

# การบริหารแบบมีส่วนร่วม

โดย นายสงวน ชุมวัน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเชียงทูน สพป.ศรีสะเกษ เขต 3

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้เข้ามาส่วนคิดตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำงานจึงก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ผูกพัน และตกลงใจร่วมกันในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประโยชน์ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิด ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งดีกว่าการคิด และตัดสินใจเพียงคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นการลดการต่อต้านและก่อให้เกิดการยอมรับมากขึ้น
3. การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดี สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. การมีส่วนร่วมทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพและทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นได้

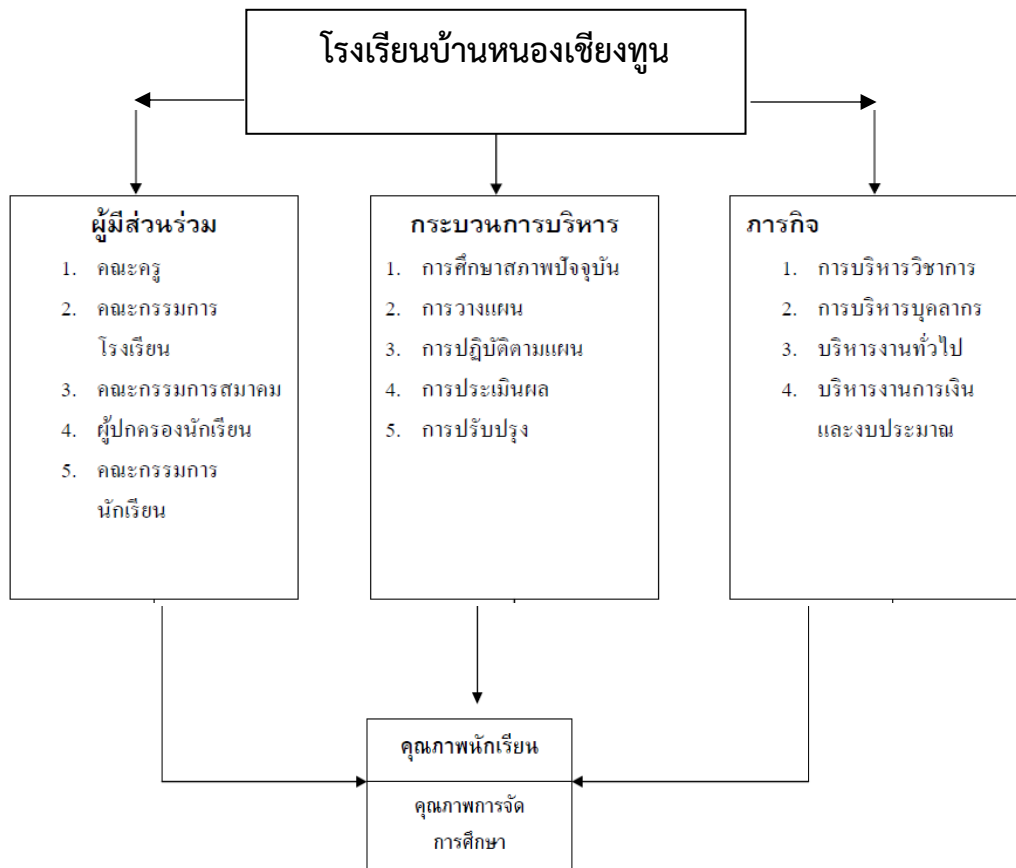
## รูปแบบการมีส่วนร่วม

1. รูปแบบคณะกรรมการเพื่อการปรึกษาหารือ (Consultine Management) ในการ ดำเนินงาน ปรึกษาหารือเพื่อช่วยตัดสินใจ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษา เป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำงานและร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จ
2. รูปแบบการร่วมเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นรูปแบบหนึ่งของการมีส่วนร่วม โดยวิธีการจัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะ การเสนอแนะในแบบฟอร์ม การเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี เป็นต้น
3. รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม (Team Working) เป็นการเปิด โอกาสให้ทุกคนร่วมคิดร่วมทำโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มคุณภาพ
4. รูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจหรือเป็นเจ้าของรับผิดชอบงานบริหาร เช่น การ ร่วมลงทุน การใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมอาจผสมผสานโดยใช้หลายวิธีการในการทำงานขึ้นอยู่กับ สภาพของงาน

## องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม

บุคคล ครู ผู้ปกครอง กรรมการ นักเรียน ผู้นำชุมชน	ผู้บริหาร ภาวะผู้นำ ประสานงาน ทีมงาน กลยุทธ์ เครือข่าย	กระบวนการบริหาร SWOT Planning Doing Checking Action	ภาระงาน งานวิชาการ งานบุคลากร งานบริหารทั่วไป งานการเงิน งานชุมชน
--	---	--	--

กระบวนการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม  
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนบ้านหนองเชียงทูน



