

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

THE DEVELOPMENT OF SCHOOL DIRECTORS' LEADERSHIP MODEL
FOR ENHANCING THE LEARNING SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF
BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE UPPER NORTERN REGION



ธรรธร ตันวิพงษ์ตระกูล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2562

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

THE DEVELOPMENT OF SCHOOL DIRECTORS' LEADERSHIP MODEL
FOR ENHANCING THE LEARNING SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF
BASIC EDUCATION COMMISSION IN THE UPPER NORTERN REGION



ธราธร ตันวิพงษ์ตระกูล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็น
โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ชื่อผู้วิจัย : ธารธร ตันวิพงษ์ตระกูล

สาขาวิชา : ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

: รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกตุ อุทโยธา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

: รองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญเลิศ คำปิ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียน
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 2) เพื่อสร้างและประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อทดลองและ
ติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่ง
การเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ผลการวิจัย
พบว่า (1) ด้านบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้น พบว่า
ทุกโรงเรียนมีบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ตามขนาดโรงเรียน (2) รูปแบบ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย
สมรรถนะจำนวนสามองค์ประกอบหลัก และสิบหกองค์ประกอบย่อย โดยมีผลการประเมิน
องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียน
แห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านการพัฒนางานมีความสำคัญสูงสุด มีองค์ประกอบย่อยคือ การสร้าง
กระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจมีความสำคัญสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนา
โรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบย่อยคือ การเป็นกัลยาณมิตร
เชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกันมีความสำคัญสูงสุด และด้านการพัฒนาครูและบุคลากร
ทางการศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้
และงานสนับสนุนอื่น ๆ มีความสำคัญสูงสุดตามลำดับ และ (3) ผลการทดลองและติดตามการใช้

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ พบว่า
ด้านบริบท มีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับเป้าหมายของโครงการอยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัย
นำเข้ามีความพร้อมของวิธีการดำเนินการกับงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง
ด้านกระบวนการ มีการควบคุมการบริหารโครงการ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร
การดำเนินการและการตรวจสอบโครงการอยู่ในระดับมาก และด้านผลผลิตมีความสำเร็จตาม
ตัวชี้วัดของโครงการอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, รูปแบบภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, สมรรถนะ, โรงเรียนแห่งการ
เรียนรู้



The Title : The Development of School Directors' Leadership Model for Enhancing the Learning Schools Under the Office of Basic Education Commission in The Upper Northern Region

The Author : Tharathorn Tanwiphongtrakun

Program : Educational leadership and Human Resource Development

Thesis Advisors

: Associate Professor Dr.Somkate Utayotha	Chairman
: Associate Professor Suthep Pongsriwat	Member
: Assistant Professor Dr.Boonlert Compan	Member

ABSTRACT

The objective of this research were 1) to study the context and potential of being a school of learning of educational institutions 2) to create and evaluate the confirmatory elements of a leadership model for school directors to enhance the school of learning, and 3) to test and follow up the implementation of the leadership model for the school directors under the Office of the Basic Education Commission in The Upper Northern Area. The study findings revealed that, (1) in terms of the context and potential of being a learning school, every school had the context and potential of being a learning school based on the school size. (2) The leadership model for the school directors consisted of three main components and sixteen sub-components. The evaluation result of the confirmatory elements of the leadership model revealed that the development of the organization was the most important. The sub-components included creating a process of cooperation which was the most important, followed by the development of schools to become a school of learning. The most important sub-component was the academic relationship. The development of teachers and educational personnel had the following sub-components: supervision, regulating, monitoring, learning management, and other supporting tasks respectively. And (3) the results of the implementation and monitoring the leadership model of the school directors revealed that the context was consistent with the objectives and the goals of the project at

a high level. The input factor was the availability of the method to proceed with the budget and equipment at a moderate level. The process contained the project management control, cost-effectiveness of resource utilization, implementation and monitoring of the projects at a high level. The outcome was the success according to the indicators of the project at a high level.

Keywords: Leadership, Leadership Model, School Directors, Potential, A School of Learning



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกตุ อุทธโยธา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญเลิศ คำปิ่น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอดจนเสร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชีพ พุทฺธประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร.ชรินทร์ มั่งคั่ง ดร.ชนาคุณย์ แสนทวีสุข ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ดร.เจตนา เมืองมูล ศึกษาานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1 ดร.ดิษยุทธิ์ บัวจุม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่ลาน ตำบลแม่ลาน อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ดร.ชนันท์ธิดา ประพิน ครูโรงเรียนชุมชนบ้านแม่ตืน ตำบลแม่ตืน อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน และ ดร.สมาน มากสุข ผู้อำนวยการสถาบันเรียนรู้เพื่อปวงชนและเป็นผู้ประเมินภายนอก สำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ตำบลบ้านถ้ำ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา ผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษางานวิจัย ขอขอบคุณคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนบ้านแม่ตัย ตำบลแม่ตืน อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 โรงเรียน ในเขตพื้นที่ภาคภาคเหนือ ตอนบน ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการวิจัย

ประโยชน์อันพึงได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ขอให้เป็นกตเวทิตาแด่บิดา มารดา ครอบครัว ตลอดจนผู้เขียนหนังสือและบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จ ได้ด้วยดีและเป็นตัวอย่างการศึกษาสำหรับผู้สนใจต่อไป

ธรราร ตันวิพงษ์ตระกูล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	๗
ABSTRACT.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๙
สารบัญ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๑๑
สารบัญภาพ.....	๑๒
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	10
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	16
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	35
แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนางาน และการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	38
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	45
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้.....	53
การประกันคุณภาพการศึกษา.....	72
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ และการทดสอบรูปแบบ.....	81
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	90

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	97
รูปแบบการวิจัย	97
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	102
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	104
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	108
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	109
การวิเคราะห์ข้อมูล	111
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	112
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	114
ตอนที่ 1 ศึกษาความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน	115
ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน	190
ตอนที่ 3 ประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน	211
ตอนที่ 4 ทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน	226
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	248
สรุปผลการวิจัย.....	248
อภิปรายผล	252
ข้อเสนอแนะ.....	278
บรรณานุกรม.....	280
ประวัติผู้วิจัย.....	290

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก.....	288
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	289
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ.....	290
ภาคผนวก ค แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	294
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	298
ภาคผนวก จ แบบสังเกตภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	301
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	304
ภาคผนวก ช ตารางความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	307

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การเทียบเคียงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ แนวปฏิบัติหลัก กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินภายนอก รอบ สามรอบการประเมิน	18
2.1 แนวโน้มลักษณะขององค์กรในอนาคต.....	40
2.2 คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วไป ประยุกต์ให้เป็นคุณลักษณะของโรงเรียน แห่งการเรียนรู้.....	63
3.1 กระบวนการวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน	99
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	102
4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริม ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	117
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเทียบเคียงคุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Characteristics of Learning Schools) ของโรงเรียนในเขตภาคเหนือตอนบน	187
4.3 สภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เทียบกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน	198
4.4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน	211
4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้.....	214
4.6 ค่าสถิติ Barlett's test of sphericity ค่าดัชนี Kaiser- Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy = KMO.....	216

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของความรู้ความสามารถ.....217
4.8	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน 219
4.9	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดล ภาวะผู้นำสำหรับ ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบน 222



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ความสัมพันธ์ของแนวคิดทฤษฎีและการเชื่อมโยงกับสภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้ในการวิจัย.....	16
1.2 ความสัมพันธ์ของแนวคิดทฤษฎีและการเชื่อมโยงกับสภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	17
1.3 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบ (Model).....	21
2.1 รูปแบบภูเขาน้ำแข็ง (ICEBERG Model).....	37
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตั้งกีดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน.....	101
4.1 องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน.....	210
4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน	221
4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน.....	225
4.4 การพัฒนาสถานศึกษาตามแนวปรัชญา “เศรษฐกิจแบบพอเพียง”.....	228
4.5 การบริหารแบบวงจรเดมมิง (Demming Circle).....	228
4.6 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (OSP Model)	230
4.7 การประเมินโครงการโดยใช้ (CIPP Model).....	231
4.8 การประชุมคณะกรรมการร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อกำหนดทิศทางของโรงเรียน.....	232
4.9 ทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาและรับรางวัลการพัฒนาสถานศึกษาด้านแบบ	233
4.10 ดำเนินการนิเทศภายในร่วมกับศึกษานิเทศก์หน่วยงานต้นสังกัด	233
4.11 ดำเนินงานตามโครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย ประเทศไทย รอบที่ 3	234

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.12	สร้างสถานกิจกรรม พัฒนาภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมร่วมกับกรมแรงงาน และชุมชน.....235
4.13	แสดงรูปแบบการพัฒนาองค์การ (Organization Development).....236
4.14	ประชุมทางวิชาการของคุรุสภา เรื่อง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พ.ศ. 2561 238
4.15	จัดการเรียนการสอนแบบ (Brain Based Learning: BBL) 239
4.16	จัดนิทรรศการเพื่อขยายผลกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน.....240
4.17	พัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์อบรมสะเต็มศึกษา (STEM Education) หน่วยสพฐ. 100 241
4.18	รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ด้านวิชาการ 242
4.19	การเป็นผู้นำทางวิชาการ ในการพัฒนาทักษะวิชาการนักเรียนระดับชาติ.....242
4.20	การเข้าร่วมประชุม อบรม เพื่อพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาสถานศึกษา 243
4.21	การพัฒนาตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรม และการเป็นแบบอย่างที่ดี.....244
4.22	ประชุมวางแผน และรายงานผล ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 244
4.23	การนิเทศ กำกับ ติดตาม การพัฒนางานของครูและบุคลากร 245
4.24	การพัฒนาทีมงานตามโครงการห้องเรียนคุณภาพยั่งยืน 246
4.25	การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย 246

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศในบริบทสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมการเมืองและการศึกษา มีการเชื่อมโยงด้วยสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและสะดวกรวดเร็ว เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในองค์การ จึงเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์การให้อยู่รอดและได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานและแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่การศึกษาซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญนั้น จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาก่อน จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาเป็นวาระแห่งชาติขึ้นนำมาสู่การจัดทำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขปรับปรุง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 โดยมีสถานศึกษาซึ่งเป็นสถาบันทางสังคมที่ได้รับมอบหมายให้จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ คุณธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตให้สามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและมีนโยบายในการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษา คือ การปฏิรูปโรงเรียนหรือสถานศึกษา การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรและการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน การปฏิรูปการศึกษาของประเทศ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องพบว่า มีหลายเรื่องประสบผลสำเร็จ เช่น การปรับโครงสร้างการบริหาร จัดการให้มีเอกภาพ มีการจัดระเบียบบริหารราชการ จัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นต้น แต่ยังมีอีกหลายเรื่องที่ต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุงและต่อยอด โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาที่พบว่า มีสถานศึกษาจำนวนมากยังขาดคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

ระดับชาติ ผู้เรียนยังต้องได้รับการพัฒนาด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การคิดวิเคราะห์ การใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้ ปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมและปัญหาเด็กออกกลางคัน สำหรับด้านครู คณาจารย์ พบว่า มีปัญหาขาดแคลนครูและคณาจารย์ที่มีคุณภาพและมีคุณธรรม เนื่องจากไม่ได้คนเก่ง คนดี และคนใจรักมาเป็นครู คณาจารย์ ส่วนด้านการบริหารจัดการพบว่ามีปัญหาด้านการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากต้นสังกัดลงไปสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตามเป้าหมาย รวมทั้งปัญหาการขาดความร่วมมือร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554)

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561) กำหนดหลักการพัฒนาการศึกษาทั้งด้านคุณภาพ ด้านโอกาสและการมีส่วนร่วม โดยกำหนดกรอบสาระสำคัญของการศึกษาและการเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการ ประการแรกได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของคนไทยยุคใหม่ ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีจิตสาธารณะ ระเบียบวินัย มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกและความภูมิใจในความเป็นไทย ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รับผิดชอบต่อหน้าที่ และต่อต้านการซื้อสิทธิ์ขายเสียง มีความก้าวหน้าโลก มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี ห่างไกลยาเสพติด เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพ มีความรู้พื้นฐานและทักษะที่จำเป็น มีสมรรถนะ ความรู้ความสามารถสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สองได้แก่ การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ให้ครูเป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบการผลิตและการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ประการที่สามได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ โดยมีการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภทให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และประการที่สี่ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และภาคเอกชน และทุกภาคส่วนมีระบบการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ มีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีกระบวนการสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดคือ กระทรวงศึกษาธิการต้องกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาเกิดความคล่องตัวและมีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management: SBM) ซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา สามารถ

จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านสติปัญญา ความรู้ ความคิด ความสามารถ บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมที่ดีงาม โดยสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข รวมทั้งสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า จากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษา มีความคล่องตัว มีอิสระ และมีความเข้มแข็งใน การบริหารและจัดการศึกษา รัฐจึงกำหนดให้สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานตาม มาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาจึงมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

การปฏิรูปการศึกษาได้ถูกนำขึ้นมาเป็นประเด็นสำคัญอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกล่าวถึงในส่วนที่หนึ่ง ภาพรวมของการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เนื่องจากที่ผ่านมายังพบปัญหาด้านการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย ผลลัพธ์ทางการศึกษาของเด็กวัยเรียนค่อนข้างต่ำ ซึ่งพิจารณาจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test: O-NET) ในปีการศึกษา 2559 พบว่า ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ วิชาภาษาไทย 52.98 คะแนน วิชาสังคมศึกษา 46.68 คะแนน วิชาภาษาอังกฤษ 34.59 คะแนน วิชาคณิตศาสตร์ 40.47 คะแนน วิชาวิทยาศาสตร์ 41.22 คะแนน ส่วนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีค่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ วิชาภาษาไทย 46.36 คะแนน วิชาสังคมศึกษา 49.00 คะแนน วิชาภาษาอังกฤษ 31.38 คะแนน วิชาคณิตศาสตร์ 29.31 คะแนน วิชาวิทยาศาสตร์ 34.99 คะแนน (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2560) สำหรับผลการสอบ PISA (Programme for International Student Assessment) ซึ่งเป็นโครงการประเมินผลผู้เรียนนานาชาติโดยสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ได้เข้าร่วมกับองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-Operation and Development: OECD) เพื่อประเมินคุณภาพระบบการศึกษาของประเทศที่เข้าร่วมโครงการในระดับการศึกษาขึ้นพื้นฐาน ระดับนานาชาติโดยเริ่มมีขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 2000 (พ.ศ. 2543) และประเมินต่อเนื่องทุก 3 ปี ในปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) มีประเทศเข้าร่วมโครงการ จำนวน 72 ประเทศ สำหรับประเทศไทย พบว่า วิชาวิทยาศาสตร์ ได้คะแนนเป็นอันดับที่ 54 คือ 415 คะแนน วิชาคณิตศาสตร์ ได้คะแนนเป็นอันดับที่ 54 คือ 421 คะแนน และการอ่านได้คะแนนเป็นอันดับที่ 57 คือ 409 คะแนน โดยพบว่า แนวโน้มการประเมิน PISA 2000 ถึง PISA 2015 โดยผลการประเมินทั้งสามด้านลดลง และเมื่อเทียบผลของการประเมินกับ PISA 2012 (พ.ศ. 2555) พบว่าด้านการอ่านและ

วิทยาศาสตร์ลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2560) ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปฏิรูปการศึกษา และขณะเดียวกันคนไทยส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยการยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีพัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้มีความรู้มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของคนที่เป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยการยกระดับคุณภาพการศึกษาและยกระดับการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาก้าวหน้าขึ้นพื้นฐานปรับระบบการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาครูทั้งระบบ โดยมีเป้าหมายพัฒนาคนไทยให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากลและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

การปฏิรูปการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2574) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของมนุษย์และรองรับการศึกษา การเรียนรู้และความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21 โดยมียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือการพัฒนาคุณภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่สรุปสถานภาพ ด้านคุณภาพการศึกษาไว้ว่า ดำเนินการแก้ไขปัญหาคะแนนการศึกษาและการเรียนรู้ตามโครงการพลิกโฉมโรงเรียน ประถมศึกษาปีที่ 1 (ป.1) อ่านออกเขียนได้ใน 1 ปี ตามแนวทางพัฒนาการทางสมอง (Brain – Based Learning: BBL) การจัดทำโครงการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ (Moderate Class More Knowledge) ให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมสร้างสรรค์เสริมทักษะการเรียนรู้ นอกเหนือจากการเรียนรู้ในห้องเรียนการจัดการเรียนรู้แบบสะเต็มศึกษา ตลอดจนการยกระดับทักษะภาษาอังกฤษ เป็นต้น โดยมีเป้าหมายให้คนไทยได้รับโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีองค์ความรู้ เทคโนโลยีนวัตกรรม สนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน แนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั้น ยึดแนวคิดที่มาจากงานวิจัยสำคัญเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของเบส (Bass, 1985) ที่ดำเนินการวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้ในวงการการศึกษาโดย โลธวูด เจนซี และสไตน์บัค (Leithwood, Jantzi and Steinbach, 1999) ซึ่งสถานศึกษาส่วนใหญ่ทางซีกโลกตะวันตกได้ใช้ยึดเป็นหลักการในการพัฒนาความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้อย่างกว้างขวางและได้ผลดีมาแล้ว ซึ่งเป็นการส่งเสริมบุคลากรภายในองค์กรได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนไปพร้อมกับองค์กร

ได้อย่างมีระบบแบบแผน มีความต่อเนื่อง และมุ่งไปตามทิศทางของวิสัยทัศน์เดียวกัน สำหรับส่วนราชการนั้นก็มีการกำหนดให้มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมีการรับรู้ข่าวสารและประมวลความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ มีการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้การอยู่ร่วมกันเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการและทำให้การบริหารราชการเกิดสัมฤทธิ์ผล ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547) โดยมีการกล่าวถึง การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักการศึกษา เช่น เซนจ (Senge, 1990) กล่าวถึงหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างหลักการหรือนัยที่สำคัญห้าประการให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ (Practice) เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ประกอบด้วยความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยที่ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1998) กล่าวถึงความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ว่า โรงเรียนมีความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ มากกว่าการเป็นองค์กรแบบทางการ สมาชิกมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional Relationships) และเป็นผลผลิตที่สร้างขึ้นจากการใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional Power) ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกันร่วมกันสร้างและร่วมกันใช้ความรู้ โดยกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกันและมีการดูแลตรวจสอบกันเอง และการใช้อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) สำหรับมาร์ควอร์ด (Marquardt, 1994) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) มีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) มีการเพิ่มอำนาจ (People Empowerment) และเป็นพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) ส่วนการ์วิน (Garvin, 1993) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเรียนรู้ว่า องค์กรต้องมีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) มีการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) มีการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต (Learning from Their Own Experience and Past History) มีการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีจากผู้อื่น (Learning From the Experiences and Best Practice of Others) รวมทั้งมีการถ่ายทอดความรู้ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา เพื่อสนองต่อการปฏิรูปการศึกษา การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม โดยเป็นผู้นำของครูและบุคลากร สถานศึกษาจึงเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กรเป็นจุดรวมแห่งพลังของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหารและระบบขององค์กร ภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารคือ การอำนวยการให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการใช้ภาวะผู้นำ ต้องทำให้เกิดหรือมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ดีขึ้น (Be Transformation) ต้องมีการศึกษาเรียนรู้ (Be Educated) ต้องมีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งจะเป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา การที่สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักที่สำคัญในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งนักวิชาการให้ความสำคัญในฐานะผู้นำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษา ผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ต้องไม่ถูกควบคุม โดยระบบราชการเพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีปฏิบัติสำหรับการปรับปรุงโรงเรียนในการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ และการปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการนำทาง การมีวิสัยทัศน์ การสนับสนุนบรรยากาศทางบวก (Positive Climate) จึงเห็นได้ว่า หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาได้แก่ การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและครูผู้สอนเป็นสำคัญ กลไกหนึ่งที่สำคัญมากซึ่งช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบความสำเร็จก็คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาจากแนวทางดำเนินการแบบเดิมนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มี ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (The Learning School) โดยจัดให้มีชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional Community) ภายในโรงเรียนเป็นการส่งเสริมให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกันรวมทั้ง มีการสร้างความรู้ใหม่ ตลอดจนนวัตกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ ที่ช่วยสร้างพลังขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามเจตจำนงของการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในทัศนะของเบส (Bass, 1985) กล่าวว่าผู้นำสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ จึงวัดระดับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วยพฤติกรรม

โดยเสน่ห์หา (Charismatic Behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งง่ายแก่การเข้าใจและนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงอย่างมาก โดยสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Leithwood et al., 1999, p. 37-38; Simmons, 2008, p. 247) และเหมาะสมสำหรับลักษณะขององค์การในศตวรรษที่ 21 โดยที่สถานศึกษามีลักษณะความเป็นองค์การแบบ CHAORDIC ซึ่งเป็นองค์การที่มีลักษณะของควมมีชีวิต มีความยืดหยุ่น ซับซ้อน เป็นสภาพที่มีทั้งความเป็นระเบียบและไร้ระเบียบหรือระบบซึ่งผสมผสานควมมีระเบียบและไม่มีระเบียบเข้าด้วยกัน (Morrison, 2002, p. 11, 16, 60 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2562)

สำหรับบริบทของลักษณะภูมิประเทศในเขตพื้นที่ภาคเหนือมีความแตกต่างกัน ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่ และน่าน โดยมีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูงโดยมีแอ่งที่ราบระหว่างทิวเขาเป็นที่ตั้งชุมชน มีการจัดแบ่งกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตามเขตตรวจราชการของสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และตามการแบ่งกลุ่มจังหวัดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) แบ่งกลุ่มพื้นที่จังหวัดภาคเหนือตอนบนเป็น 2 กลุ่มจังหวัด ประกอบด้วย กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน กลุ่มที่ 1 ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำพูน ลำปาง และกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบนกลุ่มที่ 2 ได้แก่ จังหวัดเชียงราย พะเยา แพร่ และน่าน โดยพื้นที่ภาคเหนือเป็นพื้นที่สำคัญทางยุทธศาสตร์พัฒนาประเทศ (สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ, 2553) โดยเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนหลายจังหวัดมีชายแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น จังหวัดเชียงราย พะเยา และน่าน มีอาณาเขตติดต่อกับสาธารณรัฐเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งสามารถเชื่อมโยงไปถึงประเทศจีนตอนใต้ (มณฑล ยูนาน) ได้อีกด้วย นอกจากนั้นกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 ยังมีลักษณะพิเศษคือ เป็นที่อยู่อาศัยของชุมชนบนพื้นที่สูงซึ่งเป็นชาวไทยภูเขาเผ่าต่าง ๆ 11 เผ่า เช่น เผ่ากะเหรี่ยง แม่เฒ่า อีเก้อ มูเซอ ลีซอ ลัวะ ม้ง ขมุ ปะดอง และชนกลุ่มน้อย เช่น จีนฮ่อ ไทยใหญ่ และไทยลื้อ เป็นต้น เนื่องจากมีความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรมนุษย์ตั้งอยู่บนสภาพภูมิประเทศที่มีความสลับซับซ้อนและมีความแตกต่างกันในเชิงพื้นที่อยู่มาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือนำไปสู่การพัฒนาพื้นที่ภาคเหนือให้มีความเจริญอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต โดยกำหนดการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่

การจัดการศึกษาและรูปแบบการศึกษาที่เชื่อมโยงภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การจัดการการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างระบบเศรษฐกิจชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2554, น. 92)

ส่วนบริบทของโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตภาคเหนือตอนบน มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 44 เขต ประกอบด้วย จังหวัดเชียงราย 4 เขต จังหวัดเชียงใหม่ 6 เขต จังหวัดน่าน 2 เขต จังหวัดพะเยา 2 เขต จังหวัดแพร่ 2 เขต จังหวัดแม่ฮ่องสอน 2 เขต จังหวัดลำปาง 3 เขต และจังหวัดลำพูน 2 เขต โดยมีรายงานสภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จากรายงานการวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 15 เขตตรวจราชการที่ 15 (กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน กลุ่มที่ 1) ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำพูน ลำปาง พบว่า ด้านอัตราการรู้หนังสือในเยาวชน (อายุ 15-24 ปี) ปีการศึกษา 2557 พบว่าจังหวัดลำพูนมีอัตราการรู้หนังสือมากที่สุด ส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนน้อยที่สุด และในปีการศึกษา 2558 พบว่า จังหวัดเชียงใหม่มีอัตราการรู้หนังสือมากที่สุด ส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนน้อยที่สุด ด้านอัตราการสำเร็จการศึกษาในระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2557 และ 2558 พบว่า จังหวัดแม่ฮ่องสอนมีอัตราการสำเร็จการศึกษามากที่สุด ส่วนจังหวัดลำปางน้อยที่สุด โดยที่อัตราการสำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2557 และ 2558 พบว่า จังหวัดแม่ฮ่องสอนมีอัตราการสำเร็จการศึกษามากที่สุด ส่วนจังหวัดเชียงใหม่มีอัตราการสำเร็จการศึกษามากที่สุด ด้านปัญหาอัตราการออกกลางคันในระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2557 พบว่า จังหวัดเชียงใหม่มีอัตราการออกกลางคันมาก ส่วนจังหวัดลำปางไม่มีอัตราการออกกลางคัน และในปีการศึกษา 2558 พบว่า จังหวัดลำพูนมีอัตราการออกกลางคันมาก จังหวัดลำปางน้อยที่สุด ส่วนอัตราการออกกลางคันระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2557 พบว่าจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีอัตราการออกกลางคันมากที่สุด ส่วนจังหวัดลำพูนน้อยที่สุด และในปีการศึกษา 2558 พบว่าจังหวัดเชียงใหม่มีอัตราการออกกลางคันมากที่สุดและจังหวัดลำปางและลำพูนน้อยที่สุด

รายงานการวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 15 เขตตรวจราชการที่ 16 (กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน กลุ่มที่ 2) ได้แก่ จังหวัดเชียงราย พะเยา แพร่ และน่าน พบว่าด้านอัตราการรู้หนังสือในเยาวชน (อายุ 15-24 ปี) ปีการศึกษา 2557 พบว่าจังหวัดแพร่มีอัตราการรู้หนังสือมากที่สุด ส่วนจังหวัดน่านน้อยที่สุด และในปีการศึกษา 2558 พบว่าจังหวัดเชียงรายมีอัตราการรู้หนังสือมากที่สุด ส่วนจังหวัดน่านน้อยที่สุด โดยมีอัตราการสำเร็จการศึกษาในระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2557 พบว่าจังหวัดน่านมีอัตราการสำเร็จการศึกษามากที่สุด ส่วนจังหวัดแพร่มีอัตราการสำเร็จการศึกษาน้อยที่สุด และในปีการศึกษา 2558 และในปีการศึกษา 2558 พบว่าจังหวัดน่านมีอัตราการสำเร็จการศึกษามากที่สุด ส่วนจังหวัดแพร่มีอัตราการสำเร็จการศึกษาน้อยที่สุด ส่วนอัตราการสำเร็จการศึกษาในระดับ

มัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2557 และ 2558 พบว่า จังหวัดน่านมีอัตราการสำเร็จการศึกษา มากที่สุด ส่วนจังหวัดเชียงรายน้อยที่สุด สำหรับปัญหาด้านอัตราการออกกลางคันระดับ ประถมศึกษา ปีการศึกษา 2557 พบว่าจังหวัดเชียงรายมีอัตราการออกกลางคันมากที่สุด ส่วนจังหวัด พะเยา แพร่และน่านมีอัตราการออกกลางคิน้อยที่สุด และในปีการศึกษา 2558 พบว่า จังหวัด เชียงรายมีอัตราการออกกลางคันมากที่สุด ส่วนจังหวัดแพร่ไม่มีอัตราการออกกลางคัน ส่วนอัตรา การออกกลางคันระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2557 พบว่าจังหวัดน่านมีอัตรา การออกกลางคันมากที่สุด ส่วนจังหวัดพะเยาน้อยที่สุดและในปีการศึกษา 2558 พบว่า จังหวัดน่าน มีอัตราการออกกลางคันมากที่สุด ส่วนจังหวัดพะเยาไม่มีอัตราการออกกลางคัน (สำนักงาน ศึกษาธิการ ภาค 15, 2560) จึงเห็นได้ว่า ปัญหาด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่ ภาคเหนือตอนบน มีสภาพปัญหาและความต้องการในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา

ดังนั้น จากความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา และสภาพบริบทของการจัดการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึงภาวะผู้นำและบทบาท หน้าที่ในฐานะผู้นำสถานศึกษาที่จะสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่ง การเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm) ไปสู่ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง แท้จริง ส่งผลถึงเป้าหมายของการจัดการศึกษาคือ คุณภาพของผู้เรียน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะ ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยทำการศึกษาจากผลการบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์หรือ มีพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาหรือผลการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการ ประเมินคุณภาพการศึกษา อีกทั้งได้รับการยอมรับหรือรับรองว่าเป็นสถานศึกษาที่มีผลการประเมิน ด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในระดับดีมากอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับบริบทความเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อสร้างและทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยการนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากปรากฏการณ์ จริงกับโมเดลเชิงทฤษฎี ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งกำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้ มีลักษณะการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

คำถามการวิจัย

1. บริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน เป็นอย่างไร
2. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ควรประกอบเป็นอย่างไร
3. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับการนำไปใช้ในการส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน
2. เพื่อสร้างและประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน
3. เพื่อทดลองและติดตาม การใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ได้ข้อมูลสารสนเทศด้านบริบทและศักยภาพความโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
2. ได้องค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

3. ได้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้าบริบทของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด และสามารถนำไปใช้พัฒนาหลักสูตรสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2. ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลในการพัฒนาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) และการใช้แนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน เพื่อใช้ประกอบการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยอย่างกว้าง ๆ สำหรับการหาองค์ประกอบและการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับโรงเรียนแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปใช้สำหรับการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

โลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999, p. 183-187) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีแนวปฏิบัติหลัก (Core Practices) 3 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting School Directions)

(1) การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision)

(2) การสร้างความเข้าใจต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

(3) การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating High Performance Expectations)

(4) การชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering The Acceptance of Group Goals)

(5) การกำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้ และงานสนับสนุนอื่น ๆ (Monitoring Organizational Performance)

2) ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ประกอบด้วย

- (1) การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพอของครู
 - (2) การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling)
 - (4) การส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
 - (5) การส่งเสริมสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support)
- 3) ด้านพัฒนาองค์การ (Developing the Organization) ประกอบด้วย
- (1) การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening School Culture)
 - (2) การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน (Modifying Organization Structure)
 - (3) การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process)
 - (4) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the Environment)
- เซنج (Senge, 1990) กล่าวว่า หลัก 5 ประการของผู้บริหารเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งเรียนรู้ ประกอบด้วย
- 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)
 - 2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model)
 - 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
 - 4) การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน (Team Learning)
 - 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
- การ์วิน (Garvin, 1993) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย
- 1) การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)
 - 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches)
 - 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องจากอดีต (Learning from Their Own Experience and Past History)
 - 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่ดีจากผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practice of Others)
 - 5) ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย

- 1) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
- 2) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)
- 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)
- 4) การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)
- 5) การเป็นพลวัตรการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1998) เป็นผู้ใช้คำว่าโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แทนองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซนจ (Senge, 1990) ซึ่งเปลี่ยนมุมมองของโรงเรียนที่เป็นองค์การแบบทางการ (Formal Organization) ไปสู่ความเป็นชุมชน (Community) ซึ่งยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน (Commitments) ร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก มีการใช้อิทธิพล (Influence) ที่เกิดจากการมีค่านิยมและการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional Relationships) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือ วิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality Culture) และมีการยึดถือหลักการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับความเป็นองค์การ (Organization) และได้กล่าวถึงโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นผลผลิตที่สร้างขึ้นจากการใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional Power) ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการร่วมกันสร้างและร่วมกันใช้ความรู้ โดยกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกันและมีการดูแลตรวจสอบกันเองและการใช้อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) ซึ่งเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือค่านิยมการปฏิบัติงานผู้วิชาชีพครุยอมรับร่วมกันว่าถึงใดถูกต้องและดีงามตามหลักการแห่งศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ และเพื่อผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) กล่าวว่า สมรรถนะของบุคคลซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การประกอบด้วย พฤติกรรมภายนอก ของบุคคลที่ปรากฏสามารถรับรู้ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และพฤติกรรมภายใน ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) ได้แก่ เจตคติ (Self-concept) อุปนิสัยเฉพาะตน (Traits) และแรงขับ (Motive)

3. การสร้างรูปแบบ (Model) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยใช้ผลการศึกษารวบรวมองค์ประกอบของภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) และทำการตรวจสอบทฤษฎีที่เกิดขึ้นแล้ว โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

(Quantitative Research) เพื่อเป็นการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำในขอบเขตเนื้อหาการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษา

4. เพื่อประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยวิธีสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

5. เพื่อทดสอบและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยใช้โรงเรียนบ้านแม่เทย ตำบลแม่ตืน อำเภอฝาง จังหวัดลำพูน ระยะเวลา 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการวิจัยประชากร ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 จังหวัด เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยา และแม่ฮ่องสอน ซึ่งได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สผ.) ต่อเนื่องสามรอบการประเมิน จำนวน 15 โรงเรียน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2558) ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 15 คน ครูผู้สอน จำนวน 285 คน รวมทั้งหมด 300 คน จากโรงเรียน ดังนี้

1. จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านออนหลวย
2. จังหวัดเชียงราย จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านสันโค้ง (เชียงรายจรูญราษฎร์) โรงเรียนบ้านเวียงพาน โรงเรียนบ้านไม้ยามีตรภาพที่ 168 โรงเรียนบ้านป่าจั่น โรงเรียนบ้านแม่ผาง โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู และโรงเรียนบ้านม่วงคำ
3. จังหวัดลำพูน จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเหล่ายาว
4. จังหวัดแพร่ จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดตันไคไร่ โรงเรียนวัดมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) โรงเรียนจรูญลอองรัตนาคาร โรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์)
5. จังหวัดน่าน จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนาเหลื่องไชยราม และโรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 8 จังหวัด ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนจำนวน 15 โรงเรียน โดยทำการคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน และครูผู้สอนซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานวิชาการหรือทำหน้าที่เป็นครูประจำชั้นเรียน จำนวน 154 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 169 คน (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555, 49)

ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยา และแม่ฮ่องสอน

ขอบเขตด้านเวลา

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2560 ถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2561

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

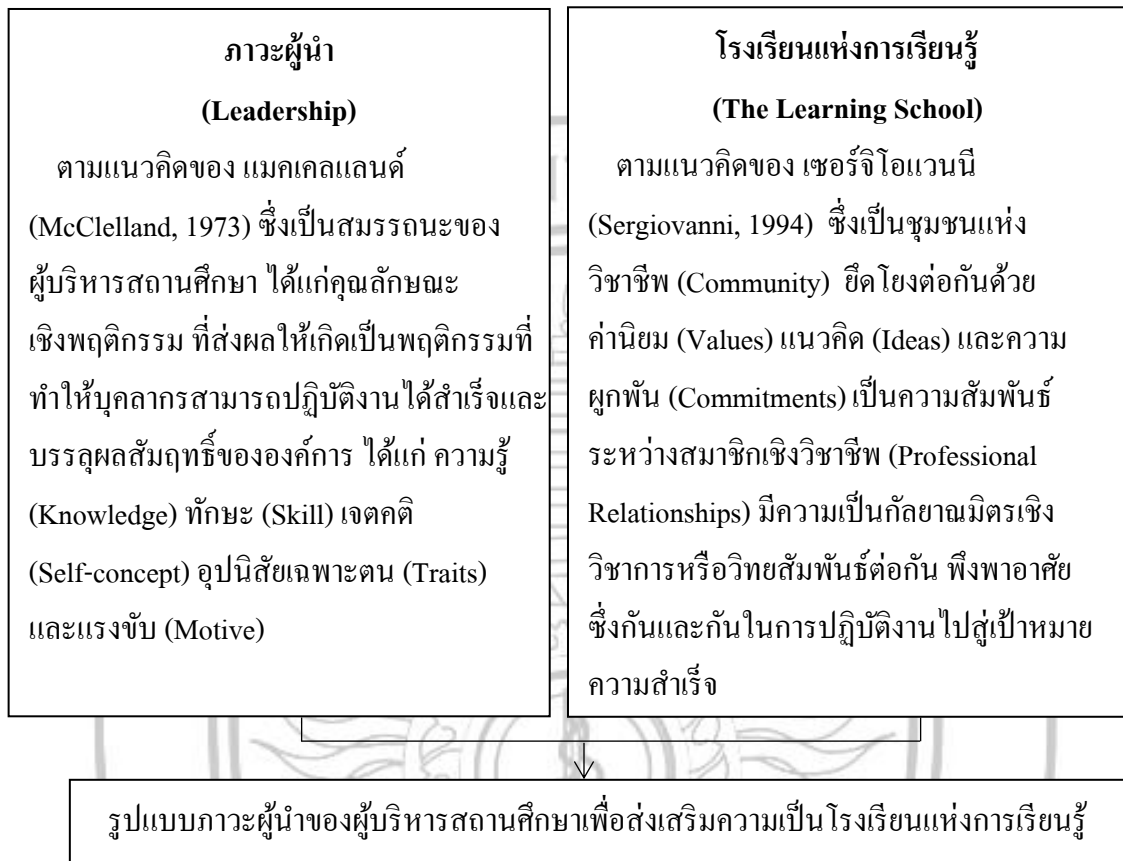
รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์ประกอบด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่มีระบบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่อง มีลักษณะการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีบรรยากาศที่ดีแห่งสัมพันธภาพของบุคคลในโรงเรียน มีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ของสมาชิกมีคุณภาพและบรรลุความสำเร็จ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนซึ่งได้รับรางวัลจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ให้เป็นโรงเรียนที่มีผลการประเมินภายนอก ระดับดีมาก ต่อเนื่องสามรอบการประเมิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยา และแม่ฮ่องสอน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

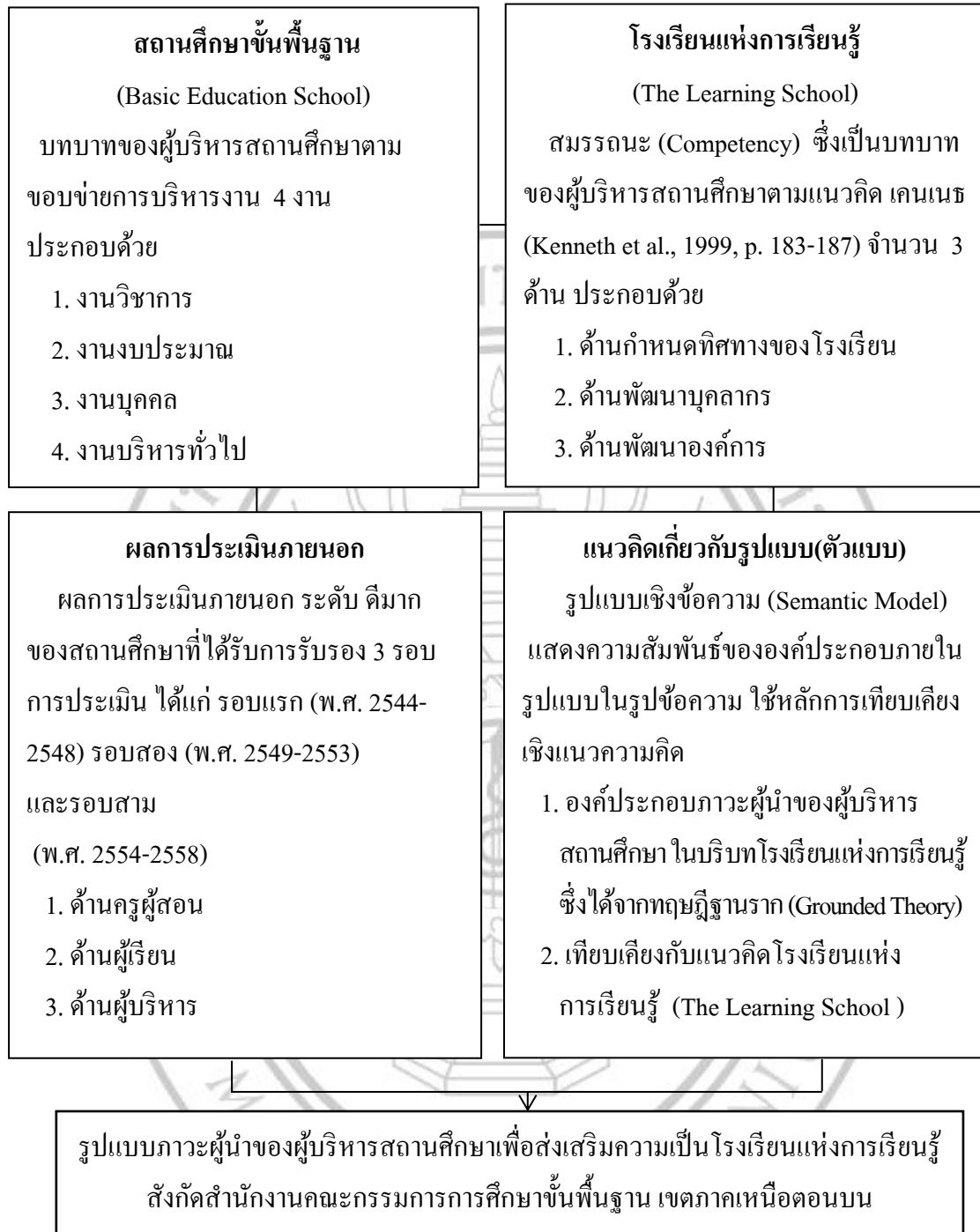
ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

ความสัมพันธ์ของแนวคิดทฤษฎีและการเชื่อมโยงกับสภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดความสัมพันธ์ของแนวคิดทฤษฎีและการเชื่อมโยงกับสภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.2 ความสัมพันธ์ของแนวคิดทฤษฎีและการเชื่อมโยงกับสภาพการจัด
การศึกษาของสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้เทียบเคียงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของไลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999) ซึ่งกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารว่ามีแนวการปฏิบัติหลัก (Core Practices) จำนวน 3 ด้าน กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินภายนอก สามรอบการประเมิน ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 การเทียบเคียงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ แนวปฏิบัติหลัก กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินภายนอก รอบ สามรอบการประเมิน

สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาในการพัฒนา โรงเรียนแห่งการเรียนรู้	การประเมินภายนอก รอบแรก (พ.ศ. 2544-2548)	การประเมินภายนอก รอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553)	การประเมินภายนอก รอบที่สาม (พ.ศ. 2554- 2558)
1. ด้านการกำหนด ทิศทางของโรงเรียน 1.1 การกำหนดและ จัดทำวิสัยทัศน์ 1.2 การสร้างความ เข้าใจต่อการพัฒนาสู่ ความเป็นโรงเรียนแห่ง การเรียนรู้ 1.3 การสร้างความ คาดหวังต่อการ ปฏิบัติงานในระดับสูง 1.4 การชักจูงและ ส่งเสริมให้ครูผู้สอน ยอมรับในเป้าหมาย ของกลุ่ม 1.5 การกำกับ ติดตามดูแล การจัดการ เรียนรู้และงาน สนับสนุนอื่น ๆ	มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริม ความสัมพันธ์และ ความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัด กิจกรรมและการ จัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการ บริหารจัดการ มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น มีสื่อการ เรียนการสอนที่เอื้อต่อ การเรียนรู้	มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถ ในการบริหารจัดการ มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัด กิจกรรมและการเรียน การสอนโดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น มีสื่อการ เรียนการสอนที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริม ความสัมพันธ์ และ ความร่วมมือกับ ชุมชนในการพัฒนา การศึกษา	ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้ บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจและ วัตถุประสงค์ของ การจัดตั้ง สถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตาม ตามจุดเน้นและ จุดเด่นที่ส่งผล สะท้อนเป็น เอกลักษณ์ของ สถานศึกษา

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาในการพัฒนา โรงเรียนแห่งการเรียนรู้	การประเมินภายนอก รอบแรก (พ.ศ. 2544-2548)	การประเมินภายนอก รอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553)	การประเมินภายนอก รอบที่สาม (พ.ศ. 2554-2558)
2. ด้านพัฒนาบุคลากร 2.1 การส่งเสริม กิจกรรมพัฒนาความ เป็นมืออาชีพของครู 2.2 การสอนผู้อื่น ด้วยพฤติกรรม แบบอย่าง 2.3 การส่งเสริม ครูผู้สอนเพื่อสร้าง ชุมชนแห่งวิชาชีพ 2.4 การส่งเสริมและ กระตุ้นการใช้ปัญญา 2.5 การส่งเสริม สนับสนุนเป็น รายบุคคล	มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการ จัดการเรียนการ สอนอย่างมี ประสิทธิภาพ และเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 24 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถที่ตรงกับ งานที่รับผิดชอบและ มีครูเพียงพอ	มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ / ความรู้ ความสามารถตรงกับ งานที่รับผิดชอบและ มีครูเพียงพอ มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการ จัดการเรียนการ สอนอย่างมี ประสิทธิภาพ และ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของ การจัดการเรียนการ สอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาในการพัฒนา โรงเรียนแห่งการเรียนรู้	การประเมินภายนอก รอบแรก (พ.ศ.2544-2548)	การประเมินภายนอก รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553)	การประเมินภายนอก รอบที่สาม (พ.ศ.2554-2558)
3. ด้านพัฒนาองค์กร 3.1 การเสริมสร้าง ความแข็งแกร่งด้าน วัฒนธรรมของ โรงเรียน 3.2 การปรับปรุง แก้ไขโครงสร้างองค์กร ของโรงเรียน 3.3 การสร้าง กระบวนการให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจ 3.4 การบริหารจัดการ สภาพแวดล้อม	มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัด องค์กร โครงสร้างและ การบริหารอย่างมี ระบบ ครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การศึกษา มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริม ความสัมพันธ์และ ความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น มีสื่อการ เรียนการสอนที่เอื้อต่อ การเรียนรู้	มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัด องค์กร โครงสร้าง และการบริหารงาน อย่าง เป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมาย การศึกษา มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามี หลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น มีสื่อการ เรียนการสอนที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริม ความสัมพันธ์ และ ความร่วมมือกับ ชุมชนในการพัฒนา การศึกษา	ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของ การบริหารจัดการ และการพัฒนา สถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการ ประกันคุณภาพภายใน โดยสถานศึกษาและ ต้นสังกัด ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงาน โครงการพิเศษเพื่อ ส่งเสริมบทบาทของ สถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริม พัฒนาสถานศึกษา เพื่อยกระดับ มาตรฐาน รักษา มาตรฐานและพัฒนา สู่ความเป็นเลิศที่ สอดคล้องกับแนว ทางการปฏิรูป การศึกษา

กรอบแนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบ (MODEL)

โลธวูด เจนทซี และสไตน์บัค (Leithwood, Jantzi and Steinbach, 1999)		
1. ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน	2. ด้านพัฒนาบุคลากร	3. ด้านพัฒนาองค์กร
1) การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความเข้าใจต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ 3) การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง 4) การชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม 5) การกำกับ ติดตามดูแลการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่นๆ	1) การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู 2) การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง 3) การส่งเสริมครูผู้สอนเพื่อสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพ 4) การส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา 5) การส่งเสริมสนับสนุนเป็นรายบุคคล	1) การเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน 2) การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน 3) การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ 4) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม
เซนจ (Senge, 1990) 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล 2) แบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน 5) การคิดอย่างเป็นระบบ		
มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996) 1) การปรับเปลี่ยนองค์กร 2) การจัดการองค์ความรู้ 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 4) การเพิ่มอำนาจ 5) การเป็นพลวัตการเรียนรู้		
การ์วิน (Garvin, 1993) 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดจากผู้อื่น 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ		
เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni, 1998) 1) ความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ (Community) 2) ความยึดโยงต่อกันด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน (Commitments) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional Relationships) ที่เป็นกลยุธมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality Culture)		
แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skill) 3) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) 4) คุณลักษณะนิสัย (Traits) 5) แรงจูงใจ (Motive)		



รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน เป็นรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบในรูปข้อความ จากทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิดซึ่งใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษา

ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบ (Model)

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 บทบาทผู้นำในองค์กร
 - 1.3 คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ
 - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 4.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 4.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 4.3 ลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 4.4 ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
5. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
 - 5.1 โรงเรียนแห่งการเรียนรู้และชุมชนแห่งวิชาชีพ
 - 5.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
 - 5.3 การประเมินความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
6. การประกันคุณภาพการศึกษา
 - 6.1 การประเมินภายนอกรอบแรก (พ.ศ. 2544-2548)
 - 6.2 การประเมินภายนอกรอบสอง (พ.ศ. 2549-2553)
 - 6.3 การประเมินภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558)

6.4 การประเมินภายนอกรอบสี่ (พ.ศ. 2559-2563)

7. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบและการทดสอบรูปแบบ

7.1 ความหมายของรูปแบบ

7.2 ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

7.3 การทดสอบหรือการตรวจสอบรูปแบบ

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นมีนักการศึกษาการกล่าวถึง อาทิเช่น คอตเตอร์ (Kotter, 1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว และนาฮาวานดี (Nahavandi, 2000, p. 4) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นผลจากการรวมกระบวนการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ของ ผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ ซึ่งทั้งกระบวนการนี้เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนคูบริน (Dubrin, 2010, p. 27) สรุปว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจ รวมถึงการสร้างแรงสนับสนุนให้กับบุคคลขององค์กร ที่ต้องการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคลากรหรือกลุ่มคนในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติการกิจที่ตั้งไว้

บทบาทผู้นำในองค์กร

ยูก์ (Yukl, 1994) กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการด้วยกัน ได้แก่

1. การวางแผนและการจัดตั้งองค์กร (Planning and Organizing) ผู้นำต้องตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ความจำเป็นก่อนหลังในการจัดสรรทรัพยากรการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้บุคลากรและทรัพยากรเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ และตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการร่วมมือการผลิตและควมมีประสิทธิภาพของหน่วยงานภายในองค์กร

2. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ผู้นำต้องชี้ให้เห็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน การวิเคราะห์ตามช่วงเวลาอย่างมีระบบ เพื่อค้นหาสาเหตุและวิธีการในการแก้ไขปัญหา และการค้นหาคำตอบในการแก้ปัญหาหรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

3. การชี้แจงบทบาทและวัตถุประสงค์ (Clearing Roles and Objectives) ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการมอบหมายงาน ให้แนวทางในการทำงาน อธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของงาน วัตถุประสงค์ของงาน กำหนดขอบเขตงานและความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

4. การให้ข้อมูล (Informing) ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการแจกจ่ายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจผลงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการทำงาน แจกจ่ายเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและสนองความต้องการทางด้านข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการร้องขอ

5. การสังเกตการณ์ (Monitoring) ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลต่อการทำงาน ตรวจสอบความก้าวหน้าและคุณภาพของงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม วิเคราะห์แนวโน้มและทำนายเกี่ยวกับเหตุการณ์ภายนอก

6. การกระตุ้นและการคลุใจ (Motivating and Inspiring) ผู้นำต้องใช้อิทธิพลอย่างมีเทคนิค อันเป็นการกระตุ้นอารมณ์หรือเหตุผลเพื่อวัตถุประสงค์ของงานและตอบสนองความร่วมมือ ความช่วยเหลือ การสนับสนุน การแจกจ่ายทรัพยากร มีการสร้างตัวอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม

7. การปรึกษาหารือ (Consulting) ผู้นำต้องทำหน้าที่ในการตอบสนองแก่บุคลากรก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อพวกเขา ให้คำแนะนำที่ดีอันก่อให้เกิดการปรับปรุง มีการสนับสนุนให้มีการร่วมกันตัดสินใจ ระดมความคิดและรับฟังคำแนะนำจากหลายฝ่ายเพื่อการตัดสินใจ

8. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegating) ผู้นำต้องมอบหมายงานความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ด้วยตัวเอง

9. การส่งเสริมสนับสนุน (Supporting) ผู้นำต้องมีความเป็นมิตรและให้การสนับสนุน อดทน ช่วยเหลือ และเห็นอกเห็นใจเมื่อมีคนผิดหวังหรือมีความวิตกกังวล มีการรับฟังคำถาม การร้องทุกข์และปัญหาต่าง ๆ ปกป้องผลประโยชน์ของบุคลากร

10. พัฒนาและให้คำสั่งสอน (Developing and Mentoring) ผู้นำต้องให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะและมีการพัฒนาส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

11. จัดการปัญหาข้อขัดแย้งและส่งเสริมการสร้างทีมงาน (Managing Conflict and Teambuilding) ผู้นำจะส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างเอกลักษณ์ในหน่วยงาน

12. การสร้างเครือข่าย (Networking) ผู้นำจะต้องมีการพบปะสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการ พัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลผู้ซึ่งจะให้ข้อมูลและให้การสนับสนุน รักษาการติดต่ออย่างไม่ขาดตอนเป็นระยะ ๆ เช่น การไปเยี่ยมเยียน การโทรศัพท์พูดคุย การตอบจดหมายและการเข้าร่วมในการประชุมหรืองานสังคมต่าง ๆ

13. การให้การยอมรับ (Recognizing) ผู้นำต้องให้คำชมเชยและให้การยอมรับสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ การบริจาคเงินในโอกาสพิเศษ มีการชมเชยสำหรับบุคคลผู้บริจาค

14. การให้รางวัล (Rewarding) ผู้นำต้องมี การให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญและการแสดงความสามารถที่เด่นชัด

จึงเห็นได้ว่าผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายประการจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่เป็นบทบาทที่ต้องกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งบทบาทเหล่านี้ก็คือแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

เจมส์ และแบร์รี่ (James and Barry, 1995) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยกย่องและสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด 4 ประการของผู้นำ ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความเชื่อถือประกอบด้วย

1. ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ (Being Honest) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่พูดจริง มีจริยธรรม เป็นหลักยึดสำหรับผู้อื่นทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ

2. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มองไปข้างหน้า (Being Forward-Looking) ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางและคำนึงถึงอนาคตขององค์กร และจะต้องบอกผู้ร่วมทางได้ว่าเขาจะเดินไปยังที่ใด

3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้แรงบันดาลใจ (Inspiring) แก่ผู้อื่น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น มีพลังมาก มีแนวคิดในทางบวกเกี่ยวกับอนาคต และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นรวมถึงสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำตาม สิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในความสามารถที่มั่นคงใจให้ผู้อื่นมีละนั้นแล้วก็จะทำให้ผู้นำคนนั้น

ล้มเหลวผู้นำจะต้องบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถไปสู่จุดหมายที่วางไว้ได้ โดยผู้นำจะต้องแสดงความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็น

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Being Competent) ซึ่งไม่จำเป็นต้องเก่งทางด้านเทคโนโลยีของการทำงาน แต่จะต้องมีความสามารถตามตำแหน่งของผู้นำ และสภาพองค์การที่เขาทำงานอยู่ เช่น ผู้นำระดับสูงในองค์การจะถูกคาดหวังว่าเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนและกำหนดนโยบาย ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเก่งทางเทคนิค

ริชาร์ด (Richard, 1998) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ 6 ประการที่สำคัญ ดังนี้

1. จะต้องเป็นบุคคลที่กำหนดทิศทาง (Setting Direction) โดยใช้ความรู้ทางธุรกิจและเทคโนโลยีในการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ระบบการให้รางวัล การให้ข้อมูลข่าวสาร
2. ต้องเป็นบุคคลที่สามารถจัดหรือปรับความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี (Relationship) เพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ต้องเป็นบุคคลที่สามารถสร้างค่านิยม (Value) ที่ดี เช่น ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ ให้บุคคลทั่วไปยอมรับ ไม่เป็นคนโกหกหลอกลวง ให้เกียรติและเคารพผู้อื่น
4. ต้องเป็นบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี (Temperament) สามารถฟันฝ่าวิกฤตการณ์ได้โดยไม่หวั่นไหว
5. ต้องเป็นบุคคลที่รู้จักตนเอง (Self - Awareness) สามารถประเมินจุดอ่อน-จุดแข็งของตนเองได้ รู้จักข้อจำกัดของตนเอง รู้ความต้องการของตนเอง มีความรับผิดชอบและรู้จักไขว่คว้าโอกาสแห่งความสำเร็จ
6. ต้องเจริญเติบโต (Growth) เรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้งที่จะเจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าบุคคลใดที่จะเป็นผู้นำได้นั้น ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านทักษะของความเป็นผู้นำ ทั้งทักษะด้านการบริหารคน ผู้นำจะต้องมีทักษะในเรื่องการโน้มน้าวใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ให้ประสบความสำเร็จและทักษะด้านการบริหารเงิน ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานเป็นอย่างดี จะต้องมีการประเมินสามารถกำหนดวิธีการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร มีนักการศึกษาหลายท่านได้กำหนดแนวคิด ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

บัม (Bum, 1978) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมทั้งยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมากขึ้นนั่นเอง

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ถูกกล่าวโดยอาศัยพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) กล่าวคือ เป็นอิทธิพลที่ส่งผลต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผ่านการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างกันและกัน รวมถึงการพึ่งพากัน ทั้งนี้ ผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสร้างแรงจูงใจต่อผู้ตามโดยใช้รางวัล เช่น ค่าตอบแทน เงินรางวัล โบนัส ค่าชม เป็นต้น จัดว่าเป็นการให้แรงเสริมแก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามนั้นเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และแรงจูงใจอันเกิดขึ้นแก่ผู้ตามนี้จัดเป็น

แรงจูงใจที่สนองความต้องการในขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) อีกทั้งยังเป็นแรงจูงใจแก่ภายนอกเท่านั้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards: CR) ผู้นำจะเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลแก่ผู้ตาม เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของผู้นำ สำหรับในกรณีที่ผู้นำมีความประสงค์ที่ต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติ ผู้นำอาจมีการสร้างพันธะสัญญาเรื่องของการให้รางวัลเมื่อผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามที่ตั้งเป้าไว้

1.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management Exception: MBE-A) เป็นพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งเป็นการให้ระบบการทำงานดำเนินไปตามปกติ โดยไม่มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อผู้ตามทำงานบกพร่องหรือผิดพลาดหรือมีผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานตามที่กำหนด ผู้นำจะเข้ามาควบคุมสถานการณ์หรือแทรกแซง โดยการชี้แนะ แนะนำ ตรวจสอบและหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างจากการให้รางวัลตามสถานการณ์ เนื่องจากการให้รางวัลตามสถานการณ์จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาล่วงหน้า

1.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) เป็นพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ โดยจะเฉยต่อสถานการณ์การทำงานที่ปกติเหมือนกับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และก็จะเข้ามาควบคุมหรือแทรกแซงเมื่อผลการปฏิบัติงานนั้นผิดพลาดเช่นกัน แต่แตกต่างตรงที่มีพฤติกรรมที่เป็นการลงโทษผู้ตาม หรือส่งผลกระทบต่อผู้ตามในทางลบ เช่นการจับผิด การตำหนิ การลงโทษ เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังเช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมุติฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากความสำเร็จ (Efficiency) และความสำเร็จ (Effectiveness) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพร้อมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้น ๆ เป็นสำคัญ

แซดเลอร์ (Sadler, 1997) เปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนแล้ว มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แล้วเลือกรางวัลเพื่อการจูงใจได้อย่างเหมาะสม ส่วน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational

Leadership) เป็นกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน”

ในทัศนะของเบส (Bass, 1985) กล่าวว่า ผู้นำสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ จึงวัดระดับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน โดยกำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) พฤติกรรมโดยเสน่ห์หา (Charismatic Behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตขององค์กร และสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าจะสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

2) พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตาม

3) พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยช่วยให้ผู้ตามสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

4) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธารายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา (Mentor) การเป็นผู้สอนงาน (Coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้น

รูปแบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส (Bass) ย่างแก่การเข้าใจและนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์กรบริหารระดับสูงอย่างมาก

เบส และอวอโย (Bass and Avoio, 1994) นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า ตัวแบบของภาวะผู้นำที่มีพิสัยเต็ม (The Model of Full Range of

Leadership) เป็นระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกันโดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non- Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management Exception: MBE – P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management Exception: MBE – A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกรมมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้น ทั้ง 3 ขั้นนี้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำสามารถกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม โดยผ่านการมอบหมายงานหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์กร นวัตกรรมใหม่ ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอีกด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้นำในเรื่องของภายในจิตใจ คือ แรงจูงใจ คุณธรรม จริยธรรม เป็นการมุ่งที่จะยกระดับความต้องการภายในของผู้ตามให้สูงขึ้นนอกจากนี้และผู้นำจะส่งเสริมหรือการเปลี่ยนแปลงของผู้ตามให้เป็นผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะได้รับอิทธิพลของผู้ตามด้วย กล่าวคือ ผู้นำเองก็เปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นผู้ที่ส่งเสริมคุณธรรมหรือทั้งผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลต่อการที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ดียิ่งขึ้น โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) เป็นคุณลักษณะของผู้นำในการที่จะชักจูง เกลี้ยกล่อม กระตุ้นความสนใจผู้ตามให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันกับผู้ตาม มีการยอมรับ เคารพและเชื่อถือในผู้ตาม จะมีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แสดงบทบาทต่อผู้ตามโดยเป็นเสมือนดังครู ผู้ฝึกสอน และเป็นพี่เลี้ยง นอกจากนี้แล้วผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามในเรื่องความเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และหลักเลียงในการใช้อำนาจที่แสดงความเป็นเจ้าของ

2) การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ผู้นำจะต้องผลักดันและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ทั้งนี้ จะต้องค้นหาเพื่อทราบว่าผู้ตามมีความสามารถอย่างไรและกระตุ้น โน้มน้าว และคลอให้เกิดความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้นำจะต้องทำด้วยความกระตือรือร้น และแสดงออกถึงการมองโลกในแง่ดี นอกจากนี้จะต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม เกิดความเชื่อว่าสามารถทำได้และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จอีกทั้งยังทำให้ผู้ตามนั้นเห็นคุณค่าของงานและสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายได้

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) ผู้นำมีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ เมื่อเกิดปัญหาผู้นำจะกระตุ้นความคิดของผู้ตามให้มองปัญหาและคิดอย่างเป็นระบบ โดยการตั้งสมมติฐาน กำหนดขอบเขตของปัญหาและตรวจสอบสถานภาพเดิมด้วยมุมมองใหม่ เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ตามได้รับโอกาสในการคิดทดลองและหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้นเพื่อความเจริญเติบโตและความสำเร็จ ผู้นำจะแสดงบทบาทต่อผู้ตามในฐานะผู้ฝึกสอนหรือเป็นที่ปรึกษา มีการสนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้ความเป็นกันเอง รับรู้และร่วมพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งการคำนึงถึงและให้ความสำคัญของแต่ละบุคคลนี้ จะส่งผลให้ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานได้รับการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จ

คูซ และ โพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงานที่เกยชิน (Challenging the Process) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ ให้ผู้ตามรู้จักแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการอยากทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาดโดยถือว่าผิดเป็นครู

2) สามารถสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมให้กับผู้ตาม (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต ขององค์กร เป็นผู้ที่

ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังที่จะเห็นความสำเร็จต่อความวอดฝืนดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3) สามารถเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้ตาม (Enabling Others to Act) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงพิจารณาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตามเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดพลังเพิ่ม (Synergy) โดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่าย ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย เป็นต้น

4) สามารถแสดงพฤติกรรมที่เป็นต้นแบบนำทางแก่ผู้ตาม (Modeling the Way) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องกระตุ้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตามในกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง วิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตามที่ดีก็คือ ผู้นำจะต้องประพฤติตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำต้องวางตนให้เหมาะสม ให้เป็นที่น่าเชื่อถือ (Trustworthiness) มีความน่าเคารพนับถือในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างาม (Integrity) เพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5) ต้องรู้จักกระตุ้นหัวใจผู้ตาม (Encouraging the Heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในด้านดีต่อผู้ทำงาน และแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

พอดซาคอฟฟ์ (Podsakoff et.al., 1990) สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้

1) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงคลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมให้กับผู้ตาม (Providing an Appropriate Model) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม

5) การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความนับถือผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่พฤติกรรมที่ผู้นำสร้างความท้าทายและกระตุ้นให้ผู้ตาม มองเห็นปัญหาของงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้วิธีการคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ มุ่งให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศนใหม่ที่เหมาะสม

เบนนิส (Bennis, 1997, P. 33-34) แบ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1) ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการแสดงออกที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในการกระตุ้นปลุกเร้าความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไว้วางใจเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง เชื่อถือ ยอมรับ ชื่นชม เชื่อฟังและมีอารมณ์คล้อยตาม มีความพอใจและทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มองค์กรและในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่าง ๆ

2) ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ตนเองสอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุล

3) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) หมายถึง ผู้นำที่มีความพยายามในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเกิดจากผู้บริหารหรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอะไร และทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตามผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้นำกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน โลกรธุรกิจ

5) ผู้นำเชิงติดต่อสื่อสาร (Communication Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบว่าต้องทำงานอะไรบ้าง ต้องรับผิดชอบงานใดบ้าง โดยใช้อำนาจการสั่งการตามหน้าที่ ในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ ผู้นำจะสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจงานและให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย (Contingent Reward) โดยผู้นำจะสอดคล้องดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบมาตรฐานของการทำงาน

6) ผู้นำแบบทดแทนได้ (Substitutes of Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ไม่ต้องสั่งการใด ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน การทำงานของผู้นำที่มีความสำคัญน้อยลงและมีผลในทางบวกต่อผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์และมีความสามารถมาก เพราะผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข้อมูลจากคอมพิวเตอร์หรือจากกฎระเบียบที่เคร่งครัดอยู่แล้วผู้นำไม่จำเป็นต้องบอกผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ผู้ปฏิบัติงานจะทราบเอง ผู้นำควรใช้เวลาในการทำภารกิจอื่นที่สำคัญกว่า

เดสส์เลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

แม้ว่าความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังจำเป็นต้องเรียนรู้และค้นคว้าเพิ่มเติมอีกมากก็ตาม แต่เท่าที่มีผลการศึกษาวิจัยในปัจจุบันพอที่จะสรุปเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยยุกต์ (Yukl, 1998, p. 341-346) สรุปไว้ 9 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 1) ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ
- 2) อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์
- 3) ปฏิบัติการด้วยความมั่นใจและมองโลกในแง่ดีงาม
- 4) แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม
- 5) สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก
- 6) ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ

- 7) ใช้กริยาท่าทาง การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ
- 8) นำด้วยการเป็นแบบอย่าง
- 9) มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในกระบวนการสร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อพัฒนาให้เป็นผู้นำ มีการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรมของความไว้วางใจต่อกัน เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผู้ริเริ่มและนำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์การแมคเคลแลนด์ ซึ่งได้พัฒนา แบบทดสอบขึ้นชุดหนึ่งเพื่อศึกษาว่า คนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอุปนิสัยและเจตคติอย่างไร โดยเก็บข้อมูลของกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกับผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผลจากการศึกษาหลายครั้งทำให้พบว่า แบบทดสอบวัดความถนัด (Aptitude Test) ที่นักจิตวิทยาสร้างขึ้นเพื่อใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ไม่สามารถใช้ทำนายผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริงของบุคคลได้ และยังมีความโน้มเอียงด้านวัฒนธรรม ซึ่งในประเด็นนี้ได้ถูกนำมาอธิบายในภายหลังว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในครั้งนั้นเกิดจาก แบบทดสอบไม่ได้เกิดจากเกณฑ์ในการประเมิน เนื่องจากนักจิตวิทยาได้ออกข้อทดสอบเพื่อจะใช้วัดเชาวน์ปัญญา ไม่ได้ใช้วัดเพื่อหาผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (The Best Performer) ซึ่งต่อมาแนวคิดนี้ได้ปรากฏในบทความ “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน มิได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญา (I.Q.) ของคนเท่านั้นหากแต่ยังเกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลด้วย โดยเฉพาะในเรื่องความมั่นคงทางอารมณ์ (E.Q.) การปรับตัวและ เจตคติของบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าวิธีการ ทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาและคะแนนสอบ

สำหรับแนวคิดในการใช้สมรรถนะ (Competency) เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในอเมริกาเหนือ โดยโบยาตซีส (Boyatzis, 1982) เสนอผลงานเรื่อง “The Competent Manager: A Model for Effective Performance” ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในงานบริหาร ในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันนี้เอง จอห์น

เรเวน (John Raven) เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ “Competence in Modern World” ที่ประเทศอังกฤษ งานพิมพ์เกี่ยวกับสมรรถนะทั้งสองเรื่อง เป็นที่สนใจออกไปในวงกว้างจาก แวดวงของนักวิชาการ ออกไปสู่โลกของผู้บริหาร ที่ปรึกษา และฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ จนมาถึงปัจจุบัน ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะยังมี อิทธิพลต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารจัดการ องค์กร การบริหารงานบุคคล วงการศึกษา สุขภาพจิต การพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ สำหรับในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะ แพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น บริษัทเครือปูนซีเมนต์ไทย บริษัทชินคอร์ปอเรชั่น ธนาคารไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้น และจากการที่ภาคเอกชนนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่นกรณีของปูนซีเมนต์ไทย ทำให้เกิดมี การนำแนวคิดไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จ้าง บริษัทเฮย์กรุป (HayGroup) เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการทดลองพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

สำหรับความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” (Competency) มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying Characteristics) ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาท หรือตามสถานการณ์ ที่กำหนดให้ได้อย่างดีเลิศ

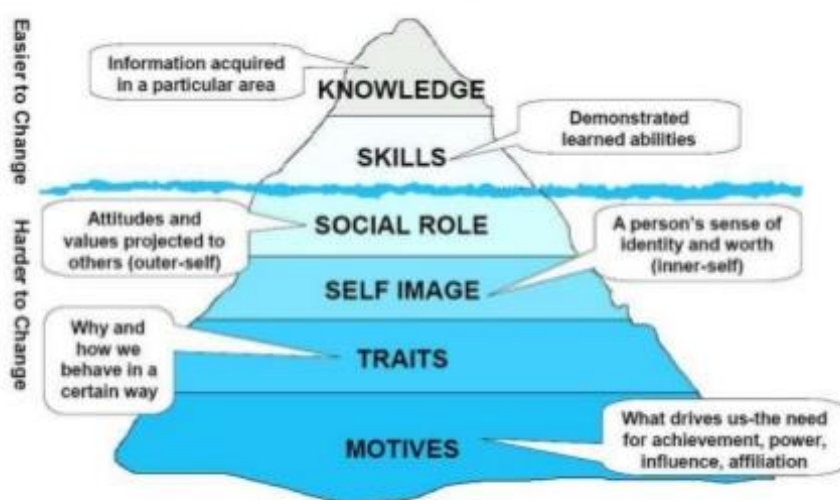
บอยาตซีส (Boyatzis, 1982) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ หรือการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

เอทเคนท์ (Aitken, 1995) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้นั้นมี ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2547, น. 54) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลากรในองค์กรปฏิบัติงาน ได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่า เพื่อนร่วมงานอื่นในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) อธิบายเรื่องสมรรถนะ (Competency) โดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพประกอบที่ 1 ซึ่งอธิบายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นพฤติกรรมที่เห็นและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่

ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนพฤติกรรมที่มองเห็นได้ยาก คือ ส่วนใหญ่ที่อยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยภาพลักษณ์ของตนเองและบทบาทที่แสดงออกในสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, น. 58)



ภาพที่ 2.1 รูปแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: Iceberg Model of Competencies, n.d.

