

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาพความสำเร็จในการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านบาละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ที่ได้รับรางวัล “โรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม และจริยธรรม” เพื่อนำหลักการหรือรูปแบบการบริหารจัดการดังกล่าวไปเป็นแบบอย่างในการขยายผลให้กับโรงเรียนอื่นๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานทางการศึกษาอื่น หรือผู้สนใจ ในการนำองค์ความรู้และการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในการจัดการของสถานศึกษา โดยมีจุดเน้นที่สำคัญ คือการนำหลักธรรมมาใช้ในระบบการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน จัดระบบสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตที่ดีงามสำหรับตนเองและสังคม และไม่ก่อปัญหาและสร้างความเดือดร้อนให้ตนเองและผู้อื่น อีกทั้งยังปัญญาที่มีความรู้ มีทักษะในการคิดแก้ปัญหาที่ถูกต้อง โดยมีครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่รักและปรารถนาดี และคอยเป็นโค้ชที่ดูแลและเป็นกำลังใจที่จะพัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยตนเองและนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์
- 4.2 ผลการศึกษาการบริหารโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนบ้านบาละ
- 4.3 ผลการศึกษากระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนบ้านบาละ
- 4.4 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการโรงเรียนคุณธรรมวิถีอิสลาม โรงเรียนบ้านบาละ

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและครู และกลุ่มนักเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารและครู ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารและครู

| สถานภาพส่วนตัว | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------|-------|--------|
| เพศ | | |
| ชาย | 7 | 44 |
| หญิง | 9 | 56 |
| รวม | 16 | 100 |
| อายุ | | |
| 25 – 35 ปี | 5 | 31 |
| 36 – 45 ปี | 5 | 31 |
| 46 ปีขึ้นไป | 6 | 38 |
| รวม | 16 | 100 |
| ระดับการศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 11 | 69 |
| ปริญญาโท | 5 | 31 |
| สูงกว่าปริญญาโท | - | - |
| รวม | 16 | 100 |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | | |
| ผู้อำนวยการโรงเรียน | 1 | 6 |
| ผู้บริหารโรงเรียน | 5 | 31 |
| ครู | 10 | 63 |
| รวม | 16 | 100 |
| ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| น้อยกว่า 10 ปี | 4 | 25 |
| 11 – 20 ปี | 9 | 56 |
| 21 ปีขึ้นไป | 3 | 19 |
| รวม | 16 | 100 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 16 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 56 อายุอยู่ในช่วง 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38 ระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 69 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งครู คิดเป็นร้อยละ 63 ประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 20 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 56

กลุ่มที่ 2 กลุ่มนักเรียนชั้นประถมศึกษาและชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับชั้น และตำแหน่งปัจจุบัน

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มนักเรียน

| สถานภาพส่วนตัว | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------|-------|--------|
| เพศ | | |
| ชาย | 2 | 33 |
| หญิง | 4 | 67 |
| รวม | 6 | 100 |
| อายุ | | |
| ต่ำกว่า 12 ปี | - | - |
| 13 ปีขึ้นไป | 6 | 100 |
| รวม | 6 | 100 |
| ระดับการศึกษา | | |
| ชั้นประถมศึกษา | - | - |
| ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น | 6 | 100 |
| รวม | 6 | 100 |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | | |
| หัวหน้าประจำชั้นเรียน | - | - |
| นักเรียนแกนนำ | 3 | 50 |
| สภานักเรียน | 3 | 50 |
| รวม | 6 | 100 |

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 67 อายุอยู่ในช่วง 13 ปี คิดเป็นร้อยละ 100 ระดับการศึกษาระดับชั้นมัธยมตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 100 ปัจจุบันศึกษาอยู่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 2 คน และศึกษาอยู่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 4 คน ส่วนตำแหน่งปัจจุบัน จะเป็นนักเรียนแกนนำ ร้อยละ 50 และเป็นสภานักเรียน ร้อยละ 50 จำนวน 3 คนเท่ากันทั้ง 2 ตำแหน่ง

4.2 ผลจากการศึกษาการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านบาละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านบาละ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปเนื้อหาสาระที่มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดของการวิจัยที่ครอบคลุมเนื้อหาในด้านของการบริหารจัดการ ซึ่งผู้วิจัยได้อธิบายตามรูปแบบของผลที่ปรากฏดังต่อไปนี้

4.2.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า โรงเรียนบ้านบาละ มีการดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียนคุณธรรมในด้านกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ทุกคนเดินไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

4.2.1.1 การกำหนดทิศทางขององค์กร

โรงเรียนบ้านบาละมีทิศทางขององค์กรโดยนำกระแสรับสั่งของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ รัชกาลที่ 9 “โดยมีหลักการว่า ให้โรงเรียนสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง” ตามหลักการ 3 ข้อคือ “ให้ครูรักเด็กและเด็กรักครู ให้ครูสอนให้เด็กให้มีความใฝ่ดีต่อเพื่อนไม่ให้แข่งขันกับเพื่อน แต่ให้แข่งขันกับตัวเอง และให้เด็กที่เรียนเก่งช่วยสอนเพื่อนที่เรียนช้า สุดท้ายให้ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนทำร่วมกันเพื่อให้เห็นคุณค่าของความสำเร็จ เป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงาน” (ผู้อำนวยการโรงเรียน, 30 มกราคม 2562)

“โรงเรียนบ้านบาละ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรมนำความรู้ บุคลากรก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และดำเนินกิจกรรมที่วางไว้ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น” (ผู้อำนวยการโรงเรียน, 30 มกราคม 2562)

“เมื่อโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรม ครูทุกคนจะต้องได้รับการอบรมโครงการโรงเรียนคุณธรรม เพื่อปรับวิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจให้ครูทุกคนเดินไปในแนวทางเดียวกัน เพราะเป้าหมายของครูคือ จะต้องทำอะไรให้เด็กเป็นคนดี มีวินัย มี

คุณธรรม จริยธรรม” (หัวหน้ากลุ่มสาระสังคมศึกษา, 30 มกราคม 2562)

โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจของโรงเรียน เพื่อให้ทราบถึงจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานว่าในที่สุดแล้วองค์กรต้องการจะเป็นอย่างไร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนบ้านบวละ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรมนำความรู้ บุคลากรก้าวหน้าเทคโนโลยี ดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

เมื่อทราบถึงจุดหมายปลายทางแล้วจึงนำมากำหนดเป็นพันธกิจขององค์กร ว่าองค์กรจะต้องมีหน้าที่อย่างไรบ้าง และต้องดำเนินการกิจกรรมอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้น

พันธกิจ

1. จัดระบบบริหารการศึกษาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย
2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตร
3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทยและวิถีชีวิตประชาธิปไตย หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
4. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน

จากนั้นจึงนำกิจกรรมหลักที่กำหนดขึ้นมาเขียนเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังที่จะให้เกิดขึ้นซึ่งเรียกว่าเป้าหมาย หรือเป้าประสงค์

4.2.1.2 กำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร

หลังจากที่องค์กรมีการกำหนดทิศทางอย่างเป็นทางการแล้ว จึงมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางไปสู่จุดหมายปลายทางที่ได้วางไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์หลัก 5 ข้อดังนี้

1) กลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2) กลยุทธ์การสร้างผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม สามารถทำให้ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาความรู้ เป็นผู้ประพฤติดี มีความซื่อสัตย์สุจริตเสียสละ มีความอดทน รวมทั้งมีจริยธรรม และความรับผิดชอบอย่างจริงจังและจริงจัง

3) กลยุทธ์ความก้าวหน้าเทคโนโลยี โดยมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และสืบค้นได้ตามวัยเป็นคนดีของสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างมีความสุข

4) กลยุทธ์การยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเสริมสร้างให้นักเรียนมีความอดทนต่อความลำบาก ซื่อสัตย์ ไม่คดโกง รู้จักเสียสละ แบ่งปันให้ผู้อื่น มีคุณธรรม จริยธรรม ต่อตนเองและผู้อื่น

5) กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การให้ข้อมูลข่าวสาร การรับฟังความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ

โดยในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรนั้นผู้บริหารระดับสูงจะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย ซึ่งถือเป็นลักษณะการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม (Participation Style) ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“การวางแผนดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรมในขั้นตอนแรกผู้อำนวยการโรงเรียนได้เชิญกรรมการสถานศึกษาให้ทราบเกี่ยวกับการเข้าร่วมโครงการคุณธรรม หลังจากนั้นมาร่วมกันทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานโครงการคุณธรรม ทั้งผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา หลังจากเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรมทางโรงเรียนก็ส่งครูทั้งหมดรวมทั้งผู้บริหารเข้ารับการอบรมกระบวนการโรงเรียนคุณธรรม ที่จัดโดยมูลนิธิยุวสถิรคุณ เพื่อให้ผู้บริหารและครูทั้งหมดเข้าใจกระบวนการในการจัดกิจกรรม จากนั้นทางโรงเรียนได้ส่งแกนนำนักเรียน ที่ประกอบด้วยสภานักเรียนและหัวหน้าชั้นเรียนเข้ารับการอบรมโครงการคุณธรรม เพื่อให้นักเรียนเข้าใจกระบวนการและนำมาทำโครงการคุณธรรมในโรงเรียน และใน

แต่ละห้องเรียน โดยครูประจำชั้นมีหน้าที่เป็นโค้ช และสนับสนุนนักเรียนให้เกิดโครงการคุณธรรมในแต่ละห้องเรียน และให้สภานักเรียนและนักเรียนแกนนำคุณธรรมเป็นตัวขับเคลื่อนต่อให้เกิดโครงการคุณธรรมของโรงเรียน โดยการนำโครงการคุณธรรมแต่ละห้องเรียนที่เหมือนกัน มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน จนเกิดเป็นโครงการของโรงเรียนที่นักเรียนทุกคนช่วยกันทำ” (หัวหน้าฝ่ายบุคคล, 29 มกราคม 2562)

นอกจากนี้ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันของโรงเรียนอีกด้วย ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรม โดยผู้บริหารจะดึงชุมชนมาสร้างเครือข่ายกับโรงเรียน โดยการให้ครูลงพื้นที่ในการเยี่ยมบ้านผู้ปกครองนักเรียน จนได้รับการตอบรับจากผู้ปกครองที่ดีมาก” (หัวหน้ากลุ่มสาระสังคมศึกษา, 29 มกราคม 2562)

