

ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนอย่างไร  
ให้ประสบความสำเร็จ

กรณีตัวอย่างโรงเรียนราชวินิต มัธยม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
สำนักนายกรัฐมนตรื

371.04 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
ส 691 ป ปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ?  
กรณีตัวอย่างโรงเรียนราชวินิต มัชฌิม. กรุงเทพฯ : สกศ., 2545  
77 หน้า  
ISBN: 974-241-546-3  
1. การเรียนรู้ 2. ชื่อเรื่อง

**ปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ?  
กรณีตัวอย่างโรงเรียนราชวินิต มัชฌิม**

ผู้แต่ง นางสาวสุกัญญา สันติพัฒนาชัย และ คณะครูโรงเรียนราชวินิต มัชฌิม  
สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 223/2545  
พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2545  
จำนวนพิมพ์ 2,000 เล่ม  
จัดพิมพ์เผยแพร่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
สำนักนายกรัฐมนตรี ถนนสุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทร. 0-2668-7123 ต่อ 2529  
โทรสาร 0-2668-7329  
Web Site: <http://www.onec.go.th>  
พิมพ์ที่ บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด  
1,3 ซอย 48 ถนนจรัญสนิทวงศ์  
แขวงบางยี่ขัน เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700  
โทร. 0-2883-0417-8, 0-242456-87  
โทรสาร 0-2883-0419

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ ปีพุทธศักราช 2542  
โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

## คำนำ

หลังจากที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศใช้ บุคลากรทางการศึกษาจำนวนมาก ตื่นตัวในเรื่องของการปฏิรูปการเรียนรู้ แต่การที่จะปฏิรูปการเรียนรู้ให้สำเร็จในแต่ละพื้นที่เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก และต้องอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจจากทุกฝ่ายทั้ง ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชน โดยเฉพาะในส่วนของสถานศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเป็นเรื่องที่บุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกคนต้องผนึกกำลังพร้อมใจกันร่วมกันคิด วางแผน ตัดสินใจ ดำเนินงาน และร่วมกันรับผิดชอบ

โรงเรียนราชวินิต มัชฌิม เป็นโรงเรียนที่เริ่มปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนมาตั้งแต่ พ.ศ. 2541 และเป็นโรงเรียนที่ถือได้ว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ซึ่งเป็นกรณีตัวอย่างที่น่าเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสถานศึกษาอื่นๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติขอ  
ขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต มัธยม และคณะครู  
ทุกคนที่ร่วมถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อประโยชน์ในการ  
ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนในครั้งนี้

(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

## สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
ตั้งเป้าหมาย	3
ศึกษาเงื่อนไข/ความจำเป็นในการดำเนินงาน	4
ประวัติและสภาพของโรงเรียน	4
คำขวัญของโรงเรียน	6
วิสัยทัศน์ของโรงเรียน	6
พันธกิจของโรงเรียน	6
จุดแข็งของโรงเรียน	7
จุดอ่อนของโรงเรียน	7
สภาพของโรงเรียนก่อนการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน	8
กำหนดกรอบการดำเนินงาน	10
การดำเนินงานตามแผน	13
เตรียมความพร้อมของบุคลากร	
เพื่อพัฒนาตนเอง	13
การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	18
การปรับระบบการบริหาร	22

การปฏิรูปการเรียนรู้	32
การประเมินผลการเรียนรู้	36
การประกันคุณภาพ	37
บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งโรงเรียน	44
บทบาทเดิม	44
บทบาทใหม่	45
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเรียนรู้	52
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	52
การทำงานเป็นทีม	52
การสร้างวัฒนธรรมตระหนักและความรู้	
ความเข้าใจ	53
การกำหนดผู้รับผิดชอบ	54
บริเวณที่ตั้งของโรงเรียน	55
การสร้างศักยภาพครู	55
ฉันทามติ	55
ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย	56
ผลการดำเนินงาน	56

ผลการพัฒนาครู	59
ผลการพัฒนาผู้เรียน	62
ผลการพัฒนาการบริหาร	67
ผลการพัฒนาโรงเรียน	68
ผลการพัฒนากระบวนการจัดการเรียน การสอน	69
ผลการพัฒนาผู้ปกครอง	73
ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งโรงเรียน	74
ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และแนวทางแก้ไข	74
บทเรียนที่ได้จากการปฏิรูปการเรียนรู้	75
ความเป็นไปได้ในการขยายผล	76

## ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนอย่างไร ให้ประสบความสำเร็จ ? กรณีตัวอย่าง โรงเรียนราชวินิต มัชฌม

### บทนำ

การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน เป็นเรื่องที่บุคลากร  
ในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกคนร่วมกันคิด วางแผน ตัดสิน  
ใจ ดำเนินงาน และร่วมรับผิดชอบ

โรงเรียนราชวินิต มัชฌม เริ่มดำเนินการปฏิรูปการ  
เรียนรู้ทั้งโรงเรียน ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2541 เป็นต้น  
มา โดยเริ่มจากทุกคนร่วมกันพิจารณาเป้าหมายของการ  
ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ในมิติของการจัดการศึกษานั้น  
เป้าหมายหลักคือ การสร้างคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของผู้เรียน  
จะเกิดขึ้นได้ การเรียนการสอนต้องมีคุณภาพก่อน การปฏิรูป  
คน ในโรงเรียน จึงเป็นบันไดขั้นแรกของการปฏิรูปการเรียนรู้  
ทั้งโรงเรียน และ คนที่จะทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน



บรรลุผลก็คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ ผู้ปกครอง และ  
คนในชุมชนนั่นเอง

โรงเรียนได้ทบทวนภารกิจของตนเอง สํารวจ  
สภาพปัจจุบันของโรงเรียน วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง และ  
ปรับปรุงให้สามารถพัฒนางานด้านต่างๆ โดยอาศัยแผน  
ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นเครื่องมือ และเปิดโอกาสให้ผู้มี  
ส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมทำ  
ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ

เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เป็นกฎหมายแม่บทในการ  
จัดการศึกษาของชาติ ทำให้เห็นแนวปฏิบัติของการปฏิรูป  
การเรียนรู้ทั้งโรงเรียนชัดเจนขึ้น ลดความสับสนและสร้าง  
ความตระหนักในภารกิจที่ทุกคนพึงปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย  
หลักร่วมกันการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนของ  
โรงเรียนราชวินิต มัชฌิม ได้ดำเนินการดังนี้

## 1. ตั้งเป้าหมาย

ในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนมีเป้าหมายหลักคือ พัฒนาคูเรื่องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครูได้ประชุมพิจารณาเห็นว่า การดำเนินงานพัฒนาคู ควรแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 พัฒนาคูบุคลากรทุกคนในเรื่องการเรียนรู้ การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน การประเมินผลการเรียนรู้และการประกันคุณภาพ

ระยะที่ 2 ใช้การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับ การปฏิรูปการเรียนรู้ การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน การประเมินการเรียนรู้และการประกันคุณภาพ โดยครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการตัดสินใจดำเนินงาน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการประเมินและปรับปรุงการดำเนินงานทั้งระบบ

## 2. ศึกษาเงื่อนไข/ความจำเป็นในการดำเนินงาน

การศึกษาเงื่อนไข/ความจำเป็นในการดำเนินงาน เริ่มจากการศึกษาประวัติและสภาพของโรงเรียน ดังนี้

### 2.1 ประวัติและสภาพของโรงเรียน

โรงเรียนราชวินิต มัธยม ตั้งอยู่ที่ 181 ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีพื้นที่ 6 ไร่ 3 งาน 34.5 ตารางวา เปิดสอนตั้งแต่ พ.ศ. 2521 มีการสอนเฉพาะมัธยมศึกษาตอนต้น ต่อมาในปีการศึกษา 2524 ได้เปิดทำการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และในปีการศึกษา 2527 ได้เปิดการสอนการศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จระดับ 3, 4, 5 ตามพระราชประสงค์ของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร ปัจจุบันโรงเรียนราชวินิต มัธยม เป็นโรงเรียนสหศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวนบุคลากรประกอบด้วยผู้บริหาร 5 คน ครูผู้สอน 152 คน และนักเรียนทั้งหมด 2,453 คน

อาคารเรียนมี 5 หลังเชื่อมต่อกัน เป็นแบบพิเศษตึก

2 - 4 ชั้น ทรงปั้นหย่า หลังคาสูง โรงอาหาร หอประชุม อาคารพลศึกษา โรงฝึกงานอยู่ในอาคารเรียน มีห้องศูนย์วิจัยครบทุกหมวดวิชา รวมทั้งมีห้องปฏิบัติการทางภาษาต่างประเทศ จำนวน 2 ห้อง ห้องคอมพิวเตอร์ จำนวน 2 ห้อง ห้องสมุด ห้องพยาบาล ห้องดนตรีไทย ห้องดนตรีสากล ห้องนาฏศิลป์ ห้องกิจกรรม และห้องสำนักงานต่างๆ ครบทุกงานงบประมาณที่โรงเรียนได้รับส่วนใหญ่เป็นเงินบำรุงการศึกษา และเงินอุดหนุนรายหัว ประมาณปีละ 5 ล้านบาท โดยจัดสรรเป็นงบวิชาการ ประมาณร้อยละ 70 งบบริหาร ร้อยละ 20 และงบสำรองร้อยละ 10 นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับเงินค่าสาธารณูปโภค จากรัฐบาลประมาณ 300,000 บาท ต่อปี และเงินบริจาคจากผู้ปกครองประมาณ 1,600,000 บาท ต่อปี

ลักษณะของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประกอบอาชีพค้าขาย รับจ้าง และรับราชการ สภาพเศรษฐกิจอยู่ในระดับปานกลาง ไม่มีโรงงานอุตสาหกรรม หรือบริษัทห้างร้านใหญ่ ๆ ทั่วไป พื้นที่ส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยสถานที่ราชการ สถานศึกษา วัดวา

อาราม และเป็นที่ตั้งของพระตำหนักจิตรลดารโหฐาน ชุมชน มีความสัมพันธ์กับโรงเรียนค่อนข้างดี แต่ไม่ค่อยแสดงความ คิดเห็นในการบริหารจัดการของโรงเรียน

## 2.2 คำขวัญของโรงเรียน

คำขวัญของโรงเรียน คือ “ศึกษาดี มีวินัย ใฝ่ กิจกรรม” ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนในการผลิต กำลังคนของชาติให้มีคุณภาพมาตรฐานการศึกษา มีความรับ ผลิตชอบ และมีคุณธรรม สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

## 2.3 วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

โรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “มุ่งจัด การศึกษาให้มีมาตรฐานการศึกษา โดยเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มี คุณธรรม จริยธรรม อนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย สุขภาพพลานามัยดี มีสุนทรียภาพ ก้าวทันวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี พัฒนาสิ่งแวดล้อม แก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล อยู่ ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างมีความสุข เป็นทรัพยากรที่มี คุณค่าของสังคมและประเทศชาติ”

## 2.4 พันธกิจของโรงเรียน

ด้วยคำขวัญและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ดังกล่าว โรงเรียนจึงมีพันธกิจดังนี้

- ผลิตนักเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานการศึกษา และเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล
- เป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพเชื่อถือได้ ตรวจสอบได้ด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
- สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### 2.5 จุดแข็งของโรงเรียน

โรงเรียนราชวินิต มัชฌิม ถือกำเนิดขึ้นด้วยพระมหากรุณาธิคุณในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งครูทุกคนถือว่าเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวหลอมรวมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

#### 2.6 จุดอ่อนของโรงเรียน

โรงเรียนมีบริเวณค่อนข้างคับแคบ คือมีพื้นที่เพียง 6 ไร่ 3 งาน 34.5 ตารางวา มีนักเรียนถึง 2,435 คน

### 3. สภาพของโรงเรียนก่อนปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

สภาพของโรงเรียนราชวินิต มัชฌม ก่อนปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน จัดการศึกษาโดยยึดแนวนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด การบริหารจัดการตามแผนปฏิบัติงานประจำปี สภาพโดยทั่วไปมีดังนี้

3.1 สภาพทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศ ต่างๆ ยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้เท่าที่ควร บุคลากรภายนอกโรงเรียนที่ให้การสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ สมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนราชวินิต มัชฌม และมูลนิธิโรงเรียนราชวินิต มัชฌม

3.2 การบริหารจัดการ แบ่งงานเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ การบริหารงานโดยทั่วไปเป็นแบบสั่งจากบนลงล่าง การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารและครูมีค่อนข้างน้อย

3.3 การปฏิบัติงานของครู เป็นการปฏิบัติตามคำสั่ง การแสดงความคิดเห็นมีค่อนข้างน้อย การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญกระทำในลักษณะปัจเจก ตามความสมัครใจของแต่ละคน ความกระตือรือร้นในการค้นคว้า

หาความรู้ และการใช้เทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอนมี  
ค่อนข้างน้อย เน้นการบอกวิชาให้นักเรียนท่องจำ เพื่อนำไปสอบ

3.4 การเรียนของนักเรียน เรียนเพื่อสอบแข่งขัน  
ทำให้เกิดความทุกข์ เครียด กังวล สับสน ต้องท่องจำเนื้อหา  
มาก ขาดความริเริ่ม สร้างสรรค์ ไม่กล้าแสดงออก

3.5 การประเมินผลการเรียน ยังเป็นแบบเน้น  
เฉพาะเนื้อหา วัดความจำเพียงอย่างเดียว และพิจารณาจาก  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพียงด้านวิชาการด้านเดียวเท่านั้น

3.6 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ผู้ปกครองมอบ  
ความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนให้โรงเรียนทั้งหมด  
มีส่วนน้อยที่แสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการศึกษา  
ของโรงเรียน และเน้นความสามารถเฉพาะด้านวิชาการ การ  
สอบเข้ามหาวิทยาลัยเท่านั้น

จากรายงานการประเมินตนเอง (Self Study  
Report) ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง  
และนักการภารโรง สรุปได้ว่า คุณภาพของโรงเรียนตาม  
มาตรฐานการศึกษา อยู่ในระดับพอใช้เป็นส่วนใหญ่ โดย  
มาตรฐานด้านครู พบว่า ครูยังขาดความรู้เรื่องการจัดกิจกรรม



การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่มีขวัญและกำลังใจดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มาตรฐานด้านนักเรียน พบว่าอยู่ในระดับดี นักเรียนมีความรู้ตามที่หลักสูตรขั้นพื้นฐานกำหนด นักเรียนส่วนหนึ่งมีนิสัยรักการอ่านและรักการ ค้นคว้า มีคุณธรรม จริยธรรม และมีสุขภาพกายและจิตใจอยู่ในระดับดี มาตรฐานด้านผู้บริหาร พบว่ายังขาดการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่เป็นที่น่าพอใจ

#### 4. กำหนดกรอบการดำเนินงาน

เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนเห็นด้วยที่จะมีการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน จำเป็นจะต้องกำหนดกรอบการดำเนินงาน เนื่องจากการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนจะต้องเป็นรูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานอยู่ในกระบวนการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นจนเป็นวิถีชีวิต

จุดเด่นของรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งโรงเรียน เป็นการนำจุดแข็งของโรงเรียนมาเป็นปัจจัยส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้ง

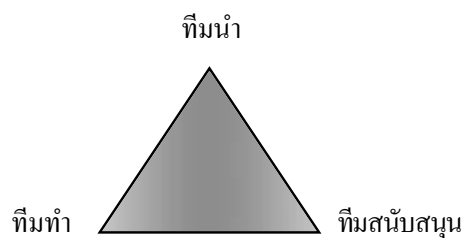
โรงเรียน ให้ครอบคลุมไปทุกระบบย่อยในโรงเรียน เช่น ระบบการเรียนการสอน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกคนในโรงเรียน ดังนั้น การมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งโรงเรียน จึงเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอย่างยิ่ง

หัวใจสำคัญของการมีส่วนร่วม คือ ให้ทุกคนได้รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญคนหนึ่งของการดำเนินการ จึงได้สร้างคณะกรรมการ 3 ลักษณะ ที่ประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี คือ

ทีมนำ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการประกันคุณภาพ คณะกรรมการบริหารสมาคมผู้ปกครองและครูฯ และคณะกรรมการนักเรียน เป็นคณะกรรมการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควบคุมกำกับ และสนับสนุน ให้ดำเนินการตามแผน และประเมินผลเพื่อทบทวน ตลอดจนปรับเปลี่ยนเป็นระยะๆ

ทีมทำ ได้แก่ ทีมที่สมาชิกรับผิดชอบทำงานโดยตรง เช่น ด้านการเรียนการสอน คือ หมวดวิชา ด้านการปกครอง คือ หัวหน้าระดับ คณะสี เป็นต้น

ทีมสนับสนุน ได้แก่ ทีมที่ทำหน้าที่ทางวิชาการในการสนับสนุนและประสานงานให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน มีหลายทีม ขึ้นอยู่กับการพัฒนาเกี่ยวข้องกับเรื่องใด เช่น คณะกรรมการวิชาการสนับสนุนด้านวิชาการ คณะกรรมการพัฒนาวิสัยทัศน์สนับสนุนด้านการปกครอง และในแต่ละทีมทำงานอาจประกอบด้วยคณะทำงานย่อยได้อีก



แผนภาพแสดงการประสานสัมพันธ์ระหว่างทีมต่างๆ

การทำงานของทีมใช้กลไกการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งแบบเป็นทางการ อาจประชุมเดือนละครั้ง ความถี่ของการประชุมขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันในทีม และแบบไม่เป็นทางการ ประชุมพบปะกันได้ตลอด เป็นลักษณะของกัลยาณมิตร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันบนพื้นฐานของการยอมรับและเคารพความเห็นซึ่งกันและกัน

## 5. การดำเนินงานตามแผน

การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนของโรงเรียนราชวินิต มัชฌิม เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม 2541 เป็นต้นมา ซึ่งได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

5.1 เตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน จะไม่ประสบความสำเร็จหากขาดการเตรียมการ หรือการพัฒนาคนไม่เพียงพอ เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจน เกิดความรู้สึกงุนงง สับสน โดยเฉพาะการที่บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน จะทำให้เกิดการต่อต้าน จึงจำเป็นต้องสร้างความตระหนัก (Awareness) ให้เกิดกับบุคลากรก่อน เป็นอันดับแรก เพราะเมื่อบุคลากรเกิดความตระหนักทำให้เกิดการรับรู้ ตรวจสอบและเกิดความเชื่อที่สามารถทำให้สำเร็จได้ ก็จะเกิดกำลังใจในการปฏิบัติหรือกระทำบนพื้นฐานความเชื่อนั้น ทำให้เกิดการพัฒนาด้านอื่นตามมา ซึ่งในเรื่องการพัฒนาบุคลากรนี้ โรงเรียนราชวินิต มัชฌิมได้ดำเนินการดังนี้

### 5.1.1 สร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเป็นเรื่องที่บุคลากรในโรงเรียนทุกคนต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปลูกจิตสำนึก สร้างศรัทธา และความมั่นใจให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นคุณค่า และมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ถ้าบุคลากรมีความเห็นไปคนละทิศคนละทาง ก็คงดำเนินการให้สำเร็จได้ยาก จำเป็นต้องปรับความคิด ความเชื่อของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ให้อยู่ในระดับเดียวกันก่อน ซึ่งโรงเรียนราชวินิต มัชฌิม ใช้หลายรูปแบบ ดังนี้

- การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ โดยให้บุคลากรทุกคนรับทราบพร้อมกัน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้รับทราบความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนอย่างพร้อมเพรียงกัน เป็นการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

- การถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้วิทยากรภายในโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนราชวินิต มัชฌิม มี

บุคลากรแกนนำ เช่น ครูต้นแบบ ครูดีเด่น ที่มีความรู้ความสามารถมาก มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของโรงเรียนที่สามารถพึ่งตนเองได้ และมีศักยภาพที่จะดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

- การถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียนโดยใช้วิทยากรมืออาชีพที่มีคุณภาพจากภายนอกโรงเรียน จากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานของรัฐและเอกชน มาช่วยในการปลูกจิตสำนึกและให้ความรู้ ทักษะต่างๆ เพื่อให้เกิดความตื่นตัว มีความพร้อมและความมั่นใจที่จะดำเนินงาน

5.1.2 การพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน จัดทำเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะแรก เน้นความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ได้แก่ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินผลการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน รูปแบบการฝึกอบรมมีทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย ส่วนเนื้อหา มีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

นอกจากนี้ โรงเรียนได้ส่งครูไปอบรมยังหน่วย

ราชการและองค์กรเอกชนต่างๆ โดยมี ข้อตกลงร่วมกันให้ครู  
ที่ไปอบรมกลับมาขยายผลให้แก่ครูภายในโรงเรียน โดยขยาย  
ผลทั้งในระดับโรงเรียน ระดับหมวดวิชา และระดับบุคคล  
รูปแบบการขยายผลอาจเป็นการอบรม สัมมนา เอกสารความรู้  
จัดปายนิเทศ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ระยะที่สอง ครูนำผลของการฝึกอบรมสู่การ  
ปฏิบัติจริง มีการประเมินผลและปรับปรุงตนเองเป็นระยะ  
ตามระบบ PDCA แล้วนำมาจัดทำเป็นรายงานผลการ  
ประเมินตนเอง (Self Study Report) จากนั้นนำผลมาแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

การจัดทำรายงานประเมินตนเอง (Self Study  
Report)

เมื่อโรงเรียนได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ  
ประจำปี และมีการประเมินผลภายใน โดยโรงเรียนได้แต่งตั้ง  
คณะกรรมการจัดทำรายงานประเมินผลตนเองเพื่อดำเนิน  
การ ดังนี้

- สร้างเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการดำเนินงาน  
ของโรงเรียน ในด้านปัจจัยด้านกระบวนการและด้าน

ผลิต โดยให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ และนำเครื่องมือให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

- ดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง

- คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง รวบรวมผลการดำเนินงานและผลการประเมิน นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จำแนกตามมาตรฐานการศึกษา

- เขียนรายงานเพื่อเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มได้รับทราบ ทั้งบุคลากรภายในสถานศึกษา ผู้ปกครอง หรือชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้ประเมินภายนอก เพื่อร่วมรับผิชอบและให้ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ระยะที่สาม การนำเสนอผลงาน โรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมแสดงผลงานอันเกิดจากการปฏิรูปการเรียนรู้สำหรับครู ประมาณปีละครั้ง นอกจากนี้มีการจัดกิจกรรมแสดงผลงานของนักเรียนด้วย ซึ่งการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ



5.1.3 การติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยจัดประชุมแต่ละกลุ่ม ดังนี้

- จัดประชุมระดับโรงเรียนทุกเดือนเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานที่ผ่านมา และสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป รวมถึงแนะแนวทางการพัฒนาการเรียนการสอนโดยนำเสนอผลงานในรูปแบบเอกสารหรือสื่อต่างๆ ให้คณะครูรับทราบ

- จัดประชุมหัวหน้าหมวดวิชาสัปดาห์ละครั้ง เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

- จัดประชุมครูที่ปรึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมและการปกครองนักเรียน

- จัดประชุมหัวหน้าหมวด และอาจารย์ผู้สอน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการพัฒนาการเรียนการสอน และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.2 การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 24(5) หมวดที่ 4 แนวการจัดการศึกษา ได้ระบุให้ใช้การวิจัยเป็น

ส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

ปรัชญาของการวิจัย คือ การสร้างองค์ความรู้หรือสร้างปัญญาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งในที่นี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- กลุ่มผู้เรียน มีการสร้างปัญญาในการเรียนรู้
- กลุ่มผู้สอน มีการสร้างปัญญาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่จัดในชั้นเรียน
- กลุ่มผู้บริหาร มีการสร้างปัญญาเพื่อการบริหารจัดการ

การเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงจากเดิมที่การเรียนการสอนถือเป็นหน้าที่ของโรงเรียนแต่เพียงฝ่ายเดียว เป็นการเรียนแบบร่วมมือกันระหว่างครู ผู้เรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้ทุกฝ่ายมีความพร้อมในการถูกตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน สังคม ที่เกี่ยวข้องเป็นตัวผลักดันให้ครูต้องหาทางพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการมากขึ้นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมการวิจัยเป็นแบบแยกส่วน ครูที่ทำการสอน

ก็เน้นกิจกรรมการสอน โดยไม่นำวิธีการวิจัยไปใช้ในการเรียนรู้ หรือการสร้างองค์ความรู้ ครูที่ต้องการทำวิจัยก็วางแผนการ เก็บข้อมูลเพื่อการทำงานวิจัย ทำเป็นโครงการเฉพาะกิจแยก ออกจากการเรียนการสอน ทำให้การเรียนการสอนของครู และนักเรียนได้รับผลกระทบเพราะครูต้องใช้เวลาส่วนหนึ่ง ไปทำวิจัย ทำให้การสอนไม่เต็มที่ และไม่มีการนำระเบียบวิธี วิจัยมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ตามที่กำหนดใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กล่าวแล้ว

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) ถือว่าเป็นนวัตกรรมรูปแบบหนึ่งที่เอื้อต่อการ พัฒนาการเรียนการสอนสำหรับครูยุคใหม่เพราะการวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นการวิจัยที่ครูผู้สอนสามารถทำได้ ด้วยวิธีการง่ายๆ ไม่ต้องใช้สถิติหรือยึดแบบแผนวิจัยมากนัก โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดปัญหาและใช้กระบวนการวิจัยในการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนและนำผลมาใช้ในการปรับปรุง การเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน เป็น การวิจัยที่เน้นกระบวนการสืบเสาะค้นหาแนวทางการแก้ ปัญหาที่ต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว สามารถนำผลไปใช้ทันที

และสามารถสะท้อนข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนเองให้ทั้งตนเองและกลุ่มเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

โรงเรียนราชวินิต มัชฌิม ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ทำการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง อาทิ การฝึกอบรม (Training) เพื่อเสริมสร้างความรู้และพัฒนาให้เกิดทักษะในการทำวิจัยปฏิบัติการ การส่งเสริมการวิจัยแบบร่วมมือ (Collaborative Research) ระหว่างครู ทำการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนกับนักวิชาการภายนอกและการทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อนครูในโรงเรียน การสร้างเครือข่ายการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research Network) เป็นการร่วมมือกันดำเนินการวิจัย หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกันของเพื่อนครูในโรงเรียน โดยเริ่มดำเนินการอย่างจริงจังตั้งแต่เดือนตุลาคม 2543 เป็นต้นมา มีผลงานวิจัยที่เกิดจากการทำวิจัยของครู และสามารถนำผลมาใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอนเป็นจำนวนมาก ในจำนวนนี้เป็นผลงานวิจัยที่ทำเต็มรูปแบบ (5 บท) จำนวน 12 เรื่อง วิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 15 เรื่อง

และอยู่ในระหว่างดำเนินการเป็นจำนวนมาก

ปัจจุบันครูส่วนมากเข้าใจ และมีความรู้สึกว่าการวิจัยในชั้นเรียนไม่ใช่เรื่องที่ยากเกินความสามารถของครู ทุกคนสามารถทำได้ ถ้ามีความมุ่งมั่นที่จะทำ และเมื่อทำแล้วก็ไม่ต้องกังวลว่าทุกเรื่องจะต้องมี 5 บท แต่ครูมีความเข้าใจสามารถนำวิธีการวิจัยและผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาทั้งปัญหาด้านการเรียนการสอนและปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคล

5.3 การปรับระบบการบริหาร การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน นอกจากครูต้องเปลี่ยนวิธีสอน นักเรียนต้องเปลี่ยนวิธีเรียนแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปลี่ยนวิธีการจัดการ ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมแวดล้อมจะต้องเปลี่ยนทัศนคติและเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นรูปธรรม

ในการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และตระหนักว่าควรใช้การบริหารแบบใดจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุด ระยะเริ่มต้นจึงทำการบริหาร

จัดการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนราชวินิต มัชฌม คนปัจจุบันเข้ามาบริหารโรงเรียนเมื่อปลาย พ.ศ. 2540 ได้เริ่มมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการตามแนวยุทธศาสตร์การบริหาร ประกอบด้วยหลักการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ

- คิดปัญญา
- ให้อำนาจ
- รุดไปข้างหน้า
- พัฒนาองค์กร

ขณะที่เริ่มดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเมื่อต้นปี พ.ศ. 2541 นั้น การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management SBM) ยังไม่แพร่หลาย โรงเรียนได้เริ่มศึกษาในเรื่องนี้ เมื่อเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ จึงได้นำหลักการมาใช้ในโรงเรียน มีการปรับโครงสร้าง และวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งเพิ่มการทำงานในลักษณะเครือข่ายมากขึ้น