จากโมเดลภูเขาน้ำแข็งในภาพที่ 4 ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 6 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้เห็นได้ ถึงความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น
3. บทบาทที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น (Social Role) หมายถึง ทักษะคิและหน้าที่ของบุคคลตามสถานภาพที่ตนดำรงอยู่ในสังคมนั้น ๆ

4. ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) หมายถึง การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ

5. คุณลักษณะนิสัย (Traits) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดง ออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตา กรุณา เป็นต้น

6. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิด พฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อบ่มงความสำเร็จ หรือ คนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

ไบรอันและพูสตี (Bryant and Poustie, 2001) จัดองค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้าน วิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคล นำความรู้ นั้นไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่บุคคล แสดงออกมาเป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการ ใ้ความรู้และทักษะของบุคคล นั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

โดยสรุป สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ประกอบด้วย พฤติกรรมภายนอกของบุคคลที่ปรากฏสามารถรับรู้ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และพฤติกรรมภายในอันเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) ประกอบด้วย อัตมโนทัศน์ (Self-concept) คุณลักษณะนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งเป็นผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ ขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนารองการ และการเปลี่ยนแปลงองค์การ

กระแสโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของ เทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและ กัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วสูง ส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็น ที่ต้อง ปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ด้านบริหารองค์การ จากเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบ

ยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์การเน้นความมั่นคงไปสู่ มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจ ไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจรับผิดชอบในการตัดสินใจ จากแนวคิดขององค์การที่มุ่งการแข่งขัน ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคน ซึ่งให้ความสำคัญที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย ซึ่งปัจจุบันสนใจและศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change: OC) ที่มีความหลากหลายทั้งในด้านหลักการพื้นฐาน มุมมอง และระเบียบวิธีการ การศึกษาแนววัตรกรรมองค์การ (Organizational Renewal) ซึ่งอยู่ภายใต้อิทธิพลแนวคิดนิเวศวิทยาประชากร (Population Ecology) เน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การคล้ายตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมการศึกษา การพัฒนาองค์การแนวดั้งเดิม (Traditional Organization Development: OD) ซึ่งได้รับอิทธิพลความคิดการเปลี่ยนแปลงตามแผน (Planned Change) ให้มีประสิทธิภาพ และการศึกษาการพัฒนาองค์การแนวใหม่ (Organizational Transformation) เน้นการเปลี่ยนสภาพองค์การให้มีความสามารถเรียนรู้และปรับตัวไปสู่คุณภาพใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของคนและองค์การ ผลที่ตามมาคือมีการนำเสนอการเปลี่ยนแปลงองค์การหลากหลายจุดมุ่งหมายและรูปแบบ การเลือกใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับโลกความจริง กับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change: OC) โดยมีนักการศึกษากล่าวถึงไว้ ดังนี้

เบคฮาร์ด (Beckhard, 1969, p. 9) ให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนที่มีมุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การ

เบนนิส (Bennis, 1997, p. 2) กล่าวถึงการพัฒนาองค์การว่าเป็นการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อน ที่มีมุ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการตลาด สิ่งท้าทายใหม่ๆและวิทยาการสมัยใหม่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

เบิร์ค และฮอร์นสไตน์ (Burke and Hornstein, 1971, p. 1) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน โดยมีมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเป็นหลัก ไม่ได้มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงของปัจเจกบุคคล (Individual) การเปลี่ยนแปลงของปัจเจกบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นเพียงผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ

มาร์กูลีส (Margulies, 1972, p. 16) เสนอแนะว่า องค์ประกอบสำคัญของวิธีการพัฒนาองค์การแนวใหม่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นประกอบด้วย วิธีการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบครอบคลุมทั่วทุกระบบขององค์การ ถูกออกแบบมาเพื่อปรับปรุงองค์การทั้งในระยะสั้น และระยะยาว มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการมากกว่าเนื้อหาสาระ มุ่งแก้ปัญหาและเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกและของสังคม

ลูธานส์ (Luthans, 1995, p. 565) สรุปว่า การพัฒนาองค์การ คือ การเพิ่มประสิทธิผลของการแก้ปัญหาและความสามารถในการปรับมุงส่วนาคขององค์การส่วนในระดับบุคคลนั้น การพัฒนาองค์การเปิดโอกาสให้สมาชิก เพิ่มความตระหนักรู้และการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

แมกิลล์ (McGill, 1997, p. 3) ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและดำรงไว้ ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การ

สำหรับลักษณะขององค์การในศตวรรษที่ 21 นั้นมีรูปแบบของความเป็น CHAORDIC ซึ่งมีความยืดหยุ่น ซับซ้อน เป็นสภาพที่มีทั้งความเป็นระเบียบและไร้ระเบียบ CHAORDIC ก็คือ ลักษณะของควมมีชีวิตขององค์การ หรือระบบซึ่งผสมผสานควมมีระเบียบและไม่มีระเบียบเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน และมอริสสัน (Morrison, 2002, p. 11, 16, 60 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2562) ได้อธิบายถึงลักษณะขององค์การในอนาคต ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2.1 แนวโน้มลักษณะขององค์การในอนาคต

องค์การสมัยใหม่ยุคอุตสาหกรรม Modernistic Organization (องค์การแห่งศตวรรษที่ 20)	องค์การในอนาคต (CHAORDIC) Complex, Postmodernistic Organizations (องค์การแห่งศตวรรษที่ 21)
1. องค์การแบบจักรกล (Mechanical) 2. รูปแบบถูกกำหนด (Organized) 3. เป็นระบบปิด (Close System) 4. เน้นกำกับ/ควบคุม (Directives) 5. เน้นสายบังคับบัญชา (Hierarchical) 6. เน้นผู้นำเดี่ยว (Single Leader) 7. ลดความเป็นกันเอง (Depersonalized)	1. องค์การแบบมีชีวิต (Organic/Humanistic) 2. กำหนดรูปแบบเอง (Self-organized) 3. เป็นระบบเปิด (Open System) 4. เน้นมอบอำนาจตัดสินใจ (Empowerment) 5. เน้นเป็นเครือข่าย (Networking) 6. เน้นกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leaders) 7. เน้นความสัมพันธ์ (Relationship-driven)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์กรสมัยใหม่ยุคอุตสาหกรรม Modernistic Organization (องค์กรแห่งศตวรรษที่ 20)	องค์กรในอนาคต (CHAORDIC) Complex, Postmodernistic Organizations (องค์กรแห่งศตวรรษที่ 21)
8. มีขอบเขตเฉพาะตัว (Demarcated)	8. เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น (Interconnected)
9. บริหารแบบแยกส่วน (Departmentalized)	9. บริหารแบบองค์รวม (Holistic)
10. ยึดหยุ่นน้อย (Inflexible)	10. ปรับตัว/ยึดหยุ่นได้มาก (Adaptable/Flexible)
11. จำกัดการสื่อสาร (Restricted Communication)	11. เปิดกว้างการสื่อสาร (Open Communication)
12. เป็นองค์กรตามกฎหมาย (Enacted Organization)	12. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
13. เน้นเชิงรับ (Reactive)	13. เน้นเชิงรุก (Proactive)
14. มุ่งการตรวจสอบ (Censure)	14. มุ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
15. คิดระดับพื้น ๆ (Low-order Thinking)	15. คิดสร้างสรรค์ที่ซับซ้อน (High-order Creative Thinking)
16. สภาพแวดล้อมจำลอง (Sterile environment)	16. สภาพแวดล้อมหลากหลาย (Rich environment)
17. หวงหาความรู้ (Private Knowledge)	17. เผยแพร่ความรู้ (Distributed Knowledge)
18. อยู่ด้วยกฎระเบียบ (Rule-bound)	18. ขับเคลื่อนด้วยค่านิยมร่วม (Shared Value)
19. ผู้ผลิตสำคัญ (Producer capture)	19. ลูกค้าสำคัญ (Consumerist)
20. คาดการณ์ล่วงหน้าได้ (Predictability)	20. คาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ (Unpredictability)
21. เน้นเก่งเฉพาะทาง (Specialized)	21. เน้นเก่งรอบด้าน (Multiple Abilities/Intelligences)
22. ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	22. ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบวันเต็ม (Transformational Quantum Leadership)

สุนันทา เลานันท์ (2550, น. 133 -135) กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแก้ปัญหาขององค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการพัฒนาและมีการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันใน ลักษณะเกี่ยวเนื่องกัน องค์กรในความหมายนี้ ประกอบไปด้วยระบบย่อยที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหนึ่ง ย่อมจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ทั้งระบบ ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงระบบจะต้องดำเนินการวางแผนเปลี่ยนแปลงทั้งระบบใหญ่ มิใช่การเปลี่ยนแปลงเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง

3. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และใช้เวลานาน ไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเพียงครั้งเดียว ต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเรื่อย ๆ เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่ดีขึ้น กระบวนการในลักษณะการปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง จะช่วยชี้ให้เห็นความจำเป็นของการใช้เทคนิค การป้อนข้อมูลกลับเพื่อให้ทราบถึงผลของการปฏิบัติงานตามแผน ตลอดถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้กระบวนการมีความต่อเนื่องและประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์กรมีความจำเป็นในการใช้เวลานานหลายเดือนหรือหลายปี

4. การพัฒนาองค์กรต้องการให้ผู้มีการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้กฎปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สาม ซึ่งเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือตัวเร่งจากภายนอกองค์กร ไม่ประสงค์ให้คนในองค์กรดำเนินการเองเพราะความเคยชินกับปัญหา อาจทำให้เกิดความลำเอียงและอาจขาดความรู้ความชำนาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

5. การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะ และสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์กร องค์กรที่มีสมรรถนะโดยทั่วไปจะต้องมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ได้ผลผลิตมาก ซึ่งวัดโดยเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลงานที่ได้รับ

6. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงาน ของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมากกว่าปัจเจกบุคคล จากความเชื่อพื้นฐานที่ว่าองค์กรจะปฏิบัติการกิจได้ก็โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากกลุ่มในลักษณะต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กระบวนการ

ติดต่อสัมพันธ์ และแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่มจะช่วยให้องค์กรสามารถฟื้นฟูตนเองได้และบังเกิดผลที่ถาวร ดังนั้น หากกลุ่มมีการเปลี่ยนทัศนคติ ปทัสถาน และค่านิยมในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก เนื่องจากวัฒนธรรมของกลุ่มจะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

7. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่ต้องแสดงออกถึงความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนตระหนักถึงความรับผิดชอบที่พึงจะมีต่อการพัฒนาองค์การ

8. การพัฒนาองค์การเน้นการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตรวจสอบวิธีการทำงานขององค์การ ตลอดจนปทัสถาน และค่านิยมที่เป็นอยู่ รวมทั้งค้นหาทางเลือกในการทำงาน การจัดความสัมพันธ์และระบบรางวัลขององค์การ ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ซึ่งประยุกต์มาจากพฤติกรรมศาสตร์ และก่อนจะมีการใช้เทคนิคการพัฒนามาใช้ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และมีการป้อนข้อมูลกลับ ซึ่งวิธีนี้เป็นเรื่องการใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการในการเก็บรวบรวมข้อมูล

9. การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูล เนื่องจากการพัฒนา องค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ ในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยปัญหาขององค์การ การใช้ เทคนิคพัฒนาองค์การหรือกรณีอื่น ๆ มีการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เก็บรวบรวมได้จากสมาชิกขององค์การมากกว่าการใช้ตำแหน่งหน้าที่บีบบังคับหรือข่มขู่

10. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน การพัฒนาองค์การเน้นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำ แนวความคิดนี้มีการพัฒนามาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ ซึ่งให้บุคคลได้เรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ เช่น การแก้ไขความขัดแย้งในองค์การหรือการตัดสินใจจากปัญหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแต่ละกลุ่ม ทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาและหาข้อสรุปโดยใช้ความรู้ทฤษฎี และประสบการณ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้สิ่งที่ได้จากประสบการณ์จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกันได้อีกด้วย

11. การพัฒนาองค์การเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการพัฒนาองค์การเป็นการใช้ความเพียรพยายามในการใช้กลยุทธ์และกลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิก และการวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินการ

12. การพัฒนาองค์การเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม และเป็นภารกิจของสมาชิกทุกคนในองค์การไม่ใช่มุ่งจากบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม นั้น จะสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับปรุงฟื้นฟูองค์การได้มากกว่า จึงมีความจำเป็นที่ต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มและสมาชิกกลุ่มทุกคน

อีกทั้งได้จำแนกเทคนิคในการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงโดยจำแนกเป็น 6 ประเภท คือ

1. เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ และทักษะของบุคคล โดยเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ

2. เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาสัมพันธภาพ และส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล

3. เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างทีม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาการสร้างทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ

4. เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างกลุ่ม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ลดความขัดแย้งและมุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม

5. เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับองค์การ ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุม ทั้งองค์การ

6. เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับโครงสร้าง จะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยของโครงการ ได้แก่ งานโครงสร้าง และเทคโนโลยี

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1987, p. 6-7) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการของหน้าที่ ซึ่งหน้าที่สำคัญในการบริหารองค์การ คือการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม หน้าที่หลักการบริหารองค์การ คือ

1. การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และจุดมุ่งหมาย และพัฒนา แผนแม่บทและยุทธศาสตร์ในการนำไปปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เกี่ยวข้องกับการจัดคน เงินและทรัพยากรทางกายภาพรวมกันในวิธีที่ดีที่สุด เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. การควบคุม (Controlling) เกี่ยวข้องกับหน้าที่การประเมินผลของผู้บริหาร

การทบทวน การออกกฎระเบียบ การควบคุมพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และดูแลมาตรฐานของการบรรลุ เป้าหมาย และการรับผิดชอบในการทะนุบำรุงภายใน รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

4. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการนำทาง (Guiding) การนิเทศติดตาม (Supervising) ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อนำแผนขององค์กรไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะต้องมีการตั้งใจ มีการกำหนดความคาดหวัง และรักษาช่วงการติดต่อสื่อสารให้คงไว้

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยส่วนรวมอย่างมีแบบแผนไป ในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์เป็นหลักและทิศทางที่ก้าวหน้าขององค์กรในอนาคตเป็นระบบที่องค์กรได้จัดรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคล และสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลให้กับองค์กร ซึ่งจะเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูงก่อน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยอาศัยความรู้ เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และนำเครื่องมือสอดแทรกที่ได้วางแผนไว้แล้ว มาเป็นหลักและทิศทางที่เอื้อให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร โดยมีกระบวนการพัฒนาองค์กร เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรอันจะนำไปสู่ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนอาจต้องใช้เวลาในการดำเนินงานนานและต่อเนื่อง อีกทั้งกระบวนการพัฒนาองค์กรมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้แต่องค์กรย่อมมีปัญหาและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แต่หากพิจารณาโดยรวมแล้วก็จะพบว่าคล้ายคลึงกัน การพัฒนาองค์กรถึงแม้ว่าจะมีการตรวจปัญหาวินิจฉัยอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้วก็ตามไม่ได้หมายความว่าผลการดำเนินการต่อไปทำให้การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสำเร็จ สำหรับในการเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมนั้นเป็นเงื่อนไขข้อกำหนดอีกประการหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนั้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์กรจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขหลายอย่างประกอบการตัดสินใจในการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ให้ตรงกับจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

อาร์จริส และชอน (Argyris and Schon, 1978, p. 99) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใน ขณะนั้นใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning: OL) ซึ่งให้คำนิยามการเรียนรู้ในองค์กรว่า หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร เพื่อลดทอนรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว (Defensive Routines) ให้ลดลง

เซนจ (Senge, 1990) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างแท้จริง มีการสนับสนุนและพัฒนารูปแบบความคิดแปลกใหม่ และบุคลากรมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

มาสเทนโบรค (Mastenbroek, 1993, p. 182) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร และองค์กรก็การสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และการบูรณาการเข้ากับการทำงาน ใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้แก่คนในองค์การเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยง ฟังพินิจอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยมองที่มีบรรยากาศขององค์การที่มีการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยสอนให้บุคลากรเกิดกระบวนการคิดเชิงเหตุผลเพื่อความเข้าใจถึงสิ่งที่กระทำ และเหตุของการกระทำ บุคลากรมีการเรียนรู้ความสำเร็จจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีการสร้างองค์ความรู้ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ

ดิกสัน (Dixon, 1999, p. 85) สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับการทำงานระบบเปิดที่องค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมเพื่อ การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องมีการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และเรียนรู้ผ่านความคิด ความเชื่อใจและความคิดเห็นร่วมกันของทีมงาน รวมทั้งจะต้องมีการตรวจสอบและขยายความคิดเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงหมายถึง องค์กรที่มีการเอื้ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรและเรียนรู้ซึ่งกันและกันผ่านความคิด ความเชื่อใจ และความคิดเห็นร่วมกันของทีมงานทั้งองค์กร กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง แสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์วิก และคนอื่น ๆ (Marwick et al., 1996) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของระบบภายในองค์กร ทุกระดับผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้ ไม่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่มีการส่งผ่านความรู้ให้แก่กันอย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้ผู้คนได้รู้จักการหาวิธีใหม่
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม การบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกื้อหนุนผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนทำให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนาไปด้วย

กอร์ดอน (Gordon, 1998) อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม โดยที่องค์กรทำให้เกิดโอกาสในการแข่งขัน หัวหน้างานต้องดูแลให้บุคลากรได้รับความรู้และทักษะอย่างพอเพียง รวมถึงตรวจสอบระดับความสามารถในการเรียนของบุคลากร รวมทั้งหัวหน้างานต้องสร้างระบบการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และผลักดันให้มีการใช้งานทุกวัน
2. พนักงานมีโอกาสแสดงวิสัยทัศน์เพื่อร่วมก่อตั้งเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร หัวหน้าและองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการให้คำมั่นสัญญาของบุคลากร โดยที่หัวหน้างานต้องส่งเสริมให้เขาทำได้ตามสิ่งที่เขาคิด
3. มีความเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบในเรื่องกลยุทธ์ โครงสร้าง เส้นทาง การส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร เป้าหมายการทำงาน การอบรมระดับบุคคล การพัฒนาทีมงาน และระบบการให้รางวัลการชื่นชม
4. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้คุณค่าและความสำคัญในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพมากขึ้น หัวหน้างานต้องเป็นแบบอย่างในกล้าเสี่ยงและการทดลองสิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้หัวหน้างานต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และให้รางวัลกับความคิดเหล่านั้น รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีการให้ความคิดเห็นย้อนกลับแก่หัวหน้างาน
5. หัวหน้างานสนับสนุนให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน

แมกกิลคริสต์ (Macgilchrist et al., 1997) กล่าวว่าโรงเรียนจะต้องมีความฉลาดหรือสติปัญญาเจกเช่นมนุษย์และได้ปรับทฤษฎีพหุปัญญาของการ์ดเนอร์ (Gardner, 1983) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกทฤษฎีพหุปัญญา (Multiple Intelligence Theory) ซึ่งเป็นการนำเสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับความฉลาดหรือสติปัญญา (Intelligence) จำนวน 6 ด้าน ที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จในชีวิต ได้แก่ ความฉลาดด้านดนตรี (Music Intelligence) ความฉลาดด้านการเคลื่อนไหวร่างกาย (Bodily – Kinesthetic Intelligence) ความฉลาดด้านมิติสัมพันธ์ (Spatial Intelligence) ความฉลาดทางการเข้ากับผู้อื่น (Interpersonal Intelligence) ความฉลาดด้านการเข้าใจตนเอง (Intrapersonal Intelligence) และความฉลาดด้านธรรมชาติ (Natural Intelligence) มาใช้อธิบายกับกรณีของโรงเรียน โดยเรียกโรงเรียนที่มีความฉลาดหรือมีสติปัญญารอบทุกด้านว่าเป็นโรงเรียนแห่งความเป็นเลิศ (The Intelligent School) ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความฉลาดเชิงบริบท (Contextual Intelligence) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างชุมชนกับโรงเรียน สามารถอ่านสถานการณ์และบริบททั้งภายในและภายนอกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีการบริหารจัดการที่ยืดความยืดหยุ่น (Flexible) และพร้อมปรับตัว (Adaptable) อย่างเท่าทันต่อภาวะเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดีตลอดเวลา

2. ความฉลาดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intelligence) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการใช้ความฉลาดเชิงบริบทดังกล่าว มาจัดทำเป้าหมายที่แจ่มชัดของโรงเรียน (Clear Goal) สร้างวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายร่วม (Shared Aims and Purposes) ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถผลักดันวิสัยทัศน์ลงสู่ภาคปฏิบัติจริง โดยจัดทำแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ออกมารองรับ และทำให้ทุกคนผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น

3. ความฉลาดเชิงวิชาการ (Academic Intelligence) เป็นเรื่องของความสามารถของโรงเรียนที่ให้ความสำคัญต่อจุดเน้นด้านผลสัมฤทธิ์และด้านวิชาการ (Emphasizes Achievement and Scholarship) สามารถทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมช่วยกันสร้างนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนและทุ่มเทต่อการเรียนที่มีคุณภาพของนักเรียนอย่างจริงจัง

4. ความฉลาดเชิงพิเคราะห์ไตร่ตรอง (Reflective Intelligence) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการติดตามและประเมินการดำเนินงานตลอดจนกิจกรรมทั้งหลายอย่างละเอียดถี่ถ้วน รู้จักใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาช่วยขยายผล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงแผนงานที่จะดำเนินการต่อไปให้ดียิ่งขึ้น มีการใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการเรียนของนักเรียน มาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการเรียนและการสอนให้มีผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงขึ้น

5. ความฉลาดเชิงวิธีสอน (Pedagogical Intelligence) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการทำให้ครูทุกคนยอมรับที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง (Emphasizes

Learning about Pupils' Learning) โรงเรียนต้องสามารถสร้างความมั่นใจต่อสาธารณะชนและผู้ปกครองได้ว่าการติดตามตรวจสอบผลการเรียนของผู้เรียนและผลการสอนของครูพร้อมทั้งมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โรงเรียนมีความกล้าและท้าทายที่จะนำวิธีการสอนใหม่ๆ มาทดลองใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

6. ความฉลาดเชิงวิทย์สัมพันธ์ (Collegial Intelligence) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการทำให้ทุกคน มีมุมมองและยอมรับว่าเป็นผู้เรียนรู้คนหนึ่ง (View the Staff as Learners) สามารถทำให้ครูพึงพอใจที่จะรวมกลุ่มแก้ปัญหาทางวิชาการ ปัญหานักเรียน ตลอดจนร่วมมือช่วยปรับปรุงพัฒนาการสอนของกันและกันด้วยความเต็มใจของทุกฝ่าย ภายใต้ความมีอิสระและมีบรรยากาศทางวิชาการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง

7. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศแห่งมิตรไมตรีที่มีความอบอุ่น ให้การยอมรับต่อความรู้สึกของผู้อื่นด้วยความเข้าใจและส่งเสริมให้ทุกคนรู้ถึงวิธีการร่วมมือกันทำงานอย่างราบรื่น ส่งเสริมให้ทุกคนเข้าใจถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของอารมณ์ตนเอง เพื่อที่จะได้แก้ไขพัฒนาหรือควบคุมอารมณ์ที่ไม่พึงปรารถนาต่อการทำงานแบบทีมหรือการเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนโรงเรียน

8. ความฉลาดเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence) โรงเรียนควรเป็นสิ่งที่มิจิตวิญญาณแฝงด้วยความเมตตา มีความรัก เอื้ออาทรและปรารถนาดีต่อสมาชิกทุกคน โดยเฉพาะต่อนักเรียน ตลอดจนถึงครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชน ซึ่งโรงเรียนสามารถแสดงออกมาเป็นรูปธรรมที่สื่อให้ทุกคนสามารถรับรู้และพร้อมที่จะยึดถือร่วมกันจนฝังรากลึกกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียนในที่สุด

9. ความฉลาดเชิงจริยธรรม (Ethical Intelligence) โรงเรียนจะต้องสามารถสร้างภาพลักษณ์ของตนเองต่อสาธารณะชนว่า โรงเรียนคือสถาบันแห่งคุณธรรมและจริยธรรม (Moral and Ethical Institute) ซึ่งมีผู้บริหารและคณะครูเป็นต้นแบบของการประพฤติด้านจริยธรรม (Ethical Model) ต่อสังคม เป็นหน่วยงานที่สามารถช่วยกำหนดปทัสถานทางสังคม (Social Norm) การตัดสินใจในการดำเนินงานไม่ว่าเรื่องใดจะต้องตั้งอยู่บนเหตุผลของค่านิยมทางศีลธรรม (Moral Value) เป็นหลัก และการบริหารจัดการโรงเรียนที่ยึดหลักการที่ทุ่มเทเพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้นักเรียนได้เจริญงอกงามเรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข (ดี เก่ง และมีสุข)

ลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แบรนด (Brand, 2003) กล่าวว่า สถานศึกษาก็เหมือนกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งจะต้องมีความยืดหยุ่น มีการตอบโต้และมีความสามารถในการที่จะเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับโอกาสที่

เปลี่ยนแปลงไป สถานศึกษาต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เข้าใจ สนับสนุนและส่งเสริมการดัดแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสม สิ่งเร้าใจจะกระตุ้นให้บุคคลเรียนรู้ อาจจะเป็นวัสดุอุปกรณ์หรือถูกกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจและแรงจูงใจจากภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

2. มีเป้าหมายร่วมกันที่ท้าทาย สามารถทำให้สำเร็จได้ เป้าหมายของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องให้ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจริง ๆ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญก็คือ การเรียนของนักเรียน

3. มีสมาชิกที่สามารถจำแนกขั้นตอนของการพัฒนาขององค์กร ได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากองค์กรเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้คนสามารถติดต่อเชื่อมโยงเข้ากับการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกว่าพวกเขาอยู่ไหนของกระบวนการ และกระทำการบนข้อมูลในทางที่เหมาะสมดีที่สุดกับวัตถุประสงค์ของพวกเขา องค์กรก็เหมือนกับบุคคล กล่าวคือ มีความแตกต่างกันระหว่างบุคคลใช้ข้อมูล เพื่อให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้กระบวนการที่ดีที่ทำให้เหมาะสมต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร

4. มีฐานความรู้ของสถาบันและกระบวนการสำหรับสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ กระบวนการชนิดที่องค์กรอาจจะใช้เพื่อให้ฐานความรู้ขององค์กรแน่นขึ้น และส่งเสริมการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องภายนอก และเรียนรู้จากองค์กรอื่น รับผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการ สิ่งที่สำคัญจากการกระทำโต้ตอบกันกับผู้อื่นก็คือผลตอบกลับหรือผลสะท้อน สถานศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกับสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีความเอาใจใส่ต่อกระบวนการสื่อสาร มีการรวบรวมและใช้ข้อมูล การให้ผลสะท้อนและลักษณะอื่น ๆ ที่พร้อมจะถกเถียงแลกเปลี่ยน

5. มีการส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความเป็นมนุษย์และเกิดความรู้สึกสบายใจ มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดอบอุ่นและได้รับการสนับสนุนอย่างมีอาชีพ เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนมีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ และการฝึกงานที่จำเป็น รวมทั้งมีโอภาสที่จะทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้จากผู้อื่น เป็นระบบเปิดที่รับรู้ได้ไวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านสังคมการเมือง และเศรษฐกิจ

ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซนจ (Senge, 1990) กล่าวถึงกุญแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ประการคือ บทบาทของผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ ดังนี้

1. บทบาทผู้นำ โดยผู้นำองค์กรไม่ว่าจะในระดับใด จะต้องมีบทบาท 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การเป็นผู้ออกแบบ (Designer) โดยจะต้องมีหน้าที่ในคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์ รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการบริหารที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า ประการที่สอง การเป็นผู้สอน (Teacher) เป็นเสมือนครูผู้สอนงานและฝึกทักษะด้านต่าง ๆ รวมทั้งจริยธรรมและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ดีขึ้น ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้สอนนี้เป็นลักษณะของผู้นำที่สำคัญอย่างยิ่ง ในยุคขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมีทั้งความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอนให้ความรู้ ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกัน และประการสุดท้าย คือ เป็นผู้ช่วยเหลือ (Steward) ซึ่งคอยช่วยเหลือสนับสนุนให้งานทุกอย่างดำเนินการตามแนวทางที่ถูกต้องและเป็นผลสำเร็จ เปรียบดังเช่นการเป็นพนักงานต้อนรับ ซึ่งต้องช่วยเหลือผู้โดยสารในเครื่องบินให้ทุกคนไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างสะดวกสบายและปลอดภัย

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุกรูปแบบ ทั้งในห้องฝึกอบรม (Training Room or Learning Canter) และในสถานที่ทำงาน (Workplace) รวมไปถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถในลำดับรองลงไป ให้เก่งขึ้นเป็นลำดับตามผู้นำในทีม

3. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กรที่จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบอยู่ตลอดเวลา การคิดก็ต้องคิดให้เป็นระบบ การจะทำหรือจะเปลี่ยนอะไรก็ต้องเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ

คัมมิงส์ (Cummings and Worley, 2001) และเดซิโมนี (Desimone et al., 2002) อธิบายถึงมิต้องการที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า มีอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) ที่ส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้นั้นควรเป็นการทำงานเป็นทีมมีสัมพันธ์ภาพที่เข้มแข็งทั้งภายในทีมงานและกับหน่วยงานอื่น ๆ มีระบบเครือข่ายที่สามารถเชื่อมต่อกับได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การคิดอย่างเป็นระบบ และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้ โครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลำดับชั้นการบริหารงานให้สำเร็จ พนักงานควรได้รับอำนาจในการตัดสินใจเพื่อจะได้เกิดความรู้ในตนเองและเกิดศักยภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ขององค์กร

2. ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Systems) ที่มีความรวดเร็ว เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารองค์กรมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องมียระบบข้อมูลสารสนเทศ

ตั้งแต่ขั้นตอนของการได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสาร การประมวลผลการแลกเปลี่ยน นอกจากความรวดเร็วแล้วต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่สามารถให้ความรู้แก่พนักงานอันเป็นประโยชน์ต่อการแข่งขันทางธุรกิจได้ด้วย

3. กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) จะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน ซึ่งรวมถึงระบบการประเมินผลและการให้รางวัลที่จะต้องทำ ซึ่งในระยะยาวจะก่อให้เกิดการพัฒนาผลการทำงานและพัฒนาความรู้ของพนักงาน กล่าวคือ ระบบการประเมินผลและการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจ จะทำให้พนักงานใฝ่หาความรู้และพัฒนาความสามารถของตนเอง ส่วนกิจกรรมด้านการฝึกอบรม ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ที่เปิดเผยสร้างสรรค์ และค้นคว้าทดลอง จะทำให้เกิดแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ เป็นปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ สิ่งที่ต้องคำนึงจะต้องทำให้เกิดขึ้น คือ ส่งเสริมให้พนักงานใฝ่หาความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ให้อิสระในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงต่อความล้มเหลว และเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อพัฒนาปรับปรุงสิ่งที่ถูกต้อง

5. บทบาทผู้นำ (Leader Role) การเปลี่ยนองค์การเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ต้องอาศัยผู้นำที่ต้องเป็นคนเปิดเผย ใจกว้าง กล้าเสี่ยงและสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อำนวยความสะดวก สนับสนุนและให้ทุกคนในองค์กรเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์องค์กร

เบส (Bass, 1994) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบที่มีพิสัยเต็ม (The Full Range of Leadership) โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่ามีส่วนในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังช่วยในการธำรงรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อีกด้วย

คิง (King, 2002) ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และด้านความรู้สึกลึกส่วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (Individual's Sense of Personal Mastery) หลักการปฏิบัติของการคิดเชิง

ระบบและหลักการปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน

อบูติเนห์ (Abu-Tineh, 2003) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับหลักการฝึกปฏิบัติของครูที่ห้าประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญในระดับค่อนข้างสูง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติของครูที่ห้าประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายกลับมีความสัมพันธ์ทางลบกับหลักการฝึกปฏิบัติของครูที่ห้าประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องมีบทบาทเป็นต้นแบบและเป็นผู้ผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้และชุมชนแห่งวิชาชีพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (The Learning School) มีลักษณะเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional Community) ภายในโรงเรียน เป็นองค์การที่มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน รวมทั้งการสร้างความรู้ใหม่ และนวัตกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ ที่ช่วยสร้างพลังขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามเจตจำนงของการปฏิรูปการศึกษา สำหรับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น หมายถึง การรวมตัวของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนโดยมีการดำเนินการอย่างน้อย 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การมีเป้าหมายร่วมกันในการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียนอย่างศักยภาพ
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน้างาน/สถานการณ์จริงของชั้นเรียน
3. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมเรียนรู้ และรวมพลัง/หนุนเสริมให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่เปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย
4. มีการวิพากษ์สะท้อนผลการทำงานพัฒนาผู้เรียน
5. มีการสร้าง HOPE ให้ทีมงาน อันประกอบด้วย

5.1 Honesty & Humanity เป็นการยึดข้อมูลจริงที่เกิดขึ้น และให้การเคารพกันอย่างจริงจัง

5.2 Option & Open-mind เป็นการเลือกสรรสิ่งที่ดีที่สุดให้ผู้เรียน และพร้อมเปิดเผย/เปิดใจเรียนรู้จากผู้อื่น

5.3 Patience & Persistence เป็นการพัฒนาความอดทน และความมุ่งมั่นทุ่มเท พยายามจนเกิดผลอย่างชัดเจน

5.4 Efficacy & Enthusiasm เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในผลของวิธีการจัดการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนจะทำให้เรียนว่าจะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่

สำหรับความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) นั้น ยังไม่มีการให้คำนิยามที่เป็นสากล (Universal Definition) แม้ว่า ริชาร์ด ดูโฟร์ (Richard DuFour) ผู้ได้รับยกย่องว่าเป็นบิดาของ PLC เริ่มทำงานวิจัย พัฒนาและส่งเสริมเรื่องชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาตั้งแต่ ค.ศ. 1998 (พ.ศ. 2541) และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้แพร่ขยายไปทั่วสหรัฐอเมริกา รวมทั้งประเทศอื่น ๆ ที่ต้องการคุณภาพของการศึกษาของประเทศ เช่น ประเทศสิงคโปร์ (วิจารณ์ พานิช, 2555)

เบอร์คเลย์ และฮิกส์ (Burkley & Hicks, 2005) นักการศึกษาได้พยายามศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังไม่สามารถนิยามคำนี้ได้อย่างชัดเจน แต่ได้มีการตีความคำว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในบริบทที่แตกต่างกันเป็น 2 ลักษณะ คือ มุ่งเน้นศึกษากลุ่มย่อยในโรงเรียน (Subgroup Within School) และมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งโรงเรียน หรือในสภาพรวมของโรงเรียน (School Wide Community) ซึ่งในลักษณะนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มศึกษาทั้งคณะ (Whole-Faculty Group: WFG) ของเมอร์ฟี และเดล (Murphy & Dale, 2005) ที่ศึกษาและพัฒนากระบวนการที่เกิดขึ้นในระบบโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งกล่าวว่า กลุ่มศึกษาทั้งคณะเปรียบเสมือนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพย่อย ๆ

แม้ว่าในปัจจุบันยังไม่มีคำนิยามและคำจำกัดความเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่แน่ชัด และอาจมีการตีความในบริบทที่แตกต่างกัน แต่พบว่า นักศึกษาได้อธิบายลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้อย่างสอดคล้องกัน อาทิเช่น

แมคคาฟลิน และทาลเบิร์ต (McLaughlin and Talbert, 2006) ให้คำนิยามไว้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการร่วมมือรวมพลังของครูในการทำงานเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ และการตรวจสอบหลักฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผลการเรียนของผู้เรียนเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายในชั้นเรียน

ดูโฟร์ (DuFour, 2007) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ว่า ไม่ใช่โปรแกรมหรือหลักสูตร แต่เป็นแนวทางการดำเนินการที่ช่วยให้เกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทุกระดับ ครูผู้สอนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่

จะเกิดขึ้นมากกว่าให้ความสำคัญกับการสอน โดยให้ความสำคัญกับการรวมพลัง ร่วมมือ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกันโดยอาศัยการพึ่งพาอาศัยกันและกัน

สตอลล์ และลูอิส (Stoll and Louis, 2007) อธิบายว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือ “กลุ่มของครูที่มาร่วมกันทำงานและวางเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งการสะท้อนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งเน้นและส่งเสริมพัฒนาการและการเจริญเติบโตทางวิชาชีพ”

แพดวาด และดิกซิท (Padwad and Dixit, 2008) อธิบายว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึงชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันเพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน นำไปสู่การเจริญเติบโตหรือเกิดพัฒนาการของบุคคลและเกิดความเป็นมืออาชีพขึ้น

ตามแนวคิดศาสตร์ทางการจัดการความรู้ (Knowledge Managements: KM) นั้นอธิบายว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คือ ชุมชนการปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) โดยอธิบายว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติ (CoP) ของครู ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากหน้างาน หรือ Bottom Up อาจกล่าวได้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ก็คือ ชุมชนการปฏิบัติของครูนั่นเอง (วิจารณ์ พานิช, 2555)

สำหรับราชบัณฑิตยสถาน (2555) แม้จะไม่มีการให้ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ไว้ ทว่าได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ไว้ใน 3 แนวดังนี้

1. สังคมหรือกลุ่ม เช่น ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียนที่เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ จึงมีการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. สิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ทั้งด้านกายภาพและสังคมที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่เรียน โดยการปรับโครงสร้างหรือออกแบบหลักสูตรที่ให้ความสำคัญแก่สิ่งเหล่านี้ และ

3. ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง ที่ต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนร่วมกับบุคคลและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน บุคคลในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ครู อาจารย์ ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและผู้ปกครอง การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม

ปัจจุบันคำนิยามและคำจำกัดความเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีหลากหลายแตกต่างกันไปตามบริบทที่แตกต่างกัน แต่จากคำนิยามโดยนักการศึกษาหลายท่าน

ข้างต้น พบว่ามีสิ่งที่สอดคล้องกันคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การสะท้อนผล การปฏิบัติ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือร่วมพลัง การมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการดำเนินการอย่างเป็นองค์รวม โดยคูโฟร์ และคูโฟร์ (Dufour and Dufour) ได้เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม จากโรงเรียนแบบเดิมไปสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้ในบทความเรื่อง บทบาทของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อความก้าวหน้าของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยสามารถสรุปรายละเอียดของวัฒนธรรมการทำงานที่จะก่อให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้นั้น ต้องมีปัจจัยที่สำคัญคือ ลักษณะวัฒนธรรมแบบที่จะก่อให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ นักวิชาชีพต้องเจาะประเด็นที่มีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยรวมมากกว่าเป็นรายบุคคล รวมทั้งครูต้องสร้างวัฒนธรรมการร่วมมือทำงาน และระบบที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและความเท่าเทียม ซึ่งวัฒนธรรมในลักษณะนี้จะต่างจากวัฒนธรรม การทำงานแบบเดิมที่ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานของครูมากกว่า มุ่งเน้นด้านการพัฒนาหลักสูตร หรือมีการประเมินด้วยเกณฑ์เดียวกัน หรือให้ความช่วยเหลือนักเรียนโดยเท่าเทียมกัน

วิจารณ์ พานิช (2555) อธิบายว่า กิจกรรมที่จัดเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ โครงการที่มีลักษณะแคบ ตื้นและใช้ระยะเวลาสั้น เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้ทำหรือเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการในลักษณะซื้อบริการที่ปรึกษา รวมทั้งการประชุมประจำเดือนหรือประจำภาคของโรงเรียน ซึ่งอาจเป็นการรวมตัวของครูกลุ่มหนึ่งในโรงเรียน หรือกิจกรรมอื่น ๆ ในลักษณะเช่นนี้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จึงเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน (Complex) มีหลากหลายองค์ประกอบ และต้องอาศัยการนิยามจากหลากหลายแง่มุม โดยแง่มุมที่สำคัญเน้นที่การเรียนรู้มีวัฒนธรรมร่วมมือกันเพื่อการเรียนรู้ของทุกคน ทุกฝ่าย ร่วมกันตั้งคำถามเพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุด และตั้งคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันหรือสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เน้นการลงมือทำ มุ่งพัฒนาต่อเนื่อง และเน้นที่ผล หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียน

เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 1998) ให้มุมมองใหม่เกี่ยวกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยอธิบายว่า การอุปมาที่เปรียบเทียบให้ โรงเรียนเป็นองค์การ (Organization) นั้น น่าจะไม่เหมาะสมและถูกต้องทีเดียวนัก โดยเขาเห็นว่าควรเป็น โรงเรียนเป็นชุมชน (Community) จะมีความเหมาะสมมากกว่า ดังเหตุผลที่เขาอธิบายไว้ในงานเขียนชื่อ “Building Community in Schools” ซึ่งเรียกร้องให้เปลี่ยนมุมมองโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแบบทางการ (Formal Organization) ไปสู่ความเป็นชุมชน (Community) ซึ่งจะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน (Commitments) ร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับความเป็นองค์การ (Organization) ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับที่ลดหลั่นกันลงมา (Hierarchical Relationships) มีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างแบบตั้งตัวที่เต็ม

ไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจ (Authority) เป็นหลัก ในขณะที่ชุมชนใช้อิทธิพล (Influence) ที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional Relationships) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality Culture) และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้องค์การยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเองต่อกันลง (Impersonal) มีความเป็นราชการ (Bureaucratic) มากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสถานภาพเดิม (Maintain Status Quo) ของหน่วยงานไว้ ดังนั้น จึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์การดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นแบบทางการที่สร้างความรู้สึกห่างเป็นระหว่างบุคคลมีมากยิ่งขึ้น มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมาย และมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลัก แต่ทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่า โรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาก็คือ สมาชิกมีการผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยเหลือสวัสดิภาพร่วมกัน

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญและถือเป็นจุดเน้นที่ต้องการให้โรงเรียนเปลี่ยนไปเป็นชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ (Purposeful Communities) มีคุณลักษณะของความเอื้ออาทร (Caring) มีการเรียนรู้ (Learning) มีความเป็นวิชาชีพ (Professional) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality) มีจิตใจใฝ่การแสวงหาคำตอบ (Inquiring) และมีบรรยากาศเช่นนี้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน และเห็นว่าชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ จะเป็นสถานที่ซึ่งสมาชิกทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันต่อกันด้วยอุดมการณ์ร่วม (Shared Ideology) และมีระบบปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนขึ้น ทั้งนี้ การมีอุดมการณ์ร่วมกัน (รวมถึงมีวิสัยทัศน์ร่วม) จะช่วยผูกมัดให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน

อีกทั้งได้กล่าวว่าการที่โรงเรียนเป็นชุมชนนั้น มีแนวคิดที่เป็นจุดเน้นคือยึดถือ เรื่องคุณงามความดี (Virtue) เป็นหลักการสำคัญ เนื่องจากคนส่วนใหญ่มักมองวิชาชีพชั้นสูง (Professionalism) จากฐานของการใช้ความรู้ที่สามารถลงสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งโดยปกติแล้วผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการยอมรับว่าบทบาทของตนคือ การให้บริการแก่ลูกค้า (Service to Clients) ซึ่งความสัมพันธ์แบบ ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพกับลูกค้า ซึ่งความเชื่อในลักษณะเช่นนี้ ทำให้ขาดความเป็นกันเองที่เท่าเทียมต่อกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งต้องอาศัยหรือต้องขึ้นอยู่กับอีกฝ่ายหนึ่ง (Dependency) การมีค่านิยมในลักษณะเช่นนี้จึงขัดแย้งกับค่านิยมของการสร้างความเป็นชุมชน

กล่าวคือ คุณงามความดี มาจากพันธะผูกพันต่อค่านิยมร่วมของบุคคล แล้วพัฒนามาเป็นอุดมการณ์แห่งวิชาชีพเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยมีพันธะผูกพันที่มีการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น การประพฤติและปฏิบัติต้องยึดมั่นต่อ ค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง การประพฤติและปฏิบัติไม่ใช่เพื่อตนเองเท่านั้นแต่ทำเพื่อรักษา คุณงามความดีนั้นด้วย และการมีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of Caring) ซึ่งถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะพบว่าอุดมการณ์แห่งวิชาชีพ (Professional Ideal) ช่วยให้เกิดหลักเกณฑ์พื้นฐานของการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพขึ้นในโรงเรียน กล่าวคือ ถ้าคณะครูผู้สอนและผู้บริหารต่างร่วมกันยึดมั่นต่อพันธะผูกพันที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีแล้ว ทั้งหมดจะต้องสนใจและกระตือรือร้นต่องานวิจัย ตลอดจนทฤษฎีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอน ทั้งนี้ไม่ใช่เพียงแค่ผูกพันต่อการพัฒนาเทคนิควิธีสอนใหม่เฉพาะงานส่วนตน แต่ต้องช่วยให้ทุกคนในโรงเรียนที่เป็นชุมชนร่วมกันพัฒนาปรับปรุงวิธีสอนและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปด้วย ความห่วงใยต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยรวม หมายความว่า ครูผู้สอนจะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนด้านเทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย จะเห็นภาพที่มีครูแวะเวียนไปเยี่ยมเยียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครูในอีกชั้นเรียนหนึ่งได้อย่างสะดวกใจ ตลอดจนมีการเชิญครูคนอื่นที่เชี่ยวชาญด้านเทคนิควิธีสอนแบบใหม่มาสาธิตการสอนให้ครูอื่น ๆ ได้ชม ซึ่งลูอิสและครูส (Louis & Kruse, 1995) มองปรากฏการณ์ดังกล่าวว่า เป็นวิธีการที่ช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้น้อยลง และเกิดมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบของกลุ่มที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งโรงเรียน ส่วนการมีค่านิยมที่ประพฤติปฏิบัติโดยยึดค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทางซึ่งเป็นการมุ่งไปสู่การให้บริการ

สำหรับการที่โรงเรียนจะสามารถยกระดับวิชาชีพของตนได้สูงขึ้นจนถึงระดับสามารถเป็นผู้คอยให้บริการดูแลได้ (Stewardship) หากชุมชนของโรงเรียนยึดความสำคัญของงานให้บริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนรอบโรงเรียนได้ครบถ้วน ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ยึดถือการทำประโยชน์เพื่อคนอื่นเหนือประโยชน์ส่วนตน (Service Above Self) ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนที่สืบเสาะค้นหาในสิ่งที่ถูกต้องดังมียิ่งขึ้น สมาชิกของชุมชนจะทำการใคร่ครวญตรวจสอบวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาวัฒนธรรมอะไรบางอย่างที่ส่งเสริมให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนบรรลุผลและได้มากน้อยแค่ไหนเพียงไร ส่วนคำว่าสืบเสาะค้นหา (Inquiry) หมายความว่าภารกิจทุกด้านที่โรงเรียนดำเนินการอยู่นั้น จะต้องได้รับการดูแลตรวจสอบอย่างละเอียดเพื่อการปรับปรุงแก้ไข จนเชื่อได้ว่าภารกิจแต่ละด้านเหล่านี้เป็นไปเพื่อความดีงามของส่วนรวมและสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนด้วย ในสถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนที่มุ่งการสืบเสาะค้นหา (Inquiring School) จะมุ่งพัฒนาเป้าหมายให้สูงขึ้นตลอดเวลาเมื่อเทียบกับปัจจุบัน อีกทั้งบรรดาสมาชิกของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีโอกาสได้ร่วมกันพิจารณาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่

ควรส่งเสริมเพื่อช่วยให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น ช่วยระบุถึงความจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องพัฒนาบุคลากรในประเด็นใดบ้างและจะทำให้บรรลุผลได้อย่างไร หรือช่วยหาผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาช่วยเหลือเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เป็นต้น มีการเน้นสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดร่วมกันขึ้นเองมากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดมาให้โดยหน่วยงานภายนอกชุมชนแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของโรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะ คือ การมีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of Caring) โดยโรงเรียนต้องกลายเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร (Caring Communities) ที่ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายแสดงออกถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น โดยเฉพาะต่อบรรดานักเรียนเป็นหลัก ซึ่งการแสดงออกถึงความเอื้ออาทรเช่นนี้ บ่งบอกถึงการมีค่านิยมร่วมกันที่สะท้อนออกมาในเชิงปฏิบัติต่าง ๆ และจากค่านิยมร่วมเหล่านี้ ก่อให้เกิดพลังอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Authority) ขึ้นในโรงเรียนได้ต่อไปในที่สุด ความเอื้ออาทรเป็นสิ่งที่มิอาจขาดได้ใน โรงเรียนแห่งการเรียนรู้และควรได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ โดยเฟรด นิวแมน (Fred Newman) ชี้ชัดว่า นักเรียนต้องได้เรียนรู้มากกว่าแค่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ดังนั้น ความสำเร็จทางวิชาการจึงไม่ควรเป็นเพียงเกณฑ์เดียวที่ใช้วัดและประเมินผลนักเรียน ควรมีวิธีการอื่นที่ใช้ประเมินด้านความมีคุณธรรมและการวางตนอย่างผู้มีเกียรติและมีศักดิ์ศรีของนักเรียน ก็ควรให้ความสำคัญด้วย กล่าวคือ อาจประเมินจากการปฏิบัติตนของผู้เรียนเมื่อต้องติดต่อกับครู นอกชั้นเรียนหรือกับบุคคลทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้ แอลเทนเบิร์ก เองเกล และมาร์ติน (Altenbaugh, Engel & Martin, 1995) กล่าวว่า พื้นฐานสำคัญของความเอื้ออาทรก็คือการเข้าใจลึกซึ้งถึงกันบึ้งของจิตใจของผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยนิยามว่า ความเอื้ออาทรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับด้านความรู้สึก ความเอื้ออาทร จึงไม่สามารถกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่ตายตัวได้ แต่นักวิจัยเรื่องนี้เห็นพ้องกันว่า ความเอื้ออาทร (Caring) ประกอบขึ้นด้วย ความรู้สึกที่เต็มใจ (Willingness) ความห่วงใย (Concern) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ที่มีต่อกัน

สิ่งที่ค้นพบจากงานวิจัยทั้งหลายในเรื่องนี้ยังยืนยันต่อไปว่า แท้จริงแล้ว โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือโรงเรียนแห่งความเอื้ออาทรด้วย (A Learning School is Also a Caring School) ทั้งนี้ เพราะบรรยากาศที่มีความเอื้ออาทรจะเป็นปัจจัยที่เสริมแรงต่อการเรียนรู้ ดังนั้น การสร้างบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทรขึ้นได้นั้นต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ ของชุมชนแห่งวิชาชีพด้วย ยกตัวอย่างเช่น การต้องจัดจำนวนนักเรียนต่อชั้นเรียนให้เหมาะสม เพราะถ้ามีจำนวนนักเรียนต่อชั้นเรียนมากเกินไป ย่อมทำให้ครูไม่สามารถเอาใจใส่ดูแลนักเรียนแต่ละคนได้อย่างใกล้ชิดทั่วถึง ผลคือเกิดความรู้สึกของนักเรียนว่าครูมีความเอื้ออาทรต่อนักเรียนน้อยลง เป็นต้น

สำหรับการที่โรงเรียนควรเป็นชุมชนแทนที่จะเป็นองค์กร สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายที่อยากให้มีการสร้างสานสายสัมพันธ์ระหว่างกันโดยยึดหลักของการสร้างสรรค์สิ่งดีงามร่วมกัน ดังนั้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงสามารถค้นพบ อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Authority) ที่เกิดจากค่านิยมร่วมของชุมชนนั้น โดยมีค่านิยมร่วมเบื้องต้นที่ควรมุ่งเน้นก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียนนั่นเอง ส่วนชุมชนโดยรวมก็ควรเป็นชุมชนของผู้เรียนรู้ของทุกคน โดยทั้งครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของชุมชนทุกคน ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่ตนจะให้บริการและการดูแลบุคคลอื่นที่อยู่ในชุมชนแห่งความเอื้ออาทรได้อย่างไร รวมทั้งสมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเองให้เพิ่มความเป็นครู เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ปกครอง และเป็นสมาชิกของชุมชนที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร ซึ่งจะต้องร่วมกันแสวงหาแนวทางเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขของการเรียนรู้ การทำงาน การบริหารจัดการและการสร้างความเอื้ออาทร กล่าวโดยสรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของตนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการสร้างชุมชนขึ้นในโรงเรียนเป็นเรื่องของการแสวงหาค่านิยมร่วม เพื่อให้การทำงานที่เกิดขึ้นมีแนวทางที่แตกต่างขึ้น มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมาใหม่ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยมีมา มีการสร้างความยึดเหนี่ยวรูปแบบใหม่ และสร้างพันธะผูกพันใหม่ให้เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ม.ป.ป.)