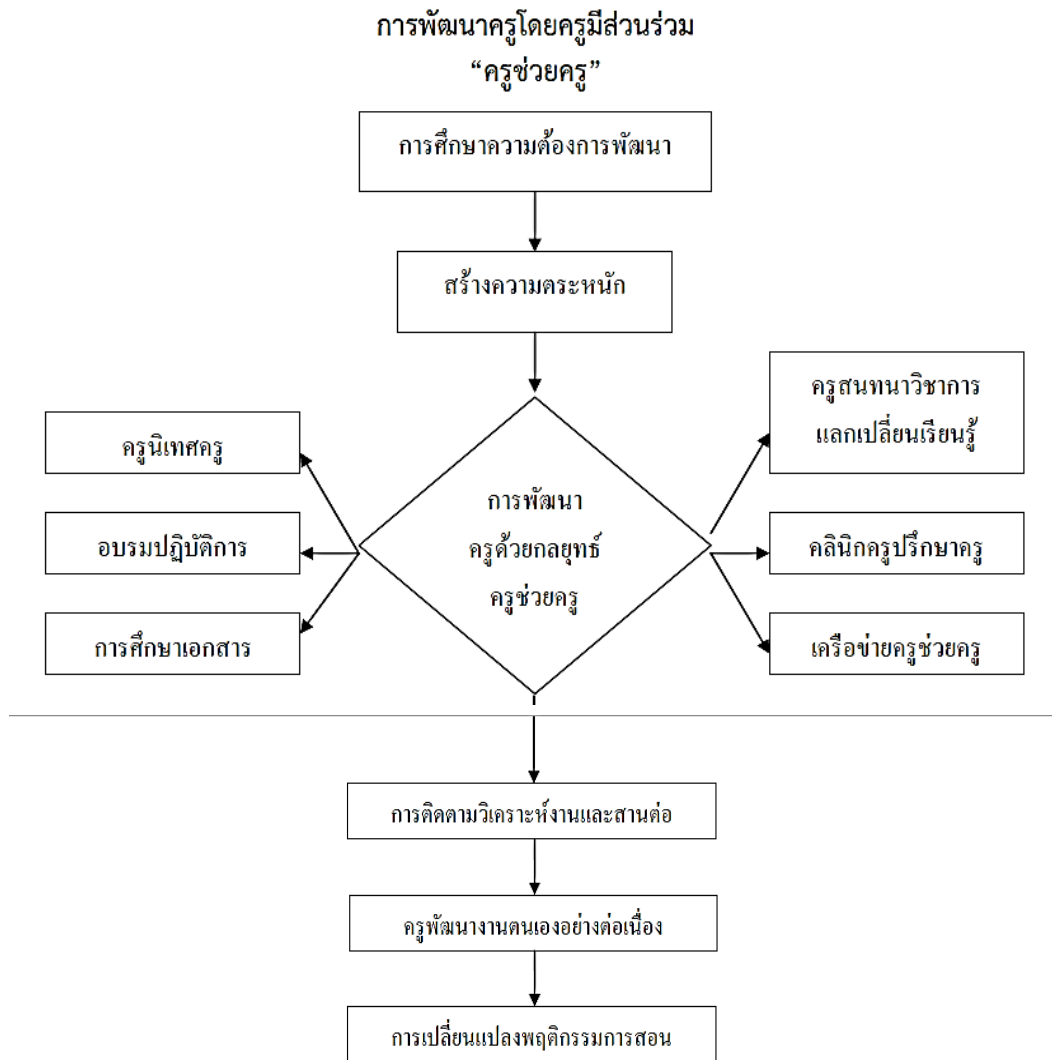
ขั้นตอน/วิธีการพัฒนา

ขั้นที่ 1 กำหนดรูปแบบและวิธีการ

ขั้นที่ 2 สรรหาผู้มีส่วนร่วม

ขั้นที่ 3 ดำเนินการให้เกิดการมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 4 การเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วม



## วิธีการดำเนินงาน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ด้วยกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. เพื่อพัฒนาครูให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนด้วยกลยุทธ์ครูช่วยครู

## การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพด้วยกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วม

โรงเรียนบ้านหนองเชียงทูนได้ดำเนินการบริหารโรงเรียนโดยเปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการที่ปรึกษา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร สถานศึกษาทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพดังนี้

### การบริหารโดยครูมีส่วนร่วม

การบริหารโดยครูมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผล และร่วม พัฒนาผลงานเพื่อ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยให้ครูมีส่วนร่วมในรูปองค์คณะบุคคล ซึ่งมีดังนี้

การจัดให้มีครูเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

คณะกรรมการบริหารวิชาการ เพื่อให้คณะครูมีส่วนร่วมในการบริหาร

คณะกรรมการปกครองและดูแลนักเรียน

คณะกรรมการพัฒนาครูและบุคลากร เพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำเพื่อการพัฒนาครู พัฒนางาน เพื่อ ความก้าวหน้าของครู

### กระบวนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ทุกคณะมีกระบวนการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน คือ ยึดหลักการ ประชาธิปไตย มีอิสระในการคิดในการปฏิบัติงาน สร้างผลงาน ยึดหลักการทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม เป็น ทีมงานร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมช่วยเหลือ ร่วมรับผิดชอบ โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นที่ปรึกษา มี กระบวนการ ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ โดยประชุมปรึกษาหารือกัน อย่างสม่ำเสมอ โดย
  1. ศึกษาผลการดำเนินงานโครงการจากปีการศึกษาที่ผ่านมา
  2. นำผลการดำเนินงาน ข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
  3. แสวงหาจุดบกพร่องที่ต้องแก้ไข และพัฒนาจุดเด่น
  4. ร่วมกันกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายระดับปฏิบัติการให้มี ความสอดคล้อง สอดรับเป้าหมาย ธรรมนูญโรงเรียน