การปรับระบบการบริหารของโรงเรียนราชวินิต  
มัธยม

การปรับระบบการบริหารของโรงเรียนราชวินิต  
มัธยม มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

- จุดเริ่มต้นของการปรับระบบบริหาร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะเป็น  
ผู้นำมืออาชีพ และมีความมุ่งมั่นในแนวปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้  
การเปลี่ยนแปลงดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นและอยู่บน  
พื้นฐานที่ยึดประโยชน์ที่พึงเกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญด้วย  
ความเชื่อดังนี้

- โรงเรียนเป็นของประชาชน
- ผู้รับบริการควรเป็นผู้กำหนดสิ่งที่เขาต้องการ  
หรือได้รับ
- การบริหารหรือการตัดสินใจควรดำเนินการโดย  
คณะบุคคล
- การทำงานเป็นทีม

- ความคาดหวัง

ผู้บริหารที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

มีความมุ่งหวังสูงสุดว่า การบริหารจัดการรูปแบบนี้จะก่อให้เกิดผล ดังนี้

- ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง ผู้เรียน และครู มีความพึงพอใจ
- ผู้ปกครองเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของกิจการหรือเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน
- มีเพื่อนคู่คิด มิตรคู่ใจ ร่วมคิด ร่วมทำในการบริหารองค์กร
- มีความมั่นใจในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ต้องให้ทั้งระบบเห็นด้วยและสนับสนุน
- ขั้นตอนการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

โรงเรียนราชวินิต มัชฌม มีการปรับระบบการบริหารจัดการเมื่อเข้าสู่กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

ก. ประเมินความพร้อมของโรงเรียน โดยศึกษาปัจจัยด้านต่างๆ คือ



ปัจจัยภายนอก ได้แก่ แนวนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กฎกระทรวงฯ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง ปัจจัยภายใน มีอะไรเป็นปัจจัยเกื้อหนุน ปัจจัยอุปสรรค วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยในโรงเรียนและจัดทำรายงานประเมินตนเอง (SSR) ให้ครูทุกคนทำประชาพิจารณ์เป็นข้อตกลงร่วมกัน

เมื่อพิจารณาทั้ง 2 ปัจจัยแล้ว ทำให้เห็นภาพว่าโรงเรียนมีความพร้อมในการก้าวไปข้างหน้ามากน้อยเพียงใด

ข. กำหนดทิศทาง จุดหมาย และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีการประเมินความพร้อมของโรงเรียนแล้วนำจุดเด่น จุดด้อย และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษา ต่อจากนั้นมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ได้แก่

- คณะกรรมการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน
- คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี
- คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

- คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ มีดังนี้
  - การกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียน
  - ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร เช่น เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นแบบอย่าง สามารถจูงใจให้ครูเกิดความผูกพันรักใคร่อยากทำงานด้วย เป็นต้น
  - การเผยแพร่ข่าวสาร จุดเริ่มของการสื่อสาร เกิดได้ทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน หรือระดับผู้บริหาร สามารถรับรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ เป็นการเผยแพร่ความเข้าใจจนถึงระดับที่ทุกคนเห็นวิธีการที่จะดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง
  - การให้ขวัญ กำลังใจ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน

สิ่งสำคัญคือผู้ที่ตั้งใจทำงานควรได้รับรางวัล  
ซึ่งอาจเป็นการยอมรับ ความไว้วางใจ หรือ  
อื่นๆ

- ผลกระทบจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - เกิดวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้แก่ครูในโรงเรียนอย่างทั่วถึง กล่าวคือ ครูทุกคนทุกระดับ สามารถคิด และพัฒนาการทำงานหรือโครงการได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารเหมือนการบริหารแบบเดิม
  - ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่วางแผนร่วมกันกำหนดและรับผิดชอบงานต่างๆ เป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดยใช้หลักการบริหารที่เป็นระบบ ครบวงจรแบบ PDCA จนเป็นวิถีชีวิต
  - สร้างผู้นำใหม่ในทุกระดับ ไม่ใช่มีผู้นำอยู่คนเดียว ครูแต่ละคนอาจเป็นหัวหน้างานหนึ่ง แต่อาจเป็นลูกน้องอีกงานหนึ่ง
  - เกิดเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน สร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างครู โรงเรียน และ ผู้ปกครองให้ใกล้ชิดและร่วมกันทำงาน ทำให้ เข้าใจปัญหาร่วมกัน ลดความกังวลใน พฤติกรรมของนักเรียนและความช่วยเหลือ ที่เข้าสู่โรงเรียนมากขึ้นกว่าเดิม

- โครงการเรียนร่วมสำหรับเด็กที่มีความ ต้องการพิเศษ เช่น เด็กที่มีปัญหาทางการ เรียนรู้ (Learning Disability LD) โรงเรียน ได้ดำเนินการจัดการเรียน การสอนที่เปิด โอกาสให้นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ สามารถเรียนร่วมกับนักเรียนปกติ โดยจัด คณะครูกลุ่มหนึ่งซึ่งผ่านการอบรมหลักสูตร สำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษเป็นผู้ ประสานงานกับครูผู้สอน ผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมาประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจ เป็นที่ชื่นชมของนักเรียน ครู และผู้ปกครอง เป็นอย่างมาก ปัจจุบันโรงเรียนมีนักเรียนที่มี ความต้องการพิเศษด้านต่างๆ ดังนี้

เด็กมีความบกพร่องการได้ยิน

จำนวน 19 คน

เด็กออทิสติก จำนวน 2 คน

เด็กบกพร่องทางด้านอารมณ์/พฤติกรรม

จำนวน 1 คน

เด็กบกพร่องทางด้านร่างกาย

จำนวน 1 คน

- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ โรงเรียน ได้มีการพัฒนาการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน ด้วยการกำหนดตัวข้อมูล ดำเนินการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ และจัดหมวดหมู่ของข้อมูลสารสนเทศทั้งหมดของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอและทันสมัยเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการวางแผนการดำเนินงานของผู้บริหาร นอกจากนี้โรงเรียนกำลังดำเนินการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลของโรงเรียนทางระบบอินเทอร์เน็ตโดยอยู่ใน

ระหว่างดำเนินการจัดสร้างเว็บไซต์ (Web site) โดยคณะกรรมการดำเนินงานของงานสารสนเทศของโรงเรียน  
สรุปผลที่ได้จากการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียน

เป็นฐาน

- ทำให้เกิดคณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันวางแผนและรับผิดชอบงานต่างๆ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม
- เกิดเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชนที่มีความใกล้ชิดและร่วมกันทำงานมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้องค์กรจากภายนอกที่มีส่วนในการพัฒนาโรงเรียน
- มีคณะกรรมการนักเรียนที่สามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ นักเรียนได้พัฒนาทักษะ ค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่จะเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อไปในอนาคต มีการส่งเสริมและสนับสนุนระบอบประชาธิปไตยในการพัฒนาวินัยของนักเรียน
- มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็งและเป็นระบบ สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย ทำให้

รู้ถึงความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน สามารถลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน แก้ไขปัญหาการติด ร, มส และ 0 ของนักเรียนให้ลดลงได้ในระดับที่น่าพอใจ

5.4 การปฏิรูปการเรียนรู้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 หมวด 4 ได้บัญญัติแนวการจัดการศึกษา โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนได้ใช้นิยามของคำ “การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด” ที่ศาสตราจารย์สุมน อมรวิวัฒน์ ได้ให้นิยามไว้ คือ

- การมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน
- ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
- ผู้เรียนสามารถนำวิธีการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้
- ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน

ดังนั้นการจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องจัดให้มีเนื้อหาสาระและกิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และประยุกต์ความรู้มาใช้ป้องกันและแก้ไขปัญหา ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติจริง ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน เกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ผสมผสานความรู้ด้านต่างๆ อย่างสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้และรอบรู้ รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งผู้สอนและผู้เรียนอาจเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมกัน พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกเวลาและทุกสถานที่

จะเห็นได้ว่า กระบวนการเรียนการสอนจึงต้องเปลี่ยนไปจากเดิม ครูผู้สอน ก็ต้องเปลี่ยนวิธีสอน ผู้เรียนเอง ก็ต้องเปลี่ยนวิธีเรียน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ชุมชน และประชาชนทั่วไปก็ต้องเปลี่ยนแปลง



แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนด้วย

โรงเรียนราชวินิต มัชฌิม ได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเตรียมความพร้อมให้ครู เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า สามารถปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนของตนเองได้ โดย

- สร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในเชิงความคิดหรือหลักการของการปฏิบัติการเรียนรู้ จากวิทยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- สร้างและพัฒนาทักษะทั่วไปและลักษณะเฉพาะด้าน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สมบทบาทของแต่ละคน โดยจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อยในแต่ละประเด็น และศึกษาดูงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- สร้างบรรยากาศและเตรียมโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ศูนย์วิชาห้อง Multimedia Language Lab (MLL) และแหล่งข้อมูลต่างๆ ทำให้สภาพของโรงเรียนเป็น

โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ คือ มีบรรยากาศเป็น  
หน่วยงานทางวิชาการ มีศักยภาพในการปรับ  
เปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม  
ความต้องการ และสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

- มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้เชี่ยวชาญ  
จากภายนอก เช่น นักวิจัยประจำโครงการ  
โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ  
ผู้เรียน ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
แห่งชาติ จัดให้ ทำให้โรงเรียนได้รับการช่วยเหลือ  
แนะนำ แก้ไข ในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้น  
เรียน

