้า (ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง) หลังจากนั้นอาจารย์ประจำกลุ่มจะนัดหมายกับนักเรียนในตอนบ่าย ให้นักเรียน

แจ้งให้ผู้ปกครองทราบและรอฟพบอาจารย์ แต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้าที่รู้จักบ้านนักเรียนทุกคนในกลุ่มเป็นผู้นำอาจารย์ไปพบผู้ปกครองตามบ้าน

จากการเยี่ยมบ้านนักเรียนในวันที่ 10 มิถุนายน 2547 หลังเสร็จพิธีไหว้ครู ตั้งแต่เวลา 11.30 – 15.00 น. พื้นที่ที่ผู้วิจัยได้ไปพบผู้ปกครองอยู่ในละแวกโรงเรียน 1 – 2 กิโลเมตร มีนักเรียนในกลุ่ม 14 คน ชื่อกลุ่ม ร่องน้ำข้างวังแก่ง (นักเรียนแต่ละกลุ่มจะได้รับมอบหมายให้ช่วยกันดูแลพื้นที่ โดยการช่วยกันรักษาความสะอาด ในช่วงเช้าและเย็นทุกวัน เนื่องจากโรงเรียนไม่มี นักการภารโรงเลย)

สภาพที่อยู่อาศัย ส่วนใหญ่เป็นบ้านไม้ ๒ ชั้น ค่อนข้างเก่า มีอาชีพเสริม/อาชีพหลัก ทอพรหมผ้ายัด ผู้วิจัยได้พูดคุยกับผู้ปกครองนักเรียน โดยสอบถามถึงโรงเรียน ครูอาจารย์ รวมทั้งผู้อำนวยการ ผู้ปกครองนักเรียนไม่ค่อยพูด เนื่องจากไม่รู้จักผู้วิจัย แม้ว่านักเรียนจะแนะนำผู้วิจัยและให้ข้อมูล เหตุผลในการมาเยี่ยม บางส่วนไม่สามารถพบผู้ปกครองได้ เนื่องจากไปค้าขาย นักเรียนอยู่บ้านตามลำพัง บางคนต้องช่วยผู้ปกครองค้าขายเพราะที่บ้านเป็นร้านค้า โดยรวมนักเรียนมีฐานะค่อนข้างยากจน โดยการสังเกตจากอุปกรณ์ เครื่องเรือน และเครื่องอำนวยความสะดวกภายในบ้าน ยกเว้นบ้านผู้ใหญ่บ้านที่ดูจะมีฐานะดีกว่าคนอื่นๆ ในชุมชน

### ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

#### ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการ

การปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ และปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาทั้งระบบ (Whole school approach : WSA) บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือ ผู้บริหารโรงเรียน เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสารสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรจะได้รับ การยอมรับจากบุคลากรภายในโรงเรียนและเป็นที่ชื่นชมของบุคคลภายนอก แต่จากการสังเกต และได้สนทนาพูดคุยกับผู้บริหารอยู่เนืองๆ จึงได้ทราบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติต่อชุมชนในเชิงลบจากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดังนี้

"ที่ว่าโรงเรียนกับชุมชนต้องไปด้วยกัน ผมเห็นด้วย แต่การบริหารจัดการโรงเรียน ชาวบ้านจะมารู้สึกว่าผมได้อย่างไร เรื่องบางเรื่องครูเรายังไม่รู้ ชาวบ้านจะรู้ได้อย่างไร เช่น หลักสูตรเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ผมเองต้องให้ครูเราศึกษา และร่วมกันคิด ร่วมกันหาความรู้ ไปดูที่อื่นบ้าง ประชุมสัมมนาจากเขตพื้นที่บ้าง ผมพยายามให้ครูเราเข้าใจเรื่องปฏิรูปก่อน แต่ชาวบ้านใครจะไปบอกเขาให้สนใจ เรื่องทำมาหากินก็แย่แล้ว (ผู้อำนวยการ เมื่อ 7 มิ.ย.47)

“ผ.อ. จะไม่ค่อยเข้ากับชุมชน ไม่เข้าหาด้วย โดยบุคลิกภาพ จะเป็นคนไม่จ้อคน อาตมาไปหาขอคุยปรึกษาเรื่องให้นักเรียนมาเข้าค่ายปฏิบัติธรรม ตอนแรกท่านก็ไม่ส่งเสริม มาตอนหลังดีขึ้น อาตมาบอกให้เด็กมาเถอะ ไม่มีค่าใช้จ่าย อาตมาหาได้จากญาติโยมที่มาปฏิบัติธรรม และมีงบประมาณจากอำเภอ ปีนี้จึงมีแผนให้นักเรียนมาอยู่ค่าย 2 รุ่น ม.1 ก่อน ปลายๆ เทอมจะเป็น ม. 3 ผ.อ.มาคุยมากขึ้น เมื่อก่อนอาตมามาจำพรรษาที่นี้ช่วงแรก ชาวบ้านไม่มาวัดเลย อาตมาคิดว่า ถ้าเขาไม่มา เราต้องออกไปหาเขา เวลาไม่มีใครช่วย มีงานอาตมาจะไป ให้ยาบ้าง แจกข้าวสารบ้าง เดี่ยวนี้ดีขึ้น วัดพัฒนาขึ้นมาก เป็นศูนย์ปฏิบัติธรรมของอำเภอ โรงเรียนก็เหมือนวัด ชาวบ้านไม่มาหาเรา เราก็ออกไปหาเขา” (กรรมการผู้แทนพระ สัมภาษณ์ เมื่อ 15 มิ.ย.47)

“โดยส่วนตัว ผ.อ.ท่านคุยสนุกนะที่ แต่เวลาทำงานจะเป็นอีกแบบหนึ่ง คือจะสั่งให้ทำอะไรต้องรีบทำ ไม่ค่อยปรึกษาใคร เวลาทานข้าวกลางวันไม่ค่อยมีใครอยากนั่งคุยด้วยนาน เพราะว่าจะคุยเรื่อง dirty joke บางครั้งรับไม่ได้” (ครูวิทยาศาสตร์เมื่อ 6 ก.ค.47)