ดังนั้น สามารถสรุปความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ว่าหมายถึง กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันเพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกันวางเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน และตรวจสอบ สะท้อนผลการปฏิบัติทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวม ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือร่วมพลัง โดยมุ่งเน้นและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม

สำหรับการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรพิจารณา ดำเนินการ 3 มิติ ประกอบด้วย

1. มิติการหนุนเสริม เป็นมิติที่เกี่ยวกับปัจจัย และกระบวนการที่จะช่วยขับเคลื่อนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทีมบริหารจัดการและอำนวยความสะดวก ซึ่งดำเนินการในภารกิจสำคัญ ประกอบด้วย การจัดทีมที่มีลักษณะสำคัญคือ มีใจที่จะทำงาน เปิดใจรับและเห็นความสำคัญในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนางาน เข้าใจบทบาทหน้าที่ แนวคิดสำคัญ และกระบวนการต่าง ๆ การสร้าง HOPE แก่ผู้เกี่ยวข้อง การหาจุดร่วมในการทำงาน (Share Mission, Share Vision, Share Value) การจัดโอกาสและพื้นที่ในการเรียนรู้ร่วม เช่น กำหนดตารางเวลา

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงผลงานเด่น การจัดสถานที่ การจัดอาหาร การบริการในการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดสื่อเอกสารสำหรับการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม การจัดบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร การประสานผู้รู้ในเรื่องต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษา การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ การเก็บเกี่ยวผลการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนจากการใช้นวัตกรรม แนวทางสื่อสาร เผยแพร่ และการจัดให้มีการสร้างพลังเสริมกำลังใจเพื่อการขับเคลื่อนงานอย่างต่อเนื่อง ในมิติการหนุนเสริมนี้ปัจจัยที่จะนำสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การเข้าใจเนื้องาน การสร้างความไว้วางใจและการตระหนักว่าทุกคนต้องร่วมเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) อย่างต่อเนื่อง

2. มิติที่จะเกิดกับผู้เรียน เป็นมิติที่เป็นหัวใจในการทำงาน เป็นมิติที่เกี่ยวกับความสามารถ คุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์และแนวทางการทำงาน จัดการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถ คุณลักษณะของผู้เรียนนั้น ๆ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการทำงานของทุกคน เป้าหมายนี้จะต้องเกิดจากการร่วมกันคิดสรร กลั่นกรอง และ เลือกประเด็นที่สำคัญที่ทุกคนลงความคิดว่าต้องเกิดกับผู้เรียน หลังจากนั้นทุกคนจึงร่วมกันเรียนรู้ ศึกษา พัฒนา และแสวงหารูปแบบวิธีการ กลวิธีที่จะพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะนั้น ๆ

3. มิติวิธีการพัฒนาครู เป็นมิติที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาครูในการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายลักษณะ เช่น โรงเรียนคิดวิธีการและกระบวนการของตัวเอง โดยนำความคิดสำคัญเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาออกแบบเป็นวิธีการพัฒนาครู โรงเรียนนำวิธีการที่ใช้อยู่มาปรับปรุงกันผลการทำงาน ผสานกับวิธีการที่คิดขึ้นตามบริบทของโรงเรียน และบุคลิกภาพของบุคลากร ทั้งการทำงานวิธีเดียว ได้แก่ ใช้วิธีการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ใช้วิธีกลุ่มศึกษาทั้งคณะ ใช้ชุมชนนักปฏิบัติ ใช้ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น หรือการทำงานหลายวิธีผสมผสานกัน ได้แก่ ใช้วิธีการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน การจัดการความรู้ และแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ใช้วิธีการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ร่วมกับระบบพี่เลี้ยง ใช้วิธีการศึกษาทั้งคณะร่วมกับชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง และแนวคิด จิตตปัญญาศึกษา เป็นต้น

รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนหรือสถานที่ทำงานเป็นฐาน (School-based Development) หรือแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่นักศึกษาให้ความสนใจมากขึ้น แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีพื้นฐานมาจากภาคธุรกิจเกี่ยวกับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Thompson, Gregg & Niska, 2004) เป็นการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ โดยอธิบายว่าการอุปมาที่เปรียบเทียบให้ โรงเรียนเป็นองค์กรนั้น น่าจะไม่เหมาะสมและถูกต้อง เพราะแท้จริงแล้วโรงเรียนมีความเป็นชุมชน มากกว่าความเป็นองค์กร ซึ่งความเป็นองค์กรกับชุมชน มีความแตกต่างกันที่ความเป็นชุมชนจะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม แนวคิด

และความผูกพันร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับลดหลั่นกันลงมา (Hierarchical Relationships) มีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจเป็นหลัก ในขณะที่ชุมชนจะใช้อิทธิพลที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพมีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ ยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ องค์การยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเองต่อกันลง มีความเป็นราชการ (Bureaucratic) มากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมของหน่วยงานไว้ จึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์กรดังกล่าวแล้วก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นทางการที่สร้างความรู้สึกห่างเหินระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้น มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมาย และมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลัก แต่ทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่า โรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาคือสมาชิกมีความผูกพันกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยเหลือแลสวัสดิภาพร่วมกัน

มาร์ควอร์ต (Marquardt, 1996) สรุปผลการวิจัยของศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สหรัฐอเมริกา ซึ่งระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยได้เปรียบเทียบกันในแต่ละประเด็นไว้ดังตารางที่ 2.2 แสดงคุณลักษณะ 10 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ (Ten Major Features of Successful Organizational Learning) ประยุกต์ให้เป็นคุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป ประยุกต์ให้เป็นคุณลักษณะของโรงเรียน
แห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป- LO (Characteristics of Learning Organizations)	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้-LS (Characteristics of learning schools)
1. การต้องเฝ้าระวังตรวจสอบ (Scanning Imperatives) : กล่าวคือ มีการเฝ้าระวังตรวจสอบสถานะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	1. การพิจารณาถึงปัจจัยกดดันต่าง ๆ ที่มีต่อโรงเรียน และตัดสินใจว่า เรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องตอบสนอง และในทางกลับกันก็พิจารณาได้ว่าโรงเรียนจะสามารถมีอิทธิพลต่อภาวะแวดล้อมได้อย่างไร
2. การค้นพบช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance Gaps): กล่าวคือ รู้จักใช้ช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ค้นพบมาแล้วเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้	2. การระบุถึงประเด็นหรือด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ด้านการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ด้านงานวางแผนหลักสูตรโดยรวมของโรงเรียน ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น
3. การให้ความสำคัญต่อเรื่องการวัดผล (Concern for Measurement): ได้แก่ การวัดผลปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประกอบการด้านการตลาดและด้านความสามารถแข่งขัน เป็นต้น	3.การระบุได้ว่า งานด้านใดของโรงเรียนที่ควรวัดและประเมินผล เช่น ผลการสอนของครู และผลการเรียนของนักเรียน ทั้งระบุได้ว่า จะนำผลการวัดประเมิน ไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างไร หรือถ้าจะวัดด้านมูลค่าเพิ่มจะทำได้อย่างไร เป็นต้น
4. การมีจิตสำนึกเรื่องการทดลอง (Experiment Mind Sets): ถ้ามีการทดลองมากขึ้นเพียงไร องค์การก็ยิ่งเพิ่มการเรียนรู้มากขึ้นเพียงนั้น	4. การกระตุ้นส่งเสริม ให้เกิดการค้นคิดนวัตกรรม และมีการทดลองอย่างหลากหลายเกิดขึ้นในโรงเรียน
5. การมีบรรยากาศที่เปิดเผย (Climate of Openess): มีการเผยแพร่ ความรู้และการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย	5. การแลกเปลี่ยน และให้สารสนเทศระหว่างกัน ผ่านการสื่อสารหลายทิศทาง อย่างกว้างขวางและเปิดเผยทั่วทั้งโรงเรียน
6. การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Education): ให้ความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ที่จะขาดมิได้	6. การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional Development) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ
7. การมีวิธีปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Operational Variety): ยึดความเชื่อที่ว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์การสามารถทำได้หลายวิธี	7. การกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงานและการแก้ปัญหาของการปฏิบัติการกิจทุกด้านของโรงเรียน

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป- LO (Characteristics of Learning Organizations)	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้-LS (Characteristics of Learning Schools)
8. การเปิดกว้างให้มีหลายช่องทางที่สามารถเสนอความคิดดี ๆ (Multiple Advocates / Champions) : กล่าวคือ ทุกคนในองค์กรสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อสู่การปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย	8. การดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใด ๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial Culture)
9. การมีส่วนร่วมด้านภาวะผู้นำ (Involved Leaderships): โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากความเห็นร่วมของทุกคน จนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ	9. ผู้นำให้ความมั่นใจว่า ทุกทัศนะและมุมมองของทุกคนจะได้รับการนำไปสังเคราะห์ และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของโรงเรียน
10. การมีมุมมองกว้างเชิงระบบ (System Prespective): สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ภายในอย่างเป็นระบบ	10. สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง

ฮอร์ด (Hord, 1997) ศึกษาการดำเนินการในรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงทั้งด้านวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและนักเรียนอย่างไรบ้าง ซึ่งมีผลสรุป 2 ประเด็น ดังนี้

1. ผลดีต่อครูผู้สอน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อครูผู้สอน กล่าวคือลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครู ทำให้ครูเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติบรรลุปพันธกิจอย่างแท้จริง รู้สึกว่าต้องการร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียน ตลอดจนเกิดสิ่งที่เรียกว่า พลังการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอน และตัวผู้เรียนซึ่งตนเคยสังเกตหรือสนใจมาก่อนเข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องจัดการเรียนรู้ได้แตกฉานยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหวังรับทราบข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครู

เกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนต่อไป เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน และลดอัตราการลาหยุดงาน มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างชัดเจน และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน สุดท้ายคือ มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบต่อบัณฑิตพื้นฐานต่าง ๆ

2. ผลดีต่อผู้เรียน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อผู้เรียน กล่าวคือ สามารถลดอัตราการตกชั้น อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า สุดท้ายคือ มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกัน ลดลงอย่างชัดเจนถือได้ว่าการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกลยุทธ์สำคัญในการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้หลากหลายพื้นที่ที่ได้นำแนวทางนี้ไปพัฒนาการจัดการเรียนรู้และโรงเรียน โดยเฉพาะช่วงแห่งการปฏิรูปการศึกษาของแต่ละประเทศ หรือช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นปัจจัยที่ทำให้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ของกลุ่มครู นักการศึกษา โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศสิงคโปร์

คูโฟร์ และอีเกอร์ (Dufour & Eaker, 2006) นำกลยุทธ์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนดำเนินการจนเกิดผลที่น่าพึงพอใจ รวมถึงประเทศไทยที่มีการพัฒนาวิชาชีพครูในลักษณะคล้ายถึงกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เช่น ชุมชนการเรียนรู้ของสถาบันอาศรมศิลป์ และโรงเรียนรุ่งอรุณ (สุรพล ธรรมร่มดี และคนอื่น ๆ, 2553) และโครงการครูเพื่อศิษย์ของมูลนิธิ สดศรี-สฤษดิ์วงศ์ (มสส.) ที่พัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้แนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (วิจารณ์ พานิช, 2555) เป็นต้น

ดังนั้น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จึงเป็นแนวคิดเชิงวิธีการหรือกระบวนการที่มีการดำเนินการปฏิบัติร่วมกันในชุมชน ซึ่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะสะท้อนเป็นคุณลักษณะหรือเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชนตามธรรมชาติความเป็นจริงของชุมชนนั้น ๆ ที่มีบริบทแตกต่างกันไป แต่เป็นกระบวนการที่เอื้อให้เกิดการร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมใจ ร่วมแรง และรวมปัญหาของครู ผู้บริหาร นักศึกษาในชุมชน เพื่อการทำงานแบบมุ่งรวมพลังเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ของครู สู่คุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุป โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (The Learning School) หมายถึง โรงเรียนที่มีมีลักษณะเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional Learning Community) มีบรรยากาศแห่งสัมพันธภาพที่ดี มีวัฒนธรรมการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน

มีการสร้างความรู้ใหม่ และนวัตกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ที่จะช่วยสร้างพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามเจตจำนงของการปฏิรูปการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1998) กล่าวว่า โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นผลผลิตที่สร้างขึ้นมาจากการใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional Power) และอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) เป็นสำคัญ คืออำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional Power) ยึดข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลาย คนเหล่านี้ร่วมกันสร้างและร่วมกันใช้ความรู้ โดยกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ครูผู้สอนต่างร่วมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของครูคนอื่น และมีการดูแลตรวจสอบกันเอง วัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ของครู จึงต้องการการกำกับดูแลจากผู้บริหารระดับสูงน้อยมาก และอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือในค่านิยมที่ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่า สิ่งใดถูกต้องและดีงามตามหลักการแห่งศีลธรรม ทั้งนี้ค่านิยมเชิงคุณธรรมอาจไม่ใช่อำนาจเชิงวิชาชีพเสมอไป แต่เป็นอำนาจที่ยึดเหนี่ยวให้บรรดาครูทั้งหลายอยู่ร่วมกันเหนียวแน่นจนเกิดเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ และยอมรับต่อแนวปฏิบัติงาน ที่พร้อมรับการดูแลตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ จึงเป็นอำนาจที่มีได้ขับเคลื่อนให้ผู้ปฏิบัติยึดการได้รับผลตอบแทนส่วนตัวจากการทำงานเป็นหลัก แต่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักความถูกต้องและเพื่อผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ การใช้อำนาจทั้งสองประการเป็นหลัก ช่วยให้ผู้นำสถานศึกษาสามารถลดปัญหาและความขัดแย้งทางการบริหารลงได้มาก และมีเวลาว่างส่วนตนมากขึ้น เพื่อไปทำหน้าที่เป็นผู้เรียนรู้ (Learner) และบางโอกาสเป็นผู้ตาม (Follower) แต่ที่สำคัญถ้ามองความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของอาร์จิส และชอน (Argyris & Schon, 1978) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การได้รับและได้ใช้ความรู้ใหม่ ตลอดจนเครื่องมือ พฤติกรรมและค่านิยมแล้ว การที่ผู้นำสถานศึกษาลดการใช้อำนาจที่มาจับตำแหน่งให้น้อยลงเหลือเท่าที่จำเป็น และหันมาใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ และอำนาจเชิงคุณธรรมจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์การแล้วก็เชื่อได้ว่าการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้และจากโรงเรียนที่เน้นการสอน (Teaching) ไปสู่การเน้นการเรียนรู้ (Learning) ก็มีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

สำหรับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นับเป็นงานที่ยากลำบากต่อการทำให้สำเร็จ เนื่องจากกรอบความคิดในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง ยังขาดความชัดเจน

เชิงปฏิบัติอีกมาก ตลอดจนมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนีลงสู่การปฏิบัติ จนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999) กล่าวว่า มีบทบาทของผู้บริหาร 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กรของโรงเรียน ดังนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting School Directions) บทบาทของผู้นำสถานศึกษาในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็น และยอมรับต่อภาพของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่

1.1 การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ผู้นำสถานศึกษาต้องช่วยให้โรงเรียน ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ ให้มาร่วมคิดและจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุด ของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นต้องการช่วยกันให้ถึงเป้าหมายนั้น

1.2 การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้เป็นพันธกิจ และแผนปฏิบัติต่าง ๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการจัดอุปสรรคทั้งหลาย ในเส้นทางสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน

1.3 การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating High Performance Expectations) โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง นำสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

1.4 การชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากรต่าง ๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงานทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ (Team - Based School) เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และต้องปรึกษารื้อและช่วยเหลือซึ่งกัน

และกันมากขึ้น โดยทุกคนในทีมต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงาน

1.5 การเอาใจใส่ติดตามดูแลการปฏิบัติการในการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ (Monitoring Organizational Performance) ผู้นำโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีหน้าที่ต้องคอยติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้ (KPI) และข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลายมาเป็นเกณฑ์การประเมินร่วมกับครูผู้สอน โดยยึดหลักประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้งานดีขึ้น และต้องไม่เป็นไปเพื่อการตำหนิหรือจับผิดครู เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้ครูผู้สอนขาดความกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Innovations) การกล้าเสี่ยง (Risk Taking) และอุปนิสัยชอบทดลอง (Experiments) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ควรถือว่าความผิดพลาดช่วยสร้างโอกาสให้ได้เรียนรู้

2. ด้านพัฒนาบุคลากร (Developing People) บทบาทผู้นำสถานศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์กร ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน ให้สอดคล้องกับหลักการของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน (School – Based Professional Development) ซึ่งผู้นำสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้อยู่แล้วตลอดเวลา ประกอบด้วย 5 ประการได้แก่

2.1 การส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การจัดตั้งคลินิกเพื่อความเป็นเลิศทางการเรียนการสอน การมีกิจกรรม การนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peers Assisting Peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยฐานะที่อิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ ผู้นำสถานศึกษาต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งต้องคิดคำนวณให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู

2.2 การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling) ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของผู้เรียนรู้ (Learner) หรือทำหน้าที่เป็นผู้นำผู้เรียนรู้ (Learner Leader) ปรากฏให้เห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้

ใหม่ๆที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำ จะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพาศิตนเป็น ผู้เรียนรู้ตามและพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำและของครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่เนืองนิตย์ ย่อมมีอิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย

2.3 การส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็น ชุมชนแห่งวิชาชีพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน สนับสนุนให้นักเรียนทุกคนเข้าเป็นสมาชิกของกิจกรรมชมรมต่าง ๆ ที่เลือกได้ตามความถนัดอย่างหลากหลาย เพราะชมรมดังกล่าวเหล่านี้ก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียน

2.4 การส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ครูผู้สอน หมั่นตรวจสอบถึงวิธีทำงานที่เคยใช้อยู่เป็นประจำนั้นด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อหาจุดเด่นหรือจุดด้อย และหาวิธีทำงานเดิมนั้นด้วยวิธีการใหม่ที่มีทางเลือกหลาย ๆ วิธีสนับสนุนให้มีการทดลองทางเลือกดังกล่าวโดยไม่ต้องเกรงว่าจะไม่สำเร็จ นอกจากนี้ในงานบริหารทั่วไปที่ต้องมีการตัดสินใจของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีผลกระทบกับคนส่วนใหญ่ ผู้นำควรเปิดกว้างให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมมาประกอบการตัดสินใจนั้น แนวทางดำเนินการเช่นนี้ ครูผู้สอนควรนำไปใช้กับนักเรียนด้วย เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศและพัฒนาบุคคลทุกระดับให้สอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

2.5 การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานแต่ละรายบุคคล (Providing Individualized Support) ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้นั้นก็เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั่วไปที่ต้องส่งผลกระทบหลายประการต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ บางคนอาจต่อต้านเนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และมีบางคนเกิดความท้อแท้เพราะรู้สึกว่าคุณต้องอยู่ในภาวะจำยอมต้องรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นจึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาโดยตรง ที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลบุคคลเหล่านั้นอย่างใกล้ชิด ต้องให้กำลังใจและความหวังที่ดีกว่า ตลอดจนสร้างทางเลือกที่ให้ประโยชน์มากกว่าเมื่อโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น เช่น แรงจูงใจในด้านผลตอบแทน การปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างให้ทุกคนมีความสะดวกคล่องตัวในการทำงาน มีชุมชนแห่งวิชาชีพของตนที่ให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน มีลักษณะการทำงานแบบทีมงานมากขึ้น มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

3. ด้านการพัฒนาองค์กร (Developing the Organization) สำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยผู้นำสถานศึกษา

จะต้องทำให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพด้านการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติการทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนและนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ 4 ประการ ได้แก่

3.1 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening School Culture) โดยผู้นำสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกันเพราะวัฒนธรรมของโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่าง ๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน

3.2 การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน (Modifying Organization Structure) โดยมีหน้าที่ตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ผู้นำสถานศึกษาควรปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างให้มีลักษณะและเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการเรียนรู้ของครูและนักเรียน ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงานและการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดให้เป็นภาระงานที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน การวางแผนการสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น โดยครูควรมีภาระงานรับผิดชอบต่อวันต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักเกินไป มีการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินความดีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีม และเป็นการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น มีการปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น เหมาะสมกับวิธีสอนของครูและวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเพียงพอ ลดงานเชิงธุรการของครู รวมทั้งปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่

3.3 การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process) ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้นำสามารถที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่น

3.4 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the Environment) ผู้นำสถานศึกษาจำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐราชการ เพื่อให้เข้าใจและมีภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน และให้การสนับสนุนปัจจัย

ด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อโรงเรียน การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคลดังกล่าวจึงเป็นบทบาทสำคัญสำหรับผู้นำ แต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่ง (Positioning) ของโรงเรียนในท่ามกลางสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ เซนเจ (Senge et al., 2000, p. 55) เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ถ้าจะพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้นั้น จำเป็นต้องปรับภายในโรงเรียนในประเด็นต่อไปนี้

1. การเรียนการสอนของโรงเรียนต้องเน้นการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner – Centered) มากกว่ายึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (Teacher – Centered)

2. การดำเนินงานต้องกระตุ้นและให้เกิดการยอมรับถึงความสำคัญของความหลากหลาย (Diversity) แทนการทำแบบเดียวกัน (Homogeneity) เช่น การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน จึงต้องยึดหลักการของทฤษฎีพหุปัญญา (Multiple Intelligences) เป็นต้น

3. สร้างความเข้าใจและยอมรับว่า ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ทุกองค์ประกอบจะต้องเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียน จะต้องละเว้นการสอนแบบที่มุ่งเน้นความจำ ข้อเท็จจริง หรือการให้ผู้เรียนพยายามค้นหาเฉพาะคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

4. ต้องช่วยกันให้ทุกคนร่วมกันเรียนรู้เพื่อแสวงหาและค้นคว้าทดลองหาทฤษฎีใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และอย่างกว้างขวางโดยสมาชิกของโรงเรียน

5. ต้องบูรณาการการจัดการศึกษาของโรงเรียน เข้ากับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น เชื่อมโยงโรงเรียนเข้ากับครอบครัว ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐที่ประกอบเป็นชุมชนโดยรวม เป็นต้น

ธีระ ฤทธิเจริญ (2550, น. 207) กล่าวว่า สถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียน และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารจะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงโดยการสร้างวิถีแห่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็งประกอบ

ด้วยการเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้

การประเมินความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวถึงการประเมินความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (School as a Community of Learners Inventory) โดยได้มีการปรับปรุงการประเมินความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จากลินน์ เจ. สตินเนทท์ เคนท์ ปีเตอร์สัน และฟิลิป ฮอลลิงเกอร์

(Lynn J. Stinnette Kent Peterson and Philip Hallinger) ซึ่งออกแบบโดยมีจุดมุ่งหมายใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นผู้บริหารหรือบุคลากร ของสถานศึกษาที่ตอบแบบประเมิน ให้ตระหนักและย้อนนึกใคร่ครวญ (Reflective Thinking) เพื่อตรวจสอบว่าสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหรือสิ่งคิดว่าควรกระทำในอนาคต เกี่ยวกับโรงเรียนของตน ด้วยความหวังว่าการประเมินอย่างซื่อสัตย์ตรงความเป็นจริง ซึ่งจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจที่กระตุ้นการปฏิบัติการกิจ ให้มีความยืดหยุ่นและมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มี ความเป็นชุมชนแห่งผู้เรียนรู้ (Community of Learners) มากยิ่งขึ้นประกอบด้วยการประเมิน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านแนวทางในการนำ (Leading) และการบริหารจัดการ (Managing)
2. ด้านวิธีแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Approaches to Problem Solving and Decision Making)
3. ด้านเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Concerning Learning)
4. ด้านเงื่อนไขเชิงโครงสร้าง (Structural Conditions)
5. ด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชน (Relating to the Community)

การประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษานั้น ได้ถูกกำหนดไว้ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับพุทธศักราช 2540 และมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการแก้ไขถึงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ปัจจุบันได้ถูกกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ในมาตรา 54 ซึ่งกล่าวไว้ว่า รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่งเพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน ในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุน ให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติซึ่งอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ และการดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติด้วย (ราชกิจจานุเบกษา, 2560)

ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก โดยมีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) เป็นหน่วยงานในการประเมินคุณภาพการศึกษาตั้งแต่รอบแรก พ.ศ. 2544 จนถึงรอบที่สาม พ.ศ. 2558 ซึ่งสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาคือสถานศึกษาที่ได้ผ่านการประเมินภายนอก ระดับดีมาก ดี พอใช้ ส่วนสถานศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษานั้น แสดงว่ามีผลการประเมินคุณภาพในระดับปรับปรุง ซึ่งมีรายละเอียดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอกจำแนกด้านผู้เรียน ด้านครูและด้านผู้บริหาร

ในปีการศึกษา 2561 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกกฎกระทรวง ว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาโดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี โดยที่การประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ (พ.ศ. 2559-2563) จะเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2562 ดังนี้

การประเมินภายนอกรอบแรก (พ.ศ. 2544-2548)

1. การศึกษาขั้นพื้นฐาน: ระดับปฐมวัย

1.1 ด้านผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะเบื้องต้น

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนรักการเรียนรู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตและสุนิษย์ที่ดี

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและการเคลื่อนไหว

1.2 ด้านครู

มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 24 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถที่ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมายและมีครูเพียงพอ

1.3 ด้านผู้บริหาร

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้างและการบริหารอย่างมีระบบ ครบวงจรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. การศึกษาขั้นพื้นฐาน: ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา

2.1 ด้านผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนสุนนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

2.2 ด้านครู

มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 24 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ

2.3 ด้านผู้บริหาร

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้างและการบริหารอย่างมีระบบ ครบวงจรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การประเมินภายนอกกรอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553)

1. การศึกษาขั้นพื้นฐาน: ระดับปฐมวัย

1.1 ด้านผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุนทรีย์ สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

2.2 ด้านครู

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 ด้านผู้บริหาร

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสามัคคี และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

2. การศึกษาขั้นพื้นฐาน: ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา

2.1 ด้านผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุนิษัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

2.2 ด้านครู

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 ด้านผู้บริหาร

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสามัคคี และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

การประเมินภายนอก รอบที่สาม (พ.ศ. 2554-2558)

1. การศึกษาขั้นพื้นฐาน: ระดับปทุมวัน

1.1 กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 เด็กมีพัฒนาการด้านร่างกายสมวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 เด็กมีพัฒนาการด้านอารมณ์และจิตใจสมวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 3 เด็กมีพัฒนาการด้านสังคมสมวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 เด็กมีพัฒนาการด้านสติปัญญาสมวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 5 เด็กมีความพร้อมศึกษาในขั้นต่อไป

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของกาจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 8 ประสิทธิภาพของระบบการประกันคุณภาพภายใน

1.2 กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

1.3 กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษา มาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

2. การศึกษาขั้นพื้นฐาน: ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา

2.1 มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษา

2.1.1 กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

2.1.2 กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

2.1.3 กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา

2.2 มาตรฐานที่ 2 มาตรฐานว่าด้วยการบริหารจัดการ

2.2.1 กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา

2.2.2 กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานรักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

2.3 มาตรฐานที่ 3 มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 มาตรฐานที่ 4 มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน

กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและ
ต้นสังกัด

การประเมินภายนอก รอบสี่ (พ.ศ. 2559-2563)

1. มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย พ.ศ. 2561

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของเด็ก

ตนเองได้

- 1) มีพัฒนาการด้านร่างกาย แข็งแรง มีสุขนิสัยที่ดี และดูแลความปลอดภัยของ
- 2) มีพัฒนาการด้านอารมณ์ จิตใจ ควบคุม และแสดงออกทางอารมณ์ได้
- 3) มีพัฒนาการด้านสังคม ช่วยเหลือตนเอง และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม
- 4) มีพัฒนาการด้านสติปัญญา สื่อสารได้ มีทักษะการคิดพื้นฐาน และแสวงหา

ความรู้ได้

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

- 1) มีหลักสูตรครอบคลุมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น
- 2) จัดครูให้เพียงพอกับชั้นเรียน
- 3) ส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดประสบการณ์
- 4) จัดสภาพแวดล้อมและสื่อเพื่อการเรียนรู้ อย่างปลอดภัย และเพียงพอ
- 5) ให้บริการสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการจัด

ประสบการณ์

- 6) มีระบบบริหารคุณภาพที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

มาตรฐานที่ 3 การจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

- 1) จัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมให้เด็กมีพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลเต็มศักยภาพ
- 2) สร้างโอกาสให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรง เล่นและปฏิบัติอย่างมีความสุข
- 3) จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับวัย
- 4) ประเมินพัฒนาการเด็กตามสภาพจริงและนำผลการประเมินพัฒนาการเด็กไป

ปรับปรุง การจัดประสบการณ์และพัฒนาเด็ก

2. มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

- (1) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ

(2) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหา

(3) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

(4) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(5) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา

(6) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ

2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

(1) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด

(2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

(3) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย

(4) สุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

1) มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

2) มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

3) ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา

และทุกกลุ่มเป้าหมาย

4) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

5) จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

6) จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการ

เรียนรู้

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้

ในชีวิตได้

2) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

4) ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน

5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการ

จัดการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ และการทดสอบรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

คำว่ารูปแบบ (Model) เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปแล้วรูปแบบหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นรูปแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบจำลอง สิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็น ผู้แทนราษฎร เป็นต้น พจนานุกรม “Contemporary English” ของลองแมน (Longman) ให้ความหมายคำนี้ไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะได้แก่ ลักษณะของรูปแบบ (Model) ที่หมายถึง ซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยคือ แบบจำลอง เช่น แบบจำลองเรือดำน้ำ เป็นต้น ลักษณะของรูปแบบ (Model) ที่หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็น แบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น และ ลักษณะของรูปแบบ (Model) ที่หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่นแปดร้อยหกสิบสี่เอ็กซ์ (864X) เป็นต้น โดยมีผู้ที่ให้ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบ (Model) ไว้ ดังนี้

กู๊ด (Good, 2005, p. 177) รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือ แนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัว ประกอบเป็นสัญลักษณ์ระบบทางสังคม อาจจะเขียนออกเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็น ภาษาได้

สไตน์เนอร์ (Steiner, 1988, p. 148) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า สิ่งของสิ่งหนึ่งที่ คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ
 - 1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง แบบจำลองที่ออกแบบมาจาก ของจริง
 - 1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง แบบจำลองที่สร้างและออกแบบ ไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 รูปแบบเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Models of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยแบบจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ (Conceptual Models of) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี

ราช (Raj, 1996, p.45) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

1. รูปแบบคือ รุปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวนหรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและสถานที่ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2. รูปแบบคือ ตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

ส่วนดาฟท์ (Daft, 1992, p. 20) ให้ความหมายว่ารูปแบบ (Model) หมายถึง การย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบสามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบจึงมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น การจำแนกประเภท (Typology) กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) การแยกเป็นชนิด (Axonomy) เป็นต้น รูปแบบมีคุณประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และเป็นส่วนประกอบของทฤษฎี การแปลความหมาย การค้นพบจากประสบการณ์แห่งความเป็นจริง การพยากรณ์ และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เช่น ช่วยเสนอแนะแหล่งสมมติฐานในการวิจัย ช่วยในการสร้างทฤษฎี และช่วยในการนำทฤษฎีมาใช้ รูปแบบกับทฤษฎีมีความใกล้เคียงกันมาก โดยเฉพาะถ้ารูปแบบ (Model) นั้นอยู่ในรูปข้อเสนอแนะก็จะมีความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎีสำหรับความแตกต่างระหว่างทฤษฎีกับรูปแบบ (Model) อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีคือ รูปแบบ (Model) ที่ผ่านการทดสอบแล้วนั่นเอง สภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982, p. 70) กล่าวถึงความหมายของรูปแบบ (Model) ในทางสังคมศาสตร์ว่าหมายถึงชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบ (Model) จึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบ (Model) มีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งทำให้คุณค่าของรูปแบบ (Model) นั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุรูปแบบ (Model) จะต้องมียุทธศาสตร์น้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบ (Model) ควรมียุทธศาสตร์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้าง รูปแบบ (Model) ที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

สำหรับนักการศึกษาของไทยได้ให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ดังนี้

สุเทพ บุญเดิม (2549, น. 27) ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติ ที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัว หรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้

พรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์ (2550, น. 40) ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบเป็น กระบวนการดำเนินงานหรือความสัมพันธ์ที่เป็นรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

เดือนใจ รักษาพงศ์ (2551, น.28) สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นโครงสร้างแบบจำลองของสภาพความจริงที่สร้างขึ้นเพื่อใช้แทนแนวคิด หรือปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง ซึ่งใช้อธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบนั้น

นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ (2552, น. 57) สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นแบบจำลองอย่างง่าย หรือ การย่อส่วนของจริงหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น และอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

เอกพล สุมานันทกุล (2553, น. 65) ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นโครงสร้างแบบจำลองที่ใช้แทนกระบวนการดำเนินงานหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้แทนปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือนำไปกระทำซ้ำ

ส่วนคีฟส์ (Keeves, 1998, p. 560) กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4 ประการประกอบด้วย

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างหกตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้น จากการใช้รูปแบบสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

ดังนั้น รูปแบบ (Model) หมายถึง โครงสร้างหรือแบบจำลองที่ใช้แทนกระบวนการดำเนินงานหรือความสัมพันธ์ขององค์การ ภายใต้กรอบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการเพื่อใช้ในการพัฒนารูปแบบนั้น

ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

สำหรับประเภทและการพัฒนารูปแบบนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงและแบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สมิท และคนอื่น ๆ (Smith et al., 1980, p. 461) แบ่งประเภทของรูปแบบดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น พรรณนาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ เป็นต้น

จอยซ์ และเวลล์ (Joyce & Well, 1985) ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิด หลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบกระบวนการทางสมองในการประมวลข้อมูล (Information-Processing Model) เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักด้านความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. รูปแบบส่วนบุคคล (Personal Model) รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหลาย

3. รูปแบบปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction Model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. รูปแบบพฤติกรรม (Behavior Model) เป็นกลุ่มรูปแบบของการสอนที่ให้ความสำคัญด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยา และพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

บุช (Bush, 1996, p. 19) แบ่งรูปแบบของการบริหารจัดการการศึกษาเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบปกติ (Formal Model)
2. รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)
3. รูปแบบทางการเมือง (Political Model)
4. รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model)
5. รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

คีฟส์ (Keeves, 1998, p. 561-565) แบ่งประเภทของรูปแบบ (Model) โดยยึดแนวทางของแคปแลน และทีซีโอกะ (Kaplan and Tutsuoka) และพัฒนาการของการใช้โมเดลทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบแสดงพัฒนาการของอะตอม เป็นต้น สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกันและทำให้รูปแบบสอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกันและทำให้รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลหรือข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง สำหรับตัวอย่างในวงการการศึกษา เช่น รูปแบบของจำนวนประชากรนักเรียนในสถานศึกษา (Model of a School Population) สร้างขึ้นโดยการเทียบเคียงกับลักษณะของแท็งก์น้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก โดยที่จำนวนนักเรียนที่เข้าสถานศึกษาประกอบด้วย อัตราการย้ายออกจากพื้นที่และอัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนจำนวนนักเรียนที่ออกจากสถานศึกษาประกอบด้วย อัตราการย้ายออกจากพื้นที่ อัตราการออกจากสถานศึกษาตามระบบ และอัตราการออกจากสถานศึกษาเมื่อพ้นเกณฑ์อายุ จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรนักเรียนในสถานศึกษา การทดสอบรูปแบบประเภทนี้ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้นตามหลักการให้เหตุผลทางตรรกะ แต่รูปแบบประเภทนี้นักการศึกษาไม่นิยมนำมาใช้กัน เนื่องจากมีจุดอ่อนคือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบได้อย่างชัดเจนจึงทำให้นำไปใช้อย่างจำกัด

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ลักษณะสำคัญของรูปแบบประเภทนี้คือการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบในรูปแบบข้อความ รูปแบบเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงให้เนื้อหาสาระมากกว่ารูปแบบเชิงเปรียบเทียบ การที่รูปแบบประเภทนี้ใช้ข้อความทำให้สามารถอธิบายรายละเอียดของรูปแบบได้ดี ส่วนจุดอ่อนของ

รูปแบบประเภทรูปแบบนั้นจะขาดความชัดเจน ยกแก่การทดสอบโครงสร้างของรูปแบบ อย่างไรก็ตาม รูปแบบเชิงข้อความมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทางด้านการศึกษา เนื่องจากสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) มีการเริ่มนำมาใช้ทางการศึกษาช่วงต้นศตวรรษที่ 1960 ซึ่งนำมาใช้ทางด้านการวัดผลการศึกษาก่อน ต่อมาจึงขยายไปใช้กับการศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ และมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะช่วยนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้น ๆ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Casual Model) เป็นรูปแบบที่มีการใช้ตรรกะของเหตุ (Casual) และผล (Effect) มาอธิบายองค์ประกอบภายใน ดังนี้

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกันหรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกันแต่ต่างวันเวลากัน

4.2 รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-Recursive Model) รูปแบบนี้แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายใน รูปแบบตัวหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งเหตุและผลของตัวแปรภายในรูปแบบอีกตัวหนึ่งหรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับ

สำหรับรูปแบบในเชิงสังคมศาสตร์ เป็นชุดของข้อความในเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อใช้นิยามคุณลักษณะหรือบรรยายเกี่ยวกับคุณลักษณะนั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ใช่การอธิบายหรือบรรยายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะจะทำให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

ส่วนพุลสุข หิงคานนท์ (2544, น. 53) สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านไว้ว่า รูปแบบที่ดีนั้นเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องใด ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป รูปแบบที่ดีจึงควรมีลักษณะที่ประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน รูปแบบควรนำไปสู่การสร้าง

แนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้และ รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

ดังนั้น รูปแบบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบในรูปข้อความ รูปแบบเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงได้ให้เนื้อหาสาระมากกว่ารูปแบบเชิงเปรียบเทียบ การที่รูปแบบประเภทนี้ใช้ข้อความจึงทำให้อธิบายรายละเอียดของรูปแบบได้ดี แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจน ยากแก่การทดสอบโครงสร้างของรูปแบบ อย่างไรก็ตามรูปแบบเชิงข้อความก็นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทางด้านการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นต้น

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบ (Model) นั้นมีนักการศึกษาได้กล่าวถึง ดังนี้

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่าไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไร อย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา อาทิเช่น

บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 16-17) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบองค์การ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการบริหารจัดการ และการตัดสินใจสั่งการสอดคล้อง

บุช (Bush, 1996, p. 19) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา จำนวน 4 ประเภท ได้แก่ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อม และภาวะผู้นำ

ส่วนสมาน อัสวภูมิ (2545, น. 17) กล่าวว่าในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษา หรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลักสำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษา เท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดการองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารแนวทางดำเนินการ ภาระหน้าที่ (Functions) ที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กรนั้น ๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

จากแนวคิดของนักการศึกษาสรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ (Model) ที่จะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละ

รูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใดเรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการสำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษา ส่วนใหญ่นั้นเป็นการบริหารจัดการองค์การหรือแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญในการบริหารงานขององค์การนั้น ๆ เช่น งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป เป็นต้น

ส่วนการพัฒนาารูปแบบ (Model) นั้นมีนักการศึกษาได้กล่าวถึง ดังนี้

กีฟส์ (Keeves, 1998, p. 560) กล่าวถึงหลักการสร้างรูปแบบไว้กว้าง ๆ 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรง แบบธรรมดาทั่วไปนั้น ก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นในการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลเรื่องการศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ สำหรับการสร้างรูปแบบนั้นมีสิ่งที่ควรตระหนัก 2 ประการ ประกอบด้วย

การทำให้รูปแบบชัดเจนเกินไป เนื่องจากการสร้างรูปแบบจะต้องทำให้สิ่งที่เป็นามธรรมหรือสลับซับซ้อนมีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้องค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจน บางครั้งการทำให้รูปแบบชัดเจนหรือเข้าใจง่าย โดยการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งมากและน้อยเข้ามาอยู่ไว้ในรูปแบบ และประการที่สองได้แก่ การทำให้รูปแบบสลับซับซ้อนมากเกินไป เพราะจำนวนตัวแปรที่เกี่ยวข้องมาก ไม่สะดวกต่อการทดสอบรูปแบบการเน้นรูปแบบหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ในรูปแบบมากเกินไป ทำให้ละเลยความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ หรือตัวแปรที่ต้องนำไปทดสอบ หรือตรวจสอบอาจทำให้มองไม่เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ที่แท้จริงขององค์ประกอบหรือตัวแปรภายในโมเดล

ดังนั้นการทำให้รูปแบบชัดเจนจึงต้องกำหนดขอบเขตความเกี่ยวข้องขององค์ประกอบหรือตัวแปรให้เหมาะสม โดยกำหนดเฉพาะองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันจริง ๆ เท่านั้นเข้าไปในรูปแบบ

การทดสอบหรือการตรวจสอบรูปแบบ (Model)

การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบ (Model) มีจุดประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบที่สร้างขึ้น จึงควรเหมาะสมกับวิธีการ

ทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินซึ่งคณะกรรมการร่วมด้านมาตรฐานการประเมินทางการศึกษา (Joint Committee on Standards of Educational Evaluation) ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด (Madaus Seriven & Stufflebeam, 1983, p. 399-402) ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องที่ไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และบางเรื่องมีความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุปผล จึงเสนอโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Base Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นไปตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้อง

อาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดได้ ต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง และนำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง นิยมใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือ่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ขอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน เริ่มที่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการ บ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุปแล้วการทดสอบหรือการตรวจสอบรูปแบบ (Model) สามารถใช้ได้ทั้ง 2 วิธี คือ การประเมินตามแนวคิดซึ่งคณะกรรมการร่วมด้านมาตรฐานการประเมินทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Education) แนะนำ และการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิตาม แนวคิดของไอส์เนอร์ (Eisner) ซึ่งเป็นวิธีที่แสดงถึงโครงสร้างความคิดโดยใช้หลักการเทียบเคียง จากแนวความคิด ประสบการณ์ และข้อมูลในองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ต่าง ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง (2547) ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติเพื่อพัฒนา องค์ความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและภาพรายด้าน เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ .05 เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานพบว่า มีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอก ด้านผู้เรียนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 มีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอก ด้านครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5 และมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอก ด้านผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลผูกพันต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามี 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนามีจำนวน 2 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความคาดหวังที่ท้าทายและด้านการมีค่านิยมร่วมกัน

พัชรินทร์ ไชยสมบัติ (2550) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 24 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยมีปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิกให้ทำงานประสบความสำเร็จ ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ความสามารถในการบริหารตนเองและปัจจัยการสื่อสาร

ศศกร ไชยคำหาญ (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานพบว่าประกอบด้วย 9 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ การคิดอย่างมีระบบ กลยุทธ์ขององค์การ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างบรรยากาศในองค์กรและการสร้างและถ่ายโอนความรู้

มะลิวรรณ ภูเข้มโชติ (2552) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย การกระตุ้นด้วยปัญญาและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จุริย์ สร้อยเพชร (2554) ศึกษาการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานยอดเยี่ยม พบว่า รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษายอดเยี่ยมในเขตภาคเหนือตอนบน มี 7 ประการ ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การรอบรู้ส่วนตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิด การเรียนรู้เป็นทีม บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ และการ

พัฒนาวิชาชีพ แต่ละองค์ประกอบความสัมพันธ์ส่งผลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง ส่วนผลการตรวจสอบรูปแบบความสามารถในการนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับสูงสุดคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการพัฒนาวิชาชีพ รองลงมาคือ การรอบรู้ส่วนตนและการคิดเป็นระบบ ส่วนประเด็นที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับปานกลางสูงสุดคือบรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ

ธนภรณ์ เข้มทอง (2554) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า ประวัติด้านสถานศึกษาส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี ความเชื่อส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อยด้านองค์กรค่านิยมส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ปทัสถานและมาตรฐานส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กรระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี และรูปแบบพฤติกรรมส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี

ธนรงค์ คงทวี (2554) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับตัวทำนายที่ดีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนั้น ประกอบด้วย ด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาด้านการสร้างแรงบันดาลใจร่วมกัน

สมเกียรติ บาลลา (2554) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษাপทุมธานี เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้นมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน

รุ่งรติศ ชามะสนธิ์ (2555) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัตการเรียนรู้ พบว่า มีองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นที่หนึ่งคือขั้นร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ขั้นที่สองคือขั้นร่วมกำหนดโครงสร้างองค์กร ขั้นที่สามคือขั้นร่วมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและขั้นที่สี่คือขั้นร่วมสร้างและส่งเสริมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

วสันต์ แสงหลา (2555) ศึกษาการพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ พบว่า รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ มีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีประเด็นย่อย 9 ประเด็น การมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มีประเด็นย่อย 10 ประเด็น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้มีประเด็นย่อย 8 ประเด็น การเป็นบุคคลรอบรู้ มีประเด็นย่อย 10 ประเด็น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีประเด็นย่อย 8 ประเด็น การคิดอย่างเป็นระบบ มีประเด็นย่อย 10 ประเด็น และ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มีประเด็นย่อย 10 ประเด็น สำหรับการศึกษาคือความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิที่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่สองนั้นพบว่า มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่สอง

กฤติยา จันทระเสนา (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามแนวคิดของ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของเบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เอ็ม เซนจ (Peter M. Senge) พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับการศึกษาคือองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล และด้านแบบแผนทางความคิดตามลำดับ โดยที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่ คล้อยตามกันโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการคิดเชิงระบบ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านแบบ แผนทางความคิดมีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุด

พิบูล อภัยโส (2556) ศึกษาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดนครพนม พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มุ่งสู่

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีจำนวน 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจ การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญหา การมีทักษะในการทำงาน บรรยากาศและวัฒนธรรม โครงสร้างที่เหมาะสม การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน การบริหารและการจัดการ

วิไลลักษณ์ ดลสว่าง (2556) ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิดที่ดี การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

งานวิจัยต่างประเทศ

มากิ (Maki, 2001) ศึกษาเรื่องโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้: ครูชาวญี่ปุ่นเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับการสอนมาก่อนอย่างไร ผลการวิจัย พบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักที่กระทำโดยครู ลักษณะเฉพาะขององค์กรทำให้การเรียนรู้ของครูง่ายขึ้น และค่านิยมที่ผูกติดกับการเรียนรู้ของครูมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นคำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูใช้การเรียนรู้โดยการทดลองเป็นเครื่องมือหลัก ในการเรียนรู้การทำงานและใช้โครงสร้างการทำงานหลายรูปแบบในการจำกัดการทำงานของพวกเขา และกล่าวถึงลักษณะเฉพาะของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้เปลี่ยนลำดับไปตามเส้นทางอาชีพของพวกเขาใน 4 ขั้นตอน คือ ประสบการณ์ในการทำงานโดยการมอบหมายงานในหลาย ๆ หน้าที่ การทำซ้ำ การนิเทศ และการทำงานเป็นประจำในงานด้านบริหารของโรงเรียน ขั้นตอนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับ การเลือกวิธีการในการเรียนรู้ในขั้นตอนแรกครูพอใจการปรึกษาเพื่อนร่วมงานในขั้นตอนที่สอง และขั้นตอนที่สามครูปฏิบัติโดยการศึกษาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ในขั้นตอนสุดท้ายครูแสดงให้เห็นถึงการขอคำปรึกษากับคณะผู้บริหารของโรงเรียนมากขึ้น การเติบโตส่วนบุคคลและการแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายการศึกษาที่สำคัญที่สุด และไม่มี ความเข้าใจที่ถูกกำหนดแน่นอนว่าคนหนึ่งเรียนรู้ได้อย่างไร

ซิลินส์ ซารินส์ และมัลฟอร์ด (Silins, Zarins & Mulford, 2002) ศึกษาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ (Trusting and Collaborative Climate)

ความคิดริเริ่มและการยอมรับความเสี่ยง (Taking Initiatives and Risks) พันธกิจร่วม (Shared and Monitored Mission) การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) บรรยายภาพความไว้วางใจและความร่วมมือ

เกรเดอร์ (Grader, 2003) ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า มีกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับรู้ว่าโรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในโรงเรียนนี้ไม่มีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรได้รับโอกาสในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ เช่น การสำรวจแบบแผนความคิดอ่าน และการมีมุมมองอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบได้รับความเคารพ และการสนับสนุนโดยทั่ว ๆ ไป อย่างไรก็ตามก็คิดว่าไม่สามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียนของตนแก่บุคลากร เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง เขาไม่ได้จัดให้มีโอกาสสำหรับบุคลากรที่จะเรียนรู้จากกัน และกันอย่างมีอาชีพในระหว่างเวลาการประชุมตามปกติ แต่ใช้โอกาสนั้นเพียงแต่สื่อสารข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากร ในขณะที่บุคลากรของโรงเรียนกลุ่มที่สองรับรู้ว่าโรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรโดยปกติมีการสำรวจแบบแผนความคิดอ่าน และในการอภิปรายของพวกเขาสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่เป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพ และการสนับสนุนจากบุคลากร

สมิท (Smith, 2003) ศึกษาเรื่องมหาวิทยาลัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นการพัฒนารูปแบบแนวคิด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบแนวคิดของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษากฎนิศึกษาของมหาวิทยาลัยโดยใช้แนวคิดหลักห้าประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซนจ (Peter Senge) โดยพบว่ารูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่นำเสนอในมหาวิทยาลัยมีคุณค่ามาก สำหรับการสะท้อนความคิดถูกรวมเข้ามาเป็นหลักการที่หกของรูปแบบ และยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพขององค์กรและผลลัพธ์ของคน โดยมีมุมมองของเจ้าหน้าที่ที่ถูกแยกออกและขาดความเกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งเสนอแนะการศึกษาต่อไปในอนาคตว่า ควรสกัดสิ่งที่เกี่ยวข้องสำหรับอนาคตให้นำมาเป็นรูปแบบต่อไป

สตาร์บ (Starb, 2003) ศึกษาการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ประเด็นการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยสามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน พบว่า กลุ่มที่ 1 ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถ

ติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่ 2 ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ให้มีทักษะทางด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน โดยเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไปว่าควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

ครอว์ฟอร์ด (Crawford, 2004) ศึกษาเรื่องราวผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา การปฏิบัติและความเชื่อในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความเชื่อในการปฏิบัติตามหลัก 5 ประการของครูใหญ่แต่ละคน เป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำที่ดีเพื่อการพัฒนา และทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความยั่งยืน แนวคิดที่พบเพิ่มเติมคือการใช้ข้อมูลอย่างจริงจัง เพื่อนำไปสู่กระบวนการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการทีมงานที่มีภาวะผู้นำของโรงเรียนเพื่อจะส่งเสริมครูให้นำไปสู่การปฏิรูป และให้ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เน้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงความยากลำบากที่พบคือการไม่มีเวลา การมีขอบเขตจำกัด และบุคคลในแผนกซึ่งไม่มีส่วนในแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

โวลาลาส และชาร์ป (Voulalas & Sharp, 2005) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้พบว่าประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่งเสริม (Enabling Factors) ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่ทันสมัย การแข่งขันจากองค์กรอื่น ๆ การมีผู้นำที่จะนำทางและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ เช่น การสร้างทีมงาน การร่วมมือที่เข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การใช้จิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจ สร้างความผูกพันและความสามารถในการปรับตัวไปสู่สถานการณ์ใหม่ การมีโครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การประเมินความสำเร็จของกระบวนการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง (Helpful Factors) ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้ การสนับสนุนจากชุมชนรอบข้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การอบรมและการพัฒนา การสนับสนุนระหว่างสมาชิกด้วยกัน การปรับรื้อระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การให้รางวัล การร่วมกันแสดงความยินดีในความสำเร็จ การพัฒนาพนักงาน กระบวนการคัดเลือกพนักงานและการยอมรับความผิดพลาดที่เป็นการสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 2) เพื่อสร้างและประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 3) เพื่อทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบประสานวิธี (Mixed Research Method) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และโดยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและร่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป นำไปสู่ข้อสรุปขององค์ประกอบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันทฤษฎีฐานราก รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันองค์ประกอบและดำเนินการประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยวิธีสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองและติดตาม รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยเลือกโรงเรียนแบบเจาะจง คือ โรงเรียนบ้านแม่เทย ตำบลแม่ดิน อำเภอถ้ำทอง จังหวัดลำพูน ระยะเวลาในการทดลอง 1 ภาคเรียน

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพ แสดงกระบวนการวิจัยได้ ดังตารางที่ 3.1

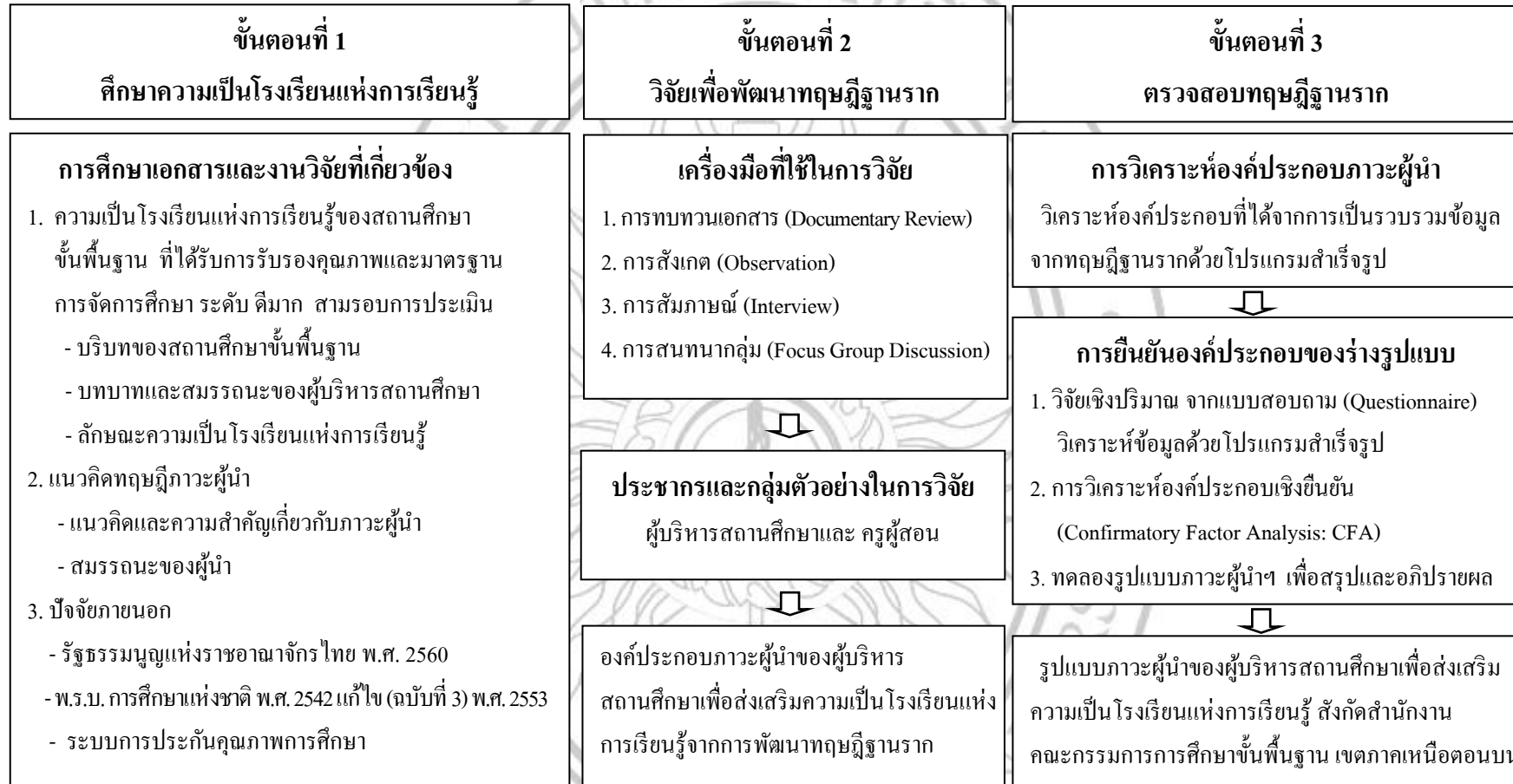
**ตารางที่ 3.1 กระบวนการวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความ
เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตภาคเหนือตอนบน**

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน	
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	
1. เพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 2. เพื่อสร้างและประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 3. เพื่อทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความ เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน	
ขอบเขตของการวิจัย	
1. วิจัยเชิงคุณภาพ	เป็นการวิจัยประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอน ในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ในเขตพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือ ตอนบน ที่ได้รับรางวัลจากสมศ. รับรอง ระดับ ดีมาก ต่อเนื่องสามรอบการประเมิน จำนวน 15 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 15 คน ครูผู้สอน 285 คน รวมจำนวน 300 คน
2. วิจัยเชิงเชิงปริมาณ	กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 169 คน จากการสุ่ม ตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งกำหนด โดยใช้การคำนวณกลุ่มตัวอย่างตาม ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Mogan) โดยวิธีการทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ความเป็นไปได้ของรูปแบบ (Model)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขอบเขตเนื้อหา 1. ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) 2. ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (School that Learn) 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)
ขอบเขตเวลา เดือนกันยายน พ.ศ. 2560 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2561
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1. การทบทวนเอกสาร (Documentary Research) 2. การสังเกต (Observation) 3. การสัมภาษณ์ (Interview) 4. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 5. แบบสอบถาม (Questionnaire)
การเก็บรวบรวมข้อมูล 1. การทบทวนเอกสาร (Documentary Research) 2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (ภาคสนาม) (Documentary Research) 3. การวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) 4. การทดลองและติดตามเพื่อตรวจสอบรูปแบบ (Model)
การวิเคราะห์ข้อมูล 1. การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. การสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป 3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้ความถี่และร้อยละ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ความเป็นไปได้ของรูปแบบ (Model)
สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 1. สรุปผลการวิจัย 2. การอภิปรายผลการวิจัย 3. ข้อเสนอแนะ

ระเบียบวิธีวิจัย (Methodology Method)



ภาพที่ 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอน โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 จังหวัด ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยาและแม่ฮ่องสอน ซึ่งได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สผ.) ต่อเนื่อง 3 รอบการประเมิน จำนวน 15 โรงเรียน จากการประกาศของ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2558) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 15 คน ครูผู้สอน จำนวน 285 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 123 คน รวมจำนวนประชากร 300 คน ดังนี้

1. จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านออนหลวย
2. จังหวัดเชียงราย จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านสันโค้ง (เชียงรายจรูญราษฎร์) โรงเรียนบ้านเวียงพาน โรงเรียนบ้านไม้ยามีตรภาพที่ 168 โรงเรียนบ้านป่าจั่น โรงเรียนบ้านแม่แฝง โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู และโรงเรียนบ้านม่วงคำ
3. จังหวัดลำพูน จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเหล่ายาว
4. จังหวัดแพร่ จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดต้นไคร้ โรงเรียนวัดมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) โรงเรียนจรูญลงรัตนาคาร และโรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์)
5. จังหวัดน่านจำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนาเหลื่องไชยราม และโรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคารสำหรับในปีการศึกษา 2560 มีจำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอนและนักเรียน ดังนี้

ตารางที่ 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ ที่	โรงเรียน	จำนวน (คน)			
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	นักเรียน	รวม
1	โรงเรียนบ้านออนหลวย	1	6	69	76
2	โรงเรียนบ้านสันโค้ง (เชียงรายจรูญราษฎร์)	1	136	2,574	2,711
3	โรงเรียนบ้านเวียงพาน	1	39	1,095	1,135
4	โรงเรียนบ้านไม้ยามีตรภาพที่ 168	1	10	225	235
5	โรงเรียนบ้านป่าจั่น	1	7	132	140

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	โรงเรียน	จำนวน (คน)			
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	นักเรียน	รวม
6	โรงเรียนบ้านแม่ผาง	1	4	41	46
7	โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู	1	10	104	115
8	โรงเรียนบ้านม่วงคำ	1	5	64	70
9	โรงเรียนบ้านเหล่ายาว	1	11	142	154
10	โรงเรียนวัดคันไกร	1	6	124	131
11	โรงเรียนวัดมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์)	1	6	65	72
12	โรงเรียนจตุรตถรัตนาคาร	1	26	578	605
13	โรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์)	1	5	30	36
14	โรงเรียนบ้านนาเหลืองไชยราม	1	5	56	62
15	โรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร	1	9	72	82
รวม		15	285	5,371	5,671

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กลุ่มสารสนเทศ, ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา, ม.ป.ป.

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากประชากรซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 300 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 169 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 8 จังหวัดในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน จำนวน 15 โรงเรียน ประกอบด้วยเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยาและแม่ฮ่องสอน ซึ่งได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาการประเมิน (สมศ.) ต่อเนื่องสามรอบการประเมิน โดยใช้การคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555, น. 49) ดังนี้

1. จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านออนหลวง

2. จังหวัดเชียงราย จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านสันโค้ง (เชียงรายจรูญราษฎร์) โรงเรียนบ้านเวียงพาน โรงเรียนบ้านไผ่ยามิตรภาพที่ 168 โรงเรียนบ้านป่าจั่น โรงเรียนบ้านแม่แฝง โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู และโรงเรียนบ้านม่วงคำ

3. จังหวัดลำพูน จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเหล่ายาว

4. จังหวัดแพร่ จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดต้นไคร้ โรงเรียนวัดมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) โรงเรียนจรูญทองรัตนาคาร และโรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์)

5. จังหวัดน่าน จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนาเหลืองไชยราม และโรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร

เกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) รับรองให้เป็นโรงเรียนที่มีผลการประเมินภายนอกในระดับดีมากต่อเนื่องทั้งสามรอบการประเมิน มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอนซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานวิชาการหรือครูผู้สอนซึ่งทำหน้าที่ครูประจำชั้นเรียนหรือผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 169 คน

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นศึกษาความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. วิธีทบทวนเอกสาร (Documentary Review) เป็นการศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาและรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

2. วิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) โดยใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) จากพหุกรณีศึกษา (Multi-Cases Study) จากการลงเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Research) กับประชากร จากสถานศึกษาในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 8 จังหวัด ประกอบด้วย เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยา และแม่ฮ่องสอน ซึ่งได้รับรางวัลการรับรองคุณภาพและ

มาตรฐานการศึกษาการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ต่อเนื่องสามารถรอบการประเมิน จำนวน 15 โรงเรียน ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านออนหลวย จังหวัดเชียงราย จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านสันโค้ง (เชียงรายจรูญราษฎร์) โรงเรียนบ้านเวียงพาน โรงเรียนบ้านไม้ยามิตรภาพที่ 168 โรงเรียนบ้านป่าจั่น โรงเรียนบ้านแม่แฝง โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู และโรงเรียนบ้านม่วงคำ จังหวัดลำพูน จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเหล่ายาว จังหวัดแพร่ จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดต้นไคร้ โรงเรียนวัดมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) โรงเรียนจรูญลอรรถนาคารแลโรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) จังหวัดน่าน จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนาเหลืองไชยราม และโรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร โดยดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 การศึกษาเอกสารของสถานศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting School Directions) การพัฒนาบุคลากร (Developing People) และการพัฒนาองค์กร (Developing the Organization) เพื่อนำมาใช้ในการสังเคราะห์การทบทวนเอกสารและนำมาใช้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพเทียบเคียงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นโรงเรียนแห่ง การเรียนรู้ และองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

2.2 การสังเกต (Observation) การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ตลอดจนนักเรียนและผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เกี่ยวกับลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

2.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview of Key Informants) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) และภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้มีลักษณะความ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 การจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

3. วิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) โดยใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อสังเคราะห์หาองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

เรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบนซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

3.1 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาหรือโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ที่ได้รับการยอมรับในวงการศึกษา

3.2 เป็นผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกและมีประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาหรือโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

3.3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ ประสบการณ์ ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาหรือโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบตามวัตถุประสงค์ (Check Model) ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งวิธีทบทวนเอกสาร วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ทฤษฎีฐานรากจากพหุกรณีศึกษารวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป

2. ผู้วิจัยนำองค์ประกอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน มาสร้างเป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอีกครั้ง เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข

3. ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันร่างรูปแบบ (Model)

1. ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน มาวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อยืนยันรูปแบบการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากประชากรทั้งหมด จำนวน 15 โรงเรียน จำนวน 300 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 169 คน โดยใช้การคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างถึงใน ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, 2555, น. 49) ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งมีระดับคะแนน 9 ระดับ ไทแมน (Lyman, 1991, P. 106) มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

- 9 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 8 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างมากที่สุด
- 7 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 6 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 2 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างน้อยที่สุด
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

2. ผู้วิจัยวิเคราะห์แบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตภาคเหนือตอนบนและสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณจากนั้นดำเนินการประเมินประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นไปได้ขององค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยวิธีสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตภาคเหนือตอนบน โดยเลือกโรงเรียนแบบเจาะจง คือ โรงเรียนบ้านแม่เทย จังหวัดลำพูน ระยะเวลา 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561 โดยจัดทำโครงการส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบที่ได้จากการวิจัย ประเมินโครงการตามรูปแบบ (CIPP Model) จากความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามและแบบสนทนากลุ่มจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผ่านการ

ตรวจสอบคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยจัดทำข้อมูลสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย

- 1.1 แบบบันทึกข้อมูลจากการทบทวนเอกสาร (Documentary Review)
- 1.2 แบบบันทึกข้อมูลจากการสังเกต (Observation)
- 1.3 แบบสัมภาษณ์ (Interview)
- 1.4 แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
- 1.5 แบบสอบถาม (Questionnaire)

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยแบบบันทึกข้อมูลจากการสังเกต (Observation) แบบสัมภาษณ์ (Interview) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) นั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวิจัยจากการทบทวนเอกสาร (Documentary Review) มากำหนดเป็นกรอบร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน นำมาให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน และอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข และนำไปใช้ในการเป็นกรอบการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1 ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน มาพิจารณาในแต่ละข้อคำถามให้มีความเป็นปรนัยหรือมีความชัดเจนทางภาษาที่เหมาะสมในแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยนำข้อคำถามไปหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาความครอบคลุมของข้อความ ถูกต้อง

และความชัดเจนของข้อคำถามรายข้อ ซึ่งเป็นการหาคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item–Objective Congruence: IOC) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{R}{N}$$

โดยที่

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

R แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

กำหนดคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ อาจจะเป็น +1 หรือ 0 หรือ -1 ดังนี้

+ 1 หมายถึง แนใจว่าคำถามในข้อนั้นสอดคล้องกับขอบเขตเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจในคำถาม

- 1 หมายถึง แนใจในคำถามในข้อนั้นไม่สอดคล้องกับขอบเขตเนื้อหา

ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป สำหรับผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอไว้ในภาคผนวก (วารสารเพ็ญสวัสดิ์, 2551)

3.3 ผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามของแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนของการตรวจสอบทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาบริบทและศึกษาสภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้นสังกัด และสถานศึกษา จำนวน 15 โรงเรียน เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1.1 การเก็บข้อมูลจากการทบทวนเอกสาร (Documentary Review) จากแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาและ รายงานผลการจัด

การศึกษาของสถานศึกษา (SAR) บันทึกการประชุมคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา บันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บันทึกผลการจัดการเรียนการสอน รายงานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมทั้งรายงานผลการประเมินภายนอกทั้งสามรอบการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นต้น

1.2 การเก็บข้อมูลจากการสังเกต (Observation) จากบริบทการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป ที่สอดคล้องกับความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

1.3 การเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ (Interview) จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

1.4 การเก็บข้อมูลแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากการประชุมกลุ่ม (Professional Learning Community: PLC) จำนวน 8 ถึง 10 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 5 ถึง 7 คน

2. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยผู้วิจัยได้นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ในบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

3. นำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) มาจัดทำร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ตามใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป

ระยะที่ 2 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ในประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการส่งเสริมให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ไปยังสถานศึกษาศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 โรงเรียน โดยการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีสถานศึกษาซึ่งเป็นประชากร และส่งแบบสอบถามโดยตรงไปยังสถานศึกษา จำนวน 169 ฉบับ และให้สถานศึกษาส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ลงทะเบียน

2. ในกรณีที่ยังไม่ได้แบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะใช้วิธีการโทรศัพท์ติดต่อเพื่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองจนได้แบบสอบถามครบ 169 ฉบับ

ระยะที่ 3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อยืนยันองค์ประกอบของร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ระยะที่ 4 การทดลองและติดตาม รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ไปยังโรงเรียนบ้านแม่เทย ตำบลแม่ตืน อำเภอฝาง จังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 มีผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 18 คน ซึ่งกำหนดให้เป็นโรงเรียนที่ติดตามการดำเนินการตามรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน จากแบบสังเกต (Observation) แบบสัมภาษณ์ (Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากการประชุมกลุ่ม (PLC- Professional Learning Community) โดยใช้ระยะเวลา 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561

ระยะที่ 5 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาทำการสังเคราะห์ข้อมูล สรุปผล

การวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ และได้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน จากการวิจัยในครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาทฤษฎีฐานราก เพื่อศึกษาองค์ประกอบและร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน นำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จาก

การวิทยานิพนธ์ มากำหนดเป็นหมวดหมู่ตามองค์ประกอบ เพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป นำไปสู่ข้อสรุปของร่างรูปแบบที่ได้จากการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันทฤษฎีฐานราก รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยสถิติจากโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อยืนยันองค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยวิธีสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองและติดตาม รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยจัดทำข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ได้กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. การตรวจสอบทฤษฎีฐานราก ใช้สถิติในตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ที่ได้จากการวิจัยพัฒนาทฤษฎีฐานราก กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่าง) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ประมวลค่าพารามิเตอร์โดยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูง (Maximum Likelihood Estimate) ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ ซึ่งมีตัวแปรที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงทั้งภายในและภายนอก โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอในรูปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างตัวแปรต่างๆค่าสถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

1.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) ซึ่งค่าที่ได้จะต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value) ค่าสูงกว่า 0.05 หมายความว่า รูปแบบที่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.2 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ควรมีค่ามากกว่า 0.90 และเข้าใกล้ 1.00 หมายความว่า รูปแบบที่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือมาตรฐาน (Standardized of Root Mean squared Residual: Standardized RMR) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงถือว่าเป็นเศษเหลือ ที่น้อยที่สามารถเข้ากับข้อมูลได้ดี

1.4 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนจากการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ตามเกณฑ์ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะถือว่าเข้ากันได้กับข้อมูลได้ดี (ศุภมาส อังสุโชติ, 2552, น. 21-25)

2. การยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน มีวิธีการดังนี้

2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้สถิติเบื้องต้นเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2.2 การประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Factor Analysis) ความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยวิธีสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อต้องการทดสอบว่า ตัวประกอบตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ (เพชรน้อยสิงห์ช่างชัย, 2549) ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาการวิจัย ทบทวนองค์ประกอบตัวแปรจากทฤษฎี เก็บข้อมูล และเลือกวิธี วิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ และสร้างเมทริกซ์ สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix)

ขั้นที่ 3 สกัดองค์ประกอบ (Extraction Factor Analysis: Factor Extraction หรือ Initial Factors)

ขั้นที่ 4 เลือกวิธีการหมุนแกน (Factors Rotation)