1.5 กำหนดภาระงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อสร้างผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. จัดทำแผนพัฒนา แผนการปฏิบัติประจำปี โครงการและกิจกรรม เพื่อ ดำเนินการปรับปรุงข้อบกพร่อง และ พัฒนางาน โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบงานโครงการ ด้วยวิธีการ สอบถามความต้องการ มอบหมายงานตาม ความรู้ความสามารถและเขียนโครงการวางแผนปฏิบัติงาน จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีความเป็นไปได้ สูง

3. เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร

4. จัดประชุมประสานแผนงานและโครงการ เป็นการประสานงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ทุกฝ่าย ได้รับทราบ แสวงหาความร่วมมือกัน สนับสนุนการปฏิบัติงาน ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และดำเนินการ ประสานงานอย่างไม่เป็นทางการอีกส่วนหนึ่ง

- 5.การดำเนินการปฏิบัติงานตามโครงการ และกิจกรรมที่กำหนดตามที่ทุกคนได้รับมอบหมาย
6. การกำกับ ติดตาม และนิเทศซึ่งมีการกำกับติดตามหลายส่วนได้แก่ กำกับ ติดตาม โดยคณะกรรมการในคณะเดียวกัน และกำกับ ติดตาม โดยฝ่ายบริหาร
- 7.การประเมินผลการปฏิบัติงานในการประเมินผลดำเนินการดังนี้
  - 7.1 ประเมินโดยคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของตนเอง
  - 7.2 การประเมินผลจากฝ่ายบริหารโดยแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล
8. การสรุปผลและรายงานผลการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการนำข้อมูลจากการประเมินผลมาวิเคราะห์ผล จัดทำข้อมูลสารสนเทศและสรุปผล และนำผลไปใช้

### การบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วม

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน มีการคัดเลือกจากบุคคลกลุ่มบุคคลต่าง ๆ จากผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่า ผู้นำชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคคลสำคัญในชุมชน และผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ ล้วนเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เอื้อต่อ การจัดสนับสนุนการจัดการศึกษา นอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ตาม ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการกำหนด โรงเรียนได้ดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มี ส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ด้วยการให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมการบริหารการจัดการ ตั้งแต่การร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ช่วยเหลือสนับสนุน และร่วมรับผิดชอบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ วางแผนพัฒนาโรงเรียน ได้แก่
  - 1.1 ร่วมคิดจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน
  - 1.2 ร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
2. การมีส่วนร่วมปฏิบัติงานและช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน โดยมี ส่วนร่วมทำงานร่วมกับผู้บริหารและคณะครู ทุกด้าน ช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์
- 3.การมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ปัญหาในโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปมีมากและหลากหลายสาเหตุ
- 4.การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบการบริหารโรงเรียนซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ดังนี้
  - 4.1 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบการบริหารจัดการด้านการเงิน
  - 4.2 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบบริหารพัฒนาบุคลากร
  - 4.3 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบการพัฒนางานการเรียนการสอน
  - 4.4 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบพัฒนางานด้านการปกครองนักเรียน
  - 4.5 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบบริหารงานอาคารสถานที่
  - 4.6 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบพัฒนางานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 5.การมีส่วนร่วม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของ โรงเรียน

6.การมีส่วนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จ หรือมีส่วนรับผลประโยชน์ คณะกรรมการสถานศึกษามี ส่วนร่วมรับรู้ มีความภาคภูมิใจในผลการกระทำ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้น และรับผลประโยชน์ในฐานะที่เป็นผู้ ส่งบุตรหลาน นักเรียนมาเข้าเรียน

### **การบริหารโดยผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วม**

โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ได้แก่

1. มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ได้แก่ การแสดง ความคิดเห็นในการประชุมผู้ปกครองนักเรียน แสดงความคิดเห็นผ่านการตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการพิจารณากำหนด เป้าหมายการพัฒนา การเสนอแนะจากกรรมการมาให้คำปรึกษาหารือพูดคุยกับผู้บริหาร คณะครู

2. มีส่วนร่วมปฏิบัติงาน อันได้แก่ การให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ การดูแลรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา ร่วมจัดกิจกรรมการเรียนการสอนใน รูปแบบวิทยากร บุคคลภายนอก ฯลฯ

3. มีส่วนร่วมตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร คณะครู ได้แก่ การตรวจสอบผลการจัดการเรียนการสอน ที่ครูรายงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ ร่วมประเมินผลคุณภาพภายในโรงเรียน ร่วมเป็นคณะกรรมการ เป็นผู้ประเมินโดยตอบแบบสอบถาม เป็นต้น

4. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ช่วยเหลือสนับสนุน ปรับปรุงงานทุก ๆ ด้านของโรงเรียน เช่น ร่วมจัดกิจกรรมนักเรียน ด้านสุขภาพอนามัยนักเรียน สนับสนุนทรัพยากร วัสดุ เงิน เป็นต้น

ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในทุกระดับ คือ การมีส่วนร่วม ร่วม การมีส่วนร่วมขยาย และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ กลยุทธ์การดำเนินการให้ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนมีส่วนร่วมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

#### **กลยุทธ์ที่ 1 การแสวงหาบุคคลเข้ามาร่วมบริหาร โดยวิธีดังนี้**

1. ผู้บริหารแสวงหาด้วยตนเอง
2. มอบหมายให้คณะครูแสวงหา
3. คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานร่วมแสวงหา

บุคลากรได้ร่วมกันกำหนดคุณสมบัติพื้นฐาน สำหรับการพิจารณาอันได้แก่ เป็นผู้สนใจเรื่อง การศึกษา เป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำชุมชนเป็นผู้ปกครองนักเรียน เป็นศิษย์เก่า เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ หลาย ๆ ด้าน เพื่อมาร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะอนุกรรมการต่าง ๆ

**กลยุทธ์ที่ 2 การติดต่อเชิญชวน โดยวิธี ผู้อำนวยการโรงเรียนพบปะ เชิญชวน มอบหมายให้คณะครู เชิญชวน และคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ติดต่อ เชิญชวน จัดทำหนังสือเชิญชวน การ ประชาสัมพันธ์ โดยทั่วไป**

**กลยุทธ์ที่ 3** การจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความมีส่วนร่วม ได้แก่ การร่วมปรึกษาหารือ การจัดประชุม การพบ ประสานสรรค์ กิจกรรมนักเรียนต่าง ๆ เช่น กิจกรรมเข้าค่ายตลอดจนการจัดตั้งองค์กรต่าง ๆ ขึ้นใน โรงเรียน เช่น สมาคมผู้ปกครองและครูจัดตั้งชมรมศิษย์เก่า

**กลยุทธ์ที่ 4** การสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์สนิสนม มีความเข้าใจกันระหว่างครู คณะกรรมการชุดต่าง ๆ และผู้ปกครองโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ด้วยวิธีการหลากหลาย ได้แก่

1. การร่วมประชุม ปรึกษาหารือ – การพบปะพูดคุย
2. กิจกรรมการมอบของขวัญ ส่งบัตรอวยพรในโอกาสสำคัญต่าง ๆ
3. กิจกรรมพบปะเยี่ยมเยียน
4. การเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น เช่น กิจกรรมการกีฬา

**กลยุทธ์ที่ 5** การร่วมกันรับผิดชอบ เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน วิธีการต่าง ๆ และให้มี ความรู้สึก เป็นเจ้าของโรงเรียนและรู้สึกรับผิดชอบต่อโรงเรียน และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ จึงร่วม รับ มอบหมายแต่งตั้งให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานในด้านต่างๆ เช่น รับผิดชอบเป็นคณะกรรมการ เป็น คณะอนุกรรมการ เป็นคณะทำงานต่าง ๆ

**กลยุทธ์ที่ 6** การร่วมปฏิบัติร่วมช่วยเหลืองาน ด้วยวิธีการแบบมีส่วนร่วมบุคคลต่าง ๆ จะมีบทบาท หน้าที่ร่วม ปฏิบัติงาน ช่วยเหลืองานของโรงเรียนตามระดับ บทบาท หน้าที่ และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ ร่วมคิด วางแผนพัฒนาโรงเรียน ร่วมตัดสินใจในการลงมติเห็นชอบไม่เห็นชอบ เรื่องใดก็มีส่วนร่วมตัดสินใจ

**กลยุทธ์ที่ 7** การให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย และให้เกิดความภาคภูมิใจโรงเรียนยึดถือเป็นเรื่อง สำคัญต้องมี วิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความ ภาคภูมิใจใน ความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วม รับผิดชอบ ได้แก่ การมอบเกียรติบัตร การกล่าวยกย่อง การจัดกิจกรรมเพื่อแสดงการให้ เกียรติอื่น ๆ

### **เทคนิควิธีการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ**

ในการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ทุกฝ่ายมีการทำงานกันทุกชั้นตอนตั้งแต่วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลและตรวจสอบ และการปรับปรุงงาน งานที่ทำย่อมมีความซับซ้อน มีปัญหาบ้าง เพื่อให้การทำงาน ร่วมกันเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น ประสบความสำเร็จ ผู้รายงานจึงใช้เทคนิควิธีการ เสริมสร้างพลังใน การมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การใช้เทคนิคการบริหารโดยองค์คณะบุคคล

โดยการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องคือ ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามา มีส่วน ร่วมในการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษา เพื่อให้เกิด

ความรอบคอบเป็นการสร้างการยอมรับ เป็นการเสริมสร้างพลังที่เข้มแข็ง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จ เพราะ การบริหารแบบองค์คณะบุคคลช่วยให้เกิดพลังความคิด ร่วมกันทำงาน ร่วมกันพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขปัญหา

2. การใช้กระบวนการประชาธิปไตยเสริมสร้างพลังของการมีส่วนร่วมให้เกิดประสิทธิภาพ

โดยเน้นวิถีชีวิตประชาธิปไตย ส่งเสริมใช้คุณธรรม ปัญญาธรรม สามัคคีธรรมในการทำงานร่วมกัน และ การใช้รูปแบบประชาธิปไตยในการดำเนินการ เช่น รูปแบบคณะกรรมการ และการประชุม ส่งผลให้ เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็น ร่วมพลังสร้างสรรค์ตามสำเร็จของงานได้เป็นอย่างดี

3. การใช้เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teem Works)

เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น จึงเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นทีมซึ่งมีทีม หลากหลายทำงานร่วมกัน ทีมจะพาสมาชิกให้ร่วมมือกันสู่ความสำเร็จตามความรับผิดชอบ

4.การใช้เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพ (Quality Control Circle) กลุ่มสร้างคุณภาพที่นำมาใช้ เสริมสร้างหลักการ มีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรหรือสมาชิกได้ร่วมกลุ่มขนาดเล็ก โดยรวมแบบอิสระ ตาม ความรู้ความสามารถได้ ร่วมกันทำกิจกรรมเดียวกันการแก้ปัญหาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งการพัฒนา ตนเองและพัฒนาซึ่งกัน และกัน เพื่อเริ่มขีดความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จของตน

5.การใช้เทคนิคการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) โดยหลักการสำคัญ ของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ เสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้เกิดพลังร่วมกันบริหารให้เกิด ประสิทธิภาพ ได้แก่ ให้สมาชิกมุ่งมั่นต่อคุณภาพของโรงเรียนโดยภาพรวมทั้งโรงเรียน ให้เกิดการรับรู้เข้าใจ ลึกซึ้งและเกิด จิตสำนึกทั่วทุกคน ให้ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ คือ ความสำเร็จของการศึกษา ร่วมกัน วางแผน ติดตาม ความก้าวหน้าและประเมินผล ชื่นชมความก้าวหน้า หรือความสำเร็จ ปรับปรุงระบบพัฒนา คุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง

6.การใช้หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เสริมสร้างพลัง การมีส่วนร่วม ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจสู่หน่วยย่อย หลักการมีส่วนร่วม ตัดสินใจร่วมเป็นเจ้าของ โรงเรียน ร่วม รับผิดชอบจัดการศึกษา หลักการคืนอำนาจให้ชุมชนในบางส่วน เช่น การให้คณะกรรมการ



## การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความร่วมมือ รวมพลังความ สามัคคี การทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่ม ทำให้มีการสนับสนุนการทำงาน สร้างผลงานได้มากขึ้นในเวลาจำกัด
- 2.บุคลากรมีขวัญ กำลังใจที่ได้มีส่วนร่วม ได้รับการยอมรับจากฝ่าย บริหาร มีความภาคภูมิใจ มีความกระตือรือร้น ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการ ทำงานให้สูงขึ้น
- 3.การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดความขัดแย้งลดการต่อต้านจากฝ่ายปฏิบัติ ได้มีโอกาสร่วมทำงาน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ทำให้ลดปัญหาใน การทำงาน งานสำเร็จได้รวดเร็วเพราะความร่วมมือ จากทุกคน ทุกฝ่าย
- 4.ทำให้เกิดกระบวนการประชาธิปไตย เป็นกระบวนการที่ร่วมมือกันแบ่ง งานกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบ เป็นการลด ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน การร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบเป็น การเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพงาน ทำให้การใช้ ทรัพยากรประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 5.การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการทำงาน ควบคุมงานกันเอง เป็นการแบ่งเบาภาระของฝ่ายบริหารให้ลดลง ทำให้ฝ่ายบริหารทำหน้าที่บริหารงานได้อย่าง เต็มที่ทำให้ผลงานดีขึ้น มีคุณภาพสูงขึ้น แสดงถึงการบริหารที่มี ประสิทธิภาพ

## การพัฒนาครูให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการสอนด้วยกลยุทธ์ครูช่วยครู

### รูปแบบการพัฒนาครูโดยครูช่วยครู

จากกระบวนการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาครู โดยให้ครู มีส่วนร่วม ร่วมกัน พัฒนากันและกัน เป็นการพัฒนาแบบครูช่วยครู ครูสอนครู เพื่อให้ครูพัฒนาตนเองและ พัฒนาเพื่อนครู กำหนดรูปแบบการพัฒนาครู ดังนี้

### รูปแบบการพัฒนาครูด้วยกลยุทธ์ครูช่วยครู ของโรงเรียนบ้านหนองเชียงทูน ดงแผนภูมิ



## กระบวนการพัฒนาครูด้วยกลยุทธ์ครูช่วยครูของโรงเรียนบ้านหนองเชียงทูน มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาความต้องการพัฒนาครูของโรงเรียน โดยวิธีการสำรวจและประเมินความต้องการ การพัฒนาตนเอง ระดมพลังสมองครูและความคิดเห็นจากการประชุมกำหนดความต้องการจัดทำเป็น แผนพัฒนาครู

ขั้นที่ 2 การสร้างความตระหนัก ให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการพัฒนาตนเองของครู โดยการ จัด ประชุมชี้แจง พาไปศึกษาดูงาน ประชุมปฏิบัติการ ประชุมกลุ่มย่อย ให้เกิดความรู้สึกที่ดี สร้างความสัมพันธ์ สร้างความร่วมมือกันระหว่างครู

