ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា
នាយកដ្ឋានគោលនយោបាយ
ការិយាល័យស្រាវជ្រាវនិងវិភាគគោលនយោបាយ

អត្ថបទស្រាវជ្រាវ

យុទ្ធសាស្ត្ររបស់នាយកក្នុងការលើកកម្ពស់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍៖ ការសិក្សាបែបជាតិពន្ធុសាស្ត្រ

ឡាច ភាស់[*១] ឈិញ នីដា[*២] ទេព គង្គា[*៣]

*[*១]មន្ទីរអប់រំ យុវជន និងកីឡាខេត្តស្វាយរៀង ប្រទេសកម្ពុជា*

*[*២]សាកលវិទ្យាល័យភូមិន្ទភ្នំពេញ រាជធានីភ្នំពេញ ប្រទេសកម្ពុជា*

*[*៣]មន្ទីរអប់រំ យុវជន និងកីឡាខេត្តស្វាយរៀង ប្រទេសកម្ពុជា*

អ៊ីម៉ែលរបស់អ្នកនិពន្ធ៖ *Email: lach.phors.hs@moeys.gov.kh*

ទទួលអត្ថបទ៖ មករា ២០២៤ កែសម្រួលអត្ថបទ៖ មេសា ២០២៤ ទទួលបោះពុម្ព៖ ឧសភា ២០២៤

សង្ខិត្តន័យ

ការចូលរួមរបស់សហគមន៍ គឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការអភិវឌ្ឍសាលារៀន និងការបង្កើតបរិយាកាសសិក្សារបស់សិស្ស។ បច្ចុប្បន្ន កត្តាប្រឈមមួយចំនួន ជាពិសេសកត្តាកម្រិតវប្បធម៌ និងកង្វះប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងច្បាស់លាស់ បានក្លាយជាឧបសគ្គរាំងស្ទះដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃកិច្ចសហការរវាងសាលារៀន និងសហគមន៍។ គោលបំណងនៃការសិក្សានេះ គឺស្វែងរកឱ្យឃើញពីយុទ្ធសាស្ត្ររបស់នាយក ក្នុងការលើកកម្ពស់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍ និងសាលារៀន។ ការសិក្សានេះ ប្រើប្រាស់គោលវិធីពន្ធុសាស្ត្រ (Ethnography) តាមរយៈការសង្កេត ការសម្ភាសន៍ស៊ីជម្រៅ និងការពិនិត្យឯកសារពាក់ព័ន្ធ ក្នុងការប្រមូលទិន្នន័យ ព្រមទាំងប្រើប្រាស់កម្មវិធី Nvivo 2020 សម្រាប់ការវិភាគទិន្នន័យ។ ការសិក្សាបានរកឃើញ គោលគំនិតសំខាន់ៗចំនួន ០៧ ៖(១) កិច្ចសហការ និងទំនាក់ទំនង (២) ការពង្រឹងលទ្ធផលសិក្សាសិស្ស (៣) ក្រមសីលធម៌នៃអ្នកដឹកនាំ (៤) ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទេរអំណាច (៥) ការទាក់ទាញ

ថ្នាក់ដឹកនាំ (៦) ការកៀរគរ និងការគ្រប់គ្រងថវិកា និង (៧) ការគាំទ្រ និងការលើកទឹកចិត្ត ។ គោលគំនិតសំខាន់ៗទាំងនេះ បង្ហាញពីយុទ្ធសាស្ត្រដ៏មានប្រសិទ្ធភាពរបស់នាយកក្នុងការកៀរគរសហគមន៍ចូលរួមអភិវឌ្ឍសាលារៀនប្រកបដោយស្មារតីទទួលខុសត្រូវខ្ពស់។

ពាក្យគន្លឹះ៖ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ នាយកសាលា ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ ការចូលរួមរបស់សហគមន៍

Abstract
Community engagement is essential for school development and for creating a positive learning environment for students. Currently, several challenges—particularly qualification factors and a lack of clear communication systems—have become significant barriers to the effectiveness of collaboration between schools and the community. The purpose of this study is to identify the strategies used by school principals to promote community and school participation. This research utilizes an ethnographic approach, collecting data through observations, in-depth interviews, and document reviews, while using NVivo 2020 software for data analysis. The study identified seven key themes: (1) Collaboration and Communication, (2) Strengthening Student Academic Performance, (3) Leadership Ethics, (4) Empowering Leadership, (5) Attracting Leadership, (6) Financial Resource Mobilization and Management, and (7) Support and Motivation. These key concepts demonstrate the effective strategies used by principals to mobilize community involvement in school development with a high sense of responsibility.

Keywords: Leadership, School principal, Change leadership, Community engagement

អាគតដ្ឋាន ៖ ឡាច, ភ., ឈិញ, ន., & ទេព, គ. (២០២៤). យុទ្ធសាស្ត្ររបស់នាយក ក្នុងការលើកកម្ពស់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍ ៖ ការសិក្សាបែបជាតិពន្ធុសាស្ត្រ, *កាលិកបត្រអប់រំកម្ពុជា. ៦*(២), ២០-៤៧។

១. សេចក្តីផ្តើម

ការចូលរួមរបស់សហគមន៍គឺមានផលជះជាវិជ្ជមានទៅលើគុណភាពអប់រំ។ សហគមន៍ អាចជំរុញគុណភាពការសិក្សារបស់សិស្ស និងបង្កើតភាពជោគជ័យ ដំណើរការរៀន និងបង្រៀន។ នាយកសាលា ដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការពង្រឹងទំនាក់ទំនងរវាងសហគមន៍ អាជ្ញាធរ និងគ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធ ដើម្បីគាំទ្រដល់ការរៀនសូត្ររបស់សិស្ស និងការអភិវឌ្ឍសាលារៀន (Harris, 2023)។ តាមរយៈភាពជាអ្នកដឹកនាំដ៏មានប្រសិទ្ធភាព នាយកសាលាអាចអនុវត្តយុទ្ធសាស្ត្រ ទាក់ទាញ និងលើកទឹកចិត្ត មាតាបិតា អ្នកអាណាព្យាបាលសិស្ស អាជ្ញាធរ និងដៃគូអភិវឌ្ឍន៍ ចូលរួមជាមួយសាលារៀន និងបង្ហាញពីការទទួលខុសត្រូវខ្ពស់លើការសិក្សារបស់សិស្ស។

ការសិក្សាជាច្រើនបានរកឃើញពីបញ្ហាប្រឈម រវាងការចូលរួមរបស់សហគមន៍ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងសាលារៀន។ យោងតាម Graybeal (2009) បានបង្ហាញថា បញ្ហាប្រឈមទាំងនេះបណ្ដាលមកពីវិសមភាពសេដ្ឋកិច្ចសង្គម កម្រិតវប្បធម៌ និងកង្វះធនធានដែលជាបញ្ហារាំងស្ទះក្នុងការកសាងភាពជាដៃគូសហគមន៍ និងសាលារៀន។ ការចូលរួមរបស់សហគមន៍ និងសាលារៀនមួយចំនួនមិនទាន់មាននិរន្តរភាព ដែលបណ្ដាលមកពីភាពមិនស៊ីចង្វាក់គ្នារបស់គណៈគ្រប់គ្រង ការគាំទ្រសាលារៀនមានកម្រិត និងមានវិសមភាពនៃការចូលរួមតាមសាលារៀន (Antonopoulou et al., 2019)។ បញ្ហាប្រឈមទាំងនេះសបញ្ជាក់ថា ការកសាងកិច្ចសហការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ទាមទារឱ្យមានការផ្លាស់ប្ដូរឥរិយាបថដឹកនាំរបស់នាយកសាលា តាមរយៈការកសាងទំនុកចិត្ត និងការផ្ដល់តម្លៃដល់មតិយោបល់របស់សហគមន៍ជាចម្បង (Epstein, 2018)។

គោលបំណងនៃការសិក្សានេះ គឺស្វែងរកឱ្យឃើញពីយុទ្ធសាស្ត្ររបស់នាយក ដើម្បីជំរុញឱ្យមានការចូលរួមរបស់សហគមន៍ និងសាលារៀន ដោយប្រើប្រាស់ក្របខ័ណ្ឌភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្ដូរ។ នៅក្នុងការរំលឹកទ្រឹស្ដី នឹងរៀបរាប់អំពីតួនាទី និងយុទ្ធសាស្ត្ររបស់នាយកក្នុងការលើកកម្ពស់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍រួមទាំងការសិក្សាស្រាវជ្រាវពីមុនដែលរំលេចពីតួនាទីនាយកនិងភាពជាដៃគូសហគមន៍។

២. រំលឹកទ្រឹស្ដី

សាលារៀនគឺប្រៀបដូចទៅនឹងសរសៃឈាមរបស់សហគមន៍។ សាលារៀនមិនអាចអភិវឌ្ឍបាននោះទេ ប្រសិនបើ គ្មានការចូលរួមយ៉ាងសកម្មពីភាគីពាក់ព័ន្ធ ព្រោះមាតាបិតា និងអាណាព្យាបាលគឺជាកម្លាំងចលករដែលជំរុញឱ្យសាលារៀនមានភាពរីកចម្រើន។ ក្នុងបរិបទកំណែទម្រង់សាលារៀន នាយកត្រូវដើរតួជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្ដូរ ដើម្បីជំរុញឱ្យមានការប្រែប្រួលជាវិជ្ជមាន សំដៅទៅដល់ការលើកកម្ពស់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍។ ការផ្លាស់ប្ដូរសាលារៀនប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពត្រូវមានយុទ្ធសាស្ត្រច្បាស់លាស់ ហើយនាយកសាលាត្រូវមានចក្ខុវិស័យវែងឆ្ងាយជានិច្ច។ នៅក្នុងរំលឹកទ្រឹស្ដីនេះ អ្នកសិក្សា នឹងលើកយកពីតួនាទីនាយក ក្នុងការជំរុញការចូលរួមរបស់សហគមន៍ និងទ្រឹស្ដីរបស់លោក John Kotter ដែលជាក្របខ័ណ្ឌទស្សនាទានមួយ ដែលកំណត់នូវជំហានជាក់លាក់សម្រាប់ការដឹកនាំផ្លាស់ប្ដូរនៃការសិក្សាស្រាវជ្រាវនេះ។

២.១ តួនាទីរបស់នាយក និងការចូលរួមរបស់សហគមន៍

ការអប់រំប្រកបដោយគុណភាពត្រូវការការចូលរួមពីសំណាក់សិស្ស គ្រូបង្រៀននិងសហគមន៍។ នាយកសាលាមានតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការលើកកម្ពស់ និងជំរុញការចូលរួមរបស់សហគមន៍ក្នុងការ

អភិវឌ្ឍសាលារៀន។ សាលារៀនមិនអាចអភិវឌ្ឍដោយខ្លួនឯងបានទេ ប៉ុន្តែសាលារៀនត្រូវការកិច្ចសហការពីមាតាបិតា អ្នកអាណាព្យាបាលសិស្ស អង្គការសហគមន៍ និងអ្នកពាក់ព័ន្ធផ្សេងៗ។ ការចូលរួមរបស់សហគមន៍អាចជួយគាំទ្រធនធានសម្ភារៈ និងលើកកម្ពស់លទ្ធផលសិក្សារបស់សិស្ស។ យោងតាម Epstein and Jansorn (2004) នាយកសាលាដែលមានប្រសិទ្ធភាព បង្កើតភាពជាដៃគូដ៏រឹងមាំជាមួយសហគមន៍។ នាយកសាលា មានតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការបង្ហាញចក្ខុវិស័យ វប្បធម៌សាលារៀន និងយុទ្ធសាស្ត្រក្នុងការទាក់ទាញសហគមន៍និងភាគីពាក់ព័ន្ធចូលរួមក្នុងដំណើរការសាលារៀន (Leithwood et al., 2020) ។ នាយកសាលា ជាអ្នកបង្កើតវប្បធម៌សហការ និងកសាងទំនុកចិត្ត ដើម្បីរឹតបន្តឹងចំណងមិត្តភាព ទាំងភាគីខាងក្នុង និងភាគីខាងក្រៅ។ យោងតាម Bryk (2010) បានសង្កត់ធ្ងន់ថា ការកសាងទំនុកចិត្ត គឺជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃភាពជោគជ័យសម្រាប់ភាពជាដៃគូសហគមន៍ និងសាលារៀន។ នាយកសាលាមានទំនួលខុសត្រូវក្នុងការបង្កើតកិច្ចសហប្រតិបត្តិការ ដោយបន្សុីចក្ខុវិស័យរបស់សាលារៀន និងតម្រូវការជាក់ស្តែងរបស់សិស្ស (Epstein, 2016) ។ ការដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពមិនត្រឹមតែផ្តោតលើការគ្រប់គ្រងការងារផ្ទៃក្នុងសាលាប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែត្រូវផ្សាភ្ជាប់សាលារៀនជាមួយសហគមន៍ ដើម្បីប្រមូលធនធាន ការគាំទ្រ និងការចូលរួមពីអ្នកពាក់ព័ន្ធ។

ការកសាងទំនុកចិត្តរវាងសាលារៀន និងសហគមន៍ក៏ជាធាតុសំខាន់មួយក្នុងការលើកកម្ពស់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍។ យោងតាមការសិក្សារបស់ Bryk (2010) បានសង្កត់ធ្ងន់ថា ទំនុកចិត្តរវាងអ្នកពាក់ព័ន្ធក្នុងសាលារៀន និងសហគមន៍ គឺជាកត្តាសំខាន់សម្រាប់ភាពជោគជ័យនៃការកែលម្អសាលារៀន។ ទំនាក់ទំនង ការបង្ហាញតម្លាភាព និងការចូលរួមរបស់សហគមន៍ក្នុងសកម្មភាពសាលារៀន អាចជួយបង្កើតទំនុកចិត្ត និងពង្រឹងភាពជាដៃគូ រវាងសាលារៀន និងសហគមន៍។ លើសពីនេះ ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានចក្ខុវិស័យ អាចលើកទឹកចិត្តភាគីពាក់ព័ន្ធ ក្នុងការជំរុញការចូលរួមរបស់សហគមន៍។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំសាលារៀនដែលមានប្រសិទ្ធភាព អាចបង្កើតបរិយាកាសនៃការសហការរវាងគ្រូបង្រៀន មាតាបិតា និងសហគមន៍ ដើម្បីលើកកម្ពស់ការអភិវឌ្ឍសាលារៀន និងលទ្ធផលសិក្សារបស់សិស្ស (Leithwood et al., 2020)។ ការដឹកនាំដែលផ្តោតលើការសហការ និងការចូលរួមរបស់អ្នកពាក់ព័ន្ធ អាចជួយបង្កើតការទទួលខុសត្រូវរួម និងបង្កើនការគាំទ្រដល់សាលារៀនពីសហគមន៍។ តាមការសិក្សារបស់ Fullan (2007) បានបញ្ជាក់ថា អ្នកដឹកនាំអាចជំរុញការសហការរវាងអ្នកពាក់ព័ន្ធ និងបង្កើតការចូលរួមយ៉ាងសកម្មពីសហគមន៍។ បន្ថែមពីនេះ Epstein et al. (2011) ក៏បានសង្កត់ធ្ងន់ថា ការសហការរវាងសាលារៀន គ្រួសារ និងសហគមន៍ គឺជាកត្តាសំខាន់ដែលជួយលើកកម្ពស់គុណភាពអប់រំ និងការអភិវឌ្ឍសាលារៀន។