จากผลการดำเนินงานข้างต้น ทำให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงการทำงานในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลง  
ในห้องเรียน และการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน รวมไปถึงการ  
เปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาทั้งระบบ กิจกรรมที่เป็นผลจาก  
การปฏิรูปการเรียนรู้ มีดังนี้

- การจัดการเรียนการสอนที่เปลี่ยนไปจากเดิม เช่น  
การฝึกให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ การเรียนการ

สอนแบบเรียนปนเล่น เทคนิคการสอนแบบ  
บูรณาการ เพื่อนช่วยเพื่อน การสอนแบบเชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน การสอนแบบโครงการ  
เป็นต้น

- การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ให้แก่ผู้เรียน คือ การเรียนที่ไม่ต้องรอเวลา หรือรอครูสั่ง การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เป็นการสร้างเสริมให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

5.5 การประเมินผลการเรียนรู้ การปฏิรูปการเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นต้องจัดกระบวนการเรียนรู้และการประเมินการเรียนรู้ให้สมดุลเหมาะสมและสอดคล้องกัน โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก คือ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพของแต่ละคน เป็นคนดี คนเก่ง และ

มีความสุข

การประเมินการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงไม่ควรมีรูปแบบเดียวที่ตายตัว รูปแบบการประเมินผลที่ดีควรเอื้อและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกและแสดงความรู้ ความสามารถ ที่แท้จริงของผู้เรียนแต่ละคน

การประเมินการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงควรเป็นการประเมินตามสภาพจริง เป็นการประเมินทั้งผลการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งก่อนเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในฐานะผู้ประเมินด้วย

5.6 การประกันคุณภาพ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการรับการศึกษาว่า โรงเรียนสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ หรือมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด จึงต้องมีการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขึ้น

การประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน เป็นเรื่องที่บุคลากรภายในโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายร่วม

กันวางแผน กำหนดเป้าหมาย วิธีการ และลงมือปฏิบัติตาม  
แผนในทุกขั้นตอน มีการบันทึกข้อมูลเพื่อร่วมกันตรวจสอบ  
ข้อมูล วิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง และร่วมกัน  
ปรับปรุงแผนงาน และการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ  
และมีประสิทธิภาพองค์ประกอบของการประกันคุณภาพของ  
โรงเรียน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ก. มาตรฐานของโรงเรียน พัฒนาจากมาตรฐานการ  
ศึกษาของประเทศ โดยดัดแปลงให้เหมาะสมกับบริบทของ  
โรงเรียน และเชื่อมโยงกับการประเมินคุณภาพภายนอก ใน  
รอบแรกมี 14 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1, 4, 5, 6, 9,  
10, 12, 13, 14, 18, 20, 22, 24 และ 25

ข. ระบบคุณภาพ โรงเรียนยึดหลักการบริหารวงจร  
PDCA ซึ่งประกอบด้วย

PLAN	การร่วมกันคิด ช่วยกันวางแผน
DO	การร่วมกันปฏิบัติตามแผน
CHECK	การร่วมกันตรวจสอบ
ACTION	การร่วมกันปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา  
ของโรงเรียนราชวินิต มัธยม มีดังนี้

- การเตรียมการก่อนดำเนินการประกันคุณภาพ
  - การเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยสร้าง  
ความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพและพัฒนา  
ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ
  - การแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการ  
ดำเนินงาน ประสาน กำกับ ดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนให้ทุก  
ฝ่ายทำงานร่วมกัน ทำให้มีความเชื่อมโยงกันในการพัฒนา  
คุณภาพด้านต่างๆ ทำให้เกิดการพัฒนารอบด้าน ครบทุกด้าน
- การดำเนินการประกันคุณภาพ
  - การวางแผน โรงเรียนได้กำหนดทิศทางทาง  
ประกันคุณภาพ โดยจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระยะ  
5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยครู ผู้เรียน และผู้ที่  
เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนครั้งนี้ แล้วให้คณะกรรมการ  
สถานศึกษาให้ความเห็นชอบ และอนุมัติให้ดำเนินการ ได้
  - การปฏิบัติตามแผน เมื่อโรงเรียนได้วางแผน  
การปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็นำแผนไปดำเนินการ

ตามแผน ในระหว่างดำเนินการจะต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ควรมุ่งเน้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ  
ขณะมีการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องกำกับ ติดตาม ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ หากมีปัญหาหรือไม่เป็นไปตามแผน ควรให้มีการนิเทศเพื่อปรับปรุงแก้ไข

โรงเรียนมีการกำกับ ติดตามหลายวิธี เช่น การสอบถามเป็นรายบุคคล การประชุมหมวด/ฝ่าย/งาน หรือจัดทำรายงาน เป็นต้น

- การตรวจสอบประเมินผล

การประเมินผลเป็นกลไกสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะได้ข้อมูลย้อนกลับที่สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานที่ผ่านมามีบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขด้านใดบ้าง แล้วเขียนรายงานการประเมินตนเอง (SSR) เป็นวงจร PDCA ทุกภาคเรียน ขณะนี้โรงเรียนกำลังจัดทำ SSR เป็นวงจรที่ 2

- การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน

เมื่อรวบรวมผลการประเมินเรียบร้อยแล้วนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น ครูที่ปรึกษา ครู

ประจำวิชา หัวหน้าหมวดวิชา ผู้บริหาร เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาผลงานของตนเองต่อไป

โรงเรียนได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงงานในหลายๆ ด้าน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนบางวิชาต่ำมาก หรือนักเรียนมีการบ้านมาก จัดให้ครูที่ปรึกษา ครูประจำวิชา ร่วมกันพิจารณาเพื่อแก้ไข ทำให้ทั้งนักเรียนและผู้ปกครองไม่วิตกกังวลมากเกินไป

การเผยแพร่ผลการประเมิน ใช้วิธีการประชุม การจัดป้ายนิเทศ หรือจัดทำรายงานฉบับย่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

นอกจากนี้ผลการประเมินยังนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือบุคลากรและใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้

โรงเรียนราชวินิต มัชฌม ได้รับการประเมินคุณภาพภายในจากคณะกรรมการดำเนินงานประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน ระหว่างสหวิทยาเขตรัตนโกสินทร์ 1, 2 และ 3 เมื่อวันที่ 10 - 12 กันยายน 2544 สรุปผลการประเมินคุณภาพ



อยู่ในระดับดีทุกมาตรฐาน โดยมีผลงานปรากฏ และมีร่องรอย  
ในการดำเนินงานของโรงเรียน

การประกันคุณภาพระบบการเรียนการสอน

โรงเรียนราชวินิต มัธยม ได้นำการประกันคุณภาพ  
มาประยุกต์เข้ากับระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น  
สำคัญเพื่อพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจ  
สำคัญในการทำให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข

การประกันคุณภาพระบบการเรียนการสอนที่เน้น  
ผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

1) โรงเรียนกำหนดยุทธศาสตร์และกิจกรรมของ  
ระบบการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการ  
พัฒนาสู่เป้าหมาย พร้อมทั้งมีเกณฑ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน

2) โรงเรียนกำหนดช่วงเวลาและหน่วยงานรับผิดชอบ  
ในการดำเนินการประกันคุณภาพ ระบบการเรียนการสอน  
และสร้างทีมงาน โดยเฉพาะทีมสนับสนุนให้มีความชัดเจนใน  
การดำเนินการ

3) ทีมสนับสนุนร่วมกับทีมนำ ร่วมกันวางแผน  
(PLAN) ของการเรียนการสอน ประกอบด้วย

- กระบวนการ เป็นขั้นตอนของการดำเนินการ
- วิธีการ เป็นการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน
- การบันทึกข้อมูล เป็นร่องรอยเพื่อให้สามารถตรวจสอบตนเองและผู้อื่นตรวจสอบได้ และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานของระบบสารสนเทศ

4) สร้างความตระหนักและพัฒนาครูให้สามารถทำตามแผน (DO) ที่วางไว้ โดยการฝึกอบรมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เรียนรู้กระบวนการ วิธีการ และบันทึกข้อมูลได้

5) ติดตาม สนับสนุน ให้กำลังใจ ส่งเสริมการเรียนรู้ในการดำเนินการตามแผนได้ เช่น มีการประชุมสม่ำเสมอ มีการจัดแสดงผลงาน รับฟังความคิดเห็น เป็นต้น

6) จัดการประเมินเพื่อตรวจสอบ(CHECK)โดยมีการประเมินครูในแต่ละหมวดวิชา ในด้านพัฒนาการด้านต่างๆ และประเด็นที่ควรปรับปรุง (ACTION)

7) นำระบบ PDCA มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนปกติ และระบบย่อยอื่นๆ เช่น ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น

## 6. บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

การปฏิรูปโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และประชาชนทั่วไป การเรียนการสอนที่มีคุณภาพก็จะทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน จึงเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายควรเข้ามามีบทบาทร่วมกัน มิใช่เรื่องของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น โดยมีบุคลากรของโรงเรียนเป็นแกนหลัก และมีหน้าที่โดยตรงในการเป็นผู้ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ซึ่งจะขอก้าวถึงบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปโรงเรียนของโรงเรียนราชวินิต มัชฌม ดังนี้

### บทบาทเดิม

ผู้บริหารและครูในโรงเรียนส่วนใหญ่มักจะดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยการทำงานแบบแยกส่วน ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติงานของตนเอง ขาดการประสานเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารรับนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด และสั่งงานตามสายงานบังคับบัญชา ถึงแม้จะมีการประชุมก็

มักจะเป็นการประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อรับทราบนโยบายของโรงเรียน ผู้ปฏิบัติงานไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ทำให้ขาดความตระหนักในคุณค่าของการปฏิบัติของตนเอง