“โรงเรียนบ้านบาละเป็นโรงเรียน 2 ศาสนธรรม ทำให้การดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรมจะต้องบูรณาการทั้งวิถีอิสลามและวิถีพุทธเข้าไปในโครงการด้วยเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสังคมที่นักเรียนเป็นอยู่ ตามวิถีของแต่ละศาสนาในขอบข่ายที่ทำได้” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

4.2.1.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

แม้ว่าการกำหนดกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน แต่การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นเรื่องที่ย่งยาก เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนทุกระดับภายในองค์กร การนำองค์กรไปสู่การปฏิบัตินั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทั้งจากผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมรอบๆ ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“เมื่อโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรมในเริ่มแรกคือการสร้างการรับรู้โดยผ่านการอบรมครูทุกคนในโรงเรียน หลังจากนั้นจะมีการอบรมนักเรียนแกนนำตามมาโดยนำเอา

กระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรม ของมูลนิธิยุวสถิรคุณ”
(ผู้อำนวยการโรงเรียน, 31 มกราคม 2562)

“โรงเรียนมีแผนในการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรม โดยหัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรมจะเรียกประชุมครูทุกคนในการขับเคลื่อนโดยให้ทุกคนรับรู้และให้เดินไปในทางเดียวกัน” (หัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 29 มกราคม 2562)

“ในการขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณธรรม ท่านผอ.ได้นำกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนไปสู่สถานักเรียนและนักเรียนแกนนำคุณธรรม โดยให้น้อง ๆ ทั้ง 2 ทีมงาน ช่วยดูแลน้องๆ ในการจัดกิจกรรมตั้งแต่เช้า รับน้องหน้าประตูโรงเรียนโดยตรวจค้นกระเป๋า น้องๆ ทุกคน ตลอดจนการเข้าแถวตอนเช้า จัดแถว และการดำเนินการหน้าเสาธง และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนก็จะมีสถานักเรียน และนักเรียนแกนนำโรงเรียนคุณธรรมแต่ละห้องเรียน โดยมีนักเรียนแกนนำโรงเรียนคุณธรรมเป็นตัวหลักในการดำเนินโครงการคุณธรรม โดยมีนักเรียนแกนนำโครงการคุณธรรมประจำแต่ละห้องเรียนในการดำเนินงานขับเคลื่อน และคอยติดตามตลอดจนรายงานความก้าวหน้าโครงการคุณธรรมที่นักเรียนแกนนำรับผิดชอบแต่ละห้องเรียนถือเป็นโครงการคุณธรรมแต่ละห้องเรียน โดยมีการนำเสนอโครงการคุณธรรมแต่ละห้องเรียนในการจัดกิจกรรมหน้าเสาธงในตอนเช้า เพื่อเป็นการกระตุ้นนักเรียนให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน และรับทราบร่วมกันทั้งโรงเรียน โดยนำเสนอโครงการคุณธรรมทุกวัน ๆ ละ 1 ห้องเรียน จนครบทุกห้องเรียน จากนั้นก็จะมีการรายงานความคืบหน้าของโครงการคุณธรรมโดยนักเรียนแกนนำอยู่เสมอ” (หัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรม, 31 มกราคม 2562)

“การบริหารงานของโรงเรียนจะเน้นการทำงานเป็นทีม เพราะเมื่อมีการจัดกิจกรรมของโรงเรียนก็จะร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมนั้น อีกทั้งยังได้นำกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่วางไว้โดยผู้บริหารจะมีบทบาทในการดึงชุมชนมาสร้างเครือข่ายกับโรงเรียน

โดยการให้ครูลงพื้นที่ในการเยี่ยมบ้านผู้ปกครองนักเรียน จนได้รับการตอบรับจากผู้ปกครองที่ดีมาก” (หัวหน้ากลุ่มสาระสังคมศึกษา, 29 มกราคม 2562)

4.2.2 โครงสร้าง (Structure)

จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า โรงเรียนบ้านบาละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ได้กำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่ (Functional Pattern) ซึ่งเป็นรูปแบบที่เป็นการแบ่งโดยยึดภารกิจต่างๆ ขององค์กรเป็นปัจจัยหลัก โดยสามารถแบ่งงานหลักเป็น 5 กลุ่มดังนี้

4.2.2.1 กลุ่มบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย

การวางแผนงานด้านวิชาการ

การพัฒนาหลักสูตร

การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษานักเรียน

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

การวัดผล ประเมินผล เทียบโอนทางการศึกษา

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การประสานความร่วมมือทางวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

การพัฒนาและส่งเสริมมีแหล่งเรียนรู้

การนิเทศการศึกษา

การแนะแนว

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพและมาตรฐาน

การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

การจัดทำทะเบียนและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ

การคัดเลือกหนังสือแบบเรียน

การจัดกิจกรรมทางไกลผ่านดาวเทียม

อื่น ๆ

4.2.2.2 กลุ่มบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

การจัดทำแผนงบประมาณ

การทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน

การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ
 ขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
 การระดมทรัพยากรเพื่อลงทุน
 ทนเพื่อการศึกษา
 บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 การจัดหาพัสดุ
 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา จำหน่ายพัสดุ
 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
 รับเงิน เก็บรักษาเงิน และจ่ายเงิน
 กิจกรรมร้านสหกรณ์
 จัดทำรายงานทางการเงินและงบประมาณ
 กิจกรรมโครงการอาหารกลางวัน
 กิจกรรมอาหารเสริมนม
 การจัดทำบัญชี

4.2.2.3 กลุ่มบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา
 การประชุมผู้บริหารและบุคลากร
 อบรมสัมมนาของครูและบุคลากร
 งานพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
 ความดีความชอบ
 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
 การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและจริยธรรม
 มฐ.วิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ
 เครื่องราชอิสริยาภรณ์
 ทะเบียนประวัติ
 การออกจากราชการ
 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
 การสั่งพักและให้ออกจากราชการไว้ก่อน

การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 การลาของบุคลากรสังกัดสถานศึกษา
 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้าย
 การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง
 การวางแผนอัตรากำลัง
 การจัดสรรอัตรากำลัง

4.2.2.4 กลุ่มบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย

การวางแผนบริหารงานการศึกษา
 ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร
 การดำเนินงานธุรการ
 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 การประสานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย
 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 งานกิจการนักศึกษา
 การจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
 การจัดระบบการควบคุมภายใน
 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
 การทัศนศึกษา
 งานคณะกรรมการสถานศึกษา
 สัมพันธ์ชุมชน
 อื่นๆ

4.2.2.5 กลุ่มบริหารงานเทคโนโลยี ประกอบด้วย

การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 งานวิทยุสื่อสาร

งานเทคโนโลยีทางการศึกษา
 งานประชาสัมพันธ์
 ฐานข้อมูลสารสนเทศ (smiss,M-obec B-obec)
 งานทะเบียนนักเรียน

ซึ่งรูปแบบโครงสร้างองค์กรดังกล่าวเป็นรูปแบบพื้นฐาน เรียบง่ายและมีความสะดวก
 ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร หากมีองค์กรมีการขยายงานหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ

4.2.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System)

จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า โรงเรียนบ้านบาละ มีการ
 ดำเนินการด้านระบบการปฏิบัติงานแบบกระจายอำนาจภายในโรงเรียนผ่าน 5 กลุ่มงานหลัก โดยแต่
 ละกลุ่มงานมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามโครงสร้างของโรงเรียน และมีการพัฒนา
 อยู่สม่ำเสมอเพื่อการบริหารจัดการที่ดีขึ้นโดยมีหลักการดังนี้

4.2.3.1 ส่งเสริมการกระจายอำนาจทางการบริหารทั่วไป งบประมาณ
 วิชาการและบุคคล ด้วยการสร้างความพร้อมในการกระจายอำนาจ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการ
 สัมภาษณ์ดังนี้

1) สร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากร

“เมื่อโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรมใน
 เริ่มแรกคือการสร้างการรับรู้โดยผ่านการอบรมครูทุกคนในโรงเรียน
 หลังจากนั้นจะมีการอบรมนักเรียนแกนนำตามมาโดยนำเอา
 กระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรม ของมูลนิธิยุวสถิรคุณ
 หลังจากนั้นจึงกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนโดยช่วยกันค้นหา
 ปัญหาที่จะปรับปรุงแก้ไข ทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน แต่ละส่วน
 ต่างคนก็ต้องหาวิธีแก้ที่แตกต่างกัน หลังจากนั้นนำมาเป็นตัวกำหนด
 โครงการงาน และจัดทำโครงการตามที่วางไว้ตามระบบ และสุดท้ายก็
 นำมาสรุปเป็นรายงาน ส่วนโครงการไหนที่ประสบผลสำเร็จก็ให้ถอด
 บทเรียนว่าประสบผลสำเร็จเพราะอะไร มีปัจจัยอะไรที่เอื้อต่อการ
 ดำเนินงาน ส่วนโครงการไหนประสบความสำเร็จในปีที่ผ่านมาในปี
 ถัดไปก็ยังทำต่อแต่จะทำโครงการอื่นเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนโครงการ
 ไหนที่ต้องเพิ่มเติมอีกก็จะนำมาใช้หลักการ (PDCA) ว่าจะต้อง
 ปรับปรุงต้องไหนที่จะมีคุณภาพและประสบความสำเร็จ และยังมี

หลักที่จะต้องทำร่วมกันอีกทั้งยังมีหลักการให้ความร่วมมือจากทุกคนทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนรวมไปถึงผู้ปกครองนักเรียนด้วยที่ต้องช่วยสอดส่องพฤติกรรมนักเรียนด้วยเหล่านี้เป็นต้น เพื่อให้ทุกคนทำตัวเป็นแบบอย่างให้กับนักเรียน” (ผู้อำนวยการโรงเรียน, 30 มกราคม 2562)

2) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

“ก่อนที่โรงเรียนบ้านบาลจะเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรมนั้น ทางผู้บริหารโรงเรียนได้เน้นปลูกฝังทางด้านวิชาการและคุณธรรม ให้กับนักเรียนอยู่แล้ว หลังจากนั้นก็มีท่านองคมนตรีท่านสุรยุทธ์ จุลานนท์ มาเยี่ยมโรงเรียนในช่วงวันปิดภาคเรียน แต่โรงเรียนนั้นมีความสะอาดเหมือนกับว่าโรงเรียนนั้นยังเปิดอยู่ มีครูเวรดูแลโรงเรียน ตลอดจนท่านผู้อำนวยการโรงเรียนยังมาทำงานในวันที่โรงเรียนปิดภาคเรียน ท่านองคมนตรีก็ได้เล็งเห็นความสำคัญในการทุ่มเทการทำงานของผู้บริหารและครูในโรงเรียน

ท่านจึงเสนอให้โรงเรียนบ้านบาลเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ ทำให้ทางโรงเรียนบ้านบาลได้เข้าร่วมโครงการดังกล่าว จึงได้นำกระบวนการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน โดยผู้บริหารและครูทุกคนเข้าร่วมโครงการอบรมโรงเรียนคุณธรรมเพื่อสามารถนำกระบวนการมาใช้ที่โรงเรียนได้ หลังจากกลับมาจากการอบรม ผู้บริหารได้ทำการเรียกประชุมครูทั้งโรงเรียนเพื่อที่จะนำกระบวนการจัดทำโครงการโรงเรียนคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน ทั้งผู้บริหาร ครู ตลอดจนนักเรียน มาเป็นนโยบายหลักของโรงเรียนในการมุ่งเน้นให้นักเรียนมีความโดดเด่นในด้านคุณธรรมและจริยธรรมมากกว่าที่เป็นอยู่

โดยมีการแต่งตั้งหัวหน้าและทีมงานผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณธรรม และแบ่งฝ่ายแต่ละฝ่ายในการขับเคลื่อนกิจกรรมให้เกิดในโรงเรียน โดยการให้ครูแกนนำที่ผ่านการอบรมมาแล้วเป็นตัวขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณธรรมในทีมของครูเอง และขยายผลไปยังนักเรียนต่อไป

ส่วนผู้บริหารร่วมกับหัวหน้าทีมงานผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณธรรมจะแบ่งฝ่ายให้ครูดูแลเป็นสายช่วงชั้น คือ ครูสายชั้นอนุบาล ครูสายชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 ครูสายชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 และครูสายชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อให้ช่วยต่อการดูแลและง่ายต่อการประสานงานในการประเมินแต่ละห้องเรียนโดยผ่านครูแต่ละสายชั้น

อีกทั้งหัวหน้าฝ่ายกิจกรรมนักเรียนก็ได้มอบหมายให้สภานักเรียน และกลุ่มนักเรียนแกนนำโรงเรียนคุณธรรม เป็นผู้ดูแลและขับเคลื่อนน้องๆ นักเรียนด้วยตนเอง โดยมีการประเมิน และติดตามผลงานอยู่เสมอ เพื่อให้้องๆ นักเรียนมีความเข้าใจร่วมกัน และได้เดินไปในแนวทางเดียวกัน” (หัวหน้ากลุ่มสาระสังคมศึกษา, 29 มกราคม 2562)

3) นิเทศติดตามช่วยเหลือการพัฒนา

“การนิเทศติดตามภายในโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ๆ ละ 4 คน คือ ระดับอนุบาล 1 กลุ่ม ระดับประถม 1 กลุ่ม และระดับมัธยม 1 กลุ่ม โดยมีการนิเทศเทอมละ 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 ดูเกี่ยวกับโครงการว่าทำอะไรบ้าง มีตัวชี้วัดอย่างไร และครั้งที่ 2 ดูผลงานของโครงการที่ทำมาและให้ทำรายงานดำเนินผลการจัดโครงการโรงเรียนคุณธรรม เทอมละ 1 ครั้ง จึงทำให้มีการส่งเล่มรายงานการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง” (หัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรม, 31 มกราคม 2562)

“นิเทศอาสา กำหนดให้มีการนิเทศเทอมละ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 โรงเรียนได้จัดโครงการโรงเรียนคุณธรรมอะไรบ้าง มีตัวชี้วัดอย่างไร และได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง มีคุณธรรมอะไรบ้าง และจะต้องปรับปรุงส่วนไหนบ้าง ส่วนครั้งที่ 2 ก็จะมาดูผลการดำเนินโครงการและให้คำแนะนำ อีกทั้งยังมีการโทรมาสอบถามอยู่เสมอเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรมว่าขับเคลื่อนไปได้อย่างไรบ้าง” (หัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรม, 31 มกราคม 2562)

“ท่านองคมนตรี มาเยี่ยมเยือนโรงเรียนบ้านบาคะเทอมละ 1 – 2 ครั้ง ซึ่งท่านมาโดยแบบไม่ได้นัดหมายกับทางโรงเรียนแม้แต่สักครั้งเดียว เพื่อที่จะได้มาเห็นสภาพจริงของโรงเรียนว่าทางโรงเรียนมีการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรมอยู่ตลอดหรือเปล่า และถือว่าเป็นการนิเทศที่ทำให้โรงเรียนตื่นตัวและมีการขับเคลื่อนโครงการอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้เด็กอย่างสม่ำเสมอ และทางทีมผู้บริหารก็การประเมินโครงการอยู่ตลอดตามสภาพปัญหาที่พบเจอ และมีการมอบหมายงานให้ครูแกนนำแต่ละทีมไปดำเนินงานตามสภาพปัญหาที่พบเจอเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาไปเรื่อยๆ แต่ไม่มีรูปแบบการประเมินที่เป็นขั้นตอนและเป็นระบบเท่าที่ควร” (หัวหน้ากลุ่มสาระศิลปะ, 30 มกราคม 2562)

4.2.3.2 จัดทำแผนการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ประกอบกับข้อมูลที่ได้

จากการสัมภาษณ์ดังนี้

1) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

“ในระยะแรกที่โรงเรียนได้จัดทำโครงการ คือ โครงการไหว้งามสละสลวย โครงการวางรองเท้าดีเป็นศรีแก่ตัว โครงการวินัยสร้างได้ โครงการดาวพิเศษ จำนวน 4 โครงการ มีการกำหนดแผนงานโรงเรียนคุณธรรมที่เป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน โดยมีปฏิทินการดำเนินงานทุกกระบวนการ มีคำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียนชัดเจนและมีขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบของมูลนิธิยุวสถิรคุณ มีคณะทำงาน มีคณะนิเทศภายในสายชั้น นิเทศภายใน นิเทศภายนอก และมีการนิเทศจากชุมชน อีกทั้งกำลังเตรียมที่จะขยายผลไปสู่ครอบครัวและชุมชนโดยผ่านนักเรียนเป็นแกนหลัก” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

2) ปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และยึดหลักธรรมาภิบาล

“ท่านผอ.จะเป็นคนที่ละเอียดมากในการทำงานเพราะว่าท่านเป็นคนที่เมื่อทำอะไรแล้วต้องให้ออกมาดี และมีคุณภาพ จนทำให้ลูกน้องมีความเครียดในการทำงานเพราะจะต้องทำให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนดและงานจะต้องมีคุณภาพ จนครูสามารถพูดได้เป็นเสียง

เดียวกันว่า “ครูสำราญ งานสำเร็จ” ที่พูดได้แบบนี้เพราะครูทุกคนทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และมีการช่วยเหลือเหมือนพี่น้องกันในการทำงาน ครูทุกคนสามารถปรึกษาได้ตลอด ทำให้ไม่มีการแบ่งงานพรรค แบ่งพวกไม่ว่างานใดก็ตาม จึงทำให้ครูทุกคนรู้สึกดีใจที่ทำงานแต่ละชิ้นออกมาสำเร็จ และมีคุณภาพอีกด้วยจึงเป็นที่มาของคำนี้ได้เป็นอย่างดี” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

“ท่านจะเป็นคนสร้างฐานโรงเรียนบ้านบาละให้มีชีวิตโดดเด่นทั้งในด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และสร้างครูเป็นแบบอย่างให้กับโรงเรียนอื่นได้อย่างชัดเจน โดยในปีเดียวได้กวาดรางวัล จำนวน 44 รางวัลทุกประเภทในการแข่งขันงานวิชาการที่จังหวัดภูเก็ต และได้เป็นตัวแทนของประเทศอีกด้วย อีกทั้งในปีต่อ ๆ มาก็กวาดรางวัลในการแข่งขันมาเยอะเช่นเดียวกัน” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ, 30 มกราคม 2562)

3) ด้านงบประมาณในการสนับสนุนส่งเสริมทุกฝ่ายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการพัฒนาด้านการศึกษาและด้านการจัดกิจกรรม ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“เรื่องงบประมาณในการสนับสนุนโครงการโรงเรียนคุณธรรม ก็จะมีงบจากโรงเรียนที่ให้การสนับสนุนบางโครงการตามความเหมาะสม” (หัวหน้ากลุ่มสาระศิลปะ, 30 มกราคม 2562)

“ส่วนในด้านงบประมาณในการขับเคลื่อนโครงการคุณธรรมของโรงเรียน บ้านบาละ ทางโรงเรียนให้การสนับสนุนงบประมาณดังกล่าวไว้ในแผนงบประมาณการใช้จ่ายของโรงเรียน เพื่อความสะดวกในการจัดโครงการคุณธรรม ทางโรงเรียนจะต้องสนับสนุนด้านงบประมาณและเตรียมไว้ในแผนการใช้จ่ายของโรงเรียนอยู่ด้วย ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละโครงการด้วย” (หัวหน้าฝ่ายการเงิน, 30 มกราคม 2562)

4.2.3.3 ส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายอำนาจ

“การบริหารงานของท่านผอ.ท่านจะการกระจายอำนาจ โดยการกระจายงานให้กับครูทุกท่านไปเรื่อยๆ เพื่อเป็นการสอนให้ครู เรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และเป็นการถ่ายโอนความรู้ได้ดีอีกด้วย เพื่อให้คนที่มารุ่นหลังสามารถบริหารงานต่อจากที่เป็นอยู่ได้เลย” (หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป, 30 มกราคม 2562)

4.2.4 บุคลากร (Staff)

จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า โรงเรียนบ้านบาละ มีการดำเนินการด้านบุคลากรดังนี้

1) การมอบหมายงาน

โรงเรียนมีการมอบหมายงานให้ครูดูแลและรับผิดชอบตามความเหมาะสมของงาน โดยยึดพื้นฐานความถนัดของแต่ละคน โดยให้ครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระได้ พิจารณาและคัดเลือกหัวหน้ากลุ่มสาระพร้อมกับมอบหมายภาระกิจให้ดูแลและบริหารงานในกลุ่ม สาระโดยเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดแผนการเรียนการสอนของกลุ่มสาระ สำหรับงานที่เกี่ยวข้อง กับโครงการโรงเรียนคุณธรรมจะแต่งตั้งหัวหน้างานโรงเรียนคุณธรรมเพื่อดูแลและจัดกิจกรรมโครงการ คุณธรรมโดยการคัดเลือกจากครูที่มีความเหมาะสม และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เป็นคนที่มี กัลยาณมิตรและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือจากครูในสาระอื่นๆ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนที่เข้ามาเป็นหัวหน้า ท่านผอ.จะมีวิธีการสังเกตครูแต่ละคนจากการทำงานที่ผ่านมา และ ท่านจะดูที่วิสัยทัศน์แต่ไม่ค่อยดูคุณวุฒิเท่าไร ความเหมาะสมใน ตำแหน่งที่จะทำ และท่านจะเลือกแบบมีวิธีการ คือท่านจะดูและ สังเกตโดยใช้เวลานานพอสมควรในการเลือกคนมาเป็นหัวหน้า และ ท่านจะเป็นคนจดจำรายละเอียด และเมื่อท่านได้คนมาแล้วท่านก็ เรียกคนๆ นั้นมาเข้าพบ และสอบถามก่อนว่ามีตำแหน่งนี้ว่างอยู่ นะ สนใจที่จะทำไหม พร้อมทั้งยังให้เอกสารไปศึกษาก่อนอีกด้วย หลังจากนั้นก็มี การพูดคุยกันและปรึกษาหารือกันทุกสัปดาห์ เมื่อ พูดคุยกันเสร็จก็มอบหมายและให้แยกย้ายไปทำหน้าที่และมาพบปะ ปรึกษากันทุกสัปดาห์” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

2) การบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากร

ในด้านการบริหารงานบุคลากร ทางโรงเรียนได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ เช่น การสรรหาหัวหน้างานแต่ละคน ส่วนในด้านของการพัฒนา ก็จะทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพื่อให้ความรู้พร้อมในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมได้ ทั้งนี้ทางโรงเรียนได้มีการกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

(1) ชั้นวางแผน (Plan)

- ประชุมคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อวางแผนการดำเนินงาน

- วางแผนและจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างเข้าใจ และความร่วมมือด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับบุคลากร ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“การวางแผนดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรมขั้นตอนแรกผู้อำนวยการโรงเรียนได้เชิญกรรมการสถานศึกษาให้ทราบเกี่ยวกับการเข้าร่วมโครงการคุณธรรม หลังจากนั้นมาร่วมกันทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานโครงการคุณธรรม ทั้งผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา หลังจากเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรมทางโรงเรียนก็ส่งครูทั้งหมดรวมทั้งผู้บริหารเข้ารับการอบรมกระบวนการโรงเรียนคุณธรรม ที่จัดโดยมูลนิธิยุวสถิรคุณ เพื่อให้ผู้บริหารและครูทั้งหมดเข้าใจกระบวนการในการจัดกิจกรรม จากนั้นทางโรงเรียนได้ส่งแกนนำนักเรียน ที่ประกอบด้วยสภานักเรียนและหัวหน้าชั้นเรียนเข้ารับการอบรมโครงการคุณธรรม เพื่อให้นักเรียนเข้าใจกระบวนการและนำมาทำโครงการคุณธรรมในโรงเรียน และในแต่ละห้องเรียน โดยครูประจำชั้นมีหน้าที่เป็นโค้ช และสนับสนุนนักเรียนให้เกิดโครงการคุณธรรมในแต่ละห้องเรียน และให้สภานักเรียนเป็นตัวขับเคลื่อนทำให้เกิดโครงการคุณธรรมของโรงเรียน โดยการนำโครงการคุณธรรมแต่ละห้องเรียนที่เหมือนกัน มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน จนเกิดเป็นโครงการของโรงเรียนที่นักเรียนทุกคนช่วยกันทำ” (หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล, 29 มกราคม 2562)

“โรงเรียนบ้านบวลา มีการบริหารโครงการโรงเรียนคุณธรรมเข้ามา เริ่มแรกจะเป็นการพัฒนาครูก่อนโดยให้ครูทุกคนเข้า

รับการอบรมจากศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ เป็นเจ้าภาพในการจัดอบรม หลังจากเมื่ออบรมเสร็จทางโรงเรียนก็จะมี การจัดประชุมครูทุกคนเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินโครงการคุณธรรม จากการสำรวจปัญหาของผู้บริหาร และครู นำมาขึ้นจอ เพื่อที่จะให้ผู้บริหารและครูทุกคนเห็นถึงปัญหาที่ต้องแก้ไข จึงทำโครงการคุณธรรมของครู และกำหนดคุณธรรมเป้าหมายของผู้บริหาร และครู หลังจากนั้นก็นำกระบวนการเหล่านี้ไปสู่นักเรียนโดยผ่านครูประจำชั้นแต่ละห้องเรียนให้พูดคุยและปรึกษากับนักเรียนของแต่ละห้องเพื่อจัดทำโครงการโรงเรียนคุณธรรมในห้องเรียนก่อนแล้วค่อยขยายผลเป็นโครงการของโรงเรียนต่อไปโดยให้นักเรียนคิดปัญหาต่างๆ ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทุนในการจัดทำโครงการ หลังจากนั้นก็ติดตามดูผลงานไปเรื่อยๆ และแก้ไขไปตามสถานการณ์ มีการติดตามการประเมินโดยมีการทำเล่มรายงานโครงการคุณธรรมของโรงเรียนในแต่ละปี โดยสรุปโครงการที่คล้ายกันเป็นโครงการเดียวกัน” (หัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรม, 31 มกราคม 2562)

(2) ชั้นลงมือทำ (Do)

- ประชาสัมพันธ์โครงการโรงเรียนคุณธรรม
- จัดประชุม และเข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจใน

กระบวนการดำเนินการจัดทำโครงการคุณธรรม

- จัดอบรมครูและบุคลากรแกนนำโรงเรียนคุณธรรม
- จัดอบรมนักเรียนโรงเรียนคุณธรรม
- จัดทำโครงการโรงเรียนคุณธรรมทุกห้องเรียน
- จัดกิจกรรมเปิดโลกนิทรรศการโครงการโรงเรียนคุณธรรมประจำปี
- กิจกรรมพิเศษอื่นๆ เกี่ยวกับโครงการโรงเรียนคุณธรรม

(3) ชั้นตรวจสอบ (Check)

- นิเทศ กำกับ ติดตามโครงการโรงเรียนคุณธรรมของครูผู้รับผิดชอบ

โครงการแต่ละห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยการดูแลให้คำปรึกษา และช่วยเหลือในลักษณะกัลยาณมิตร

- ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลในระหว่างการทำงาน ในแต่ละกิจกรรมและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแต่ละภาคเรียน โดยในการประเมินจะเน้นข้อมูลเชิงประจักษ์ เชื่อถือได้และเป็นข้อมูลที่ชัดเจน

(4) ขั้นปรับปรุง/พัฒนา (Action)

- นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนางานอยู่เสมอโดยการนำข้อมูลจากการประเมินมาวิเคราะห์ และปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้หลักการของศาสนาอิสลามมาเป็นกรอบในการจัดกิจกรรม

- สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน เมื่อดำเนินงานเสร็จในแต่ละกิจกรรม และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการการดำเนินงานให้รับทราบ

- เผยแพร่และขยายผลการดำเนินงานให้ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นให้ทราบอย่างทั่วถึง ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“เมื่อโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรมในเริ่มแรกคือการสร้างการรับรู้โดยผ่านการอบรมครูทุกคนในโรงเรียน หลังจากนั้นจะมีการอบรมนักเรียนแกนนำตามมาโดยนำเอากระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรม ของมูลนิธิยุวสถิรคุณ หลังจากนั้นจึงกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนโดยช่วยกันค้นหาปัญหาที่จะปรับปรุงแก้ไข ทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน แต่ละส่วนต่างคนก็ต้องหาวิธีแก้ที่แตกต่างกัน หลังจากนั้นนำมาเป็นตัวกำหนดโครงการ และจัดทำโครงการตามที่วางไว้ตามระบบ และสุดท้ายก็นำมาสรุปเป็นรายงาน ส่วนโครงการไหนที่ประสบผลสำเร็จก็ให้ถอดบทเรียนว่าประสบผลสำเร็จเพราะอะไร มีปัจจัยอะไรที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ส่วนโครงการไหนประสบความสำเร็จในปีที่ผ่านมาในปีถัดไปก็ยังคงทำต่อแต่จะทำโครงการอื่นเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนโครงการไหนที่ต้องเพิ่มเติมอีกก็จะนำมาใช้หลักการ (PDCA) ว่าจะต้องปรับปรุงต้องไหนที่จะมีคุณภาพและประสบความสำเร็จ และยังมีหลักที่จะต้องทำร่วมกันอีกทั้งยังมีหลักการให้ความร่วมมือจากทุกคนทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน รวมไปถึงผู้ปกครองนักเรียนด้วยที่ต้องช่วยสอดส่องพฤติกรรมนักเรียนด้วยเหล่านี้เป็นต้น เพื่อให้ทุก

คนทำตัวเป็นแบบอย่างให้กับนักเรียน” (ผู้อำนวยการโรงเรียน, 31 มกราคม 2562)