ក្រៅពីនេះ ទ្រឹស្តីនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ ក៏បានបង្ហាញពីសារៈសំខាន់នៃតួនាទីអ្នកដឹកនាំក្នុងការជំរុញការផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងសាលារៀន។ តាមការពន្យល់របស់ Kotter (1996) អ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព ត្រូវបង្កើតចក្ខុវិស័យ បង្កើនការយល់ដឹង និងជំរុញឱ្យអ្នកពាក់ព័ន្ធចូលរួមក្នុងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ។ យោងតាម Leithwood et al. (2020) បានលើកឡើងថា ការលើកទឹកចិត្ត និងការបំផុសគំនិតគ្រូបង្រៀន សហគមន៍និងដៃគូពាក់ព័ន្ធអាចជំរុញសាលាឆ្ពោះទៅរកចក្ខុវិស័យរួមមួយ។ ការអនុវត្តយុទ្ធសាស្ត្រដឹកនាំបែបនេះ អាចជួយឱ្យសហគមន៍មានការយល់ដឹងពីសារៈសំខាន់នៃការចូលរួម។ ដូចនេះ តួនាទីនាយកសាលាគឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការជំរុញឱ្យមានវប្បធម៌សហការគ្នា ការកសាងទំនុកចិត្ត និងជំរុញភាគីពាក់ព័ន្ធឆ្ពោះទៅរកការអប់រំប្រកបដោយគុណភាព។

២.២ ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ

ការដឹកនាំដើម្បីផ្លាស់ប្តូរមិនមែនជារឿងងាយស្រួលទេ។ យោងតាមលោក Choi (2011) បានលើកឡើងថា ភាគច្រើននៃការផ្លាស់ប្តូរដែលបរាជ័យគឺបណ្តាលមកពីការអនុវត្តបរាជ័យ តែមិនមែនគំនិតផ្តួចផ្តើមបរាជ័យនោះទេ។ យោងតាម Miskel and Hoy (2002) អ្នកដឹកនាំត្រូវមានជំហានក្នុងការអនុវត្តដើម្បីកសាង និងគាំទ្រសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរសាលារៀន។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ សំដៅទៅលើវិធីសាស្ត្រ ដែលអ្នកដឹកនាំមានគំនិតផ្តួចផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរជាក់លាក់មួយ។ យោងតាម Kotter (1995) បានកំណត់ដំណើរការ៨ជំហានសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព។

ការជំរុញឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរបន្ទាន់៖ នៅក្នុងជំហាននេះ នាយកសាលាត្រូវបង្ហាញពីបញ្ហាប្រឈមដែលកើតមានឡើង និងរំលេចឡើងពីអត្ថប្រយោជន៍នៃការចូលរួមសកម្មភាពរបស់សហគមន៍ ដូចជាការពង្រឹងលទ្ធផលសិក្សារបស់សិស្ស និងភាពជាដៃគូរបស់សហគមន៍។ ជាក់ស្តែង ភាពជោគជ័យនៃការសិក្សារបស់សិស្ស គឺត្រូវផ្សាភ្ជាប់ការចូលរួមរបស់អ្នកអាណាព្យាបាលសិស្ស ដើម្បីផ្លាស់ប្តូរស្ថានភាពសាលារៀន (Kotter, 1996)។

ការកសាងប្រមូលផ្តុំក្រុមផ្សេងៗ៖ យោងតាម Hill (2005) បានចាត់ទុកអ្នកដឹកនាំជា អ្នកជួសជុល (Fixer)។ អ្នកដឹកនាំខិតខំបង្កើតក្រុមដឹកនាំខាងក្រៅ និងលើកទឹកចិត្តឱ្យមានកាចូលរួមពីដៃគូដើម្បីកាត់បន្ថយឧបសគ្គនានាដែលបានកើតឡើង។ ការដោះស្រាយស្ថានភាពលំបាកនេះ ត្រូវមានការចូលរួមទាំងអស់គ្នាដើម្បីចូលរួមធ្វើការផ្លាស់ប្តូរស្ថានភាពទាន់ពេលវេលា (Hill, 2005)។

ការបង្កើតចក្ខុវិស័យ៖ ចក្ខុវិស័យ គឺជាការមើលឃើញដ៏វែងឆ្ងាយទៅអនាគត។ ចក្ខុវិស័យត្រូវតែច្បាស់លាស់ និងមានន័យគ្រប់គ្រាន់ (Kotter & Cohen, 2002)។ នៅពេលដែលចក្ខុវិស័យមិនច្បាស់លាស់ អ្នកបំពេញការងារ នឹងមិនមានភាពច្បាស់លាស់និងគំនិតផ្តួចផ្តើមមិនស្របគ្នា។

ការផ្សព្វផ្សាយចក្ខុវិស័យ៖ យោងតាម Moran and Brightman (2000) ការផ្សព្វផ្សាយត្រូវមានការចូលរួមជាមួយគ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធដើម្បីផ្សព្វផ្សាយចក្ខុវិស័យ ទៅដល់បុគ្គលិកតាមជំនាញបានច្បាស់លាស់ ។ ប្រសិនបើអ្វីៗទាំងអស់មិនត្រូវបានលាតត្រដាង នៅចំណុចនេះការសង្ស័យអាចរាំងស្ទះដល់ការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់អង្គភាពទាំងមូល (Kotter & Cohen, 2002)។ ឆន្ទៈ ឬជម្នះ គឺជាកម្លាំងទូទៅក្នុងគំនិតផ្តួចផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរ។ ការសិក្សា បានបង្ហាញថា ជម្នះជាធម្មតាជាសញ្ញាបង្ហាញពីឆន្ទៈក្នុងការដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូរឆ្លើយតបទៅនឹងគំនិតផ្តួចផ្តើម។

ការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច៖ នៅដំណាក់កាលនេះសាលាត្រូវផ្តល់អំណាចដល់សហគមន៍ ថាតើសហគមន៍អាចធ្វើអ្វីខ្លះបាន ដើម្បីជួយគាំទ្រដល់ការសិក្សារបស់សិស្ស។ ការផ្តល់ឱកាសឱ្យសហគមន៍ចូលរួមក្នុងការសម្រេចចិត្តសំខាន់ៗតាមរយៈការប្រជុំ ឬការបង្កើតក្រុមប្រឹក្សាសាលាផ្សេងៗ គឺជាការលើកទឹកចិត្តមួយដែលបង្ហាញពីសិទ្ធរបស់ពួកគាត់ផង និងការទទួលខុសត្រូវចំពោះសាលារៀនផង។

ការបង្កើតភាពជោគជ័យភ្លាមៗ៖ ការរៀបចំផែនការសម្រាប់ភាពជោគជ័យដែលអាចមើលឃើញនៅដំណាក់កាលដំបូង អាចរក្សាសន្ទុះឆ្ពោះទៅរកចក្ខុវិស័យបន្តបន្ទាប់ទៀត។ យោងតាម Kramer (2009) បានលើកឡើងថា ការបង្ហាញនូវលទ្ធផលការងារនៅចំណុចនេះ អាចជាការវាយតម្លៃទៅតាមពេលវេលាដើម្បីឱ្យក្រុមដឹកនាំខិតខំបន្តទៀតនិងជម្នះឧបសគ្គនានាដែលកើតមានឡើង។

បង្រួបបង្រួមការកែលម្អដើម្បីបង្កើតការផ្លាស់ប្តូរបន្ថែមទៀត៖ ការដឹកនាំការផ្លាស់ប្តូរទៅកាន់អង្គភាពមួយ គឺមិនខុសពីការរៀបចំគ្រឿងសង្ហារឹមនៅក្នុងការិយាល័យនោះទេ។ គេត្រូវការមនុស្សជាច្រើនដើម្បីជួយដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរអង្គភាពមួយនោះ។ តាម Kotter (1996) ការផ្លាស់ប្តូរដែលជោគជ័យត្រូវផ្តោតលើ ៖ ១) ជំនឿលើការផ្លាស់ប្តូរ៖ ក្រុមអ្នកដឹកនាំមានភាពជឿជាក់ទទួលបានដោយការឈ្នះក្នុងរយៈពេលខ្លី ២) ជំនួយបន្ថែម៖ ត្រូវការមនុស្សបន្ថែមដើម្បីផ្សព្វផ្សាយ និងចូលរួមផ្លាស់ប្តូរអង្គភាព ៣)ភាពជាអ្នកដឹកនាំថ្នាក់លើ៖ មនុស្សមានឥទ្ធិពល ផ្តោតលើការរក្សាភាពច្បាស់លាស់នៃគោលបំណងរួម និងការរក្សាកម្រិតនៃការផ្លាស់ប្តូរបន្តបន្ទាប់ និង ៤) ការគ្រប់គ្រង និងភាពជាអ្នកដឹកនាំថ្នាក់ក្រោម៖ ថ្នាក់ក្រោមបង្គាប់ជួយអ្នកដឹកនាំលើបង្គាប់បន្តបន្ទាប់ ដើម្បីសម្រេចបានកិច្ចការរួមមួយ។

អនុវត្តច្បាប់ទម្លាប់អង្គភាពថ្មី៖ វប្បធម៌មិនមែនជាអ្វីដែលអ្នករៀបចំដោយងាយស្រួលនោះទេ។ ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌ភាគច្រើនកើតឡើងក្នុងដំណាក់កាលទី 8 របស់ (Kotter, 1996)។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ត្រូវដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរជាទម្លាប់ ដើម្បីបន្សុីគោលនយោបាយ ការអនុវត្ត និងការអភិវឌ្ឍវិជ្ជាជីវៈស្របទៅនឹងចក្ខុវិស័យថ្មីមួយរបស់អង្គភាព។

សរុបមក នាយកសាលាដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ ក្នុងការកសាងភាពជាដៃគូសាលារៀន និងសហគមន៍។ ការកសាងទំនុកចិត្ត ការសហការ និងការលើកទឹកចិត្ត ជួយលើកកម្ពស់ភាពជាដៃគូអភិវឌ្ឍសាលារៀន និងការសិក្សារបស់សិស្សប្រកបដោយគុណភាព។ ក្របខ័ណ្ឌ ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ ផ្តល់នូវវិធីសាស្ត្រដែលមានលក្ខណៈជាជំហានៗ ក្នុងការដឹកនាំ និងដោះស្រាយបញ្ហាប្រឈមឈានទៅរកការសម្រេចបានការចូលរួមរបស់សហគមន៍ប្រកបដោយនិរន្តរភាព។

៣. វិធីសាស្ត្រ

ការសិក្សានេះប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រស្រាវជ្រាវគុណវិស័យបែបជាតិពន្ធុសាស្ត្រ (Ethnography) ដើម្បីសិក្សាស៊ីជម្រៅពីការអភិវឌ្ឍភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរសម្រាប់នាយកសាលាមធ្យមសិក្សាទុតិយភូមិនៅកម្ពុជា។ ការជ្រើសរើសយកវិធីសាស្ត្រជាតិពន្ធុសាស្ត្រនេះ គឺដោយសារវាជាវិធីសាស្ត្រដ៏សមស្របបំផុត ដែលអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកស្រាវជ្រាវអាចបកស្រាយពីអត្ថន័យនៃឥរិយាបថ ភាសា និងសកម្មភាពរួមគ្នារបស់ក្រុមវប្បធម៌ណាមួយនៅក្នុងបរិបទជាក់ស្តែង (Creswell & Creswell, 2017)។ តាមរយៈការចុះសង្កេតផ្ទាល់ និងការប្រើប្រាស់ការគិតបែបវិភាគ អ្នកស្រាវជ្រាវអាចពិនិត្យយ៉ាងលម្អិតលើសកម្មភាពអនុវត្តប្រចាំថ្ងៃ និងអន្តរកម្មរវាងនាយកសាលាជាមួយគ្រូបង្រៀន សិស្ស និងសហគមន៍។

៣.១ ការជ្រើសរើសសំណាក

អ្នកសិក្សាជ្រើសរើសសំណាកតាមវិធីសាស្ត្រកំណត់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទុកជាមុន (Purposive Sampling) ដោយជ្រើសរើសយកវិទ្យាល័យដែលជាប់ពានជានាយកល្អចំនួន ០១វិទ្យាល័យ ក្នុងនោះចំនួនអ្នកចូលរួមសម្ភាសន៍មាន ១៣រូប រួមមានគណៈគ្រប់គ្រងសាលារៀនចំនួន០១នាក់ ប្រធានក្រុមបច្ចេកទេសចំនួន ០៤នាក់ សិស្សជាប្រធានថ្នាក់ចំនួន០៤នាក់ និងសហគមន៍ដែលជាមេភូមិ និងជំនួយការភូមិចំនួន០៤នាក់។ ខាងក្រោមនេះជាតារាងភាគសំណាកនៃអ្នកចូលរួមសម្ភាសន៍។

តារាងទី១៖ ចំនួនភាគសំណាកនៃអ្នកចូលរួមសម្ភាសន៍

ល.រ	មុខសញ្ញាអ្នកចូលរួមសម្ភាសន៍	ចំនួនអ្នកចូលរួមសម្ភាសន៍
១.	នាយកសាលា	០១ នាក់
២.	គ្រូបង្រៀន (ប្រធានបច្ចេកទេស)	០៤ នាក់
៣.	សិស្ស (ប្រធានថ្នាក់)	០៤ នាក់
៤.	សហគមន៍ (គណៈកម្មការគ្រប់គ្រងសាលារៀន)	០៤ នាក់
	សរុបរួម	១៣ នាក់