ขั้นที่ 5 เลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factors Score) เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.3

ขั้นที่ 6 ตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือ ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 2) เพื่อสร้างและประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน 3) เพื่อทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 3 ประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 4 ทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของระเบียบวิธีวิจัย โดยมีผลการจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ดำเนินการตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 โดยวิธีทบทวนเอกสาร (Documentary Review) ซึ่งเป็นการศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาและรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การศึกษาความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามขั้นตอนการวิจัยตอนที่ 1 โดยวิธีทบทวนเอกสาร (Documentary Review) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เทียบเคียงกับข้อค้นพบจากทฤษฎีฐานรากและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จากไลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999, p. 183-187) ซึ่งได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีแนวปฏิบัติหลัก (Core Practices) 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting School Directions) ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) และด้านพัฒนาองค์การ (Developing the Organization) จากแนวคิดของเซงกี (Senge, 1990) เกี่ยวกับหลัก 5 ประการของผู้บริหารเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ ซึ่งกล่าวถึงความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) จากแนวคิดความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ของเซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 1998) ซึ่งกล่าวถึง การใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional Power) และ การใช้อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) และแนวคิดของมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996) ซึ่งกล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีลักษณะประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนองค์การ การจัดการองค์ความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจ และการเป็นพลวัตรการเรียนรู้ รวมทั้ง แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ซึ่งกล่าวถึง สมรรถนะของบุคคลซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การประกอบด้วย พฤติกรรมภายนอก ของบุคคลที่ปรากฏสามารถรับรู้ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และพฤติกรรมภายใน ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) ประกอบด้วย เจตคติ (Self-Concept) อุปนิสัยเฉพาะตน (Traits) และแรงขับ (Motive) นำมาสรุปเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหาร ทฤษฎีภาวะนำการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ประมวลผลเป็นเค้าโครงองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความโรงเรียน
 แห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อเก็บข้อมูล
 ภาคสนาม (Field Research) และนำมาสร้างเป็นรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ซึ่งแสดง
 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบในรูปแบบข้อความจากทฤษฎีฐานราก (Grounded
 Theory) ใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิดซึ่งใช้ศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทาง
 การศึกษา ดังตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็น
โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด/ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำและลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้		สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อ ส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่ง การเรียนรู้
แนวคิด/ทฤษฎี /เอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้	
1. ไลธวูดและคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999, p. 183-187) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาว่ามีแนวปฏิบัติหลัก (Core Practices) 3 ด้าน ได้แก่ 1.1 ด้านการกำหนดทิศทางของ โรงเรียน (Setting School Directions) ประกอบด้วย 1.1.1 การกำหนดและจัดทำ วิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) 1.1.2 การสร้างความเข้าใจ ต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้ 1.1.3 การสร้างความ คาดหวังต่อการปฏิบัติงานใน ระดับสูง (Crating High Performance Expectations) 1.1.4 การชักจูงและ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับใน เป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals)	สมรรถนะ (Competency) ของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และ คุณลักษณะ (Characteristics) ที่ ส่งเสริมให้เกิดการ พัฒนาการ จัดการศึกษา ของสถานศึกษา ไปสู่ความ เป็นโรงเรียนแห่งการ เรียนรู้ 1. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) 2. การพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development)	1. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) 1.1 การกำหนดและจัดทำ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Identifying and Articulating and Shared Vision) 1.2 การเสริมสร้างความ แข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของ โรงเรียน (Strengthening School Culture) 1.3 การปรับปรุงแก้ไข โครงสร้างองค์กรของ โรงเรียน (Modifying Organization Structure) 1.4 การสร้างกระบวนการให้ เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process) 1.5 การบริหารจัดการ สภาพแวดล้อม (Managing the Environment)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

แนวคิด/ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำและลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้		สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
แนวคิด/ทฤษฎี /เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้	
1.1.5 การกำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ (Monitoring Organizational Performance) 1.2 ด้านการพัฒนามนุคลากร (Developing People) ประกอบด้วย 1.2.1 การส่งเสริมกิจกรรม พัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู 1.2.2 การสอนผู้อื่นด้วย พฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling) 1.2.3 การส่งเสริมครูผู้สอน เพื่อสร้าง “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” 1.2.4 การส่งเสริมและกระตุ้น การใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 1.2.5 การส่งเสริมสนับสนุน เป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) 1.3 ด้านพัฒนาองค์การ (Developing The Organization) ประกอบด้วย	3. การพัฒนาโรงเรียนให้ มีลักษณะความเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools That Learn)	2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) 2.1 การส่งเสริมกิจกรรม พัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู 2.2 การสอนผู้อื่นด้วย พฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling) 2.3 การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating High Performance Expectations) 2.4 การชักจูงและส่งเสริมให้ ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering The Acceptance of Group Goals) 2.5 การกำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ (Monitoring Organizational Performance)

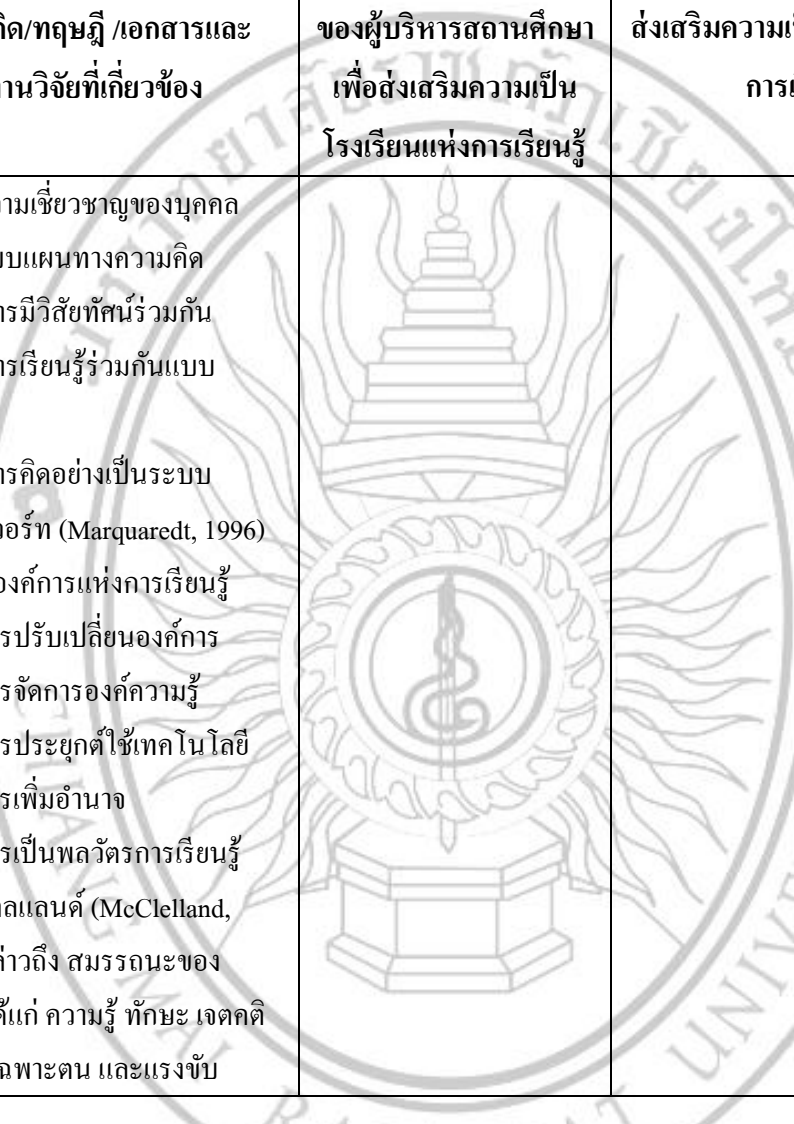
ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

แนวคิด/ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำและลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้		สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
แนวคิด/ทฤษฎี/เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้	
1.3.1 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening School Culture) 1.3.2 การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน (Modifying Organization Structure) 1.3.3 การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process) 1.3.4 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the Environment) 2. แนวคิดความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ของเซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1998) 2.1 การใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional Power) 2.1.1 มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน		2.6 การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน (Team Learning) 3. การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn) 3.1 การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน 3.2 การส่งเสริมให้มี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” การมีลักษณะของความเป็นชุมชน การปฏิบัติงานของ วิชาชีพร่วมกันมีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ขอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม 3.3 การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน 3.4 การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้มีการดูแลตรวจสอบกันเอง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

แนวคิด/ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำและลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้		สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
แนวคิด/ทฤษฎี/เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้	
2.1.2 มีความเป็นชุมชน มีค่านิยม แนวคิด และความผูกพันร่วมกัน 2.1.3 มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน 2.1.4 ยึดหลักการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน 2.1.5 มีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน 2.2 การใช้อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) 2.2.1 มีค่านิยมการปฏิบัติงานผู้วิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม 2.2.2 ยึดถือหลักการแห่งศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ 2.2.3 ยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ 3. เซนจ (Senge, 1990) หลัก 5 ประการของผู้บริหารเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		3.5 การยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

แนวคิด/ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำและลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้		สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
แนวคิด/ทฤษฎี/เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้	
3.1 ความเชี่ยวชาญของบุคคล 3.2 แบบแผนทางความคิด 3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3.4 การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน 3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ 4. มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ 4.1 การปรับเปลี่ยนองค์การ 4.2 การจัดการองค์ความรู้ 4.3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 4.4 การเพิ่มอำนาจ 4.5 การเป็นพลวัตการเรียนรู้ 5. แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) กล่าวถึง สมรรถนะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ เจตคติ อุปนิสัยเฉพาะตน และแรงขับ		

2. การศึกษาความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) โดยใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) จากพหุกรณีศึกษา (Multi-Cases Study) จากการลงเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Research) กับประชากร ซึ่งศึกษาเอกสารของสถานศึกษา โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการวิจัยโดยการสังเกต

(Observation) การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ตลอดจนนักเรียนและผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เกี่ยวกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview of Key Informants) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน เกี่ยวกับบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) และภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งศึกษาจากประชากร จำนวน 15 โรงเรียน ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านออนหลวย จังหวัดเชียงราย จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านสันโค้ง (เชียงรายจรูญราษฎร์) โรงเรียนบ้านเวียงพาน โรงเรียนบ้านไม้ยามีตรภาพที่ 168 โรงเรียนบ้านป่าจั่น โรงเรียนบ้านแม่ฝง โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู และโรงเรียนบ้านม่วงคำ จังหวัดลำพูน จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเหล่าขาว จังหวัดแพร่ จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดต้นไคร้ โรงเรียนวัดมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) โรงเรียนจตุรลงรัตนาคาร และโรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) จังหวัดน่าน จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนาเหลืองไชยราม และโรงเรียนจอมแจ้ง วิทยาการ เพื่อนำมาหาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) และองค์ประกอบด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (School that Learn) นำมาใช้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพเทียบเคียงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 โรงเรียนบ้านออนหลวย ตั้งอยู่หมู่ที่ 6 บ้านออนหลวย ตำบลออนเหนือ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 64 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 10 คน พบว่า

2.1.1 ด้านการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา มีกระบวนการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผสมผสานกับการจัดการเรียนรู้ โดยวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ไว้ว่า “ภายในปีการศึกษา 2560” โรงเรียนบ้านออนหลวย เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้เรียนมีคุณธรรมนำความรู้ อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย

ดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขตามหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม” โดยร่วมกับชุมชนสืบสานศิลปวัฒนธรรมมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบมุ่งประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบโปร่งใส เป็นธรรม มีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีผลการส่งเสริมพัฒนาสู่ความเป็นเลิศสามารถพัฒนาเด็กครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐานชาติ สถานศึกษามีผลการพัฒนาบรรลุเป้าหมาย มีการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม ผู้บริหารมีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน มีการจัดมุมหนังสือในห้องเรียน จัดทำห้องสมุด ห้องประกอบต่าง ๆ และจัดหาสื่อเทคโนโลยีเชื่อมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ง่าย

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านออนหลวย (สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การพัฒนาการจัดการศึกษาโรงเรียนไว้ว่า

“...การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีงานเหมือนกับโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ นั้น มีความยากลำบากเพราะมีความขาดแคลนในทุก ๆ ด้านที่เป็นปัจจัยการบริหาร มีจำนวนครูน้อย และเพิ่งไปส่งครูย้ายที่ตัดตำแหน่งไป ส่วนครูที่ยังอยู่ผู้บริหารก็แบ่งงาน ปรับโครงสร้างงานกันใหม่ ต้องปรับให้ครูเขาทำงานที่ตัวเองถนัดและชอบ ช่วยกันหาวิธีการ หน่วยงาน ชุมชน บริษัทที่จะมาช่วยสนับสนุนการพัฒนาเด็กต้องร่วมกันถ้าทำงานคนเดียวก็ทำไม่ไหว ไม่สำเร็จ ถ้าทุกคนช่วยกันก็เบาแรงกัน เช่น ต้องระดมเงินจากชุมชน ผู้ปกครอง เพื่อมาจ้างครูอัตราจ้างก็จะได้ช่วยกันทำงานให้มีครูเพิ่มขึ้น เด็กก็ได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น...”

2.1.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารมีโครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรมสัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติ

หน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติดนที่ถืออยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนาบริหารจัดการ โรงเรียน เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านออนหลวย (สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2561) กล่าวถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพการจัดการศึกษากับสมรรถนะของครูผู้สอนไว้ว่า

“...การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ปัจจัยที่สำคัญก็คือสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน หากได้ครูที่ดี ครูที่เก่ง นักเรียนก็จะเก่งตามไปด้วยอย่างแน่นอน ที่สำคัญครูจะต้องทราบถึงเป้าหมายของโรงเรียนว่าเราที่ต้องทำนั้น เป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับจุดเน้นของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำจุดเด่นของครูแต่ละคนที่ถนัดและชอบ มาสร้างเป็นเป้าหมายร่วมกัน ไม่ใช่ชอบจะทำงานนี้แต่ไม่ได้รับความเห็นชอบจากครูทั้งหลายในโรงเรียน หรือการทำตามอำเภอใจของตน ยิ่งปัจจุบันมีการเกษียณอายุราชการของครูเพิ่มขึ้น เด็กก็น้อยลงทำให้มีการเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการครูไปยังโรงเรียนอื่น ก็ทำให้โรงเรียนขาดแคลนครู ดังนั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องมีการจูงใจให้ครูยึดถือหลักการ เป้าหมายและประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหนึ่งเดียวกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ ผู้บริหารต้องเหนื่อยหน่อย ต้องเริ่มลงมือทำให้ครูเขาเป็นตัวอย่าง...”

2.1.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีสุนทรียภาพ มีคุณธรรมในการดำเนินชีวิต โรงเรียนมีการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมอาชีพนักเรียน เช่น ทำน้ำยาล้างจาน มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ไทย-ญี่ปุ่นร่วมกับนักศึกษาจากโครงการวายเอ็มซีเอ เอ็นยูเอส แชร์ ฮอลล์ เอาทริช (YMCA NUS Share Hall Outreach Program) และแลกเปลี่ยนการเรียนการสอน มีจิตนันทนาการ ป้ายความรู้ในโรงเรียน มีการกิจกรรมเปิดบ้านวิชาการ ให้ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบผลการจัดการศึกษา มีการจัดกิจกรรมด้านการพัฒนาชุมชน ร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ ร่วมกับ องค์การบริหารส่วนตำบลออนเหนือ และสภาวัฒนธรรมตำบลออนเหนือ จัดโครงการฟื้นฟูและอนุรักษ์วัฒนธรรม 3 ไท และงานสืบสานวัฒนธรรมไตลื้อ ครั้งที่ 18 มีผลการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจและวัตถุประสงค์ สามารถพัฒนา

เด็กให้มีคุณธรรมจริยธรรมเห็นคุณค่าความสำคัญศิลปวัฒนธรรมสามารถดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นที่ยอมรับของชุมชนมีผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

ครูผู้สอนมีความรู้ ความเข้าใจในการร่วมกันพัฒนาผู้เรียน มีการประชุมหารือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการดำเนินงานตามแนวทางชุมชนแห่งวิชาชีพ (PLC) มีค่านิยม ยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและ ดีงาม ครูทุกคนได้รับการพัฒนาตามวิชาชีพมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน มีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และด้านพฤติกรรมแสดง ถึงความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดสถานศึกษาดำเนินงานบรรลุตามแผนที่วางไว้ ครูมี ประสิทธิภาพของการจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญส่งเสริมให้เด็กมีความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะจากประสบการณ์ตรงมีทักษะและความพร้อมในการศึกษาต่อในขั้นต่อไป ครูทุกคน ได้รับการพัฒนาตามวิชาชีพมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนมีความรับผิดชอบต่อ วิชาชีพมีจิตวิญญาณของความเป็นครูเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และด้าน พฤติกรรมทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งเป็น กระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง คณะครูมีเป้าหมายการปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับ เป้าหมายของสถานศึกษา มีการยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ มีข้อปฏิบัติ ที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ทำให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตาม หลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะ การทำงาน และทักษะอาชีพ โดยผู้เรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนคิดเป็นทำเป็นเนื่องจากการเรียนรู้การทำ โครงการงานการปฏิบัติจริงเรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคมโรงเรียนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน สถานศึกษาได้นำการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมเข้ามาจัดการเรียนรู้รวมทั้งครูผู้สอนให้การเอาใจ ใส่ดูแลผู้เรียนเป็นอย่างดีทำให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ในระดับดีและดีมาก มีการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรระดับ สถานศึกษา มีกิจกรรมที่สืบสานภูมิปัญญาของท้องถิ่น การเรียนรู้ตามกิจกรรมช่วงเวลาเรียนเพิ่ม เวลาครู ซึ่งเป็นด้านวิชาการ ด้านทักษะการทำงานหรือทักษะชีวิต ด้านทักษะอาชีพ และมีการพัฒนา ด้านสุขภาพอนามัย

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านออนหลวย (สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ ชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า

“...เรื่องชุมชนแห่งวิชาชีพ (PLC) โรงเรียนก็ดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด แต่จริง ๆ แล้วเรามีมานานแล้วแต่ไม่ได้เอามาเขียนเอามาเป็นเอกสารอะไรทำนองนี้ ที่ทำมาก็เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ (PLC) แบบธรรมชาติ ไม่ต้องมีขั้นตอนพิธีรีตองอะไร มีปัญหาอะไรก็เดินมาหา มาพูดคุยกัน หาทางแก้ไข ทั้งเรื่องเด็ก เรื่องครู เรื่องโรงเรียน...”

2.2 โรงเรียนบ้านสันโค้ง (เชิงราชจตุรราษฎร์) บ้านสันโค้ง ตำบลเวียง อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 2,591 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 189 คน พบว่า

2.2.1 ด้านการพัฒนาองค์กร โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ จัดหลักสูตรการเรียนการสอนตามมาตรฐานสากลใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะชีวิต และมีศักยภาพเป็นพลโลก โดยมีเป้าหมาย คือ การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น สถานศึกษามีการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญาปณิธานวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สถานศึกษามีการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาและการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษาที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบโดยมีความโดดเด่นในประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกสายชั้นและนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาและสมาคมผู้ปกครองเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของ มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับขนาดและบริบทของโรงเรียน มีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เช่น การประชุมนิเทศ กำกับและติดตามเพื่อร่วมกันแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โรงเรียนมีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ที่ร่มรื่น สวยงาม รวมทั้งประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีสะอาดถูกลักษณะและสวยงาม อีกทั้งสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันโค้ง (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการปรับโครงสร้างของโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพบริบทไว้ว่า “เราแบ่งซอยย่อยโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนออกเป็น 7 สายชั้น เป็นโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ มีสายชั้นมีการบริหารงานหลักแต่ละสายชั้น 4 งานเช่นเดียวกัน แต่ละสายชั้นมีครูอย่างต่ำ 25 คน นักเรียนแต่ละสายชั้นไม่ต่ำกว่า 400 คน เป็นนวัตกรรมในการแบ่งโครงสร้างงาน ให้ครูทำนวัตกรรม การสร้างแรงบันดาลใจจากครูการสร้างความคิดหวังว่าโรงเรียนสันโค้งจะเป็นอย่างไรต่อไปในอนาคตแล้วนำมาโฟกัสครู โรงเรียนต้องมีคุณภาพอยากให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนพระราชทานระดับปฐมวัยแล้วแต่มีความคิดหวังว่าจะได้เป็นโรงเรียนพระราชทานระดับประถมศึกษาที่มีห้องพิเศษสำหรับการส่งต่อเข้าโรงเรียนมัธยมมีห้องเรียนพิเศษก็คือ ห้องวิทย์-คณิต ซึ่งปีนี้เด็กสามารถสอบได้ ร้อยละ 40 ที่โรงเรียนมัธยม มีปรับหลักสูตร 1000 ชั่วโมง เราเปิดขยายให้เป็น 1,200 ชั่วโมง สำหรับห้องเรียนพิเศษ มีการจัดกิจกรรมโครงการนี้คือ ค่ายฤดูร้อน (Summer Camp) สำหรับนักเรียนเพื่อเตรียมความพร้อมของนักเรียนก่อนเปิดภาคเรียน มีการจัดการด้านภาษาสำหรับนักเรียนซึ่งเป็นการดำเนินงานเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ...ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็มีการสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียน”

2.2.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารมีโครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการอบรม อบรมสัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติตนที่ดีอยู่ในหลักศีลธรรม

ของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โรงเรียนวิถิพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันโค้ง (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การดำเนินงานด้านการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพสูงขึ้น ไว้ว่า

“...เรื่อง การบันทึกประวัติการปฏิบัติงาน (Logbook) สำหรับครู โรงเรียนมีการ นำร่องก่อนการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และเคย นำมาใช้ตั้งแต่เคยอยู่ที่โรงเรียนขนาดเล็ก มีครูจำนวน 8 คน ครูมีการบันทึกการปฏิบัติงาน ประจำวัน มีครูที่จะขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญถึง 45 คน ซึ่งตอนนั้นก็กำลังเตรียมหา กรรมการเพื่อมาประเมิน ซึ่งครูแต่ละคนจะมีรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ดังนั้น ครูแต่ละท่านก็จะมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานประจำวัน ประจำเดือนและประจำปีและนำมาเก็บผลงานเพื่อที่จะเข้าระบบบันทึกประวัติการ ปฏิบัติงาน (Logbook) ดังนั้น การสืบค้นข้อมูลย้อนหลังจึงไม่มีปัญหาสำหรับผลการ ปฏิบัติงานของครูซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมและการส่งเสริมด้านวิทยฐานะ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูและบุคลากรการเขียนผลการปฏิบัติงานของตนเองทุก ไตรมาส (3 เดือน) ซึ่งจะต้องส่งผลงานและลงข้อมูลซึ่งสอดคล้องกับการประเมินวิทย ฐานะแนวใหม่...มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับคณะครู มีการจัดประชุมอบรมสัมมนาและ การทัศนศึกษาต่างประเทศโดยไม่ใช้เงินของทางราชการซึ่งเป็นสวัสดิการให้กับครูและ บุคลากร เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากร ในโรงเรียน...”

เช่นเดียวกับรองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันโค้ง ฝ่ายงานวิชาการ (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวไว้ว่า

“...ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนและกระจายอำนาจในการบริหาร จัดการซึ่งเป็นจุดเด่นในเรื่องของการบริหารจัดการซึ่งมีการสร้างทีมงานย่อย ๆ ในกลุ่ม ของโรงเรียน โรงเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้สามารถที่จะสอบเข้าศึกษาต่อใน โรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งโรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและการดำเนินการตาม มาตรฐานการทำงานของครูทีมงานและโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนก็ดำเนินการตามมาตรฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และได้ส่งเข้ารับการประเมิน มาตรฐานการบริหารจัดการ (QA) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โรงเรียนมีการปรับโครงสร้างหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรมีการสร้างการมีส่วนร่วมให้ เกิดขึ้นในโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีการพัฒนาและวางแผนในการต่อยอด ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง...ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจุดเด่น ก็คือ ต้องมีความรู้

มีองค์ความรู้ มีความหนักแน่นให้ความชัดเจนมีภาวะการตัดสินใจที่ดี มีแผนงาน มีการวางแผนความคิด เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ จึงจะสามารถบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดใหญ่ให้ประสบความสำเร็จได้ อีกทั้งต้องเป็นผู้มีศิลปะในการบริหารงานบุคลากร เรียกว่าเป็นผู้มีทั้งศาสตร์และศิลป์...”

2.2.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ครูมีประสิทธิผลของการจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยมีประสิทธิผลในการ ดำเนินงานของสถานศึกษาและมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู คณะครูทั้งโรงเรียนและ สายชั้นเรียนมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการ ส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกันซึ่งผู้บริหารกำหนดให้ทุกสาย ชั้นได้มีการดำเนินงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างต่อเนื่อง มีค่านิยมยึดหลัก ศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม มีการนิเทศภายในซึ่งเป็นการนิเทศแบบสายชั้นแบบที่สอนน้องแสดงถึงเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ หรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน มีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่ง กันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง โดยการยึดถือผลประโยชน์ ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ยึดเด็กเป็นสำคัญ มีการดำเนินงานของทุกสายชั้นเรียนตามโครงการและกิจกรรมซึ่งเป็นเป้าหมายของโรงเรียน

ครูและบุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทียบเคียงมาตรฐานสากล มีแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยี สารสนเทศที่ ทันสมัย สะดวก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีทักษะชีวิต ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพล โลกและ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในเครือข่ายในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศ และต่างประเทศ โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ ของหลักสูตรซึ่งจะช่วย ให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะ 5 ประการ คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และ ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยี มีการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ มีครูต่างชาติร่วมจัดกิจกรรมภาษาอังกฤษกับ ครูผู้สอน เพื่อให้ นักเรียนมีความคุ้นเคยและมีความกล้าในการสื่อสารกับชาวต่างประเทศ มีการจัด กิจกรรมค่ายคุณธรรม จริยธรรม ระดับชั้นอนุบาล เพื่อเป็นการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการปลูกฝัง เรื่องคุณธรรม จริยธรรม โดยทางโรงเรียนได้ดำเนินการจัดกิจกรรมให้กับนักเรียนทุกระดับชั้น สลับกันไปตลอดปีการศึกษา มีกิจกรรมร่วมกับผู้ปกครองนักเรียน ระดับชั้นอนุบาล สนับสนุนและ ร่วมกิจกรรมปลูกต้นไม้ ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากร ครูสุพัตรา ศรีศิริ เป็นครูแกนนำ

ภาษาอังกฤษในระดับภูมิภาค (Boot Camp) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินงานโครงการโรงเรียนปลอดขยะ (Zero Waste School) รวมถึงกิจกรรมย่อยที่ครูนำนักเรียน ผู้การปฏิบัติ โดยการสนับสนุนจากผู้นำชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา มีเป้าหมายในการปลูกฝัง ลักษณะนิสัยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมแก่ผู้เรียนซึ่งเป็นเยาวชนของชาติให้มีความรู้ความ เข้าใจ และช่วยกันลดปริมาณขยะตั้งแต่ต้นทาง ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับ สถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะ อาชีพ โดยผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องคิดเป็นทำเป็น

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสันโค้ง (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงลักษณะ ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า

“...ด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนดำเนินการก่อนที่จะสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จะประกาศให้ดำเนินการและมีการนำร่องนำ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้มีการให้ความรู้กับครู และหัวหน้าสายชั้น...สำหรับด้านวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนบ้านสันโค้งเป็นแบบที่ ช่วยน้อง มีโครงการมิตรแก้วสหยาคำ ซึ่งมีสมาคมครูเกษียณราชการไปแล้วมาเล่า ประสบการณ์หรือถ่ายทอดความรู้ให้กับรุ่นน้องซึ่งปฏิบัติราชการอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดต่อไปก็จะตั้งเป็นมูลนิธิ เรียกว่าพี่ รุ่นน้องก็มีการจัดกิจกรรมสำหรับพบปะพูดคุย ที่รุ่นน้อง แล้วก็มีการดำเนินงานเรื่องของเกษียณอายุราชการมิตรแก้วสหยาคำ จึงมีกลุ่มคน ที่จะช่วยโรงเรียนอยู่ตลอดเวลาโดยผู้ที่เกษียณอายุราชการไปแล้วก็จะมาเป็นพี่ปรึกษา ให้กับคณะครูซึ่งก็จะมีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องมีการวางแผนและคาดการณ์ล่วงหน้าในเรื่องของการบริหารงานในโรงเรียน มีการสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีระหว่างครูรุ่นเก่าครูรุ่นใหม่และครูที่ เกษียณอายุราชการไปแล้ว...”

เช่นเดียวกับรองผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสันโค้ง ฝ่ายงานวิชาการ (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไว้ว่า

“...ด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้มีการดำเนินงานในระดับสาย ชั้นซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการสำหรับ การดำเนินงานด้านการประกัน คุณภาพภายในก็เป็นการประกันเริ่มที่ในระดับสายชั้นเช่นเดียวกันแต่ละสายชั้นก็จะมีการ แบ่งงาน 4 งานเช่นเดียวกัน ก็คือ งานวิชาการ งานบุคคลงาน งบประมาณและงานบริหาร ทั่วไป ซึ่งโรงเรียนก็จะมีการสร้างระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ซึ่งจะมีรอง ผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแล และกำกับติดตามโดยผู้อำนวยการ โรงเรียน ด้านกำกับ ติดตาม

นิเทศก็เป็นหน้าที่ของในระดับสายชั้นจนถึงหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ซึ่งจะมีวิชาการสายชั้นกับหัวหน้าสายชั้นเพื่อช่วยเหลือการจัดการเรียนการสอนของครูจะมีการทำกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) กันหลังเลิกเรียนถ้าหากเกิดปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งก็จะมีการประชุมปรึกษากันอย่างต่อเนื่องและมีการส่งต่อข้อมูลในสายชั้นและระดับชั้นที่สูงขึ้นเพื่อให้ต่อเนื่องเป็นไปตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ...”

2.3 โรงเรียนบ้านเวียงพาน ตั้งอยู่หมู่ที่ 3 บ้านเวียงพาน ตำบลเวียงพานคำ อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย เป็นโรงเรียนขนาดกลาง จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 1,160 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 39 คน พบว่า

2.3.1 ด้านการพัฒนาศักยภาพ โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการอบรมค่ายบูรณาการทางการเรียนรู้ (The Integration Camp Intensive English Course: I.E.C.) ห้องเรียน I.E.C. ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 และมีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนห้อง I.E.C. เพื่อชี้แจงการเรียนการสอน การสอบปลายภาคเรียน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งการบริหารจัดการภายในโรงเรียนด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ดำเนินการโครงการศึกษาเพื่อต่อต้านการใช้ยาเสพติดในเด็กนักเรียน (D.A.R.E.) ประเทศไทย จัดโดยสำนักงานตำรวจตระเวนชายแดน จังหวัดเชียงราย มีการนิเทศติดตามห้องเรียนเด็กพิเศษ การคัดกรองเด็ก แนวทางการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอนเฉพาะบุคคล และการเรียนร่วม โดยการศึกษาพิเศษ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการพัฒนาคูและนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ที่มีความสนใจในงานอาชีพเพื่อเข้ารับการอบรมหลักสูตรระยะสั้น โครงการพัฒนากำลังคนรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จากวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก เชียงราย มีการจัดกิจกรรมวันวิทยาศาสตร์แห่งชาติของทุกปี ซึ่งกิจกรรมในวันนี้โรงเรียนบ้านเวียงพานได้จัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย อาทิเช่น การแสดงจากนักเรียนประถมศึกษา การแสดงจากครูนักศึกษาฝึกสอน การประกวดชุดรีไซเคิล และพี่ ๆ มัธยมได้จัดบุญให้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็น แก้วคูดน้ำ ปากกาล่องหน ไข่กระต๊าก ฯลฯ หลังจากนั้นกิจกรรมช่วงบ่าย คือ กิจกรรมการแข่งขันไข่โคดตึก และแข่งเครื่องร่อน มีการจัดกิจกรรม “Asean Day” มหัศจรรย์สี่แสนแห่งเวียงพานบนความหลากหลายทางชาติพันธุ์ 9 “Year of Buffer School” เพื่อให้ให้นักเรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของวันอาเซียน ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ และการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ พร้อมด้วยคณะครูโรงเรียนเครือข่าย 20 โรงเรียน ดำเนินการสอนเสริมเด็กชายอดุลย์สามอ่อน (ทีมหมูป่าอเคเดมี่) และจัดพิธีบายศรีสู่ขวัญ และ กิจกรรมรับน้องผู้ห้องเรียน นักเรียนทีมหมูป่าอเคเดมี่ทั้ง 12 คน ด้านงานชุมชนร่วมพิธีจัดงานนิทรรศการขอบคุณคนทั้งโลก ณ พระธาตุ

ดอยเวา แหล่งยึดเหนี่ยวจิตใจของชาวแม่สาย ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการโครงการกิจกรรม
ชุมทรัพย์มหัศจรรย์ (ธนาคารขยะรีไซเคิล) ประดิษฐ์สร้างสรรค์แปรรูปขยะ อย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน โดยกำหนดและ
จัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน ใช้นโยบายการบริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 4 นวัตกรรม นวัตกรรม
น้อมนำ และน้อมเรียนโดยปรับภูมิทัศน์ในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้โดยซึ่งเป็นการบริหารจัดการ
สภาพแวดล้อม การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียนให้เหมาะสมกับบริบทของ
โรงเรียนซึ่งติดกับประเทศเพื่อนบ้านและมีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของ
โรงเรียน โดยน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอนผู้เรียนมีความภาคภูมิใจใน
ความเป็นไทยและเป็นศูนย์อาเซียนศึกษา “Buffer School” ได้จัดกิจกรรมการสอนภาษาอาเซียน
4 ภาษาได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และภาษาพม่าได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนพัฒนา
คุณภาพการศึกษาดีเด่นสถานศึกษาถือว่าดีว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติและเป็นประโยชน์ต่อ
สังคมโดยมีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างฝ่ายบริหาร คณะครู
คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน จึงมีสถานศึกษาหลายแห่งในจังหวัดเชียงรายและ
ต่างจังหวัดมาศึกษาดูงานเป็นประจำผู้บริหารศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดีเด่นสอดคล้องกับ
การพัฒนาสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเวียงพาน (สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561) กล่าวถึง
การกำหนดทิศทางการขององค์กรไว้ว่า

“...จะอย่างไรให้องค์กรของเราเดินทางไปข้างหน้า โดยที่ไม่เป็นภาระของเรา
และมีการบริหารจัดการร่วมกัน โดยการโดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ คำว่าการ
กระจายอำนาจตามความเข้าใจของผมก็คือ การมอบงานให้ปฏิบัติ โรงเรียนมีจุดเด่นอยู่ 4
งาน มีการกระจายอำนาจ ให้ทั้ง 4 งาน ผู้อำนวยการเป็นผู้กำกับติดตามและตรวจสอบ
เสริมและให้กำลังใจ โดยการกระจายอำนาจแบบนี้โดยนำเอาบุคลากรในโรงเรียนขึ้นมา
จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร ให้ขึ้นมามีบทบาทหน้าที่ จะต้องมีความ
เคารพเชื่อฟังกัน พอเริ่มทำแบบนี้ ทำให้ได้งานทางด้านวิชาการ คือ เป็นโรงเรียนชนะเลิศ
เหรียญทอง ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Obec Awards)
เป็นโรงเรียนพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนชนะเลิศเหรียญทอง
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Obec Awards) ด้านนวัตกรรมทางการศึกษา
ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น...”

ทั้งนี้ได้กล่าวถึงการสร้างนวัตกรรม แบบแผนความคิดหรือรูปแบบการ
พัฒนาการจัดการศึกษาที่ประสบผลสำเร็จไว้ว่า

“...ผมได้มีโอกาสไปนำเสนอโมเดลเวียงพานสกล คือ WPS (M- การบริหารจัดการ P- กระบวนการ S- ความเข้มแข็ง) ผมทำแค่สามเหลี่ยมและมีตรงกลางก็ คือ เป้าหมาย ...หลักสำคัญของการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ คือ ทฤษฎีรูปสามเหลี่ยม ที่ผมทำขึ้นมาเอง เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้น และได้มีการนำเสนอสถานศึกษาพอเพียงของมูลนิธิยุวสถิรคุณ และทางมูลนิธิยุวสถิรคุณ ได้มีการสอบถามถึงเรื่องการนำเสนองาน จะใช้การนำเสนอแค่รูปสามเหลี่ยม ทำไมไม่ใช้ทฤษฎีอื่นบ้าง ทางโรงเรียนของเรานำเสนอเพราะทฤษฎีรูปสามเหลี่ยมจะสอดคล้องกับบริบทในการใช้งาน เป็นการหลอมรวมความคิดโมเดล ที่ทำออกมาแล้วเกิดผลสำเร็จ มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาไปสู่ผลสำเร็จมีนโยบาย 4 หน้า คือ นำดู นำรู้ นำอยู่ นำเรียน นำดู คือ เข้ามาแล้วสภาพโรงเรียนร่มรื่นเป็นที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็น เด็กๆผู้ปกครองเข้ามาแล้วเห็นความสะอาดร่มรื่น เด็กตั้งแต่เข้ามาโรงเรียนก็พร้อมที่จะเรียนรู้ ในสิ่งที่ครูจะมอบให้อย่างเต็มที่ นำรู้ คือ ในบริบทที่แคบๆ เหล่านี้จะมีการสร้างแหล่งเรียนรู้ ให้อยู่ทุกจุดทุกมุม เมื่อเดินไปทางไหนก็จะมีสิ่งที่น่าเรียนรู้ หลังอาคารเรียนก็จะมีผักสวนครัวคณิตศาสตร์ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องศูนย์อาเซียน ห้องดนตรี เปิดให้นักเรียนเข้าไปเรียนรู้ได้ตลอดเวลา นำอยู่ คือ ครู บุคลากร นักเรียน ทั้งหมด มีกิจกรรมรายสัปดาห์เป็นที่ประทับใจของผู้ที่พบเห็น ในทุกๆวันศุกร์จะมีการแต่งกายชุดชนเผ่า มีความสวยงามมากน่าเรียน คือ เราพัฒนาการศึกษาของเราให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ONET NT สูงกว่าระดับชาติ เด็กเรียนหนังสือไม่เก่ง แต่มีความสามารถด้านอื่น เราเป็นแชมป์วอลเลย์บอลวิทยุการบินของเชียงราย 3 ปีซ้อน เป็นแชมป์เยาวชนเซปักตะกร้อ ของจังหวัดเชียงราย และเป็นตัวแทนเยาวชนทีมจังหวัดเชียงราย นักฟุตบอลได้รับการคัดเลือก เข้าสู่ทีมอะคาเดมี่ ของทีมเชียงราย City กับเชียงใหม่ City โรงเรียนมีเด็กออทิสติกและเด็กพิเศษ มีเด็กออทิสติกเป็นลูกของนายธนาคารพม่า ขอฝากเลี้ยงพองบมัธยมศึกษาปีที่ 3 ก็ไปเรียนอยู่ต่างประเทศ เพราะเมื่อก่อนพ่อแม่ไม่รู้จักพื้นฐานของเด็กออทิสติก เขาไม่สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ ทางโรงเรียนจึงมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความนิ่ง และระยะเวลา ในการสร้างองค์ความรู้ ทำให้ เป็นการพัฒนาศักยภาพให้เด็กเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ ทำให้เห็นว่าผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในโรงเรียน เมื่อประสบความสำเร็จก็จะมีผู้คนหลั่งไหลเข้ามาเป็นจำนวนมาก...” (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเวียงพาน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

และกล่าวถึงเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไว้ว่า

“...ในส่วนของการกระจายอำนาจสู่งานทั่วไป ตอนนี้เรามีวงโยธวาทิต ได้รับรางวัลชนะเลิศระดับชาติ ได้รับรางวัลเหรียญทองในงานศิลปหัตถกรรมประเภทเครื่องเป่า ซึ่งจะจัดอยู่ในงานฝ่ายกิจกรรม ส่วนฝ่ายแผนงบประมาณ ไม่ค่อยได้รับการจัดสรรจาก

รัฐบาล มีการใช้จ่ายเงินในด้านการพัฒนาองค์กรไม่ต่ำกว่า 20 ล้าน มีการกระจายอำนาจเข้าไปสู่ฝ่ายแผนงาน มีการสร้างอาคารสามชั้น งบประมาณ 3 ล้านกว่าบาท สร้างโดยงบประมาณ 2 ล้านกว่าบาทและสร้างห้องคอมพิวเตอร์ เป็นการกระจายอำนาจเข้าไปสู่บุคลากรทั้งหมด ผลงานเหล่านี้เป็นผลงานของบุคลากรในโรงเรียน ผู้อำนวยการเป็นเพียงผู้กำกับตรวจสอบประเมินผลและแก้ไขปัญหา ส่วนของประการที่สอง คือการที่จะการกระจายอำนาจ ผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบ ก่อนที่ผมจะมาบริหาร โรงเรียนมีนักเรียนประมาณ 509 คน ตอนนี้มีประมาณ 1,000 คน เด็กนักเรียนที่เข้ามาเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จะต้องมีการสอบเข้า ส่วนเด็กในเกณฑ์เขตบริการของโรงเรียนเราเปิดรับเต็มจำนวน ส่วนรอบนอกจะมีการสอบเข้า ผู้ปกครองส่วนใหญ่จะมีความเชื่อมั่น...” (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเวียงพาน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

ไว้ว่า
อีกทั้งกล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

“...ในส่วนของชุมชน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่เป็นกลไกสำคัญมาก ในการนำทรัพยากร การระดมทรัพยากรต่างๆเข้ามาในโรงเรียน แต่ในขณะเดียวกัน เราจะต้องความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการชุมชนว่า เมื่อท่านมีการสนับสนุนตรงนี้แล้ว ท่านจะได้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน ปัจจัยและทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน เกิดความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน ดังนั้น 3 ประการนี้ จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่เราวางไว้ ผมเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นหลัก นักเรียนที่นี้มีความหลากหลายด้วยชาติพันธุ์เพราะเป็นแนวตะเข็บชายแดน เมื่อเทียบกับคนไทยกับชาติพันธุ์ คนไทยจะมีประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน มีอัตราระหว่างคนไทยกับชาติพันธุ์พอ ๆ กันใกล้เคียงกัน” (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเวียงพาน, สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561)

2.3.2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดให้มีแผนงานโครงการ และกิจกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรมสัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คู่มือครู) การอบรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอน

ยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครู และบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติดนที่ดีอยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนาบริหารจัดการ โรงเรียน เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเวียงพาน (สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า

“...ในเรื่องของการบริหารจัดการ โดยใช้ทฤษฎี 4m ในเรื่องของการปฏิบัติจริง ๆ จะยึดหลักอยู่ 3 อย่าง ของการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ คือ 1 การพัฒนาคนในองค์กร คำว่า “คน” ในที่นี้หมายถึง ครู บออาจารย์ บุคลากรในโรงเรียน การพัฒนาจะต้องสร้างคน สร้างให้เขาเข้าใจบทบาทหน้าที่ เข้าใจภารกิจที่เขาจะทำอย่างท่องแท้เมื่อเราพัฒนาครูมาถึงจุดจุดหนึ่งแล้ว โรงเรียนบ้านเวียงพานตามเกณฑ์แล้วจะมีรองผู้อำนวยการอยู่ 4 คน แต่ในสภาวะความขาดแคลนบุคลากรทำให้มีตำแหน่งเดียวแต่ไม่มีคนมาบรรจุ จะทำอย่างไรให้องค์กรของเราเดินทางไปข้างหน้า โดยที่ไม่เป็นภาระของเราและมีการบริหารจัดการร่วมกัน โดยการโดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ คำว่าการกระจายอำนาจตามความเข้าใจของผมก็คือ การมอบงานให้ปฏิบัติ โรงเรียนมีจุดเด่น อยู่ 4 งาน มีการกระจายอำนาจ ให้ทั้ง 4 งาน ผู้อำนวยการเป็นผู้กำกับติดตามและตรวจสอบ เสริมและให้กำลังใจ โดยการกระจายอำนาจแบบนี้ โดยนำเอาบุคลากรในโรงเรียนขึ้นมา จะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากร ให้ขึ้นมามีบทบาทหน้าที่ จะต้องมีความเคารพเชื่อฟังกัน พอเริ่มทำแบบนี้ ทำให้ได้งานทางด้านวิชาการ คือ 1 เป็นโรงเรียนชนะเลิศเหรียญทอง OBEC Awards ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นโรงเรียนพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เป็นโรงเรียนชนะเลิศเหรียญทองของโอเบคওয়ারด์ ด้านนวัตกรรมทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น มีการกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร ช่วงก่อนครูจะมีการพัฒนาวิทยฐานะน้อยมาก พอมีการกระจายอำนาจสร้างความรู้ให้แก่ครู ครูจึงมีการพัฒนาด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องตามสิทธิที่เขามี และพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะรอง ครูได้รับรางวัล OBEC Awards ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเหรียญทอง ส่งผลให้นักเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศการแข่งขันศิลปหัตถกรรมระดับชาติทั้งเหรียญทอง ระดับ 1 2 3 เป็นส่วนหนึ่งของการยกตัวอย่างของการพัฒนาบุคลากร”

2.3.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ครูได้รับการส่งเสริมพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพได้รับรางวัลหนึ่งแสนครูดีของคุรุสภา มีการดำเนินงานส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพทำให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นครูผู้สอนมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีผลสำเร็จทำให้การเรียนรู้และการอยู่ร่วมกันเป็นลักษณะสังคมแห่งการเรียนรู้ แสดงถึงความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน มีการพัฒนาครูตามชุมชนแห่งวิชาชีพมีการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา โรงเรียนมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง มีการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังส่งผลให้เกิดการเรียนรู้การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขทั้งในสถานศึกษาและชุมชน ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดจนคิดเป็นทำเป็น รวมทั้งการยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญว่าเป็นโรงเรียนที่พัฒนาเด็กให้มีความรู้และทักษะในการดำเนินชีวิตและการแข่งขันในเวทีโลกซึ่งเห็นได้จากมีนักเรียนจากประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาเรียน ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะอาชีพ มีการจัดกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ และกิจกรรมเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งผู้เรียนมีทักษะที่โดดเด่นด้านภาษา มีการเรียนรู้ 4 ภาษา ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนและภาษาพม่า ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐาน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักค้นหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ผู้เรียนสามารถคิดเป็นทำเป็น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี และมีทักษะในการปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเวียงพาน (สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า

“...กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ผู้อำนวยการให้ครูมีการวางรูปแบบแนวคิด แล้วมานำเสนอให้ผู้อำนวยการดู ให้ครูได้คิด รูปแบบในการพัฒนาวางแผน ถ้าอยากให้งานสำเร็จ หัวใจสำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียน มีการกระจายอำนาจแก่ครู ในเรื่องของการศึกษาดูงาน จะพาครูไปศึกษาดูงาน ที่จังหวัดลำปาง เป็นโรงเรียนบริหารจัดการโดยใช้เศรษฐกิจพอเพียงประอม และมีการไปเอานำเอารูปแบบมาใช้พัฒนา นำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของเรา Best Project การคิดไม่เหมือนคนอื่น การเอาความคิดของเขา มาบวกกับความคิดของเรา มันไม่คาตกัน ดังนั้นผมจะมี

การคิดขึ้นมาเองอย่าง เช่น นำดู นำรู้ นำอยู่ นำเรียน WPS Model ทฤษฎีการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทฤษฎีรูปสามเหลี่ยม คุณจะพัฒนาอะไร พัฒนาหลักสูตร พัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กร 123 (1. บุคลากร 2. ชุมชน และ 3. ผู้ปกครองนักเรียน) และผลสุดท้ายก็จะเป็นโรงเรียนที่มีองค์กรในการใช้คิดทฤษฎีสามเหลี่ยม. ปริมาณกับคุณภาพจะต้องไปด้วยกัน ปริมาณมากแต่คุณภาพไม่ดีก็เปล่าประโยชน์ ปริมาณกับคุณภาพจะต้องเดินไปพร้อม ๆ กันคุณภาพจะเป็นตัวชี้วัดเรื่องความสำเร็จ จะเป็นเครื่องบ่งบอกสังคมว่า ต้องเป็นที่นี่ ในสภาพเศรษฐกิจมีความขัดสนจึง มีเด็กขอย้ายเข้ามาในโรงเรียนเวียงพาน ทางโรงเรียนจึงมีการตั้งคณะกรรมการ สำหรับเด็กที่จะขอย้ายเข้ามาเรียนที่นี่จริง ๆ 1. เด็กจะต้องมีความจำเป็นจริง ๆ จะต้องเป็นเด็กที่อยู่ในเขตบริการของเรา ถ้าเป็นเด็กนอกเขตบริการจะไม่รับ เพราะโดยเฉลี่ย 1 ห้องจะมีนักเรียน 40 คน ทำให้มีการควบคุมทั้งปริมาณและคุณภาพ และขึ้นอยู่กับบุคลากร ทำให้มีการหางบประมาณมาจ้างครู ถ้าตามเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. จะขาดบุคลากรอยู่ 25 ตำแหน่ง รองอีก 4 ตำแหน่ง แต่ถ้าเกินที่ลดหลั่นลงมาเราขาดอยู่ 10 กว่าตำแหน่ง เอาปัญหาตรงนี้ไปคุยกับกรรมการ โรงเรียน ผู้ปกครองเรามีความจำเป็นที่จะต้องระดมทุนทรัพย์ในการจ้างครู 1. เราเปิดห้อง IEC เราต้องใช้ครูภาษาต่างประเทศ 2. เราเปิดการเรียนการสอน 4 ภาษาไทยอังกฤษ จีน พม่า เพราะเราจะต้องใช้งบประมาณในการจ้างครูเรานั้น เป็นครูเจ้าของภาษา มาสอน ก็ขออนุญาตทางเขต และมีการระดมทรัพย์ และจ่ายให้ครูเป็นเช็คถ้าเงินเหลือก็มีการนำเงินไปพัฒนาโรงเรียนต่อไปทางโรงเรียนมีการจ้างครูอยู่ 8 คน ส่วนมากจะได้ในเรื่องของภาษา อังกฤษ วิทยุ คณิต ครูฟิลิปปินส์ 2 คน ครูพม่า 2 คน ครูจีน 2 คน รวมเฉพาะในการจ้างเอกภาษาอังกฤษ 8 คน เพราะจะให้ความสำคัญในด้านภาษาเพราะภาษาไม่เคยตาย ตราบใดที่ยังมีมนุษย์อยู่ เด็กที่นี่เป็นเด็กน่ารักโดยเฉพาะ คนไทยใหญ่ไทยลื้อผู้ปกครองเขาชอบทำบุญ ถ้าเราทำอะไร ด้วยเหตุผลหลักการความจำเป็นเขาให้มากกว่าที่เราให้ เป็นการมากกว่าการขอรับบริจาค ไม่เคยมีการทอดผ้าป่า แต่จะมีเทคนิคการขอหลักของการประสบความสำเร็จคือการสร้างความเชื่อมั่น และต้องให้สำเร็จ แล้วทุกอย่าง ก็จะหลั่งไหลเข้ามาเองทำไมผลการสอบ NT ที่นี่ถึงสูง เพราะ ทั้งที่เมื่อก่อนเป็น โรงเรียนที่ได้รับการดูแลเป็นพิเศษในการสอบ NT เพราะส่วนใหญ่่นักเรียนมาจากชนเผ่า เขาจะใช้ภาษาชนเผ่าเป็นนัก เราก็มีการร่วมกันวางแผนกับฝ่ายวิชาการ และฝ่ายวิชาการก็คิดรูปแบบในการพัฒนา สุดท้าย ก็เป็นการพัฒนาองค์กร ด้วยการกระจายอำนาจให้เขา ในระดับช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 ช่วงชั้นที่ 3 จะมีการแบ่งเป็นช่วงชั้น ในการบริหารจัดการ จากหลักสูตรสู่แผน จากแผนสู่ผู้เรียน ในระยะเวลา 2 ปี ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สูงกว่าระดับเขตและระดับจังหวัด เพราะเรามีการพัฒนาโดยวางคนเข้าไปอยู่อย่างถูกต้อง...”

2.4 โรงเรียนบ้านไม้ยามีตราภที่ 168 ตั้งอยู่หมู่ที่ 16 บ้านไม้ยามีตราภ ตำบลไม้ยา อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ เป็นโรงเรียนขนาดกลาง จัดการศึกษาในระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 202 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 14 คน พบว่า

2.4.1 ด้านการพัฒนาองค์กร โรงเรียนจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีความพร้อมด้านสถานที่ อาคารเรียนและอาคารประกอบ มีการบริการด้านอาคารสถานที่ให้กับหน่วยงานต่างๆทั้งหน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เช่น เป็นสถานที่ในการใช้สอบธรรมศึกษา เป็นสถานที่การจัดประชุมครูวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 เป็นโรงเรียนวิถีพุทธในการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียน มีการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ อาเซียนศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณภาพต้องให้นักเรียนได้ เรียนรู้ จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งในและนอกโรงเรียน เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความสุขกับการเรียน ได้รับประสบการณ์ตรงตามแผนการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ ทางโรงเรียนจึงจัดให้นักเรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีในโรงเรียน จากวิทยากรภายนอก เดินทางไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา เป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับนักเรียน ทำให้นักเรียนมีความสุขในการเรียนรู้ ส่งผลให้มีพัฒนาการและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถบริหารจัดการ มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษา ครูและผู้บริหารเพื่อกำหนดทิศทางของโรงเรียน มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา มีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน มีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และพัฒนาสถานศึกษามีประสิทธิภาพประสิทธิผลบรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษาทำให้นักเรียนมีอัตลักษณ์ของสถานศึกษาที่กำหนดให้นักเรียนมีความสามารถ ด้านคุณธรรมใฝ่รู้ก้าวหน้าเทคโนโลยีมีแนวคิดตามวิถีชีวิตเศรษฐกิจพอเพียงรักท้องถิ่น ใฝ่ดีทำบุญเล่นดนตรีพื้นเมืองฟ้อนรำแต่งกายชุดพื้นเมืองเรียนรู้อาหารพื้นบ้านและสืบสานประเพณีท้องถิ่นผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นทำให้นักเรียนมีเอกลักษณ์ของสถานศึกษาที่กำหนดให้นักเรียนมีคุณสมบัติเกี่ยวกับการมีสัมมาคารวะสุภาพเรียบร้อยเป็นคนดีของพ่อแม่การดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษาส่งผลดีต่อผู้เรียนและชุมชนยกระดับมาตรฐานรักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศให้บรรลุผล

ตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งมีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน มีศูนย์อาเซียนศึกษา ห้องประชุมเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมวิชาการและกิจกรรมเสริมหลักสูตร

ครูโรงเรียนบ้านไม้ยามีตราภาพที่ 168 (สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การพัฒนาองค์การของโรงเรียนไว้ว่า

“...โรงเรียนมีจุดเด่นในด้านที่เป็นโรงเรียนแม่เหล็ก ก็ได้รับการพัฒนาทั้งด้าน อาคารสถานที่ให้ดูสะอาด ร่มรื่น สวยงาม มีห้องประชุมเขตมาขอให้ประชุมอบรมบ่อย ๆ เป็นโรงเรียน 2 ภาษา มีครูภาษาจีนที่โรงเรียนจ้างมาสอนทำให้เด็กได้เรียนรู้ กล่าวพูดกับคนต่างชาติต่างภาษา รู้จักที่จะปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสังคม...”

2.4.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีการ แผนงานโครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรม พัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็น ฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการ ปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมีหรือเลื่อน วิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการ เรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วย พฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความ พยายามและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึง การประพฤติดนที่ดีอยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนามาบริหารจัดการ โรงเรียน เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ครูโรงเรียนบ้านไม้ยามีตราภาพ ที่ 168 (สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...ครูและบุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ไปอบรมตามโครงการคุปองครู และมีการอบรมจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งโรงเรียนเป็นสถานที่ประชุมอบรมเขต ส่วนระดับโรงเรียนก็มีการประชุมประจำเดือน

และประชุมย่อยระหว่างครูเพื่อพบปะพูดคุยกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แนะนำแก้ไข
ปัญหา”

2.4.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
โรงเรียนมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการส่งเสริม
ชุมชนแห่ง ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ
มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม แสดงถึงเป็นกัลยาณมิตรเชิง
วิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน มีการนิเทศภายในเพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร
ในโรงเรียน โดยมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ซึ่งยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและ
กันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง คณะครูมีการยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวม
ของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยครูจัดประสบการณ์และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ มีการจัด
กิจกรรมเสริมหลักสูตรให้กับผู้เรียน เช่น การเลือกตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา การจัดกิจกรรม
ลูกเสือและเนตรนารี การจัดกิจกรรมทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ
วันสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ วันแม่แห่งชาติ วันสำคัญทางพระพุทธศาสนา เป็นต้น สำหรับกิจกรรมที่
พัฒนาผู้เรียนช่วงลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ (Hand, Head, Heart, Hearth) โดยมี กิจกรรมของช่วงชั้นที่
1 (ป.1-3) ประกอบด้วย กิจกรรมออกกำลังกาย กิจกรรมสนุกคิดวิทยาศาสตร์ กิจกรรมวิทยากร
ท้องถิ่น กิจกรรมเข้าวัดได้บุญ กิจกรรมการถนอมอาหาร กิจกรรมทำน้ายาล้างจาน กิจกรรม
การเล่นของไทย กิจกรรมงานประดิษฐ์ กิจกรรมบิงโกอ่านคำ กิจกรรมปริศนาคำทาย และ
กิจกรรมสนทนาภาษาอังกฤษ สำหรับกิจกรรมของช่วงชั้นที่ 2 (ป. 4-6) ได้แก่ การทำกระด้างจาก
ยางรถยนต์ การผลิตไม้ถูพื้นจากเศษผ้า การสานหมวกจากไม้ไผ่ กิจกรรมตามหลักปรัชญาของ
เศรษฐกิจพอเพียง พืชผักสวนครัว การทำพวงหรีด เพิ่มรายได้ แม่ค้าน้อยร้อยล้าน มีการผลิตสินค้า
เพื่อจำหน่าย การเพาะถั่วงอกคอนโด กิจกรรมกีฬาพาเพลิน ด้านยาเสพติด การท่องเที่ยวขานขับขาน
ไพเราะ เกมลับสมอง ค่ายคุณธรรม นำชีวิต กิจกรรมเข้าวัดทำบุญ หนุนนำชีวิต กิจกรรมดนตรี
ฟ้อนรำ อนุรักษ์ไทย กิจกรรม English is Fun กิจกรรมสื่อสร้างสรรค์ กิจกรรม Go to Know
ท่องโลกกว้าง กิจกรรมอ่านมากเก่งมาก กิจกรรมนำความรู้สู่ตัวการ์ตูน กิจกรรมนิทานของพ่อ และ
กิจกรรมหนังสือเล่มเล็กอาเซียน

ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น
เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะอาชีพ โดยผู้เรียนมีพัฒนาการ
ทางร่างกายอารมณ์จิตใจสังคมและสติปัญญาสมวัยมีความพร้อมที่จะศึกษาในขั้นต่อไป ผู้เรียน
มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์มีความใฝ่รู้เรียนรู้
อย่างต่อเนื่องคิดเป็นทำเป็นมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี ซึ่งโรงเรียนบ้านไผ่ยามิตรภาพที่ 168

ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ มุ่งหวังให้ผู้เรียนมีวินัย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์และภูมิใจในความเป็นไทย มีค่านิยมไทย และภูมิใจในภูมิปัญญาในท้องถิ่น โดยอาศัยหลักในการดำรงตนอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม การที่จะทำให้สังคมเราอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขนั้น คนในสังคมต้องยึดถือปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่สังคมกำหนดขึ้น ควบคู่กับความมีระเบียบวินัย โดยกำหนดให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ ปฏิบัติตนตามข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของครอบครัว โรงเรียน และสังคม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นและปฏิบัติตนอยู่อย่างพอเพียง ผู้เรียนดำเนินชีวิตอย่างประมาณ ตน มีเหตุผล รอบคอบ ระมัดระวัง อยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยความรับผิดชอบ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น เห็นคุณค่าของทรัพยากรต่าง ๆ มีการวางแผนป้องกันความเสี่ยงและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดทำโครงการคุณธรรม กิจกรรมด้านยาเสพติด การใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ กิจกรรมการออมทรัพย์ กิจกรรมสถานักเรียน การทำงานหมวดสี การมอบหมายรับผิดชอบสวนหย่อม และการมอบรางวัลเด็กดีมีคุณธรรม เป็นต้น

ครูโรงเรียนบ้านไม้ยามิตรภาพ ที่ 168 (สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561) กล่าวถึงโรงเรียนมีการดำเนินงานตามแนวทางของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนไว้ว่า

“...คณะครูประชุมร่วมกันและรับประทานอาหารร่วมกันที่โรงอาหาร ผู้อำนวยการโรงเรียนมีจุดเด่นคือ เป็นคนใจดี ละเอียดเรื่องงาน ในด้านวิชาการ ไปแข่งถึงระดับภาค มีความเป็นผู้นำลงมือปฏิบัติงาน ทำให้ครูทุกคนและนักเรียนให้ความร่วมมือในการลงมือทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือกันแต่ละฝ่ายแต่ละงานก็มีการทำงานแต่ก็ประสานกัน...”

2.5 โรงเรียนบ้านป่าจั่น ตั้งอยู่หมู่ที่ 7 บ้านป่าจั่น ตำบลเวียงกาหลง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 116 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 11 คน พบว่า

2.5.1 ด้านการพัฒนาองค์กร โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง เป็นต้นแบบของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา มีรูปแบบการบริหารจัดการประเภทโรงเรียนขนาดเล็กที่ชัดเจน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณวุฒิสูงจบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีวิสัยทัศน์โดยใช้กระบวนการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยการสร้าง

วัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งประสิทธิผลแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาการจัดการศึกษาตามแนวทางโรงเรียนวิถีพุทธ และตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สถานศึกษามีโครงการและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านสุขภาพร่างกายและคุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและชุมชนเป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นจุดเด่นและรักษาระดับมาตรฐานการศึกษาได้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียนให้เหมาะสมกับของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีลักษณะจิ๋วแต่แจ๋ว (Small is Beautiful) ส่งผลให้การพัฒนาตามจุดเน้นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ คุณธรรม นำวินัยและร่วมพัฒนาชุมชน ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียนให้มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน เช่น การปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเรียน การสร้างลานกีฬาอเนกประสงค์จากการบริจาคของภาคเอกชน รวมทั้งมีการส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนางานโดยร่วมกับภาคีเครือข่ายสถานศึกษา เช่น การอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษา การเข้าค่ายลูกเสือและเนตรนารี การจัดการแข่งขันกีฬานักเรียน เป็นต้น

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านป่าจั่น (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรไว้ว่า

“...การพัฒนาองค์กรยึดผู้เรียนเป็นหลักให้มีให้ผู้เรียนมีความรู้มีคุณลักษณะมีสมรรถนะตามหลักสูตร โรงเรียนทำให้เต็มที่ตามศักยภาพลักษณะพหุปัญญาโดยใช้ทฤษฎีพหุปัญญา เนื่องจากระดับประถมไม่ยุ่งยากเหมือนระดับมัธยม เด็กต้องอ่านออกเขียนได้ โดยส่งเสริมรักการอ่านและส่งเสริมศักยภาพของเด็กตามความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่มีทฤษฎีไหนใช้ได้ตรง ๆ ขึ้นอยู่กับปัญหาเป้าหมายขององค์กรยึดผู้เรียนเป็นหลัก”

สำหรับการกำหนดทิศทางของโรงเรียนได้กล่าวไว้ว่า

“...ผู้บริหารใช้หลักการ SWOT เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยดูที่เป้าหมายปัญหาของผู้เรียนเป็นหลัก เช่น ปัญหาด้านความรู้เราก็พัฒนาด้านความรู้ของเด็ก ถ้ามีปัญหาด้านคุณธรรมก็จะพัฒนาด้านคุณธรรมซึ่งโรงเรียนจะมีปัญหาเฉพาะด้านวินัยก็จะมีกิจกรรมโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน...” (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าจั่น, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561)

เช่นเดียวกับครูวิชาการโรงเรียนบ้านจั่น (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า

“...ด้านผู้บริหาร มีจุดเด่นในการให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการออกแบบการจัดการเรียนการสอน ครูผู้บริหารมีความไว้วางใจในการดำเนินงานของครู มีการกระจายอำนาจ มีการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูคิดและทำในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง...”