4.2.5 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบालะ มีทักษะด้านการบริหารจัดการ มีความเป็นผู้นำ มีความยุติธรรม มีความเท่าเทียม และมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างครูในโรงเรียน โรงเรียนกับผู้ปกครอง ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนตามแนวหลักการศาสนาพุทธและศาสนาอิสลาม เพราะในโรงเรียนมีนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธและอิสลามอย่างละครึ่ง ซึ่งถือว่าต้องใช้ทักษะในด้านการบริหารจัดการอย่างรอบคอบและละเอียดอ่อนเพื่อให้การเป็นอยู่เกิดความสามัคคี และความรักซึ่งกันและกันในโรงเรียน จนสามารถดำเนินงานได้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การทำงานในองค์กรมีการติดตามงาน ประสานงาน และประเมินผลงานโดยใช้ความเป็นกัลยาณมิตร จนสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี และมีการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการเรียนการสอน และจัดทำโครงการโรงเรียนคุณธรรม จนส่งผลให้โรงเรียนได้รับรางวัลดีเด่นในด้านคุณธรรม ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ในด้านการทำงานของผมจะเป็นคนที่ละเอียดมากในการทำงาน จนทำให้ลูกน้องมีความเครียดในการทำงานเพราะจะต้องทำให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนดและงานจะต้องมีคุณภาพ จนครูสามารถพูดได้เป็นเสียงเดียวกันว่า “ครูสำราญ งานสำเร็จ” ที่พูดได้แบบนี้เพราะครูทุกคนทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และมีการช่วยเหลือเหมือนพี่น้องกันในการทำงาน ครูทุกคนสามารถปรึกษาได้ตลอด ทำให้ไม่มีการแบ่งงานพรรค แบ่งพวกไม่ว่างานใดก็ตาม จึงทำให้ครูทุกคนรู้สึกดีใจที่ทำงานแต่ละชิ้นออกมาสำเร็จ และมีคุณภาพอีกด้วยจึงเป็นที่มาของคำนี้ได้เป็นอย่างดี” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

“ในด้านการเป็นผู้นำของผม.คนเก่า ท่านมีภาวะความเป็นผู้นำสูง และเป็นแบบอย่างให้กับครูและนักเรียนทุกคน ท่านใส่ใจในการทำงานโดยลงทั้งแรงกาย แรงใจ ทุ่มเททุกอย่างเท่าที่มีเพื่อที่จะให้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพในทุกๆ ด้าน อีกทั้งท่านยังเป็นคนที่ใส่ใจผู้อื่นและถามทุกข์ สุขอยู่เสมอ แต่ในขณะที่เดียวกันนั้นในด้านความเป็นผู้นำในด้านองค์กร ท่านก็เป็นคนที่ดู และลงโทษ

สำหรับครูที่ทำผิดโดยเรียกเข้าห้องและสอบถาม มีการตักเตือนตามปกติของท่านผอ. ที่มีความเป็นห่วงลูกน้องในองค์กรทุกท่าน” (หัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 30 มกราคม 2562)

ท่านผอ. จะมีความเป็นผู้นำในเชิงวิชาการเป็นอย่างมาก เช่น เมื่อมีหนังสือเชิญให้ครูในโรงเรียนเข้าร่วมอบรม ท่านจะเป็นคนศึกษาถึงหัวข้อหรือประเด็นนั้นก่อนครู แล้วค่อยไปบอกครูให้เข้าอบรมในเรื่องต่างๆ และเมื่อมีประชุมต่างๆ ของโรงเรียนท่านจะบอกให้ครูทุกคนนำสมุดเข้าประชุมเพื่อจดวาระการประชุมทุกอย่างไว้ด้วย ทำให้แสดงถึงความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูได้เป็นอย่างดี” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

“ท่านผอ. จะรับฟังข้อเสนอจากครูทุกคนและตัดสินใจจากความเห็นประชาธิปไตย หรือรับฟังเสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ โดยท่านจะมีการ Morning Talk ทุกเช้าโดยจะเป็นการพูดคุยเช้า เย็น และเย็น โดยจัดเป็นวงกลมในการพูด ประมาณ 10 – 15 นาที เพื่อแสดงถึงการติดตามงาน และแสดงถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการได้เป็นอย่างดี ทำให้ครูทุกคนมีแผนการสอนทุกวิชา ส่งงานครบ ถือว่าได้รับโรงเรียนคุณภาพเลยก็ว่าได้” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

“โรงเรียนบ้านบาละเป็นโรงเรียน 2 ศาสนธรรม ทำให้การดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรมจะต้องบูรณาการวิถีหลักการของศาสนาแต่ละศาสนาเข้าไปในโครงการด้วย ตามวิถีของแต่ละศาสนาในขอบข่ายที่ทำได้” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

4.2.6 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

จากการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า โรงเรียนบ้านบาละ มีการดำเนินการรูปแบบด้านการบริหารจัดการดังนี้

4.2.6.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านบาละมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

(1) มีวิสัยทัศน์

“โรงเรียนบ้านบาละ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรมนำความรู้ บุคลากรก้าวหน้าเทคโนโลยี ดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และดำเนินกิจกรรมที่วางไว้ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น” (ผู้อำนวยการโรงเรียน, 30 มกราคม 2562)

“ผู้อำนวยการนั้นมีวิสัยทัศน์มีกว้างไกล โดยท่านได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูในด้านภาษาอังกฤษ โดยให้ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศเป็นแกนหลักในการพัฒนาภาษาอังกฤษของครูในโรงเรียนโดยจะมีการพัฒนาด้านการพูดภาษาอังกฤษของครูในโรงเรียนทุกสัปดาห์” (หัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 30 มกราคม 2562)

(2) เป็นกันเอง สามารถปรึกษาได้โดยตรง

“ในด้านการทำงานของท่าน ผอ.จะเป็นคนที่ละเอียดมากในการทำงาน จนทำให้ลูกน้องมีความเครียดในการทำงานเพราะจะต้องทำให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนดและงานจะต้องมีคุณภาพ จนครูสามารถพูดได้เป็นเสียงเดียวกันว่า “ครูสำราญ งานสำเร็จ” ที่พูดได้แบบนี้เพราะครูทุกคนทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และมีการช่วยเหลือเหมือนพี่น้องกันในการทำงาน ครูทุกคนสามารถปรึกษาได้ตลอด ทำให้ไม่มีการแบ่งงานพรรค แบ่งพวกไม่ว่างานใดก็ตาม จึงทำให้ครูทุกคนรู้สึกดีใจที่ทำงานแต่ละชิ้นออกมาสำเร็จ และมีคุณภาพอีกด้วยจึงเป็นที่มาของคำนี้ได้เป็นอย่างดี” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

“ส่วนในบทบาทของการความเป็นกันเอง ท่านก็จะมีความตลกในด้านการสนทนาการ ท่านสามารถเปลี่ยนลุดจากมุดมุด ไปยังลุดที่มีความสนุก ร่าเริงจนครูทุกคนแทบไม่เชื่อสายตาตัวเอง และท่านมี

ความเป็นกันเองสูงมาก” (หัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 30 มกราคม 2562)

(3) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

“ท่านจะรับฟังข้อเสนอจากครูทุกคนและตัดสินใจจากความ เป็นประชาธิปไตย หรือรับฟังเสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ โดยท่าน จะมีการ Morning Talk ทุกเช้าโดยจะเป็นการพูดคุยเช้า เที่ยง และ เย็น โดยจัดเป็นวงกลมในการพูด ประมาณ 10 – 15 นาที เพื่อแสดง ถึงการติดตามงาน และแสดงถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการได้เป็น อย่างดี” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

(4) มีการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ

“ท่านผอ. จะเดินนิเทศด้วยตัวเองทุกวัน และเดินทุก ห้องเรียนบางที่แค่เดินผ่านห้องเรียนแต่ไม่ได้เข้าครูก็มีความรู้สึกว่าจะ ต้องมีความกระตือรือร้นท่านผอ. จะมาก่อนครูคนอื่นตลอดคือมา โรงเรียนเป็นคนแรกๆ เสมอ และกลับเป็นคนสุดท้ายตลอด” (หัวหน้า กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ, 30 มกราคม 2562)

(5) มีการเสริมแรงให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

“การสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและนักเรียนเมื่อทำโครงการ ได้สำเร็จ ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนจะพาครูและนักเรียนไปเลี้ยง และ มอบเกียรติบัตรให้นักเรียนโดยใส่กรอบให้ด้วย แต่ท่านจะเป็นคนไม่ ค่อยพูดมากจะแสดงออกเป็นการกระทำมากกว่า” (หัวหน้ากลุ่มสาระ ภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

“ท่านผอ. เป็นคนทุ่มเทในการทำงานเป็นอย่างมาก โดยเมื่อ ครูเห็น ผอ. เป็นคนที่ทุ่มเทให้องค์กรอย่างเต็มที่ ทำให้ครูมีขวัญและ กำลังใจในการทำงาน ทำให้ครูสามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ อีกทั้ง ท่าน ผอ. ยังเป็นคนที่ใส่ใจรายละเอียดของครูแต่ละคน เช่น เมื่อครูไป ดูงาน ก่อนไปดูงานท่านผอ. จะโทรมาถามว่ามีเงินไหม และเอาเงิน ส่วนตัวให้เงินครูที่ไปดูงาน ตลอดจนมีการโทรและถามอยู่ตลอดเวลา

เป็นอย่างไบบ้าง จนกว่าจะกลับจากการศึกษาดูงาน จนทำให้ครูทำงานโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยถึงแม้งานจะหนักก็ตาม” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

“รูปแบบในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู และนักเรียน คือทางโรงเรียนจะมีการประกาศหน้าเสาธง และมีการมอบเกียรติบัตรให้กับครูและนักเรียนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำดีต่อไป” (หัวหน้าบุคคล, 29 มกราคม 2562)

4.2.6.2 ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบालะ ถือเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเป็นกัลยาณมิตรกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน จึงทำให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และรูปแบบการบริหารแบบผสมผสาน คือ ใช้ระบบการสั่งการตามสายงานผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระ และหัวหน้ากลุ่มผู้ดูแลโครงการต่างๆ สู่ครูผู้สอนที่ดูแลกิจกรรม รวมทั้งมีการมอบหมายงานโดยตรงแก่ครูผู้ดูแลโดยใช้วิธีการกำกับติดตาม ทั้งนี้จะเน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ในการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ผมจะใช้หลักคุณธรรมนำนิติธรรมในการบริหารโรงเรียนระเบียบก็ใช้เท่าที่จำเป็นแต่จะใช้ระบบเพื่อนดูแลเพื่อน โดยมีการตักเตือนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การอยู่ร่วมกันในองค์กรนั้นครูอยู่กันเปรียบเสมือนพี่น้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในส่วนของการดำเนินงานให้เริ่มจากล่างขึ้นบน คือให้เริ่มจากห้องเรียนเป็นหลัก ไม่ใช่จากผู้อำนวยการเป็นคนสั่งการและมีการนิเทศที่เป็นทีมงานแต่ละช่วงชั้น และให้รายงานเป็นเอกสารส่งตามระบบ” (ผู้อำนวยการโรงเรียน, 30 มกราคม 2562)