ขั้นที่ 3 การพัฒนาครูด้วยวิธีครูช่วยครู อย่างมุ่งมั่นและหลากหลายภายใต้ความเชื่อมั่นว่าครูทุกคน สามารถพัฒนาศักยภาพตนเองได้ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในกิจกรรมครูช่วยครู ด้วยวิธีการ นิเทศแบบครูช่วยครู การประชุมปฏิบัติการผลัดเปลี่ยนกันเป็นวิทยากร การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดคลินิกครูให้คำปรึกษาระหว่างครู การสร้างเครือข่ายครู พัฒนาครูเพื่อให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน

ขั้นที่ 4 การติดตาม วิเคราะห์งานสานต่อ โดยการกำหนดการติดตามดูแล และเก็บข้อมูล นำผล มาวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นกับตัวครูในเชิงความรู้ (Knowledge) ทักษะ(Skills)และเจตคติ(Attitude)และติดตาม ดูผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาครูถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน ประสิทธิภาพการสอน ความ มุ่งมั่นพัฒนานักเรียน ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับคุณภาพการปฏิบัติงานโดยรวมทั้ง โรงเรียน

ขั้นที่ 5 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการพัฒนาระบบครูช่วยครูอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดความรู้ ใหม่ทันสมัยทันการเปลี่ยนแปลงตามยุคข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีที่เคลื่อนไหวตลอดเวลาในการพัฒนา โรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของการพัฒนาประกอบอันได้แก่ การพัฒนาทีมงาน การใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการพัฒนาให้กลุ่มพัฒนาคุณภาพและอื่น ๆ ต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดไป

### วิธีการพัฒนาครูด้วยยุทธศาสตร์ครูช่วยครู

ตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School based Management) ครูคือกลุ่มบุคคลที่สำคัญสูงสุดของ การพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อให้ นักเรียนมีคุณภาพเพราะครูเป็นผู้ที่ใกล้ชิดนักเรียนจึงให้ความสำคัญในการ พัฒนาครู การพัฒนาครูจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนถาวร คือ การให้ครูสามารถพัฒนาตนเองได้ การช่วยเหลือตนเอง และการให้ครูช่วยครู เพราะครูรู้ปัญหาของครูและสามารถช่วยครูด้วยตัวเองได้การพัฒนาครูโดยครูช่วยครู ผู้รายงานจึงมีวิธีการสำคัญ 6 วิธี ดังนี้

## วิธีที่ 1 การนิเทศแบบครูช่วยครู โดยดำเนินการ ดังนี้

การนิเทศที่ดีคือครูนิเทศกันเอง โดยการสร้างความเข้าใจให้ครูร่วมมือช่วยครูพัฒนาครู การร่วมกันศึกษาปัญหาและกำหนดความต้องการพัฒนาตนเอง กำหนดเรื่องที่ต้องการพัฒนา การร่วมกันวางแผนการนิเทศแบบครูช่วยครู ด้วยนำเรื่องที่ต้องการพัฒนามาเป็นประเด็นหลักของการวางแผนพัฒนาครู และกำหนดปฏิทินการนิเทศ การร่วมกันเตรียมเครื่องมือ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ดำเนินการนิเทศตามแผนที่วางไว้ด้วยกิจกรรมการนิเทศที่หลากหลาย การร่วมกันประเมิน สรุปผลการนิเทศ และวิเคราะห์ข้อมูล กำหนด จุดพัฒนาแจ้งข้อมูล เพื่อให้ครูพัฒนาให้เกิดความต่อเนื่อง

## วิธีที่ 2 การประชุมปฏิบัติการครูช่วยครูกำหนดวิธีการ ดังนี้

1. ครูร่วมกันสำรวจความต้องการ และความจำเป็นของการพัฒนาครู
2. ครูร่วมกันกำหนดเรื่องที่ต้องการพัฒนาด้วยการประชุมปฏิบัติการ
3. ครูร่วมกันวางแผน จัดลำดับการจัดประชุมปฏิบัติการ
4. ร่วมกันจัดการประชุมปฏิบัติการโดยครูช่วยครูกำหนดให้ครูเลือกครูที่มีความสามารถรับผิดชอบเป็นวิทยากรตามความถนัด ความสามารถเป็นผู้นำการประชุมปฏิบัติการ ครูสลับเปลี่ยนกันเป็นวิทยากร เปลี่ยนกันนำอภิปรายนำการพัฒนาครู
5. ร่วมกันประเมินผลการประชุมปฏิบัติการ เพื่อนำผลไปปรับปรุง
6. ครูร่วมกันนำความรู้จากการประชุมไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและนำผลงานมาแสดงแลกเปลี่ยนเรียนรู้เสนอแนะวิธีการซึ่งกันและกัน
7. ครูนำผลความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพัฒนางานต่อไป

## วิธีที่ 3 การจัดกลุ่มครูช่วยครูตามความสามารถที่หลากหลาย

เนื่องจากครูทุกคนมีความสามารถแตกต่างกันการทำงานเป็นกลุ่ม ช่วยให้ครูทุกคนแสดงความสามารถหลากหลาย แสดงความสามารถช่วยให้งานสำเร็จด้วยดี ซึ่งจัดให้ครูได้ทำงานและพัฒนาตนเองพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยจัดเป็นกลุ่มครูช่วยครู ได้แก่