และได้กล่าวถึงปัจจัยของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จไว้ว่า

“...ปัจจัยที่จะทำให้ความสำเร็จ ก็คือ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้บริหารและผู้ปกครอง มีการศึกษาเด็กเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้นักเรียนมีการรักในการเรียน โดย เด็กจะไม่ขาดเรียน ครูมีความเอื้ออาทรความรักและเอ็นดูต่อศิษย์ มีความหวังดีต่อนักเรียนและมีความคาดหวังที่จะสอนให้นักเรียนจะมีความรู้มีทักษะตามหลักสูตรและสามารถไปแข่งขันในโรงเรียนอื่นได้ ครูมีการสร้างความคาดหวังและเด็กก็มีความเชื่อมั่นในการจัดการเรียนการสอนครู ซึ่งเป็นการแสดงความเอาใจใส่ของครูในการจัดการเรียนการสอน...” (ครูวิชาการ โรงเรียนบ้านจั่น, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561)

2.5.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารมีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการ

ประพัตติคนที่คืออยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนามาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โรงเรียนวิจิตรพิทยุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ครูวิชาการโรงเรียนบ้านป่าจั่น (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงจุดเด่นของโรงเรียนในการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า

“...เป็นที่ทราบกันอยู่ก็คือ ผู้บริหารเรียนจบปริญญาเอก จึงเป็นผู้มีความรู้ดี แต่ก็ให้อิสระในการคิด ในการทำงานแก่คณะครู...ผู้บริหารต้องมีความหนักแน่นในการสร้างทีมงาน ผู้บริหารต้องเที่ยงธรรม ต้องเที่ยงตรง และสามารถเป็นที่พึ่งให้กับครู ผู้บริหารต้องเข้มแข็งและก็ต้องช่วยเหลือครูดังเป็นเปรียบเทียบเป็นแบบคันไถ...เนื่องจากผู้ปกครองมีความคาดหวังให้ลูกมีความรู้ในระดับเช่นเดียวกับ โรงเรียนชั้นนำ ซึ่งนักเรียนสามารถสอบเข้าเรียนต่อในโรงเรียนชั้นนำได้ เช่น โรงเรียนจุฬาภรณ ครูจะมีการส่งเสริมผู้เรียนในลักษณะเป็นแบบพหุปัญญามีลักษณะการสอนแบบฝึก สอน สอบ หรือคิด เพื่อที่จะส่งเสริมด้านการเข้าเรียนนักศึกษาต่อในระดับโรงเรียนชั้นนำ...”

2.5.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม แสดงถึงการเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน มีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการนิเทศภายในแบบไม่เป็นทางการโดยผู้บริหารมีเทคนิคการสังเกตชั้นเรียนแบบธรรมชาติ เป็นกันเอง โดยการสอบถามปัญหาและความต้องการให้ช่วยเหลือในการแก้ไขการปฏิบัติงาน มีการพึงการอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบตนเอง มีการสร้างความร่วมมือร่วมใจและสร้างแรงบันดาลใจในจิตวิญญาณของความเป็นครู มีกระตุ้นถึงการยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีความเสียสละ อุทิศตนในการพัฒนาผู้เรียน และมีครูซึ่งเกษียณอายุราชการอุทิศตนในการช่วยสอนนักเรียน ครูมีการพบปะและประชุมกลุ่มย่อยสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานวิชาการและหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานและผู้เรียน เช่น การอบรมการแก้โจทย์ปัญหาคณิตศาสตร์ โดยการเชื่อมชั้นเรียนของ หน่วยงานต้นสังกัดคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีครูสุชีลา ขาวอิน เป็นวิทยากร เป็นต้น ส่งผลให้ผู้เรียนมีการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น มีการพัฒนาทักษะชีวิต ทักษะการทำงานและทักษะพื้นฐานอาชีพ ซึ่งผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐาน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักค้นหาคำความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ผู้เรียนสามารถคิดเป็นทำเป็น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี และมีทักษะในการปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านป่าจั่น (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนางานวิชาการที่ประสบผลสำเร็จไว้ว่า

“...เทคนิคการพัฒนางานวิชาการให้ประสบความสำเร็จก็คือการกระจายอำนาจ หรือ Empowerment ผู้บริหารก็จะอำนาจและก็จะให้ขวัญกำลังใจให้ครูเสนอความต้องการผู้บริหารก็มีหน้าที่ประสานการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปกครองกับครู มีการจัดทำบันทึกความเข้าใจข้อตกลงระหว่างผู้บริหารครูและผู้ปกครองซึ่งมีความคาดหวังที่จะให้มีการพัฒนาเด็กให้บรรลุเป้าหมายตามหลักสูตร...ด้านวิทยากรภายนอกก็จะมีพระสงฆ์ที่เข้ามาสอนแล้วก็มีด้านเกษตรชุมชนที่เข้ามาช่วยสอนเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเน้นคุณภาพที่เกิดขึ้นในห้องเรียน...”

สำหรับด้านการบริหารงานวิชาการ กล่าวไว้ว่า

“...ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ก็จะมีการแบ่งเป็นช่วงชั้น เช่น ประถมศึกษา ปีที่ 1 ถึง 3 มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ เน้นภาษาไทย คณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษเป็นหลัก วิชาที่เหลือจะบูรณาการ สำหรับชั้นประถมศึกษา ปีที่ 4 ถึง 6 จะเน้นภาษาอังกฤษและวิทยาศาสตร์เพิ่มเติมอีก นอกนั้นก็จะเป็นบูรณาการ หากดูตามหลักสูตรจริง ๆ แล้ว 8 สาระการเรียนรู้มีถึง 15 วิชาจึงจำเป็นต้องใช้การบูรณาการตามจุดเน้นของโรงเรียน โดยใช้ระบบการเรียนการสอน DLTV ในรายวิชาศิลปะ ทัศนศิลป์ ที่ครูไม่มีความถนัด มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทุกห้องเรียนมีคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้ในการเพื่อช่วยในการจัดการเรียนรู้ของครูและนักเรียนนักเรียนซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่าง DLIT และ DLTV...” (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าจั่น, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561)

และได้กล่าวถึงการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไว้ว่า

“...ด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ก็จะมีลักษณะแบบการพบปะพูดคุยกันในตอนเช้าหรือการรับประทานอาหารกลางวันซึ่งจะเป็นลักษณะแบบไม่เป็นทางการ เช่น ครูใหม่ถ้ามีปัญหาอะไรก็จะมาบอกคุณครูรุ่นเก๋ารุ่นพี่ซึ่งจะปรึกษาหารือและช่วยเหลือกันเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เชิงธรรมชาติ ต่อมาก็ทำให้เป็นระบบอุปถัมภ์ยิ่งขึ้นซึ่งทำให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ถ้าเด็กมีปัญหาอะไรเมื่อพบปะพูดคุยกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันรุ่นพี่ก็จะแนะนำวิธีการแก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จให้กับรุ่นน้องแล้วก็ให้ทดลองไปทำดูซึ่งการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนกันแบบพี่แบบน้อง” (ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าจั่น, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561)

สำหรับการยกระดับวิชาชีพครูให้สูงขึ้น ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าจั่น (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวไว้ว่า

“...บุคลากรมีการพัฒนาด้านวิชาชีพครูซึ่งต้องสอบถามความต้องการของครู เพราะยึดหลักว่าเด็กจะเก่งด้านไหนก็แสดงว่าครูนั้นมีความถนัดด้านนั้นเราก็จะทำ โครงการพัฒนาครูและบุคลากรซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการอบรมอย่างเดียวอาจจะใช้การ เปิดกว้างทางระบบอินเทอร์เน็ต ครูเก่าจะมีจิตวิญญาณความเป็นครูเอาใจใส่นักเรียน ครูใหม่ก็มีความขยันขันแข็งก็มีความเอื้อเฟื้อและก็ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...”

ส่วนการนิเทศภายใน เพื่อกำกับติดตาม ช่วยเหลือครูในโรงเรียนนั้นผู้บริหาร โรงเรียน (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวว่า

“...ผู้บริหารมีเทคนิคการนิเทศโดยใช้การนิเทศทางอ้อม มีการพบปะพูดคุย ชักถามแลกเปลี่ยนและมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นเทคนิคการนิเทศแบบหนึ่งซึ่งเป็นลักษณะอย่าง ไม่เป็นทางการซึ่งก็จะสร้างความคุ้นเคยและไม่เป็นทางการ มีการตรวจสอบการสอนของครูโดยสุ่มจากผู้เรียนซึ่งอาจจะเป็นเทคนิคการนิเทศแบบธรรมชาติ มีการประชุมเพื่อที่จะพบปะพูดคุยแล้วแลกเปลี่ยนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายใน โรงเรียนผู้บริหารมีการชมเชยคณะครูเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในที่ประชุมซึ่งเป็นเทคนิคในการบริหารงานบุคคล...ด้านการสร้างขวัญกำลังใจก็จะอยู่กันแบบพี่แบบน้องไม่เป็นทางการเป็นลักษณะการยึดหยุ่นเป็นการเอาใจใส่ดูแลทั้งในระดับครอบครัว เช่น การดูแล เอาใจใส่ในยามเจ็บป่วยของครอบครัวคณะครู มีการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เหมือนกับญาติเหมือนครอบครัวเดียวกัน ซึ่งเป็นระบบเครือญาติหรือครอบครัวเดียวกันก็จะลดความเป็นทางการลงมีความเป็นกันเองและง่ายและดูมีความจริงใจ ก็มีเรื่องของ การเยี่ยมเยียนแล้วก็มีเรื่องของ การใช้มาปนกิจสังเคราะห์ซึ่งเป็นเหมือนครอบครัวเดียวกัน...”

2.6 โรงเรียนบ้านแม่ผาง ตั้งอยู่หมู่ที่ 5 บ้านแม่ผาง ตำบลปากอ่ำ อำเภอแม่ลาว จังหวัด เชียงราย เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 31 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 5 คน พบว่า

2.6.1 ด้านการพัฒนางานองค์กร โรงเรียนบ้านแม่ผางเป็นประเภทโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ต้องบริหารจัดการท่ามกลางทรัพยากรทางการบริหารที่มีอย่างจำกัดทั้ง งบประมาณ จำนวนครู และบุคลากรทางการศึกษา วัสดุแลครุภัณฑ์ทางการศึกษา แต่มีระบบการบริหารจัดการศึกษาของ โรงเรียนที่เป็นระบบเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดและจัดทำ วิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน มีสมรรถนะในการสถานศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ดำเนินการการ

ปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียนและเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็กและขาดแคลนทรัพยากรในการบริหารจัดการ รวมทั้งจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนด้านการใช้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ด้านการจัดการศึกษาทางไกลโรงเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้านดนตรีให้เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา มีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เห็นได้จากโครงการพิเศษในการแก้ปัญหาของผู้ปกครองร่วมกับโรงเรียนคือ โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในโรงเรียน สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารที่มีคุณภาพยั่งยืนและต่อเนื่องทั้ง 4 ด้านมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้รวมทั้งมีการจัดทำโครงการเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน

ครูโรงเรียนบ้านแม่ผาง (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...โรงเรียนมีจุดเด่น คือ เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนน้อยครูมีเวลาสอนเต็มที่ไม่ต้องดูแลอะไรมาก จะต่างกับโรงเรียนที่มีนักเรียนมากครูจะดูแลไม่ทั่วถึง อย่างเช่น ประถมศึกษาปีที่ 1 ประถมศึกษาปีที่ 2 รวมกันมีแค่ 6 คน ครูคนเดียวก็สามารถสอนได้และสามารถดูแลได้อย่างเต็มที่ ในด้านบุคลากรมีครูบรรจุ 4 คนต่อ 1 คนอัตราจ้าง 2 คน ผู้อำนวยการมีจุดเด่นคือเป็นคนตรง ถ้าครูมาสายก็จะตำหนิตรง ๆ ทำให้ครูมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้น มีอะไรก็จะบอกตรง ๆ เวลาประชุมก็จะแนะนำครูเป็นรายบุคคลได้ เพราะมีบุคลากรน้อย ผู้อำนวยการมีบทบาทในด้านการขับเคลื่อนวิชาการ ก็จะปล่อยมีอิสระ ในการทำหน้าที่ และปฏิบัติงาน ชุมชนให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมในด้านวันเด็กวันครู ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน ก็จะเข้ามามีส่วนร่วมตลอด...การทำแผนปฏิบัติงานวิชาการ จะทำเรื่องรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) แผนอบรม แผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการดำเนินงาน เช่น ปีนี้มีกิจกรรมลูกเสือ ให้ครูเตรียมพร้อม ถึงแม้ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก แต่มีความสัมพันธ์ของครูในโรงเรียนที่ดี มีการคุยกันตลอด มีความเป็นกันเอง ช่วยเหลืองานการทุกอย่าง คือข้อดีของโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถควบคุมได้ ด้านแหล่งเรียนรู้ จะมีห้องสมุดมีหนังสือครบ แต่ส่วนใหญ่จะเรียนแบบทางไกล...”

2.6.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีโครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรมสัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและ

หน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลา ราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติดนที่ดีอยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โรงเรียนวิจิตรวิทย์ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ครูโรงเรียนบ้านแม่แฝง (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า

“...มีการส่งเสริมการอบรมตามหนังสือราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ครอบคลุมตาม นโยบายพัฒนาครูบ่มเพาะ และ ได้พัฒนาตนเองให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นจากการทำงานร่วมกัน...”

2.6.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีการประชุม การนิเทศกำกับติดตามการบริหารงานบุคคลชัดเจน เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็กง่ายต่อการประสานงานและการสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเป็นลักษณะแบบไม่เป็นทางการคือหากพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานก็จะพบปะพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและมีการเสนอวิธีการแก้ไขปัญหานั้นเพื่อให้ปัญหานั้นได้รับการแก้ไขหรือบรรเทาลง ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง และแสดงถึงการยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญที่ โดยที่ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการจัดการศึกษาโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางไกล

ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามชุมชนแห่งวิชาชีพ สอดคล้องกับการดำเนินงานของกิจกรรมแห่งสังคมการเรียนรู้

ส่งผลผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะอาชีพ โดยผู้เรียนรู้จักดูแลสุขภาพให้แข็งแรงมีน้ำหนักส่วนสูงสมรรถภาพร่างกายตามเกณฑ์มีความซาบซึ้งในคุณค่าของ ศิลปะ คนตรี กีฬา ประพฤติตนเป็นลูกที่ดีเชื่อฟังคำสั่งสอนของพ่อแม่ช่วยทำงานบ้านสุภาพ เรียบร้อยซื่อสัตย์สุจริตมีความมุ่งมั่นตั้งใจศึกษาเล่าเรียนรู้จักดูแลสถานที่และสิ่งแวดล้อมมีจิต สาธารณะช่วยเหลือสังคมเป็นประจำผู้เรียนมีความสามารถในการค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเองทั้ง จากการอ่านการใช้เทคโนโลยีมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติในระดับคุณภาพ ดีมากทุกกลุ่มสาระผู้เรียนมีความสามารถในการคิดค้นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบสามารถปรับตัวอยู่ ร่วมกับสังคมได้อย่างมีความสุข

ครูโรงเรียนบ้านแม่แฝง (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...วิทยากรภายนอก ก็จะมีตำรวจมาทุกอาทิตย์ มาให้ความรู้เกี่ยวกับยาเสพติด เกี่ยวกับการกระทำความผิด การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน มีการเรียน แบบโรงเรียนไกลกังวล ครูจะสอนคู่กับโรงเรียนไกลกังวล มีครูเอกวิทย์ คณิต ภาษาอังกฤษครบชั้นเรียนมีการดูแลเอาใจใส่นักเรียน และอยู่กับนักเรียนทั้งวัน เด็กจะได้ พักช่วงกินข้าวกลางวัน ช่วงวิชาพลศึกษา วิชาลูกเสือ จะได้ออกมาข้างนอก ครูมีการประชุมครู วิชาการก่อนเปิดเทอม ประชุมเรื่องการซื้ออุปกรณ์หนังสือ และมีการพูดคุยในตอนเช้า ช่วงเช้าแถวหน้าเสาธงและช่วงรับประทานอาหาร...”

2.7 โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู ตั้งอยู่หมู่ที่ 4 บ้านปางอ้าย ตำบลแม่เจดีย์ใหม่ อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 112 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 12 คน พบว่า

2.7.1 ด้านการพัฒนาองค์กร โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู เป็นโรงเรียน ประเภทขยายโอกาสทางการศึกษา อยู่ในสภาพแวดล้อมชุมชนซึ่งมีอาชีพเกษตรกรรมแต่มีระบบ การคมนาคมสะดวก ทำให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนมัธยมประจำอำเภอ ทางโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นแบบบูรณาการช่วงชั้น ผู้บริหารมี วิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษา มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครูและผู้ปกครองนักเรียน มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของ โรงเรียนและการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน ให้เหมาะสมกับสภาพและ

บริบทของโรงเรียนขยายโอกาส มีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นจากทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วม รวมทั้งชุมชน เช่น การจัดผ้าป่าสามัคคีเพื่อระดมทรัพยากรด้านงบประมาณในการจัดจ้างครูตามสาขาที่ขาดแคลน และเป็นจุดเน้นของโรงเรียน โดยโรงเรียนกำหนดทิศทางการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม และภูมิทัศน์ให้สวยงาม เนื่องจากตั้งอยู่บนถนนสายหลักเชิงใหม่เชิงรายซึ่งเป็นจุดผ่านและมีแหล่งเที่ยงเที่ยว โรงเรียนมีการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงให้ผู้เรียนมีอุปนิสัยพอเพียงมีจุดเด่นสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาคือ โรงเรียนวิถีพอเพียงเพื่อแก้ปัญหาความยากจนและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษามีการพัฒนาสถานศึกษาตามวิถีแห่งชุมชนวิชาชีพ

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนต้นแบบรูปแบบการเรียนรู้มีหลายรูปแบบก็นำมาหลอมรวมให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียน ผู้บริหารต้องหาจุดร่วมกันของคณะครูเพื่อสร้างเป็นรูปแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโรงเรียน ที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียนก็คือการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้ในทุกภารกิจ ทั้งวินัย ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ไม่เฉพาะด้านเกษตรเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารเป็นคนนำในการใช้พื้นที่ทุกส่วนให้เป็นประโยชน์และสวยงาม มีการทำสวนกาแฟ สอดคล้องกับอาชีพในท้องถิ่น ในพื้นที่ ซึ่งนักเรียนสามารถทำได้ ผู้บริหารเป็นผู้นำกำหนดทิศทางของโรงเรียน ผู้บริหารตั้งใจทำงานเต็มที่เนื่องจากเป็นพื้นที่บ้านเกิดของตนเอง มีเวลาทุ่มเทเต็มที่ ชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนดีมาก ขอชาวบ้านทำผ้าป่าสามัคคีระดมทุนจ้างครูเนื่องจากมีครูไม่ครบได้เงิน 310,000 บาท แล้วมาจ้างครูอัตราจ้าง 2 คนและพัฒนาอย่างอื่น เช่น อาคารสถานที่ ครูมีการจัดการเรียนการสอนที่ดี มีผล O-NET สูงกว่าระดับประเทศเป็นอันดับที่ 5 ของเขตพื้นที่จาก 185 โรงเรียน นักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนสอบวิชาคณิตศาสตร์ 100 คะแนนเต็ม มีผลการแข่งขันทักษะวิชาการได้เหรียญทองระดับภาค”

เช่นเดียวกับครูวิชาการ โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดผลพัฒนาโรงเรียนเกิดความก้าวหน้าไว้ว่า

“...ผู้บริหารทำงานด้วยใจ มีความเป็นผู้นำอันไหนที่ทำให้ผู้บริหารก็จะทำให้ผู้บริหารสั่งงานด้วยใจ ทำงานด้วยใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างมีความสุข มีการให้เกียรติซึ่งกันและกันมีการเชื่อใจซึ่งกันและกันเป็นซึ่งถือว่าเป็นวิธีการกระจายอำนาจประเภทหนึ่ง ทำให้ทำงานได้อย่างสุขใจสนิทใจกัน ผู้บริหารนำมาตรฐานการบริหารมาใช้

ดัดแปลงสู่การปฏิบัติตามบริบทของโรงเรียนเป็นไปตามลักษณะเอกลักษณ์ของโรงเรียน
...ผู้บริหารต้องรับฟังและเปิดใจให้กับครู มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมและมองโลกในแง่ดี...”

และกล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำให้ประสบผลสำเร็จไว้ว่า

“...ผู้บริหารต้องรู้จักเด่นของครูทุกคนและนำมาหลอมรวมเป็นจุดเด่นของ
ผู้บริหาร ผู้บริหารต้องยอมรับความคิดของครูผลงานของครูและของเด็กก็คือผลงานของ
ผู้บริหารนั่นเอง ผู้บริหารต้องมองจุดดีของครูช่วยแก้ไขจุดอ่อนของครูซึ่งเป็นกระบวนการ
สร้างความเข้าใจร่วมกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ดี มีการปรับทุกข์ผูกมิตรซึ่งกัน
และกัน ผู้บริหารต้องลงมือนำ คือ มีภาวะผู้นำต้องทำให้ครูจึงทำตามเดินตาม ผู้บริหาร
ต้องประยุกต์วิชาการบริหารไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล...” (ครูวิชาการ โรงเรียนบ้านปาง
อ้ายห้วยชมพู, สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561)

2.7.2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารมีโครงการ/กิจกรรม
พัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพ
ของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรมสัมมนาทั้งจากหน่วยงาน
ต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (อุปอครู) การอบรมการพัฒนาครูและ
บุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์
(Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as
Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง
เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมิหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการ
จูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบ
ทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตาม
แผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ
ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การ
มาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์
เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการ
บริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติดนที่ดีอยู่
ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนามาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น
โรงเรียนวิสุทธิพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ครูวิชาการ โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561)
กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรไว้ว่า

“...ผู้บริหารควรยึดหยุ่นในองค์การด้านการบริหารบุคคล ผู้บริหารควร
มอบหมายงานให้เหมาะสมกับงานและความสามารถของครูและบุคลากร ผู้บริหารต้องรับ

ฟังและเปิดใจให้กับครู มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมและมองโลกในแง่ดี มีความเข้าใจครูและให้เกียรติครูและบุคลากร...ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมพื้นฐาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อการบริหารเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสด้านงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้าง ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ถ้าผู้นำมีคุณธรรมแล้วก็ไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบซึ่งน่าจะมีการคัดกรองในการสอบคัดเลือกผู้บริหาร คุณธรรมจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ ถ้าผู้บริหารมีคุณธรรมก็จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จและมีความสุข (โรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนสุจริต)..."

2.7.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีการกำหนดข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือ มีการส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม การแสดงถึงความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน มีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง และยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยครูทุกคนปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ครูได้รับการพัฒนาตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาวิชาชีพครูสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการดำเนินงานระบบการประกันคุณภาพภายในในระดับคุณภาพดีมากกิจกรรมธนาคารความดีชุดความงอกงามตามรอยพ่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมมีอุปนิสัยพอเพียงส่งผลให้ผู้เรียนทำความดีสะสมความดี มีเป้าหมายส่งเสริมให้เกิดคนดีมีปัญญา เพื่อส่งเสริมให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขและมีอาชีพที่ดี ส่งผลให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงานและทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ตามหลักสูตรท้องถิ่น ซึ่งผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐาน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักค้นหาคำความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและนอกโรงเรียน และขยายผลการจัดการเรียนรู้แบบวิถีพอเพียงสู่ชุมชน ผู้เรียนสามารถคิดเป็นทำเป็น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี และมีทักษะในการปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยชมพู (สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครูและบุคลากรในชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า

“...ครูและผู้บริหารเป็นคนในพื้นที่ที่มีลักษณะการปฏิสัมพันธ์แบบพี่น้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันมีอะไรก็ปรึกษากันแบ่งงานกันว่ากระบวนการพี่น้องใช้ความเข้าใจซึ่งกันและกัน สร้างการเป็นกัลยาณมิตร มีการสร้างขวัญกำลังใจลักษณะเครือญาติใกล้ชิด เช่น กิจกรรมวันคล้ายวันเกิด ทูมเทในการทำงาน เช่น การทำงานในช่วงเย็นหลังเลิกงาน

ผู้บริหารขอแม่บ้านมาช่วยทำอาหารเย็นให้กับคณะครู ผู้บริหารมีใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความจริงใจและจริงใจกับคณะครู คณะครูจะทำด้วยใจไม่ใช่ด้วยสั่ง งานนั้นก็จะสำเร็จ ตามตั้งและสมบูรณ์”

2.8 โรงเรียนบ้านม่วงคำ ตั้งอยู่หมู่ที่ 17 บ้านม่วงทอง ตำบลม่วงคำ อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 84 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 6 คน พบว่า

2.8.1 ด้านการพัฒนาองค์กร โรงเรียนบ้านม่วงคำเป็นประเภทโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการจัดการศึกษาแบบบูรณาการกลุ่มสาระวิชา ผู้บริหารโรงเรียนมีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ตั้งของโรงเรียน โดยผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครู ผู้ปกครองและชุมชน มีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของและการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน ให้เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กและง่ายต่อการบริหารจัดการ โดยมีลักษณะแบบพี่แบบน้อง มีการสรรหาบุคลากรในท้องถิ่นเพื่อช่วยดูแลด้านการจัดสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ในโรงเรียน เช่น การจ้างนักการภารโรงในหมู่บ้านและเป็นศิษย์เก่าของโรงเรียน การสร้างความร่วมมือในการพัฒนาอาคารสถานที่ของโรงเรียนร่วมกับชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ส่งผลให้การพัฒนาทุกด้านเป็นไปตามเป้าหมายเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาคือการส่งเสริมให้ครูเป็นครูมืออาชีพมีวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ยุคใหม่และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ สถานศึกษามีการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายโดยมีจุดเน้นที่เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาคือการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและสำนึกในความเป็นไทยมีการดำเนินงานโครงการพิเศษคือโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพเพื่อแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาและชุมชนให้ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีตลอดจนร่วมพัฒนาชุมชนให้ปลอดจากสิ่งเสพติดมีโครงการโรงเรียนนำอยู่แหล่งเรียนรู้มาใช้มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ผู้เรียนได้รับองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้บริหารมีการนิเทศภายในแบบไม่เป็นทางการ มีการพบปะพูดคุยสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน แสดงถึงความเป็นกัลยาณมิตรทางวิชาการและการปฏิบัติงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่วงคำ (สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...สภาวะในการบริหารงานลำบากเนื่องจากโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนลดลง บุคลากรมี 5 คน มีการจัดชั้นเรียนอยู่ 8 ระดับ ชั้นอนุบาล 1 ถึง ประถมศึกษา ปีที่ 6 เรามีการหาเครือข่าย เพื่อสนับสนุนในด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน และหางบประมาณ

จากชุมชน และแสดงให้เห็นว่าทางโรงเรียน จะต้องมีการจ้างบุคลากรหรือครู เข้ามาสอน เพื่อให้มีครูครบตามจำนวนห้องเรียน เนื่องจากมีบุคลากรไม่ครบจึงมีการจ้างครู เพิ่มอีก 3 คน เพื่อให้ครบชั้นเรียน จึงเป็นการบริหารชั้นบุคลากรและงบประมาณ เป็นลักษณะของการจัดองค์กร เพราะจะเน้นความสำคัญในเรื่องของบุคคล และเห็นความสำคัญในเรื่องของการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Television: DLTV) มีการจัดให้มีทุกห้องเรียน นโยบายเขาได้จัดให้มีอุปกรณ์การเรียน โดยให้ครู 1 คน สอน 2 ห้องเรียน ตามตัวอย่างในการใช้สื่อ ถือว่าเป็นตัวอย่างที่ดีอีกแบบหนึ่ง แต่ถ้าเราได้ครู 1 คนต่อ 1 ห้องเรียนแล้วเรียนแบบการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Television: DLTV) ไปด้วย ก็จะมีการจัดการเรียนการสอนน่าจะดีขึ้น กว่าการใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมโดยไม่เพิ่มบุคลากร ก็เป็นส่วนหนึ่งในด้านของการบริหารบุคลากรงบประมาณ”

2.8.2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุมอบรมสัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติดนที่ดีอยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนามาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่วงคำ (สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากร ไว้ว่า

“...ในด้านของวิชาการ ครูส่วนใหญ่จะอายุประมาณ 58 ถึง 60 ดังนั้น ครูก็ยังทันสมัยอยู่ จะให้ล้าหลังถึง สื่อนวัตกรรมใหม่ ๆ ไทยแลนด์ 4.0 ก็คงไม่เท่ากับเด็กรุ่นใหม่ที่กำลังมา จับเด็กจบใหม่ เป็นการผสมผสานสร้างรอยต่อระหว่างครูเก่ากับครูใหม่ การสอนโดยใช้การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Television: DLTV) ก็จะทำให้ครูเข้ามาช่วย ปัจจัยที่มีผลทำให้งานด้านวิชาการเกิดผลสำเร็จ คือ ผู้อำนวยการ เป็นบุคคลที่มีความทันสมัยทันเหตุการณ์ แล้วมีการนำประชุมคณะครู และครูที่ได้รับการแต่งตั้งก็จะมีการเสริมคณะครู มีการแต่งตั้งงานมอบหมายงาน ดังนั้นผู้บริหาร จึงเป็นจุดสำคัญที่สุด ของการดำเนินงาน ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ และสนใจในด้านสื่อ ผู้บริหาร มีการประสานงาน ระหว่างศึกษานิเทศก์ และคณะครู เข้ารับฟังการประชุมร่วมกันครูเป็นผู้บริหาร เป็นตัวกระตุ้น ช่วงปิดเทอมจะมีการสอนพิเศษจากครูจ้างจะมีงานในหมู่บ้าน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ด้านวิทยากรภายนอกก็จะเป็นงานด้านฝีมือ การทำบายศรี การเย็บปักถักร้อย การสอนคำว สอนจ้อย-ซอ เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นของภาคเหนือ จะนำมาสอนในวันภาษาไทย จะเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาสอนในโรงเรียนเป็นฐานฐานที่ 1 เป็นคำว ฐานที่ 2 เป็นจ้อย-ซอ ฐานที่ 3 เป็นฟ้อนพื้นเมือง และมีตำรวจเข้ามาสอนในเรื่องของการป้องกันยาเสพติด การใช้ชีวิตที่ปราศจากสารเสพติด... โรงเรียนขนาดเล็กมีหลายลักษณะคือเล็กแบบ นักเรียนย้ายไปเรียนโรงเรียนในเมือง และเล็กแบบ ไม่มีลูก และอีกปัจจัยหนึ่งอัตราของครูต่อนักเรียนไม่เพียงพอ โรงเรียนขนาดเล็กเกินไปก็ใช้ไม่ได้ เพราะ ไม่มีบุคลากร ถ้ามุ่งตามแนวของรัฐก็ไม่สามารถทำได้เพราะมีแค่คอมพิวเตอร์ ไม่มีครูสอนคอมพิวเตอร์ ทำให้ไม่สามารถใช้ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์นั้นได้เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านความรู้ จึงทำให้มีการจ้างครูจบใหม่มาสอนให้สอดคล้องกับวิชา ชุมชนจะต้องเห็นว่าผู้บริหารคณะครูอยู่โรงเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ เช่น ประมาณใกล้โรงเรียนผู้อำนวยการจะออกมาเดินแถวสนาม เมื่อผู้ปกครองมารับเด็กนักเรียนกลับบ้าน เห็นผู้อำนวยการอยู่โรงเรียนและคณะครูจะก็ไม่ได้ไปไหน ถ้าเด็กกลับบ้านหมดแล้วผู้อำนวยการและครูค่อยกลับ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวอย่างและผู้นำ และทำให้เป็นธรรมชาติทุก ๆ วัน”

2.8.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีการกำหนดข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งมีลักษณะแบบพี่สอนน้อง ซึ่งเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก มีการแสดงออกถึงการเอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกันนอกเหนือจากงานที่

ต้องปฏิบัติร่วมกัน โดยมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง ยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งครูมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนมีการประเมินแผนการจัดการเรียนรู้การเรียนการสอนแบบวัดแบบทดสอบของครูครูมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนมีการศึกษาข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคลมีการออกแบบการจัดการเรียนรู้และจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการจัดบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้มีการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับดี ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะอาชีพ โดยผู้เรียนมีพัฒนาการทางร่างกายอารมณ์จิตใจสังคมและสติปัญญา สมวัยมีความพร้อมที่จะศึกษาในขั้นต่อไป ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์มีความใฝ่รู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องคิดเป็นทำเป็นมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดี

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านม่วงคำ (สัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไว้ว่า

“...ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ก็มีการประชุมร่วมกัน ระดมความคิดเห็นร่วมกัน ส่วนใหญ่ทำแบบไม่เป็นทางการ มีการพูดคุยถึงนักเรียนถึงปัญหา โดยจะมีการ นำตุ๊กตาตัวจริง มาแก้ปัญหา เพราะเด็กโรงเรียนมีไม่เยอะ เพราะมีความใกล้ชิดกับนักเรียน และจะมีการพบปะพูดคุยกับคณะครูอยู่ตลอดเวลา เพื่อกำหนดทิศทางของโรงเรียนในอนาคต เมื่อก่อน โรงเรียนเคยเป็น โรงเรียนพระราชทาน หลังจากนั้น เปลี่ยนไปตามกาลเวลา ทั้งผู้บริหารและคณะครู มีการวางแผน ให้โรงเรียน ข้างเคียง มาเรียนรวม ชักชวนให้เขามาเรียนรวม และผู้อำนวยการมีความเป็นผู้นำในชุมชน เป็นคนในพื้นที่ มีการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มที่ วิธีการที่จะทำให้โรงเรียนขนาดเล็ก ประสบผลสำเร็จในด้านวิชาการ มีแนวคิด คือ การสร้างคน คือการสร้างให้เด็กเป็นคนเก่งคนดี เป็นที่เชื่อถือของผู้ปกครอง ได้รับการศึกษา ถึงแม้จะเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก แต่มีคุณภาพ...”

2.9 โรงเรียนบ้านเหล่าขาว ตั้งอยู่หมู่ที่ 3 บ้านเหล่าขาว ตำบลเหล่าขาว อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน เป็นโรงเรียนขนาดกลาง จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 139 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 12 คน พบว่า

2.9.1 ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นโรงเรียนที่อยู่ในความอุปถัมภ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและพระภิกษุสงฆ์ซึ่งมีสมณศักดิ์ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ มีความพร้อมด้านวัสดุครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดการศึกษา ซึ่งโรงเรียนกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี ใฝ่เรียนรู้ คู่เทคโนโลยี มีทักษะชีวิต ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐานชาติ มาตรฐานโรงเรียนในฝัน จัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีทัศนคติและกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานชาติ มาตรฐานกระทรวงศึกษาธิการ มาตรฐานโรงเรียนในฝันและยกระดับให้สูงขึ้น โดยมี เป้าหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาไว้ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านปัจจัยด้านกระบวนการและด้านคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีภาวะผู้นำสูง มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครู ผู้ปกครองและชุมชน มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพมีผลงานด้านวิชาการ เป็นที่ประจักษ์ในเขตพื้นที่การศึกษา มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียนและการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียนขนาดกลางโดยยึดหลักการร่วมพัฒนาแบบ บ-ว-ร (บ้าน วัด โรงเรียน) ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนมีการบริหารจัดการงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ได้รับการอุปถัมภ์จากพระภิกษุศิษย์เก่าในการสร้างหอประชุมการพัฒนาอาคารเรียน อาคารประกอบของโรงเรียน มีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะอาดถูกสุขลักษณะมีความปลอดภัยและสวยงาม

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่ายาว (สัมภาษณ์, 19 มกราคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้ว่า

“...สำหรับด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมจะมีการพัฒนาโรงเรียนเดือนละครั้ง ในช่วงวันศุกร์ โดยได้รับความร่วมมือจากชุมชนเข้ามาช่วย เดือนแรกอาจจะเป็นผู้ปกครองของนักเรียนชั้นอนุบาล 1 ถึง 2 เดือนที่ 2 เป็นผู้ปกครองของชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1 ประถมศึกษาปีที่ 2 ผู้ปกครองจะมาตัดแต่งต้นไม้ ปัดกวาดเศษขยะ จะทำในตอนเช้า ก่อนกินข้าวเที่ยง จะมีรถบรรทุก ของกรรมการหมู่บ้าน มีการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มที่ และมีการทำบุญผ้าทอดผ้าป่าแบบนี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นเทคนิคในการหาเงินสร้างสิ่งก่อสร้างในโรงเรียน มีอยู่ช่วงหนึ่งได้เกิดพายุทางธรรมชาติ ต้นลำไยล้มเป็นสวน ๆ ทางโรงเรียนจึงของบประมาณสร้างอาคาร แต่ไม่ได้ ผู้อำนวยการจึงไปขอพระครูวัดทุ่งสาธิต กราบเรียนว่าตอนนี้อาคารเรียนทรุดโทรม อยากของบประมาณไปสร้างอาคารใหม่

และมีเจ้าภาพจากบริษัท มหาภาพสกลชัยवाल เป็นเจ้าภาพในการสร้างอาคารเรียน และคุณนายพรณี เป็นเจ้าภาพสร้างหอประชุมใหญ่ มีการทอดผ้าป่านำเงินซื้อวงโยทวา ทิตแล้วนำไปนำช่วยกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน จากโรงเรียนที่ไม่มีรั้ว มีอาคารเก่า ๆ โทรม ๆ มีแต่เศษขยะ ปัจจุบันนี้เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อม ก็เพราะเกิดจากการทำให้คนใน ชุมชนซื้อถือ”

2.9.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารมีโครงการ/กิจกรรม พัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรมสัมมนา ทั้งจากหน่วยงาน ดันสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมิหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการ จูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบ ทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตาม แผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การ มาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการ บริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤตินที่ดีอยู่ ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนามาบริหารจัดการ โรงเรียน เช่น โรงเรียนวิดิพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ครูวิชาการ โรงเรียนบ้านเหล่ายาว (สัมภาษณ์, 19 มกราคม 2561) กล่าวถึง การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...ผู้อำนวยการมีการสนับสนุนให้กำลังใจในการทำงาน ครูวิชาการและ ผู้อำนวยการมีการพูดคุยกัน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน การหลอมรวมเด็กเข้า ด้วยกัน โดยจะจัดให้เด็กทำงานเป็นกลุ่มให้เด็กเก่งช่วยเด็กอ่อน ส่วนเด็กที่ทำงานช้า ครูก็จะจับเป็นรายบุคคล การพัฒนาบุคลากร การร่วมประชุม เมื่อจะทำอะไรขึ้นมาก็จะให้ คณะครูร่วมกันคิดก่อน ท่านจะเสนอความคิดเห็น และยอมรับว่าจะทำอะไรบ้าง การ บริหารคนก็จะเป็นบุคลิก ของแต่ละบุคคล ทำให้ครู มีความเกรงใจ ให้กำลังใจคณะครูให้ ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม...”

2.9.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม แสดงถึงการเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง การยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ มีการนิเทศภายในแบบพี่สอนน้อง ซึ่งมีลักษณะอย่างไม่เป็นทางการและไม่เกิดความเครียดในการปรับปรุงพัฒนางาน เพื่อให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำสำหรับครูที่ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่หรือครูที่เปลี่ยนงานในความรับผิดชอบตามที่รับมอบหมาย ทำให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการนำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีการวิเคราะห์ติดตามช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคลและมีการจัดกิจกรรมซ่อมเสริมอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะอาชีพ โดยผู้เรียนรู้จักการดูแลสุขภาพให้แข็งแรงมีน้ำหนักส่วนสูงสมรรถภาพทางกายเป็นไปตามเกณฑ์มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์มีความมุ่งมั่นในการเรียนมีจิตสาธารณะช่วยเหลือสังคมเป็นประจำมีทักษะความสามารถในด้านดนตรีสากลดนตรีพื้นเมืองและทักษะในการฟ้อนรำผู้เรียนยังมีความสามารถในการคิดค้นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างมีความสุขมีการเรียนรู้และแสวงหาความรู้ด้วยตนเองทั้งจากการอ่านและการใช้เทคโนโลยีส่งผลให้การพัฒนาผู้เรียนเป็นไปตามอัตลักษณ์ของสถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชนหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเต็มที่

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่ายาว (สัมภาษณ์, 19 มกราคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า

“...มีการพัฒนาในส่วนของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (*Brain-based Learning: BBL*) มีการทำสนามเด็กเล่นแบบ BBL ขอผู้ปกครองมาช่วยทำ และช่างมีฝีมือเข้ามาทำ และใช้โอกาสช่วงวันแม่แห่งชาติ จะทำบุญตักบาตรในตอนเช้า ประกาศเสียงตามสายว่าจะทำบุญผ้าป่า เพื่อจะสร้างสนาม BBL ให้กับโรงเรียน เพื่อใช้ในการจัดการเรียนสอนให้กับนักเรียน”

เช่นเดียวกับครูวิชาการโรงเรียนบ้านเหล่ายาว (สัมภาษณ์, 19 มกราคม 2561) กล่าวถึง การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนไว้ว่า

“...โรงเรียนเหล่ายาว มีการทำกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (*PLC*) แบบไม่เป็นทางการ คือจะพูดคุยปรึกษากันตอนพักรับประทานอาหารเป็นการแลกเปลี่ยน

ความรู้จักกัน เอาปัญหามาพูดคุยกันถามสารทุกข์สุกดิบกันแต่ก็มีเป็นแบบทางการในการประชุม...การทำงานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จ คือ การแนะนำให้รู้จักวิเคราะห์เด็กนักเรียน มีการทำแผนพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีข้อมูลเด็กและประสานงานกับผู้อำนวยการ มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ให้เด็กได้เรียนรู้จากการทำวัตรกรรมครูวิชาการมีการจัดทำเอกสารหลักสูตรที่คำนึงถึง มาตรฐาน ตัวชี้วัด และตระหนักเสมอว่าการที่รู้จักแก้ปัญหาจะเป็นการพัฒนาการและสนับสนุนในด้านความคิดแผนงานโครงการต่าง ๆ ครูที่เข้ารับการอบรมมาแล้วก็จะนำมาประยุกต์ใช้ ผู้อำนวยการมีการสนับสนุนให้กำลังใจในการทำงาน ครูวิชาการและผู้อำนวยการมีการพูดคุยกันเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน...”

2.10 โรงเรียนวัดตันไคร้ ตั้งอยู่หมู่ที่ 5 บ้านตันไคร้ ต.ช่อแฮ อ.เมืองแพร่ จังหวัดแพร่ เป็นโรงเรียนขนาดกลาง จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 139 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 9 คน พบว่า

2.10.1 ด้านการพัฒนาองค์กร โรงเรียนมีผลงานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเชิงประจักษ์และเป็นต้นแบบของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ โดยมีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครู และผู้ปกครองนักเรียนที่เสนอความคิดเห็นในการประชุม ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษา มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนและเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน มีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ พัฒนางานให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาโดยมีจุดเด่นคือ มีการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร โครงการโรงเรียนวิถีพุทธและโครงการโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ มีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีการจัดทำโครงการสืบสานวัฒนธรรมผ้าพื้นเมือง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นโดยดำเนินการตามเครือข่ายสู่วิถีชุมชนมีการดำเนินงานโดยผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความร่วมมือในการพัฒนาจากสถานศึกษาจากชุมชนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานองค์กรภายนอกต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอรวมทั้งมีการบริหารจัดการอาคารเรียน อาคารประกอบ เช่น โรงอาหารให้น้ำอยู่ มีศาลาพักผ่อนสำหรับนักเรียน เป็นต้น ซึ่งเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้สวยงาม ร่มรื่น รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา เหมาะสมกับขนาดพื้นที่ของโรงเรียนซึ่งมีจำกัด

ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดตันไคร้ (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...วิสัยทัศน์ คือ การมีส่วนร่วม และมีการระดมความคิด มีการนำปัญหามาพิจารณา เพื่อให้เขามีส่วนร่วม ทั้งภายในและภายนอกมีการวิเคราะห์องค์กร และอีกส่วน

หนึ่ง คือทางอำเภอ มีครูที่อายุใกล้เกษียณ ได้มีการนำประสบการณ์ ของครู ที่มีอายุงาน เยอะและครูรุ่นใหม่ ที่บรรจุใหม่ นำความรู้มาหลอมรวมกันและได้ได้กราขัญเชียงราย มาฝึกสอน มาเป็นตัวช่วยที่ดี จึงเป็นการได้ตัวช่วยทั้งของเก่าและของใหม่ มาหลอมรวมกัน ในด้านชุมชนมีส่วนร่วม เวลาโรงเรียนมีกิจกรรม ทางชุมชนก็จะเข้ามามีส่วนร่วม ในด้านการคิด ช่วยทำ ก็จะทำให้ประสบผลสำเร็จ เมื่อทำงานเสร็จ ก็มีการเลี้ยงขอบคุณ ความความเหมาะสม โรงเรียนไม่มีอนุบาล มีนักเรียนชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ประถมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวนนักเรียน 130 คน เฉลี่ยประมาณห้องละ 23 คน พอสำหรับ คุณครู นักเรียน 23 คน เมื่อไปสอบเข้าได้ 12 คนถือว่าเกินครึ่ง ครูมีการสร้างความเชื่อมั่น ให้กับโรงเรียน เรื่องของวิชาการ จะแน่น ในเรื่องของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษาทำตามมาตรฐาน นักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์สูง โรงเรียนมีวิธีการ ที่ทำให้โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง คือ หลักการคือมีการประเมินและทดสอบนักเรียน ตาม มาตรฐานแต่ละวิชา ให้ครูศึกษา ข้อมูล ตามมาตรฐาน ในแต่ละปี ส่วนหนึ่งเราจะเน้นใน ห้องเรียน จะมีการจัด การเรียนการสอนเสริม ช่วงหลังเลิกเรียน 1 ชั่วโมง แต่ทางโรงเรียน ขาดแคลนครูสอนภาษาอังกฤษ มีการขอครูภาษาอังกฤษจากโรงเรียนข้างเคียงมาสอนวัน เสาร์-อาทิตย์...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการ โรงเรียนวัดต้นไคร้ (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึง การพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...มีการทำโรงเรียนระดับเพชร โรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม โรงเรียนเศรษฐกิจพอเพียงและเข้าสู่โรงเรียนพระราชทาน ในส่วนของผู้บริหาร จะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นตัวแทน ครู ไปเจอสิ่งดี ๆ อะไรมากก็จะมีการจดบันทึกและนำมาถ่ายทอดให้ ให้ครูฟัง...มีการวางแผนแบบ บวร มีการวางแผนระหว่างบ้าน วัด และ โรงเรียน มีการวางแผนประจำปี และประชุมกันเพื่อหา แนวทางในการพัฒนา โดยจะเน้นทางด้านวิชาการเป็นหลัก โรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อให้เด็กสามารถ เรียนต่อในโรงเรียนประจำจังหวัดได้ โดยมีการนำตัวชี้วัดมาวิเคราะห์เพื่อแยกผลสัมฤทธิ์ระดับ เครือข่ายและระดับโรงเรียน มีการนำครูวิทย คณิต มายกระดับให้กับนักเรียน และมีการพัฒนา นักเรียน ที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ให้มีปริมาณน้อยที่สุดและมีการเน้นการอ่าน สื่อที่ใช้เป็นสื่อใกล้ ตัว เป็นการสอนที่ยึดคิดย้ำทำเน้นการบูรณาการ เน้นการใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Television: DLTV) และใช้สื่อจากโครงการทวูปัญญา โครงการพระราชรัฐ ทั้งครูและบุคลากรรวมถึงผู้บริหารจะต้องมีความเสียสละและมีความตั้งใจสอน ช่วยกันสอนอย่าง เป็นระบบทำให้เกิดผลสำเร็จ เมื่อเด็กคนไหนเกิดปัญหาที่ช่วยกันแก้ปัญหาความใกล้ชิด ผู้ปกครองก็ ให้ความร่วมมือ...”

2.10.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารมีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรมสัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมิหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติตนที่ดีอยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนามาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โรงเรียนวิจิตรวาท การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านต้นไคร้ (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...มีการส่งเสริมครูและพัฒนาบุคลากร คือ ให้บุคลากรทำแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) ให้พัฒนาตัวเอง และส่งเสริมเขา ชุมชนมีการสนับสนุนเงิน จากการทอดผ้าป่า การกำหนดทิศทางโรงเรียน ให้ประสบผลสำเร็จ คือ ทุกภาคส่วนปรึกษาหารือกัน ในด้านวิชาการ หาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละฝ่าย มีการสรุปโครงการในแต่ละปี ว่ามีการทำโครงการเป็นอย่างไรและประสบผลสำเร็จหรือไม่ ในส่วนของงบประมาณ เป็นอย่างไรบ้าง ใช้หมดหรือไม่สภาพปัญหา ของเด็กนักเรียนในแต่ละปีจะไม่เหมือนกันในทุก ๆ ปีจะมีการตรวจเช็คการทำงานพัฒนาและเพิ่มเติม เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โรงเรียนได้ของงบประมาณจาก โครงการเด็กไทยแก้มใส เป็นโครงการที่เน้นในเรื่องของอาหารโภชนาการสุขภาพ ทางโครงการให้เงินนำมาทำกิจกรรม และไม่เก็บเงินคืน เป็นโครงการเลี้ยงสัตว์ การปลูกผัก เป็นการฝึกเด็ก เมื่อเด็กทำแล้วทำให้เด็กเกิดความรักดีชอบ และได้ความรู้ติดตัวไปใช้ในชีวิตประจำวันได้... ในส่วนของการสร้างขวัญกำลังใจ จะมี ผอ.เขตพื้นที่เข้ามาตรวจเยี่ยม และให้ขวัญกำลังใจ และผู้อำนวยการ โรงเรียน

ก็จะสนับสนุนในเรื่องของสื่อการเรียนการสอน ช่วยเหลือในทุกด้าน ด้านวิทยากรท้องถิ่น วันเสาร์-อาทิตย์จะมีวิทยากรท้องถิ่นมาสอนในเรื่องของคนตรีและผู้ปกครองเสนอให้”

เช่นเดียวกับครูโรงเรียนบ้านต้นไคร้ (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึงกระบวนการการพัฒนาครูและบุคลากรไว้ว่า

“...กระบวนการเริ่มแรกจะเป็นกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based learning: PBL) มีการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานเป็นหน่วยชั้นเรียน สอนนอกตำรา มีการสอนแบบบูรณาการ มีการประเมินห้องเรียนคุณภาพ โดยให้คุณครูประเมินเอง มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบเป็นระบบ ทำตามหน้าที่ของแต่ละคนและที่สำคัญคือการไม่ทิ้งเด็กนักเรียน...”

2.10.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม การเป็นกัลยาณมิตร เชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง การยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นได้จากการจัดแสดงผลงานและนิทรรศการในห้องวิชาการและห้องเกียรติยศของโรงเรียน ซึ่งเป็นการรวบรวมผลการปฏิบัติงานของครูทุกคน ออกมานำเสนออย่างเป็นระบบสารสนเทศ ทำให้ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายเนื่องจากครูได้รับการส่งเสริมการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพมีสมรรถนะตามวิชาชีพครูทุกคนมีการร่วมมือกันในการพัฒนาผู้เรียน โดยการประชุมกลุ่มย่อยเป็นรายสายชั้นหรือกลุ่มสาระวิชาที่สำคัญครูทุกคนมีการอุทิศตนในการพัฒนาผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะอาชีพ โดยผู้เรียนได้รับการพัฒนาส่งเสริมด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ผู้เรียนใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งนี้มีการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้และการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อบริการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีมากอีกทั้งได้รับการส่งเสริมการพัฒนาด้านวิชาการโดยการสอนซ่อมเสริมนอกเวลาเรียนอย่างต่อเนื่อง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านต้นไคร้ (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนไว้ว่า

“...มีการทำกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) กันบ่อย เพื่อให้ร่วมกันพูดคุย มีการประกบคู่กันระหว่าง บุคลากรและครูอัตราจ้าง ในส่วนของนักศึกษา

ฝึกสอนจะประกบคู่กับครูวิชาเอก มีการทำงานตามโครงสร้างที่วางไว้ มีการจัดระบบ และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำ โรงเรียนมีการดำเนินงานตามโครงสร้างมาตรฐานและกรอบที่วางไว้อย่างเป็นระบบ...”

เช่นเดียวกับครูโรงเรียนบ้านต้นไคร้ (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึง การดำเนินการของแห่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนไว้ว่า

“...เมื่อเด็กคนไหนเกิดปัญหาที่ช่วยกันแก้ปัญหาความใกล้ชิด ผู้ปกครองก็ให้ความร่วมมือเวลาทำอะไรก็แจ้งผู้ปกครองก่อนประชุมผู้ปกครองก่อนว่าเราจะทำอะไร ผู้ปกครองมีความคาดหวังลูกหลานของเขาถ้าเป็นเด็กผู้ชายจะต้องเข้าโรงเรียนประจำ จังหวัดและเด็กผู้หญิงก็เข้าโรงเรียนสตรีประจำจังหวัด เด็กที่เป็นเด็ก LD ก็จะมีครูพิเศษมาสอน จะมีการจัดตารางเรียนให้ เมื่อเด็กมีความบกพร่องตรงไหนก็จะสอนในด้านนั้น ทุกอาทิตย์คือการนำเรื่องมาคุยกัน ว่าเด็กในระดับช่วงชั้นปีที่ 1 ถึงปีที่ 3 เป็นยังไงมีอะไรบ้าง ที่พิเศษมีความบกพร่องทางด้านไหน เพื่อดูข้อบกพร่องและสามารถแก้ปัญหาร่วมกันได้ ครูไม่เคยละทิ้งหน้าที่ ไม่มีการแย่ง วิชาของกันและกัน ถ้ามีคาบว่าง ก็จะสอนโดยใช้ ทรู ปลูกปัญญา เข้ามาสอน มีการทำแบบนี้มานาน...”

2.11 โรงเรียนวัดมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) ตั้งอยู่หมู่ที่ 2 บ้านกวาง ตำบลบ้านกวาง อำเภอสว่างเม่น จังหวัดแพร่ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 67 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 7 คน พบว่า

2.11.1 ด้านการพัฒน่องค์การ โรงเรียนวัดมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งเด่นชัด มีระบบการกระจายในการบริหารจัดการ มีการกำหนดภาระงานของครูและบุคลากร สร้างรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทความเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีการจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครูและผู้ปกครอง มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน และการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่ห้องเรียน มีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีการพัฒนาตามจุดเน้นซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาโดยใช้กิจกรรมดนตรีพื้นเมืองและดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความตั้งใจ มุ่งหมายอุทิศตนเพื่องาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอุดมการณ์เป็นประชาธิปไตย โปร่งใส ยุติธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่พึงพอใจของร่วมงานและชุมชน มีการดำเนินงานตามแนวทางของชุมชนแห่งวิชาชีพโดยการจัดประชุม คณะครูทั้งรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก

การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารและบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในชุมชน รวมทั้งมีการบริหารจัดการอาคารเรียน อาคารประกอบ ภูมิทัศน์และสภาพแวดล้อมให้สวยงาม ร่มรื่น เหมาะสมกับขนาดพื้นที่ของโรงเรียนที่มีจำกัด

ผู้อำนวยการโรงเรียนมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...จุดเด่นคือการมีส่วนร่วม มีการให้อิสระในด้านการคิด และระดมความคิดที่ทำให้งานด้านวิชาการมีการประสบความสำเร็จ มีการดูแลงานในห้องสี่เหลี่ยม มีวิธีการสอนแบบทางไกลผ่านดาวเทียม ที่ใช้มานาน ในการใช้เครื่องมือที่เป็นสื่อ ครูมีส่วนร่วมในด้านการคิด มีวิธีการสอน เช่น การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based learning: PBL) มีการระดมความคิด มีอิสระ ในความคิดของครูผู้สอน การใช้โรงเรียนเป็นฐาน คณะกรรมการสถานศึกษา มีความสนใจเป็นอย่างมาก และให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ในด้านการระดมทรัพยากร มีการพึ่งพาอาศัยชุมชน...”

ซึ่งครูวิชาการโรงเรียนมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...จุดเด่นของผู้บริหารของการเป็นนักพัฒนา มีภาวะผู้นำสูง ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหลายตำแหน่ง มีโอกาสไปแลกเปลี่ยนประสบการณ์หลายโรงเรียน และหยิบโอกาสของแต่ละโรงเรียนมาใช้กับโรงเรียนเรา มีการกระจายอำนาจและตัดสินใจ โดยให้ครูได้พูดและรับฟังกันอย่างเต็มที่ ให้ครูค้นคว้าและเรียนรู้ ที่หลากหลาย มีการรับฟังและสนับสนุนส่งเสริมครูอย่างเต็มที่การให้ขวัญกำลังใจ โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กทำให้นักเรียนน้อยและมีจุดแข็งคือเราอยู่กันเป็นครอบครัว มีอะไรก็จะช่วยเหลือกัน และได้รับการสนับสนุนรวมถึงกำลังใจจากผู้อำนวยการเป็นอย่างดี...”

2.11.2 ด้านการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารมีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมพัฒนาคูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาคูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมิหรือเลื่อน

วิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วย พฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติดนที่คืออยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนามาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรไว้ว่า

“...โรงเรียนของเราเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีการจัดผ้าป่า เพื่อนำมาจ้างครูในส่วนของบุคลากร ก็ร้องขอจากเขต ทำให้โรงเรียนไม่ขาดบุคลากร มีการพัฒนาให้ครูได้พัฒนาตนเองตามความถนัด ความสนใจ ตามงานที่รับผิดชอบ เพื่อพัฒนางานของตนเอง ทั้งจากต้นสังกัดและตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนที่ครูอยากูรู้เพิ่มเติมเช่น งานอาชีพก็จะเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับนักเรียน เช่น กิจกรรมลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ เป็นต้น...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการโรงเรียนมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรไว้ว่า

“...ด้านการมีส่วนร่วมของคณะครู การนำเสนอแนวคิด ในด้านการปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ในส่วนของการประชุมจะมีการประชุมนอกรอบบ้าง เพื่อที่จะไม่ทิ้งเด็กนักเรียน ในส่วนของชุมชนที่นี้ให้ความร่วมมือดี มีวิทยากรภายนอก มาสอนในวิชา การงานอาชีพ จะมีแม่บ้านมาสอนการเพาะเห็ดนางฟ้า องค์การบริหารส่วนตำบล นำนักเรียนไปอบรม...”

2.11.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการส่งเสริมชุมชนแห่งให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม แสดงถึงความเป็นกัลยาณมิตร เชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน มีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง และมีการยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ให้ครูมีการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการ

ปฏิบัติจริง มีความใกล้ชิดกับผู้เรียนและผสมผสานระหว่างครูผู้สอนกับการใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลระบบการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Television: DLTV) ครูมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการพัฒนางาน ดูแลเอาใจใส่นักเรียน มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของผู้เรียนเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ครูมีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนการค้นพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนการสอน ปัญหาจากผู้เรียน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและแนวทางการแก้ไขปัญหา และมีการนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาครูมีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะอาชีพ ซึ่งผู้เรียนมีความใฝ่รู้ ได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้และทักษะในการค้นหาความรู้จากการอ่านหนังสือในห้องสมุด การร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มีสุนิสัย สภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีความสุข มุ่งมั่นพัฒนางานจนสำเร็จ มีความภาคภูมิใจในผลงานของตน มีลักษณะนิสัยที่ดีด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา และมีการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น

ครูวิชาการโรงเรียนมงคลถาวร (มงคลวิทยาสรรค์) (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนไว้ว่า

“...ผู้อำนวยการ เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร โรงเรียนจะไปทางไหน และจะมีการแก้ปัญหาอย่างไร...โรงเรียนมีการสอนแบบใช้โรงเรียนวังไกลกังวลร้อยละร้อยในทุกชั้นเรียนและทุกวิชาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ บางโรงเรียนอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จแต่ทางโรงเรียนเราประสบผลสำเร็จเพราะว่าคุณครูแต่ละชั้นเรียนจะดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด ไม่ทิ้งนักเรียนไว้ในห้อง เมื่อนักเรียนดูครูก็ดูกับนักเรียนด้วยนักเรียนไม่เข้าใจจุดไหนก็ถามครูแล้วครูก็สอนเสริมให้ และทำกิจกรรมใบงานตามทีวี เช่นเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ก็จะมีการเตรียมอุปกรณ์การทดลองชุดทดลองไฟฟ้า มีวงจรไฟฟ้าเราก็จะปฏิบัติตามเขาทุกอย่าง ครูจะไม่มีใครทิ้งห้องเรียนตั้งแต่ชั่วโมงแรกจนถึงชั่วโมงสุดท้ายอยู่กับนักเรียนตลอดเวลา จะใช้โรงเรียนวังไกลกังวล สอนแทนตัวครูในทุก ๆ วิชา ถือว่าเป็นจุดแข็งจุดหนึ่ง และเราก็สรุปตามของเขา ถ้าเด็กเขาได้เด็กเราก็ได้เหมือนเขา ผู้อำนวยการมีการสนับสนุน ในด้านการติดตั้ง อุปกรณ์ ดาวเทียม และมีการสอนเรื่อย ๆ และรู้ว่ามันได้ผล เพราะคุณครูที่สอน ในโรงเรียนไกลกังวลเป็นครูจบตรงสาขาวิชา เช่น วิชาสังคมและประวัติศาสตร์ คุณครูก็นั่งฟังกับนักเรียน ทำให้เราได้เรียนรู้ไปกับนักเรียน นักเรียนรู้อะไรครูก็รู้กับนักเรียนด้วย...”

2.12 โรงเรียนจตุรนต์รณาคาร ตั้งอยู่หมู่ที่ 6 บ้านนาหม้อ ตำบลห้วยอ้อ อำเภอลอง จังหวัดแพร่ เป็นโรงเรียนขนาดกลาง จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 582 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 36 คน พบว่า

2.12.1 ด้านการพัฒนาองค์กร โรงเรียนจตุรนต์รณาคาร ได้รับการคัดเลือก และรับรองให้เป็นโรงเรียนอนุบาลประจำเขตพื้นที่การศึกษา มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ บุคลากรและชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนซึ่งเป็นที่ได้รับการประเมินให้เป็นโรงเรียนอนุบาลประจำเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู ผู้ปกครองและหน่วยงานต้นสังกัด มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน ให้เหมาะสมกับโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอ มีจำนวนครูและนักเรียนจำนวนมาก ให้ง่ายต่อการบริหารจัดการและการประสานงาน โดยมีการกำหนดโครงการสร้างเป็นระดับช่วงชั้นปฐมวัย ช่วงชั้นประถมศึกษาตอนต้น (ป.4-6) และช่วงชั้นประถมศึกษาตอนปลาย (ป.4-6) มีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียนโดยกระบวนการ กระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการแบ่งสายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป มีการบริหารจัดการอาคารเรียน อาคารประกอบ ภูมิทัศน์ของสถานที่และสภาพแวดล้อม มีการปิดการใช้งานประตูรั้วด้านที่ติดถนนใหญ่เนื่องจากเป็นที่ตั้งของอาคารเรียนระดับปฐมวัย เพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นกับนักเรียนและมีการเปิดใช้งานประตูรั้วด้านที่ติดกับที่ว่าการอำเภอลอง ซึ่งมีความปลอดภัย มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมร่มรื่น สะอาดสวยงาม และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

ผู้อำนวยการโรงเรียนจตุรนต์รณาคาร (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...มีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนเพื่อกำหนดทิศทางของโรงเรียน และคณะกรรมการศึกษาร่วมตัดสินใจร่วมกันโรงเรียน มีการจัดการยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก โดยสร้างความเข้าใจให้กับครูและผู้ปกครองโรงเรียนขนาดเล็กที่โรงเรียนจะได้ประโยชน์ ในการพัฒนาผู้เรียนและเป็นประโยชน์กับครู โรงเรียนขนาดเล็กด้วยโดยโรงเรียนได้งบประมาณในการจ้างครูอัตราจ้างเพื่อร่วมกันพัฒนา เช่น คุรุรักษ์ของโรงเรียนเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปกครองของโรงเรียนที่มาเรียนรวม...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการโรงเรียนจตุรนต์รณาคาร (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...ผู้บริหารเน้นด้านวิชาการเป็นหลักผู้บริหารจะกำหนดแผนกลยุทธ์และเป้าหมายและทำตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้มีการแบ่งงานอย่างชัดเจนและต้องมีการพัฒนาโรงเรียนตามมาตรฐาน โดยได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนอนุบาลของเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการประเมินเป็นโรงเรียนต้นแบบในหลายโครงการเพื่อสนองนโยบาย มีการประชุมร่วมมือกันทุกคนไม่ได้เฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีการดำเนินงานแบ่งงานตั้งแต่ปฐมวัยว่าจะต้องทำอะไรบ้าง...มีการวางระบบงาน มีคู่มือการทำงาน การปฏิบัติงาน มีตัวชี้วัดทั้งระดับอนุบาลและระดับประถม มีการแจกคู่มือให้ครูศึกษาและปฏิบัติงาน และมีครูที่เป็นตัวแทนงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำเสนองานของโรงเรียน...”

และได้กล่าวถึงการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กรไว้ว่า

“...แบ่งสายงานตามความถนัดงานวิชาการงานบุคคลการเงินและบริหารทั่วไป ทำหน้าที่เหมือนรองผู้อำนวยการซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่าย มีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานตามหน้าที่มีแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งหากผู้บริหารไม่อยู่โรงเรียนก็สามารถที่จะขับเคลื่อนและปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารและครูหัวหน้าฝ่ายก็มีความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการยอมรับนับถือไว้ใจซึ่งกันและกันในภาพรวม เรื่องคนเป็นเรื่องใหญ่ในการที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับครูหรือทุกคนก็คือการทำให้เกิดความสบายใจในการทำงานของครู ดังคำกล่าวที่ว่า คน สำคัญ งาน สำเร็จ และมีการปรับโครงสร้างก็จะมีฝ่ายปฐมวัยเพิ่มขึ้นมา มีการสร้างทีมงานทั้ง 4 งาน โดยให้มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือและการตัดสินใจ มีการให้เกียรติซึ่งกันและกันรับฟังความคิดเห็นซึ่งมีการประชุมร่วมกัน ไม่มียกเว้นแม้แต่บุคลากรโรง...” (ครูวิชาการ โรงเรียน จรุงทองรัตนาคาร, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561)

2.12.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารมีการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงาน

สนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติดนที่ดีอยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนามาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการ โรงเรียนจตุรลงรัตนาคาร (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรไว้ว่า

“...ด้านวิชาการ มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (Ordinary National Educational Test: O-NET) สูงกว่าระดับชาติ มีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า มีการเปลี่ยนครูบ่อยและเป็นครูอัตราจ้างทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่องจึงต้องวางแผนด้านบุคลากรใหม่ โดยสรรหาและเปิดรับย้ายครูให้ตรงกับวิชาเอกซึ่งก็ร่วมมือกับต้นสังกัด มีการปรับโครงสร้างและภาระงานของบุคลากร โดยให้ครูมีความสนใจและมีความขยันในการสอนในการจัดการเรียนการสอนด้านวิชาการ ผู้บริหารต้องทุ่มเททุกรูปแบบ...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการ โรงเรียนจตุรลงรัตนาคาร (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียนไว้ว่า

“...ด้านการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมไม่จำกัดไม่ว่าจะเป็นครูที่กำลังจะเกษียณก็จะเปิดโอกาสให้เข้ารับการอบรมทั้งพนักงานครูอัตราจ้าง ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองและก็จะสนับสนุนงบประมาณตามโครงการพัฒนาบุคลากร...ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ต้องรู้จักและสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับครูได้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารซึ่งสามารถเป็นผู้นำครูได้ มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล หลายรูปแบบตลอดอย่างต่อเนื่องโดยการสังเกตและมีการรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้บริหารต้องเป็นที่ยอมรับของครูเพื่อให้งานนี้นั้นราบรื่นและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการความขัดแย้งได้และสร้างความเข้าใจและจูงใจร่วมกัน มีการพัฒนาบุคลากรร่วมกันทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ต้องมีการเปิดใจและพูดคุยกันเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการพัฒนาร่วมกัน...ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ให้ความอิสระในการทำงานแก่ครู และให้ความช่วยเหลือแก่ครูเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน ในช่วงเสาร์อาทิตย์หรือปิดเทอมผู้บริหารก็จะมาทำงานร่วมกับคณะครูด้วย และเป็นธรรมดาที่ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ให้ครูยอมรับและนับถือ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกัน...”

2.12.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน การส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม การเป็นกัลยาณมิตร เชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง ทำให้มีรูปแบบการนิเทศ กำกับติดตาม ช่วยเหลือทั้งแบบเป็นทางการ ในรูปของคณะกรรมการนิเทศภายใน และการนิเทศแบบไม่เป็นทางการซึ่งปรากฏในสายช่วงชั้นปฐมวัย ประถมศึกษาต้นและประถมศึกษาปลาย มีการสร้างจิตสำนึกร่วมกันในการยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ทำให้ครูมีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูร่วมกันอย่างเป็นระบบมีการปรึกษาหารือและกำกับติดตามนิเทศซึ่งกันและกันส่งผลให้เกิดการจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายความสำเร็จครูทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ในงานที่ปฏิบัติและงานพิเศษที่ต้องดำเนินการร่วมกัน ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะอาชีพ ซึ่งผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์มีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีมากผู้เรียนสามารถปรับตัวให้อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

ผู้อำนวยการ โรงเรียนจตุรลงรัตนาคาร (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนไว้ว่า

“...ด้านวิชาการ โรงเรียนก็มีแผนในการดำเนินงานไปสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งมีการตั้งเป้าหมายเพื่อไปให้ถึงโดยชี้แจงให้กับคณะครูถึงวิธีการโดยเน้นที่นักเรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมครูตามศักยภาพการสร้างทีมงานก็จะเป็นทีมงานที่จะมีการเชิญชวนชักจูงในการแนะแนวทางซึ่งก็จะได้เท่ากับการจัดการซึ่งเป็นศิลปะในการบังคับบัญชาและการบริหารงานก็ใช้เทคนิคการอาสาในการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของครูและพัฒนางานเพื่อหาคนที่เหมาะสมกับงานเมื่อได้ตามที่อาสาแล้วก็จะออกคำสั่งตามระเบียบต่อไปซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารงานแบบล่างขึ้นบน...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการ โรงเรียนจตุรลงรัตนาคาร (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนไว้ว่า

“...โรงเรียนมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ มีนักเรียนจำนวนมาก มีครูและมีผู้บริหารที่พร้อม ทำให้ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนอนุบาลประจำเขตพื้นที่การศึกษา มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการและด้านศักยภาพของโรงเรียน...ผู้บริหารมีการจัดประชุม

ประจำเดือน การประชุมกลุ่มย่อยวิชาการก็จะมีการประชุมวิชาการแต่ละชั้นเพื่อมาร่วมประชุมช่วยกันคิดหัวหน้าวิชาการแต่ละชั้นก็จะนำเสนอการพัฒนางานวิชาการและนำมารายงานผลในการประชุมของโรงเรียนประจำเดือน ซึ่งใช้ลักษณะของการร่วมด้วยช่วยกันศึกษา ครูวิชาการจะนำเสนอโครงการและกิจกรรมให้กับผู้บริหาร โรงเรียน...มีการวางระบบงาน มีคู่มือการทำงาน การปฏิบัติงานมีตัวชี้วัดทั้งระดับอนุบาลและระดับประถม มีการแจกคู่มือให้ครูศึกษาและปฏิบัติงาน และมีครูที่เป็นตัวแทนงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำเสนอของโรงเรียน ผู้บริหารมีการจัดประชุมประจำเดือน การประชุมกลุ่มย่อยวิชาการก็จะมีการประชุมวิชาการแต่ละชั้นเพื่อมาร่วมประชุมช่วยกันคิดหัวหน้าวิชาการแต่ละชั้นก็จะนำเสนอการพัฒนางานวิชาการและนำมารายงานผลในการประชุมของโรงเรียนประจำเดือน ซึ่งใช้ลักษณะของการร่วมด้วยช่วยกันศึกษา ครูวิชาการจะนำเสนอโครงการและกิจกรรมให้กับผู้บริหาร โรงเรียน...”

2.13 โรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) ตั้งอยู่หมู่ที่ 5 บ้านย่านยาว ตำบลน้ำริด อำเภอนองม่วงไข่ จังหวัดแพร่ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาระดับปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 28 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 6 คน พบว่า

2.13.1 ด้านการพัฒนาองค์กร โรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) เป็นโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในแผนดำเนินงานควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กของเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบการประกันคุณภาพภายในเข้มแข็ง มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีแนวโน้มในการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนรวมในอนาคต มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครูและผู้บริหาร มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กและการบริหารงานบุคคลซึ่งมีครูเกษียณอายุราชการ โดยการจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและปริมาณงานของครู มีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยยึดหลักการทำงานแบบเที่ยงเคียงผลงาน (Benchmark) กับโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จ เพื่อลดเวลาในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ มีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านความร่วมมือการหารายได้โดยการจัดผ้าป่าสามัคคีจ้างครูผู้สอนในรายวิชาที่ขาดแคลนและเป็นจุดเน้นของโรงเรียน มีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ที่สวยงาม สะอาด ร่มรื่น มีการปลูกแปลงเกษตรสะท้อนให้เห็นถึงแนวดำเนินการพัฒนาผู้เรียนโดยใช้แนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมให้ต่อการเรียนรู้มีความสะอาด

สวของามส่งผลให้เกิดการส่งเสริมการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ได้อย่างดีสอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษา

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึง การพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...โรงเรียนย่านยาวได้รับการรับรองจาก สมศ. ในเรื่องของการพัฒนาองค์กรพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีความพึงพอใจในระดับ 1 ที่โรงเรียนผ่านการประเมินทั้ง 3 รอบที่ผ่านมา เพราะครูในท้องถิ่น เขามีความมุ่งมั่น ใช้เวลาว่าง มีการทุ่มเทให้กับการเรียนการสอนและนักเรียนมีความตั้งใจทำให้มีผลสัมฤทธิ์สูง โรงเรียนมีวิทยากรภายนอกในวันพฤหัสบดีจะมีโครงการครูแคว้นเข้ามาสอน ในเรื่องของสารเสพติดและเด็กที่มีกลุ่มเสี่ยง และมีกลุ่มแม่บ้านมาเป็นวิทยากร และกลุ่มสาธารณสุขมาให้ความรู้เรื่องโรคอ้วน โรคไข้เลือดออก มีพระมาสอนในกลุ่มสาระพุทธศาสนาเมื่อนักเรียนมีน้อยผู้ปกครองสามารถเข้าถึงนักเรียนได้ ในระดับโรงเรียนประถม นักเรียนไม่สามารถหนีโรงเรียนได้ถ้ากลับไปที่บ้านผู้ปกครองก็จะถามโรงเรียนเลิกแล้วหรือ ครูในท้องถิ่นก็สามารถตามนักเรียนกลับมาเรียนได้ ถือว่าเป็นข้อดีของโรงเรียนขนาดเล็ก แต่จะมีข้อจำกัดในด้านของอุปกรณ์...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการ โรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียนไว้ว่า

“...ผู้อำนวยการมีการกำหนดทิศทาง และวิสัยทัศน์ ครูทุกคนจะยึดหลักตามแนวหลักประกันภายในเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดกิจกรรม ทำตามสิ่งที่ได้รับมอบหมาย และมีกิจกรรมเสริม ซึ่งเป็นโรงเรียนรักการอ่าน โรงเรียนเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจะเป็นจุดเด่นของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะเน้นเรื่องของการอ่าน เพราะถ้าเด็กอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้มันจะเป็นปัญหา ถ้าเป็นเด็กปกติจะผ่านการประเมิน การอ่าน การเขียนก็จะผ่าน ยกเว้นเด็กที่เป็น LD ก็จะมีครูพี่เลี้ยง มาช่วยสอนเสริมสำหรับเด็กที่เป็น LD ปีที่แล้ว เด็ก LD ได้คะแนนดีกว่าเด็กปกติเพราะมันไม่เสมอไปเด็ก LD เขาอาจจะอ่อนในเรื่องของการคำนวณ แต่ในด้านวิชาอื่นเขาได้คะแนนขึ้นอยู่กับวิชานั้น ๆ จุดเด่นของผู้อำนวยการมีความเป็นกันเอง ไม่ค่อยว่าไม่ค่อยด่า เอาใจครู มีความเป็นกัลยาณมิตร ไม่ใช้อำนาจ ไม่สั่งงาน แต่จะใช้การพูดคุยกัน เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำให้ครูทุกคน ตั้งใจทำงาน ครูทุกคนจะรู้หน้าที่ของตัวเอง วันไหนผู้อำนวยการไปประชุมครูก็จะปฏิบัติหน้าที่ของตัวเอง นักเรียนก็จะปฏิบัติตามปกติเพราะรู้จักหน้าที่ของตนเอง...”

2.13.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารมีแผนปฏิบัติการประจำปี มีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย

การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรมสัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติดนที่ดีอยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนามาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โรงเรียนวิถิพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...สถานศึกษาจัดดำเนินการ และให้ชุมชนมีส่วนร่วม ได้งบประมาณมา 70000-80000 บาท ก็นำมาพัฒนาโรงเรียนและ โรงเรียนไม่มีภาระ โรง ทางโรงเรียนจึงขอไปที่เขต แต่เขตไม่สามารถหาให้ได้เพราะ โรงเรียนมีขนาดเล็ก และไม่ได้ตามเกณฑ์ ทางโรงเรียนจึงจ้างภารโรงเอง เดือน 5,000 บาท แล้วมีการปรับเป็น 3,000 และขอผู้ปกครอง เข้ามาช่วยกันดูแลให้ความช่วยเหลือในด้านการทำความสะอาด ในช่วงหน้าฝนหนึ่งเดือนจะขอผู้ปกครองสองครั้ง มาช่วยในส่วนการทำความสะอาดห้องน้ำจะให้นักเรียนตามกลุ่มสัปดาห์ช่วยทำความสะอาด ถ้าทุกคนมีส่วนร่วมก็จะไม่ลำบาก อย่างบางที่เป็นยุคช่วงสมัยใหม่ก็จะมีสื่อเข้ามาช่วย ผู้ปกครองบางคนมีความพร้อม เห็นว่าโรงเรียนไหนมีความพร้อมก็จะนำบุตรหลานเข้าไปเรียนที่นั่น แต่ด้วยศักยภาพของโรงเรียนบางที่ก็ไม่ใช่ที่พึงพอใจของเขา ถามว่าไปโรงเรียนใหญ่แล้วได้ดีไหมบางคนก็ไม่ได้ดีเพราะมีโรงเรียนมีนักเรียนมากเกินไปแต่โรงเรียนที่มีโรงเรียนไม่ถึง 15 คน...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการโรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรไว้ว่า

“...ผู้อำนวยการเป็นคนใจดี เป็นคนแบ่งงานและบริหารการทำงานบุคลากรในโรงเรียนมีการทำงานแบบพี่แบบน้อง ช่วยเหลือกัน ครูทำงานเป็นทีม และแบ่งงานกันทำ ครูมีหน้าที่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย การประกันภายใน โดยยึดหลักมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดกิจกรรมโครงการ ในด้านการสอน มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ที่ประสบผลสำเร็จก็เกิดจากความตั้งใจทำการช่วยเหลือและร่วมมือกัน กับครูทั้งหมด งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน เพราะมีการมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน และจะมีการเน้นคะแนน ผลสัมฤทธิ์ในด้านของการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (Ordinary National Educational Test: O-NET) หนักมาก ในเมืองแพร่ เราจะคิดเป็น 1 ใน 5 หรือ 1 ใน 10 ของประเทศ มา 2-3 ปี”...ครูต้องมีการสอนให้ได้ตามตัวชี้วัด มีการประชุมครู และครูมีความตั้งใจ ที่จะสอนเด็ก ให้ตรงตามตัวชี้วัด และสอนเสริมในตอนเย็น หลังเลิกเรียนและสอนเสริม พ่อ.และผู้ปกครอง มีการสนับสนุน จ้างครูมาสอนเสริมในวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ โดยนำเงินค่าจ้างสอนมาจากการทอดผ้าป่า ทางโรงเรียนมีการสนับสนุนเพื่อให้เด็กได้ความรู้ เพราะการสอนแต่ในห้องเรียนสอนได้แต่เวลาจำกัด แต่ถ้าจะให้เด็กได้มากกว่านั้น เหมือนเด็กในเมืองที่เก่ง ๆ จะต้องมีการส่งเสริมให้เขาเป็นพิเศษ...”

2.13.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม แสดงถึงการเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง มีการนิเทศภายในเพื่อกำกับ ติดตามและให้ความช่วยเหลือแบบไม่เป็นทางการ มีการปรึกษาหารือถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆเพื่อร่วมกันแก้ไขและหาทางออกร่วมกันโดยใช้เวลาในระหว่างพักรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน มีกระบวนการสร้างจิตสำนึกการยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญซึ่งเป็นการอยู่รอดของโรงเรียนขนาดเล็กที่ครูไม่ต้องการย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนอื่น ซึ่งไกลจากภูมิลำเนาที่พักอาศัย ทำให้ครูมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายครอบคลุมทุกด้านมีการประชุมพบปะแลกเปลี่ยนตามแนวทางของชุมชนแห่งวิชาชีพ เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยและปัญหาที่ต้องแก้ไขทั้งงานที่รับมอบหมายและผู้เรียนให้มีผลการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะชีวิตตามวิถีพอเพียง ส่งผลให้ ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และ

ทักษะอาชีพ ซึ่ง ผู้เรียนมีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีมีสุนทรียภาพมีจิตอาสาใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับคุณภาพดีมากทุกกลุ่มสาระสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาเป็นไปตามจุดเน้นและจุดเด่นของสถานศึกษาคือผู้เรียนและครูรักการอ่านมีผลการดำเนินงานตามโครงการเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษาคือโครงการเกษตรชีวภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไว้ว่า

“...จุดเด่นของครูในพื้นที่ ครูในพื้นที่มี 4 คนส่วนใหญ่บ้านไม่ห่างจากโรงเรียน ห่างไกลสุดประมาณ 3 กิโลเมตร 2 คน ห่างไปประมาณ 1 กิโลเมตร 2 คน ครูมีความเชื่อมั่นที่จะช่วยในการพัฒนาท้องถิ่น ผู้อำนวยการไม่ทิ้งโรงเรียน คุณครูไม่ทิ้งห้องเรียน รักที่จะทำกิจกรรม ห้องเรียนทางไกล หรือการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Television: DLTV) มีข้อดี คือ มีสื่อและกิจกรรมต่าง ๆ แต่ครูบางคนอาจคิดว่า อันนั้นคือครูแล้วเปิดให้เด็กนั่งดู ส่วนครูก็นั่งอยู่หลังห้อง ผมจึงอธิบายให้เขาฟังว่า เราสามารถนำสื่อจากสิ่งที่เราเห็นมาประยุกต์ใช้ มีบางสิ่งบางอย่างที่โรงเรียนเรายังไม่มี ที่เป็นประโยชน์ เราก็ควรเปิดให้เขาดู และเราสามารถให้เด็กทำตามได้ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนคือ DLTV และ DLIT เป็นแหล่งเรียนรู้หลักของโรงเรียน ถ้าครูกำกับและมีการเตรียมวางแผน ดูหลักสูตร ดูแผน ใช้คู่กับระบบทางไกลของโรงเรียนไกลกังวล บางทีผมก็ไปสัมผัสกับนักเรียนเอง สอนแทนคุณครูเพราะครูไปอบรม ครูลา หรือติดภารกิจอื่น ๆ ผมก็ไปทำกิจกรรมแทน”

เช่นเดียวกับครูวิชาการ โรงเรียนบ้านย่านยาว (ย่านยาวประชาสรรค์) (สัมภาษณ์, 28 ธันวาคม 2560) กล่าวถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนไว้ว่า

“...ในส่วนของกลุ่มครูจะมีการทำกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) แบบพี่สอนน้องให้กับคณะครู เพราะส่วนใหญ่จะเป็นคุณครูระดับมีอาชีพ มีการสอนให้นักเรียนมีระเบียบวินัย เวลาไปเข้าค่ายที่อื่น ครูโรงเรียนอื่นก็จะชมว่าเป็นเด็กมีวินัย เด็กมีมารยาทไม่คือไม่ชน จะทำกิจกรรมเอง เช่น การทำกิจกรรมหน้าเสาธง การดื่มนม การกินข้าว จะทำกิจกรรมเอง ขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียน...”

2.14 โรงเรียนบ้านนาเหลือง ไชยราม ตั้งอยู่หมู่ที่ 4 บ้านเมืองราม ตำบลนาเหลือง อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 46 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 7 คน พบว่า

2.14.1 การพัฒนาองค์กร โรงเรียนบ้านนาเหลียงไชยรามเป็นโรงเรียนหลักในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษานาน เขต 1 โดยมีโรงเรียนบ้านนาเหลียงไชยรามรวมทุกชั้นเรียน ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครูและผู้บริหาร มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนให้เหมาะสมกับขนาดและบริบท รวมทั้งพื้นที่ซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนหลักในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีโรงเรียนยุบรวมมาเรียนรวมทุกชั้นเรียน มีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งมีลักษณะกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากทุกภาคส่วนและชุมชน มีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่น สวยงาม โดยร่วมกับชุมชนจัดสร้างรั้วใหม่ มีการทาสีปรับปรุงอาคารเรียน ห้องเรียนคุณภาพให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของครู มีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารตามกรอบงานโครงสร้างทั้ง 4 ด้านคือ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป มีการรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษาสอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษา

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านนาเหลียงไชยราม (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...การบริหารโรงเรียนเรียนรวม มีการประชุม การวางแผนในด้าน งาน 4 งาน ด้านวิชาการ เป็นการแบ่งชั้นเรียนลงชั้นเรียน ด้านงบประมาณ มีการวางแผน แผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการ ในการทำแผนงบประมาณ มีการ ทำโครงการบูรณาการร่วมกัน ในส่วนของทะเบียนนักเรียน ยังอยู่ในระบบของโรงเรียนนาเหลียงไชย ใน งบประมาณ 1 โครงการ มีการใช้สัดส่วนในการตั้งงบประมาณ 4,000 บาท จึงนำเงินรายหัวของแต่ละโรงเรียนเพื่อลงงบประมาณให้ 2 โรงเรียน ลงเป็น 2 ช่อ เป็น งบประมาณรวมใน 1 โครงการ แต่มีปัญหาเรื่องการใช้ไฟฟ้าที่ไม่สามารถบริหารจัดการร่วมกันได้ เพราะเป็นการระบุงบโรงเรียนนาเหลียงไชยราม แต่โรงเรียนนาเหลียงไชยจะมาจ่ายรวมกันไม่ได้ เพราะไม่มีหลักฐาน จึงใช้วิธีการเลี่ยงและไปสนับสนุนโครงการอื่น เช่น สำนักงาน เพื่อที่จะนำไปใช้ในเรื่องของไฟฟ้า เพราะเราจะคิดเป็นสัดส่วน ไฟฟ้าที่ไม่สามารถจ่ายได้ แต่จะนำไปบูรณาการในด้านอื่นก็จะเป็นตัวอย่างของเขตพื้นที่ ในด้านสถานที่ ต้องอาศัยชุมชน เพราะส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้เข้าไปดูแล โรงเรียน ทางคณะกรรมการสถานศึกษามีข้อเสนอแนะให้ไปใช้สถานศึกษาทำกิจกรรม แต่จะมีความลำบากในด้านการเคลื่อนย้ายนักเรียน และจะเป็นผลกระทบในด้านการเรียนเพราะจะต้องใช้เวลาหลายชั่วโมง ทิศทางในการบริหารงาน จะเน้นการเรียนการสอนในห้องเรียน ให้เวลาในการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ในช่วงปีภาค

เรียนมีผู้ปกครองเสนอ ให้ทางโรงเรียนสอนเสริมล่วงหน้า ช่วงเริ่มแรกไม่มีงบประมาณ ทางกรมสถานศึกษาจึงได้ระดมทุนมาช่วยเหลือ และมีการเข้าร่วมกับองค์การบริหาร ส่วนตำบลได้ปีละ 15000-20000 ทำให้สามารถดำเนินงานได้...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการ โรงเรียนบ้านนาเหลียงไชยราม (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...โรงเรียนของเราเป็นโรงเรียนบ้านนอก จะทำยังไงให้นักเรียนสามารถสู้กับ เด็กในโรงเรียนในเมืองได้และหันกลับมาเข้าโรงเรียนเราแล้วก็มีเด็กหันกลับมาหลายคน เพียงแต่ว่าเรื่องของเทคโนโลยียังไม่มีความก้าวหน้าการเรียนการสอนยังไม่มีไทยคมก็จะ มีการสอนเอง มีการสอนบนกระดานและช่วงหลังมีการเปลี่ยนเป็นกระดานไวท์บอร์ด คือ เรียนจริงปฏิบัติจริง ไม่นั่นให้เด็กเรียนอยู่แต่ในห้อง เช่น การสอนวิทยาศาสตร์จะไปสอน ได้ต้นไม้ เรื่องของพืชและสัตว์แบ่งกลุ่มและศึกษาบริเวณรอบรอบโรงเรียน เป็นการสอน แบบเรียนปนเล่นช่วงจากอดีตจนถึงปัจจุบันมีการเรียน มีหลากหลายวิชา เรียนในแต่ละ ชั่วโมงแบบเดียวมีการเรียนกับไทยคมมีศึกษานิเทศก์มาดูการเรียนการสอน ทางคุณครูก็จะแจ้ง ศึกษานิเทศก์ว่าจะไม่สามารถเรียนทุกวิชานะแต่จะยึดวิชาภาษาอังกฤษ โดยการจ้างวิทยากรภายนอก จ้างครูภาษาอังกฤษมาสอน ...นโยบายของผู้บริหารและโรงเรียน เข้ามามีส่วนร่วมคือในช่วงปิดเทอมจะให้มีการสอนพิเศษนักเรียน เรียนฟรี ช่วงปิดเทอม เด็กจะเที่ยว มีรถโรงเรียนรับส่งฟรีและชุมชนเข้ามาช่วยเป็น วิทยากรภายนอกนำเอาภูมิ ปัญญาท้องถิ่นด้านดนตรี และการทำบายศรี จะเป็นผู้ปกครอง ผู้สูงอายุเข้ามาสอน และมีคำตอบแทนเป็นสินน้ำใจ ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นอย่างดี...”

2.14.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมี แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรม พัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงาน เป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการ ปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมือหรือเลื่อน วิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มี กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน โดยการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการ เรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่น

ด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติตนที่ดีอยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาเหลืองไชยราม (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรไว้ว่า

“...ส่วนใหญ่ครูจะอยู่กับนักเรียน จะใช้ระบบการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Television: DLTV) โดยจะเน้นครูให้อยู่กับนักเรียนตลอด เตรียมวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการสอน ตาราง ในส่วนของการสร้างขวัญกำลังใจ มีการสร้างขวัญกำลังใจตามปกติ ในด้านการสอน มีการเยี่ยมชั้นเรียนอย่างเป็นกันเอง และสนับสนุนทางด้านสื่อเทคโนโลยี อุปกรณ์ฉายภาพ (Projector) และคอมพิวเตอร์ที่มีความซับซ้อน ก็จะเข้าไปดูแล ช่วยเหลือ ครูมีการพัฒนาตัวเอง ครูมีความสนใจ เวลาที่มีประชุมอบรมก็จะสมัครใจ และมีความขยัน ค้นคว้าหาความรู้ เพราะคนส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ บ้านใกล้โรงเรียน สามารถทุ่มเทเวลาในการทำกิจกรรม ทำให้มีเวลาอยู่กับนักเรียนเยอะ และมีการอบรมนักเรียนในด้านคุณธรรมจริยธรรม...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการโรงเรียนบ้านนาเหลืองไชยราม (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...ครูมีการพัฒนาตัวเอง มีการอบรม มีการศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตัวเอง เรียนรู้ด้วยตัวเอง เช่นการเรียนผ่านในอินเทอร์เน็ต ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเป็นคนอย่างไรถึงจะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในด้านวิชาการ หนึ่ง ผู้อำนวยการจะต้องเป็นคนที่เกี่ยวข้องด้านวิชาการ สอง จะต้องมีส่วนร่วมกับชุมชน บางครั้งโรงเรียนเราจะไม่ดีเท่าที่ควร แต่ผู้อำนวยการจะต้องไปพูดคุยกับชุมชนเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ให้แก่โรงเรียนและคณะครู และจะต้องเป็นผู้นำในด้านวิชาการ นำคณะครู พอใกล้ถึงการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test: O-NET) จะหาข้อมูล ข้อสอบหามาให้คณะครูไปสอน เพราะครูบางคน ไม่เก่งทางด้านอินเทอร์เน็ต ทำให้เห็นถึงความจำเป็นของผู้บริหาร...”

2.14.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม เป็นกัลยาณมิตร

เชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน มีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง มีการยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยมีการนิเทศภายในแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูจำนวนน้อย และมีการพบปะกันเพื่อพูดคุยถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ในช่วงเช้าหลังทำกิจกรรมหน้าเสาธงของนักเรียน และช่วงพักรับประทานอาหารกลางวัน ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ส่งผลให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปฏิสัมพันธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ตามโครงการที่รับผิดชอบและปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้เรียน มีการนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาถึงผู้บริหารเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะอาชีพ ซึ่งผู้เรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเองมีการสืบสานศิลปะและดนตรีพื้นบ้านมีโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษาคือโครงการเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านนาเหลืองไชยราม (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ชุมชนแห่งวิชาชีพไว้ว่า

“...เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในด้านการเรียนการสอน ครูมีการวางแผนร่วมกันว่าจะไปในทิศทางใด เพื่อให้นักเรียน ได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ มีการประชุมวางแผนสำหรับคณะกรรมการชุมชน เมื่อโรงเรียนขอความช่วยเหลือ ก็สามารถสนับสนุน ชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี มีการประชุมประชาสังคมมีการเสนอความต้องการ ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วม เป็นการเชื่อมเครือข่ายสู่ท้องถิ่น ทั้งด้านบุคลากรทำกิจกรรมในห้องเรียน ทำการพูดคุยกันในช่วงตอนเช้าก่อนเข้าเรียน หัวข้อในแต่ละเรื่อง เพื่อลดเวลาในการประชุม บางโรงเรียนอาจใช้เวลาช่วงหลังเลิกเข้าแถวพูดคุยกัน เป็นการใช้อริยาบถในการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีการวางแผนชั้นเรียน ครูทุกคนมีส่วนร่วม ครูท่านใดมีความพึงพอใจระดับชั้นไหน ก็จะลงประจำชั้นนั้น ตอนแรกทางโรงเรียนขาดครู แต่ก็มีครูมาช่วยราชการ ครูจ้างสอนจากศิษย์เก่า เพราะขาดแคลนครู ในด้านวิชาเอกคณิตศาสตร์ เนื่องจากผล O-NET ทางโรงเรียนยังต่ำ ต้องมีการพัฒนา เมื่อได้ครูมาสอนก็เป็นผลดีต่อโรงเรียน ทำให้มีบุคลากรครบตามจำนวนชั้นเรียน ”

เช่นเดียวกับครูวิชาการ โรงเรียนบ้านนาเหลืองไชยราม (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนไว้ว่า

“...คุณครูมีการระดมสมองกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในช่วงเช้าจะมีการพูดคุยกัน อย่างเช่น นักเรียนประถมศึกษาปีที่ 5 ที่มีปัญหา เรื่อง

พฤติกรรมมีความก้าวร้าวและไม่สามารถอยู่กับเพื่อนได้ ต้องนำมาพูดคุยกันเป็นประจำว่า จะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร ถ้านำมาโรงเรียน ก็จะมาวุ่นวายทั้งเพื่อนและครูจึงไม่สามารถสอน และทำงานได้เต็มที่ จึงแก้ปัญหาโดยการให้ไปงานไปทำที่บ้าน พอทำเสร็จก็ให้เพื่อนที่อยู่บ้านใกล้เคียงมาส่งครูให้ตรวจคะแนนให้ วัยรุ่นสมัยนี้จะมีลูกน้อย พ่อแม่ปู่ย่าตายายจะรักมาก เราไม่สามารถแตะต้องเขาได้ แต่เมื่อมีประชุมผู้ปกครอง ครูก็จะชี้แจงให้ผู้ปกครองรู้ถึงการรักลูกให้ถูกวิธี และในด้านการเรียนการสอน ผู้ปกครองไม่สามารถมาสอนเด็กได้เพราะในสมัยนี้หลักสูตรมันเปลี่ยนไปแต่ผู้ปกครองก็ต้องติดตาม ว่าเด็กมีการเรียนรู้ถึงไหนคู่มือโทรศัพท์หรือไม่ หรืออ้างว่าครูใช้เปิดอินเทอร์เน็ตให้ทำงานหรือไม่ เพราะส่วนใหญ่ครูจะไม่สั่งงานในทางอินเทอร์เน็ตเพราะว่าทุกบ้านเด็กไม่มีอินเทอร์เน็ต และในการสอนเป็นชั่วโมงก็ไม่ สามารถทำการสอนลงลึกได้ เหมือนครูประจำชั้นที่สอนเองได้...”

2.15 โรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร หมู่ที่ 3 บ้านมอน ตำบลวรนคร อำเภอปัว จังหวัดน่าน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 69 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 10 คน พบว่า

2.15.1 ด้านการพัฒนางานองค์กร โรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีระบบการประกันคุณภาพภายในมีผลการจัดการศึกษาเป็นที่พึงพอใจของชุมชน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครูและผู้ปกครอง มีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก การกระจายอำนาจให้ครูวิชาการในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน มีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยมระบบการทำงานในรูปของคณะกรรมการ เพื่อการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงานตามโครงการและกิจกรรมให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการใช้ศาลาของวัดหน้าโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการพัฒนาคณะกรรมการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบมีการจัดทำแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนชุมชนมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบครบวงจร PDCA มีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาทั้งความรู้ในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาด้านคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้มีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม โดยมีการปรับพื้นที่เพื่อสร้างศาลาที่พักและใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน ทำให้บริเวณโรงเรียนร่มรื่น สวยงาม มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ถูกสุขลักษณะเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด ปลอดภัยและสวยงามต่อการจัดการเรียนรู้

ผู้อำนวยการโรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...การยกระดับของโรงเรียน เรามีทิศทางในการพัฒนา คือ การระเบิดจากภายใน ให้เขาเห็นว่าเราให้ความสำคัญในการจัดการศึกษาให้ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในตัวเราให้ได้ ว่าเราก็พัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดีไม่แพ้กับโรงเรียนประจำอำเภอ และที่โดดเด่นที่สุดก็คือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่ออกมา ไม่ว่าจะเป็นการประเมินระดับชาติและผลสัมฤทธิ์ที่ออกไปสู่สังคมเป็นตัวบ่งชี้ให้เขามีความเชื่อมั่น ตอนนี้เรามีการต่อสู้กับโรงเรียนขนาดเล็ก ที่จะมีการยุบรวม เราจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพให้ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่น ...จุดเด่นอีกอย่างหนึ่งก็คือชุมชนที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการเรียนการสอน เขาจะส่งเสริมสนับสนุนทั้งกำลังทรัพย์ ทรัพยากร และในการบริหารที่สำคัญที่สุดก็คือเงิน การบริหารบุคลากรด้วยเงิน เราสามารถระดมทรัพย์หนึ่งครั้งได้หลายแสน เพื่อนำมาจ้างครูช่วยสอนส่วนหนึ่งก็จะส่งผลต่อระบบการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการโรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนไว้ว่า

“...โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี ก็เพราะครูแต่ละวิชาจริงจัง เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์มาตรฐานหลักสูตร ทุกๆอย่าง ไล่เรียง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาต้องเห็นด้วย เวลามีปัญหาเราเข้าไปทำที่เขต เพื่อให้ประสบความสำเร็จ แต่อยู่ที่ผู้บริหารสำคัญที่สุด ผู้บริหารคือเป็นตัวขับเคลื่อนมีภาวะผู้นำ และผู้บริหารก็ต้องเป็นผู้ทำด้วย อย่างนั้นวิชาการจะมาทั้ง ๆ ขว้าง ๆ ให้ครูทำก็ไม่ได้เพราะครูเหมือนกันไม่สามารถสั่งการอะไรกันได้ ผู้บริหารต้องลุยด้วย ผู้บริหารต้องเน้นวิชาการ โรงเรียนถึงจะขับเคลื่อนไปได้ จะต้องติดตามงาน จะต้องมีการกำกับงาน มีการครูจ้างครูวิชาเอกคณิต ภาษาอังกฤษ ปฐมวัย มาสอน เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร...”

2.15.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารมีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและบุคลากรของโรงเรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู โดยวิธีการประชุมประจำเดือน การส่งครูเข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การพัฒนาครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดถือภารกิจและหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teachers and Educational Personnels Enhancement Based on Mission and Functional Areas as Majors: TEPE Online) เป็นต้น มีกระบวนการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความสำเร็จของงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมือหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยมีการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม

มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการสอนผู้อื่น ด้วยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาราชการทั้งในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์และวันหยุดเทศกาลนักขัตฤกษ์ เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรได้เห็นถึงความทุ่มเทและเสียสละ มีการบริหารงานด้วยพรหมวิหารธรรม และหลักธรรมาภิบาล มีการแสดงออกถึงการประพฤติดนที่ดีอยู่ในหลักศีลธรรมของศาสนา รวมทั้งใช้หลักของพระพุทธศาสนาบริหารจัดการโรงเรียน เช่น โรงเรียนวิสุทธิโพธิ์ การสอบธรรมศึกษา เป็นต้น

ผู้อำนวยการ โรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การพัฒนาครูและบุคลากรไว้ว่า

“...บุคลากรเป็นกลไกสำคัญมาก ในการขับเคลื่อน ในด้านการสอน จะต้องมีความพื้นฐานในด้านความพร้อม พื้นฐานครอบครัว เพราะจะส่งผลมาถึงโรงเรียน ทั้งฐานะครอบครัวและเป็นคนในพื้นที่ด้วย เรื่องของการเสียสละเวลา ค่อนข้างจะไม่มีปัญหา จะมีความรับผิดชอบได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ ส่วนของการอุทิศเวลา เป็นข้อได้เปรียบ และอยู่ในช่วงวัยของการทำงาน มีวิธีการจัดการเรียนการสอน ในการพัฒนาบริบท มีกิจกรรมที่จะส่งเสริม มีการพัฒนาฐานข้อมูลเดิม เพื่อส่งเสริมให้มีพัฒนาการ หรือเพื่อรับการประเมิน ที่ผ่านมาก็จะเห็นผลสัมฤทธิ์ ที่โดดเด่นเขาก็จะมองจากฐานเดิม ...บุคลากรและวิทยากรภายนอก ได้รับการสนับสนุนมีครูสอนดนตรี ที่สามารถนำเด็กออกจัดกิจกรรมได้ เช่น ดนตรีสากล ดนตรีไทย ดุริยางค์ จะมีครูมาสอนทุก ๆ วันศุกร์ เวลา 14.00 นาฬิกา การปฏิรูป กระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนมีการเน้นการประเมิน 5 สาระวิชา เราเป็นโรงเรียนขนาดเล็กครูไม่ครบตามกลุ่มสาระ ทำให้เด็กได้เรียนรู้ให้มากที่สุด รัฐบาลมีการส่งเสริมให้ใช้สื่อผ่านสังคมออนไลน์ (Social Media) ยูทูบ (YouTube) ครูควรรู้และดูมาตรฐานการสอนและตัวชี้วัด ครูสามารถเปิดยูทูบ (YouTube) อินเทอร์เน็ต (Internet) นำมาเปิดสอนนักเรียนได้ ยิ่งสื่อการเรียนการสอนในอินเทอร์เน็ตมีมากมาย เด็กก็จะได้รับโอกาสที่หลากหลายไม่จำเจอยู่กับครูที่จะต้องเปิดหนังสือสอน ครูใช้หนังสือสอนถือว่าเป็นความล้มเหลว ของการเรียนการสอนแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก ภายในโรงเรียนมีการจัดองค์ประกอบให้เอื้อต่อการเรียนรู้ได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นสื่อ อินเทอร์เน็ต (Internet) ห้องสมุด หรือสื่อบริการต่าง ๆ ส่วนแหล่งเรียนรู้ภายนอก เด็กสามารถเรียนรู้แหล่งชุมชนวิถีชีวิต อุทยานมีการจัดกิจกรรมให้เด็กได้อยู่บ่อยครั้ง เพราะโรงเรียนเป็นทางการของหน่วยงาน มีการทำงานพึ่งพาอาศัยกัน และท้องถิ่นมีการ

จัดงบประมาณวิชาชีพ โรงเรียนมีการจัดทำโครงการของงบประมาณ ในการเลี้ยงไก่
เพาะเห็ด...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการโรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561)
กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า

“...ผู้บริหารมีจุดเด่นคือ เน้นวิชาการเป็นประธานกลุ่ม มีการนำครูมานั่งและ
วิเคราะห์รายละเอียด และมีภาวะผู้นำ มีการกำหนดทิศทางองค์กรและวิสัยทัศน์ มีการดูแล
อย่างทั่วถึงเป็นที่ยอมรับของครู ... เป็นผู้อำนวยการที่ลงมือทำและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่
คณะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีการสนับสนุนส่งเสริมอุปกรณ์ ในด้านต่าง ๆ
เพื่อนำไปบริหารจัดการและให้ทุกคนมีส่วนร่วม เราจะไม่แยกแยะระหว่างครูและครูจ้าง
สอนเราจะทำให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นคนหนึ่งของคนในองค์กร...”

2.15.3 ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
โรงเรียนมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน มีการส่งเสริม
ชุมชนแห่งวิชาชีพให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่ง
วิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม มีความเป็นกัลยาณมิตร
เชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน มีการสร้างกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน
โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง ซึ่งมี
ลักษณะการนิเทศแบบเป็นทางการ โดยการสังเกตชั้นเรียน และแบบไม่เป็นทางการโดยมีการพบปะ
พูดคุยสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไข ในช่วงเช้าหลังกิจกรรมหน้าเสาธงและช่วงพักรับประทานอาหาร
กลางวัน ซึ่งเป็นการนิเทศการเหมาะสมกับจำนวนครูและการเปลี่ยนถ่ายบุคลากรจากที่อื่นซึ่ง
ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ มีการสร้างความยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญซึ่งเป็นการ
พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพและอยู่รอดในชุมชน ซึ่งหากไม่รักษาสภาพทำให้เกิด
การยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กทำให้ครูในพื้นที่ต้องเดินทางไปทำงานที่อื่นนอกภูมิลำเนาบ้านพัก
ทำให้ครูเข้าใจเป้าหมายของการจัดการศึกษาตามหลักสูตรมีการจัดบรรยากาศในห้องเรียนที่เอื้อต่อ
การเรียนรู้มีการใช้สื่อเทคโนโลยีให้ผู้เรียนสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตในกลุ่มสาระวิชาการเรียนรู้
ต่าง ๆ มีการประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงอิงพัฒนาการของผู้เรียนมีการสร้างสังคมแห่งการ
เรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียนที่เกิดขึ้นมีการวิจัยในชั้นเรียน
ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ตามหลักสูตรระดับสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อพัฒนา
ความรู้พื้นฐาน ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน และทักษะอาชีพ ซึ่งผู้เรียนส่วนใหญ่มีคุณธรรม
จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์มีทักษะด้านการคิดและการอยู่ร่วมกันในสังคมมีผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนอยู่ในระดับคุณภาพดีมากมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีได้รับการดูแลใกล้ชิดมีการ

ทำกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างหลากหลายมีกิจกรรมพัฒนาพัฒนาการผู้เรียนหลากหลาย เช่น กิจกรรมการแข่งขันกีฬาภายในการส่งเสริมงานด้านศิลปะและดนตรีอย่างต่อเนื่อง

ผู้อำนวยการโรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึง การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ชุมชนแห่งวิชาชีพไว้ว่า

“...เราต้องมีการพัฒนาส่งเสริมให้น้อง ๆ และบุคลากรเหล่านั้นได้รับการพัฒนาอบรมแลกเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อไม่ให้โคดเคี้ยว มีการประชุมมีการจัดกลุ่มคุยกัน แลกเปลี่ยนกันตลอดและทุกคนก็ต้องเปิดใจรับฟังกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการวิพากษ์ เพื่อก่อเพื่อสร้างและพัฒนา เป็นการยอมรับซึ่งกันและกันเป็นลักษณะของการพบปะกันแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ก็จะพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในช่วงรับประทานอาหาร ส่วนชุมชนให้ความสำคัญกับการบริหาร ให้เขามีความเชื่อมั่นในการบริหารของเราให้ได้ จะต้องมีการหลอมรวมเข้าด้วยกัน โดย การบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ทุกคนได้รับรู้รับทราบร่วมกันหมด...”

เช่นเดียวกับครูวิชาการโรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร (สัมภาษณ์, 16 มีนาคม 2561) กล่าวถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนไว้ว่า

“...ระบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีการแบ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ออกเป็น 2 ช่วงชั้นช่วงชั้นที่ 1 คือแก้ปัญหาในด้านการอ่าน การเขียนช่วงชั้นที่ 2 คือการอ่าน คิด วิเคราะห์ ช่วงชั้นที่ 2 เป็นการทำให้ผลสัมฤทธิ์ การทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test: O-NET) โดยเฉพาะ วิชาภาษาไทย ชั้นประถมศึกษา ปีที่ 4 ประถมศึกษา ปีที่ 5 และ ประถมศึกษา ปีที่ 6 ครูที่จะรับผิดชอบวิชาวิทย์ คณิต ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย แต่ละคนจะ รับผิดชอบ ส่วนวิชาที่เหลือครูประจำชั้นจะรับผิดชอบเพราะการส่งต่อไม่เหมือนกัน แต่เวลาสอบครูประจำชั้นจะสอบเองจะได้วิเคราะห์เด็กภายในตัว แต่จะแตกต่างกัน 2 วิชา คือวิชาคณิตและภาษาไทยเด็กบางคนได้คณิตแต่ไม่ได้ภาษาไทย เด็กบางคนได้ภาษาไทย แต่ไม่ได้คณิต ทำให้มีเด็กพิเศษเยอะ...จุดเด่นของครูในการประสบความสำเร็จ คือมีข้อ ได้เปรียบจำนวนเด็กต่อห้อง ครูมีความใส่ใจ มี ระบบดูแลของครูต่อนักเรียนประจำห้อง มีการเติมเต็มของครูต่อนักเรียน แตกต่างจากโรงเรียนที่มีจำนวนเด็กนักเรียนมากยิ่งมามากยิ่ง ดูแลไม่ทั่วถึงเรามีแค่ 10 คน เราจะดูแลได้ทั่วถึงมีความใส่ใจและที่สำคัญคือระบบดูแล เอาใจใส่รักลูกศิษย์เหมือนลูก ถือว่าเป็นหัวใจหลัก...”

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวน

เอกสาร (Documentary Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) จากพหุกรณีศึกษา (Multi-Cases Study) จากการลงเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Research) กับประชากร ดำเนินการ เทียบเคียงกับแนวคิดของมาร์ควอร์ต (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) ซึ่งได้ สรุปผลการวิจัยของศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สหรัฐอเมริกา ซึ่งระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป (Characteristics of Learning Organizations) และประยุกต์เป็นคุณลักษณะของโรงเรียน แห่งการเรียนรู้ (Characteristics of Learning Schools) ซึ่งแสดงถึงลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาประชากร จำนวน 15 โรงเรียน และ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลตามและนำมาสร้างเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำในการพัฒนา โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบนโดยแสดงผล การวิเคราะห์ข้อมูลเทียบเคียงกับแนวคิดได้ดังตารางที่ 4.2



ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเทียบเคียงคุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Characteristics of Learning Schools) ของโรงเรียนในเขตภาคเหนือตอนบน

คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) Characteristics of Learning Schools	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ Characteristics of Learning Schools
1. พิจารณาถึงปัจจัยกีดกันต่าง ๆ ที่มีต่อโรงเรียน และตัดสินใจได้ว่า เรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องตอบสนอง และในทางกลับกันก็พิจารณาได้ว่า โรงเรียนจะสามารถมีอิทธิพลต่อภาวะแวดล้อมได้อย่างไร	ทุกโรงเรียนได้รับความกดดันด้านปัจจัยการบริหารจัดการสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านจำนวนบุคลากรที่ไม่ครบตามความต้องการพัฒนา ด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากเงินอุดหนุนของรัฐไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ด้านสื่อ วัสดุและอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้านการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นนิติบุคคลภายในเงื่อนไข ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐต้นสังกัดและทุกโรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามบริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
2. สามารถระบุถึงประเด็นหรือด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ด้านการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ด้านงานวางแผนหลักสูตร โดยรวมของโรงเรียน ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น	ทุกโรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการ โดยวิธีการ SWOT เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของการพัฒนาโรงเรียนตามบริบทของตนเอง มีหลักสูตรระดับสถานศึกษา มีแผนการจัดการเรียนรู้ และมีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) Characteristics of Learning Schools	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ Characteristics of Learning Schools
3. สามารถระบุได้ว่า งานด้านใดของโรงเรียน ที่ควรวัดและประเมินผล เช่น ผลการสอนของครู และผลการเรียนของนักเรียน ทั้งระบุได้ว่า จะนำผลการวัดประเมิน ไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างไร หรือถ้าจะวัดด้านมูลค่าเพิ่มจะทำได้ อย่างไร เป็นต้น	ทุกโรงเรียนมีการดำเนินงานวิชาการ มีการวัดและประเมินผลนักเรียนตามหลักสูตรและจุดเน้นที่กำหนดไว้ของโรงเรียน มีการนำผลการวัดและประเมินผลส่งต่อให้กับครูผู้สอนในระดับชั้นที่สูงขึ้นไป มีระบบการส่งต่อนักเรียนตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
4. มีการกระตุ้นส่งเสริม ให้เกิดการค้นคิดนวัตกรรมและมีการทดลองอย่างหลากหลาย เกิดขึ้นในโรงเรียน	ทุกโรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน เช่น การวิจัยในชั้นเรียน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนการสอนของผู้เรียนในชั้น รวมทั้งมีการจัดการเรียนการสอนโดยวิธีทำโครงงาน
5. มีการแลกเปลี่ยน และให้สารสนเทศระหว่างกันผ่านการสื่อสารหลายทิศทาง อย่างกว้างขวางและเปิดเผยทั่วทั้งโรงเรียน	ทุกโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสารสนเทศจากผู้บริหารกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน เห็นได้จากการประชุมประจำเดือน และการประชุมย่อยทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
6. การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional Development) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ	ทุกโรงเรียนมีการจัดทำโครงการพัฒนาครูและบุคลากร โดยครูทุกคนมีแผนพัฒนาของตนเอง (ID-Plan) เพื่อเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนาตามที่ต้องการพัฒนาทั้งในรูปแบบโครงการพัฒนาคูครบวงจร (คู่มือครู) และจากต้นสังกัด
7. มีการกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงานและการแก้ปัญหของการปฏิบัติการกิจทุกด้านของโรงเรียน	ทุกโรงเรียนมีวิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้พัฒนาการปฏิบัติงานและแก้ปัญหที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การประชุม การปรึกษาหารือ การรายงานผลการปฏิบัติงานและ การจัดทำ SAR ของครูเพื่อเสนอต่อผู้บริหาร

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) Characteristics of Learning Schools	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ Characteristics of Learning Schools
8. ดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใด ๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial Culture)	ทุกโรงเรียนมีการดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใด ๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ประสานการทำงาน การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จากผู้ที่มีความรู้ในแต่ละด้านและมีประสบการณ์ในการพบปัญหาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น การนิเทศภายในแบบพี่สอนน้อง การนิเทศภายในแบบ (Coaching and Mentoring) การเยี่ยมชั้นเรียน เป็นต้น
9. ผู้นำให้ความมั่นใจได้ว่า ทุกทักษะและมุมมองของทุกคนจะได้รับการนำไปสังเคราะห์และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของโรงเรียน	ทุกโรงเรียนมีการจัดประชุมระดมความคิด เช่น การระดมสมอง (Brain Storming) การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นจากคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา จากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะที่ปรึกษา รวมทั้งจากสมาคม ผู้ปกครอง เพื่อจัดทำวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง และเป้าหมาย การจัดการศึกษาตามบริบทของโรงเรียน เช่น โรงเรียน 4 ภาษา โรงเรียนทอผ้าทอไหม โรงเรียนคุณภาพขนาดเล็ก เป็นต้น
10. สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง	ทุกโรงเรียนมีการแบ่งงานเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป ซึ่งมีการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานตามโครงการ/กิจกรรมตามของแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยการสร้างทีมงานเพื่อให้งานสำเร็จ

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน จากการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (ภาคสนาม) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและร่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน จากประชากร จำนวน 15 โรงเรียน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป นำไปสู่ข้อสรุปขององค์ประกอบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นองค์ประกอบสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และคุณลักษณะ (Characteristics) ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ ร่วมกันกำหนดทิศทาง ภาพอนาคตและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่ม กระจายโอกาส และพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา การผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และการปฏิรูปการเรียนรู้ ตลอดจนยอมรับการปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีการ เมื่อสถานการณ์และแวดล้อมเปลี่ยนไป มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการมุ่งผลสัมฤทธิ์งานการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทาง การพัฒนาองค์กร โดยมีความทันสมัย และสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนา งานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด มีความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้หรือโอกาสความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ การยอมรับการปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีการ เมื่อสถานการณ์และแวดล้อมเปลี่ยนไป ทั้งด้านครูและบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ สื่อและเทคโนโลยี กฎหมายสภาพสังคม โดยจัดทำขึ้นเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดยุทธศาสตร์หรือทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ให้ทันสมัยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัด โดยเห็นได้จากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ บันทึกการประชุมคณะครู บันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยที่โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง จะกำหนดเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ คือการมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นหลัก ได้แก่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติที่ดี ผู้เรียนมีทักษะวิชาการหรือทักษะกีฬา เช่น ได้รับรางวัลจากการแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับภาคหรือระดับชาติ และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ได้รับการรับรองคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้มีมาตรฐานและได้รับรางวัลระดับชาติและระดับนานาชาติ เช่น โรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนพระราชัฐ โรงเรียนรางวัลพระราชทาน โรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นต้น

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยดำเนินการสร้างค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่การปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มียึดหลักการมอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และมีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบท วิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนเป็น ผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร สามารถให้ทุกคนสามารถเป็นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่ของตนเองและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน มีความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์องค์หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทาง ป้องกันแก้ไขปัญหานงานในความรับผิดชอบ มีการประเมินความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ และมีความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน ผู้บริหารสถานศึกษา มีแบบแผนทางความคิด และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาแบบแผนทางความคิด เป็นรูปแบบ (Model) การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีการวางแผนงานโครงการ/กิจกรรม ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาให้มีลักษณะเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาหลักคิดเชิงระบบและการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของตนเอง คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Performance) ให้เกิดขึ้นในการทำงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม แนะนำ ช่วยเหลือและให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวม (Holistic Management)

1.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานทั้งงานบุคคลและลักษณะทีมงานเป็น ผู้มีความสามารถในการสร้างทีมงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาตามเป้าหมาย มีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน มีการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย และมีวิธีการเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน มีวิธีบริหารแบบกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ให้กับครูและคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ให้มีบทบาทหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจงานที่ได้รับมอบหมายรับผิดชอบ เป็นผู้มี ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการ และให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

1.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์และแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ให้มีความร่วมรื้อน สวยงาม ปลอดภัยและมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ เห็นได้จากการพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ศูนย์ปรัชญาการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาสนามกีฬาและลานกีฬาอเนกประสงค์ การพัฒนาห้องเรียนอาเซียน ศึกษา ห้องจริยธรรม เป็นต้น

1.2 การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn)

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็น พ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ในการสร้างข้อปฏิบัติสำหรับการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน ที่มาจาก เกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ได้แก่ การจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น

1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาระบบสังคมในโรงเรียนให้มีลักษณะของ ความเป็นชุมชน มีการส่งเสริมครูผู้สอนเพื่อสร้าง “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” มีการปฏิบัติงานของ วิชาชีพพร้อมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม มีการสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามหลักของศีลธรรมอันดีงาม เช่น การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนวิถีพุทธ โรงเรียนส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมดีเด่น เป็นต้น มีการจัดประชุมทั้งอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งมีการร่วมปรึกษา

หารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรอยู่เสมอ ทั้งในรูปแบบการประชุมอย่างเป็นทางการ การประชุมกลุ่มย่อย และการนิเทศภายในชั้นเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีทักษะความสามารถ ด้านการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ มีความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารกำลังใจ เป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือ วิทยสัมพันธ์ต่อกัน มีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มสัมพันธ์วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เช่น การพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และจำแนกตามกลุ่มการเรียนรู้สาระวิชา รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการระหว่างโรงเรียนเป็นเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ มีการส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร โดยส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนา มีการใช้กระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การประชุม (Meeting) การถอดบทเรียน (After Action Review: AAR) การระดมสมอง (Brain Storming) การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การอบรม (Training) การสัมมนา (Seminar) การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ เป็นต้น

1.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการทำงานและมีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน มีการพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป รวมทั้งมีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ได้แก่ การขยายผลครูแกนนำซึ่งได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานต่างแล้วขยายผลเชิงปฏิบัติการให้กับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น ครูแกนนำการสอนแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain Based Learning: BBL) ครูแกนนำการจัดการเรียนการสอนแบบสะเต็มศึกษา (STEM Education) เป็นต้น มีการสร้างความสัมพันธ์โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน มีการสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรของครูและบุคลากร มีการยึดโยงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานและส่วนบุคคล เช่น การนิเทศภายในแบบพี่สอนน้อง การมีสวัสดิการของโรงเรียน การจัดหาปณิกสงเคราะห์สำหรับสมาชิก เป็นต้น รวมทั้งจัดให้มีการจัดการดูแลตรวจสอบกันเอง โดยมีแผนนิเทศภายใน มีการพัฒนาระบบนิเทศ กำกับและการตรวจสอบระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นการตรวจสอบแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ การจัดให้มีครูพี่เลี้ยง

สำหรับครูบรรจุใหม่ การส่งตามโครงการตามปฏิทินปฏิบัติงาน การนิเทศการสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนางาน

1.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังให้มีการยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ มีการนิเทศในการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถึงประโยชน์ของครูผู้และบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development)

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู มีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้แก่ การเลื่อนวิทยฐานะชำนาญการ ชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญ ส่งเสริมให้ครูได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ ได้แก่ รางวัลครูสุคดี ครูผู้ทำคุณประโยชน์ต่อการศึกษา ครูดีเด่น รางวัลทรงคุณค่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน เป็นผู้มีอิทธิพลดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีการให้เกียรติกับบุคลากรและเปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อระดับสูงขึ้น

ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองและบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาเพื่อพัฒนาให้มีลักษณะเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะและการรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเอง ครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น การจัดทำแผนการพัฒนาร่าง (Individual Development Plan: ID Plan) เพื่อพัฒนาตนเองของครู การรายงานผลจากการพัฒนาตนเอง เช่น การอบรม การสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ การทัศนศึกษา การศึกษาดูงาน เป็นต้น รวมทั้งมีการจัดทำประเมินตนเอง (SAR) เมื่อสิ้นปีการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ (Expert) ในการปฏิบัติตามวิชาเอกของตนเอง มีการส่งเสริมสนับสนุนครูเป็นรายบุคคล มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและให้ความช่วยเหลือแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคลเป็นผู้มีความสามารถ ในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร เช่น สมาคมครูและบุคลากรทางการศึกษา เครือข่ายสถานศึกษา เครือข่ายครูระดับสายชั้น เครือข่ายครูกลุ่มสาระวิชาการเรียนรู้ เครือข่ายครูกลุ่มที่มีความสนใจร่วมกัน เป็นต้น

1.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง ที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก มีความเสียสละและ

อุทิศตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เช่น การปฏิบัติงานนอกเวลา การมาปฏิบัติหน้าที่วันหยุดราชการ เป็นต้น

1.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความคิดหวังต่อการปฏิบัติงาน มีการใช้เกณฑ์การปฏิบัติในการสร้างความคิดหวังในการปฏิบัติงานเป้าหมายความสำเร็จ โดยผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ด้วยการเข้าประชุม ชุมทางวิชาการอบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ มีการรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

1.3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีการประชุมประจำเดือนและมีการนิเทศ ในการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรยึดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามกระบวนการและปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นระยะ

1.3.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ซึ่งเป็นงานเชิงนวัตกรรมที่ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษามีความต้องการพัฒนา เช่น การวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน รวมถึงการพัฒนาอาชีพตามความสนใจ เป็นต้น

1.3.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน มีการสร้างและพัฒนาทีมงานคุณภาพ (Team Works) ทั้งระดับสายชั้นเรียน ระดับกลุ่มสาระวิชา การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและขับเคลื่อนการพัฒนาตามแผนงาน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล องค์ประกอบเพื่อจัดทำร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) การตรวจสอบทฤษฎีฐานราก ใช้สถิติในตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ที่ได้จากการวิจัยพัฒนาทฤษฎีฐานราก) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่าง) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ประมวลค่าพารามิเตอร์โดยวิธีโดยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูง (Maximum Likelihood Estimate) ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ ซึ่งมีตัวแปรที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงทั้งภายในและภายนอก โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอในรูปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ค่าสถิติสำคัญที่ใช้

ในการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 0.07 ซึ่งค่าที่ได้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) สูงกว่า 0.05 หมายความว่ารูปแบบที่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เท่ากับ 0.95 หมายความว่ารูปแบบที่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือมาตรฐาน (Standardized of Root Mean Squared Residual: Standardized RMR) เท่ากับ 0.04 ถือว่าเป็นเศษเหลือที่น้อยที่สามารถเข้ากับข้อมูลได้ดี และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคาดเคลื่อนจากการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.04 ถือได้ว่าเข้ากับข้อมูลได้ดี (สุกมาส อังสุโชติ, 2552, น. 21-25) โดยมีผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และคุณลักษณะ (Characteristics) ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เทียบเคียงกับแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษาที่กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้จัดองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งพบว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และคุณลักษณะ (Characteristics) ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีจำนวน 3 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย

2.1 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาองค์กร (O-Organization Development) จำนวน 5 องค์ประกอบย่อย

- 2.1.1 การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 2.1.2 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน
- 2.1.3 การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน
- 2.1.4 การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
- 2.1.5 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม

2.2 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (S-Schools that Learn) จำนวน 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.2.1 การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน

2.2.2 การส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม

2.2.3 การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน

2.2.4 การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง

2.2.5 การยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

2.3 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (P-Personnel Development) จำนวน 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

2.3.1 การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู

2.3.2 การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง

2.3.3 การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง

2.3.4 การจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม

2.3.5 การนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ

2.3.6 การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากข้อค้นพบสภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของประชากรที่วิจัยตามเทียบกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า ทุกโรงเรียนมีความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เมื่อเทียบกับองค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนและแสดงไว้ในตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 สภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เทียบกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา														
	โรงเรียนบ้านออนหลวย	โรงเรียนบ้านสันโค้ง	โรงเรียนบ้านเวียงพาน	โรงเรียนบ้านไมยมิตรภาพที่168	โรงเรียนบ้านป่าจั่น	โรงเรียนบ้านแม่แฝง	โรงเรียนบ้านปางอ้ายห้วยหมพ	โรงเรียนบ้านม่วงคำ	โรงเรียนบ้านเหล่ายาว	โรงเรียนวัดต้นไคร้	โรงเรียนวัดมงคลถาวร	โรงเรียนจตุรลงรังตนาคาร	โรงเรียนบ้านย่านยาว	โรงเรียนบ้านนาเหลืองไชยราม	โรงเรียนจอมแจ้งวิทยาคาร
3.5 การนิเทศกำกับ ติดตาม ดูแลการจัด การเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.6 การเรียนรู้ร่วมกันแบบ ทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

3. วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์หาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบน ตามลำดับดังนี้

3.1 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และคุณลักษณะ (Characteristics) ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย สมรรถนะของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 5 องค์ประกอบ สมรรถนะของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn) มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 5

องค์ประกอบ และสมรรถนะของผู้บริหารในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 6 องค์ประกอบ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น ดังนี้

3.1.1 สมรรถนะของผู้บริหารในการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีอุดมการณ์มุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาและเข้าใจบริบทของโรงเรียนทั้งอดีตความเป็นมา ปัจจุบัน และมีการกำหนดทิศทาง ภาพอนาคตและเป้าหมายของ ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษาในสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวนโยบายภาพการจัดการศึกษาในอนาคต โดยสามารถบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรเป็นผู้มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนทางความคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาผลงานเป็นรูปแบบ (Model) การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนผู้บริหารต้องมีแผนและดำเนินการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน การสร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นกับทุกคนในโรงเรียน เช่น การสร้างคุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน การสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียน การสร้างค่านิยม 12 ประการ การสร้างระบบสังคมแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น ผู้บริหารควรพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน มีการกำหนดภาระงานของครูและบุคลากรให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ผู้บริหารควรสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การทำงานเป็นทีมคุณภาพ (Quality Teamwork) ตามแผนงานหรือโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานโดยทุกคน ทราบถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้บริหารควรบริหารจัดการสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ในโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่น สะอาด สวยงาม เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน

สำหรับความคิดเห็นเพิ่มเติมนั้น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 (สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2561) กล่าวว่า

“...โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาจึงต้องมีลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำของโรงเรียนผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรด้านวิชาการ...”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 (สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2561) ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“...ผู้บริหารเป็นผู้อยู่ในฐานะผู้ดูแลระบบ จึงควรมีทักษะในการจัดหาทรัพยากรสำหรับการพัฒนาโรงเรียน มีความสามารถในการประสานงานติดต่อกับเครือข่าย

ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้เพียงพอและมีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาโรงเรียน ควรมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า มีความคิดเป็นระบบ มีความมุ่งมั่นในการที่จะต่อสู้กับปัญหาที่ซับซ้อนและตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่สูงยิ่งขึ้นต่อไป...”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 (สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2561) ให้ความคิดเห็นไว้ว่า

“...ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในสืบสานวัฒนธรรมประเพณีไทยและท้องถิ่นด้วย ซึ่งจะสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ภาคเหนือตอนบน...”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 (สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2561) ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ว่า

“...ในฐานะที่เป็นครูผู้สอน ได้เห็นปรากฏการณ์จากประสบการณ์ที่ทำงานกับผู้บริหารโรงเรียนมาแล้ว ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร โรงเรียนก็จะมี การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ครูอาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นธรรมชาติของบุคคลที่ รู้สึกว่า การทำงานแบบเดิม ๆ ที่เคยทำมาก็รู้สึกปลอดภัยดี ไม่มีความเครียด หากเปลี่ยนแปลงงานก็ต้องเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการ กำหนดภาระงานของครูและบุคลากรให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ จะต้องสร้าง ความร่วมมือร่วมใจ การทำงานเป็นทีม โดยทุกคนจะได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน...”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 (สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2561) ให้ความคิดเห็นไว้ว่า

“...ผู้บริหารเป็นผู้นำ ครูในโรงเรียนก็คอยดูว่าผู้บริหารจะลงมืออย่างไร ให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่สำคัญที่สุดก็คือผู้บริหารต้องสร้างค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานที่ดี สร้างให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในเกิดขึ้นในโรงเรียน หากทำได้จนเป็นปกติของโรงเรียนแล้วครูก็ไม่ต้องมาเหนื่อยในการเตรียมรับการประเมินอะไรที่ต้องมาเตรียมกันวันวาย...”