“ท่านจะรับฟังข้อเสนอจากครูทุกคนและตัดสินใจจากความ เป็นประชาธิปไตย หรือรับฟังเสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ โดยท่าน จะมีการ Morning Talk ทุกเช้าโดยจะเป็นการพูดคุยเช้า เทียง และ เย็น โดยจัดเป็นวงกลมในการพูด ประมาณ 10 – 15 นาที เพื่อแสดง

ถึงการติดตามงาน และแสดงถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการได้เป็นอย่างดี” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

นอกจากนี้ยังมีการกำหนดขั้นตอนในการบริหารจัดการ ดังนี้

1) ชั้นวางแผน (Plan)

- ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายต่างๆ ในโครงการโรงเรียนคุณธรรม
- ประสานงานกับคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายต่างๆ เพื่อวางแผนดำเนินงาน
- จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานโครงการโรงเรียนคุณธรรม

2) ชั้นลงมือทำ (Do)

- จัดประชุมชี้แจงผู้บริหาร ครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองให้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและวิธีการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรม เพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น และให้ร่วมด้วยช่วยกันพัฒนากิจกรรมให้เกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จตามแนววิถีอิสลาม

- ประสานงานกับคณะกรรมการฝ่ายจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่มีจุดเน้นในการพัฒนาให้เป็นโรงเรียนคุณธรรม

- ประสานงานกับคณะกรรมการฝ่ายจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร ในการดำเนินการประชุม อบรม สัมมนาครูและบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรม มุลินิยวุสถิรคุณ โดยการประยุกต์หลักการศาสนาอิสลามสอดแทรกแต่ละกิจกรรมที่เกี่ยวกับคุณธรรม

- ประสานงานกับคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการเรียนการสอนเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้โดยบูรณาการหลักการอิสลามสู่การเรียนรู้

- ประสานงานกับคณะกรรมการฝ่ายจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมวิถีชีวิตประจำวัน ประจำสัปดาห์หรือในโอกาสต่างๆ ที่สามารถบูรณาการหลักการอิสลามสู่การปฏิบัติ

- ประสานงานกับคณะกรรมการฝ่ายจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมในการจัดอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมในด้านคุณธรรม

- ประสานงานกับคณะกรรมการฝ่ายจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในด้านภูมิทัศน์และปฏิสัมพันธ์ในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ใฝ่สร้างสรรค์ และการมีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตรระหว่างครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและหน่วยงานอื่น

- ประสานงานกับคณะกรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์ ในด้านการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ตลอดจนการเผยแพร่และขยายผลโครงการโรงเรียนคุณธรรมต่อครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานอื่น

- ประสานงานกับคณะกรรมการฝ่ายจัดทำเอกสารในการจัดทำเอกสารประกอบการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรม

3) ขั้นตรวจสอบ (Check)

- นิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยการติดตาม ดูแลให้คำปรึกษา และช่วยเหลือในลักษณะกัลยาณมิตร

- ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลในระหว่างการทำงานในแต่ละกิจกรรมและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแต่ละภาคเรียน โดยในการประเมินจะเน้นข้อมูลเชิงประจักษ์ เชื่อถือได้และเป็นข้อมูลที่ชัดเจน

4) ขั้นปรับปรุง/พัฒนา (Action)

- นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอโดยการนำข้อมูลจากการประเมินมาวิเคราะห์ และปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้หลักการของศาสนาอิสลามมาเป็นกรอบในการจัดกิจกรรม

- สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน เมื่อดำเนินงานเสร็จในแต่ละกิจกรรม และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการการดำเนินงานให้รับทราบ

- เผยแพร่และขยายผลการดำเนินงานให้ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นให้ทราบอย่างทั่วถึง

4.2.7 ค่านิยม (Shared Values) จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนบ้านบาละ มีค่านิยมร่วมกันดังนี้

4.2.7.1 บุคลากรได้รับการปลูกฝังค่านิยมร่วมในด้านการปฏิบัติงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ และคณะผู้บริหารร่วมกันหารือแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นบรรทัดฐาน และทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดจิตสำนึก และมีแนวคิดร่วมกันในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับโรงเรียน ดึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ค่านิยมที่ทุกคนนำมาใช้ในการดำเนินงานขับเคลื่อน
โครงการโรงเรียนคุณธรรมที่มีร่วมกันคือคุณธรรมทุกพื้นที่ ความดีทั้ง

โรงเรียน โดยมีเป้าหมายให้เด็กเป็นคนดีก่อนแล้วความเก่งจะตามมาเองโดยผ่านกระบวนการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม” (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ, 31 มกราคม 2562)

“ค่านิยมร่วมกันของโรงเรียน คือ พระบรมราชาบาทของรัชกาลที่ 9 ที่ท่านได้ตรัสว่า ช่วยกันสร้างคนดีให้กับบ้านเมือง และคุณธรรมทุกพื้นที่ ความดีทั้งโรงเรียน” (หัวหน้าฝ่ายฝ่ายบุคลากร, 31 มกราคม 2562)

“ถ้าเมื่อไหร่ก็ตามที่เราทำด้วยใจและเรามีเป้าหมายที่ชัดเจน เชื่อว่าดอกผลของมันจะสวยงามแน่นอน มันเหมือนกับที่เราทำมาในทุกวันนี้ถือเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความสำเร็จ เราทุกคนต้องมีความยุติธรรมกับหน้าที่ของตัวเองเพื่อให้คนอื่นได้รับจากสิ่งที่เราทำให้กับเขา” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 31 มกราคม 2562)

“ค่านิยมของโรงเรียนบ้านบาละในด้านการปฏิบัติที่มองเห็นเด่นชัดที่สุดคือ เรื่องการแต่งกายของนักเรียนมีความเป็นระเบียบและความมีระเบียบวินัยของนักเรียน ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจนได้รับคำชมจากโรงเรียนอื่น” (หัวหน้าโครงการฯ, 30 มกราคม 2562)

“ค่านิยมร่วมกันของโรงเรียนคือไหว้งาม สลามสวย เป็นสิ่งที่มาเชื่อมโยงความเป็นพหุวัฒนธรรมอย่างเห็นได้ชัด ทั้งการไหว้งามและสลามสวย เป็นค่านิยมร่วมกันของโรงเรียน” (หัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรม, 30 มกราคม 2562)

4.2.7.2 มีแนวทางและเป้าหมายสูงสุดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นเรื่องการบูรณาการค่านิยมร่วมเข้ามาในกระบวนการทำงานในทุกภาคส่วน ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ค่านิยมของโรงเรียนบ้านบาละที่มองเห็นเด่นชัดที่สุด คือ เรื่องการแต่งกายของนักเรียนมีความเรียบร้อย ความมีระเบียบวินัยของนักเรียน โดยเป้าหมายหลักของการบริหารของโครงการโรงเรียนคุณธรรมจะอยู่ที่ครูที่เป็นหลักสำคัญในการขับเคลื่อน เพื่อ

สร้างความกระตือรือร้นให้นักเรียนอยู่เสมอ ส่วนผู้บริหารต้องคอยสนับสนุนและคอยติดตามตลอดเวลาเช่นเดียวกัน เพื่อให้โครงการโรงเรียนคุณธรรมยังคงขับเคลื่อนอยู่ตลอดทั้งครูและนักเรียน” (หัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรม, 30 มกราคม 2562)

“โรงเรียนบ้านบวละเป็นโรงเรียน 2 ศาสนธรรม ทำให้การดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรมจะต้องบูรณาการวิถีหลักการของศาสนาแต่ละศาสนาเข้าไปในโครงการด้วย ตามวิถีของแต่ละศาสนาในขอบข่ายที่ทำได้” (หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 30 มกราคม 2562)

“เมื่อโรงเรียนเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรม ครูทุกคนจะต้องได้รับการอบรมโครงการโรงเรียนคุณธรรม เพื่อปรับวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจให้ครูทุกคนเดินไปในแนวทางเดียวกัน เพราะเป้าหมายของครูคือ จะต้องทำอะไรให้เด็กเป็นคนดี มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม” (หัวหน้ากลุ่มสาระสังคมศึกษา, 30 มกราคม 2562)

“ส่วนในด้านการนำหลักการศาสนามาบูรณาการในการจัดกิจกรรมทางโรงเรียนก็มีการขับเคลื่อนอยู่โดยทุกวันพฤหัสบดีของสัปดาห์นักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธก็ได้ไปนั่งสมาธิที่วัด ส่วนนักเรียนมุสลิมก็จะมีกิจกรรมเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม และวันศุกร์นักเรียนมุสลิมระดับมัธยมจะออกไปปฏิบัติศาสนกิจคือละหมาดวันศุกร์ที่มีสยิดทุกสัปดาห์โดยมีครูที่ช่วยกันดูแลรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย” (หัวหน้าโครงการฯ, 30 มกราคม 2562)

“การบูรณาการหลักการศาสนาอิสลามในโครงการคุณธรรมก็จะมีการจัดทำกระบวนการจัดกิจกรรมตามรูปแบบโครงการคุณธรรม โดยนำวิถีอิสลามที่สอดคล้องกับการปฏิบัติของชุมชนมาเป็นกรอบในการดำเนินการแต่ยังใช้คุณธรรมที่เป็นสากลอยู่” (หัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 30 มกราคม 2562)

4.2.3 ผลจากการศึกษากระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียน

บ้านบาสะ

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับกระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนบ้านบาสะ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปเนื้อหาสาระที่มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้อธิบายกระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรม ตามที่ปรากฏผลดังต่อไปนี้