### ลักษณะของการจัดกลุ่มมีดังนี้

1. กลุ่มช่วงชั้นเดียวกัน ซึ่งจำเป็นต้องมีครูทุกกลุ่มประสบการณ์ร่วมกันทำงานเพื่อพัฒนางานตนเอง พัฒนางาน
2. กลุ่มประสบการณ์เดียวกัน ทำงานร่วมกัน
3. คณะครูของโรงเรียนพัฒนาคุณภาพ ร่วมกันพัฒนาตนเองและพัฒนา ซึ่งกันและกัน
4. กลุ่มชมรมครูพัฒนาวิถีกรรมการเรียนการสอน

## จุดหมายของกลุ่ม

1. ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของครูที่เป็นสมาชิกกลุ่ม
2. ต้องการให้ครูได้ร่วมกิจกรรมการพัฒนา ปรับปรุง
3. ต้องการเพิ่มขวัญกำลังใจของครูด้วยกัน
4. เพื่อมุ่งสร้างผลงานคุณภาพงานโดยใช้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม

## กระบวนการในการทำงานของกลุ่ม

1. วางแผนพัฒนางาน พัฒนาสมาชิกกลุ่มด้วยพลังของกลุ่ม
2. ปฏิบัติตามแผนมีการดำเนินงานดูแลติดตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ เสริมสร้างเพิ่มขวัญกำลังใจซึ่งกันและกัน
3. การตรวจสอบประเมินผล โดยร่วมกันประเมินผลตรวจสอบผล
4. การปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเอง โดยนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการกำหนดจุดแก้ไขปรับปรุง ปฏิบัติอย่างเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง

## วิธีที่ 4 การพัฒนาครูโดยจัดคลินิกครู

โรงเรียนได้ส่งเสริมการพัฒนาครูโดยจัดคลินิกครู เพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะครูที่มีปัญหาในการจัดการเรียน การสอน การสำรวจความรู้ความสามารถ ทักษะด้านต่าง ๆ ที่มีความชำนาญเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เพื่อนำมาจัดกลุ่ม ครูที่มีความสามารถให้คำปรึกษาหารือ แก่ครูที่มีปัญหาในด้านต่าง ๆ

1. เตรียมการเตรียมความพร้อมแก่ครูผู้ให้คำปรึกษาเพื่อให้มีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง
2. แต่งตั้งมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติด้วยการประชาสัมพันธ์คณะครูที่รับผิดชอบ ซึ่งมีคลินิกครูครบทุกกลุ่ม ประสพการณ์ให้คำปรึกษาแก่คณะครูได้
3. ดำเนินการให้คำปรึกษาแก่ครูผู้มารับคำปรึกษา
4. ดำเนินการพัฒนา ทั้งในส่วนผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาต่าง ๆ ได้รับความรู้จากการปรึกษาหารือ ซึ่งเป็น การเปลี่ยนแปลงประสพการณ์ซึ่งกันและกัน ผู้รับได้ความรู้ไปพัฒนาตนเอง ผู้ให้คำปรึกษาได้ประสพการณ์ได้ เรียนรู้หลากหลาย

## วิธีที่ 5 การพัฒนาครูด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในยุคการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สิ่งที่สำคัญสู่ความสำเร็จ คือการพัฒนาครู การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นวิธีการ พัฒนาครูเพื่อให้ครูเกิดความตระหนักในการพัฒนาตนเอง ให้ครูมีทักษะความรู้ความเข้าใจ และร่วมกันดำเนินการ พัฒนากันเองตลอดจนการขยายเครือข่ายการทำงาน ด้วยการปลูจิตสำนึกฝึกปฏิบัติการประสานเครือข่ายขยาย คุณภาพด้วยครูช่วยครู

## หลักในการพัฒนาครูด้วยวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีดังนี้

1. คำนึงถึงศักยภาพของทุกคน
2. การทำงานเป็นทีม พึ่งพิงอิงกัน
3. พัฒนาจากพื้นฐานความเป็นจริง
4. เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

## ขั้นตอนการพัฒนาครูด้วยวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีดังนี้

1. การวางแผนการทำงาน โดยครูร่วมกันวางแผนการทำงาน
2. ทำตามแผนที่วางไว้อย่างจริงจัง การปฏิบัติจริงจะทำให้ได้รับทราบความรู้ความจริงจากการปฏิบัติงานตามศักยภาพของแต่ละคน
3. สรุปและสร้างความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการสร้างความรู้ของแต่ละบุคคล
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ครูนำผลการปฏิบัติพัฒนางานเป็นองค์ความรู้และนำมาแสดงโดยผลการเปลี่ยนกันเรียนรู้ของกันและกัน โดยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งอย่างเป็นทางการ โดยประชุมสัมมนา และอย่างไม่เป็นทางการ พบปะพูดคุยและสนทนาวิชาการ
5. การปรับเปลี่ยนความคิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ความคิดใหม่เป็นการพัฒนาความรู้ ความคิดครูโดยครู