៣.២ ឧបករណ៍ស្រាវជ្រាវ

សំណួរសម្ភាសន៍ត្រូវបានរៀបចំតាមក្របខ័ណ្ឌ ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ របស់ Kotter (1996) ដែលចែកជា ០៤ប្រភេទសំណួរសម្ភាសន៍ រួមមានសំណួរសម្ភាសន៍នាយកសាលា គ្រូបង្រៀន សិស្ស និងសហគមន៍។ អ្នកសិក្សាប្រើប្រាស់កំណត់ត្រា (Field note) និង ការវិភាគលើឯកសារគតិយុត្តរបស់សាលារៀន ដូចជាផែនការយុទ្ធសាស្ត្រអភិវឌ្ឍសាលារៀន សេចក្តីណែនាំរបស់ក្រសួង និងសាលារៀន និងឯកសារពាក់ព័ន្ធផ្សេងៗមួយចំនួនទៀត។

៣.៣ ការប្រមូលទិន្នន័យ

អ្នកស្រាវជ្រាវបានចុះដល់ទីតាំងសិក្សា ដោយចំណាយពេលស្នាក់នៅ និងសង្កេតរយៈពេល ០៣ ខែ ចន្លោះខែមករា ដល់មេសា ឆ្នាំ២០២៤។ ក្នុងអំឡុងពេលនេះ អ្នកស្រាវជ្រាវបានប្រើប្រាស់តារាងសង្កេត (Observation Checklist) និងកំណត់ត្រា (Field Notes) ដើម្បីកត់ត្រាឥរិយាបថ និងអន្តរកម្មសង្គមជាក់ស្តែង។ ជាមួយគ្នានេះ អ្នកសិក្សាបានធ្វើការវិភាគលើឯកសារ ដោយផ្តោតលើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ កំណត់ហេតុអង្គប្រជុំ និងរូបភាពសកម្មភាព ត្រូវបានពិនិត្យដើម្បីផ្ទៀងផ្ទាត់ជាមួយទិន្នន័យសម្ភាសន៍។

៣.៤ ការវិភាគទិន្នន័យ

ការវិភាគទិន្នន័យក្នុងការសិក្សានេះ បានអនុវត្តវិធីសាស្ត្រវិភាគបែបគោលគំនិតសំខាន់ៗ (Thematic Analysis) ដោយផ្អែកលើក្របខ័ណ្ឌ ៦ ជំហានដែលបានណែនាំដោយ Braun and Clarke (2006)។ អ្នកសិក្សាបានប្រើប្រាស់កម្មវិធី NVivo 2020 ដើម្បីជួយរៀបចំ និងវិភាគទិន្នន័យ។ ដំណើរការវិភាគចាប់ផ្តើមពីការធ្វើឱ្យស៊ាំនឹងទិន្នន័យ ដោយធ្វើការប្រតិចារឹកទិន្នន័យពីសំឡេងទៅជាអត្ថបទ និងអានពិនិត្យឡើងវិញជាបន្តបន្ទាប់ ដើម្បីយល់ពីបរិបទទូទៅនៃទិន្នន័យ។ បន្ទាប់មក អ្នក

សិក្សាបានដាក់ពាក្យកូដ (open code) ដោយកំណត់កូដលើឃ្លា ឬផ្នែកខ្លឹមសារសំខាន់ៗក្នុងបទសម្ភាសន៍។ កូដទាំងនេះត្រូវបានចងក្រង និងវិភាគបន្ថែម ដើម្បីស្វែងរកគោលគំនិតសំខាន់ៗ (themes) ដែលមានលក្ខណៈប្រហាក់ប្រហែលគ្នា។ បន្ទាប់ពីនោះ ប្រធានបទត្រូវបានត្រួតពិនិត្យឡើងវិញដោយប្រៀបធៀបជាមួយទិន្នន័យដើម ដើម្បីធានាថាវាមានសង្គតិភាព និងតំណាងឱ្យខ្លឹមសារនៃទិន្នន័យបានត្រឹមត្រូវ។ នៅដំណាក់កាលបន្ទាប់ អ្នកស្រាវជ្រាវបានកំណត់និយមន័យ និងដាក់ឈ្មោះប្រធានបទនីមួយៗឱ្យមានលក្ខណៈវិទ្យាសាស្ត្រ។ ជំហានចុងក្រោយ គឺការរៀបចំ និងសរសេររបាយការណ៍លទ្ធផល ដោយជ្រើសរើសសម្រង់សម្ដីពីអ្នកចូលរួម ដើម្បីគាំទ្រដល់ការបកស្រាយ និងបង្ហាញលទ្ធផលស្រាវជ្រាវយ៉ាងច្បាស់លាស់។

៤. លទ្ធផល

ការសិក្សាបានរកឃើញ គោលគំនិតសំខាន់ៗចំនួន ០៧ ក្នុងការឆ្លើយតបយុទ្ធសាស្ត្ររបស់នាយក លើកកម្ពស់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍ ៖ (១) កិច្ចសហការ និងទំនាក់ទំនង (២) ការពង្រឹងលទ្ធផលសិក្សាសិស្ស (៣) ក្រមសីលធម៌នៃអ្នកដឹកនាំ (៤) ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទេរអំណាច (៥) ការទាក់ទាញថ្នាក់ដឹកនាំ (៦) ការកៀរគរ និងការគ្រប់គ្រងថវិកា និង (៧) ការគាំទ្រ និងការលើកទឹកចិត្ត។ ខាងក្រោមនេះ ជាគោលគំនិតសំខាន់ៗ និងចំនួនកូដដែលបានលើកមករៀបរាប់តាមគោលគំនិតសំខាន់នីមួយៗ។

តារាងទី២៖ ចំនួនកូដនៃគោលគំនិតសំខាន់ទាំង៧

ល.រ	គោលគំនិតសំខាន់ៗ	ចំនួនកូដ
១.	កិច្ចសហការ និងទំនាក់ទំនង	១០
២.	ការពង្រឹងលទ្ធផលសិក្សាសិស្ស	៨
៣.	ក្រមសីលធម៌នៃអ្នកដឹកនាំ	៧
៤.	ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទេរអំណាច	៥
៥.	ការទាក់ទាញថ្នាក់ដឹកនាំ	៤
៦.	ការកៀរគរ និងការគ្រប់គ្រងថវិកា	៤
៧.	ការគាំទ្រ និងការលើកទឹកចិត្ត	២
	សរុបរួម	៤០

៤.១ កិច្ចសហប្រតិបត្តិការ និងទំនាក់ទំនង

⊙ **ការចូលរួម៖** អាជ្ញាធរ ដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងដំណើរការសាលារៀន។ អាជ្ញាធរ ជាអ្នកថែរក្សាសុខសុវត្ថិភាពសាលារៀន។ បើសាលាមិនមានសណ្ដាប់ធ្នាប់ និងពោរពេញទៅដោយក្មេងទំនើង និងក្មេងខិលខូច សាលារៀននឹងមិនមានការរីកចម្រើននោះទេ។ ផ្ទុយទៅវិញ អាជ្ញាធរជាអ្នកជួយសម្របសម្រួលសាលារៀន ជួយតម្រង់ទិសសិស្ស សីលធម៌ វិន័យ និងការរស់នៅជាច្រើនរបស់សិស្ស។ ដូចនេះ នាយកបានផ្ដល់តម្លៃខ្លាំងទៅលើអាជ្ញាធរដែលសាលារៀនត្រូវការជាចាំបាច់ មិនអាចខ្វះបាន។

សាលារៀនមានយន្តការសហការយ៉ាងជិតស្និទ្ធជាមួយអាជ្ញាធរ និងកងកម្លាំងនគរបាល។ ជាក់ស្ដែងលទ្ធផលបានមកពីការសង្កេត បង្ហាញថាសាលារៀនមានមន្ត្រីប៉ុស្ដិ៍រដ្ឋបាលដែលចុះមកអន្តរាគមន៍ជាទៀងទាត់ ដើម្បីទប់ស្កាត់ករណីសិស្សគេចសាលា និងត្រួតពិនិត្យបង្ក្រាបក្រុមក្មេងទំនើងនៅតាមកន្លែងជួបជុំក្បែរសាលារៀន។ លើសពីនេះ ក្នុងការប្រជុំគណៈកម្មការគ្រប់គ្រងសាលា អ្នកស្រាវជ្រាវបានឃើញវត្តមានរបស់តំណាងអាជ្ញាធរចូលរួមយ៉ាងសកម្ម ដែលបង្ហាញពីការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់លើសុវត្ថិភាពសាលារៀន។ ស្របគ្នានេះដែរ នាយកសាលាបានបញ្ជាក់ពីសារៈសំខាន់នៃកិច្ចសហការនេះថា៖

> *អ្នកខ្លះមើលរំលងអាជ្ញាធរ ពេលមានក្មេងទំនើង ដូចជាការកាប់ចាក់ ការវាយដំ និងការប្រើប្រាស់គ្រឿងញៀនជាដើម ប្រសិនបើយើងប្រាប់គាត់ហើយគាត់ធ្វើព្រងើយ ចំណុចនេះមិនជោគជ័យទេ។ ការដឹកនាំ គឺមិនអាចមើលរំលងអាជ្ញាធរបានទេ(P37)។*

ជាគោលការណ៍ច្បាប់ ដែនសមត្ថកិច្ចរបស់នាយកសាលាមានត្រឹមកម្រិតក្នុងបរិវេណសាលារៀន។ ចំពោះកត្តាខាងក្រៅដែលរំខានដល់ការសិក្សា ដូចជាការចែកចាយ និងការប្រើប្រាស់គ្រឿងស្រវឹង និង សកម្មភាពខុសច្បាប់នានា ទាមទារឱ្យមានកិច្ចអន្តរាគមន៍តាមផ្លូវច្បាប់ពីសំណាក់អាជ្ញាធរមានសមត្ថកិច្ច។ ដូចនេះនាយកត្រូវមានទំនាក់ទំនងល្អជាមួយអាជ្ញាធរដើម្បីធានាបានសុវត្ថិភាពសាលារៀន។

> *ដូចសាលាយើងប្រាប់គាត់ភ្លាមដាក់យកមកទាំងឡាន PM ប៉ូលីស មកស្រុះគ្នា អានឹងបានមានការអភិវឌ្ឍ ហើយកម្មើញដល់ជនខិលខូចទៀតផង។ ការលក់បារី ការលក់ស្រាអញ្ចឹងដែរ បើអាជ្ញាធរហាមឃាត់ គាត់ឈប់លក់ ប៉ុន្តែបើគ្រូបង្រៀនហាម ចាំតែឈប់លក់តើ (P37)។*

ការអភិវឌ្ឍសាលារៀន មិនអាចសម្រេចបានពេញលេញនោះឡើយ ប្រសិនបើខ្វះការចូលរួមពីភាគីពាក់ព័ន្ធខាងក្រៅ។ ក្នុងន័យនេះ ដៃគូអភិវឌ្ឍន៍ត្រូវបានចាត់ទុកថាជាតួអង្គដ៏សំខាន់ និងជាកម្លាំងចលករមិនអាចខ្វះបាន ក្នុងការជំរុញឱ្យសាលារៀនមានការអភិវឌ្ឍ។ អង្គការក្រៅរដ្ឋាភិបាល

(NGOs) និងវិស័យឯកជន អាចជួយបំពេញចន្លោះប្រហោងនៃកង្វះខាតថវិកា ក៏ដូចជាការផ្តល់នូវការគាំទ្រធនធានមនុស្ស និងធនធានបច្ចេកទេស។ លើសពីនេះ ភាពជាដៃគូនេះផ្តល់នូវការគាំទ្រផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុ ការកសាងសមត្ថភាពបុគ្គលិក និងការកែលម្អហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធរូបវន្ត។

ខ្វះអង្គការដៃគូ ទាំងក្នុង និងក្រៅរាជរដ្ឋាភិបាល ក៏មិនឱ្យសាលារីកចម្រើនដែរ។ អញ្ចឹងអង្គការដៃគូ ជាកម្លាំងចលករមួយក្នុងការជំរុញឱ្យសាលាមានការរីកចម្រើន។ សម្រាប់សាលាខ្ញុំ កាលអង្គការមិនទាន់ចូលមកដល់មិនទាន់បានជួយ យើងខ្វះច្រើន សព្វបែបយ៉ាងទាំងអស់(P37)។

សហគមន៍គឺជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់ក្នុងការអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ ការសហការរវាងសាលារៀន និងសហគមន៍ ការសិក្សារបស់សិស្សមានភាពរីកចម្រើន។ សហគមន៍អាចចូលរួមក្នុងការទទួលខុសត្រូវនៃការអភិវឌ្ឍសាលា ផ្តល់ការងារ ឬធនធានដែលអាចជួយសាលារៀនសម្រេចបានគោលដៅ។

សហគមន៍ មានសិទ្ធិក្នុងការផ្តល់មតិយោបល់ដល់សាលារៀនដែរ ហើយអាចសម្រេចថាសិស្សណាអាចត្រួតថ្នាក់បានដែរ។ មួយទៀតបើសិនមានសិស្សសកម្មភាពអវិជ្ជមាន ដូចក្មេងទំនើង យើងកត់ចូលក្នុងបញ្ជីសិស្សស្បែកខ្មៅ យើងធ្វើការផ្សព្វផ្សាយទៅលើបំណិនជីវិត (P42)។

⊙ **បំណិនទំនាក់ទំនង៖** អ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព ត្រូវមានជំនាញក្នុងការទំនាក់ទំនងកៀរគរ ឱ្យមានការចូលរួមក្នុងដំណើរការអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ ជំនាញទំនាក់ទំនងរបស់អ្នកដឹកនាំមិនត្រឹមតែជួយបង្កើតទំនុកចិត្តជាមួយបុគ្គលិក និងសហគមន៍ប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែវាដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការបង្កើតឱ្យមានសាមគ្គីភាព និងការទទួលខុសត្រូវជាមួយគ្នា។ នៅវិទ្យាល័យនេះ នាយកសាលាបានសង្កត់ធ្ងន់ថា បំណិនទំនាក់ទំនងជាជំនាញទន់មួយដែលគ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធត្រូវតែប្រកាន់ភ្ជាប់។