“หนูทำงานให้ ผ.อ. ในส่วนที่เป็นเอกสารของโรงเรียน ท่านจะไม่บอกว่าต้องทำอะไร แต่แฟนหนูเป็นคนบอกว่าจะต้องมีเอกสารอะไรในการประเมินโรงเรียน(แฟนทำงานอยู่ต่างโรงเรียน,ผู้วิจัย) ผ.อ. ใ้ใจมากกว่าทำได้ (กรรมการครู เมื่อ10 ก.ค. 47)

“ท่านคุยสนุก เป็นกันเอง แต่เวลางานจะดุ เข้มงวดมาก เหมือน ผ.อ. โบราณ นักเรียนกลัวมาก เข้าๆ จะตีนักเรียนบ่อย ส่วนใหญ่หน้าเดิมๆ พวกหนีเรียน (ผู้วิจัยเคยเห็นการเขียนดีนักเรียนหนีเรียน) ท่านจะเชื่อมั่นในตัวเองมาก เหมือนกับไม่กลัวใคร ท่านเพิ่งเป็น ผ.อ. ได้ 4 – 5 ปี เป็นโรงเรียนที่ 2 พวกเราไม่กล้าเถียง เวลาประชุมจะรับฟังอย่างเดียว ท่านจะเรียกถามบางคน ให้พูดแสดงความคิดเห็น ปกติจะประชุมไม่บ่อย และใช้เวลาไม่มาก (ครูคณิตศาสตร์ เมื่อ 15 สค 47)

“งานโรงเรียนส่วนใหญ่ที่เป็นเอกสารจะได้ ผันช่วยทำ งานวิชาการก็มักทำตามโรงเรียนใหญ่ ที่เราเลียนแบบมา หลักสูตรหรือวิธีการวัดผลก็ไปดูอย่างเค้ามา ครูเราไม่มาก ทำงานรู้กันหมด ผู้ช่วยก็ต้องสอน เหมือนๆ กัน การทำงานจึงช่วยกันมากกว่า ผ.อ.ช่วยสอนเหมือนกัน ถ้าถามเป็นผู้นำมัย ก็เป็นนะตามตำแหน่ง แต่ท่านพยายามช่วยคิดแบบพลิกแพลง ให้งานน้อยลงมากกว่า เพราะถ้าทำแบบโรงเรียนใหญ่ทุกอย่าง เราไม่มีคน ไม่มีงบประมาณเท่าเขา เวลาจัดกิจกรรม เราพยายามทำ แต่จะไม่ใหญ่โต ทำสั้นๆ อย่างวันแม่ ไม่เคยเชิญแม่มาเลย ท่านบอกยุ่ง ต้องดูแลมาก บางคนไม่ว่าง เด็กบางคนไม่ได้อยู่กับแม่ จะเกิดปัญหามากกว่าจะดี” (ครูภาษาไทย เมื่อ 19 ส.ค. 47)

## ประเด็นที่ 2. การบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างถ่วงถึงทั้งโรงเรียน และเน้นการทำงานเป็นทีม

การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยม 2 ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ชาติครูสายสังคม พลศึกษา และวิทยาศาสตร์ โรงเรียนจ้างครูวิทยาศาสตร์ 1 คน ครูพลศึกษา 1 คน ผู้วิจัยจึงอาสาช่วยสอนวิชา สังคม ระดับชั้น ม.3 จำนวน 2 ห้องเรียน 4 คาบ / สัปดาห์ และวิชาภาษาอังกฤษเพิ่มเติมชั้น ม.2 จำนวน 2 คาบ / สัปดาห์ จึงได้เห็นกระบวนการทำงาน และการบริหารของโรงเรียน โดยได้มีส่วนร่วม ในประชุมครู และร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เช่น ไหว้ครู กิจกรรมวันแม่ การอยู่ค่ายปฏิบัติธรรม ของนักเรียน เนื่องจากโรงเรียนมีขนาดเล็ก การสื่อสารจึงรวดเร็ว ไม่ค่อยได้ประชุม ใช้วิธีการบอกกัน เป็นรายคนต่อๆ กันไป โรงเรียนมีรองผู้อำนวยการ 1 คน แต่งตั้งภายในเพิ่ม 3 คน คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายแผนงาน และฝ่ายกิจการนักเรียน จากการสังเกตและสนทนากับรอง ผู้อำนวยการโรงเรียน เรื่องการจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ดังนี้

“โรงเรียนมีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ คนเดียว คือฝ่ายธุรการ นอกนั้นเป็นการแต่งตั้งภายใน และมีการปรับเปลี่ยนบ่อยๆ วิชาการมาเป็นกิจการนักเรียน ผ.อ. ให้เวลาทำงาน แต่ถ้าเห็นว่า ทำไม่ได้ หรือไม่ถูกใจ ก็จะปรับทันที ทำงานเร็ว และต้องการให้นักเรียนสอบผ่านหมด มี นโยบายไม่ให้เด็กตก ความจริงเป็นไปไม่ได้ ครูบางคนไม่ยอม แต่สุดท้ายก็ต้องแก้ไขตาม ผ.อ.(ครูภาษาอังกฤษ เมื่อ 21 ก.ค. 47)

“เวลาทำงานเราไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่ตามคำสั่ง แต่จะช่วยกันทำ คำสั่งมี แต่เนื่องจากคนน้อย จึงช่วยกันทำ จะได้เสร็จๆ ไป เราบู๊ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เรียกว่าทำงานเป็นทีมหรือเปล่า หรือ ทั้งโรงเรียน การตัดสินใจส่วนใหญ่จะอิงฝ่ายธุรการ เพราะพี่เล็กอยู่มานาน และอาวุโสที่สุดใน โรงเรียน เวลาสงสัยมักไปถามพี่เล็กมากกว่า ผ.อ. (ฝ่ายอาคารสถานที่ เมื่อ 24 ส.ค. 47)