4.2.3.1 การสร้างความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาครูแกนนำและนักเรียนแกนนำ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) จัดอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเชิงลึกแก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความเข้าใจ และร่วมกันพัฒนาให้เป็นโรงเรียนคุณธรรม ตามข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“การวางแผนดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรมขั้นตอนแรกผู้อำนวยการโรงเรียนได้เชิญกรรมการสถานศึกษาให้ทราบเกี่ยวกับการเข้าร่วมโครงการคุณธรรม หลังจากนั้นมาร่วมกันทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานโครงการคุณธรรม ทั้งผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา หลังจากเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรมทางโรงเรียนก็ส่งครูทั้งหมดรวมทั้งผู้บริหารเข้ารับการอบรมกระบวนการโรงเรียนคุณธรรม ที่จัดโดยมูลนิธิยุวสถิรคุณ เพื่อให้ผู้บริหารและครูทั้งหมดเข้าใจกระบวนการในการจัดกิจกรรม จากนั้นทางโรงเรียนได้ส่งแกนนำนักเรียน ที่ประกอบด้วยสภานักเรียนและหัวหน้าชั้นเรียนเข้ารับการอบรมโครงการคุณธรรม เพื่อให้นักเรียนเข้าใจกระบวนการและนำมาทำโครงการคุณธรรมในโรงเรียน และในแต่ละห้องเรียน โดยครูประจำชั้นมีหน้าที่เป็นโค้ช และสนับสนุนนักเรียนให้เกิดโครงการคุณธรรมในแต่ละห้องเรียน และให้สภานักเรียนเป็นตัวขับเคลื่อนต่อให้เกิดโครงการคุณธรรมของโรงเรียน โดยการนำโครงการคุณธรรมแต่ละห้องเรียนที่เหมือนกัน มาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน จนเกิดเป็นโครงการของโรงเรียนที่นักเรียนทุกคนช่วยกันทำ” (หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล, 29 มกราคม 2562)

“โรงเรียนบ้านบาสะ มีการบริหารโครงการโรงเรียนคุณธรรมเข้ามา เริ่มแรกจะเป็นการพัฒนาครูก่อนโดยให้ครูทุกคนเข้า

รับการอบรมจากศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ เป็นเจ้าภาพในการจัดอบรม หลังจากเมื่ออบรมเสร็จทางโรงเรียนก็จะมี การจัดประชุมครูทุกคนเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินโครงการคุณธรรม จากการสำรวจปัญหาของผู้บริหาร และครู นำมาขึ้นจอ เพื่อที่จะให้ผู้บริหารและครูทุกคนเห็นถึงปัญหาที่ต้องแก้ไข จึงทำโครงการคุณธรรมของครู และกำหนดคุณธรรมเป้าหมายของผู้บริหาร และครู หลังจากนั้นก็นำกระบวนการเหล่านี้ไปสู่นักเรียนโดยผ่านครูประจำชั้นแต่ละห้องเรียนให้พูดคุยและปรึกษากับนักเรียนของแต่ละห้องเพื่อจัดทำโครงการโรงเรียนคุณธรรมในห้องเรียนก่อนแล้วค่อยขยายผลเป็นโครงการของโรงเรียนต่อไปโดยให้นักเรียนคิดปัญหาง่ายๆ ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทุนในการจัดทำโครงการ หลังจากนั้นก็ติดตามดูผลงานไปเรื่อยๆ และแก้ไขไปตามสถานการณ์ มีการติดตามการประเมินโดยมีการทำเล่มรายงานโครงการคุณธรรมของโรงเรียนในแต่ละปี โดยสรุปโครงการที่คล้ายกันเป็นโครงการเดียวกัน” (หัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรม, 31 มกราคม 2562)

2) การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพครูแกนนำ

จัดกิจกรรมระดมสมองเพื่อหา “คุณธรรมเป้าหมาย” เพื่อระบุพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวกที่โรงเรียนได้กำหนดไว้แล้ว โดยจะเรียกรวมว่า “คุณธรรมอัตลักษณ์” ซึ่งจะแยกแต่ละกลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครู และกลุ่มนักเรียน เพื่อต้องการหาปัญหาที่จะแก้ไขและรู้วิธีการว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เช่น ด้านความตรงต่อเวลา วิธีการที่จะต้องทำของครู คือ การเข้าสอนตรงเวลา ส่วนนักเรียนคือ เข้าเรียนตรงเวลา เป็นต้น และทราบแนวทางการพัฒนาโครงการคุณธรรมเพื่อลงมือทำต่อไป

3) การพัฒนาศักยภาพนักเรียนแกนนำ และนักศึกษาแกนนำ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรมได้

4) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เชิงบูรณาการความรู้คู่ความดี จัดการเรียนการสอนโดยบูรณาการคุณธรรมจริยธรรมในรายวิชาต่างๆ

1.5 การศึกษาดูงานโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบในภูมิภาคใกล้เคียง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน พร้อมสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดกิจกรรมโครงการโรงเรียนคุณธรรมให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

4.2.3.2 ลงมือปฏิบัติของโรงเรียน

โรงเรียนจะต้องให้ทุกคนร่วมมือกันทำ “โครงการคุณธรรม” โดยการวางแผนงานร่วมกัน และต้องเป็นโครงการคุณธรรมที่นักเรียนคิด เลือก และทำด้วยตัวเองโดยทุกคนช่วยกันทำอย่างเต็มที่ ตามข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในการขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณธรรม ท่านผอ.ได้นำกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนไปสู่สถานักเรียนและนักเรียนแกนนำคุณธรรม โดยให้น้อง ๆ ทั้ง 2 ทีมงาน ช่วยดูแลน้องๆ ในการจัดกิจกรรมตั้งแต่เช้า รับน้องหน้าประตูโรงเรียนโดยตรวจค้นกระเป๋า น้องๆ ทุกคน ตลอดจนการเข้าแถวตอนเช้า จัดแถว และการดำเนินการหน้าเสาธง และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนก็จะมีสภานักเรียน และนักเรียนแกนนำโรงเรียนคุณธรรมแต่ละห้องเรียน โดยมีนักเรียนแกนนำโรงเรียนคุณธรรมเป็นตัวหลักในการดำเนินโครงการคุณธรรม โดยมีนักเรียนแกนนำโครงการคุณธรรมประจำแต่ละห้องเรียนในการดำเนินงานขับเคลื่อน และคอยติดตามตลอดจนรายงานความก้าวหน้าโครงการคุณธรรมที่นักเรียนแกนนำรับผิดชอบแต่ละห้องเรียนถือเป็นโครงการคุณธรรมแต่ละห้องเรียน โดยมีการนำเสนอโครงการคุณธรรมแต่ละห้องเรียนในการจัดกิจกรรมหน้าเสาธงในตอนเช้า เพื่อเป็นการกระตุ้นนักเรียนให้เดินไปในทิศทางเดียวกันและรับทราบร่วมกันทั้งโรงเรียน โดยนำเสนอโครงการคุณธรรมทุกวัน ๆ ละ 1 ห้องเรียน จนครบทุกห้องเรียน จากนั้นก็จะมีกรรายงานความคืบหน้าของโครงการคุณธรรมโดยนักเรียนแกนนำอยู่เสมอ” (หัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรม, 31 มกราคม 2562)

4.2.3.3 การนิเทศอาสาติดตามโรงเรียน

การนิเทศอาสาติดตามเพื่อเสริมหนุนและให้กำลังใจโรงเรียนโดยผู้นิเทศอาสาของมูลนิธิยุวสถิรคุณ จะมาเยี่ยมชม ให้คำแนะนำ เพื่อให้คำปรึกษาหารืออย่างเป็นกัลยาณมิตร แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นกำลังใจให้กันและกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง และจะเกิดความยั่งยืนตลอดไป ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“การนิเทศติดตามภายในโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ๆ ละ 4 คน คือ ระดับอนุบาล 1 กลุ่ม ระดับประถม 1 กลุ่ม และระดับมัธยม 1 กลุ่ม โดยมีการนิเทศเทอมละ 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 ดูเกี่ยวกับโครงการว่าทำอะไรบ้าง มีตัวชี้วัดอย่างไร และครั้งที่ 2 ดูผลงานของโครงการที่ทำมาและให้ทำรายงานดำเนินผลการจัดโครงการโรงเรียนคุณธรรม เทอมละ 1 ครั้ง จึงทำให้มีการส่งเล่มรายงานการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง” (หัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรม, 31 มกราคม 2562)

“นิเทศอาสากำหนดให้มีการนิเทศเทอมละ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 โรงเรียนได้จัดโครงการโรงเรียนคุณธรรมอะไรบ้าง มีตัวชี้วัดอย่างไร และได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง มีคุณธรรมอะไรบ้าง และจะต้องปรับปรุงส่วนไหนบ้าง ส่วนครั้งที่ 2 ก็จะมาดูผลการดำเนินโครงการและให้คำแนะนำ อีกทั้งยังมีการโทรมาสอบถามอยู่เสมอเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรมว่าขับเคลื่อนไปได้อย่างไรบ้าง” (หัวหน้าโครงการโรงเรียนคุณธรรม, 31 มกราคม 2562)

“ท่านองคมนตรี มาเยี่ยมเยือนโรงเรียนบ้านบาละเทอมละ 1 – 2 ครั้ง ซึ่งท่านมาโดยแบบไม่ได้นัดหมายกับทางโรงเรียนแม้แต่สักครั้งเดียว เพื่อที่จะได้มาเห็นสภาพจริงของโรงเรียนว่าทางโรงเรียนมีการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรมอยู่ตลอดหรือเปล่า และถือว่าเป็นการนิเทศที่ทำให้โรงเรียนตื่นตัวและมีการขับเคลื่อนโครงการอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้เด็กอย่างสม่ำเสมอ และทางทีมผู้บริหารก็การประเมินโครงการอยู่ตลอดตามสภาพปัญหาที่พบเจอ และมีการมอบหมายงานให้ครูแกนนำแต่ละทีมไปดำเนินงานตามสภาพปัญหาที่พบเจอเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาไปเรื่อยๆ แต่ไม่มีรูปแบบการประเมินที่เป็นขั้นตอนและเป็นระบบเท่าที่ควร” (หัวหน้ากลุ่มสาระศิลปะ, 30 มกราคม 2562)