សហគមន៍ជាមនុស្សចាស់ យើងយកសញ្ញាបត្រទៅសួរគាត់ គឺគាត់មិនសហការទេ គឺយើងត្រូវសុំយកបទពិសោធជីវិតមកនិយាយ។ យើងតែងតែប្រើពាក្យថាអ៊ំ ខ្ញុំចេះតែបង្រៀន តែបទពិសោធនៃការរស់នៅ បទពិសោធនៃការឆ្លងកាត់សម័យកាល អ៊ំអាចជួយបង្ហាញផង។ ទី២ត្រូវដើរតួនាទីដូចជាបងប្អូន ទំនេរត្រូវសុំសួរយោបល់គាត់។ ពេលដែលយើងបានអញ្ជើញគាត់ចូលរួមបានហើយ គឺយើងបង្រៀនគ្រូឱ្យរៀនធ្វើការជាមួយអ្នកអាណាព្យាបាលសិស្សគ្រប់គ្នា។ ទំនាក់ទំនងជាផ្លូវការ ក្រៅផ្លូវការ សួរសុខទុក្ខ បង្ហាញពីលទ្ធផលនៃការសិក្សារបស់កូនគាត់ ជួបនិយាយ ប្រាស្រ័យទាក់ទង ឱនលំទោន(P37)។

នាយកសាលា បានលើកឡើងទៀតថា ទំនាក់ទំនងជាមួយដៃគូអភិវឌ្ឍន៍គឺត្រូវបង្ហាញភាពស្មោះត្រង់។ អ្វីដែលអង្គការដៃគូចង់បាន គឺភាពស្មោះត្រង់ តម្លាភាព គណនេយ្យភាព និងស្រលាញ់ផលប្រយោជន៍រួមគ្នា។ អង្គការដៃគូត្រូវការព័ត៌មានជាក់ស្ដែង និងការប្រើប្រាស់ធនធានបានត្រឹមត្រូវ។

ទាក់ទងដៃគូអង្គការ គេយកលុយមកឱ្យយើង។ នាយក គណៈគ្រប់គ្រងទាំងអស់ត្រូវចាំអញ្ចឹង រាល់ទិន្នន័យដែលគេត្រូវការគឺជាទិន្នន័យសុចរិត ទៀងត្រង់។ បន្ទាប់ពីទិន្នន័យទៀងត្រង់ហើយ ទំនាក់ទំនងល្អ ត្រូវប្រាប់ពីបញ្ហាប្រឈមដល់គាត់ជាលក្ខណៈក្រៅផ្លូវការ ជជីកសួរដូចយើងខ្វះបន្ទប់ អញ្ចឹង បងខាងបងមានគម្រោងបន្ទប់ទឹកទេ ខ្ញុំនៅបញ្ហាខ្វះខាតបន្ទប់ទឹក(P37)។

នាយកសាលា និងក្រុមគ្រូបង្រៀនត្រូវបង្ហាញពីឥរិយាបថទន់ភ្លន់ និងភាពស្និទ្ធស្នាល ដើម្បីកៀរគរសហគមន៍ចូលរួមជាមួយសាលារៀន។ សហគមន៍ម្នាក់ទៀតលើកឡើងថាទំនាក់ទំនងសហគមន៍ និងសាលារៀនគឺមានភាពលេចធ្លោជាងគេ។ អ្វីដែលសហគមន៍សង្កត់ធ្ងន់គឺការបង្កើតភាពស្និតស្នាលជាមួយសាលារៀន និងសហគមន៍។ តាមរយៈការសង្កេតផ្ទាល់ អ្នកស្រាវជ្រាវបានកត់សម្គាល់ឃើញនូវសកម្មភាពការស្វាគមន៍ដោយស្នាមញញឹម និងការប្រើប្រាស់ភាសាកាយវិការដ៏សមរម្យរបស់បុគ្គលិកអប់រំនៅពេលជួបជាមួយអ្នកអាណាព្យាបាលសិស្ស។ លើសពីនេះ អ្នកស្រាវជ្រាវបានកត់សម្គាល់ឃើញនូវរូបភាពដ៏គួរឱ្យរំភើបមួយ ដែលនាយកសាលាបានដឹកនាំក្រុមយុវជនស្ម័គ្រចិត្ត ប្រើប្រាស់មធ្យោបាយដឹកជញ្ជូន (ឡាន) ដើម្បីយកបន្លែ និងផ្លែឈើដែលប្រមូលផលបានពីសួនកសិកម្មសាលារៀនទៅចែកជូនដល់សហគមន៍ និងគ្រួសារសិស្សដែលមានជីវភាពខ្វះខាតតាមផ្ទះដោយផ្ទាល់។

បេះដូងរបស់លោកគ្រូអ្នកគ្រូ របស់នាយក មានភាពស្និទ្ធស្នាលជាមួយសហគមន៍ ស៊ីងថា សាលារៀន និងសហគមន៍ ជាប្ដីប្រពន្ធហើយ។ លោកគ្រូ អ្នកគ្រូ ចំណេះដឹងរបស់គាត់ខ្ពស់ ហើយគាត់ធ្វើការជាមួយសហគមន៍អត់មានការរើសអើង អត់មានថាយកចំណេះដឹងមកដាក់ពីមុខទេ គឺធ្វើការមានភាពស្និទ្ធស្នាល និងមានការយល់ចិត្តគ្នា (P46)។

⊙ **ការផ្សព្វផ្សាយ៖** ការផ្សព្វផ្សាយដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការបង្ហាញព័ត៌មាន សកម្មភាពសាលារៀន និងជាពិសេសពីតម្លាភាព ដល់សហគមន៍។ សាលារៀនត្រូវមានប្រព័ន្ធផ្សព្វផ្សាយឱ្យគ្រប់ជ្រុងជ្រោយ ដើម្បីផ្ដល់ឱកាសឱ្យសហគមន៍ដឹងពីសកម្មភាពរបស់ខ្លួន។ ការចូលរួមរបស់សហគមន៍កាន់តែខ្លាំងប្រសិនបើសហគមន៍បានដឹងពីស្ថានភាពសាលារៀនកាន់តែច្រើន។

ពេលចាប់ផ្ដើមបើកបវេសនកាលសាលាដំបូង គឺយើងប្រជុំជាមួយគណៈគ្រប់គ្រងសាលារៀន ដែលមានសមាសភាពជាង ៣០នាក់ ដើម្បីធ្វើផែនការរួមគ្នា។ នៅក្នុងឆ្នាំហ្នឹង តើយើងត្រូវរៀបចំ

អ្វីខ្លះ ត្រូវការអ្វីខ្លះ ពង្រឹងទៅលើអ្វីខ្លះ។ ពួកគាត់មានបន្ទប់១ បន្ទប់សហគមន៍ ហើយយើងជុំគ្នាទៅប្រហែលជា ១ម៉ោង ឬ២ម៉ោង (P38)។

ការផ្សព្វផ្សាយព័ត៌មានច្បាស់លាស់ បានចូលរួមចំណែកយ៉ាងខ្លាំងក្នុងការបង្កើតទំនុកចិត្តដល់សហគមន៍។ បើតាមការលើកឡើងពីសហគមន៍ម្នាក់បង្ហាញថា ក្នុងករណីអ្នកអាណាព្យាបាលសិស្សមានមន្ទិលសង្ស័យលើវត្តមានសិស្ស សាលារៀនអាចបង្ហាញភស្តុតាងតាមរយៈ កាមេរ៉ាសុវត្ថិភាព និងការរាយការណ៍ពីគ្រូបន្ទុកថ្នាក់ ដើម្បីបង្ហាញភាពច្បាស់លាស់។

យើងប្រកាសលទ្ធផលថាកូនគាត់ខែនេះឈប់រៀនប៉ុន្មានដង អ្នកខ្លះប្រកែកថាកូនខ្ញុំមករៀនរាល់ថ្ងៃតើ ម្ដេចក៏អវត្តមាន។ ប្រធានថ្នាក់កត់វត្តមាន អត់ប្រកែកគ្នាបានទេ។ យើងមានកាមេរ៉ាយើងអាចឆែកតាមនឹងបានទៀត ហើយយើងមានគណៈកម្មការគ្រប់គ្រងថ្នាក់រៀន(P46)។

គាត់បានលើកឡើងថា ប្រព័ន្ធផ្សព្វផ្សាយនៅសាលារៀនគឺមានប្រសិទ្ធភាព ជាពិសេសការអញ្ជើញសហគមន៍ប្រជុំនៅជាមួយសាលារៀន។ គាត់បានលើកឡើងថា សាលារៀនបានរៀបចំប្រជុំជាមួយសហគមន៍ជារៀងរាល់ ៣ ខែ និងមានការចូលរួមខ្ពស់។

អញ្ចឹងយន្តការ គឺយើងហៅសហគមន៍៣ខែម្ដងមកប្រជុំសាលារៀន។ យើងអញ្ជើញ១០០នាក់មក៩៥នាក់ មិនមកតិចណាស់។ ហើយក្នុងមួយឆ្នាំៗ ក្រុមយុវជន លោកគ្រូអ្នកគ្រូ ចុះទៅដល់ខ្នងផ្ទះ រហូតដល់គ្រូទទួលបន្ទុកថ្នាក់ដឹងថាកូនសិស្សគាត់ស្ថិតនៅភូមិណាទៀត(P46)។

៤.២ ការពង្រឹងលទ្ធផលសិក្សាសិស្ស

⊙ **ការបង្កើនគុណភាពសិក្សា៖** ការធ្វើអ្វីមួយ ត្រូវមានការតបស្នងមកវិញ តាមរយៈការយកចិត្តទុកដាក់ និងការប្ដេជ្ញាចិត្តដើម្បីធានាបាននូវដំណើរការល្អសម្រាប់សាលារៀន។ ក្នុងន័យនេះ សាលារៀនត្រូវផ្ដល់អាទិភាពលើការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះសិស្សានុសិស្ស ដោយបង្កើតបរិយាកាសសិក្សាប្រកបដោយសុវត្ថិភាព និងលើកកម្ពស់លទ្ធផលសិក្សារបស់សិស្ស។ នៅពេលសាលារៀនខិតខំពង្រឹងលទ្ធផលសិក្សារបស់សិស្សឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើង អ្នកអាណាព្យាបាលសិស្សនឹងមានមោទនភាពចំពោះលទ្ធផលដែលទទួលបាន ហើយនឹងបន្តផ្ដល់ការគាំទ្រដល់សាលារៀនកាន់តែខ្លាំងថែមទៀត។ ជាក់ស្ដែង អ្នកស្រាវជ្រាវបានកត់សម្គាល់ឃើញនូវសកម្មភាពមនុស្សធម៌យ៉ាងសកម្មនៅក្នុងសាលារៀន ជាពិសេសការរៀបចំកម្មវិធីប្រគល់កង់ សម្ភារសិក្សា និងអាហារូបករណ៍ដល់សិស្សដែលមានជីវភាពខ្វះខាត។ នាយកសាលាចុះជួបសិស្សដោយផ្ទាល់នៅតាមថ្នាក់រៀន និងអាហារដ្ឋាន ដើម្បីសាកសួរសុខទុក្ខ និងធានាថាគ្មានសិស្សណាម្នាក់ត្រូវបានបោះបង់ចោលដោយសារបញ្ហាជីវភាពឡើយ។ រូបភាពនៃកិច្ច

សហការរវាងសហគមន៍ និងសាលារៀនក្នុងការរៃអង្គាសធនធានទាំងនេះ គឺជាភស្តុតាងជាក់ស្តែងនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលផ្តោតលើគុណធម៌ ដែលអាចទាញយកបេះដូង និងការគាំទ្រពីមាតាបិតា អ្នកអាណាព្យាបាលសិស្ស។ ស្របគ្នានេះដែរ តំណាងសហគមន៍ក៏បានបញ្ជាក់បន្ថែមថា៖

> *សំខាន់យើងមានអ្វីជូនគាត់វិញ គឺលទ្ធផលសិក្សារបស់កូនគាត់ប្រែប្រួលល្អ សីលធម៌ល្អ វិន័យល្អ លទ្ធផលខ្ពស់។ កុំថាធ្វើអីមិនចង់បានផលប្រយោជន៍ គឺចង់បានរៀងៗខ្លួន តែផលប្រយោជន៍នេះជារបស់រួម វាមិនមែនជារបស់បុគ្គល (P37)។*

ក្រៅពីការពង្រឹងវិជ្ជាសម្បទា សាលារៀនបានផ្តោតការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់លើការអប់រំចរិយាសម្បទា និងសីលធម៌។ ការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថរបស់សិស្សានុសិស្សឱ្យក្លាយជាសិស្សល្អ និងកូនល្អ គឺជាកត្តាជំរុញទឹកចិត្តដ៏សំខាន់ដែលធ្វើឱ្យមាតាបិតា និងអ្នកអាណាព្យាបាលសិស្សមានមោទនភាព ព្រមទាំងមានកម្លាំងចិត្តក្នុងការជួយជ្រោមជ្រែងអភិវឌ្ឍសាលារៀន នៅក្នុងសហគមន៍របស់ពួកគាត់។

> *សហគមន៍ចូលរួមជាមួយសាលារៀន ទី១គ្រូយកចិត្តទុកដាក់លើការសិក្សារបស់សិស្ស។ កាលណាសហគមន៍មើលឃើញ លទ្ធផលការសិក្សារបស់កូនគាត់ទទួលបានល្អ គាត់ពិតជាមានចំណាប់អារម្មណ៍លើសាលារៀន (P42)។*

⊙ **ការយកចិត្តទុកដាក់លើលទ្ធផលសិក្សាសិស្ស៖** ការយកចិត្តទុកដាក់ការសិក្សារបស់សិស្សបានចូលរួមចំណែកយ៉ាងខ្លាំងក្នុងការលើកកម្ពស់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍។ ការពង្រឹងគុណភាព និងការបង្កើតបរិយាកាសសិក្សាល្អ ជំរុញឱ្យមានភាពជឿជាក់ និងកិច្ចសហការ។ ការយកចិត្តទុកដាក់មិនត្រឹមតែជួយលើកកម្ពស់គុណភាពនៃការសិក្សាសិស្សប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែបានជួយអភិវឌ្ឍសាលារៀនថែមទៀត។

> *សហគមន៍ចូលរួម ដោយសារយើងបានកសាងទំនុកចិត្តទៅដល់ពួកគាត់។ បេះដូងនាយកយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះសិស្សក្រីក្រជាអាទិភាព។ សិស្សពីមុន ដល់ថ្នាក់ពាក់កាតពណ៌ខុសគេ ហូបបាយក៏មិនដែលគេយកលុយគាត់ដែរ (P47)។*

លោកគ្រូម្នាក់ទៀតបានលើកឡើងថា ការកសាងទំនុកចិត្តនេះដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការអូសទាញសហគមន៍ចូលរួមជាមួយសាលារៀន។ សាលាមានការគាំទ្រពីសហគមន៍កាន់តែខ្លាំង សន្ទុះនៃការសិក្សារបស់សិស្សក៏កាន់តែរីកចម្រើន។