“ทำงานหลายด้านทุกคน เพราะครูเราไม่พอ บางวันชาติครูสักคน โรงเรียนก็วุ่นเหมือนกัน เข้า มา ผมต้องถามก่อนว่าวันนี้มีใครขาดบ้าง ถ้าครบ ผมจะสบายใจ และจะดูทั่วๆ ไป แต่ถ้าไม่ ครบ ผมต้องดูว่าจะให้ใครแทน ผู้ช่วยทุกคนมีงานสอนหมด ผมแทนเองก็มี ทุกคนเน้นหมด ผู้ช่วยที่มีก็ต้องสอนด้วย การตัดสินใจ หรือทำอะไรต้องปรึกษาผมตลอด ผมให้อำนาจแล้ว แต่ ยังไม่กล้า เพราะบางอย่างติดพันไปหมด เช่น เด็กหนีเรียน ดิทยา หรือซู่สาว ผมตีพวกหนีเรียน ทุกวัน จะว่ามันกลัวผมก็กลัวนะ แต่ยังทำ หลังโรงเรียนเป็นป่าไผ่ มันมุดออกไป ไปนั่งเล่นกัน สิบบุหรี่ป้าง (ผู้อำนวยการ เมื่อ 7 มิ.ย.47)

## ประเด็นที่ 3. ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยม 2 ชุดปัจจุบันเป็นชุดที่ 2

ชุดแรก แต่งตั้งเมื่อปีการศึกษา 2543 ชุดปัจจุบัน เมื่อปี 2547 จากการสนทนากับกรรมการและครูบาง  
คนของโรงเรียน ทำให้ทราบความสัมพันธ์ บทบาทหน้าที่ของกรรมการที่ผ่านมา และชุดปัจจุบัน ดังนี้

“โรงเรียนมีปัญหากับกรรมการชุดก่อน อาตมาไม่รู้แต่ทำไมพอใจกันถึงขนาดไปแจ้งความ ต้องให้  
ผ.อ.เขตฯ มาไกลเกลี่ย พอตั้งชุดใหม่ ผ.อ. มาบอกให้อาตมาเป็นกรรมการโรงเรียน นอกจาก  
ที่นี่ โรงเรียนประถมก็มาบอกให้เป็น อาตมาไม่รู้ว่หน้าที่จริงๆ ทำอะไรหอก คราวก่อนเชิญ  
ประชุมไม่ได้ไป มีอาจารย์มาหาให้เซนต์ชื่อในสมุด ตั้งแต่เป็นมาประชุมครั้งเดียว”(กรรมการ  
พระ เมื่อ 15 มิ.ย.47)

“เรื่องทะเลาะกับกรรมการ เป็นกรรมการชุดเก่า เรื่องตัดต้นไม้ โรงเรียนแจ้งกรรมการและขอ  
มติที่ประชุม แต่มีกรรมการบางคนไม่ให้ตัด อ้างว่าเก่าแก่ ปลูกมานานเสียหาย แต่โรงเรียนบอก  
ว่ามันติดกับอาคารมาก รากทำให้พื้นแตก โรงเรียนอธิบายว่าไม่ต้องเสียค่าจ้างตัด แต่ให้  
ต้นไม้เขาไปเป็นค่าจ้างแทน กรรมการไม่ฟัง โรงเรียนก็ไม่ยอม ต่างฝ่ายต่างไม่ยอม ตอนนี้ตัด  
ไปแล้ว ผมว่ากรรมการไม่เข้าใจบทบาทตนเองมากกว่า คิดว่ามีอำนาจสั่ง ผ.อ.ได้ โรงเรียนก็  
ไม่ยอม คิดว่ากรรมการไม่มีอำนาจ โรงเรียนเพียงบอกให้ทราบเท่านั้น เรื่องบานปลาย  
พอสมควร กรรมการลาออกไป ตอนนี้มีชุดใหม่ เปลี่ยนหลายคนเหมือนกัน มีปัญหาการเมือง  
ในท้องถิ่นเหมือนกัน แยกพวกกัน โรงเรียนอยู่ตรงกลางลำบากใจ (ฝ่ายอาคารสถานที่ เมื่อ 24  
ส.ค. 47)

“ผมไม่รู้ว่ กรรมการที่จะมาร่วมบริหารงาน เข้าใจบทบาทตัวเองแค่ไหน ตอนให้ครูไปเชิญ ให้  
เอกสารไปแล้ว ตอนมีประชุมกลุ่มโรงเรียนก็ไม่ไป ผมไม่ค่อยอยากประชุม ให้คนเอานั่งสือไป  
ให้เซนต์รับทราบเท่านั้น เวลาประชุมที่ ยุ่งยาก ต้องเลี้ยงข้าวกัน ลงทุน 2 – 3 พัน โรงเรียน  
ขนาดเล็กอย่างนี้ จะมีเงินเหลือให้จัดเลี้ยงบ่อยๆ มั้ย ผมไปหาที่บ้านกรรมการดีกว่า อย่างลุงนี้  
ไปคุยให้ฟัง ท่านก็รับรู้ บอกทำอะไรก็ทำไปเถอะ กับกรรมการชุดนี้ก็มีปัญหา ผมอยากให้ลุง  
เป็นประธาน แต่ สจ.อยากเป็น พอแต่งตั้งแล้วไม่มาประชุมเลย โรงเรียนชายแดนอย่างนี้ จะ  
ให้ไปสรรหากรรมการที่ไหนได้ ระเบียบมันยุ่งยาก (ผู้อำนวยการ เมื่อ 7 มิ.ย.47)

ด้วยปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งกับกรรมการชุดเก่า และชุดใหม่ โรงเรียนจึงไม่ค่อยสนใจ และเห็น  
ความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อผู้วิจัยสอบถามครูหลายคนมักไม่ยอมตอบ  
โดยการเลี้ยงไปคุยเรื่องอื่นๆ กรรมการจึงไม่ทราบว่าตนเองควรทำอะไรได้บ้าง กระบวนการประชุม  
หรือการทำงานร่วมกันจึงไม่เกิดขึ้น ทุกเรื่องโรงเรียนตัดสินใจเอง และให้กรรมการทราบเท่านั้น ใน  
ส่วนของกรรมการที่ผู้วิจัยได้ไปขอสัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