การจัดการเรียนการสอนแทบทั้งหมดครูเป็นผู้ดำเนินการ แม้จะมีการวางแผนร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในบางเรื่อง แต่ไม่มีการตรวจสอบประเมินผล จึงไม่มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการเรียนการสอนเท่าที่ควร ดังนั้นปัญหาการเรียนการสอนและปัญหาอื่นๆ ที่เกิดขึ้น จึงเป็นการแก้ปัญหาแบบลองผิดลองถูก ต่างฝ่ายต่างแก้ปัญหาของตนเอง ในขณะที่ผู้บริหารไม่ได้เข้ามาช่วยจัดการและส่งเสริม สนับสนุน ให้การจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งบุคคลและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน และประชาชนทั่วไป ไม่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเท่าที่ควร

#### บทบาทใหม่

การปฏิรูปโรงเรียน เป็นเรื่องที่คุณได้รับประโยชน์และผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรมีบทบาทร่วมกันเป็นบทบาทที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิรูปโรงเรียน มิใช่เป็นเรื่องของบุคลากรใน

โรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว

... ” ปัจจัยที่เสริมสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของโรงเรียนที่มีคุณภาพที่สำคัญประการหนึ่งคือการมีผู้นำที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูป ที่จะต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายสู่การปฏิบัติ จุดเด่นของโรงเรียนราชวินิตมัธยม ที่สามารถดำเนินการปฏิรูปโรงเรียนทั้งระบบจนประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ อาทิ

- มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ
- มีความเป็นผู้นำและมีความเป็นประชาธิปไตย การดำเนินงานสำคัญ มีการปรึกษาหารือเพื่อให้เกิดการยอมรับของทุกฝ่าย

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นแกนนำในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีคุณภาพ โดยดำเนินการดังนี้

1) การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนัก  
ในเชิงความคิดหรือหลักการเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้ง  
โรงเรียน และความรู้ด้านต่างๆ บุคลากรของโรงเรียนสามารถ  
ศึกษา ค้นคว้า แสวงหาความรู้ใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา ผู้บริหาร  
ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

2) การสร้างทักษะที่จะนำไปใช้ปฏิบัติงานด้านใดด้าน  
หนึ่ง ครูทุกคนจะมีโอกาสฝึกทักษะเพื่อเพิ่มพูนวิชาชีพครูอย่าง  
สม่ำเสมอ และนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ  
ทำให้เกิดคุณภาพของผู้เรียน

3) การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้ออำนวย  
ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังเป็นแกนนำ และ  
ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับบุคลากรในการจัดทำกิจกรรมทุกชั้นตอน  
เป็นขวัญ กำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้  
บรรลุเป้าหมาย

/ เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการดำเนินการปฏิรูป  
โรงเรียนทุกชั้นตอน การทำงานจึงต้องมีการวางแผนและ  
เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนพัฒนาของโรงเรียนที่

เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูมีบทบาท ดังนี้

1) มีความตระหนักและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อ และการกระทำของตนเอง ไปสู่เส้นทางของการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2) มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในวิชาชีพ และได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ

3) จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) จัดการเรียนการสอนที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นำระบบ PDCA มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่การจัดทำแผนการสอนที่เน้นการมีกิจกรรมที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญๆของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดำเนินการสอนตามแผนการสอนและบันทึกการสอนเพื่อปรับปรุงต่อไป รวมทั้งสรุปผลการประเมินและจัดทำรายงานแจ้งแก่นักเรียน ผู้ปกครอง

5) มีการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ครูยุคปฏิรูปการเรียนรู้ต้องทำวิจัยเป็น เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการแก้ปัญหาในชั้นเรียนของตนเอง เพราะครูผู้สอนจะเป็นผู้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนอย่างแท้จริง และทราบได้ที

กระบวนการเรียนการสอนยังดำเนินอยู่ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนก็มีตลอดเวลา การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนจึงเป็นกระบวนการที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินงาน เพราะผลการวิจัยที่ค้นพบจะนำไปใช้ประโยชน์ในห้องเรียนได้อย่างแท้จริง ทำให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้น ครูยุคใหม่จึงต้องเป็นครุนักวิจัยอีกบทบาทหนึ่งด้วย

6) มีการประเมินตนเองในการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และใช้ในการจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองในภาคเรียนหรือปีการศึกษาต่อไป ในการประเมินตนเอง ครูมีการประเมินตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนประเมินการสอนของครูเป็นระยะๆ เพื่อสามารถนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนได้ตลอดเวลาเช่นกัน

... การปฏิรูปการเรียนรู้มีเป้าหมายหลักคือคุณภาพของผู้เรียน ผู้เรียนจึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ คือ ผู้เรียนต้องเปลี่ยนวิธีการเรียน ผู้เรียนจึงมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม บทบาทของผู้เรียนที่มีผลต่อการปฏิรูปโรงเรียน มีดังนี้



1) รับรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการเตรียมพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ

2) มีหลายบทบาทหน้าที่ และแสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม เช่น เป็นกรรมการนักเรียน กรรมการชั้นเรียน เป็นผู้นำนักเรียน เป็นการสร้างประสบการณ์ในการทำงานนอกเหนือจากการเรียน

3) เป็นสมาชิกที่ดีของห้องเรียน ครอบครัว ชุมชน และสังคม ดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข และปฏิบัติตามวิถีประชาธิปไตย

4) เรียนอย่างมีความสุข

5) มีความรับผิดชอบและประเมินตนเองได้ และนำผลการประเมินบอกความสำเร็จของตนเอง ระบุความต้องการของตนเอง เชื่อมโยงความพยายามกับผลที่เกิดขึ้น วางแผนเพื่อศึกษาต่อ และการเลือกอาชีพ

6) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ปลอดภัยจากสารเสพติด ฯลฯ

“... การปฏิรูปโรงเรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับหลายฝ่าย รวมทั้งพ่อแม่ ผู้ปกครอง ก็มีบทบาทโดยเข้ามามีส่วนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น โดยให้ข้อคิดเห็น ข้อมูล เกี่ยวกับผู้เรียน และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน รวมทั้งมีส่วนในการประเมินตนเองของโรงเรียน และนำผลการประเมิน ไปปรับปรุงผู้เรียนที่บ้าน

ปัจจุบันโรงเรียนราชวินิต มัชฌม ประสบความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองที่สามารถดำเนินงานพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน และคาดว่าจะขยายเครือข่าย และมีบทบาทต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมากขึ้น

“ได้เริ่มแต่... ”  
 มามีบทบาทในการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนา และประกันคุณภาพของโรงเรียน โดยร่วมทำงานกับโรงเรียนมากขึ้น

## 7. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเรียนรู้

การปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่โรงเรียนทุกแห่งจะต้องปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนราชวินิต มัชฌิม ดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ ประสบความสำเร็จ โดยมีปัจจัยหลายประการ ดังนี้

7.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้ ดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารแสดงความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินการร่วมกับแกนนำอื่นๆ เพื่อผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน และประสานให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทำงานร่วมกันเป็นทีม ผสมผสานกับวงจร PDCA

ภาวะผู้นำและความตระหนักของผู้บริหาร เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ถ้าผู้บริหารเข้ามาบริหารจัดการและมีส่วนตั้งแต่ต้น และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง

7.2 การทำงานเป็นทีม เป็นจุดเด่นประการ

หนึ่งของโรงเรียนราชวินิต มัชฌม ในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน การดำเนินงานใดก็ตาม ถ้าทุกคนมีส่วนรับผิดชอบ มีใช้เป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่ง และมีใช้การดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำ แต่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โรงเรียนราชวินิต มัชฌม ถือว่ามีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง และทุ่มเทให้การปฏิรูปการเรียนรู้อย่างเต็มที่

7.3 การสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ การที่โรงเรียนราชวินิต มัชฌม มีทีมงานที่เข้มแข็งได้นั้น เนื่องจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นเพื่อคุณภาพของการศึกษา การดำเนินงานต่างๆ เป็นเรื่องปกติมิใช่ภาระงานที่เพิ่มขึ้น ปัจจุบันโรงเรียนดำเนินการ โดยการประชุม การฝึกอบรม และจัดทำเอกสารต่างๆ เผยแพร่ที่สำคัญคือ ผู้บริหารได้มีความตระหนัก เป็นแบบอย่างและมีส่วนร่วมตลอดเวลา

7.4 การกำหนดผู้รับผิดชอบ การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีผู้รับผิดชอบขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความมั่นใจในการดำเนินงาน โรงเรียนจึงมอบหมายให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อเป็นตัวกลางในการประสานเชื่อมโยงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเป็นเอกสารพรรณนางาน (Job Description) กำหนดบทบาทและหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานต่างๆ ดังนี้

- คณะกรรมการคุณภาพ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ
- คณะกรรมการวิชาการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการ
- คณะกรรมการพัฒนาวิสัย มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านฝ่ายปกครอง
- คณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอน มีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาการเรียนการสอน
- คณะกรรมการนักเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมของนักเรียนทุกด้าน

๑๗๑

7.5 บริเวณที่ตั้งของโรงเรียน โรงเรียนราชวินิต มัชฌิม ตั้งอยู่กลางใจเมือง การเดินทางจึงสะดวกและมี บริเวณติดต่อกับสถานที่ราชการสำคัญ เช่น ทำเนียบรัฐบาล พระที่นั่งอนันตสมาคม รัฐสภา และวัดสำคัญหลายแห่ง เช่น วัดเบญจมบพิตร วัดพระศรีรัตนศาสดารามหรือวัดพระแก้ว เป็นต้น สถานที่เหล่านี้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับการ ปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งนับว่าเป็นความได้เปรียบ ของโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนอื่นๆ หลายแห่ง