> *ពេលសាលារៀនយកចិត្តទុកដាក់លើការសិក្សារបស់កូនគាត់ ពួកគាត់យកចិត្តទុកដាក់លើសាលាវិញដែរ។ ពេលអញ្ចឹងល្បីតគ្នា អ្នកអាណាព្យាបាលសិស្សនៅខេត្តផ្សេងៗបញ្ជូនកូនគាត់*

មករៀននៅសាលាហ្នឹង ដូចមាននៅបន្ទាយមានជ័យ ក្រុងភ្នំពេញ។ ពេលពួកគាត់មក ពួកគាត់ទិញត្រី ទិញបង់អង្គុយ និងទិញសៀវភៅជូនសាលា (P39)។

ការទាក់ទាញអង្គការដៃគូអភិវឌ្ឍន៍ចូលរួមជាមួយសាលារៀន មិនមែនជារឿងងាយស្រួលទេ តែនៅវិទ្យាល័យនេះធ្វើបាន។ សហគមន៍ម្នាក់បានលើកឡើងពីបទពិសោធដែលគាត់បានធ្វើជាមួយអង្គការដៃគូ ហើយអ្វីដែលគាត់សង្កត់ធ្ងន់គឺការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះការងារ។

សាមគ្គីភាពជាមួយអង្គការដៃគូ គឺកើតចេញពីឯកជនភាព។ បញ្ហាប្រឈមយើងជួយដោះស្រាយគ្នា យើងបានថតសកម្មភាពផ្ញើជូនគាត់ទៀងទាត់ ថាដល់ត្រឹមនេះហើយ ហើយនៅមានរឿងជាច្រើនទៀត ដែលយើងត្រូវធ្វើដើម្បីបង្ហាញអំពីការយកចិត្តទុកដាក់ (P47)។

⊙ **ការកសាងទំនុកចិត្ត៖** ការកសាងទំនុកចិត្តគឺជាគន្លឹះសំខាន់សម្រាប់ការទាក់ទាញសហគមន៍ឱ្យចូលរួមក្នុងការអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ ទំនុកចិត្តនេះកើតចេញពីភាពស្មោះត្រង់ និងតម្លាភាពក្នុងការដឹកនាំ។ នៅពេលដែលសាលារៀនមានការដឹកនាំដែលមានសុចរិតភាព និងការអនុវត្តការងារដែលមានគុណភាព សហគមន៍នឹងមានទំនុកចិត្តក្នុងការចូលរួមជាមួយសាលារៀន។ លទ្ធផលសង្កេត អ្នកស្រាវជ្រាវបានកត់សម្គាល់ឃើញនូវការរៀបចំអន្តេវាសិកដ្ឋានដែលមានរបៀបរៀបរយខ្ពស់ និងការបែងចែកតំបន់ស្នាក់នៅរវាងសិស្សប្រុសនិងសិស្សស្រីយ៉ាងដាច់ដោយឡែកពីគ្នា ដែលនេះជាកត្តាចម្បងក្នុងការកសាងសុវត្ថិភាពផ្លូវចិត្ត ដល់អ្នកអាណាព្យាបាលសិស្ស។ ក្នុងអំឡុងពេលយប់ សិស្សានុសិស្សធ្វើស្វ័យសិក្សាក្រោមការត្រួតពិនិត្យ និងសម្របសម្រួលដោយផ្ទាល់ពីគណៈគ្រប់គ្រង និងគ្រូប្រចាំការ។ ត្រង់ចំណុចនេះ អ្នកចូលរួមបានបញ្ជាក់ថា៖

សាលារៀនយើងអាចទប់ស្កាត់សិស្សមិនឱ្យទៅធ្វើការនៅថៃ ដោយសាលាយើងមានសក្តានុពលអន្តេវាសិក។ អន្តេវាសិកដ្ឋាននៅនេះ សិស្សប្រុសស្នាក់នៅជាង៨០នាក់ ចំណែកសិស្សស្រីជាង៤០នាក់ យើងចែកដាច់ដោយឡែក។ នៅនេះពេលយប់អ៊ូអរ ម៉ោង៨ ទៅម៉ោង៩ ពួកគាត់ស្វ័យសិក្សាទៅ ម៉ោង៩យើងបិទភ្លើងឱ្យគាត់ចូលសម្រាក(P37)។

ទំនុកចិត្តរបស់សហគមន៍ត្រូវបានពង្រឹងកាន់តែខ្លាំង នៅពេលសាលារៀនបង្ហាញពីសមត្ថភាពក្នុងការផលិតធនធានមនុស្សដែលមានគុណភាព។ ជាមួយគ្នានេះ សាលាក៏ទទួលបានជ័យលាភីលេខ ១ ផ្នែកនវានុវត្តន៍ទូទាំងប្រទេស និងបានបញ្ជូនសិស្សតំណាងប្រទេសកម្ពុជានៅលើឆាកអន្តរជាតិ ដូចជាប្រទេសសហរដ្ឋអាមេរិក ប្រទេសជប៉ុន និងប្រទេសម៉ាឡេស៊ី។ កត្តាទាំងនេះបានជំរុញឱ្យសហគមន៍កាន់តែចូលរួមជាមួយសាលារៀនកាន់តែខ្លាំង។ ត្រង់ចំណុចនេះ អ្នកចូលរួមបានបញ្ជាក់ថា៖

ទាក់ទងប្រឡងនវានុវត្តន៍ខ្ញុំបានលេខមួយទូទាំងប្រទេស ខ្ញុំសរសេរគម្រោង ម៉ាស៊ីនស្កែន ដាក់

ទៅលេខមួយទូទាំងប្រទេស ដូចបរិស្ថានខ្ញុំប្រឡងជាប់លេខ២ ទូទាំងប្រទេស។ កូនសិស្សម្នាក់ឈ្មោះ យ៉ារូ បានទៅសហរដ្ឋអាមេរិក ចែករំលែកទាក់ទងទៅលើភាពជាយុវជន អាស៊ីប៉ាស៊ីហ្វិក ទៅម៉ាឡេស៊ី ដើម្បីជំនួបម្ចាស់ដៃគូធំៗ ទៅជប៉ុនក៏ធ្លាប់ និងទទួលបានមេដាយថ្មីៗនេះ គឺបណ្ដុះបណ្ដាលដោយស្នាដៃខ្ញុំផ្ទាល់ (P46)។

កត្តាសំខាន់មួយទៀត ដែលសហគមន៍ចូលរួមខ្លាំងនៅក្នុងសាលារៀន គឺការយកចិត្តទុកដាក់ជួយសិស្សក្រីក្រ។ សិស្សក្រីក្រទាំងអស់ សាលាបានជួយគាំទ្រ ទាំងការលើកទឹកចិត្ត និងធនធានសម្ភារៈ ដើម្បីជួយគាត់ផ្គត់ផ្គង់គាត់ក្នុងការសិក្សា។ សាលាមិនទុកសិស្សក្រីក្រណាម្នាក់ចោលទេ។

តាមរយៈបេះដូងគ្រូ ការបង្រៀនសិស្សមិនរើសអើង។ សិស្សនៅនេះទទួលបាននិទ្ទេស A មុនគេក្នុងតំបន់នេះ ក្នុងព្រំដែន ហើយធំបំផុត ឆ្នាំ២០១៩ មានសិស្សនិទ្ទេស A ច្រើនជាងគេ (P47)។

៤.៣ ក្រមសីលធម៌ នៃអ្នកដឹកនាំ

⊙ **តម្លាភាព៖** ភាពជាអ្នកដឹកនាំដែលមានប្រសិទ្ធភាព ចាំបាច់ត្រូវប្រកាន់ខ្ជាប់នូវគោលការណ៍តម្លាភាព និងគណនេយ្យភាពតាមរយៈការផ្សព្វផ្សាយព័ត៌មានឱ្យបានទូលំទូលាយ។ ការអនុវត្តតម្លាភាព មិនត្រឹមតែពង្រឹងជំនឿទុកចិត្ត និងសិទ្ធិអំណាចរបស់អ្នកដឹកនាំប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងជំរុញកិច្ចសហការយ៉ាងជិតស្និទ្ធពីក្រុមគ្រូបង្រៀន និងភាគីពាក់ព័ន្ធ ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហាប្រឈមនានាប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។

កាលណាយើងប្រើប្រាស់ថវិកាមានតម្លាភាព មុនចាយត្រូវមានខ្ទង់ចំណាយ និងបិទផ្សាយ ឱ្យគ្រប់ភាគីបានដឹង (P37)។

សហគមន៍ម្នាក់ទៀតបានសង្កត់ធ្ងន់ លើភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់នាយកសាលា ដែលជាតួអង្គសំខាន់ក្នុងការបង្ហាញពីតម្លាភាពនៅក្នុងសាលារៀន ដើម្បីទាក់ទាញការចូលរួមគ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធ។

នាយក និងគ្រូមិនធ្វើថៅកែសាលា បើធ្វើថៅកែសាលាហើយពិបាក។ យើងសុខចិត្តធ្វើសាមញ្ញទុកឱ្យគេមើលវិញ សំខាន់គ្រូខិតខំបង្រៀនសិស្សឱ្យទទួលបានលទ្ធផលល្អទៅគឺបានហើយ សហគមន៍ជាអ្នកជួយអភិវឌ្ឍសាលារៀន(P46)។

យុទ្ធសាស្ត្រចម្បងដែលសាលារៀនប្រើប្រាស់ដើម្បីផ្សព្វផ្សាយ និងទាក់ទាញការចូលរួម គឺការអនុវត្តតម្លាភាពថវិការាប់ចាប់ពីដំណាក់កាលរៀបចំផែនការ រហូតដល់ការអនុវត្តការចំណាយថវិកា។ នាយកសាលាបានពិភាក្សា និងពិគ្រោះយោបល់ លើប្រភពចំណូល ចំណាយថវិកាជាមួយសហគមន៍

យ៉ាងទូលំទូលាយ ដើម្បីបង្ហាញពីម្លាភាព និងបង្ហាញពីតម្លៃនៃការចូលរួមរបស់សហគមន៍។ ការផ្សព្វផ្សាយពីការប្រើប្រាស់ថវិកាតាមរយៈការប្រជុំប្រចាំខែ បានបង្កើតទំនុកចិត្ត និងពង្រឹងទំនាក់ទំនងសហការយ៉ាងជិតស្និទ្ធរវាងសាលារៀន និងសហគមន៍។

ពេលដែលយើងចង់ធ្វើអ្វីមួយ យើងដកលុយហ្នឹង យើងត្រូវពិភាក្សាជាមួយគាត់ និងបង្ហាញពីតម្លាភាព។ អញ្ចឹងហើយបានជាពួកគាត់ចូលរួមជាមួយនឹងយើង ដូចប្តី ប្រពន្ធអញ្ចឹង។ គ្រូយើងប្រជុំរាល់ខែដើម្បីបង្ហាញជាលទ្ធផល និងផែនការផ្សេងៗ (P38)។

⊙ **ភាពស្មោះត្រង់៖** ភាពស្មោះត្រង់របស់នាយកសាលា អាចទាក់ទាញទឹកចិត្តរបស់សិស្សានុសិស្ស គ្រូបង្រៀន និងសហគមន៍ឱ្យចូលរួមជាមួយសាលារៀន។ នៅពេលនាយកមានតម្លាភាព និងភាពស្មោះត្រង់ វាជួយកសាងទំនុកចិត្តនិងភាពជឿជាក់ជាមួយសិស្ស គ្រូបង្រៀន និងសហគមន៍។ ត្រង់ចំណុចនេះ លោកគ្រូម្នាក់បានបញ្ជាក់ថា៖

ជារឿយៗ យើងអញ្ជើញសហគមន៍មកប្រជុំ ដើម្បីបង្ហាញពីភាពស្មោះត្រង់របស់នាយក។ នៅពេលសាលារៀនបង្ហាញពីភាពស្មោះត្រង់ គណនេយ្យភាព និងផែនការច្បាស់លាស់ ពួកគាត់ចាប់ផ្តើមយល់ថាសាលារៀនរបស់យើងនេះ គឺជាសាលារបស់គាត់ដែរ។ ហើយឥឡូវ បើពួកគាត់មានគម្រោងអ្វី គាត់ហៅឱ្យមកវិនិយោគនៅសាលានេះ (P39)។

សហគមន៍ពីរនាក់បានលើកឡើងស្រដៀងគ្នាថា ដើម្បីទាក់ទាញសហគមន៍ គឺការមិនរើសអើង និងបង្ហាញឱ្យសហគមន៍ឃើញថា រាល់ការចំណាយទាំងអស់គឺសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ ការបង្ហាញភាពស្មោះត្រង់ និងសុចរិតភាព អាចបង្កើតទំនុកចិត្តពីសហគមន៍។

សហគមន៍ជឿថា លុយដែលគាត់ដាក់មក អត់ទៅណាទេ ក្រៅពីការអភិវឌ្ឍនោះទេ។ នាយកលោកបើកបេះដូង អញ្ចឹងធ្វើឱ្យសហគមន៍ឃើញបេះដូងគ្រូបែបហ្នឹងបានជួយ(P47 &49)។

⊙ **មនសិការការងារ៖** ដើម្បីឱ្យការងារមួយនៅសាលារៀនដំណើរការបានល្អ នាយកសាលាត្រូវស្រលាញ់ការងារ និងផ្តល់តម្លៃលើការងារ។ តួយ៉ាង សិស្សម្នាក់បានរៀបរាប់ពី មនសិការក្នុងការបំពេញការងាររបស់នាយក ដោយលើកឡើងថា នាយកខិតខំបំពេញការងារ ស្រលាញ់ការងារជាអាជីពគ្រូបង្រៀន និងមានឆន្ទៈដឹកនាំសាលារៀនឈានទៅរកការអភិវឌ្ឍ និងភាពល្បីល្បាញ។ តាមរយៈលទ្ធផលនៃការសង្កេតផ្ទាល់ជារៀងរាល់ថ្ងៃ អ្នកស្រាវជ្រាវបានកត់សម្គាល់ឃើញថា នាយកសាលាគឺជាបុគ្គលដែលមកដល់សាលារៀនមុនគេ និងត្រឡប់ទៅវិញក្រោយគេជានិច្ច ទោះបីជាក្នុងថ្ងៃដែលមិនមានកិច្ចប្រជុំផ្លូវការក៏ដោយ។ រូបភាពដែលលេចធ្លោជាងគេគឺ សកម្មភាពរបស់នាយកសាលាដែលតែង