“ผมเป็นกรรมการโรงเรียนนี้ จากอาจารย์ จ. (นามสมมุติ,ผู้วิจัย) มาบอก และขอร้องให้เป็น  
ความจริงผมยุ่งมากช่วงนั้นเป็นตอนเลือกตั้ง นายก.อบต. ผมยังไม่เคยไปร่วมประชุมเลย ได้  
แต่รับทราบผลการประชุม งานของ อบต. ที่เกี่ยวกับการศึกษาก็พยายามดูแลให้ทั่วถึง

โดยเฉพาะโรงเรียนประถม มีเด็กเล็กที่เราต้องดูแลอยู่ บางแห่งเกือบต้องยุบ ไม่มีนักเรียน ผมต้องไปช่วยพูดกับชาวบ้านให้พานักเรียนไปเรียน ช่วยค่าใช้จ่ายให้ ถ้าจะให้ไปประชุมร่วม แสดงความคิดเห็น บางอย่างผมว่าครูเก่งกว่าผม ผมไม่ยอมไปเสนออะไร มีคนพูดว่าครูเรียนมาสูงๆ ทั้งนั้น บางคนจบปริญญาโท ผมแค่ ปวช. ไม่กล้าไปให้ความเห็นอะไรหรอก หน้าที่จริงช่วยหาเงินให้ งบของ อบต.มีไม่มาก แคดูแลงานพื้นฐานทั่วไป ซ่อมอุปกรณ์ ของใช้งานต่างๆ ที่รับโอนมาเสียเป็นส่วนมาก แต่ไม่ได้ว่าจะไม่ช่วย แต่ต้องรองบ ปีต่อไป โรงเรียนไม่เข้าใจ หาว่าผมดีแต่พูด ตอนหาเสียงเลือกตั้ง พอได้เป็นแล้ว ไม่สนใจ (กรรมการ อบต. เมื่อ 24 ก.ย. 47)

"นักเรียนบอกว่าท่านดู ผมว่าเป็นธรรมดา ถ้าไม่ดูจะปกครองยาก นักเรียนที่นี่ ส่วนใหญ่เป็นนักเรียนในพื้นที่ รู้จักกันหมด ฐานะไม่ดี ที่มีฐานะไปเรียนในอำเภอทั้งหมด ผมไปประชุมทุกครั้ง พยายามเข้าใจงานของโรงเรียน แต่ไม่รู้จะเสนออะไร ส่วนใหญ่จะฟัง รับทราบให้ช่วยอะไรก็ทำ (กรรมการศิษย์เก่า เมื่อ 20 ก.ย. 47)

"การเมืองที่นี่แรง กรรมการเราแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ถ้าฝ่ายหนึ่งมาประชุม อีกฝ่ายหนึ่งจะไม่มาประชุม แต่เราจะตามไปที่บ้านให้รับรู้รับทราบทุกเรื่อง"(กรรมการครู)

#### ประเด็นที่ 4 .การจัดทำแผนคุณภาพของโรงเรียน

โรงเรียนมีแผนคุณภาพ หรือธรรมนูญโรงเรียน ส่วนกระบวนการจัดทำ หรือการวางแผนพัฒนางานของโรงเรียน จากการพูดคุยกับครูหลายคน ส่วนใหญ่ไม่รู้เรื่องวิธีการ มีครูที่ได้รับมอบหมาย (ฝ่ายแผนงานของโรงเรียน) ดำเนินการ

"ไม่รู้ จำไม่ได้ ตอนนั้นยุ่งไปหมด ไม่รู้ทำอะไรบ้าง ส่วนใหญ่งานเอกสารฝนจะเป็นคนทำ"(ครูภาษาอังกฤษ เมื่อ 21 ก.ค. 47)

"ตอนทำฝนไปอบรมมา ไปดูของโรงเรียนอื่น แพนฝนเค้าอยู่บ้านนาช่วยด้วย ประชุมชี้แจงครูเหมือนกัน แต่ ผ.อ. ให้ฝนรับผิดชอบ แต่เวลาประเมินมาตรฐานต่างๆ เราช่วยกันหมด รวมทั้งเวลาประเมินภายใน ภายนอก เราช่วยกัน ก่อนประเมินประชุมครูหลายครั้ง ทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน (กรรมการครูเมื่อ 10 ก.ค. 47)

"โรงเรียนเราเล็ก ครูไม่พอ งานบางอย่างต้องมอบหมายให้คนเดียวไปทำมา แล้วมาประชุมสรุป ชี้แจงกัน ลงความเห็นกัน ระหว่างทำงานก็มาปรึกษาผมตลอดเวลา (ผู้อำนวยการ 7 มิ.ย. 47)

#### ประเด็นที่ 5. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

ตลอดภาคเรียนที่ผู้วิจัยช่วยสอนที่นี่ โรงเรียนไม่เคยประชุมผู้ปกครองเลย ผู้วิจัยได้พูดคุยกับ

ฝ่ายวิชาการของโรงเรียนที่ผู้วิจัยคุ้นเคยกันในระหว่างช่วยสอนอยู่ที่นี้ กล่าวว่า “เทอมนี้ยุ่งมาก เลื่อน เป็นเทอมหน้าดีกว่า” (ฝ่ายวิชาการ เมื่อ 20 ก.ย. 47) หลังจากสิ้นสุดภาคเรียนที่ 1 ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลที่อื่น แต่พยายามติดตามเรื่องการประชุมผู้ปกครองของโรงเรียน จนสิ้นปีการศึกษา โรงเรียนไม่มีการประชุมผู้ปกครองเลย ผู้วิจัยจึงใช้การไปเยี่ยมบ้านนักเรียนที่สอนระดับชั้น ม.3

“ไม่ค่อยประชุม เวลาฟังผลสอบ ลูกมาบอกแต่ไม่ได้ให้พ่อ แม่ไป เวลาเปิดเทอมตอนมอบตัวได้ พบครูเหมือนกัน แต่ไม่ได้คุยอะไร”(ผู้ปกครอง 1 เมื่อ 4 ต.ค. 47)