3.1.2 สมรรถนะของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn) ผู้บริหารควรมีโครงการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนา ความเป็นมืออาชีพของครู เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูตามวิชาชีพที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาที่ ต้องขับเคลื่อนตลอดเวลา เช่น การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 การจัดการเรียน การสอนแบบสะเต็มศึกษา (STEM Education) การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การจัดการเรียนการสอนแบบใช้สมองเป็นฐาน (Brain Based Learning: BBL) เป็นต้น ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นการ สอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง ผู้บริหารควรมีส่งเสริมครูผู้สอนเพื่อสร้าง “ชุมชนแห่งวิชาชีพ”

(Professional Learning Community: PLC) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญาในการพัฒนาตนเอง การเสาะแสวงหาความรู้โดย กระบวนการต่าง ๆ เช่น การถอดบทเรียน (Action After Review: AAR) รวมทั้งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรายบุคคล โดยการศึกษาครูเป็นรายบุคคลจากรายงานประเมินตนเอง (SAR) และแผนการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) และถือเป็นคำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาครูเป็นรายกรณีศึกษา (Case Study) ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจของการพัฒนาสู่ความเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชนตลอดถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการร่วมกับขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูงให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

สำหรับความคิดเห็นเพิ่มเติมนั้น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 (สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2561) กล่าวว่า

“...ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความรู้ ผู้นำเชิงจริยธรรมสูง เนื่องจากงานของโรงเรียนมีความซับซ้อน เมื่อผู้บริหารเป็นหลักในการทำงานเป็นผู้ดำเนินการผ่านปัญหาและอุปสรรคต่างๆซึ่งจะทำให้เกิดความสุขในการทำงานสามารถนำโรงเรียนไปสู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้...”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 (สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2561) ให้ความคิดเห็นไว้ว่า

“...เห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละโรงเรียนอาจมีจุดเด่น จุดเน้นที่แตกต่างกันไปตามบริบทของโรงเรียน ในส่วนนี้ได้เห็นอยู่ที่เป็นรูปธรรมเชิงนโยบายก็คือ การทำกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งจริง ๆ แล้วครูเราก็ทำเป็นปกติมาอยู่แล้ว เพียงแต่มาใช้ศัพท์ทางวิชาการมาบอกให้รู้ว่าแบบนี้เป็นลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนควรเข้าใจถึงการทำกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เหมาะสมและให้โอกาสครูได้พบปะ พูดคุยกัน ไม่ควรมองว่าเป็นการใช้เวลาแบบไม่คุ้มค่า เพราะบางครั้งก็จำเป็นต้องพูดคุยสัพเพเหระเป็นเรื่องปกติ ผู้บริหารควรจัดสถานที่ในการพบปะแบบไม่เป็นทางการ เช่น ในเวลาพักรับประทานอาหารกลางวัน การประชุมกลุ่มย่อย (สภากาแฟ) จะทำให้มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูที่มีประสบการณ์หรือร่วมกันขบคิดแก้ไขปัญหาที่ครูประสบ”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 (สัมภาษณ์, 26 พฤษภาคม 2561) ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ว่า

“...โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะหน้าที่และภารกิจเหมือนกัน ต่างกันที่บริบทและความพร้อมของโรงเรียนแต่ละแห่ง และก็มีจุดเด่น จุดด้อยที่แตกต่างกัน อาจมีความเป็นลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทั้งที่เห็นเด่นชัดและไม่เด่นชัด แต่ก็เหมือนกัน เพราะผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีความแตกต่างกัน มีค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรอาจจะคล้ายกันแต่คงไม่เหมือนทั้งหมด ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนมีขนาดใหญ่ นักเรียนมาก ครูมากก็จะมีลักษณะความเป็นทางการสูง ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กก็จะมีความเป็นทางการไม่มาก ผู้บริหารต้องรู้จักองค์กรของตนเอง รู้ว่าจะต้องทำอะไรให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน จะต้องทำกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างไร ด้านเอกสารจะทำแบบไหนเข้มข้นมากขึ้นน้อยเพียงไร เพราะถ้ายุ่งกับเอกสารมากเกินไปก็ทำให้อยู่กับกลุ่มครู และนักเรียนน้อยตามไปด้วย แต่ถ้าไม่สนใจเรื่องเอกสารเลยก็ไม่เห็นร่องรอยการทำงาน...”

3.1.3 สมรรถนะของผู้บริหารในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) ผู้บริหารควรมีแผนการพัฒนาบุคลากร หลากหลายรูปแบบอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ เช่น ส่งครูและบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร มีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร และ มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การกำหนดนโยบายให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กรหลังจากการพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานมาแล้ว เพื่อเสริมสร้างให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ของแต่ละคนในองค์กร และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ควรให้มีห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาส่งเสริมทักษะการอ่าน และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากการอ่านสำหรับครูและบุคลากร ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของการพัฒนาร่วมกันในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยอาจกำหนดเป็นกลุ่มย่อย ๆ และระดับโรงเรียน เช่น ระดับช่วงชั้น ได้แก่ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษาต้น ระดับประถมศึกษาปลายและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือระดับสายชั้นเรียน หรือกลุ่มสาระวิชา เป็นต้น ผู้บริหารต้องมีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขับเคลื่อนไปได้อย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ที่ความใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและ เทคโนโลยี มีความขยัน หมั่นเพียร และเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผลและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ตื่นตัวไปยอมรับว่าเป็นมีคุณธรรมดีงาม มีความยุติธรรมและบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เช่น มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น

ความคิดเห็นเพิ่มเติมนั้น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 (สัมภาษณ์, 19 พฤษภาคม 2561) กล่าวว่า

“...ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ดี แต่ควรมีเหตุผลและยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วย จึงจะเป็นการบริหารแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และเป็นไปตามหลักประชาธิปไตย ส่วนผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรมนั้นอาจกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนคือเป็นคุณธรรมที่สอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา เป็นต้น ...”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 (สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2561) ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ว่า

“...ผู้บริหารควรมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เข้าใจ เข้าถึง ความรู้ความสามารถและทัศนคติของครูแต่ละคน บางครั้งก็จำเป็นที่ต้องปรับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานใหม่ ๆ ซึ่งก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารอยู่แล้วว่าต้องเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้ชี้แนะ (Coach) ที่ดี แรก ๆ ผู้บริหารอาจต้องลงมือทำให้ดูเป็นตัวอย่างต่อไปก็ค่อย ๆ ปล่อยให้ครูได้คิดเองทำเอง...”

3.2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และคุณลักษณะ (Characteristics) ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย สมรรถนะของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย จำนวน 5 องค์ประกอบ สมรรถนะของผู้บริหารในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 5 องค์ประกอบ และสมรรถนะของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn) มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 6 องค์ประกอบซึ่งพบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและร่างเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งแสดงไว้ในตารางภาคผนวก

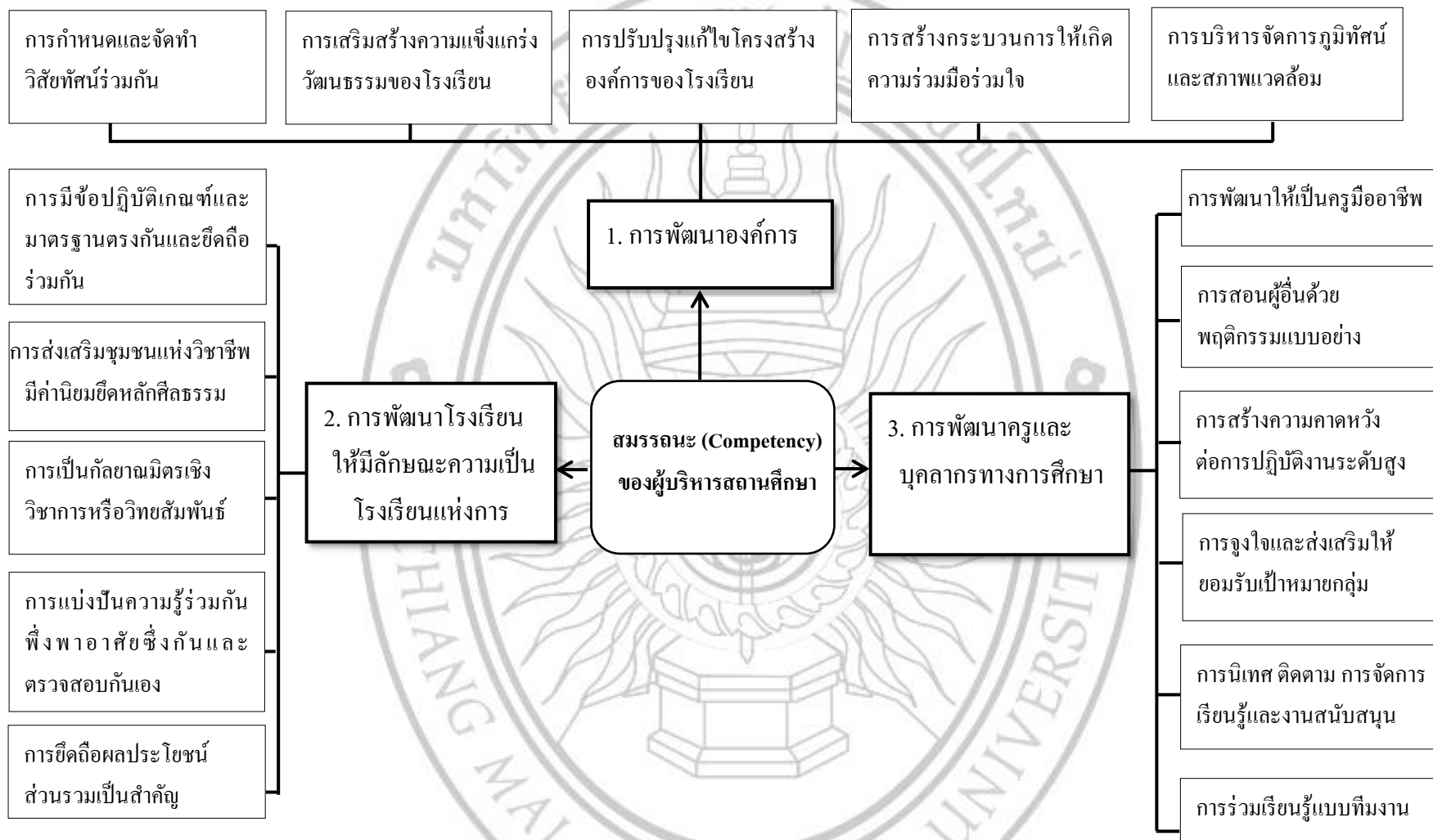
4. ผู้วิจัยได้จัดทำรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.1 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาองค์การ (O-Organization Development) จำนวน 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม

4.2 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (S-Schools That Learn) จำนวน 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน การส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง การยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

4.3 สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (P-Personnel Development) จำนวน 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง การจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม การนิเทศกำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุน การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำเป็นภาพแสดงองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 3 ประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 ดำเนินการขั้นตอนที่ 3 เพื่อยืนยันร่างรูปแบบ (Model) โดยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากประชากรทั้งหมด 15 โรงเรียน จำนวน 300 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง 169 คน ตามตารางคำนวณของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่และร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	65	38.46
หญิง	104	61.54
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	11	6.51
อายุ 31 – 40 ปี	48	28.40
อายุ 41 – 50 ปี	61	36.10
อายุ 51 – 60 ปี	49	28.99
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	133	78.70
ปริญญาโท	35	20.71
ปริญญาเอก	1	0.59

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	9	5.33
10 - 20 ปี	63	37.28
21 - 30 ปี	66	39.05
31 - 40 ปี	31	18.34

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.54 มีอายุเฉลี่ยมากที่สุดอยู่ในช่วง 41- 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.10 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 78.70 โดยมีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.05 ใกล้เคียงกับประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วงอายุ 10 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.28

2. ผลการประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อต้องการทดสอบว่าตัวประกอบตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่

จากแบบสอบถาม เรื่อง ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ซึ่งมีระดับคะแนน 9 ระดับ (Lyman, 1991, P.106) โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

KANDS หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารซึ่งเป็นความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ORGAN หมายถึง การพัฒนาองค์กร

PERSON หมายถึง การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

SCHOOL หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

X1 หมายถึง การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน

X2 หมายถึง การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน

X3 หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน

X4	หมายถึง การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
X5	หมายถึง การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม
X6	หมายถึง การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู
X7	หมายถึง การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง
X8	หมายถึง การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง
X9	หมายถึง การชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม
X10	หมายถึง การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุน อื่น ๆ
X11	หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน
X12	หมายถึง การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกัน และยึดถือร่วมกัน
X13	หมายถึง การส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ การปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพมีแนวคิดและ ความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องดีงาม
X14	หมายถึง การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน
X15	หมายถึง การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลัก พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการดูแล ตรวจสอบกันเอง
X16	หมายถึง การยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ	
$\bar{X}$	หมายถึง ค่ามัธยฐานเลขคณิต หรือค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Max	หมายถึง คะแนนสูงสุด (Maximum)
Min	หมายถึง คะแนนต่ำสุด (Minimum)
X^2	หมายถึง ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
df	หมายถึง องศาอิสระ (Degree of Freedom)
R^2	หมายถึง สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of Determination)
R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
GFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)

AGFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMR	หมายถึง ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual)
P	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

2.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ ก่อนที่จะมีการวิเคราะห์องค์ประกอบและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างขององค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนนั้น ได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น โดยการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละปัจจัย และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง เพื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงเป็นโค้งปกติหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ความสามารถในการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรดังกล่าวว่าตัวแปรเหล่านั้นสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ แสดงดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา (KANDS)				
1. การพัฒนาองค์การ (ORGAN)				
1.1 การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X1)	8.47	0.57	-0.46	-0.77
1.2 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (X2)	8.37	0.64	-0.53	-0.65
1.3 การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน (X3)	7.21	1.03	-0.27	-0.43
1.4 การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (X4)	8.33	0.70	-0.55	-0.84
1.5 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (X5)	8.13	0.78	-0.76	0.40

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	Skewness	Kurtosis
2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (PERSON)				
2.1 การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู (X6)	8.49	0.61	-0.74	-0.41
2.2 การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (X7)	8.49	0.54	-0.32	-1.16
2.3 การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (X8)	8.04	0.87	-0.78	0.09
2.4 การชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X9)	7.89	0.82	-0.51	-0.08
2.5 การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้ และงานสนับสนุนอื่น ๆ (X10)	8.35	0.67	-0.55	-0.73
2.6 การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน (X11)	8.51	0.60	-0.82	-0.31
3. การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (SCHOOL)				
3.1 การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน (X12)	8.16	0.77	-0.60	-0.11
3.2 การส่งเสริมชุมชนวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม (X13)	8.51	0.56	-0.58	-0.72
3.3 การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (X14)	8.27	0.70	-0.42	-0.91
3.4 การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง (X15)	8.04	0.83	-0.70	0.12
3.5 การยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ (X16)	7.92	0.77	-0.34	-0.21

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติไคเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลท (Bartlett's Test of Sphericity) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติ Barlett's test of sphericity ค่าดัชนี Kaiser- Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy = KMO

ตัวแปร	Bartlett's Test of Sphericity	P		Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (KMO)	
		ค่าที่เหมาะสม	ค่าที่วัดได้	ค่าที่เหมาะสม	ค่าที่วัดได้
ตัวแปรความรู้ความสามารถ มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 16 ตัว จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 169 คน	4382.687	< 0.05	0.00	> 0.50	0.869

จากตารางที่ 4.6 พบว่าค่าสถิติของบาร์ทเลท (Barlett's Test of Sphericity) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่เหมาะสม มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าสถิติไคเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (KMO) มีค่าระหว่าง 0.828 ถึง 0.869 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 16 ตัว ที่จะนำมาหาค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ หมายความว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้

2.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 16 ตัวแปร ตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของความรู้ความสามารถ

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X1	1															
X2	0.890**	1														
X3	0.124	0.167*	1													
X4	0.870**	0.954**	0.175*	1												
X5	0.505**	0.565**	0.157*	0.614**	1											
X6	0.908**	0.828**	0.109	0.797**	0.466**	1										
X7	0.944**	0.847**	0.122	0.837**	0.485**	0.853**	1									
X8	0.002	-0.013	-0.002	0.020	0.002	0.012	0.001	1								
X9	-0.066	-0.078	0.057	-0.050	-0.079	-0.021	-0.063	0.813**	1							
X10	0.862**	0.947**	0.192*	0.976**	0.601**	0.789**	0.840**	0.029	-0.047	1						
X11	0.882**	0.766**	0.120	0.745**	0.440**	0.944**	0.821**	-0.001	-0.027	0.732**	1					
X12	0.608**	0.675**	0.085	0.720**	0.768**	0.535**	0.590**	0.000	-0.057	0.709**	0.494**	1				
X13	0.928**	0.806**	0.140	0.785**	0.459**	0.821**	0.882**	-0.026	-0.094	0.802**	0.842**	0.559**	1			
X14	0.791**	0.872**	0.143	0.919**	0.553**	0.726**	0.757**	-0.045	-0.103	0.895**	0.677**	0.694**	0.711**	1		
X15	-0.023	-0.025	-0.009	0.021	0.011	-0.011	-0.026	0.977**	0.793**	0.020	-0.025	0.010	-0.065	-0.037	1	
X16	-0.061	-0.070	0.038	-0.038	-0.061	-0.015	-0.060	0.779**	0.979**	-0.036	-0.023	-0.028	-0.081	-0.091	0.762**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 60 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ และไม่มี ความสัมพันธ์กัน จำนวน 56 คู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.157 ถึง 0.979 มีคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรกคือ คือ การชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอน ยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X9) กับ การยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็น สำคัญ (X16) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.979 รองลงมาคือ การสร้างกระบวนการให้เกิดความ ร่วมมือร่วมใจ (X4) กับ การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้ และงานสนับสนุนอื่น ๆ (X10) โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.976 และการเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (X2) กับการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (X4) มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.954 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การปรับปรุงแก้ไข โครงสร้างองค์การของโรงเรียน (X3) กับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (X5) มีสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.157

2.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผู้วิจัย ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปจากตัวบ่งชี้โมเดลสมรรถนะของ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัด การศึกษาของสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยืนยันของ โมเดลสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็น ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (KANDS) ซึ่งวัดได้จากองค์ประกอบ จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาองค์การ (ORGAN) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (PERSON) และการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (SCHOOL) และตัวแปรบ่งชี้ จำนวน 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X1) การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (X2) การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้าง องค์การของโรงเรียน (X3) การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (X4) การบริหาร จัดการสภาพแวดล้อม (X5) การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ของครู (X6) การสอน ผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (X7) การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานใน ระดับสูง (X8) การชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X9) การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้ และงานสนับสนุนอื่น ๆ (X10) การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน (X11) การมีข้อ ปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน (X12) การส่งเสริมชุมชน

วิชาชีพให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ขอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม (X13) การเป็นกัลยาณมิตร เชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน (X14) การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง (X15) และการยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ (X16) ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ตัว บ่งชี้	องค์ประกอบการพัฒนา องค์กร (ORGAN)			องค์ประกอบการพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา (PERSON)			องค์ประกอบการพัฒนา โรงเรียนให้มีลักษณะความเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (SCHOOL)		
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t
X1	0.94	0.03	15.55**						
X2	0.95	0.04	16.15**						
X3	0.13	0.07	1.90						
X4	0.98	0.04	17.10**						
X5	0.60	0.05	8.54**						
X6				0.74	0.08	5.89**			
X7				0.82	0.03	12.60**			
X8				0.10	0.04	2.06*			
X9				0.03	0.03	0.78			
X10				0.91	0.04	17.55**			
X11				0.73	0.05	9.17**			
X12							0.74	0.05	10.82**
X13							0.77	0.04	11.26**
X14							0.94	0.04	15.21**
X15							0.09	0.04	1.75
X16							0.02	0.03	0.73
ผลการทดสอบความกลมกลืน Chi-square = 48.83 df = 54 p-value = 0.673 GFI = 0.96									
AGFI = 0.91 Standardized RMR = 0.041 RMSEA = 0.000									

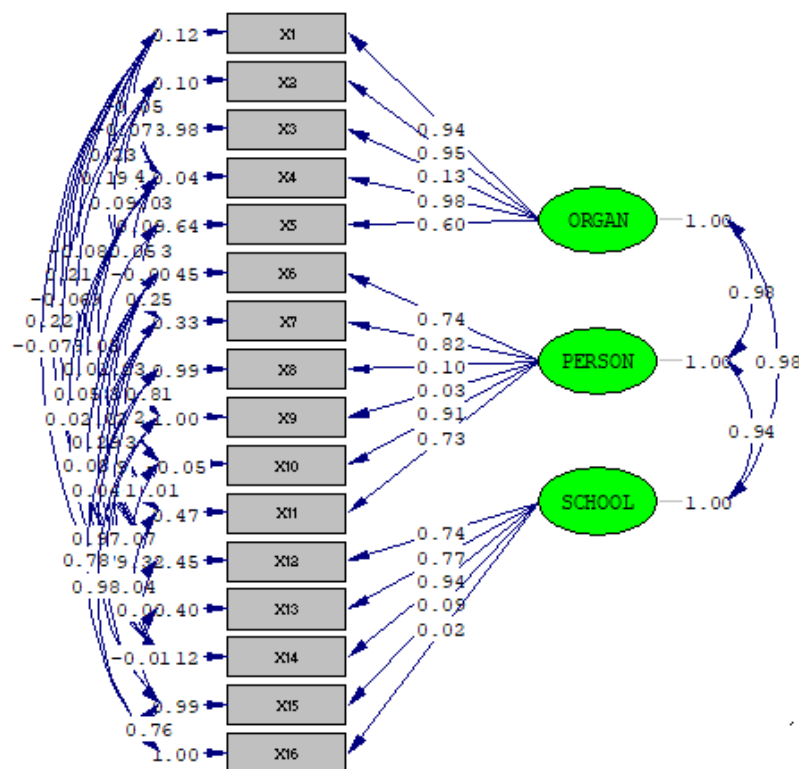
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่าโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำสำหรับของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน (KANDS) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณา ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 48.83 ที่องศาอิสระ (Degrees of Freedom) เท่ากับ 54 และมีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.673 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ต้องมีระดับนัยสำคัญ มากกว่า 0.05 ดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI) เท่ากับ 0.96 สำหรับดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เท่ากับ 0.91 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ควรมีค่ามากกว่า 0.90 และเข้าใกล้ 1.00 สำหรับค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือมาตรฐาน (Standardized of Root Mean Squared Residual: Standardized RMR) เท่ากับ 0.041 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ส่วนดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนจากการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดล มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่น่าพอใจ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรบ่งชี้เป็นตัวแปรที่ใช้วัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาในส่วนขององค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร (ORGAN) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรบ่งชี้ การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (X4) มีความสำคัญสูงสุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 รองลงมาคือ การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (X2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (X5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.60 และการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน (X3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.13 ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (PERSON) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรบ่งชี้ การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้ และงานสนับสนุนอื่น ๆ (X10) มีความสำคัญสูงสุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 รองลงมาคือ การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (X7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.82 การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ของครู (X6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.74 การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน (X11) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.73 การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (X8) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.10 และการชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X9) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.03 ตามลำดับ

และองค์ประกอบด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (SCHOOL) พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรบ่งชี้ การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (X14) มีความสำคัญสูงสุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 รองลงมาคือ การส่งเสริมชุมชนวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกันมีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม (X13) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน (X12) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.74 การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบ กันเอง (X15) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.09 และการยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ (X16) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.02 ตามลำดับ ทั้งนี้โดยมีผลจากการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังภาพที่ 4.2



Chi-Square=48.83, df=54, P-value=0.67336, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดล รูปแบบภาวะผู้นำ สำหรับของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับสองจากตัวบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ ซึ่งได้จากสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น และองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร (ORGAN) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (PERSON) และการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (SCHOOL) มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองเพียงครั้งเดียว ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดล ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบน

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	สัมประสิทธิ์การ พยากรณ์ (R^2)
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก องค์ประกอบย่อยการพัฒนาองค์กร (ORGAN)				
X1	0.92	-	-	0.85
X2	0.96	0.03	22.22**	0.92
X3	0.13	0.07	1.94	0.02
X4	0.99	0.03	21.58**	0.99
X5	0.61	0.05	8.94**	0.37
องค์ประกอบย่อยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (PERSON)				
X6	0.73	-	-	0.53
X7	0.82	0.07	6.47**	0.67
X8	0.10	0.05	1.96*	0.01
X9	0.02	0.07	0.70	0.00
X10	1.02	0.11	6.21**	1.04
X11	0.73	0.06	6.82**	0.53

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	สัมประสิทธิ์การ พยากรณ์ (R^2)
องค์ประกอบย่อยการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (SCHOOL)				
X12	0.74	-	-	0.55
X13	0.77	0.05	9.52**	0.60
X14	0.93	0.05	12.78**	0.87
X15	0.09	0.04	1.73	0.01
X16	0.02	0.03	0.71	0.00
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง				
ORGAN	1.00	0.07	15.04**	1.00
PERSON	0.96	0.17	5.74**	0.93
SCHOOL	0.97	0.09	10.79**	0.95
ผลการทดสอบความกลมกลืน Chi-square = 52.18 df = 56 p-value = 0.620 GFI = 0.96 AGFI = 0.91 Standardized RMR = 0.041 RMSEA = 0.000				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลภาวะผู้นำสำหรับของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (KANDS) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 52.18 ที่องศาอิสระ (Degrees of Freedom) เท่ากับ 56 และมีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.620 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ต้องมีระดับนัยสำคัญมากกว่า 0.05 ดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เท่ากับ 0.96 สำหรับดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เท่ากับ 0.91 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ควรมีค่ามากกว่า 0.90 และเข้าใกล้ 1.00 สำหรับค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือมาตรฐาน (Standardized of Root Mean squared Residual: Standardized RMR) เท่ากับ 0.041 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ส่วนดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนจากการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation :

RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่น่าพอใจ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรบ่งชี้เป็นตัวแปรที่ใช้วัดตัวแปรแฝงได้เป็นอย่างดี

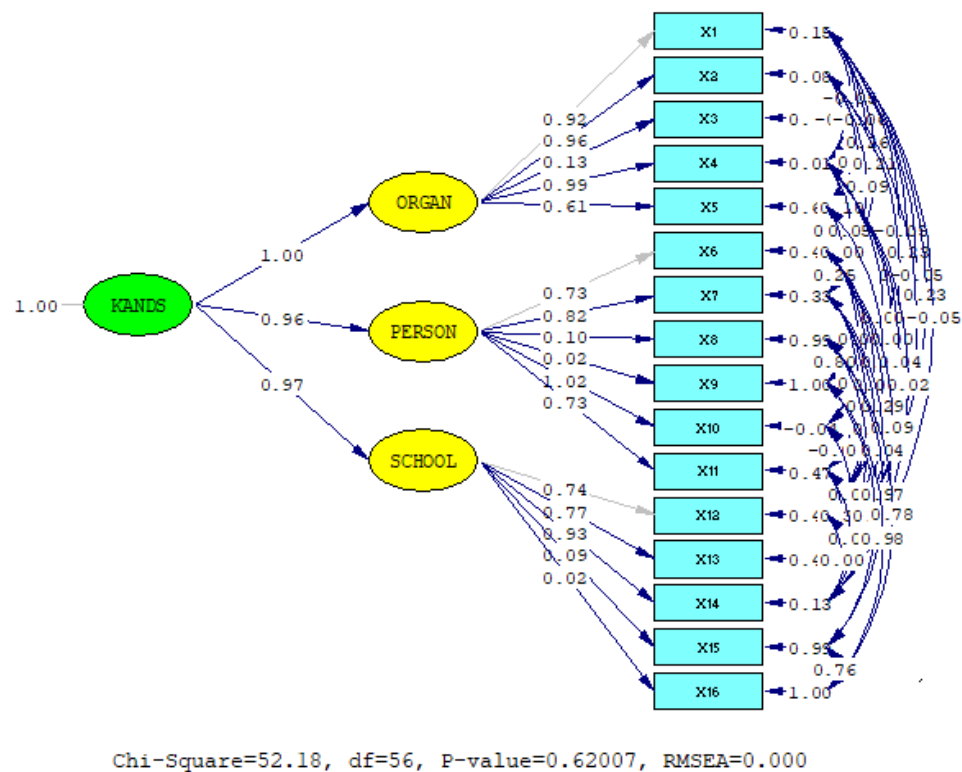
เมื่อพิจารณาในส่วนขององค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์กร (ORGAN) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรบ่งชี้ การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (X4) มีความสำคัญสูงสุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 รองลงมาคือ การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (X2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (X5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.61 และการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน (X3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.13 ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (PERSON) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรบ่งชี้ การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้ และงานสนับสนุนอื่น ๆ (X10) มีความสำคัญสูงสุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.02 รองลงมาคือ การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (X7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.82 การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพ ของครู (X6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.73 การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน (X11) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.73 การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (X8) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.10 และการชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X9) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.02 ตามลำดับ

องค์ประกอบด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (SCHOOL) พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรบ่งชี้ การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน (X14) มีความสำคัญสูงสุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 รองลงมาคือ การส่งเสริมชุมชนวิชาชีพ ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม (X13) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน (X12) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.74 การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบ กันเอง (X15) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.09 และการยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็น สำคัญ (X16) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.02 ตามลำดับและองค์ประกอบหลักสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

(KANDS) พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝง การพัฒนาองค์กร (ORGAN) มีความสำคัญสูงสุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 รองลงมาคือ การพัฒนาโรงเรียนให้มิลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (SCHOOL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (PERSON) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 ตามลำดับ

จากผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองภาวะผู้นำสำหรับของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

จากภาพที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวบ่งชี้โมเดล รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งเป็นความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัด

การศึกษาของสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ พบว่าการพัฒนาองค์การ (ORGAN-Organization Development) มีความสำคัญสูงสุด โดยมี 5 องค์ประกอบย่อย คือ การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม และการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียนตามลำดับ รองลงมา คือ การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (SCHOOL-Schools that Learn) มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน มีความสำคัญสูงสุด รองลงมาได้แก่การส่งเสริมชุมชนวิชาชีพให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน การมีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ และการมีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง และการยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ตามลำดับ และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (PERSON-Personnel Development) มี 6 องค์ประกอบย่อย คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า องค์ประกอบ การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้ และงานสนับสนุนอื่น ๆ มีความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง และการชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มตามลำดับ

ตอนที่ 4 ทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

การทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยเลือกโรงเรียนแบบเจาะจง คือ โรงเรียนบ้านแม่เทย ตำบลแม่ตืน อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ระยะเวลาใน 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561 ดังนี้

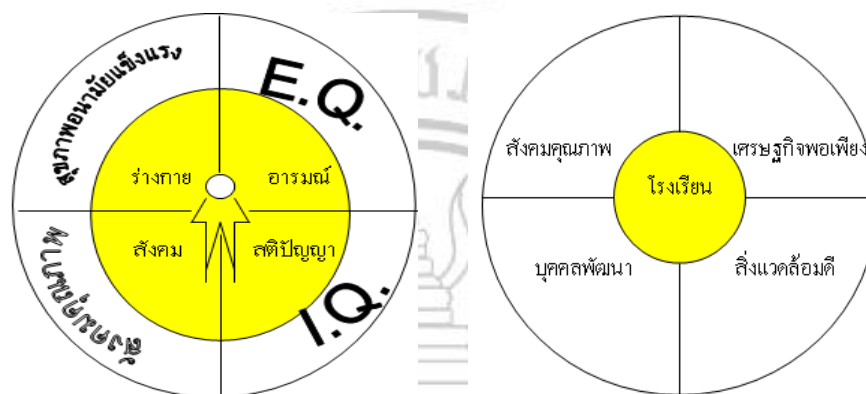
1. ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนบ้านแม่เทย ตั้งอยู่เลขที่ 389 หมู่ 6 ตำบลแม่ตืน อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน 51110 เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีเขตพื้นที่บริการ มี 4 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ 6 บ้านแม่เทย

หมู่ 10 บ้านหนองบัวคำ หมู่ 13 บ้านแม่เทยสามัคคี และหมู่ 14 บ้านแม่เทยพัฒนา มีพื้นที่ จำนวน 32 ไร่ 20 ตารางวา มีอาคารเรียนจำนวน 6 หลัง อาคารประกอบจำนวน 6 หลัง ส้วม 3 หลัง สนามเด็กเล่น 1 สนาม สนามฟุตบอล 1 สนาม สนามบาสเก็ตบอล 1 สนามและลานกีฬา อเนกประสงค์ ในปีการศึกษา 2556 ดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก โดยยุบรวมโรงเรียนบ้านห้วยศาลา ปีการศึกษา 2559 ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนพระราชัฐ ปีการศึกษา 2560 โรงเรียนบ้านไผ่มาเรียนรวมทุกชั้นเรียน ในปีการศึกษา 2561 ได้รับการคัดเลือก เป็นโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (1 ตำบล 1 โรงเรียนคุณภาพ) ดำเนินการขยายชั้นเรียนระดับ อนุบาล 1 (3 ขวบ) มีนักเรียนระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 250 คน มีข้าราชการ ครู 16 คน ครูมาช่วยราชการ 2 คน ครูธุรการ 1 คน ครูพี่เลี้ยงเด็กพิการ 1 คน นักการภารโรง 1 คน นักศึกษาฝึกประสบการณ์สอน 1 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน โดยมี นายธรรธร ตันวิพงษ์ตระกูล ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

โรงเรียนบ้านแม่เทยเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งเป็นประเภทโรงเรียนที่มีความยุ่งยากในการจัดการศึกษา 3 ระดับ คือ ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ที่ต้องขยายโอกาสทางการศึกษาสำหรับเด็กที่ขาดแคลนและด้อยโอกาสในพื้นที่ มีการออกกลางคันของนักเรียน ปัญหาครอบครัวของนักเรียนและชุมชน ปัญหาด้านเศรษฐกิจ และการทำมาหากินของประชาชนในท้องถิ่น การขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษา การเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ และปัญหาด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เช่น การพัฒนาคุณภาพด้านวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น ซึ่งนักการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต่างศึกษาค้นคว้าและวิจัยรูปแบบเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ดังนั้น ในสถานภาพและบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำองค์กรในการบริหารสถานศึกษา จึงต้องมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย จึงได้กำหนดการพัฒนาคุณภาพตามบริบทของโรงเรียนในชนบทให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จแบบขั้นบันได การสร้างวงจรคุณภาพให้เกิดขึ้นและหมุนอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีชุมชนแห่งวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน มีการนำแนวปรัชญาของเศรษฐกิจแบบพอเพียง และแนวทาง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2560-2574) ซึ่งดำเนินการบริหารจัดการโดยยึด “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนามุ่งพัฒนาครูและบุคลากรให้มีขวัญกำลังใจและมีคุณภาพ มุ่งพัฒนาผู้เรียนทั้งร่างกายอารมณ์สังคมและสติปัญญาในทุกมิติอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนาสังคมไทยให้เป็น

สังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยใช้หลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM - School Based Management) บริหารจัดการตามกระบวนการอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตร (Dynamic) ตามรูปแบบวงจรคุณภาพ (Deming Circle) ในการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งมีการขับเคลื่อนการพัฒนาตลอดเวลา



ภาพที่ 4.4 การพัฒนาสถานศึกษาตามแนวปรัชญา “เศรษฐกิจแบบพอเพียง”



ภาพที่ 4.5 การบริหารแบบวงจรเดมมิง (Demming Circle)

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

ปรัชญาโรงเรียน : “ปัญญา โลกสุขมี ปชฺโชโต : ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก”

ปณิธานโรงเรียน : “โรงเรียนบ้านแม่เทยมุ่งขยายโอกาสทางการศึกษา จัดการศึกษา

แบบบูรณาการเพื่อพัฒนาคุณภาพร่วมสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและพัฒนาชุมชน”

คำขวัญโรงเรียน : “เรียนดี มีวินัย ใฝ่ศึกษา พัฒนาชุมชน”

สีประจำโรงเรียน : “เขียว – ขาว”

อัตลักษณ์ของสถานศึกษา : “อิมโหวิ ทักทาย สุขภาพกายดี”

เอกลักษณ์ของสถานศึกษา : “สถานศึกษาบริการ การเรียนรู้คู่ชุมชน”

วิสัยทัศน์ (Vision) : เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน
สู่สังคมแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม เป็นผู้นำด้านวิชาการและกีฬา

พันธกิจ (Mission) : โรงเรียนบ้านแม่เตยจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพศึกษาของ
สถานศึกษาโดยยึดหลักพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม
ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และแก้ไขปรับปรุงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ
ตามกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร (Strategy Organization Development) ให้บรรลุเป้าหมายของ
สถานศึกษา

เป้าหมาย (Goals)

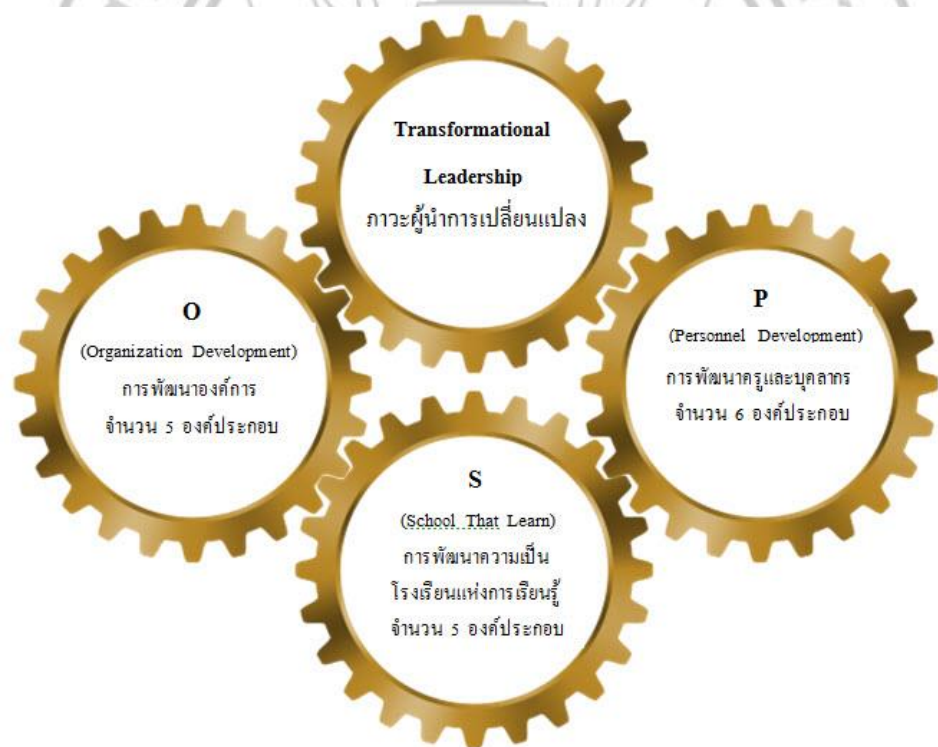
1. โรงเรียนหลักในการจัดการศึกษาของตำบลแม่เตย
2. โรงเรียนคุณภาพตามมาตรฐานของนโยบายการพัฒนาสถานศึกษา
3. โรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายการบริหารจัดการ ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล
งานงบประมาณ และบริหารทั่วไป การสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ
ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยมีขั้นตอนการพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย การ
วิเคราะห์บริบทของโรงเรียน การวินิจฉัยองค์กร วางแผนยุทธศาสตร์และนำสู่การปฏิบัติ
ดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ ด้วยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มีการสร้างเครือข่าย
สถานศึกษาและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ดำเนินการควบคุม วัด และประเมินผลการ
ดำเนินการเพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารวมทั้งการดำเนินการส่งเสริมด้านจุดเด่นให้ประสบ
ความสำเร็จสู่การปฏิบัติที่ดี (Good Practice) การเป็นผู้นำทางวิชาการและกีฬา

ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและการปฏิรูป
กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยดำเนินการตามกลยุทธ์และพัฒนากิจการการศึกษา ซึ่งเป็นการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development: HRD) โดยการพัฒนาครูและบุคลากร
ทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holders) ประกอบด้วย นักเรียน ผู้ปกครอง
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยมี
กลไกที่สำคัญมากประการหนึ่งซึ่งช่วยให้ประสบความสำเร็จก็คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์
(Paradigm) ในการบริหารจัดการสถานศึกษาจากแบบเดิม สู่การพัฒนาเป็น “โรงเรียนแห่งการ

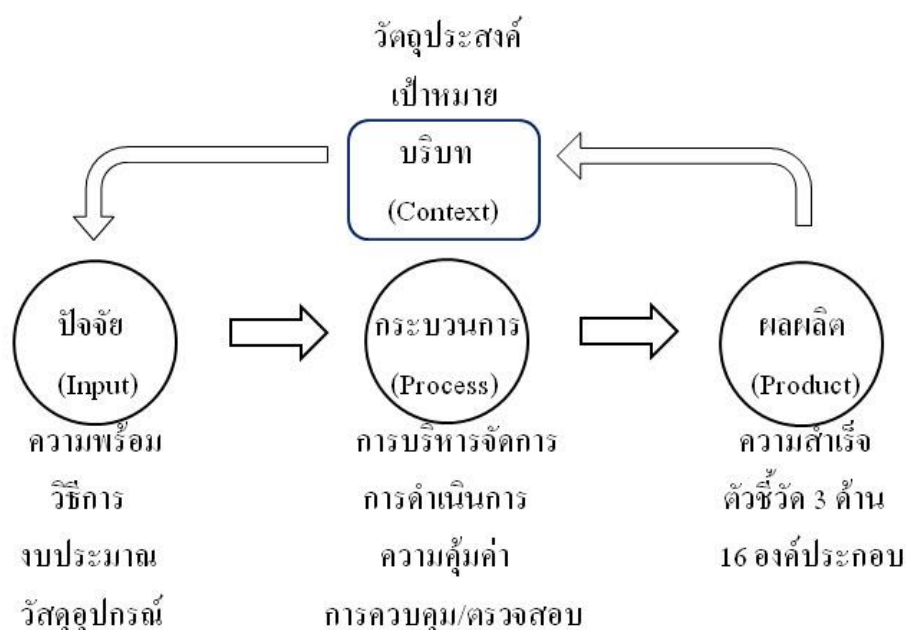
เรียนรู้” (The Learning School) โดยจัดให้มี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” (Professional Community) ขึ้นภายในโรงเรียน

โรงเรียนบ้านแม่เทย ได้มีการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561 ซึ่งเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะ ที่ส่งเสริมให้เกิด การพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (OSP Model) ประกอบด้วย O-Organization Development ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย S-Schools that Learn หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ และ P- Personnel Development เป็นการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 4.6 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (OSP Model)

ผู้วิจัยโดยจัดทำโครงการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดกิจกรรม 3 กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาองค์การ กิจกรรมการส่งเสริมลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และกิจกรรมการพัฒนาคูและบุคลากร ดำเนินการประเมินโครงการตามรูปแบบ (CIPP Model) ดังนี้



ภาพที่ 4.7 การประเมินโครงการโดยใช้ (CIPP Model)

2. ผลการทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (OSP Model) ประกอบด้วย O-Organization Development ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย S-Schools that Learn หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ และ P- Personnel Development เป็นการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากแบบสังเกต (Observation) แบบสัมภาษณ์ (Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากการประชุมกลุ่ม (Professional Learning Community: PLC) ระยะเวลา 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561 ซึ่งมีผลการทดลองตามองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การพัฒนาองค์การ (O-Organization Development)

2.1.1 มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษา จัดให้มีการประชุมคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และภาคี 4 ฝ่าย เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ระยะ 4 ปี (ปีการศึกษา 2561-2564) มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ โรงเรียนบ้านแม่เทย มีความพร้อมในการจัดการศึกษา สู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม เป็นผู้นำด้านวิชาการและกีฬา สืบสานภูมิปัญญาและพัฒนาอาชีพนักเรียน กำหนดพันธกิจ (Mission) คือ โรงเรียนบ้านแม่เทย จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพศึกษาของสถานศึกษาโดยยึดหลักพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และแก้ไขปรับปรุงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 บริหารจัดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งระบบ ตามกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร (Strategy Organization Development) ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีเป้าหมาย (Goals) คือ การเป็นโรงเรียนหลักในการจัดการศึกษาของตำบลแม่ตืน การเป็นโรงเรียนประชารัฐ เป็นโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล และมีผลการประเมินคุณภาพภายในระดับดีเลิศ

ซึ่งผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และแสดงความเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาตนเอง พัฒนาครูและบุคลากร พัฒนาผู้เรียน โดยจัดทำแผนการพัฒนาคณะ (Individual Development Plan: ID Plan) การเข้ารับการพัฒนารายงานผลประเมินตนเอง (SAR) และพัฒนาโรงเรียนโดยร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ระยะ 4 ปี ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาการนำระบบการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ระบบสารสนเทศทางไกล (Distance Learning Information Technology: DLIT) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งมี 5 รูปแบบ ได้แก่ ห้องเรียนแห่งคุณภาพ (DLIT Classroom) คลังสื่อประกอบการเรียนการสอน (DLIT Resources) ห้องสมุดออนไลน์ (DLIT Library) ชุมชนแห่งการพัฒนาวิชาชีพ (DLIT PLC -Professional Learning Community) และคลังข้อสอบ (DLIT Assessment) โดยได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนต้นแบบการจัดการเรียนการสอนทางการไกลโดยใช้ระบบสารสนเทศ DLIT ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2



ภาพที่ 4.8 การประชุมคณะกรรมการร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อกำหนดทิศทางของโรงเรียน



ภาพที่ 4.9 ทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาและรับรางวัล
การพัฒนาสถานศึกษาต้นแบบ

2.1.2 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการจัดทำโครงการส่งเสริมค่านิยม 12 ประการในการพัฒนาให้เกิดค่านิยมที่ดี มีการจัดทำแผนนิเทศภายในอย่างเป็นระบบและดำเนินงานนิเทศภายนอก ร่วมกับศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ส่งผลการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกิจกรรมสถานักเรียน โดยได้รับรางวัลโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ปีการศึกษา 2561 และดำเนินการพัฒนาระบบสหกรณ์โรงเรียนสองกิจกรรมได้แก่ กิจกรรมร้านค้าและกิจกรรมออมทรัพย์นักเรียน ได้รับรางวัลโรงเรียนต้นแบบสหกรณ์โรงเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ปีการศึกษา 2561



ภาพที่ 4.10 ดำเนินการนิเทศภายในร่วมกับศึกษานิเทศก์หน่วยงานต้นสังกัด

2.1.3 การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประชุมคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อปรับโครงสร้างองค์การโดยการวิเคราะห์ภาระงาน (Job Analysis) ตามวิชาเอก ความถนัดและความสนใจของครูและบุคลากร มีการปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ตามภารกิจ 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา ในระดับปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การแต่งตั้งคณะกรรมการภาคี 4 ฝ่าย การแต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2561 และการเพิ่มโครงสร้างที่ปรึกษาในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้นำหมู่บ้าน ผู้นำศิษย์เก่า ประธานแม่บ้าน และตัวแทนจากสมาชิกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจาก 6 หมู่บ้านที่มีนักเรียนมาเรียน เป็นกระทำงานการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.1.4 การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประชุมประจำเดือน เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบเดือนที่ผ่านมา มีการชี้แจงและร่วมกันปรับปรุงแก้ไขงานที่ดำเนินงานมาแล้วให้ดียิ่งขึ้น มีการวางแผนและแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานตามปฏิทินในเดือนถัดไป มีการอบรมและนิเทศภายในครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมตามแผนงาน/โครงการและกิจกรรมของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น การเป็นประธานคณะกรรมการดำเนินงานตามโครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย และเข้ารับตราพระราชทานโครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อยประเทศไทย รอบที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565) เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2561

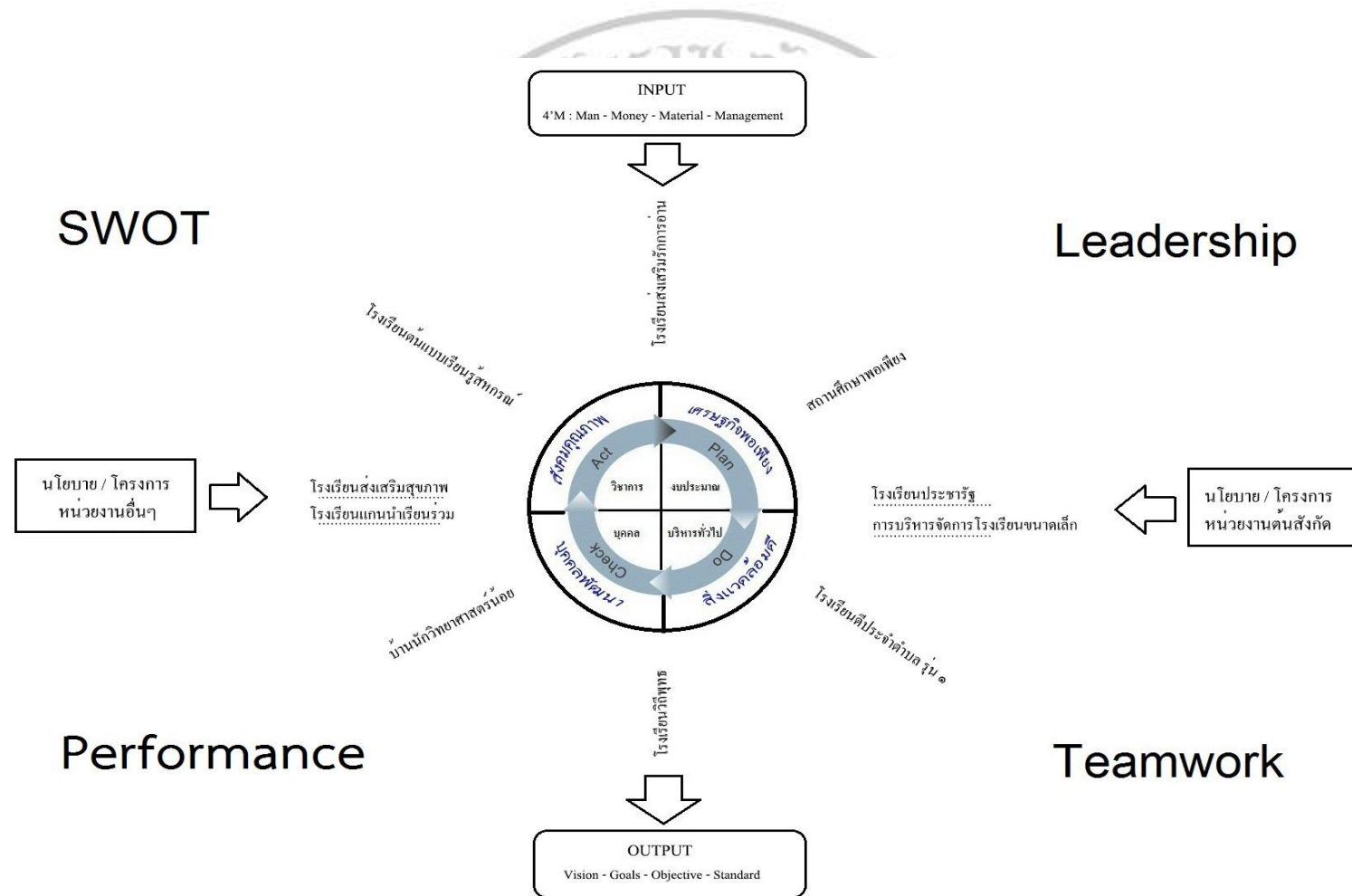


ภาพที่ 4.11 ดำเนินงานตามโครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย ประเทศไทย รอบที่ 3

2.1.5 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำโครงการพัฒนาภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม โดยความร่วมมือกับที่ทำการอำเภอ องค์กรบริหารส่วนตำบลเวียงแก้วและห้างหุ้นส่วนจำกัดลานนาค้าค้ากรู๊ป สนับสนุนวัสดุและเครื่องจักรในการปรับพื้นที่และพัฒนาบริเวณด้านหน้าโรงเรียนและปรับปรุงสนามกีฬา เพื่อพัฒนาทักษะกีฬานักเรียน เช่น การร่วมกับสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำพูน ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครองนักเรียน ร่วมกันจัดอบรมเชิงปฏิบัติการงานปูน โดยได้รับการสนับสนุนปูนซีเมนต์ และแรงงาน เพื่อสร้างลานกิจกรรมหน้าเสาธง เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมและบริการแก่ผู้มาใช้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน



ภาพที่ 4.12 สร้างลานกิจกรรม พัฒนาภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมร่วมกับกรมแรงงาน และชุมชน



แผนภาพ รูปแบบการพัฒนางานองค์กร (Organization Development Model)

ภาพที่ 4.13 แสดงรูปแบบการพัฒนางานองค์กร (Organization Development)

2.2 การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (S-School that Learn)

2.2.1 การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินงานจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) ร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา บันทึกความเข้าใจข้อตกลงฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นแนวทางปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านแม่เทพ ให้สามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย ได้แก่ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ในรายวิชาที่สอน มีการวิเคราะห์หลักสูตรสู่แผนการสอน การผลิตหรือการใช้สื่อการจัดการเรียนรู้ การรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล การทำวิจัยในชั้นเรียน จัดทำเอกสารชุดการเรียนรู้ เช่น รายงานผลการเรียน (ปพ.5) ,บันทึกหลังสอน ฯลฯ ให้เป็นปัจจุบัน ดำเนินการจัดการเรียนการสอนและสอนซ่อมเสริมในรายวิชาที่สอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการบูรณาการด้านต่าง ๆ เช่น คุณธรรมหลักของคนไทย 12 ประการและคุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การจัดการเรียนรู้การสหกรณ์ เป็นต้น ให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มความสามารถตามศักยภาพ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามกลุ่มสาระวิชาระดับโรงเรียน การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในการสอบข้อสอบกลาง , การยกระดับผลการทดสอบความสามารถนักเรียนระดับชาติ (NT-National Test) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 การยกระดับผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในรายวิชาที่สอน ให้มีผลพัฒนาการในระดับที่สูงขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 การพัฒนาห้องเรียนคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินห้องเรียนคุณภาพ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย นิเทศติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ให้พัฒนาสมรรถนะตนเอง โดยจัดทำ ID-Plan เข้ารับการพัฒนาตามที่ได้กำหนดและตามที่ได้รับมอบหมาย มีการรายงานผลการเข้ารับการพัฒนาและจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) เมื่อสิ้นปีการศึกษา รวมทั้งดำเนินงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และงานที่ผู้อำนวยการสถานศึกษามอบหมาย อาทิเช่น ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ,การอ่านออกเขียนได้ การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งให้ความร่วมมือกับคณะครูในโรงเรียนเพื่อให้งานร่วมกันบรรลุเป้าหมาย อย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดความเข้าใจการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

2.2.2 การส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ (PLC-Professional Learning)ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพให้เกิดขึ้นในระบบสังคมโรงเรียน การปฏิบัติงานตาม

หน้าที่ครูผู้สอนโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ สร้างระบบอาวุโสให้เกิดความเคารพและยอมรับซึ่งกันและกัน จัดให้มีการพบปะประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแนวทางของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนของครู วันก่อนกิจกรรมเข้าแถวเคารพธงชาติ เพื่อสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงานของวันที่ผ่านมาแล้ว และจัดประชุมระดับชั้นเรียนทุกสัปดาห์ ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และระดับโรงเรียนทุกเดือน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามปฏิทินที่กำหนด มุ่งการแก้ไขและปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นโดยยึดหลักกระบวนการทำงานแบบวงจรคุณภาพ มีการจัดทำและดำเนินการตามแผนนิเทศชั้นเรียน การสังเกตการสอนเพื่อแนะนำช่วยเหลือแก่ครูผู้สอนให้สามารถจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายของหลักสูตร อีกทั้งได้นำคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้าร่วมกิจกรรมการประชุมทางวิชาการของคุรุสภา ประจำปี 2561 เรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ : พลัฏฐ์ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาไทย ระหว่างวันที่ 24-25 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ณ ศูนย์ราชการแจ้งวัฒนะ กรุงเทพมหานคร



ภาพที่ 4.14 ประชุมทางวิชาการของคุรุสภา เรื่อง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พ.ศ. 2561

2.2.3 การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพ มุ่งส่งเสริมให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน มีการจัดทำกลุ่มสัมพันธ์ระดับสายชั้นและระดับโรงเรียน เพื่อติดต่อสื่อสาร การให้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ทางวิชาการ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความเคารพและยอมรับในความเป็นผู้นำและผู้รับคำแนะนำ ครูที่มีอายุน้อยให้ความเคารพครูที่มีอาวุโส และครูผู้อาวุโสให้การยอมรับการเป็นวิทยากรหรือผู้ให้ความช่วยเหลือจากครูที่มีอายุน้อย เช่น การเป็นผู้นำนิเทศภายในของครูวิชาการโรงเรียน เพื่อนิเทศครูประจำชั้นที่สอน

โดยมีครูที่ได้รับการยอมรับเป็นครูแกนนำการจัดการเรียนการสอนแบบ (Brain Based Learning: BBL) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ได้แก่ นางนงนราญ ปัญญา ครูแกนนำ ICT Talent ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ นางวนิดา ทนุชิต และครูแกนนำการพัฒนาหลักสูตรแกนกลาง พ.ศ. 2551 ปรับปรุง พ.ศ. 2560 วิชาวิทยาการคำนวณ ของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ได้แก่ นางสาววิลาวัลย์ ยาทองคำ



ภาพที่ 4.15 จัดการเรียนการสอนแบบ (Brain Based Learning: BBL)

2.2.4 การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการตรวจสอบตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันมีการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ/กิจกรรมและงานอื่นๆที่รับผิดชอบ ของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้มีการยอมรับความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การแบ่งปันความรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การถอดบทเรียนจากผลการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันคิดร่วมกันแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการนำผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติที่ส่งผลสำเร็จ รวมจัดนิทรรศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลให้กับโรงเรียนอื่น ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 เช่น การขยายผลโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนในการอบรมสถานักเรียนของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูนเขต 2 ระหว่างวันที่ 4-5 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2561 และร่วมการจัดนิทรรศการการดำเนินงานโรงเรียนต้นแบบสหกรณ์โรงเรียน ขยายผลเครือข่ายสหกรณ์โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 วันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2561 เป็นต้น



ภาพที่ 4.16 จัดนิทรรศการเพื่อขยายผลกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

2.2.5 การยึดถือประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังให้คณะครูและบุคลากร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพครู ให้การยกย่องและเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา กระตุ้นให้เกิดความมานะ อุทิศเสียสละและทำเป็นประโยชน์เพื่อผู้เรียน ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญในการพัฒนาประเทศในอนาคต โดยยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมของโรงเรียนเป็นหลักในการคิดและการปฏิบัติงาน มีระบบการควบคุมภายในโรงเรียนเพื่อใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างสูงสุด

2.3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (P-Personnel Development)

2.3.1 การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตามโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการแผนการพัฒนาดตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) ได้แก่ การอบรมครูครบวงจร (คุปองครู) การอบรม ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ เป็นต้น ดำเนินการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะและจรรยาบรรณตามวิชาชีพครู โดยส่งเสริมให้ครูขอและเลื่อนวิทยฐานะชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ ซึ่งโรงเรียนรับการคัดเลือกเป็นศูนย์อบรมการจัดการเรียนการสอนตามแนวสะเต็มศึกษา (STEM Education) หน่วยสพฐ. 100 โดยร่วมกับสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นครูแกนนำและทำหน้าที่วิทยากรในการอบรมให้กับครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูและบุคลากร จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการบริหารและจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ประเภทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ได้รับรางวัลหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรมระดับทองระดับภูมิภาคและระดับทองทองแดงระดับชาติของคุรุสภา ปีการศึกษา 2561 โดยร่วมกับบริษัท ทูคอบเปอร์เรชั่น

ร่วมดำเนินงานโรงเรียนพระราชรัฐ รุ่น 1 จัดทำโครงการพัฒนาห้องเรียนคุณภาพ มีครูได้รับรางวัลห้องเรียนคุณภาพ ชัยยืน 3 ปี ได้แก่ นางอัมพร สตรอง และรางวัลห้องเรียนคุณภาพ ชัยยืน 2 ปี ได้แก่ นางรัชราภรณ์ คำมูล โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับรางวัลบริหารจัดการยอดเยี่ยม ชัยยืน 3 ปี ตามโครงการห้องเรียนคุณภาพ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 และนางวนิดา หนูชิต ครูผู้สอนวิชาคอมพิวเตอร์ได้รับการคัดเลือกเป็น ICT Talent รุ่นที่ 1 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2561 ครูแกนนำการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain-based Learning: BBL) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ได้แก่ นางนงคราญ ปัญญา



ภาพที่ 4.17 พัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์อบรมสะเต็มศึกษา (STEM Education) หน่วย
สพฐ. 100

2.3.2 การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานเช่น การปฏิบัติงานในวันหยุดราชการ และนอกเวลาราชการ การเป็นผู้นำในการร่วมคิดร่วมวางแผนงาน โครงการและกิจกรรม และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม ได้แก่ การเป็นครูผู้ฝึกสอนทักษะวิชาการนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษเรียนร่วม รายการแข่งขัน Paint ประเภทนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ ปีการศึกษา 2561 ได้รับรางวัลเหรียญทองรองชนะเลิศอันดับ 1 ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีการสอนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาตนเองและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี โดยได้รับรางวัลชนะเลิศ เหรียญทอง รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC Awards) ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษายอดเยี่ยม ด้านวิชาการ ได้รับรางวัลหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม ด้านบริหารจัดการ ระดับภูมิภาคและระดับทองแดง ระดับชาติ ปีการศึกษา 2561



ภาพที่ 4.18 รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ด้านวิชาการ



ภาพที่ 4.19 การเป็นผู้นำทางวิชาการ ในการพัฒนาทักษะวิชาการนักเรียนระดับชาติ

ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และความขยันหมั่นเพียร ในการพัฒนาดน โดยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การศึกษาต่อ การเข้ารับการอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ ประชุมสัมมนา การถอดบทเรียน การศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ เป็นต้น และได้รับรางวัลผู้บริหารรักการอ่าน ระดับดีเด่น ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 เป็นผู้นำในการพัฒนาคนซึ่งพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน รวมทั้งพัฒนางานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ เห็นได้จากการพัฒนาครูให้ได้รับรางวัล ครูรักการอ่านดีเด่น ได้แก่ นางอัมพร สตรอง พัฒนานักเรียนได้รับรางวัลนักเรียนรักการอ่านดีเด่น ได้แก่ เด็กชายธนวรรณ สุลักษณ์ และรางวัลโรงเรียนรักการอ่านดีเด่น ระดับเขตพื้นที่การศึกษา



ภาพที่ 4.20 การเข้าร่วมประชุม อบรม เพื่อพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง มีการวางแผน การปฏิบัติงานด้วยความรอบครอบ มีความเชื่อมั่นว่าความสำเร็จของงานนั้นเกิดจากการ เตรียมความพร้อมที่มาจากการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีความเชื่อมั่นว่าการทำสิ่งดี นั้นย่อมย่อมได้รับผลที่ดีเสมอ มีความเชื่อมั่นว่าทำงานเพราะอยากจะทำทำให้ไม่เหนื่อยและย่อท้อ ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอีกทั้งมีความสุขในการทำงาน จึงส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาได้สอนผู้อื่นโดยการยึดมั่นในความเป็นผู้มี คุณธรรม มีจริยธรรมประพฤติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ให้ครูยอมรับผู้บริหารว่ามีคุณธรรม ประจำใจเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้โรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 เข้าร่วมงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ ถอดบทเรียน (Symposium) โรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 15 จังหวัด เชียงใหม่ ระหว่างวันที่ 4-5 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2561 ณ จังหวัดเชียงใหม่ และมีผลการตรวจสอบ ภายใน ของหน่วยตรวจสอบภายใน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ระดับ ดีมาก อีกทั้งได้รับการยอมรับจากครูในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความโปร่งใสและมีความยุติธรรมในการพิจารณา และการประเมินผลงานของครูและบุคลากร ผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนทำให้ได้รับการคัดเลือกเป็น ศูนย์การศึกษาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. เพื่ออบรมขยายผลให้กับโรงเรียนในเครือข่ายสถานศึกษา จำนวน 10 โรงเรียน และได้รับการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียนการขับเคลื่อน โครงการ โรงเรียนคุณธรรม สพฐ.