តែដើរត្រួតពិនិត្យតាមថ្នាក់រៀន និងទីធ្លាសាលារៀនដោយផ្ទាល់នៅម៉ោងសម្រាក ដើម្បីធានាថាគ្រប់យ៉ាងមានសណ្តាប់ធ្នាប់។ ភាពហ្មត់ចត់នេះឆ្លុះបញ្ចាំងតាមរយៈការយកចិត្តទុកដាក់ការងារនៅក្នុងសាលារៀន និងការបង្កើតវប្បធម៌ការងារល្អប្រចាំថ្ងៃ។ តួយ៉ាង អ្នកចូលរួមម្នាក់បានរៀបរាប់ពីមនសិការការបំពេញការងាររបស់នាយក ដោយលើកឡើងថា៖

> *នាយកជាបុគ្គលមនសិការការងារ ពេលខ្លះគាត់មិនចូលម៉ោង៧ ហើយចេញម៉ោង១១ទេ ពេលខ្លះម៉ោង ១:៣០ ឬ១២:០០ បានគាត់ចេញ ។ ការងារមួយដូចពួកខ្ញុំអញ្ចឹង ខ្ញុំរៀនសូត្រពីលោកនាយក។ ការងារមួយត្រូវធ្វើឱ្យបានល្អិតល្អន់ ហ្មត់ចត់ មិនមែនធ្វើឱ្យរួចពីដៃទេ។ អញ្ចឹងយើងត្រូវធ្វើជាគំរូគេ លះបង់ បើយើងជ្រុលតែធ្វើរឿងនេះហើយ ត្រូវធ្វើវាឱ្យអស់ពីបេះដូង(P43)។*

ការងាររដ្ឋបាលសាលារៀនជាទូទៅត្រូវបានកំណត់ដោយម៉ោងរដ្ឋបាល ប៉ុន្តែការដែលនាយកសាលាស្នាក់នៅរហូតដល់ម៉ោង ១២:០០ ឆ្លុះបញ្ចាំងពីភាពជាអ្នកដឹកនាំបែបបម្រើ ។ សកម្មភាពនេះជាសារមួយ សម្រាប់គ្រូបង្រៀន និងសិស្សានុសិស្ស យល់ថាការងារអប់រំគឺជាបេសកកម្ម មិនមែនគ្រាន់តែជា មុខរបរនោះទេ។ ការលះបង់នេះហើយដែលបង្កើតនូវអំណាចខាងសីលធម៌ដែលធ្វើឱ្យអ្នកក្រោមបង្គាប់គោរព និងស្ម័គ្រចិត្តធ្វើការលើសពីកាតព្វកិច្ចដែរ។

៤.៤ ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្ទេរអំណាច

⊙ **ការពង្រឹងសាមគ្គីភាពផ្ទៃក្នុង៖** សាមគ្គីភាពផ្ទៃក្នុងសាលារៀន ដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការកសាងទំនុកចិត្តជាមួយមាតាបិតា សហគមន៍ និងអាជ្ញាធរ ដើម្បីជំរុញការចូលរួមអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ នាយកសាលាគឺជាតួអង្គសម្របសម្រួលដ៏សំខាន់ ក្នុងការបណ្តុះស្មារតីសាមគ្គីភាព និងការតម្កល់ផលប្រយោជន៍រួមជាធំ។ ផ្អែកលើអភិបាលកិច្ចសាលារៀន នាយកសាលាត្រូវប្រកាន់ខ្ជាប់នូវគោលការណ៍ស្មោះត្រង់ តម្លាភាព និងអព្យាក្រឹតភាព ដោយចៀសវាងការរើសអើង ឬបក្ខពួកនិយមក្នុងរចនាសម្ព័ន្ធដឹកនាំសាលារៀន។ ស្របតាមការសង្កេតផ្ទាល់ អ្នកស្រាវជ្រាវបានកត់សម្គាល់ឃើញនូវបរិយាកាសការងារដែលមានសណ្តាប់ធ្នាប់ និងភាពស្និទ្ធស្នាលរវាងគណៈគ្រប់គ្រង និងបុគ្គលិកអប់រំ។ ភស្តុតាងជាក់ស្តែងនៃសាមគ្គីភាពនេះ ត្រូវបានឆ្លុះបញ្ចាំងតាមរយៈការស្លៀកពាក់ឯកសណ្ឋានរួមគ្នា ដែលជានិមិត្តរូបនៃអត្តសញ្ញាណតែមួយ និងសកម្មភាពជួយជ្រោមជ្រែងគ្នាក្នុងការរៀបចំទីធ្លាសាលារៀនដោយមិនប្រកាន់ឋានៈ។ សកម្មភាពទាំងនេះមិនត្រឹមតែបង្ហាញពីសោភណភាពសាលារៀនប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែវាជាការផ្តល់នូវសុខភាពផ្លូវចិត្តដល់សហគមន៍ដែលមកទំនាក់ទំនងការងារ។ តួយ៉ាង តាមរយៈលទ្ធផលនៃការសិក្សានៅវិទ្យាល័យ នាយកសាលាបានសង្កត់ធ្ងន់ថា ការកសាងឯកភាពភាពផ្ទៃក្នុងគឺជាបុរ

លក្ខខណ្ឌមិនអាចខ្វះបាន មុននឹងឈានទៅកៀរគរការចូលរួមពីសហគមន៍។

អញ្ចឹង អ្វីដែលយើងធ្វើមុនគេគឺការពង្រឹងសាមគ្គីភាពផ្ទៃក្នុង។ អ្វីដែលជាសាមគ្គីភាពផ្ទៃក្នុង និយាយស្រួលទេ ប៉ុន្តែធ្វើពិបាក អញ្ចឹងពង្រឹងលោកគ្រូ អ្នកគ្រូឱ្យឯកភាពគ្នាតែមួយធ្វើការតែមួយ។ ទន្ទឹមនឹងឯកភាពផ្ទៃក្នុង ការសាមគ្គីភាពគ្នាត្រូវចាំ កន្លែងណាក៏ដោយ គឺត្រូវសាមគ្គីភាពពីមេ អ្នកគ្រប់គ្រងជាមុនសិន (P37)។

តាមរយៈការវិភាគទិន្នន័យពីទស្សនៈរបស់សហគមន៍ វិទ្យាល័យនេះបានរៀបចំសម្លៀកបំពាក់ឯកសណ្ឋានពណ៌តាមថ្ងៃនីមួយៗ ដែលជាយុទ្ធសាស្ត្របង្ហាញពីសាមគ្គីភាព។ សកម្មភាពនេះបានក្លាយជាភស្តុតាងជាក់ស្តែងនៃភាពមិនអាត្មានិយម និងការលះបង់ដើម្បីផលប្រយោជន៍រួម ដែលជំរុញឱ្យមានការចូលរួមយ៉ាងខ្លាំងពីសំណាក់សហគមន៍ក្នុងការរក្សាស្ថិរភាពផ្ទៃក្នុង និងការគាំទ្រពីសាលារៀនទាំងមូល។

អញ្ចឹងគាត់មិនមានលក្ខណៈអាត្មានិយម គឺមើលទៅទឹកចិត្តគាត់ធ្វើដើម្បីអង្គភាពទាំងមូល ឯកភាពផ្ទៃក្នុងសាលារៀន មានសាមគ្គីភាពល្អ។ មើលឯកសណ្ឋានគាត់ គាត់ស្ម័គ្រចិត្តកាត់អាវ ៧ ពណ៌ បើសាលារៀនហ្នឹងមិនមានឯកភាពគ្នា សាលានឹងមិនអាចធ្វើអញ្ចឹងបានទេ(P47)។

⊙ **ការយកមតិធំជាគោលៈ** កាលណាអ្នកដឹកនាំស្ថិតក្នុងឋានានុក្រមកាន់តែខ្ពស់ ការបើកចិត្តទូលាយទទួលយកទស្សនទាន និងមតិយោបល់ស្ថាបនាពីមជ្ឈដ្ឋានជុំវិញ គឺជាកត្តាចាំបាច់ដែលមិនអាចខ្វះបាន។ អ្នកដឹកនាំប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព គឺជាបុគ្គលដែលផ្តល់តម្លៃលើការពិគ្រោះយោបល់ និងការប្រមូលផ្តុំពីអ្នកជំនាញ បញ្ញវន្ត និងសហការី ដើម្បីជាមូលដ្ឋានគ្រឹះក្នុងការកំណត់យុទ្ធសាស្ត្រ និងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្តដ៏ត្រឹមត្រូវ។ ជាពិសេស ក្នុងដំណើរការប្រតិបត្តិការងារ អ្នកដឹកនាំត្រូវប្រកាន់ខ្ជាប់នូវយន្តការសេចក្តីសម្រេចចិត្តជាសមូហភាព ដោយជៀសវាងការប្រើប្រាស់អំណាចបុគ្គលនិយម ដើម្បីធានាបាននូវតម្លាភាព និងសង្គតិភាពនៅក្នុងសាលារៀន។

សាលារៀនមានរឿងអីបន្តិច គឺយើងពិភាក្សាជាមួយសហគមន៍ ហើយពេលដែលគាត់ផ្តល់មតិមក គឺយើងទទួលយក ទោះបីគាត់មិនមានចំណេះដឹងខ្ពស់ក៏ដោយ ក៏យើងទទួលយកដែរ (P38)។

⊙ **ការសម្រេចចិត្តហ៊ានការដោះស្រាយបញ្ហាម៉ឺងម៉ាត់ៈ** ការទាក់ទាញសហគមន៍ និងអង្គការដៃគូអភិវឌ្ឍន៍ឱ្យចូលរួមគាំទ្រសាលារៀន ទាមទារអ្នកដឹកនាំមានទស្សនវិស័យវែងឆ្ងាយ និងការសម្រេចចិត្តច្បាស់លាស់។ ទន្ទឹមនឹងនេះ អ្នកដឹកនាំត្រូវបង្ហាញនូវឆន្ទៈមោះមុតក្នុងការអនុវត្តបេសកកម្ម

ប្រកបដោយសុចរិតភាព និងភាពស្មោះត្រង់។ អង្គការដៃគូមិនត្រឹមតែសម្លឹងមើលផែនការសកម្មភាពប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែពួកគាត់ផ្តល់តម្លៃខ្ពស់បំផុតលើការប្តេជ្ញាចិត្ត និងមនសិការទទួលខុសត្រូវរបស់អ្នកដឹកនាំ។

អង្គការឱ្យសិក្សាការសាងសង់អន្តេវាសិក២ខ្នង ពួសិក្សារយៈពេល១ខែសិនមើល ខ្ញុំថា អត់ខែក្រោយទេគឺយកថ្ងៃហ្នឹង។ខ្ញុំហៅសហគមន៍ខ្ញុំវាស់យកថ្ងៃនឹងតែម្តង។ គេឱ្យកុំព្យូទ័រ៣១គ្រឿងឱ្យខ្ញុំពិចារណា១ខែ ខ្ញុំថាអត់ទេ ខ្ញុំយកហ្នឹងតែម្តង។ ខ្ញុំហៅជាងតភ្លើងដាក់ភ្លាមអត់រង់ចាំដល់ថ្ងៃស្អែកទេ។ អញ្ចឹងអង្គការដៃគូនៅតែសរសើរមិនដែលមានសហគមន៍ណាដូចសហគមន៍នឹងទេ (P46)។

ការសម្រេចចិត្តដោយមានចក្ខុវិស័យវែងឆ្ងាយ គឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការលើកកម្ពស់ការអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ ចក្ខុវិស័យវែងឆ្ងាយ សំដៅទៅលើការគ្រោងទុក និងការប្រើប្រាស់ធនធានយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាពសម្រាប់អនាគត។ សហគមន៍ បានបង្ហាញពីបទពិសោធទាក់ទាញការចូលរួមថា៖

ជាធម្មតា ការធ្វើការជាមួយអង្គការដៃគូ យើងត្រូវមានបដិភាគ ហើយបដិភាគអាចងាយស្រួលឬក៏តឹងតែង។ កន្លែងខ្លះសហគមន៍ពិបាកណាស់ ពិបាកបំពេញឯកសារ លក្ខខណ្ឌច្រើនអញ្ចេះមួយ អញ្ចេះពីរ ខ្វះថវិកាចូលរួម (P46)។

៤.៥ ការទាក់ទាញថ្នាក់ដឹកនាំ

យុទ្ធសាស្ត្រទាក់ទាញថ្នាក់ដឹកនាំចូលរួមជាមួយសាលារៀន គឺជាយន្តការដ៏សំខាន់សម្រាប់ការពង្រឹងការចូលរួមរបស់សហគមន៍ ដើម្បីអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ យុទ្ធសាស្ត្រមិនត្រឹមតែ ជួយពង្រឹងទំនាក់ទំនងរវាងសាលារៀន និងសហគមន៍ទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងជួយបង្កើតឱកាសសម្រាប់ការគាំទ្រផ្នែកធនធាន និងសកម្មភាពសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ តាមរយៈការសង្កេតផ្ទាល់ អ្នកស្រាវជ្រាវបានកត់សម្គាល់ឃើញថា នាយកសាលាតែងតែអនុវត្តនូវវប្បធម៌រាក់ទាក់ជាប្រចាំ។ ពេលសាលារៀនចុះទៅជួបអាជ្ញាធរភូមិ-ឃុំ ក្នុងកម្មវិធីបុណ្យទាន ឬកិច្ចប្រជុំក្នុងសហគមន៍ នាយកសាលាបង្ហាញនូវកាយវិការសុភាពរាបសារ ដូចជាការសំពះ និងការប្រើពាក្យសម្តីតាមឋានានុក្រម ដែលនេះជាការប្រើប្រាស់ជំនាញទន់ ដើម្បីបង្កើតភាពស្និទ្ធស្នាលមុននឹងពិភាក្សាលើការងារសាលារៀន។ លើសពីនេះ បន្ទប់ទទួលភ្ញៀវរបស់សាលារៀនត្រូវបានរៀបចំយ៉ាងមានសណ្តាប់ធ្នាប់ ដោយមានការដាក់តាំងបង្ហាញនូវរូបថតសកម្មភាពដែលអាជ្ញាធរធ្លាប់បានចូលរួមជាមួយសាលា ដែលសកម្មភាពនេះគឺជាការផ្តល់តម្លៃ

និងការរក្សាទំនាក់ទំនងឱ្យមាននិរន្តរភាព។ ជាក់ស្តែង នាយកវិទ្យាល័យនេះ បានរៀបរាប់ពីរបៀបនៃការអូសទាញសហគមន៍ឱ្យចូលរួមជាមួយសាលាថា៖