“ไม่รู้ว่ามีหรือเปล่า (ผู้วิจัยถามเรื่องเครือข่ายผู้ปกครอง) บางที่จัดงานอะไรก็ไม่บอกเลย ลูกก็ไม่พูดให้ฟัง ไม่ค่อยรู้เรื่องอะไร” (ผู้ปกครอง 2 เมื่อ 4 ต.ค. 47)

“ไม่ค่อยประชุมครับ ผู้ปกครอง หรือ พ่อ แม่ไม่อยากจะมาอยู่แล้ว ผมก็ไม่อยากให้มา” (นักเรียน ม. 3 เมื่อ 4 ต.ค. 47)

ผู้วิจัยคุยกับครูบางคน ได้ความว่า “ตอนนี้ ผ.อ. เครียดมากนะ ตั้งแต่ที่เข้ามาวิจัยเนี่ย เรื่องประชุมผู้ปกครองคงไม่มี แต่ที่ช่วยสอน ผ.อ. เบาทใจไป ให้นูมาแอบดูที่บ่อยๆ ดูวิธีการสอน ไม่ใช่อย่างอื่น(ครูภาษาอังกฤษ เมื่อ 21 ก.ค. 47)

#### ประเด็นที่ 6 ระบบธรรมาภิบาลในการบริหาร ความโปร่งใสและเป็นธรรม

ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องประสานงาน สร้างความชอบธรรมให้เกิดขึ้น ให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ กำลังใจ และมั่นใจในระบบงาน โดยเฉพาะการประเมินผลงาน และการพิจารณาความดีความชอบประจำปี จากการพูดคุยกับกรรมการและครูบางคน กล่าวว่า

“เรื่องนี้สำคัญนะ แต่กรรมการไม่ค่อยรู้เรื่องเท่าไร ผมรู้จักครูไม่หมดทุกคน โรงเรียนแค่พูดให้ฟัง แต่ไม่เคยปรึกษาเลย (กรรมการ อบต เมื่อ 24 ก.ย. 47)

“อาตมาว่าสำคัญ แต่ไม่รู้ว่าเป็นหน้าที่หรือเปล่า คนที่ทำงานใกล้ชิด คือ ผ.อ. น่าจะเป็นคนประเมิน กรรมการไม่รู้จักครูทุกคน เวลามีปัญหาไม่มาปรึกษา เราไม่ช่วย เวลาจะมีผลประโยชน์จะไปแทรกแซง ก็ไม่ถูก”(กรรมการพระ เมื่อ 15 มิ.ย. 47)

“ผมให้คนที่ไม่เคยได้เลย ช่วยให้ได้กลับมาทำงาน ให้โอกาสคน เรื่องนี้ที่นี้ไม่มีปัญหา เม็ดเงินน้อย ต้องเฉลี่ยกันไป ทุกคนทำงานหนักเท่าๆ กัน” (ผู้อำนวยการ เมื่อ 7 มิ.ย. 47)

“ถ้าถามว่าเป็นธรรมมั๊ย ตอบยาก พอใจมั๊ย ก็ตอบยาก ครูที่อยู่นี้ถือว่าพอใจ พวกไม่พอใจขอย้ายไปหมดแล้ว ทำให้เราขาดครู ทั้งสังคม ทั้งพละ บางคนขอ early ไปเลย” (ครูวิทยาศาสตร์ เมื่อ 6 ก.ค. 47)



## ประเด็นที่ 7 .การประเมินผลการปฏิบัติงาน / การประเมินคุณภาพภายในตามสภาพจริง

ผลการประเมินในส่วนของการทำงานภายในโรงเรียนได้รับผลการประเมินระดับ ดี ยกเว้นในส่วนของความสัมพันธ์กับชุมชน อันเนื่องมาจากการทำงานที่ขาดการประสานงาน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้ให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีครูบางคนเท่านั้นที่ผู้ประสานงาน

“การประเมินจากเอกสาร โรงเรียนเราผ่านอยู่แล้ว เอกสารมีมากมาย แต่ถ้าถามความรู้สึกของคนในโรงเรียน เรารู้กันอยู่ว่า นโยบายไม่ให้นักเรียนตก หรือการเจี๊ยความดีความชอบ หรือการจัดลำดับไว้นี้ ใครจะมาประเมิน ในฐานะที่อยู่ที่นี่ ก็ต้องบอกว่าดีทุกอย่าง” (ครูคณิตศาสตร์ เมื่อ 15 ส.ค. 47)

“ตอนประเมินปีก่อน ผมไปโรงเรียนมีกรรมการมาถามอะไรมากมาย ผมบอกดีหมด ในสายตาผมดีแล้ว โรงเรียนเล็ก ตั้งมาเป็น 10 ๆ ปี ผู้อำนวยการหลายคน แต่ละคนมีดีคนละอย่าง นักเรียนที่นี่มีที่เรียนไม่ต้องเดินทางมาก เรียนจบไปมีงานทำ หรือไปเรียนต่อได้ก็พอแล้ว (ประธานกรรมการ เมื่อ 25 ก.ค. 47)

## ประเด็นที่ 8 .การสื่อสารเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและการยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

การรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบภาคเรียน หรือรอบปีการศึกษาโรงเรียนจัดทำเอกสารได้อย่างดี ประชุมรายงานผลการดำเนินงานภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2547 ที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล โดยการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน มีกรรมการมาร่วมประชุม เพียง 3 คน คือ ประธานกรรมการ (ผู้บริจาคที่ดินให้โรงเรียน) กรรมการศิษย์เก่า และกรรมการองค์กรชุมชน (กำนัน) ผู้วิจัยได้ร่วมประชุมด้วย ผลการดำเนินงานในรอบภาคเรียนที่ 1 เป็นการสรุปงานกิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินมาในรอบภาคเรียน เช่น ไหว้ครู การเยี่ยมบ้านนักเรียน กิจกรรมวันสุนทรภู่ กิจกรรมวันแม่ เป็นต้น นอกจากการรายงานในที่ประชุมแล้ว โรงเรียนมีแผ่นพับประชาสัมพันธ์รายภาคเรียนที่แจกจ่ายไปยังนักเรียนและผู้ปกครองด้วย