7.6 การสร้างศักยภาพครู ในการวิเคราะห์ความ ต้องการเรียนรู้ของผู้เรียน และการพัฒนาการสอนที่เหมาะสม กับความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน ครูแต่ละคนมีการสร้าง แบบประเมิน แบบสังเกตทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล นอกจากนี้ ยังมีโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาการสอนของผู้เรียนอย่าง สม่าเสมอ

7.7 ฉันทามติ (Consensus) ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทุกเรื่องใน โรงเรียนทั้งระบบ โรงเรียนจะ ต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้นในการดำเนินงานทุกเรื่อง คณะกรรมการหรือคณะทำงานต้องมีการประชุม อภิปราย แลก

เปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางก่อนลงมติ

#### 8. ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย

ต้นทุนค่าใช้จ่ายของโรงเรียน ได้มาจาก 3 แหล่ง คือ

- เงินบำรุงการศึกษา มีการเบิกจ่ายตามระเบียบกระทรวงการคลัง
- เงินสนับสนุนจากสมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนราชวินิต มัธยม สำหรับ โครงการต่างๆ
- เงินสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) เป็นจำนวนเงิน 26,510 บาท

ค่าใช้จ่ายนี้ สำหรับใช้ในการฝึกอบรมและการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

#### 9. ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานการปฏิรูปโรงเรียน ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนเมษายน 2545 สรุปได้ดังนี้







58 ปฏิบัติการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ?

9.1 ผลการพัฒนาครู การปฏิรูปโรงเรียนส่งผลต่อการพัฒนาครูที่สำคัญที่สุดคือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของครู ซึ่งถือว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดยากมาก ดังนั้น ในช่วงระยะเวลาเพียงไม่ถึงปี สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดและการทำงานของครูได้มากระดับนี้ ก็ถือว่าการดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ระดับหนึ่ง และการพัฒนานี้ยังไม่สิ้นสุดลง ณ ที่นี้ จึงนับได้ว่าเป็นผลการดำเนินงานที่น่าพอใจ ผลการพัฒนาครูที่สำคัญมีดังนี้

- ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน จากเดิมทำงานอย่างไม่มีระบบ และไม่มีระเบียบการทำงานของตนเองเลย มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน โดยนำกระบวนการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ นำวงจร PDCA มาใช้กับการจัดการเรียนการสอนได้อย่างผสมกลมกลืน แม้ช่วงระยะเริ่มต้นจะเป็นเรื่องยุ่งยากก็ตาม ปัจจุบัน ครูทุกคนใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนจนเป็นเรื่องปกติ ซึ่งผลของการใช้วงจร PDCA ยังส่งผลไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานด้านอื่นๆ ด้วย

- ครูมีการประเมินตนเอง เป็นข้อมูลสะท้อนกลับ นำไปพัฒนาการเรียนการสอน และวางแผนการทำงานต่อไป โรงเรียนราชวินิต มัชฌิม ให้ครูทุกคนทำการประเมินตนเอง เมื่อจบภาคเรียน ทำแผนพัฒนาตนเองเมื่อจบภาคเรียนและ ทำแผนพัฒนาตนเองสำหรับภาคเรียนต่อไป

- ครูทุกคนมีความตระหนักและมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการปฏิรูปการเรียนรู้มากขึ้นและชัดเจน จึงมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

- ครูเป็นครูมืออาชีพ มีการทำงานเป็นระบบ มีการนำการวิจัยมาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน มีงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และพัฒนาการเรียนการสอน มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ตลอดเวลาและเกิดความภูมิใจในความสำเร็จที่สามารถพัฒนาการเรียนการสอนด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย มีครูเพียงส่วนน้อยที่มีความคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครู ซึ่งทางโรงเรียนได้ใช้ยุทธศาสตร์ในการสร้างความตระหนัก ให้เกิดขึ้นกับครูเหล่านั้นและพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนในที่สุด ปัจจุบันโรงเรียนมีครูต้นแบบจำนวน 2 คน ครูแกนนำจำนวน

4 คน ครูเครือข่ายประมาณ 60 คน ครูที่ปรึกษาดีเด่นจำนวน 30 คน

- ครูทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์ มีหลายบทบาท เช่น ครูผู้สอน ครูที่ปรึกษา ครูแนะแนว ครูนักวิจัย เป็นต้น
- ครูมีความสามารถใช้เทคโนโลยีและสื่อการเรียนการสอนพัฒนาการเรียนการสอนมากขึ้น
- ครูรู้จักเด็กเป็นรายบุคคลมากขึ้น สามารถพัฒนาศักยภาพของเด็กได้อย่างเต็มที่ มีการเรียนรู้ร่วมกับนักเรียนมากขึ้น
- ครูมีการประเมินผลจากสภาพจริง คือ ประเมินจากงานหรือกิจกรรมของผู้เรียน ไม่ใช่พิจารณาจากผลการสอบเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

ผลงานจากการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ปรากฏเด่นชัด คือ การประชุมสัมมนาและจัดนิทรรศการแสดงผลงานอันเกิดจากการปฏิรูปการเรียนรู้ ครั้งที่ 1 และ 2 เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2543 และวันที่ 2 ตุลาคม 2544 ผลงานได้แก่ แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ งานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สื่อการเรียนการสอน และการนำเสนอเทคนิควิธีการเรียน

การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.2 ผลการพัฒนาผู้เรียน จากการประเมิน พบว่านักเรียนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนแตกต่างไปจากเดิม ดังนี้

- ผู้เรียนมีผลการเรียนดีขึ้นทุกระดับ
- ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย ทำให้ผู้เรียนมีวิสัยทัศน์กว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ผลงานที่ปรากฏ ได้แก่ โครงการต่างๆ
- ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนมีเพิ่มมากขึ้น เกิดความใกล้ชิดกับครู เกิดความมั่นใจ กล้าแสดงออก
- พฤติกรรมในชั้นเรียนของผู้เรียนดีขึ้น การลงโทษด้านพฤติกรรมน้อยลง ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยความสุข ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนดีขึ้น
- ผู้เรียนมีการร่วมกิจกรรมนอกเหนือจากกิจกรรมการเรียนเพียงอย่างเดียว ทำให้มีหลายบทบาท เช่น





64 ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ?

เป็นผู้นำ เป็นคณะกรรมการชั้นเรียน เป็นคณะกรรมการนักเรียน เป็นต้น เป็นการส่งเสริมประสบการณ์ด้านต่างๆ ที่ใกล้เคียงชีวิตจริง ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย

- ผู้เรียนมีความศรัทธา ชื่นชม และเห็นคุณค่าความเอาใจใส่ของผู้สอนที่มีต่อผู้เรียนมากขึ้น

- ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์มากขึ้น

- มีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี ปลอดภัยจากสารเสพติด

- มีจิตสำนึกที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อนุรักษ์ภูมิปัญญาไทย ศิลปวัฒนธรรมไทย ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลงานที่ปรากฏคือ การจัดงานวันรักภัยไทย ชมรมศิลปการแสดง เป็นต้น

- มีความรู้และทักษะพื้นฐานตามหลักสูตร และได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

- มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

- เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และ



สังคม มีวิถีชีวิตอย่างพอเพียง ดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข และปฏิบัติตามวิถีประชาธิปไตย

- ผู้เรียนมีทักษะในการจัดการและการทำงาน รักการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ สุจริตและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ผลงานของนักเรียน

1) มีคณะกรรมการนักเรียนเป็นผู้แทนนักเรียนร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียน

2) การจัดแสดงผลงานอันเกิดจากการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2544 ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นที่น่าชื่นชม เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานของนักเรียนตลอดกระบวนการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นการดำเนินงาน ครูมีบทบาทเพียงให้คำปรึกษาแนะนำเท่านั้น

3) นักเรียนสอบแข่งขันเข้าอบรมโครงการส่งเสริมโอลิมปิกวิชาการและพัฒนามาตรฐานวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ศึกษา ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ (สอวน.) ใน

สาขาต่างๆ ดังต่อไปนี้

สาขาวิชาฟิสิกส์	จำนวน 1 คน
สาขาวิชาเคมี	จำนวน 2 คน
สาขาวิชาคณิตศาสตร์	จำนวน 2 คน

และสามารถสอบแข่งขันเข้าอบรมโครงการอื่นๆ อีก

หลายโครงการ

### 9.3 ผลการพัฒนาการบริหาร

- มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารสั่งการจากบนลงล่าง มาเป็นการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารจัดการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และตรวจสอบผลงานที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

- มีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น เปิดโอกาสให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอภิปราย ชักถาม แล้วจึงมีฉันทามติในการตัดสินใจ

- มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียนเกิดจากข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน

9.4 ผลการพัฒนาโรงเรียน สภาพทางกายภาพของโรงเรียน เนื่องจากอาคารสถานที่ของโรงเรียนราชวินิตมัธยม มีเนื้อที่เพียง 6 ไร่เศษ เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนทั้งหมด 2,453 คน จึงทำให้บริเวณค่อนข้างคับแคบ แต่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิรูปโรงเรียน สภาพโรงเรียนที่ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนจะต้องมีบรรยากาศที่เป็นหน่วยงานทางวิชาการและมีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ตลอดเวลา โรงเรียนจึงจัดบรรยากาศในห้องเรียนและโรงเรียน ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ เช่น การวางผังและการจัดระบบห้องเรียน อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น การใช้ประโยชน์เต็มทีและคุ้มค่ามากที่สุดรอบๆ บริเวณโรงเรียน มีการจัดห่ม มีการติดป้ายส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