យើងត្រូវទំនាក់ទំនងជាមួយអាជ្ញាធរ មិនប្រើជំនាញរឹងទេ គឺប្រើជំនាញទន់។ អញ្ជឹងទៅជម្រាបសួរគាត់ ទាក់ទងនឹងស្ថានភាពសាលារៀនយើងកើតឡើង ហើយយើងក៏ត្រូវប្រាប់ចក្ខុវិស័យរបស់សាលា គោលបំណងសាលាឱ្យថ្នាក់ដឹកនាំកំពូលឱ្យគាត់បានដឹង។ ដឹងពីគោលបំណងយើងហើយ យើងបង្ហាញវិន័យសាលារៀន ថាតើសាលាយើងមានវិន័យអ្វីខ្លះ ឆ្លងគាត់ឱ្យគាត់យល់ពីតម្លៃ។ បន្ទាប់ពីគាត់យល់ហើយ យើងត្រូវទាញគាត់ធ្វើជាគណៈកម្មការ ហើយអង្វរគាត់ (P37)។

យុទ្ធសាស្ត្រទាក់ទាញថ្នាក់ដឹកនាំសហគមន៍ គឺសំខាន់ក្នុងការគាំទ្រការអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ នាយកសាលាបានរៀបរាប់ថា ដំបូងឡើយ សាលារៀនបានទាក់ទាញ ឯកឧត្តមម្នាក់ដែលជាស្ថាបនិកសាលា និងជាប្រធានគណៈកម្មការគ្រប់គ្រងសាលារៀន។ ពេលគាត់បានចូលរួមហើយ សាលាបានទាក់ទាញមេភូមិ មេឃុំ និងពាណិជ្ជករឱ្យចូលរួមដោយស្ម័យប្រវត្តិ ពីព្រោះពួកគាត់យល់ថាការចូលរួមរបស់ពួកគាត់គឺជាកាតព្វកិច្ចសង្គម និងជាឱកាសសាងទំនាក់ទំនង ជាមួយអ្នកមានឥទ្ធិពលផងដែរ។

កាលនោះយើងបានទាក់ទាញឯកឧត្តមម្នាក់ ដែលជាស្ថាបនិកសាលានេះផ្ទាល់ ជាប្រធានគណៈកម្មការគ្រប់គ្រងសាលារៀន។ អញ្ចឹងក៏មានមេឃុំ មេភូមិ ពាណិជ្ជករធំៗ ក៏ចូលជាសមាជិកជាគណៈកម្មការដែរ (P37)។

ការទាក់ទាញអ្នកដែលមានឥទ្ធិពល បានផ្តល់ផលប្រយោជន៍ជាច្រើនដល់សាលារៀន។ តាមរយៈការចូលរួមពីមេភូមិ មេឃុំ និងអ្នកដែលមានសក្តានុពលក្នុងសហគមន៍ សាលារៀនអាចទទួលបានការគាំទ្រដែលចាំបាច់សម្រាប់ការអភិវឌ្ឍ។ ការចូលរួមនេះអាចជួយដោះស្រាយបញ្ហាប្រឈមប្រចាំថ្ងៃ និងធានាបានសុវត្ថិភាពក្នុងសាលារៀន។ តាមរយៈលទ្ធផលនៃការសង្កេត សាលាបង្ហាញពីភាពជំស្អិតល្មួតរវាងសាលារៀន និងថ្នាក់ដឹកនាំគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់។ នៅក្នុងឱកាសដែលសាលារៀនទទួលគណៈប្រតិភូពីក្រសួង មន្ទីរ រដ្ឋបាលស្រុក និងសហគ្រិនភាពនានា អ្នកស្រាវជ្រាវបានកត់សម្គាល់ឃើញនូវការរៀបចំពិធីទទួលស្វាគមន៍យ៉ាងកក់ក្តៅ និងមានរបៀបរៀបរយបំផុត ពីសំណាក់លោកគ្រូ អ្នកគ្រូ និងសិស្សានុសិស្សដែលឈរជាជួរអមដោយស្នាមញញឹម។ សកម្មភាពនេះមិនត្រឹមតែជាការផ្តល់កិត្តិយសដល់ភ្ញៀវប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែវាបានឆ្លុះបញ្ចាំងពីការទាក់ទាញអ្នកមានឥទ្ធិពល ដែលធ្វើឱ្យអាជ្ញាធរមានអារម្មណ៍ថាខ្លួនជាចំណែកមួយនៃសាលារៀន និងត្រៀមខ្លួនការពារសាលាគ្រប់កាលៈទេសៈ។ ត្រង់ចំណុចនេះនាយកសាលាបានលើកឡើងថា៖

កាលណាមេ [ថ្នាក់ដឹកនាំ] ចូលរួមជាមួយសាលារៀនហើយ តែដល់ពេលមានរឿងអ្វី នៅនេះគេមិនប្តឹងគ្រូភ្លាមទេ គឺគេប្តឹងមេ។ មានគេប្តឹងខ្ញុំច្រើន តែពេលគេទៅប្តឹងមេ អាជ្ញាធរ ពួកគាត់ថាឱ្យបិទសំណុំរឿងហ្នឹងចោលតែម្តង មិនមែនថាឱ្យគ្រូនេះចេះ គ្រូនោះចុះ អត់មានទេ (P37)។

លោកគ្រូម្នាក់ទៀតបានលើកឡើងថា ដើម្បីទាក់ទាញសហគមន៍ឱ្យចូលរួមគាំទ្រសាលារៀនរហូតទទួលបានជោគជ័យ កត្តាដែលសំខាន់បំផុតគឺ ការជ្រើសរើសសមាសភាពសហគមន៍ឱ្យបានត្រឹមត្រូវ។ សហគមន៍ទាំងនោះ ត្រូវតែជាបុគ្គលដែលមានឆន្ទៈមោះមុតក្នុងការជួយសាលារៀន តម្កល់ផលប្រយោជន៍រួមជាធំ មានភាពស្មោះត្រង់ និងមានតម្លាភាព។ ទន្ទឹមនឹងនេះ ពួកគាត់គួរតែជាបុគ្គលដែលមានទាំងធនធាន និងឥទ្ធិពលនៅក្នុងសហគមន៍ផងដែរ។

នាយកសាលាផ្សេងៗ បង្កើតសហគមន៍ហើយដូចអត់ដើរ គេសួរខ្ញុំហេតុអី? ខ្ញុំបានប្រាប់ថាទី១ រើសសហគមន៍ឱ្យត្រូវ កុំចេះតែរើស។ រើសត្រូវ សំដៅទៅលើអ្នកដែលមានឥទ្ធិពល អ្នកដែលមានទឹកមាត់ប្រៃ អ្នកដែលមានអំណាច មានទំនាក់ទំនងល្អ ។ កាលណាគាត់ជាមនុស្សដែលគេគោរពស្រលាញ់នៅក្នុងស្រុកភូមិហើយ សកម្មភាពគាត់ធ្វើគឺមានការចូលរួម (P39)។

៤.៦ ការកៀរគរ និងការគ្រប់គ្រងថវិកា

⊙ **បំណិនការកៀរគរថវិកា៖** សាលារៀនដំណើរការបានល្អ ផ្អែកលើការទ្រទ្រង់ថវិកាដែលមានសារៈសំខាន់បំផុតសម្រាប់ដំណើរការសកម្មភាព និងបំពេញតម្រូវការសាលារៀន។ នាយកសាលាមានភារកិច្ចដ៏សំខាន់ក្នុងការកៀរគរថវិកា ដើម្បីអភិវឌ្ឍសាលារៀនឱ្យបានល្អប្រសើរ តាមរយៈការបង្កើតកិច្ចសហការល្អ ជាមួយសហគមន៍ និងភាគីពាក់ព័ន្ធ។ ជាឧទាហរណ៍ នាយកសាលាបានរៀបរាប់ពីបទពិសោធគាត់ ក្នុងការកៀរគរថវិកាថា៖

អត់យកចំណេះដឹង សញ្ញាបត្រអីទៅប្រើប្រាស់ ឬអួតអាងទេ។ ហើយអ្វីដែលសំខាន់ជាងគេ គឺទំនាក់ទំនង ភាសាយើងនិយាយហ្នឹងឱនលំទោន។ យើងអាចនិយាយថា ខ្ញុំមានសញ្ញាបត្រ អ៊ំមានដល់បណ្ឌិត តែអ៊ំមានបណ្ឌិតខាងផ្នែកសង្គម អ៊ំរស់នៅបាន៤ ទៅ៥ សម័យកាលខ្ញុំទើបបានតែ២ហ្នឹង ។ គាត់អាចថា មកធ្វើអីទៀតហើយ បើយើងមកសុំលុយ សុំ១លាន បាន១លាន សុំ២លាន បាន២លាន យើងនិយាយការពិត (P37)។

លោកគ្រូម្នាក់បានចែករំលែកបទពិសោធថា សហគមន៍បានចូលរួមច្រើនក្នុងការអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ សាលាមានការផ្លាស់ប្តូរពីមួយឆ្នាំ ទៅមួយឆ្នាំ ដែលធ្វើឱ្យមានការទាក់ទាញសហគមន៍ចូលរួមវិភាគទានដើម្បីអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ ជាក់ស្តែង លទ្ធផលសង្កេតបង្ហាញនូវសមិទ្ធផលរូបវន្តជាច្រើន

ដែលកើតចេញពីកម្លាំងសាមគ្គីភាព រួមមាន៖ អគារសិក្សាថ្មី បន្ទប់ទឹកដែលមានអនាម័យ និងការពង្រីកផ្ទៃដីសាលារៀន។ លើសពីនេះ សាលាបានរៀបរៀនចំស្លាកឈ្មោះសប្បុរសជនដែលត្រូវបានបិទផ្សាយនៅលើសមិទ្ធផលទាំងនោះ គឺជាភស្តុតាងជាក់ស្តែងនៃតម្លាភាព និងការផ្តល់តម្លៃដល់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍។

> *ពីមួយឆ្នាំ ទៅមួយឆ្នាំ យើងកៀរគរពីគាត់បានច្រើន ដូចបន្ទប់ទឹកនៅសាលា អគារពីជាន់នេះដែលគ្រឹះខាងក្រោម សុទ្ធតែលុយសហគមន៍។ យើងបានកៀរគរទិញដីបន្ថែមសម្រាប់ទីធ្លាសាលា។ ដីខាងក្រោយអគារនេះ ក៏ជាសមិទ្ធផលលុយរបស់សហគមន៍ដែរ។ ដីដែលហគមន៍ទិញបាន ចំនួន៣រ៉ៃ ស្មើនឹង កន្លះហិកតា ចំណាយលុយជាង១០លាន (P38)។*

សហគមន៍ និងសិស្សបានលើកឡើងពីភាពជោគជ័យក្នុងការកៀរគរថវិកា។ សាលារៀនបានបង្កើតគណៈកម្មការគ្រប់គ្រងថ្នាក់រៀន និងបានដំឡើងកាមេរ៉ាតាមបន្ទប់ ។ កាមេរ៉ាដែលដាក់ក្នុងបន្ទប់អាចតាមដានសកម្មភាពការបង្រៀន និងរៀន និងអាចបង្កើនការប្រុងប្រយ័ត្ន។

> *ដូចក្រុមយុវជនខ្ញុំអញ្ចឹង ពួកខ្ញុំតែងតែទៅរៃអង្គាសតាមសហគមន៍តាមទីផ្សារ ខ្ញុំសុំតែអ៊ុំសហគមន៍ចូលរួម ព្រោះសហគមន៍នៅតាមទីផ្សារគាត់ មានទំនុកចិត្ត។ យើងបង្កើតគណៈកម្មការថ្នាក់រៀនបានទៀត អញ្ចឹងគណៈកម្មការគ្រាន់តែបំផុសដាក់កាមេរ៉ាតាមបន្ទប់ថ្នាក់ ខ្លះដាក់ពីរ ខ្លះដាក់មួយ ហើយអស់ កាមេរ៉ាមានគ្រប់បន្ទប់ (P42 &P46)។*

⊙ **ការគ្រប់គ្រងថវិកា៖** ការគ្រប់គ្រងថវិកា ដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការបង្កើតទំនុកចិត្តរបស់សហគមន៍។ ការប្រើប្រាស់ថវិកាដោយតម្លាភាព និងគោលការណ៍ច្បាស់លាស់ ជួយឱ្យសហគមន៍ជឿជាក់លើសមត្ថភាពនៃការគ្រប់គ្រង។ បញ្ហាដែលកើតឡើងនៅតាមសាលារៀនញឹកញាប់ជាងគេ គឺភាគច្រើនមកពីការគ្រប់គ្រងថវិកាមិនច្បាស់លាស់។ ការកិបកេង ការកេងប្រវ័ញ្ច ការរួមគំនិតបក្សពួកនិយម ការបន្លំឯកសារ និងការចំណាយថវិកាមិនបានត្រឹមត្រូវ បណ្តាលឱ្យមានជម្លោះ បាត់បង់សាមគ្គីភាព ដែលនាំឱ្យសហគមន៍ មិនចង់សហការជាមួយ។ ភស្តុតាងជាក់ស្តែងត្រូវបានបង្ហាញតាមរយៈក្តារព័ត៌មានហិរញ្ញវត្ថុដែលដាក់នៅកន្លែងសាធារណៈ ដែលមានបិទផ្សាយរបាយការណ៍ចំណូល-ចំណាយយ៉ាងលម្អិត រួមទាំងបញ្ជីឈ្មោះសប្បុរសជន និងចំនួនទឹកប្រាក់ដែលបានបរិច្ចាគ។ អ្នកស្រាវជ្រាវបានសង្កេតឃើញមាតាបិតាសិស្ស និងសមាជិកសហគមន៍ ឈរពិនិត្យមើលតារាងទាំងនោះ ដែលនេះជាសញ្ញាបង្ហាញថា ប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងថវិការបស់សាលារៀនមានភាពសុក្រឹត និងអាចត្រួតពិនិត្យបានពីគ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធ។

យើងមានគណៈកម្មការគ្រប់គ្រងលុយ ការប្រើប្រាស់លុយ ទី១តាមផែនការ ទី២មានលិខិតស្នាម ទី៣ប្រជុំប្រើប្រាស់ ប្រជុំផ្សព្វផ្សាយ ចំណុចនឹងគេចង់ឃើញលទ្ធផល (P37)។