“เราทำรายงานประจำปี ให้กรรมการในวันประชุมปิดภาคเรียน และมีวังแกงสาร (ชื่อสารประชาสัมพันธ์,ผู้วิจัย) ให้นักเรียนและผู้ปกครองทุกเทอม” (กรรมการครู)

“ไม่ต้องโฆษณาหรอก นักเรียนที่นี่จะอยู่ในเกณฑ์นี้มาหลายปีแล้ว ไม่เพิ่มมาก ไม่ลดมาก ครูไม่พอ ปัญหาใหญ่ นักเรียนมาเยอะๆ แต่ไม่มีครูสอน ผมจะบ้านะดิ” (ผู้อำนวยการ)

โดยสรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) เป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งเน้นให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

ตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2546 ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนของชุมชนในกลุ่มอาชีพต่างๆ ผลจากการปฏิรูปการศึกษาได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาใหม่ โดยรวมการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (ที่ขึ้นตรงกับกรมสามัญศึกษาเดิม) กับการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา (ที่ขึ้นตรงกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ) เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งเป็นช่วงชั้น ที่ 1 (ประถมศึกษาปีที่ 1 – 3) ช่วงชั้นที่ 2 (ประถมศึกษาปีที่ 4 – 6) ช่วงชั้นที่ 3 (มัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3) และช่วงชั้นที่ 4 (มัธยมศึกษาปีที่ 4 – 6) จากการสังเกตของผู้วิจัยในการเก็บข้อมูลภาคสนาม พบว่าวัฒนธรรมองค์การหรือการปฏิบัติงานในหน้าที่ และโครงสร้างการทำงาน ของทั้ง 2 ระดับ แตกต่างกัน จึงขอสรุปเปรียบเทียบเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มช่วงชั้นที่ 1-2 (ประถมศึกษาปีที่ 1 – 6) และกลุ่มช่วงชั้นที่ 3 – 4 (มัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 สรุปเปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์

กลุ่มช่วงชั้นที่ 1 – 2 (ประถมศึกษาปีที่ 1 – 6)	
โรงเรียนประถม 1	โรงเรียนประถม 2
ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษา	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพศชาย วุฒิปริญญาโท เป็นคนในพื้นที่ มีฐานะดี</li> <li>- มีมนุษยสัมพันธ์ดี รักการอ่าน ชอบการเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนางาน และบุคลากร กระตือรือร้นในการทำงาน</li> <li>- ให้อิสระทางความคิดแก่บุคลากร และกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพศชาย วุฒิปริญญาโท เป็นคนในพื้นที่ มีฐานะดี</li> <li>- เข้มงวด และบริหารแบบสั่งการ มีความคิดดี และหลากหลาย ชอบการแข่งขัน ให้ความสำคัญในการคิด มากกว่าปฏิบัติ</li> <li>- ไม่ให้อิสระในการทำงาน</li> </ul>
ประเด็นที่ 2 การบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียน และเน้นการทำงานเป็นทีม	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเลือกตั้งหัวหน้างานต่างๆ</li> <li>- การทำงานแบบช่วยเหลือกัน</li> <li>- ให้อำนาจเท่าเทียมกัน ทุกคนมีสิทธิออกเสียง</li> <li>- ทำงานเป็นทีม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเลือกหัวหน้าสายชั้น</li> <li>- จัดบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้บริหาร</li> <li>- การทำงานแบบแบ่งกลุ่ม แบ่งฝ่าย และควบคุมเองโดยผู้บริหาร</li> </ul>
ประเด็นที่ 3 ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทราบบทบาทหน้าที่จากการประชุมมากกว่า การอ่านจากคู่มือ</li> <li>- กรรมการได้รับการชี้แจงหน้าที่จากผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความขัดแย้งในกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>- กรรมการและครูบางคนไม่มีความศรัทธาใน</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานบางอย่างกรรมการทำความเข้าใจยาก เช่น หลักสูตร</li> <li>- กรรมการแต่ละกลุ่มให้การสนับสนุนครูดี</li> <li>- ครูทำงานตามหน้าที่และสายงาน มีการแข่งขันในการเสนอผลงาน</li> </ul>	<p>บทบาทของผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการสรรหากรรมการไม่ชัดเจน ทำให้บางคนไม่รู้ตัว และปฏิเสธการเป็นกรรมการ</li> <li>- กรรมการให้การสนับสนุนเฉพาะกลุ่มที่คุ้นเคยกับผู้บริหาร บางคนไม่เคยมาประชุมเลย และไม่ทราบว่าตนเองเป็นกรรมการ</li> </ul>
---	---