ผลของการปฏิรูปโรงเรียนมีดังนี้

1. โรงเรียนเป็นที่ยอมรับ เกิดความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ
2. โรงเรียนมีเกียรติภูมิได้รับการยกย่องเป็นผู้นำในการจัดการศึกษา โดยเป็นโรงเรียนในโครงการต่างๆ เช่น

โครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน  
ของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โครงการโรงเรียน  
นำร่องเพื่อสร้างสุขภาวะและจริยธรรมของกรมสุขภาพจิต  
กระทรวงสาธารณสุข โครงการโรงเรียนเครือข่ายการจัดทำ  
หลักสูตรสถานศึกษาของกรมสามัญศึกษา ศูนย์พัฒนา  
คุณภาพการเรียนการสอนวิชาภาษาไทยของกรมสามัญศึกษา  
นอกจากนี้ยังเป็นสถานศึกษาที่เป็นแหล่งเรียนรู้ ทัศนศึกษา  
ทางด้านวิทยาการแก่บุคคล หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษา

9.5 ผลการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน  
การจัดกระบวนการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงจากเดิม  
มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างชั้นเรียนและหลักสูตรให้เหมาะสม  
กับความแตกต่างและความถนัดของนักเรียน การปฏิรูปการ  
เรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน ดังนี้

- การเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- หลักสูตรและการประเมินผลมีความสอดคล้องกัน
- การประเมินผลเป็นการประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) โดย

ประเมินจากสิ่งที่ผู้เรียนรู้และสามารถทำได้  
ลักษณะของงานหรือกิจกรรม ควรเป็นส่วน  
หนึ่งของชีวิตประจำวัน

- มีแหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

โรงเรียนได้ปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาการเรียน  
การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ ดังนี้

1. การเขียนแผนการสอน ครูทุกคนมีการวางแผน  
การจัดการเรียนการสอนด้วยการเขียนแผนการสอน จาก  
เดิมยึดรูปแบบวิธีการเขียนแผนการสอนที่ค่อนข้างเป็นรูป  
แบบตายตัว ปรับใหม่เป็นแผนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนา  
ให้ผู้เรียนมีความเก่ง ดี และมีความสุข

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน มีรูปแบบที่  
หลากหลายมากขึ้น โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิควิธีการ  
สอนต่างๆ เช่น

2.1 การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ

การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ

เป็นวิธีการที่ทำให้ครูผู้สอนมีการวางแผนร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนมากที่สุด การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการมีหลายรูปแบบดังนี้

2.1.1 เป็นการบูรณาการในหมวดวิชาเดียวกันในระดับชั้นเดียวกัน ครูผู้สอนทำการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรร่วมกันเพื่อพิจารณาเนื้อหาวิชาที่มีความซ้ำซ้อนกันในระดับชั้นเดียวกัน ทำการจัดการเรียนการสอนวิชาเหล่านั้นเข้าด้วยกันทำให้ผู้เรียน ไม่ต้องเรียนเนื้อหาที่ซ้ำซ้อนกัน นับเป็นการประหยัดเวลาในการเรียน

2.1.2 เป็นการบูรณาการต่างหมวดวิชาในระดับชั้นเดียวกัน โดยครูผู้สอนมีการศึกษา วิเคราะห์หลักสูตรของแต่ละรายวิชาที่สามารถนำมาบูรณาการกันได้

2.1.3 เป็นการบูรณาการเนื้อหาวิชากับชีวิตประจำวันของผู้เรียน นับเป็นการบูรณาการที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนที่สำคัญยิ่ง

## 2.2 การสอนแบบโครงงาน

การสอนแบบโครงงาน เป็นการให้นักเรียนศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่นักเรียนสนใจโดยใช้กระบวนการทาง

วิทยาศาสตร์ในการศึกษาหาความรู้ เริ่มจากปัญหา/เรื่องที่น่าสนใจ วางแผนการทำงาน ศึกษา รวบรวมข้อมูล สรุปและอภิปรายผล โดยอาจจัดในเวลาเรียนหรือนอกเวลาเรียนก็ได้

23 การสอนภาษาอังกฤษให้เชื่อมโยงกับชีวิตประจำวัน

จัดการเรียนการสอนที่ผูกโยงเนื้อหาของหลักสูตรให้เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมให้มากที่สุดทั้งในลักษณะเดี่ยวหรือเป็นกลุ่มและครูคอยเป็นผู้ให้คำแนะนำและสอดแทรกเนื้อหาสาระของรายวิชา

24 การฝึกให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์

การปฏิรูปการเรียนรู้ คือ ให้นักเรียนรู้จักคิด รู้จักทำด้วยตนเอง และเมื่อต้องการฝึกให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ ครูก็ต้องปรับปรุงการเรียนการสอน วางแผนการคิดวิเคราะห์เป็นแบบอย่างของนักเรียนด้วยเช่นกัน

การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

โรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาระบบครูที่ปรึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษาที่ครูทุกคนต้องเป็นครูที่ปรึกษาและครูแนะแนว ซึ่งได้ดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็น 3 คณะ ประกอบด้วยคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการประสานงาน และคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อยเหมาะสม

2. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยครูที่ปรึกษาทุกคนรับผิดชอบนักเรียนคนละ 15 - 20 คน

3. จัดให้มีการให้คำปรึกษา แนะนำ แก่ครูที่ปรึกษาตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง โดยวิทยากรจากกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข และผู้เชี่ยวชาญจากโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าพระยา

4. ผลการดำเนินงาน ปีการศึกษา 2544 ทำให้ช่วยลดปัญหาด้านพฤติกรรมของนักเรียนและส่งผลต่อเนื่องไปถึงปัญหาการเรียนการสอน คือ ลดจำนวนนักเรียนได้ ร, มส และ 0 ลงเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครองให้ใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น

9.6 ผลการพัฒนาผู้ปกครอง เมื่อมีการปฏิรูปโรงเรียนทำให้เกิดเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อให้มีส่วนร่วมใน



การจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น นอกจากนี้ยังให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านต่างๆ เช่น ทางด้านวิชาการ สนับสนุนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน เป็นต้น

9.7 ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ในระยะเริ่มต้นของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน อาจทำให้เกิดความสับสนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อทุกคนมีความรู้และเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้เกิดขึ้นทุกส่วนและทำให้มีการพัฒนาด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนทั้งสิ้น

9.8 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และแนวทางแก้ไข ปัญหาที่พบบ้างเล็กน้อย ได้แก่ งบประมาณในการดำเนินงาน ซึ่งทางโรงเรียน ใช้หลักประหยัด และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า และปัญหาที่พบในการดำเนินงานทุกครั้ง คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ทางโรงเรียนใช้หลักการให้เกิดการตระหนักรู้ และค่อยๆ เรียนรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ก็ตาม ก็จะมีการประชุมปรึกษาเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันมิให้เกิดปัญหานั้นอีก

## 10. บทเรียนที่ได้จากการปฏิรูปการเรียนรู้

จากการศึกษา เป็นที่ยอมรับกันว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิรูปโรงเรียนทั้งโรงเรียน คือ

- ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ต้องทำให้ครูทุกคนยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้วยการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารที่สั่งการจากในห้อง เป็นมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นที่อาจขัดแย้งกันได้เสมอ และเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ยังต้องให้การสนับสนุนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและเป็นขวัญกำลังใจตลอดเวลา ทำให้ครูปราศจากความวิตกกังวลหรือท้อใจในการปฏิบัติงาน

- บุคลากรในโรงเรียนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ได้พร้อมๆ กัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นกัลยาณมิตรกัน ร่วมกันทำงาน ไม่มีการแข่งขันกัน โดยทุกคนต่างมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การสร้างคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน บนพื้นฐาน

ของความคิดที่ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิรูปโรงเรียนทั้งโรงเรียน ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการเรียนรู้และปฏิบัติของคนเป็นสำคัญ

#### 11. ความเป็นไปได้ในการขยายผล

ผู้บริหารและครูทุกคนมีความเชื่อมั่นว่า รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนนี้ สามารถนำไปขยายผลกับคณะบุคคลและโรงเรียนอื่นได้ ทั้งนี้การนำรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนไปใช้ ตั้งอยู่ภายใต้เงื่อนไขบางประการ ขณะนี้โรงเรียนราชวินิต มัชฌิม ได้ขยายผลไปยังโรงเรียนอื่นและบุคลากรจากหลายหน่วยงานที่มาศึกษาดูงาน ตั้งแต่เดือนมกราคม 2544 จนถึงปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะสำหรับ โรงเรียนที่จะเข้าร่วมเครือข่าย

- ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเข้าร่วมเป็นโรงเรียนเครือข่าย
- ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ
- ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน มีความคิด

ร่วมกันในการปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างเป็นระบบ

- ผู้ปกครองและชุมชน ให้ความสำคัญสนับสนุนช่วยเหลืออย่างเต็มที่



ที่ปรึกษา

ดร.รุ่ง แก้วแดง เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ผู้แต่ง

นางสาวสุกัญญา สันติพัฒนาชัย ผู้อำนวยการ โรงเรียนราชวินิต มัธยม  
คณะครู โรงเรียนราชวินิต มัธยม

บรรณาธิการ

นางสมศรี กิจชนะพานิชย์	นักวิชาการศึกษา 8ว
ดร.วรัญพร แสงนภาพวร	นักวิชาการศึกษา 8ว
นางสาวประวีณา ชะลุย	นักวิชาการศึกษา 6ว
นางสาววิษุลาวัฒน์ พิทักษ์ผล	นักวิชาการศึกษา 4

สำนักพัฒนาการเรียนรู้และเครือข่ายการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ถนนสุขุมวิท เขตคูสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร. 0-2668-7123 ต่อ 2529