## วิธีที่ 6 การพัฒนาครูโดยสร้างเครือข่ายครูช่วยครู

การสร้างเครือข่ายครูช่วยครู เกิดจากความต้องการเรียนรู้ของครู จึงรวมตัวกันตามความสมัครใจ โดยมีครูแกนนำทำหน้าที่เชิญชวนตั้งกลุ่มพินิจกำลังกันเพื่อพัฒนาครูสู่การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

### ลักษณะของเครือข่าย

1. มีครูแกนนำ 1 คน
2. มีสมาชิกเครือข่าย 3– 5 คน
3. มีการช่วยเหลือกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอน
4. มีการพบปะประชุมปรึกษาหารือกัน

### วิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อคุณภาพครู

1. สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การรวมกันเพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหาพัฒนาการเรียนการสอน แสวงหาและพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยมีครูแกนนำเป็นผู้นำ
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการมองเห็นภาพอนาคตร่วมกัน ของสมาชิกในกลุ่มรับรู้เข้าใจทิศทาง มีเป้าหมายที่จะทำกิจกรรมด้วยกัน

3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่าย เนื่องจากสมาชิกมีความสมัครใจร่วมกันเป็นเครือข่ายจึงก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ได้แก่ การร่วมกันรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำ ในสถานะของสมาชิกเครือข่ายที่มีความเท่าเทียมกัน เป็นความสัมพันธ์กันระหว่างครูเป็นครู การมีส่วนร่วมทำให้เครือข่ายมีความเข้มแข็ง
4. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน สมาชิกเครือข่ายมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่งไปแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่งทำให้สมาชิกทุกคนได้ช่วยกันเสริมสร้างความเข้มแข็ง คุณภาพซึ่งกันและกัน
5. การพึ่งพิงอิงกัน การสร้างเครือข่ายสมาชิกได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือกัน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสำเร็จซึ่งการพึ่งพิงอิงร่วมกันนี้ ส่งผลให้สมาชิกมีการปฏิสัมพันธ์กัน และเกิดความรู้สึกร่วมกันช่วยเหลือกันมากขึ้น
6. การมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เครือข่ายก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกัน ลักษณะเชิงแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ช่วยให้เครือข่ายเข้มแข็ง เครือข่ายมีกิจกรรมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยการพบปะพูดคุย การประชุมสัมมนา ร่วมกัน การจัดทำมีเครือข่ายครูเพื่อครูช่วยครู ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตามความสมัครใจด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นผลดี ความสำเร็จในการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอน เพราะเครือข่ายมีความมุ่งมั่นช่วยเหลือกัน พัฒนาตามเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน คือการพัฒนาแผนการสอน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การพัฒนาการวัดผลตามสภาพที่แท้จริง และการแสวงหาวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญนอกจากเป้าหมายพัฒนาครูแล้ว ยังส่งผลการพัฒนานักเรียนอีกด้วย

### วิธีที่ 7 การพัฒนาครูโดยช่วยให้ครูพัฒนาตนเอง

การพัฒนาครูโดยครูช่วยกันพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองถือเป็นเรื่องสำคัญที่สุด โดยมีกระบวนการในการพัฒนาตนเอง โดยผู้บริหารและเพื่อนครูมีส่วนช่วยเหลือครูให้พัฒนาตนเอง ดังนี้

- การส่งเสริมให้ครูสำรวจวิเคราะห์ตนเอง (Self Analysis)
- การส่งเสริมให้ครูปรับปรุงตนเอง (Self Improvement)
- การฝึกฝนตนเอง (Self Discipline)
- การประเมินตนเอง (Self Evaluation)

### วิธี 8 การเสริมสร้างค่านิยมการพัฒนาตนเองของครู

การเปลี่ยนแปลงของสังคมสภาพแวดล้อม ย่อมดำเนินอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูต้องได้รับการพัฒนาให้มีค่านิยมในการพัฒนาตนเอง

1. บอกให้ครู คือ การบอกให้ครูรู้เรื่องค่านิยมการพัฒนาตนเอง ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดที่ใจของครูให้ครูมีความตระหนักที่จะได้รับการปลูกฝังค่านิยมพัฒนาตนเองด้วยวิธีการบอกลักษณะพฤติกรรม จัดกิจกรรม จัดป้ายนิเทศ จัดหาเอกสารให้ครูศึกษาให้ความกระจ่างชัด

2. ให้ดูแบบอย่าง คือ ให้ครูดูแบบอย่างที่ดี แบบอย่าง que ครูพัฒนาตนเองจนประสบความสำเร็จในการครองตน ครองงาน และผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างให้ครูเห็นและพาครูไปดูแบบอย่าง ไปศึกษาดูงานครูต้นแบบ ครูแห่งชาติเพื่อเป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเอง

3. ให้สร้างค่านิยม คือ ให้ครูมีความพึงพอใจที่จะรับค่านิยมปฏิบัติตามค่านิยมในการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเอง อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งรับค่านิยมอื่น ๆ ไปปฏิบัติพัฒนาตนเอง ได้แก่ ค่านิยมความรับผิดชอบ เสียสละ สามัคคี มีวินัย ใฝ่หาความรู้



นายสงวน ชุมวัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเชียงทูน

12 กันยายน 2562