กลุ่มช่วงชั้นที่ 1 – 2 (ประถมศึกษาปีที่ 1 – 6)	
โรงเรียนประถม 1	โรงเรียนประถม 2
ประเด็นที่ 4 การจัดทำแผนคุณภาพของโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ด้วยการระดมความคิด การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของโรงเรียน</li> <li>- ยึดธรรมนูญโรงเรียนในการบริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน แต่ไม่ได้เกิดจากกระบวนการวิเคราะห์ และระดมความคิดเห็นเกิดจากผู้บริหารและครูบางคน</li> </ul>
ประเด็นที่ 5 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดเครือข่ายผู้ปกครองทุกระดับชั้น ประสานงานในห้องเรียน</li> <li>- โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง</li> <li>- การเยี่ยมบ้านนักเรียน พุดคุยทำความเข้าใจให้ทุนการศึกษา</li> <li>- ผู้ปกครองร่วมกิจกรรมของโรงเรียนดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดเครือข่ายผู้ปกครองทุกระดับชั้น ประสานงานในห้องเรียน</li> <li>- โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นผู้ปกครอง</li> <li>- ผู้ปกครองบางชั้นไม่มาร่วมประชุมกลัวเสียเงิน โดยขอให้บริจาค</li> <li>- ผู้ปกครองบ่นเสียเงินมาก</li> </ul>
ประเด็นที่ 6 ระบบธรรมาภิบาลในการบริหาร ความโปร่งใสและเป็นธรรม	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการยอมรับในระดับสายชั้น</li> <li>- การมีเหตุผลและยอมรับฟัง ให้เกียรติกัน</li> <li>- ตั้งกรรมการตรวจสอบการใช้เงินบริจาค</li> <li>- ให้ครูประเมินผลงานซึ่งกันและกันในสายชั้นเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครูรู้สึกถูกแบ่งแยก ไม่ยอมรับในการพิจารณาผลงาน การทำงานไม่โปร่งใส</li> <li>- ผู้บริหารปรับเปลี่ยนคนทำงานมาก เพื่อให้คนของตนมาทำงาน</li> <li>- เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม ไม่เท่าเทียม มีความขัดแย้งในกลุ่มครู</li> </ul>
ประเด็นที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน / การประเมินคุณภาพภายในตามสภาพจริง	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประเมินผลงานตามสภาพจริงของทุกคน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเอกสารประเมินผลงานของแต่ละบุคคล แต่</li> </ul>

<p>และมีเอกสารการดำเนินในเรื่องการเรียนการสอน เช่น แผนการสอน เอกสารสรุปงาน /โครงการต่างๆ ของแต่ละกลุ่ม และบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการนิเทศภายในเสมอ ประชุมทุกเดือน</li> </ul>	<p>ละลาย แต่ไม่เผยแพร่ให้รับรู้ทั่วกัน เนื่องจากกลัวเอกสารหาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การนิเทศภายในไม่มี ต่างคนต่างทำงานตามหน้าที่</li> <li>- การประเมินเกิดจากผู้บริหารดำเนินการเอง กับกลุ่มครูบางคน</li> </ul>
โรงเรียนประถม 1	โรงเรียนประถม 2
ประเด็นที่ 8 การสื่อสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและการยอมรับรับ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน แผ่นพับ วิทยุชุมชน แจกข่าวสารของโรงเรียน ผลงานครู ผลงานนักเรียน และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทั่วไป</li> <li>- จัดป้ายนิเทศให้ข้อมูลเชิงวิชาการ และงานของโรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียน แผ่นพับและการแจกข่าวสารผ่านนักเรียน</li> <li>- มีเว็บไซต์ของโรงเรียน แต่ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน</li> </ul>

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์

กลุ่มช่วงชั้นที่ 3 – 4 (มัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6)	
โรงเรียนมัธยม 1	โรงเรียนมัธยม 2
ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษา	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพศหญิง เป็นคนนอกพื้นที่ การศึกษาปริญญาโท</li> <li>- มีมนุษยสัมพันธ์ดี ใช้การจัดการงานวิชาการ โดยการสร้างความเข้าใจในการทำงาน มอบหมายรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ดำเนินการตามแนวการปฏิรูปการศึกษา มีแผนการสอน สื่อการสอน</li> <li>- มีกรรมการสถานศึกษาร่วมมรรมในกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น และให้ความช่วยเหลือในการจ้างครู และเป็นวิทยากรท้องถิ่นช่วยการสอน และผู้อำนวยการช่วยสอนด้วย</li> <li>- กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนมีชุมชนเข้ามา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพศชาย เป็นคนในพื้นที่ กำลังศึกษาปริญญาโท</li> <li>- บุคลิกเชื่อมั่นในตนเองสูง ใช้การจัดการงานวิชาการ โดยการสั่งการ เนื่องจากขาดครูหลายวิชา ต้องใช้งบประมาณในการจ้างครูมาก แต่ส่งเสริมครูให้พัฒนาตนเอง</li> <li>- มีนโยบายไม่ให้นักเรียนสอบตก แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง แก้ปัญหานักเรียนหนีเรียนโดยการเยี่ยมดี มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรอยู่ตลอดเวลา</li> <li>- การจัดกิจกรรมต่างๆ ไม่มีชุมชน หรือผู้ปกครองมาร่วมงานเลย</li> </ul>

ช่วยเหลือ และร่วมกิจกรรม	
ประเด็นที่ 2 การบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียน และเน้นการทำงานเป็นทีม	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนไม่มีรองผู้อำนวยการ แต่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานภายในตามกรอบโครงสร้างของการปฏิรูปการศึกษา โรงเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนมีรองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ และแต่งตั้งภายในอีก 4 ตำแหน่ง โดยทุกคนต้องสอนด้วย</li> </ul>
โรงเรียนมัธยม 1	โรงเรียนมัธยม 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- แต่งตั้งรองผู้อำนวยการภายใน 4 ตำแหน่ง</li> <li>- ครูทำงานหลายหน้าที่ เนื่องจากขาดครู ทำให้ปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่อยู่เสมอ ทำให้ครูรู้งานทั้งหมด</li> <li>- มีการทำงานเป็นทีม</li> <li>- ประชุมครูบ่อย และเชิญกรรมการมาร่วมประชุมด้วยตามความจำเป็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการมักมาสั่งการให้รองฯ แต่ละคนทำงานต่างๆ ตามความเห็นของท่าน ในแต่ละวัน</li> <li>- ในภาคเรียนที่ผู้วิจัยไปช่วยสอน ไม่มีการประชุมครู หรือผู้ปกครองเลย การทำงานภายในโรงเรียนเป็นไปตามคำสั่งรายวัน</li> <li>- เวลาทำงานช่วยเหลือกันตามความสนิทสนมส่วนตัวของแต่ละคน</li> </ul>
ประเด็นที่ 3 ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ของตน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการส่วนใหญ่ไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองตามระเบียบและกฎกระทรวง แต่เรื่อง que ดำเนินการร่วมกับโรงเรียนสามารถสรุปเป็นบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนดได้</li> <li>- กรรมการให้ความร่วมมือกับโรงเรียนดี ขึ้นอยู่กับโรงเรียนต้องการความช่วยเหลือด้านใด เช่น จ้างครู ให้ทุนการศึกษา แก้ปัญหา นักเรียน วิทยากรท้องถิ่น การสอบเปรียญธรรม และการรับรองเรื่องหลักสูตร การใช้งบประมาณ การจัดจ้างบุคลากร และกิจกรรมต่างๆ</li> <li>- ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนดี</li> <li>- ความคิดเรื่องเป็นกรรมการต้องเสียเงิน ยังเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอ ทั้งในเชิงความคิดและปฏิบัติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการไม่ทราบหน้าที่ของตนเอง ส่วนใหญ่ไม่ได้ร่วมประชุม</li> <li>- กรรมการไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญ ไม่ได้ให้ร่วมพิจารณาการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ เพียงให้รับทราบเท่านั้น</li> <li>- โรงเรียนเคยมีปัญหาเกี่ยวกับกรรมการชุดก่อน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไม่ดี การทำงานร่วมกันจึงไม่เกิดขึ้น</li> <li>- ความสัมพันธ์ของชุมชนแบ่งเป็น 2 ฝ่ายตามสภาพการเมืองท้องถิ่น ส่งผลกระทบถึงโรงเรียนด้วย</li> <li>- ความรู้ลึกของกรรมการในเรื่องความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษาดีน้อยกว่าครูและผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ไม่อยากมาร่วมประชุม</li> </ul>