4.2.3.4 การรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล

- 1) จัดประชุมรายงานความก้าวหน้าปีละ 2 ครั้ง (6 เดือนต่อ 1 ครั้ง) เพื่อแลกเปลี่ยนและนำเสนอผลงานความสำเร็จ
- 2) การสังเคราะห์ และถอดบทเรียน เพื่อปรับปรุงโครงการโรงเรียนคุณธรรมให้ดียิ่งขึ้น
- 3) การประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม โดยประเมินผลพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป คือ พฤติกรรมที่ไม่ดีลดลง และพฤติกรรมที่ดีเพิ่มขึ้น ตามข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

“ส่วนในด้านการนำเสนอผลงานโครงการคุณธรรมของโรงเรียนบ้านบालะ ทางโรงเรียนก็ได้มีการจัดกิจกรรมเปิดบ้านโครงการคุณธรรมปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้โรงเรียนที่อยู่ในเครือข่ายมูลนิธิยุวสถิรคุณ ที่อยู่ใกล้ๆ กันได้มาศึกษา แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยมีการจัดแบบมีการปรับเปลี่ยน หมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพในการจัดมหกรรมโครงการโรงเรียนคุณธรรมทุกปี” (หัวหน้างานฝ่ายบุคคล, 29 มกราคม 2562)

4.2.4 ผลจากการรวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการโรงเรียนคุณธรรมวิถีอิสลาม โรงเรียนบ้านบาละ

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการรวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการโรงเรียนคุณธรรมวิถีอิสลาม โรงเรียนบ้านบาละ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และนักเรียนในโรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปเนื้อหา ตามที่ปรากฏผลดังต่อไปนี้

4.2.4.1 แนวทางการลงมือปฏิบัติของโรงเรียน

ผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการลงมือปฏิบัติของโรงเรียนที่เกิดจากประเด็นปัญหาขาดการนิเทศติดตามโครงการคุณธรรม จากประเด็นปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอสรุปเป็นภาพรวมโดยย่อที่โรงเรียนควรมีการดำเนินการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วย ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

1) การจัดกิจกรรมโครงการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามแผนงานที่เตรียมไว้

ดั่งที่ หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย ได้กล่าวว่า “โรงเรียนควรมีการพัฒนาคุณธรรมผ่านกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการบูรณาการในแผนการจัดการเรียนรู้จะต้องมีคุณธรรมหลักที่มุ่งเน้นในกิจกรรมการเรียนการสอนและครูทุกคนต้องสอดแทรกการปลูกฝังคุณธรรมลงไป ในเนื้อหาสาระที่ตนเองสอน” สอดคล้องกับ หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ กล่าวว่า “ควรมีการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนหรือโครงการของของครู ทั้งด้านวิชาการ มีการนิเทศภายในเพื่อติดตาม และแนะนำเทคนิควิธีการสอนเพื่อสอดแทรกคุณธรรมลงไป ในเนื้อหาที่สอน รวมทั้ง หัวหน้ากลุ่มสาระศิลปะ กล่าวว่า “ด้านงบประมาณจำเป็นต้องมีการสนับสนุนอย่างเต็มที่เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญจะทำให้การดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมฯ ขับเคลื่อนไปอย่างราบรื่น รวมทั้งสนับสนุนครูสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนทัศนคติ และประสบการณ์ของครูและนักเรียน”

2) การสร้างระบบบริหารที่ดีและสร้างทีมงานที่ชัดเจนที่เป็นระบบ

ดั่งที่หัวหน้ากลุ่มสาระ กล่าวว่า “โรงเรียนจำเป็นต้องวางแผนการบริหารงานที่ชัดเจนเริ่มตั้งแต่โครงสร้างการบริหารงาน วางคนวางงานและงบประมาณที่ชัดเจน และดำเนินการตามแผน เราต้องสร้างทีมงานในการขับเคลื่อนที่ชัดเจนโดยการสร้างทีมงาน คือ ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้า 5 ฝ่าย มีหน้าที่ในการกระตุ้น และการสนับสนุน ทีมทำ คือ ผู้รับผิดชอบโครงการและครูทุกคน มีหน้าที่ในการลงปฏิบัติ และทีมตาม คือ ทีมที่คอยนิเทศ กำกับ ติดตามดูแลในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายดังกล่าวต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยจิตวิญญาณจริง ๆ ไม่ใช่ทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว”

ดังนั้นควรมีการจัดกิจกรรมที่มีรูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมที่ชัดเจนโดยการสร้างเป็นหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการเข้ากับเนื้อหาของกลุ่มสาระการเรียนรู้และหลักธรรมทางศาสนาอย่างหลากหลาย มีรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นระบบและกระบวนการ มีการวัดผลและประเมินผลที่ชัดเจนโดยกำหนดในแผนการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มสาระ อีกทั้งควรจัดกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนของ

โครงการที่วางไว้ ให้มีการนิเทศภายในเพื่อติดตามและแนะนำให้คำปรึกษาอีกทั้งยังเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะและประสบการณ์มากขึ้น และต้องสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเต็มที่และทั่วถึง เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมเกิดการขับเคลื่อนไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จในที่สุด

4.2.4.2 การรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล

ผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล ที่เป็นประเด็นปัญหาการขาดเครื่องมือการประเมินผล การขาดระบบการรวบรวมจัดเก็บเอกสารหลักฐาน การเขียนรายงาน จากประเด็นปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอสรุปเป็นภาพรวมโดยย่อที่โรงเรียนควรมีการวางแผนการพัฒนาการรายงานความก้าวหน้า ประกอบด้วยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

1) การกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานแต่ละโครงการให้ชัดเจน

ตั้งที่ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย กล่าวว่า “โรงเรียนควรมีการวางแผน วางกรอบการประเมินและการกำหนดตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินให้ชัดเจน โดยการเปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่น การสังเกตพฤติกรรมของนักเรียน แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ครู ผู้ปกครองและคนในชุมชน เป็นต้น การให้นักเรียนประเมินตนเอง โดยใช้กระบวนการกลุ่มในการประเมินผลการดำเนินงานของตนเอง หรือการให้ครูถอดบทเรียนทำ AAR โดยการกำหนดเวลาให้เข้ากลุ่มเพื่อร่วมกันประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขและป้องกันสาเหตุของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานครั้งต่อไป” ซึ่งสอดคล้องกับ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์ กล่าวว่า “ครูควรออกแบบเครื่องมือในการประเมินโครงการแต่ละโครงการให้ชัดเจน เช่น แบบสังเกต แบบประเมิน แบบสอบถาม เพื่อวัดผลความสำเร็จตามคุณธรรมเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด อีกทั้งต้องกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ตามกลุ่มเป้าหมายของผู้บริหาร ครู และนักเรียน ในการกำหนดตัวชี้วัดนั้นควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดร่วมกัน ดังนั้นหากมีแบบประเมินมารองรับการรายงานผลก็ไม่ยาก”

2) การอบรมและพัฒนาทักษะการเขียนรายงานเชิงวิชาการ

ตั้งที่ครูหัวหน้ากลุ่มสาระศิลปะ กล่าวว่า “โรงเรียนจำเป็นต้องมีการอบรมเกี่ยวกับการเขียนรายงานเชิงวิชาการให้กับคุณครู เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความเข้าใจและทักษะการเขียนรายงาน ไม่ว่าจะ เป็นรายงานโครงการคุณธรรมของแต่ละห้อง หรือรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม เพราะการรายงานเป็นหน้าที่ของครูทุกคน”

ดังนั้นควรมีการวางแผนและกรอบในการพัฒนารายงานความก้าวหน้าให้ชัดเจน และปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างเคร่งครัด โดยอาจมีการจัดสรรเวลาให้นักเรียนร่วมกันประเมินความสำเร็จเพื่อเป็นแรงจูงใจให้นักเรียน ส่วนด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานก็ต้องร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและป้องกันร่วมกัน และควรมีการประกวดผลการดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูและนักเรียน อีกทั้งยังสามารถเผยแพร่ผลการดำเนินงานพัฒนาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ผลจากการศึกษาการบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านบालะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยยะลา เขต 2 จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า โรงเรียนบ้านบาละใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการของ 7-S ของแมคเคนซีที่แบ่งเป็น 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และค่านิยม (Shared Values) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ทุกคนในองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกัน

ผลการศึกษาระบบการจัดการกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนบ้านบาละ พบว่าโรงเรียนบ้านบาละใช้การกระบวนกรบริหารโรงเรียนคุณธรรมของมูลนิธิยุวสถิรคุณ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักในการจัดกิจกรรม คือ 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาครูแกนนำและนักเรียนแกนนำ ผ่านการอบรมให้เข้าใจกระบวนการจัดกิจกรรมโรงเรียนคุณธรรมทั้งหมด ตลอดจนการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ 2) ลงมือปฏิบัติของโรงเรียน โดยโรงเรียนจะต้องนำไปทำจริงที่โรงเรียนด้วยกันทั้งองค์กร 3) การนิเทศอาสาติดตามโรงเรียน เพื่อติดตามงานที่เกิดขึ้น และเป็นการปรึกษาหารือหรือทำให้เกิดความสะดวกรในการทำงาน และ 4) การรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงให้ดีขึ้นและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และรายงานผลเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป

ผลการศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดกิจกรรมโครงการโรงเรียน
คุณธรรมวิถีอิสลาม โรงเรียนบ้านบาละ จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่ามีข้อเสนอแนะแนวทางในการ
พัฒนา 2 ด้าน คือ 1) แนวทางการลงมือปฏิบัติของโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วย (1) การจัดกิจกรรม
โครงการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามแผนงานที่เตรียมไว้ (2) การสร้างระบบการบริหารที่ดีและ
สร้างทีมงานที่ชัดเจนที่เป็นระบบ และ 2) การรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล ซึ่งประกอบ
ไปด้วย (1) การกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานแต่ละโครงการให้ชัดเจน (2) การอบรมและ
พัฒนาทักษะการเขียนรายงานเชิงวิชาการ

Prince of Songkla University
Pattani Campus