៤.៧ ការគាំទ្រ និងការលើកទឹកចិត្ត

⊙ **ការផ្តល់ការគាំទ្រ៖** ការគាំទ្រសាលារៀន គឺជាចំណុចសំខាន់ក្នុងការពង្រឹងការគ្រប់គ្រង និងគុណភាពសិក្សា ។ ការគាំទ្រនេះអាចធ្វើឡើងតាមផ្នែកជាច្រើន ដូចជាការផ្តល់ថវិកា សម្ភារបង្រៀន បច្ចេកវិទ្យា និងការបណ្តុះបណ្តាលសម្រាប់គ្រូបង្រៀន។ ជាក់ស្តែងនៅវិទ្យាល័យនេះ ដោយសារភាពរីកចម្រើន សហគមន៍បានចូលរួមយ៉ាងច្រើនក្នុងការគាំទ្រការសិក្សារបស់សិស្ស។

ពាក់ព័ន្ធសាលារៀនហ្នឹងខ្វះខាតអី គាត់ចូលរួមកៀរគរ គាត់កៀរគរពីសហគមន៍ អញ្ចឹងសហគមន៍ជួយបង់ខ្លះ ជួយអណ្តូងខ្លះ ខ្លះអ្នកលក់ត្រីសល់យកមកឱ្យយើង។ ឡានត្រីខ្លះកន្លះតោន យកមកសាលាចែកគ្រូសិស្សស្នាក់នៅអន្តេវាសិកនៅប្រកព្រំដែនថៃ គាត់យកឱ្យជូនកាលពីរបីថ្ងៃ(P39)។

⊙ **ការលើកទឹកចិត្ត៖** ការលើកទឹកចិត្តដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការជំរុញការចូលរួមរបស់សហគមន៍។ ការលើកទឹកចិត្ត អាចជួយឱ្យការអនុវត្តការងារទទួលបានជោគជ័យ។ ការលើកទឹកចិត្តបានជំរុញឱ្យសហគមន៍មានឆន្ទៈ យកចិត្តទុកដាក់ និងមាទំនួលលខុសត្រូវចំពោះសាលារៀន និងហ៊ានលះបង់ខ្ពស់ទាំងកម្លាំងកាយ កម្លាំងចិត្ត និងពេលវេលា ដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលដៅសាលារៀន។

យើងមានការផ្តល់បណ្ណសរសើរ និងអញ្ជើញសហគមន៍ចូលរួម សកម្មភាពសាលារៀន គឺយើងផ្តល់ឱកាស និងស្តាប់យោបល់ពីសហគមន៍។ យើងបង្កើតភាពស្និទ្ធស្នាល បើកចិត្តឱ្យទូលាយគ្រប់សកម្មភាពរបស់សាលារៀនឱ្យគាត់ចូលរួម(P41) ។

៥. ការពិភាក្សា

ការសិក្សានេះបានរំលេចពីយុទ្ធសាស្ត្ររបស់នាយក លើកកម្ពស់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍ ដោយបន្សុំក្របខ័ណ្ឌភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ។ គោលគំនិតសំខាន់ៗទាំង៧ ភាគច្រើនគឺមានភាពស៊ីគ្នានឹងក្របខ័ណ្ឌភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ។ ការពង្រឹងផ្ទៃក្នុង សំដៅលើកិច្ចសហការ ឯកភាព និងសាមគ្គីភាពផ្ទៃក្នុងសាលា ដើម្បីឈានទៅរកការផ្លាស់ប្តូរសាលារៀនជាវិជ្ជមាន ស្របនឹងជំហានទី១ ការជំរុញឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរបន្ទាន់ របស់ Jonh Kotter។ យោងតាមការសិក្សាស្រាវជ្រាវ Gross et al. (2015) ការពង្រឹង និងភាពស្រុះស្រួលគ្នាក្នុងអង្គភាពគឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងបង្កើនភាពជាដៃគូសហគមន៍

និងសាលារៀន។ នៅក្នុងគោលគំនិត ថ្នាក់ដឹកនាំដែលមានឥទ្ធិពល ស្របនឹងជំហានទី២ ការបង្កើតក្រុមផ្សេងៗ ដែលបង្ហាញពីសារៈសំខាន់របស់បុគ្គលមានឥទ្ធិពលចូលរួមជួយជ្រោមជ្រែង ដឹកនាំ និងផ្លាស់ប្តូរសាលារៀន។ ចំណែក ការពង្រឹងលទ្ធផលសិក្សារបស់សិស្ស គឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការកសាងទំនុកចិត្តរបស់អ្នកអាណាព្យាបាលសិស្ស ស្របនឹងជំហានទី៣ ការបង្កើតចក្ខុវិស័យ របស់ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ។ យោងតាម Cherrington et al. (2019) បង្ហាញថា ការផ្សព្វផ្សាយគោលដៅសាលារៀន ជាមួយសហគមន៍ អាចបង្កើតភាពជាដៃគូបានយូរអង្វែង។ លើសពីនេះទៅទៀត ការលើកកម្ពស់លទ្ធផលសិក្សារបស់សិស្សនេះ ឆ្លើយតបនឹងស្តង់ដាសាលារៀនគំរូ ពោលស្តង់ដាទី១ ដែលសង្កត់ធ្ងន់លើការកែលម្អលទ្ធផលសិក្សារបស់សិស្សឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើង (MoEYS, 2023)។ ការលើកកម្ពស់លទ្ធផលសិក្សារបស់សិស្ស គឺជាយុទ្ធសាស្ត្រស្នូលក្នុងការកសាងទំនុកចិត្ត និងទាក់ទាញការចូលរួមពីសហគមន៍។ ជាក់ស្តែង គោលគំនិតនេះទទួលបានការលើកឡើងរហូតដល់ ៨ លើក (8 References) ដែលឆ្លុះបញ្ចាំងពីអាទិភាពខ្ពស់របស់សហគមន៍លើគុណភាពអប់រំ។

កិច្ចសហប្រតិបត្តិការ និងទំនាក់ទំនង អាចផ្តល់ឱកាសនាយកសាលាបង្ហាញពីឆន្ទៈ ឬជម្នះគំនិតផ្តួចផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរសាលារៀន និងរឹតបន្តឹងភាពជាដៃគូសហគមន៍។ លទ្ធផលនេះស្របទៅនឹងស្តង់ដាសមត្ថភាពនាយកសាលា (MoEYS, 2015) ជាពិសេស ស្តង់ដាទី៥ ទំនាក់ទំនងសាលារៀន និងសហគមន៍ ដែលតម្រូវឱ្យនាយកសាលាមានសមត្ថភាពកសាងបណ្តាញទំនាក់ទំនង និងកៀរគរធនធាន។ កិច្ចសហប្រតិបត្តិការ និងទំនាក់ទំនង ជាចំណុចយុទ្ធខ្ពស់ខុសជាងគេ ដើម្បីទាក់ទាញការចូលរួមរបស់សហគមន៍។ យោងតាមការសិក្សា Valli et al. (2018) បានរំលេចថា ទំនាក់ទំនងគឺមានសារៈសំខាន់ក្នុងការបង្កើតភាពជឿជាក់ និងទំនាក់ទំនងល្អជាមួយសហគមន៍សាលារៀន។ ការគ្រប់គ្រង និងកៀរគរថវិកា បានត្រឹមត្រូវ និងតម្លាភាព ជួយបង្កើតទំនុកចិត្តការចូលរួមរបស់សហគមន៍។ លើសពីនេះទៅទៀត ការគាំទ្រ និងការលើកទឹកចិត្ត ចូលរួមចំណែកយ៉ាងខ្លាំងក្នុងការពង្រឹងភាពជាដៃគូរបស់សហគមន៍។ ក្រមសីលធម៌នៃអ្នកដឹកនាំ ជាចំណុចសំខាន់ដើម្បីឱ្យមានការចូលរួម ដែលទាមទារអ្នកដឹកនាំត្រូវប្រកាន់ខ្ជាប់ តម្លាភាព គណនេយ្យភាព និងភាពស្មោះត្រង់ ។

សរុបមក ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូររបស់នាយកសាលា ដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរសាលារៀនដ៏មានប្រសិទ្ធភាព។ លទ្ធផលនេះគឺជាផែនទីបង្ហាញផ្លូវក្នុងការអភិវឌ្ឍសមត្ថភាពដឹកនាំរបស់នាយកក្នុងការច្នៃប្រឌិតយុទ្ធសាស្ត្រអូសទាញការចូលរួមពីសហគមន៍ ឱ្យស្របតាមបរិបទជាក់ស្តែង និងវប្បធម៌នៃសាលារៀននីមួយៗ។ សាលារៀនមានសាមគ្គីភាពផ្ទៃក្នុងល្អ អាចទាក់ទាញការចូលរួមពីភាគីពាក់ព័ន្ធ។ នាយកសាលាដែលអាចទាក់ទាញបុគ្គលមានឥទ្ធិពល និងការពង្រឹងលទ្ធផល

សិក្សារបស់សិស្សបានចូលរួមចំណែកក្នុងការអូសទាញដៃគូផ្សេងទៀត ដើម្បីចូលរួមអភិវឌ្ឍសាលារៀន។ ការបង្កើតទំនុកចិត្ត អាណាព្យាបាលសិស្ស និងដៃគូអភិវឌ្ឍ ទាមទារនាយកសាលាមាន តម្លាភាព គណនេយ្យភាព និងភាពស្មោះត្រង់។ លើសពីនេះទៅទៀត ការលើកទឹកចិត្ត ក៏ជាផ្នែកមួយដ៏សំខាន់ក្នុងការបង្កើនភាពជាដៃគូរបស់សហគមន៍ និងសាលារៀន។

រូបភាពទី១៖ យុទ្ធសាស្ត្ររបស់នាយកលើកកម្ពស់ការចូលរួមរបស់សហគមន៍

៦. សន្និដ្ឋាន

ការសិក្សានេះ បង្ហាញពីយុទ្ធសាស្ត្រសំខាន់ៗដែលប្រើប្រាស់ដើម្បីជំរុញការចូលរួមរបស់សហគមន៍ស្របតាមក្របខ័ណ្ឌភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្លាស់ប្តូរ ។ ជាងនេះទៅទៀត លទ្ធផលស្រាវជ្រាវបានសង្កត់ធ្ងន់ថា សាមគ្គីភាពផ្ទៃក្នុង គឺជាមូលដ្ឋានគ្រឹះមិនអាចខ្វះបាន ដែលផ្តល់នូវសន្តិសុខផ្លូវចិត្ត និងភាពរឹងមាំសម្រាប់សាលារៀន មុននឹងឈានទៅបង្កើត កិច្ចសហប្រតិបត្តិការ ជាមួយភាគីពាក់ព័ន្ធផ្សេងទៀត។ ទន្ទឹមនឹងនេះ ការពង្រឹងលទ្ធផលសិក្សារបស់សិស្ស ត្រូវបានរកឃើញថាជាភស្តុតាងជាក់ស្តែងមួយដែលមានឥទ្ធិពលបំផុតក្នុងការកសាងទំនុកចិត្ត និងការទាក់ទាញការគាំទ្រពីអ្នកអាណាព្យាបាលសិស្ស។ ភាពជោគជ័យនៃភាពជាដៃគូយូរអង្វែងរវាងសាលារៀន និងសហគមន៍ គឺអាស្រ័យជាចម្បងលើ ក្រមសីលធម៌នៃអ្នកដឹកនាំ ដែលស្តែងចេញតាមរយៈភាពស្មោះត្រង់ អព្យាក្រឹតភាព និងតម្លាភាពក្នុងការគ្រប់គ្រង។ ជារួម ការស្រាវជ្រាវនេះបានរួមចំណែកយ៉ាងខ្លាំង សម្រាប់ទាំងអ្នករៀបចំគោល

នយោបាយ និងភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់នាយក ក្នុងការជំរុញឱ្យមានកិច្ចសហប្រតិបត្តិការល្អប្រសើររវាង សាលារៀន និងសហគមន៍។

ឯកសារយោង

Antonopoulou, K., Chaidemenou, A., & Kouvava, S. (2019). Peer acceptance and friendships among primary school pupils: Associations with loneliness, self-esteem and school engagement. *Educational Psychology in Practice*, *35*(3), 339-351.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, *3*(2), 77-101.

Bryk, A. S. (2010). Organizing schools for improvement. *Phi delta kappan*, *91*(7), 23-30.

Cherrington, A. M., Scheckle, E., Khau, M., De Lange, N., & Du Plessis, A. (2019). What does it mean to be an 'engaged university'? Reflections from a university and school-community engagement project. *Education, Citizenship and Social Justice*, *14*(2), 165-178.

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, *50*(4), 479-500.

Epstein, J. L. (2016). School, family, and community partnerships. *Preparing educators and improving schools,(Philadelphia, PE: Westview Press, 2011)*.

Epstein, J. L., & Jansorn, N. R. (2004). School, family and community partnerships link the plan. *The Education Digest*, *69*(6), 19.

Epstein, J. (2018). *School, family, and community partnerships, student economy edition: Preparing educators and improving schools*. Routledge.

Epstein, J. L., Galindo, C. L., & Sheldon, S. B. (2011). Levels of leadership: Effects of district and school leaders on the quality of school programs of family and community involvement. *Educational Administration Quarterly*, *47*(3), 462-495.

Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.

Graybeal, B. A. (2009). Structural behavior of a prototype ultra-high performance concrete pi-girder.

Graybeal, P. (2009). Barriers to effective school leadership. *Christian School Leadership*, *12*.

Gross, J., Haines, S. J., Hill, C., Francis, G. L., Blue-Banning, M., & Turnbull, A. P. (2015). Strong School-Community Partnerships in Inclusive Schools Are" Part of the Fabric of the School... We Count on Them". *School Community Journal*, *25*(2), 9-34.

Harris, J. G. (2023). *Parent Involvement at Tuition-Based Independent Schools: Evaluating Applicability of Epstein's Six Types*. Marymount University.

Hill, J. S. (2005). Developing a culture of assessment: Insights from theory and experience. *Journal of Political Science Education*, *1*(1), 29-37.

Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail (Vol. 73). *New York: Harvard Business School Publication Corp*.

Kotter, J. P. (1996). Leadership change. *Harvard Business School Press: Boston, MA, USA*.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). The heart of change Real life stories of how people change their organizations. *Soundview executive book summaries*, *24*(11), 24-26.

Kramer, P. I. (2009). The art of making assessment anti-venom: Injecting assessment in small doses to create a faculty culture of assessment. *Assessment Update*, *21*(6), 8-10.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, *40*(1), 5-22.

Miskel, C., & Hoy, W. K. (2002). *Theory and Research in Educational Administration Vol. 1*. IAP.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of workplace learning*, *12*(2), 66-74.

Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. The educational forum,

Valli, L., Stefanski, A., & Jacobson, R. (2018). School-community partnership models: implications for leadership. *International Journal of Leadership in Education*, *21*(1), 31-49.