กลุ่มช่วงชั้นที่ 3 – 4 (มัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6)	
โรงเรียนมัธยม 1	โรงเรียนมัธยม 2
ประเด็นที่ 4 การจัดทำแผนคุณภาพของโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีธรรมเนียมโรงเรียนที่เกิดจากการระดมความคิดของทุกฝ่าย</li> <li>- ให้กรรมการร่วมดำเนินการด้วย รับรู้ และร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย</li> <li>- บุคลากรทุกคนจัดทำโครงการและแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนางาน และมีโครงการ Top Star การดูแลเหลือนักเรียน</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีธรรมเนียมโรงเรียน ที่จัดทำขึ้นโดยฝ่ายแผนงานของโรงเรียน ให้บุคลากรอื่นๆ รับทราบ</li> <li>- กรรมการไม่ได้ร่วมดำเนินการแต่รับทราบจากฝ่ายแผนงานของโรงเรียนที่ไปหาที่บ้าน</li> </ul>
ประเด็นที่ 5 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนมีการเชิญชุมชนเข้ามาร่วมด้วย เช่น ไหว้ครู วันแม่</li> <li>- นอกจากกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนยังมีกิจกรรมอื่นๆ อีก เช่น กรรมการที่ปรึกษากลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่น และให้โอกาสร่วมประชุมด้วย แต่ละครึ่งที่มีการประชุมจะมีอาหารจากชุมชนมาร่วมรับประทานกัน เพื่อช่วยรายจ่ายของโรงเรียน</li> <li>- โรงเรียนไม่มีการประชุมผู้ปกครอง หรือจัดเครือข่ายผู้ปกครอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของชุมชน หรือผู้ปกครอง</li> <li>- มีกิจกรรมเยี่ยมบ้านนักเรียน เพื่อทราบที่อยู่และฐานะของครอบครัว</li> <li>- การจัดกิจกรรมภายใน ไม่ได้เชิญชุมชน หรือผู้ปกครองมาร่วมงานด้วย</li> </ul>
ประเด็นที่ 6 ระบบธรรมาภิบาลในการบริหาร ความโปร่งใสและเป็นธรรม	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารใช้วิธีการชี้แจง บอกเกณฑ์การทำงาน การประเมินผลงานของทุกฝ่าย เพื่อความเป็นธรรม</li> <li>- มีครูบางคนยังรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลงาน น้อยใจ และปรารภกับกรรมการ</li> <li>- กรรมการทราบ แต่มิได้ช่วยแก้ไขปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตามความคิดของผู้บริหาร</li> <li>- บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนเก่าที่อยู่มานาน ทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน</li> <li>- การพิจารณาความดีความชอบเป็นการเฉลี่ยให้ทุกคน เท่าเทียมกัน กรรมการไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณา</li> </ul>

เนื่องจากไม่คิดว่าเป็นหน้าที่ของตนเอง	
โรงเรียนมัธยม 1	โรงเรียนมัธยม 2
ประเด็นที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน / การประเมินคุณภาพภายในตามสภาพจริง	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเอกสารรายงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>- ในส่วนของชุมชนได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ให้ความช่วยเหลือมาก ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี</li> <li>- กรรมการร่วมประชุมและรับทราบผลการประเมิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินคุณภาพ โดยดูจากเอกสารที่โรงเรียนจัดทำไว้มากมาย</li> <li>- ผลการประเมินในส่วนของความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในเกณฑ์พอใช้ เนื่องจากกรรมการสถานศึกษาไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน เพียงรับรู้รับทราบเท่านั้น</li> </ul>
ประเด็นที่ 8 การสื่อสารเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีรายงานและสารประชาสัมพันธ์ แจกข่าวทุกเดือน</li> <li>- มีรายงานผลการปฏิบัติงาน และวารสารโรงเรียน</li> <li>- ประชุมกรรมการเพื่อรายงานและร่วมประเมิน พร้อมแจ้งข่าวการจัดกิจกรรมช่วงปิดเทอม</li> <li>- โรงเรียนพยายามประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ นักเรียนมาเรียนมากขึ้น โดยเฉพาะนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านต่างๆ เช่น กีฬาฟุตบอล และรับฟังข้อเสนอแนะของกรรมการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมกรรมการเพื่อรายงานผลการประเมินตนเอง แต่กรรมการมาน้อย (3คน) โรงเรียนไม่ได้ให้ความสนใจกับชุมชนไม่ต้องการให้จำนวนนักเรียนเพิ่มมากกว่านี้ เนื่องจากขาดครูสอน จึงไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสารประชาสัมพันธ์</li> </ul>