ภาพที่ 4.21 การพัฒนาตนเองด้านคุณธรรม จริยธรรม และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2.3.3 การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินงานประชุมและนิเทศภายในทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเป็นตัวอย่างในการพัฒนางานของตนเองโดยการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพปฏิบัติงานและดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ P-D-C-A มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จมีแบบแผนทางความคิด และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษามีใช้แผนผังความคิดเป็นเครื่องมือในการสร้างแบบแผนการคิดและการคิดเชิงระบบและนำไปใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยการพัฒนาวัฒนธรรมการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในด้านการนำองค์การและการวางแผนกลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินตนเองและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 4.22 ประชุมวางแผน และรายงานผล ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

2.3.4 การจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษา มีการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากร และการจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนเพื่อสร้างข้อตกลงความเข้าใจในเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้บรรลุผลความสำเร็จและยอมรับกติกา กฎเกณฑ์และระเบียบของโรงเรียนและสามารถปฏิบัติหน้าที่สมกับการเป็นข้าราชการครู

2.3.5 การนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำโครงการนิเทศภายใน และดำเนินงานนิเทศภายในตามปฏิทินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำและให้ความช่วยเหลือแก่ครูและบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งงานสนับสนุนอื่น ๆ เช่น งานห้องสมุด 3 ดี งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การเยี่ยมบ้านนักเรียน งานทุนการศึกษานักเรียน งานโครงการอาหารกลางวัน งานโรงเรียนปลอดขยะ (Zero Waste) งานตามโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ เป็นต้น



ภาพที่ 4.23 การนิเทศ กำกับ ติดตาม การพัฒนางานของครูและบุคลากร

2.3.6 การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงานพัฒนาทีมงานคุณภาพ (Quality Teamwork) ตามโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการกิจที่กำหนด เช่น โครงการพัฒนาหนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม โครงการห้องเรียนคุณภาพ โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โครงการโรงเรียนต้นแบบสหกรณ์โรงเรียน โครงการโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน โครงการพัฒนาทักษะกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยนักเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันกีฬากมวยสากลสมัครเล่น รายการ Sport Hero ระดับชาติ ปีการศึกษา 2561 ณ จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย ชนะเลิศเหรียญทอง เด็กชายอาทิตย์ เขวงพิมาน นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และรองชนะเลิศอันดับสอง เด็กชายอัศวิน หมัดณะ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ได้รับเหรียญทอง

การแข่งขันจัดทำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ในการแข่งขันงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ได้แก่ เด็กหญิงลักขณิกา คำหล้า และเด็กหญิง อมริสา วันดี รางวัลการแข่งขันงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับภาคเหนือ จำนวน 7 รายการ



ภาพที่ 4.24 การพัฒนาทีมงานตามโครงการห้องเรียนคุณภาพยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการพัฒนสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาตามนโยบายต้นสังกัดและสร้างทีมงานครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยเหลือ แนะนำ ในการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้ช่วย ทำให้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน และประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู



ภาพที่ 4.25 การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ตำแหน่งครูผู้ช่วย

3. ผลการประเมินโครงการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้

รูปแบบโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (OSP Model) โดยใช้การประเมินโครงการตามแบบ (CIPP Model) จากความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 18 คน ดังนี้

3.1 ด้านบริบท พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า เห็นด้วยที่ผู้บริหารนำโครงการนี้มาทดลองปฏิบัติให้เกิดผลเพื่อพัฒนาสังคมในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และแบ่งปัน ให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และเห็นควรให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3.2 ด้านปัจจัย พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมของวิธีการดำเนินการกับงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงานของครูนอกเวลาทำการ เช่น ครูมีความต้องการประชุมในวันหยุดราชการเสาร์-อาทิตย์ การสอนพิเศษนักเรียนในช่วงเย็น เป็นต้น

3.3 ด้านกระบวนการ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมการบริหารจัดการโครงการ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การดำเนินงานและการตรวจสอบโครงการ อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ด้านการควบคุมการบริหารจัดการนั้น การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานตามกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่กำหนดไว้มีกิจกรรมอื่นมาแทรก เช่น การอบรมครูจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้มีจำนวนครูไม่ครบตามที่กลุ่มกำหนดไว้อาจส่งผลถึงการวิเคราะห์ปัญหาและการแสดงความคิดเห็นที่ไม่หลากหลาย

3.4 ด้านผลผลิต พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จตามโครงการ จำนวน 3 ด้าน 16 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและบุคลากรแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่ดีและเปลี่ยนกันเป็นผู้นำที่ดี มีการเรียนรู้ถึงข้อดีและข้อด้อยของกันและกัน มีการปรับตัวเข้าหากัน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการยึดถืออัตลักษณ์ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในโรงเรียน และมีความเชื่อมั่นว่าหากดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จะทำให้มีความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ยั่งยืน และจะกลายเป็นค่านิยมที่ดีของโรงเรียนต่อไปถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนผู้บริหารหรือครูผู้สอนก็ตาม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ครั้งนี้มีจุดประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน 2) เพื่อสร้างและประเมินองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน 3) เพื่อทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งมีข้อค้นพบจากการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน สำหรับบริบทและศักยภาพความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งกำหนดตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี ของนักการศึกษาตามกรอบการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า โรงเรียนในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่นั้น มีลักษณะของความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยมีข้อสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1.1 โรงเรียนมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ในการสร้างข้อปฏิบัติสำหรับการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน ที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ได้แก่ มีการจัดทำข้อตกลงบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูและบุคลากรในโรงเรียน

1.2 โรงเรียนมีการพัฒนาระบบสังคมในโรงเรียนให้มีลักษณะของความเป็นชุมชน มีการส่งเสริมครูผู้สอนเพื่อสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพ มีการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยม ยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้อง และดีงาม มีการสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตาม หลักของศีลธรรมอันดีงาม มีการจัดประชุมทั้งอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ ร่วมทั้งมีการร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกันและพัฒนาครูและบุคลากรอยู่เสมอ ทั้งในรูปแบบการประชุมอย่างเป็นทางการ การประชุมกลุ่มย่อย และการนิเทศภายในชั้นเรียน

1.3 โรงเรียนมีการสร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน แสดงถึงความเป็น กัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน มีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีของครูและบุคลากร ทางการศึกษาในการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มสัมพันธ์วิชาชีพ (Professional Learning Community) เช่น การพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำแนก ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และจำแนกตามกลุ่มการเรียนรู้สาระวิชา รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายทาง วิชาการระหว่างโรงเรียนเป็นเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ มีการส่งเสริม และกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร โดยส่งเสริมสนับสนุน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนา มีการใช้กระบวนการและวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุม (Meeting) การถอดบทเรียน (After Action Review: AAR) การระดมสมอง (Brain Storming) การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การอบรม (Training) การสัมมนา (Seminar) การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ เป็นต้น

1.4 โรงเรียนมีการพัฒนากระบวนการทำงานและการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน มีการพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจัดทำปฏิทินการ ปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป รวมทั้งมีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ได้แก่ การขยายผลครูแกนนำซึ่งได้รับการพัฒนาจาก หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานต่างแล้วขยายผลเชิงปฏิบัติการให้กับคณะครูและบุคลากรทาง การศึกษา มีการสร้างความสัมพันธ์โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน มีการ สร้างบรรยากาศความเป็นมิตรของครูและบุคลากร ในการปฏิบัติงานและส่วนบุคคล มีการนิเทศ ภายใน มีการกำกับและการตรวจสอบระดับต่างๆซึ่งเป็นการตรวจสอบแบบเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนางาน

1.5 ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนมีการยึดถือ ผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ มีการนิเทศในการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถึงประโยชน์ ของครูผู้และบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียน

เป็นฐาน (School Based Management: SBM) มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายโดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. องค์ประกอบและรูปแบบภาวะของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน พบว่าเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และคุณลักษณะ (Characteristics) ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย องค์ประกอบที่หนึ่ง การพัฒนาองค์การ (Organization Development) มีจำนวน 5 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบที่สอง การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn) มีจำนวน 5 องค์ประกอบย่อย และ องค์ประกอบที่สาม การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) มีจำนวน 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.1 การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ประกอบด้วย

- 2.1.1 การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 2.1.2 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน
- 2.1.3 การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน
- 2.1.4 การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
- 2.1.5 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม

เมื่อพิจารณาในส่วนขององค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์การ พบว่า องค์ประกอบ การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม และการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน ตามลำดับ

2.2 การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn) ประกอบด้วย

2.2.1 การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน

2.2.2 การส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม

2.2.3 การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน

2.2.4 การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง

2.2.5 การยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

เมื่อพิจารณาในส่วนขององค์ประกอบ ด้านการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบ การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกันมีความสำคัญสูงสุด รองลงมาได้แก่การส่งเสริมชุมชนวิชาชีพให้เกิดการปฏิบัติงาน ของวิชาชีพพร้อมกัน การมีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ และการมีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ขอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง และการยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ตามลำดับ

2.3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) ประกอบด้วย

2.3.1 การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู

2.3.2 การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง

2.3.3 การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง

2.3.4 การจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม

2.3.5 การนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ

2.3.6 การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน

เมื่อพิจารณาในส่วนขององค์ประกอบ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า องค์ประกอบ การนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้ และงานสนับสนุนอื่น ๆ มีความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง และการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ตามลำดับ

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยขององค์ประกอบสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และคุณลักษณะ (Characteristics) ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีสมรรถนะด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) มีความสำคัญสูงสุด รองลงมาได้แก่สมรรถนะการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียน

แห่งการเรียนรู้ (Schools That Learn) และสมรรถนะการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) ตามลำดับ

3. การทดลองและติดตาม การใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ที่ โรงเรียนบ้านแม่เทย ตำบลแม่ตืน อำเภอเถลิง จังหวัดลำพูน ระยะเวลา 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561 จัดทำโครงการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (OSP Model) และประเมินโครงการตามแบบ (CIPP Model) จากความคิดเห็นของครูและบุคลากร ดังนี้

3.1 ด้านบริบท (Context) พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการอยู่ในระดับมาก

3.2 ด้านปัจจัย (Input) พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมของวิธีการดำเนินการกับงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง

3.3 ด้านกระบวนการ (Process) พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมการบริหารจัดการโครงการ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การดำเนินการและการตรวจสอบโครงการ อยู่ในระดับมาก

3.4 ด้านผลผลิต (Product) พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จตามโครงการ จำนวน 3 ด้าน 16 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน เป็นองค์ประกอบสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ (Knowledge and Skills) และคุณลักษณะ (Characteristics) ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn) และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) ซึ่งสอดคล้องกับโบยตซีส (Boyatzis, 1982) ซึ่งกล่าวถึงงานวิจัยต่าง ๆ ในองค์กรภาครัฐและเอกชนเพื่อหาว่ามีสมรรถนะ (Competency) ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางบริหารว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคล (Trait) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) แรงขับ (Motive) ภาพลักษณ์ตนเอง (Self-Image) และพฤติกรรมเฉพาะด้านบาง

ประการสำหรับเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน มีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในเขตภาคเหนือตอนบน มี 5 องค์ประกอบย่อยประกอบด้วย

1.1 การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำขององค์กร สมรรถนะที่สำคัญที่จะกำหนดทิศทางของโรงเรียนก็คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ ร่วมกันกำหนดทิศทาง ภาพอนาคตและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่ม กระจายโอกาส และพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา การผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และการปฏิรูปการเรียนรู้ ตลอดจนยอมรับการปรับเปลี่ยน เทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์และแวดล้อมเปลี่ยนไป มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการมุ่งผลสัมฤทธิ์งานการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร โดยมีความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนา งานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด ความเป็นรูปธรรมความเป็นไป ได้ หรือโอกาสความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ การยอมรับการปรับเปลี่ยน เทคนิควิธีการ เมื่อสถานการณ์และแวดล้อมเปลี่ยนไป ทั้งด้านครูและบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ สื่อและเทคโนโลยี กฎหมายสภาพสังคม โดยจัดทำขึ้นเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดยุทธศาสตร์หรือทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้ทันสมัยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัด โดยเห็นได้จากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ บันทึกการประชุมคณะกรรมการบันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยที่โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง จะกำหนดเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ คือการมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นหลัก ได้แก่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติที่ดี ผู้เรียนมีทักษะวิชาการหรือทักษะกีฬา

เช่น ได้รับรางวัลจากการแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับภาคหรือระดับชาติ และพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ได้รับการรับรองคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้มีมาตรฐานและได้รับรางวัลระดับชาติ และระดับนานาชาติ เช่น โรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนพระราชรัฐ โรงเรียนรางวัลพระราชทาน โรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นต้น

การพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำขององค์กร ต้องกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน มีการกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำให้โรงเรียน ได้รับความร่วมมือจากครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มาร่วมคิดและจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุด ของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันให้ถึงเป้าหมาย สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้เป็นพันธกิจ และแผนปฏิบัติการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการจัดอุปสรรคทั้งหลาย ในเส้นทางสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน

ดังที่เซนจ (Senge, 1990, 7-22) และสเลเตอร์และนาร์เวอร์ (Slater and Narver, 1995) กล่าวถึงสมรรถนะด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ว่ามีความสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการพัฒนาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำควรมีบทบาทในการสร้างความท้าทายต่อแนวคิดเดิมและโครงสร้างเดิม ในการรักษาบรรยากาศของการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้นำควรสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (A Shared Vision) ที่ช่วยให้ทุกคนเห็นระบบใหญ่ที่เป็นภาพรวม ช่วยกันออกแบบโครงสร้างองค์กร เพิ่มโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสในการกำหนดอนาคตขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรอยู่ได้ในภาวะสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเสนอแนะว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างหลักการหรือวินัยที่สำคัญ 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกังในรูปของการปฏิบัติ (Practice) โดยที่วินัย (Disciplines) หมายถึง ทฤษฎีหรือเทคนิควิธีการที่จำเป็นต้องศึกษาใคร่ครวญให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง จนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการหรือวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team

Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งการประยุกต์ใช้หลักการทั้ง 5 ประการเพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) ที่สอดคล้องกับผลการศึกษการพัฒนาองค์กร เกี่ยวกับหลักการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของโรงเรียน เป็นภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ทุกคนร่วมกันวาดฝัน และปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นจริงกับโรงเรียน วิสัยทัศน์ร่วมจึงทรงพลังที่ช่วยยึดเหนี่ยวทุกคนให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายที่จะต้องก้าวไปให้ถึง กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นพลังขับเคลื่อนที่ส่งผลให้ภารกิจทุกอย่างของโรงเรียนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมนั้นไม่ได้เกิดขึ้นหรือเป็นของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ วิสัยทัศน์ร่วมที่ดีต้องมีความชัดเจนทั้งเป้าหมายและแนวทางที่สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้จริง และไม่ควรเป็นเพียงแต่ข้อความสั้น ๆ ที่กระชับชัดเจนดึงดูดใจเท่านั้น แต่ควรมีพลังในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติงานสอนได้ตรงกับความคาดหวัง อย่างมีความหวังและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจทั้งของส่วนตนและของทีมงานโดยเต็มความสามารถ โดยยึดหลักการทำเพื่อส่วนรวม

1.2 การเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษา มีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยดำเนินการสร้างค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่การปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มียึดหลักการมอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และมีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เนื่องจากความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถทำให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพด้านการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติการทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอน และนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้

เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้าน วัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening School Culture) โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมของโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่าง ๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน (Modifying Organization Structure) ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ต้องตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงานและ

การมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดให้เป็นภาระงานที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน การวางแผนการสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น ครูควรมีภาระงานรับผิดชอบต่อวันต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักจนเกินไป ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้มีความดีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีม และต้องเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนของครู และวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุงกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น โครงสร้างองค์การของโรงเรียนจึงเป็นกรอบหลักของการปฏิบัติงาน โดยโครงสร้างอาจช่วยส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครู ให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างให้มีลักษณะและเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

ดังที่เซนจ (Senge, 1990) กล่าวถึงหลักการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ซึ่งเป็นความเชื่อที่ฝังลึกอยู่ภายในบุคคล (Unconscious Assumptions) ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ จึงเป็นปทัสถานที่ไม่ได้เป็นแค่คำพูด (Unspoken Norms) แต่มีอิทธิพลในการกำหนดว่าโรงเรียนของตนจะดำเนินการต่อภารกิจต่าง ๆ อย่างไร เช่น แบบแผนความคิดอ่านของคนที่เป็นนักการศึกษาจะต้องตอบตนเองให้ได้ว่า ในฐานะที่เป็นมืออาชีพนั้นตนเองมีหลักคิดและวิธีการจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้การสอน การบริหารพฤติกรรมบุคคลในโรงเรียน และการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างไร เป็นต้น เนื่องจากแบบแผนความคิดอ่าน ไม่ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาว่ามีความเหมาะสมเพียงไร มีอะไรบ้างที่โรงเรียนได้ทำ หรือมีอะไรบ้างที่ควรทำแต่ยังไม่ได้ทำ ดังนั้น หากโรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ประเด็นที่เป็นแบบแผนความคิดอ่าน จะถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาตรวจสอบร่วมกัน จากทุกฝ่ายผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น สิ่งที่โรงเรียนเชื่อและใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาอยู่นั้น สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนซึ่งทุกฝ่ายร่วมกำหนดขึ้นหรือไม่ หรือนักเรียนได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนหรือไม่เพียงใด ตลอดจนกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และวิธีการต่าง ๆ ที่โรงเรียนใช้ดำเนินการอยู่นั้น มีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความเชื่อวิถีชีวิต และวิสัยทัศน์ที่สังคมคาดหวังต่อโรงเรียนหรือไม่เพียงใด เป็นต้น

1.3 การปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียนให้สอดคล้องกับบริบท วิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนเป็น ผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทาง การพัฒนาองค์กรสามารถให้ทุกคนสามารถเป็นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่ของตนเองและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน มีความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วยแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทาง ป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ มีการประเมินความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ และมีความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

ผู้บริหารสถานศึกษา มีแบบแผนทางความคิด และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาแบบแผนทางความคิด เป็นรูปแบบ (Model) การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีการวางแผนงาน โครงการ/กิจกรรม ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาให้มีลักษณะเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาหลักคิดเชิงระบบและการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของตนเอง คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Performance) ให้เกิดขึ้นในการทำงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา มีการนิเทศ แนะนำและให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวม (Holistic Management)

ซึ่งสอดคล้องกับเซนจ (Senge, 1990, 7-22) และสเลเตอร์และนาร์เวอร์ (Slater and Narver, 1995) ที่กล่าวถึงผู้นำควรมีบทบาทในการสร้างความท้าทายต่อแนวคิดเดิมและโครงสร้างเดิม ในการรักษาบรรยากาศของการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้นำควรสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (A Shared Vision) ที่ช่วยให้ทุกคนเห็นระบบใหญ่ที่เป็นภาพรวม ช่วยกันออกแบบโครงสร้างองค์กร เพิ่มโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสในการกำหนดอนาคตขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรอยู่ได้ในภาวะสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.4 การสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

ด้านการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสครู ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะนำพา

โรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่น ส่วนการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the Environment) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาครัฐกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานราชการทั้งหลายที่แวดล้อมโรงเรียน เพื่อให้คนเหล่านี้เข้าใจ และมีภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน และให้การสนับสนุนปัจจัยด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อโรงเรียน การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคล จึงเป็นบทบาทสำคัญสำหรับผู้นำ แต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่ง (Positioning) ของโรงเรียนในท่ามกลางสภาพ

แวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

ดังที่แมคคูน (McCune, 1997) กล่าวถึงองค์การที่มีวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความต้องการให้มีการปรับปรุง ค่านิยมเบื้องต้นที่จำเป็นได้แก่ ความกล้าในการตั้งคำถามเชิงให้เกิดความสงสัยเกี่ยวกับสถานะเดิมและความจำเป็นที่ต้องใช้วิธีการใหม่ในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมที่แสดงความชื่นชมและเปิดกว้างรับฟังข้อคิดเห็นและข้อซักถามจะนำไปสู่การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่และให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา เป็นการสร้างความร่วมมือร่วมใจ รวมถึงการให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคคลที่ใช้ความพยายามทุ่มเทเพื่อความสำเร็จและพร้อมที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลว

ส่วนดาฟท์ (Daft, 2002, p. 436) กล่าวว่าวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยึดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในสถานศึกษา โดยจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของครูและผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษาเพื่อที่สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมในโรงเรียนที่เน้นความต้องการของครูและผู้ร่วมงาน ให้เกิดบรรยากาศในการทำงานแบบมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมีจุดเน้นเรื่องความร่วมมือ ร่วมใจ การเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้การพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษายั่งยืน ถึงแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะย้ายหรือเกษียณอายุราชการก็ยังคงมีวัฒนธรรมการทำงานให้คงอยู่กับสถานศึกษาตลอดไป

ทั้งนี้ โกล์แมน โบยาตซีส และแม็คคี (Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002) กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อประสิทธิผลของผู้นำไว้โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management) สมรรถนะด้านริเริ่ม (Initiative) ที่กล่าวถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Sense of Efficacy) จะพยายามควบคุม

กระบวนการต่างๆ ของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่ เมื่อโอกาสมาถึงก็รู้จักหยิบฉวยโอกาสนั้น แต่ถ้าโอกาสยังไม่มีก็รู้จักสร้างเงื่อนไขให้เกิดโอกาสนั้น กล่าวคือมีอุปนิสัยเชิงรุก (Proactive) ที่ไม่ยอมนิ่งเฉยรอคอยให้โอกาสมาถึงก่อนแล้วจึงลงมือทำ ผู้นำที่มีสมรรถนะด้านนี้จะไม่ลังเลต่อการจัดขั้นตอนความล่าช้าของการทำงาน (Red Tape) ให้หมดไป พร้อมกับเปลี่ยนกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคและถ้าจำเป็นก็จะกำหนดแนวทาง และเป้าหมายที่ดีกว่าในอนาคต และความสามารถในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) โดยมีสมรรถนะที่สำคัญได้แก่ สมรรถนะในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ย่อมสามารถเป็นผู้นำและจงใจให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์กร ด้วยความเต็มใจ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำมองการณ์ไกลและเป็นความสามารถที่ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับทุกคน อีกทั้งได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social Competence) เกี่ยวกับสมรรถนะความตระหนักรู้ด้านองค์กร (Organization Awareness) ซึ่งเป็นความสามารถในการเข้าใจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน รู้เครือข่าย การตัดสินใจและภาวะการณ์เบื้องต้นองค์กร ได้ดี ผู้นำที่มีความเข้าใจทางสังคมสูงจะมีความเข้าใจรู้เท่าทันเกมทางการเมือง รู้วิธีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญและสามารถอ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอำนาจต่าง ๆ ทางสังคมได้ถูกต้อง ผู้นำเช่นนี้จึงสามารถเข้าใจพลังทางการเมืองของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ดี ตลอดจนสามารถเข้าใจถึงค่านิยมหลักและกฎเกณฑ์ที่ไม่ได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรแต่คนภายในองค์กรยึดถือและปฏิบัติ

1.5 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม

ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์และแหล่งเรียนรู้ ภายในโรงเรียน ให้มีความร่วมรื้อน สวยงาม ปลอดภัยและมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ เห็นได้จากการพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ศูนย์การเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาสนามกีฬาและลานกีฬาอเนกประสงค์ การพัฒนาห้องเรียนอาชีวศึกษา ห้องจริยธรรม เป็นต้น ซึ่งเป็นการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ทั้งครู นักเรียนรวมทั้งผู้ปกครองและชุมชน นักเรียน

สอดคล้องกับ วสันต์ แสงเหลา (2555) ศึกษาการพัฒนาแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและผลการประเมินภายนอกรอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553) องค์ประกอบที่หนึ่ง การมีวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ ครูร่วมกันกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนผู้บริหาร ครูมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในการวางแผนการพัฒนากำหนดวิสัยทัศน์ ครูมีความมุ่งมั่นและ

ศรัทธาที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ครูร่วมกันทำให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารมีการจูงใจให้ครู เกิดการยอมรับและนำวิสัยทัศน์ร่วมไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ครูมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาในปัจจุบัน องค์ประกอบที่สอง การมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ได้แก่ ครูมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โรงเรียนมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร โรงเรียนมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายใน 144 โรงเรียน โรงเรียนมีวัฒนธรรมแบบเปิดเผยไว้วางใจยอมรับสนับสนุนซึ่งกันและกัน ครูมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ โรงเรียนมีการสร้างมาตรฐาน ในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีในอนาคต โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ โรงเรียนให้ความสำคัญในการมุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมและจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และโรงเรียนมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

สอดคล้องกับพัชรินทร์ ไชยสมบัติ (2550) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 24 ปัจจัย โดยมีปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิกให้ทำงานประสบความสำเร็จ ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ความสามารถในการบริหารตนเองและปัจจัยการสื่อสาร และสอดคล้องกับจूरีย์ สร้อยเพชร (2554) ศึกษาการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม พบว่า รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษายอดเยี่ยมในเขตภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการคือ การคิดอย่างเป็นระบบ การรอบรู้ส่วนตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิด การเรียนรู้เป็นทีม บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ และการพัฒนาวิชาชีพ อีกทั้งสอดคล้องกับรุ่งรติศ ชามะสนธิ์ (2555) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัตรการเรียนรู้ พบว่า มีองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่หนึ่งคือขั้นร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ขั้นที่สองคือขั้นร่วมกำหนดโครงสร้างองค์กร ขั้นที่สามคือขั้นร่วมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและขั้นที่สี่คือขั้นร่วมสร้างและส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย

2.1 การมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน

ผู้บริหารสถานศึกษามีการมีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ในการสร้างข้อปฏิบัติสำหรับการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน ที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ได้แก่ การจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น

ดังที่ เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1998) กล่าวว่าโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เป็นผลผลิตที่สร้างขึ้นจากการใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional Power) ซึ่งมีการยึดถือข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพครู ร่วมกันสร้างและร่วมกันใช้ความรู้ โดยกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ครูผู้สอนต่างร่วมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของครูคนอื่น และมีการดูแลตรวจสอบกันเอง และอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือในค่านิยมที่ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่า สิ่งใดถูกต้องและดีงามตามหลักการแห่งศีลธรรม มีแนวปฏิบัติงาน ที่พร้อมรับการดูแลตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ ช่วยให้ผู้นำสถานศึกษาสามารถลดปัญหาและความขัดแย้งทางการบริหารลงได้มากและมีเวลาว่างส่วนตนมากขึ้น เพื่อไปทำหน้าที่เป็นผู้เรียนรู้ (Learner) และบางโอกาสเป็นผู้ตาม (Follower)

เช่นเดียวกับไลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหาร การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้เป็นพันธกิจ และแผนปฏิบัติต่าง ๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการจัดอุปสรรคทั้งหลาย ในเส้นทางสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน

2.2 การส่งเสริมชุมชนแห่งวิชาชีพ (PLC-Professional Learning) ให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม

ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนากระบวนทัศน์ในโรงเรียนให้มีลักษณะของความเป็นชุมชน มีการส่งเสริมครูผู้สอนเพื่อสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพ มีการปฏิบัติงานของวิชาชีพร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชนแห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม มีการสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามหลักของศีลธรรมอันดีงาม เช่น การพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สพฐ. โรงเรียนวิถีพุทธ โรงเรียนส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมดีเด่น เป็นต้น มีการจัดประชุมทั้งอย่างเป็นทางการและอย่าง

ไม่เป็นทางการ ร่วมทั้งมีการร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการประชุมแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรอยู่เสมอ ทั้งในรูปแบบการประชุมอย่างเป็นทางการ การประชุมกลุ่มย่อย และการนิเทศภายในชั้นเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีทักษะความสามารถ ด้านการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ มีความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารกำลังใจ เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ดังที่ เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1998) กล่าวถึงโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ว่า โรงเรียนควรมีลักษณะเป็นชุมชน (Community) จะมีความเหมาะสมมากกว่า โรงเรียนในสภาพที่เป็นองค์การแบบทางการ (Formal Organization) ซึ่งชุมชนแห่งวิชาชีพมีการยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน (Commitments) ร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิกวิชาชีพ ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับความเป็นองค์การ (Organization) ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับที่ลดหลั่นกันลงมา (Hierarchical Relationships) อีกทั้งมีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างแบบตึงตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจ (Authority) เป็นหลัก ในขณะที่ความเป็นชุมชน จะใช้อิทธิพล (Influence) ที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional Relationships) การมีอุดมการณ์ร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยผูกพันให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้องดำรงชีวิตและทำงานร่วมกันแบบชุมชน โดยอุดมการณ์แห่งวิชาชีพ (Professional Ideal) ช่วยให้เกิดหลักเกณฑ์พื้นฐานของการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน คณะครูผู้สอนและผู้บริหารต่างร่วมกันยึดมั่นต่อพันธะสัญญา มีความผูกพันที่สนใจและกระตือรือร้นต่องานวิจัย ตลอดจนทฤษฎีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอน ทั้งนี้มิใช่เพียงแค่ผูกพันต่อการพัฒนาเทคนิควิธีสอนใหม่เฉพาะงานส่วนตน แต่ต้องช่วยทำให้ทุกคนในโรงเรียนที่เป็นชุมชนโดยรวมร่วมกันพัฒนาปรับปรุงวิธีสอนและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปด้วย

เช่นเดียวกับฮอร์ด (Hord, 1997) ศึกษาการดำเนินการในรูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงทั้งด้านวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สำหรับผลดีต่อครูผู้สอนนั้นทำให้ครูลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอน เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติบรรลุปณธกิจอย่างแข็งขัน รู้สึกว่าต้องการร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียน ตลอดจนเกิดสิ่งที่เรียกว่า พลังการเรียนรู้ ส่วนผลดีต่อผู้เรียนนั้น สามารถลด

อัตราการตกซ้ำชั้น อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด

2.3 การเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน

ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน มีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มสัมพันธ์วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) เช่น มีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และจำแนกตามกลุ่มการเรียนรู้สาระวิชา รวมทั้งสร้างเครือข่ายทางวิชาการระหว่างโรงเรียนเป็นเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ มีการส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนา โดยใช้กระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การประชุม (Meeting) การถอดบทเรียน (After Action Review: AAR) การระดมสมอง (Brain Storming) การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การอบรม (Training) การสัมมนา (Seminar) การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อที่สูงขึ้น เป็นต้น

ดังที่เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 1998) กล่าวว่าโรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาก็คือ สมาชิกมีการผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยเหลือสวัสดิภาพร่วมกัน ทุกคนในโรงเรียนที่เป็นชุมชนโดยรวมร่วมกันพัฒนาปรับปรุงวิธีสอนและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปด้วย ความห่วงใยต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยรวมหมายความว่า ครูผู้สอนจะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนด้านเทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย และสิ่งที่ค้นพบจากงานวิจัยทั้งหลายในเรื่องนี้ได้ยืนยันว่าแท้จริงแล้วโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือโรงเรียนแห่งความเอื้ออาทรด้วย (A Learning School is Also a Caring School) ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่มีความเอื้ออาทรจะเป็นปัจจัยที่เสริมแรงต่อการเรียนรู้ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional Relationships) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality Culture) และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

เช่นเดียวกับมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กล่าวถึงการวิจัยของศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สหรัฐอเมริกา ซึ่งระบุถึงคุณลักษณะสำคัญหนึ่งในสิบประการขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และเป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ว่าการ

ดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใด ๆ ของโรงเรียนก็คือ การยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial Culture)

เช่นเดียวกับแมคกิลคริสต์ (Macgilchrist et al., 1997) กล่าวว่าโรงเรียนจะต้องมีความฉลาดหรือสติปัญญาเฉกเช่นมนุษย์และได้ปรับทฤษฎีพหุปัญญาของการ์ดเนอร์ (Gardner, 1983) มาใช้อธิบายกับกรณีของโรงเรียน โดยเรียกโรงเรียนที่มีความฉลาดหรือมีสติปัญญาครบทุกด้านว่าเป็นโรงเรียนแห่งความเป็นเลิศ (The Intelligent School) ว่าควรมีความฉลาดเชิงวิหิตสัมพันธ์ (Collegial Intelligence) เป็นความสามารถของโรงเรียนในการทำให้ทุกคน มีมุมมองและยอมรับว่าเป็นผู้เรียนรู้คนหนึ่ง (View the Staff as Learners) สามารถทำให้ครูพึงพอใจที่จะรวมกลุ่มแก้ปัญหาทางวิชาการ ปัญหานักเรียน ตลอดจนร่วมมือช่วยปรับปรุงพัฒนาการสอนของกันและกันด้วยความเต็มใจของทุกฝ่าย ภายใต้ความมีอิสระและมีบรรยากาศทางวิชาการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง

2.4 การมีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแลตรวจสอบกันเอง

ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการทำงานและมีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน มีการพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป รวมทั้งมีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ได้แก่ การขยายผลครูแกนนำซึ่งได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานต่างแล้วขยายผลเชิงปฏิบัติการให้กับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น ครูแกนนำการสอนแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain Based Learning) ครูแกนนำการจัดการเรียนการสอนแบบสะเต็มศึกษา (STEM Education) เป็นต้น มีการสร้างความสัมพันธ์โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน มีการสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรของครูและบุคลากร มีการยึดโยงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานและส่วนบุคคล เช่น การนิเทศภายในแบบพี่สอนน้อง การมีสวัสดิการของโรงเรียน การจัดหาอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นต้น รวมทั้งจัดให้มีการจัดการดูแลตรวจสอบกันเอง โดยมีแผนนิเทศภายใน มีการพัฒนาระบบนิเทศ กำกับและการตรวจสอบระดับต่างๆซึ่งเป็นการตรวจสอบแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ การจัดให้มีครูพี่เลี้ยงสำหรับครูบรรจุใหม่ การส่งตามโครงการตามปฏิทินปฏิบัติงาน การนิเทศแบบการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนางาน

เช่นเดียวกับไลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ว่าการ

สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process) ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้นำสามารถที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่น

เช่นเดียวกับคูโฟร์ (DuFour, 2007) กล่าวไว้ว่า ลักษณะสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ครูผู้สอนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าให้ความสำคัญกับการสอน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการร่วมมือร่วมพลัง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยการพึ่งพาอาศัยกันและกัน

2.5 การยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกฝังให้มีการยึดถือผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ มีการนิเทศในการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถึงประโยชน์ของครูผู้และบุคลากรทางการศึกษา และผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ควรสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนเข้าเป็นสมาชิกของกิจกรรมชมรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนควรมีให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดอย่างหลากหลาย เพราะชมรมดังกล่าวเหล่านี้ก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียน มีการส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ให้ครูผู้สอน หมั่นตรวจสอบถึงวิธีทำงานที่เคยใช้อยู่เป็นประจำนั้นด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อหาจุดเด่นหรือจุดด้อย และหาวิธีทำงานเดิมนั้นด้วยวิธีการใหม่ที่มีทางเลือกหลาย ๆ วิธีสนับสนุนให้มีการทดลองทางเลือกดังกล่าวโดยไม่ต้องเกรงว่าจะไม่สำเร็จนอกจากนี้ในงานบริหารทั่วไปที่ต้องมีการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีผลกระทบกับคนส่วนใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมมาประกอบการตัดสินใจ ซึ่งแนวทางดำเนินการนี้ ครูผู้สอนก็ควรนำไปใช้กับนักเรียนด้วย เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศและพัฒนาบุคคลทุกระดับให้สอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่ละรายบุคคล (Providing Individualized Support) ในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั่น ก็เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั่วไป ที่ต้องส่งผลกระทบหลายประการต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นอย่างหลีกเลี่ยง

ไม่ได้ บางคนอาจต่อต้านเนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และมีบางคนเกิดความท้อแท้หมดกำลังใจ เพราะรู้สึกว่าตนต้องอยู่ในภาวะจำยอมต้องรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง ที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลบุคคลเหล่านั้นอย่างใกล้ชิด ต้องให้กำลังใจและความหวังที่ดีกว่า ตลอดถึงชี้ให้เห็นว่าเป็นทางเลือกที่ให้ประโยชน์มากกว่าเมื่อโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น เช่น มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือมีการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างแล้วทำให้ทุกคนมีความสะดวกคล่องตัวในการทำงาน การมีชุมชนแห่งวิชาชีพของตนที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อกัน มีลักษณะการทำงานแบบกลุ่มก้อนหรือทีมงานมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ควรให้การพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

ดังที่เซนจ (Senge, 1990) กล่าวถึงสมรรถนะของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับหลักการพัฒนาความรู้แห่งตน (Personal Mastery) ของสมาชิกรวม หมายถึงว่า สมาชิกทุกคนที่อยู่ในโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเข้าใจว่า ตนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการสร้างผลงานหรือความสำเร็จของโรงเรียนโดยรวม ครูแต่ละคนจะต้องตระหนักว่า ต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกของทีมงานที่จะต้องร่วมกันนำพาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตลอดจนความสำเร็จของผู้ปกครองและของชุมชนให้สูงขึ้น ความรอบรู้แห่งตน จึงหมายความว่า ครูทุกคนจะต้องมีพันธะผูกพันต่อการประกอบวิชาชีพครูของตนอย่างมีอาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดี เพื่อช่วยเหลือให้ทีมงาน มีผลงานระดับสูงยิ่งขึ้นเท่าที่จะทำได้ ครูแต่ละคนจะต้องมีความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงาน และร่วมมือร่วมใจกันยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนของนักเรียนให้ดีที่สุด การสร้างความรอบรู้แห่งตนของครูก็คือ การร่วมการเรียนรู้ไปกับนักเรียน ครูจึงมีบทบาทเป็นผู้เรียนรู้ (Teachers as Learners) ในขณะที่ปฏิบัติงานสอนอีกด้วย อีกทั้งได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ซึ่งเป็นความสามารถของสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มองเห็นองค์การในลักษณะของภาพรวมซึ่งประกอบขึ้นจากองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ (See the Forest for the Trees) โดยที่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้น ครูจะมีแนวโน้มที่เห็นว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนก็ดีหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นก็ดี ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อการดำเนินการกิจโดยรวมทั้งหมดของโรงเรียน การคิดอย่างเป็นระบบของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือ สมาชิกจะเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีต่อองค์รวมของโรงเรียน และให้การยอมรับว่า ถ้าการดำเนินงานที่จุดใดจุดหนึ่งเกิดปัญหาลึ้น ย่อมจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของจุดอื่นด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าหากการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ในชั้นเรียนหนึ่งเกิดปัญหา ย่อมส่งผลกระทบต่อการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนตามมา หรือถ้าหากการเรียนการสอนให้นักเรียนมี

ทักษะคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษเกิดปัญหา ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ (E – learning) ของนักเรียน เป็นต้น กล่าวโดยสรุปก็คือ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิดของบุคคล ในการมองสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนรวม (Part - whole Relationship) ทำให้แต่ละคนมองภาพรวมของโรงเรียนขณะปฏิบัติงานได้ชัดเจน

สำหรับมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กล่าวถึงองค์ประกอบนี้ว่ามีความสำคัญผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสรุปผลการวิจัยของศูนย์ศึกษาศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สหรัฐอเมริกา โดยระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยน และให้สารสนเทศระหว่างกันผ่านการสื่อสารหลายทิศทาง อย่างกว้างขวางและเปิดเผยทั่วทั้งโรงเรียน การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional Development) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ ดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใด ๆ ของโรงเรียนยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial Culture) ผู้นำให้ความมั่นใจได้ว่า ทุกทัศนะและมุมมองของทุกคนจะได้รับการนำไปสังเคราะห์ และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของโรงเรียน และ สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง

เช่นเดียวกับเกรเดอร์ (Grader, 2003) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง กรณีศึกษาต้องการทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่า จะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยสามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกตกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของสถานศึกษาขนาดกลาง ผลการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากสถานศึกษาให้มีความสามารถด้านการสร้างความรอบรู้ แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผู้บริหารให้ความสนใจองค์การแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไปและผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สองได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทางด้านการสร้างความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (Team Learning) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงานสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการ

ปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาซึ่งพบว่า กลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะด้านการสร้างความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) มีการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) จะทำให้พนักงานมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น มีผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงานในการใช้เทคโนโลยี องค์การจะกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี สามารถมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นการเรียนรู้และช่วยพัฒนาองค์การ

สอดคล้องกับ วสันต์ แสงเหลา (2555) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและผลการประเมินภายนอกรอบที่สอง (พ.ศ. 2549–2553) องค์ประกอบที่สาม การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ได้แก่ มีการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงของกลุ่มครูในโรงเรียนเดียวกัน หรือต่างโรงเรียนกันที่มีปัญหาร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องความก้าวหน้าทางวิชาการกับครู ผู้บริหารและครูช่วยสร้างเครือข่าย ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ครูในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน มีการรับรู้และมุมมองที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ครูมีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน มีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและ มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเครือข่ายเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา

3. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) เป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มี 6 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย

3.1 การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู

ผู้บริหารสถานศึกษาต่างตระหนักถึงทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยการบริหารที่สำคัญขององค์การ ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน ให้สอดคล้องกับหลักการของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน (School-Based Professional Development) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้ตลอดเวลา ได้แก่ ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการทำงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การจัดตั้งกลุ่มหรือคลินิกเพื่อความเป็นเลิศทางการเรียนการสอน การมีกิจกรรม การนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเหลือเพื่อน การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยฐานะที่สอดคล้องและอิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอนที่

เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ของครู

ดั่งที่ ไลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาผู้ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ว่า การส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peers Assisting Peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยฐานะที่สอดคล้องและอิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ ผู้นำสถานศึกษาต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องคิดคำนวณให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู

เช่นเดียวกับมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) กล่าวถึงองค์ประกอบนี้ว่ามีความสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสรุปผลการวิจัยของศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สหรัฐอเมริกา โดยระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional Development) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ

3.2 การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง

ผู้บริหารสถานศึกษามีการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง ที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก มีความเสียสละและอุทิศตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เช่น การปฏิบัติงานนอกเวลา การมาปฏิบัติหน้าที่วันหยุดราชการ เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling) ของตน หากผู้บริหารต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของผู้เรียนรู้ (Learner) เป็นที่ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ ๆ ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วยพฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำ จะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพฤติตนเป็นผู้เรียนรู้ตาม และพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็นผู้เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและของครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้

สังเกตเห็นอยู่ต่อเนื่อง ย่อมมีอิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไป

ดั่งที่ไลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ว่า การสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling) นั้น หากต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของผู้เรียนรู้ (Learner) หรือทำหน้าที่เป็นผู้นำผู้เรียนรู้ (Learner Leader) ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ ๆ ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำ จะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพฤติตนเป็นผู้เรียนรู้ตาม และพฤติกรรมซึ่งเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้เรียนรู้ ของผู้นำและของครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่เนื่องนิตย์ ย่อมมีอิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย

3.3 การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง

ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน มีการใช้เกณฑ์การปฏิบัติในการสร้างความคาดหวังในการปฏิบัติงานเป้าหมายความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ มีการรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating High Performance Expectations) โดยตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

ดั่งที่ไลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ว่า การสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating High Performance Expectations) โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

3.4 การจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม

ผู้บริหารสถานศึกษามีการชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม มีการประชุมประจำเดือนและมีการนิเทศ ในการกระตุ้นให้ครูและบุคลากร ยึดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามกระบวนการและปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นระยะ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใฝ่ผลสัมฤทธิ์จะมีเทคนิคการชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ดงที่ไลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ว่า การชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากรต่าง ๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงาน ทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ (Team - Based School) เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และต้องปรึกษาหารือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น โดยทุกคนทุกคนในทีมต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงาน

3.5 การนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ

ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ ซึ่งเป็นงานเชิงนวัตกรรมที่ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษามีความต้องการพัฒนา เช่น การวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน รวมถึงการพัฒนาอาชีพตามความสนใจ เป็นต้น

ดงที่ไลธวูด และคนอื่น ๆ (Leithwood et al., 1999) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ว่า การเอาใจใส่ติดตามดูแลการปฏิบัติการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ (Monitoring Organizational Performance) ผู้นำโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีหน้าที่ต้องคอยติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้ (KPI) และข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลายมาเป็นเกณฑ์การประเมินร่วมกับครูผู้สอน โดยยึดหลักประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้งานดีขึ้น ให้เกิดความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ (Innovations) การกล้าเสี่ยง (Risk Taking) และอุปนิสัยชอบทดลอง (Experiments) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

3.6 การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน

ผู้บริหารสถานศึกษามีการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน มีการสร้างและพัฒนาทีมงานคุณภาพ (Teamworks) ทั้งระดับสายชั้นเรียน ระดับกลุ่มสาระวิชา การแต่งตั้งคณะกรรมการ

ดำเนินงานและขับเคลื่อนการพัฒนาตามแผนงาน โครงการและกิจกรรมต่างๆที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากรต่าง ๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงานทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ ทั่วทั้งโรงเรียน (Team – Based School) ทั้งนี้เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และต้องปรึกษาหารือ และ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงานแบบทีมก็คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตนใส่ใจติดตามดูแลการปฏิบัติการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่น ๆ (Monitoring Organizational Performance)

ดังที่เซนจ (Senge, 1990) กล่าวถึงกุญแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ประการคือ บทบาทของผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ โดยมีหลักการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผลงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกันแบบทีมย่อมมากกว่าผลรวมของงานที่แต่ละคนทำ ซึ่งเรียกว่าเป็นการได้พลังทวีคูณ (Synergy) ขึ้น ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ที่สมาชิกแต่ละคนได้ระหว่างทำงานแบบทีม ทำให้ได้เพิ่มทักษะและศักยภาพเฉพาะตนมากยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลให้ทักษะและศักยภาพโดยรวมของทีมสูงขึ้นตามไปด้วย และเสนอแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียนเพื่อสร้างการเรียนรู้แบบทีม ได้โดยการใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Discussion) โดยทีมงานอาจประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้ปกครอง มาร่วมกันแก้ปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ เช่น วิธีการจัดชั้นเรียน (Classroom Structure) การจัดตารางสอน เทคนิควิธีสอน วิธีการวัดผลและประเมินผล วิธีการจูงใจให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ตลอดจนการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เนื่องจากกิจกรรมการจัดเสวนาหรือการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ของทีมแล้วยังเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Staff Development) ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาองค์กรหนึ่งที่มีประสิทธิผล และเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ทุกคนที่ร่วมอยู่ในทีม ดังนั้น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงควรมีการจัดกิจกรรมให้สมาชิกของทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างกัน โดยผ่านกระบวนการเสวนาและการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) ในที่สุด

สำหรับคูซซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 2007, 15-16) กล่าวถึงการสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง เป็นการทำให้ผู้เป็นตัวอย่าง ไม่ใช่เพียงแก่พูด แต่ต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง และตั้งใจที่จะทำได้ ทั้งยังให้การสนับสนุน ติดตาม ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยปฏิบัติงาน

ร่วมกับครูและผู้ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา ภายใต้บรรยากาศของการทำงานที่เต็มไปด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ในลักษณะอยู่กันแบบครอบครัว เป็นการทำงานแบบเครือญาติ ทำให้ครูและผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้ครูและผู้ร่วมงานทำงานด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่นทุ่มเททำงานในหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด

ส่วนดาฟท์ (Daft, 2002, p. 436) กล่าวว่าวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มีแก่นในสถานศึกษา โดยจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของครูและผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของครูและผู้ร่วมงาน ดังนั้นสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูงจึงมีบรรยากาศในการทำงานแบบมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำเน้นเรื่อง ความร่วมมือ ความเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้การพัฒนาสถานศึกษาบนพื้นที่สูงเป็นไปอย่างยั่งยืน ถึงแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะย้ายหรือเกษียณอายุราชการก็ยังคงมีผู้สืบทอดอุดมการณ์และวัฒนธรรมการทำงานให้คงอยู่กับสถานศึกษาตลอดไป

อีกทั้งลองเวิร์ธและเดวิส (Longworth and Davies, 1999, p. 75) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้กับการลงทุนเพื่ออนาคตขององค์การ โดยการให้การศึกษาฝึกอบรมแก่บุคลากร กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ บูรณาการงานและการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถพิเศษโดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถ

ทั้งนี้ โกล์แมนและคนอื่น ๆ (Goleman et al., 2002) กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อประสิทธิผลของผู้นำไว้ สำหรับองค์ประกอบด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีความสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับการพัฒนาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีแนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งโดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะในการสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration) ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) ของผู้บริหารที่ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของทีม ย่อมช่วยให้สร้างเสริมบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน โดยพฤติกรรมผู้นำแสดงออกในการทำงานกลุ่มจะกลายเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นเห็นถึงการให้การยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือที่ดีที่สมาชิกพึงมีต่อกัน ส่งผลให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะร่วมผูกพันและใช้ความพยายามร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน เสริมสร้างน้ำใจและอัตลักษณ์ของทีม (Team Spirit and Identity) ให้เกิดขึ้น ผู้นำจะใช้

เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเป็นผู้ช่วยเหลือและเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว และกล่าวถึงสมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น (Developing Other) ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาตนเองระหว่างการทำงานด้วยการให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เป็นลักษณะของผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงานตลอดจนจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคนและจะเข้าไปช่วยเหลือในฐานะเป็นพี่เลี้ยง (Mentors) และผู้ฝึกสอน (Coaches)

เช่นเดียวกับการ์วิน (Garvin, 1993) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ควรการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

มีการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) ควรมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from Their own Experience and Past History) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดจากผู้อื่น (Learning From the Experiences and Best Practice of Others)

สอดคล้องกับ วสันต์ แสงเหลา (2555) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ โดยจำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผลการประเมินภายนอกรอบที่สอง (พ.ศ. 2549–2553) องค์ประกอบที่ 4 การเป็นบุคคลรอบรู้ ได้แก่ ครูมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องความก้าวหน้าทางวิชาการ ครูศึกษาหาความรู้และฝึกฝนทักษะการสอนอยู่ตลอดเวลา ครูมีความรอบรู้และมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ครูมีการวิเคราะห์และตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่ดี ครูมีการใช้ความรู้จากหลายแหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ครูมีการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ครูมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากรจะเรียนรู้ และองค์ประกอบที่ห้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ ครูมีการรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ครูมีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละคนมาผสมผสานเสริมกัน ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารกันในทีมซึ่งทำให้ครูมีความรู้เพิ่มขึ้น เพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมาย ครูมีกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี โรงเรียนมีโครงสร้างแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการออกแบบสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนเรียนรู้ร่วมกัน ครูรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โรงเรียนมีการกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อให้ครูในโรงเรียนสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน โรงเรียนมีการออกแบบระบบงานให้ครูสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โรงเรียนมีการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งเรื่องภายในและภายนอกโรงเรียน

สอดคล้องกับ ศศกร ไชยคำหาญ (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประกอบด้วย 9 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ การคิดอย่างมีระบบ กลยุทธ์ขององค์การ วัฒนธรรม การเรียนรู้ขององค์การ การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างบรรยากาศในองค์การและการสร้างและถ่ายโอนความรู้ และสอดคล้องกับวสันต์ แสงหลา (2555) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ พบว่า รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ มีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การเป็นบุคคลรอบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มี ส่วนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิที่ผ่านการประเมินภายนอกกรอบที่สองจะมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินภายนอกกรอบที่สอง

สอดคล้องกับจूरีย์ สร้อยเพชร (2554) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการคือ การคิดอย่างเป็นระบบ การรอบรู้ส่วนตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิด การเรียนรู้เป็นทีม บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ และการพัฒนาวิชาชีพ และสอดคล้องกับวิไลลักษณ์ ดลสว่าง (2556) ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิดที่ดี การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับสมเกียรติ บาลลา (2554) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายคลึงตามกัน ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) เป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (ครองตน) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (พัฒนาคน) และการพัฒนาคุณภาพของงาน (ครองงาน) ซึ่งแสดงออกมาในรูปการนำและ

พฤติกรรมการแสดงออกการเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งการมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำตามหลักธรรมของศาสนา

4. ปราชผลการทดลองและติดตามการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ที่โรงเรียนบ้านแม่เทย ตำบลแม่ตืน อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ระยะเวลา 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561 จัดทำโครงการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (OSP Model) และประเมินโครงการตามแบบ (CIPP Model) จากความคิดเห็นของครูและบุคลากร ดังนี้

4.1 ด้านบริบท พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า เห็นด้วยที่ผู้บริหารนำโครงการนี้มาทดลองปฏิบัติให้เกิดผลเพื่อพัฒนาสังคมในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และแบ่งปัน ให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และเห็นควรให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

4.2 ด้านปัจจัย พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมของวิธีการดำเนินการกับงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงานของครูนอกเวลาทำการ เช่น ครูมีความต้องการประชุมในวันหยุดราชการเสาร์-อาทิตย์ การสอนพิเศษนักเรียนในช่วงเย็น เป็นต้น

4.3 ด้านกระบวนการ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมการบริหารจัดการโครงการ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การดำเนินการและการตรวจสอบโครงการอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ด้านการควบคุมการบริหารจัดการนั้น การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานตามกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่กำหนดไว้ มีการกิจกรรมอื่นมาแทรก เช่น การอบรมครูจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้มีจำนวนครูไม่ครบตามที่กลุ่มกำหนดไว้ อาจส่งผลถึงการวิเคราะห์ปัญหาและการแสดงความคิดเห็นที่ไม่หลากหลาย

4.4 ด้านผลผลิต พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จตามโครงการ จำนวน 3 ด้าน 16 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและบุคลากรแสดงออกถึงความเป็นผู้ตามที่ดีและเปลี่ยนกันเป็นผู้นำที่ดี มีการเรียนรู้ถึงข้อดีและข้อด้อยของกันและกัน มีการปรับตัวเข้าหากัน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการยึดถืออัตลักษณ์ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในโรงเรียน และมีความเชื่อมั่นว่าหากดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จะทำให้มีความ

เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ยั่งยืน และจะกลายเป็นค่านิยมที่ดีของโรงเรียนต่อไปถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนผู้บริหารหรือครูผู้สอนก็ตาม

ดั่งที่มอริสสัน (Morrison, 2002, p. 11, 16, 60 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2562) กล่าวถึงองค์การในอนาคต (CHAORDIC) ซึ่งมีลักษณะ Complex, Postmodernistic Organizations ซึ่งเป็นลักษณะองค์การแห่งศตวรรษที่ 21 ว่าการส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้น ควรพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์การแบบมีชีวิต (Organic/Humanistic) มีการกำหนดรูปแบบเอง (Self-organized) เป็นระบบเปิด (Open system) เน้นมอบอำนาจตัดสินใจ (Empowerment) เน้นความเป็นเครือข่าย (Networking) การกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leaders) มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-driven) เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น (Interconnected) มีการบริหารแบบองค์รวม (Holistic) สามารถปรับตัว/ยืดหยุ่นได้ (Adaptable/Flexible) เปิดกว้างการสื่อสาร (Open Communication) เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เน้นเชิงรุก (Proactive) มุ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ส่งเสริมคิดสร้างสรรค์ที่ซับซ้อน (High-Order Creative Thinking) พัฒนาสภาพแวดล้อมหลากหลาย (Rich Environment) มีการเผยแพร่ความรู้ (Distributed Knowledge) ขับเคลื่อนองค์การด้วยค่านิยมร่วม (Shared Value) ยึดถือลูกค้าสำคัญ (Consumerist) ซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้รับบริการได้แก่ นักเรียนและผู้ปกครอง รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากบางครั้งองค์การไม่สามารถกำหนดหรือคาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ (Unpredictability) ผู้บริหารต้องพัฒนาและปรับองค์การให้ครูและบุคลากรมีสมรรถนะที่หลากหลายและเก่งรอบด้าน (Multiple Abilities/Intelligences)

อีกทั้งได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในอนาคตว่า เป็นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบควันตัม (Transformational Quantum Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล (Leadership is in the Individual) และ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่อยู่ในชุมชน (Leadership is in the Community) ด้วย ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบยึดชุมชนเป็นฐาน (Community-Based Leadership) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการเป็นนักพัฒนาทางสังคมที่มีประสิทธิภาพ ที่ต้องทำงานร่วมกับประชาชนในชุมชนเพื่อมุ่งหวังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ดีขึ้น บทบาทของผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงไปจากการเป็นผู้กำกับสั่งการ (Directing) ไปเป็นผู้สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมและมีอิสระในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ส่งผลให้องค์การนั้นสามารถปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนตนเองได้ (Self-Organization) ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ม.ป.ป.)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การพัฒนาองค์กร ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการตามบริบทและขนาดของสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมอาจต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเรียน อาคารประกอบ แหล่งเรียนรู้ รวมทั้งภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวกับการสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูงและการจูงใจและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้านจิตวิทยา อีกทั้งอาจต้องใช้เวลาดำเนินการและควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพที่มีกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน เกิดจากความร่วมมือความพร้อมใจกัน สร้างข้อปฏิบัติ มีค่านิยมที่ยึดหลัก ความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ โดยยึดหลักพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน มีการดูแลตรวจสอบกันเองและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และควรมีการวางแผนดำเนินงานเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ควรกำหนดเนื้อหาการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สำหรับพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก่อนบรรจุแต่งตั้ง
- 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน สามารถนำผลการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนในครั้งนี้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยในรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบอย่างลึกซึ้งเพื่อนำผลการวิจัยมาสนับสนุนผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน เฉพาะเจาะจงตามบริบทต่าง ๆ อาทิเช่น การวิจัยเฉพาะจังหวัด การวิจัยประเภทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นต้น เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาให้มากขึ้น



บรรณานุกรม

- กฤติยา จันทรเสนา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ: รัฐสภา
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- เกษม คำน้อย. (2550). สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- แก้วตา ไทรงาม และคนอื่น ๆ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- จิราภรณ์ โพธิ์เต็ง. (2546). สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อดุก อำเภอมวกน้อย จังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- จूरีย์ สร้อยเพชร. (2554). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ชวนพิศ สิทธิธาดา. (2552). รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).

- ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. (2548). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- เดือนใจ รักษาพงศ์. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม*. (คุุณิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ชนกรณั์ เข้มทอง. (2554). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ธัญนันท์ พงษา. (2557). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานฝ่ายขายและบริการผู้ประกอบการโทรคมนาคม บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)*. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี).
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *คู่มือการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS*. กรุงเทพฯ: วีอินเตอร์พรีน.
- นิภารัตน์ ป้อลีลา. (2550). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- นิรันดร์ สุธีนิรันดร์. (2552). *การพัฒนารูปแบบการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- นุชา สระสม. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ปราโมทย์ อิศโร. (2554). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านและรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่สองที่มีผลการประเมินในระดับดีและดีมาก*. (คุุณิพนธ์การศึกษาคุุณิบัณฑิต, สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยวิทยาลัยทักษิณ).

- ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2551). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา. (คุษุณินิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง. (2547). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ
ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
พระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- พรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์. (2550). รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ของนักเรียน
อาชีวศึกษาเอกชน. (คุษุณินิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา).
- พัชรินทร์ ไชยสมบัติ. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การ
เรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. (การค้นคว้า
แบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- พิบูล อภัยโส. (2556). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่ง
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จังหวัดนครพนม. (คุษุณินิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการ
วิจัย ทางกายภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- พูลสุข หิงกานนท์. (2544). การพัฒนารูปแบบการจัดองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวง
สาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ภาดารา แควน้อย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยม ในอำเภอเมืองลำปาง. (วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ลำปาง).
- มะลิวรรณ ภูแฮมโชติ. (2552). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1.
(การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

- มาลี สืบกระแสน. (2552). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (คุษฎิณิพนธ์ปรัชญญาคุษฎิบัณติต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณติต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม).
- เมตตา เทพประทุน. (2551). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณติต, บัณติตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- รณรงค์ คงทวี. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 1. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณติต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะกรรมการบัณติตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์).
- รุ่งรติศ ชามะสนธิ์. (2555). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัตรการเรียนรู้. (คุษฎิณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎิบัณติต, สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย).
- ลือชัย จันทรโป้ ะ. (2546). รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. (คุษฎิณิพนธ์ครุศาสตรคุษฎิบัณติต, สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง).
- วสันต์ แสงหลา. (2555). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ. (คุษฎิณิพนธ์ปรัชญาคุษฎิบัณติต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา).
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). โรงเรียน: การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทพิพัวิสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2548). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ทพิพัวิสุทธี.
- วิไลลักษณ์ ดลสว่าง. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณติต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา).

- ศศกร ไชยคำหาญ. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (คุุณิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ศักดิ์ดา มัชปาโต. (2550). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- ศุภลักษณ์ สานติเชียร. (2557). *การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ อดุสากรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2548). *การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (คุุณิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- สมาพร เพชรปานกัน. (2552). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1*. (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช).
- ลัมฤทธิ์ ผิวนิ่ม. (2552). *องค์ประกอบบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (คุุณิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สุญาดา ศิริบุรพงศา. (2553). *สมรรถนะของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในเขตความรับผิดชอบของสำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 6*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สุนทร ไครตบรรเทา. (2552). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2550). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเกชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเกชั่น.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้. วารสารดำรงรา
 ชาภาพ, 6(21), 107-144
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (ม.ป.ป.). แนวคิดภาวะผู้นำแบบควันตัม (*The quantum leadership*). สืบค้นจาก
<http://suthep.ricr.ac.th>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (ม.ป.ป.). แบบประเมินความเป็นชุมชนแห่งผู้เรียนรู้ของสถานศึกษา (*School as
 a community of learners inventory*). สืบค้นจาก <http://suthep.ricr.ac.th>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (ม.ป.ป.). ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้. สืบค้นจาก
<http://suthep.ricr.ac.th>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (ม.ป.ป.). โรงเรียนแห่งความเป็นเลิศ (*The intelligent school*). สืบค้นจาก
<http://suthep.ricr.ac.th>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กลุ่ม
 สารสนเทศ. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา. (ม.ป.ป.). ระบบสารสนเทศเพื่อ
 การบริหารการศึกษา (*Education Management Information System: EMIS*). สืบค้นจาก
<http://data.bopp-obec.info/emis/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
 แห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2547). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และ
 วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. กรุงเทพฯ: วิชั่น พลัสลิซซิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2554). ยุทธศาสตร์การวิจัย (พ.ศ. 2555-2559) :ภาคเหนือ.
 สืบค้นจาก https://research.eau.ac.th/pdf/North_Region.PDF
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2542). สารสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
 กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)
 พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทวามกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2554). ผลการประเมินคุณภาพภายนอก
 รอบสาม. กรุงเทพฯ: แปลน พรินท์ติ้ง.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). การจัดองค์กรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา
 ลาดพร้าว.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: บริษัท พรักหวาน กราฟฟิคจำกัด.
- สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. (2558). *9 วิธีสร้างครูผู้ศิษย์*. [ม.ป.ท: ม.ป.พ.].
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2549). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- เอกพล สุมานันท์กุล. (2553). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมานันท์ จังหวัดสมุทรปราการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา).
- อิสริย์ พงศ์มกลานนท์. (2551). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี).
- Argyris, C & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: Theory, method and practice*. New York: Addison-Wesley.
- Bardo, J. W. & Hartman, J. J. (1982). *Urban society: A systematic introduction*. U.S.A.: F.E. Peacock.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Bruee J. A. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bennis, W. and Biederman, P. W. (1997). *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. Cambridge M.A.: Perseus.
- Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/247813294_The_Competent_Manager_A_Model_For_Effective_Performance
- Brown, W. B. & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. New York: John Wiley & Sons.

- Bush, R. N. (1996). *A new design for high school education assuming a flexible Schedule*. New York: McGraw-Hill.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2001). *Organization Development and Change*. (7th ed). Cincinnati, Ohio:
- Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design*. Singapore: Info Access.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design*. USA: South-Western College Publishing, Thompson Learning.
- Dixon, N. (1999). *The organizational learning cycle: how we learn collectively*. London: McGraw-Hill.
- Dubrin, J. A. (2010). *Principles of leadership*. Canada: Cengage Learning.
- Elbana, E. and Yasser, M. (n.d.). *Iceberg Model of Competencies*. (n.d.). Retrived from <https://image.slidesharecdn.com/hrcareer-2-140803134600-phpapp02/95/hr-management-in-practice-42-638.jpg?cb=1407073669>
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Gradner, B. L. (2003). *Learning organization practices in public schools: A middle school case study*. (Doctoral dissertation, Albuquerque The University of New Mexico).
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A. (2000). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: The Harvard Business Review Press.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of inquiry and improvement*. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
- Joyce, A. M. & Well, A. (1985). *Education in the world today*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher
- Keeves, P. J. (1998). *Educational research, methodology and measurement: An international handbooks*. Oxford: Pergamon Press.
- King, S.W. (2002). *Effective Leadership for Quality Achievement and Organization Learning*. (Ph.D.Dissertation, Portland State University).
- Krejcie and Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Education and Psychological Measurement*, 19, 607-610.

- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Corwin Press a Sage Publications Company
- Longworth, N. and Davies, K. (1999). *Lifelong learning: New vision, new implications, new roles for people, organizations nations, and communities in The 21st century*. London: Kogan.
- Lorraine Mace Crawford, (2004). High School principal leadership: Practices and beliefs within the learning organization. (Education Dissertation, University of Virginia).
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. (7th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Lyman, B. H. (1991). *Test scores and what they mean*. New Jersey: Prentice Hall.
- MacGilchrist, B., Myers, K. and Reed, J. (1997). *The Intelligent School*. London: Paul Chapman.
- Madaus Seriven, Stufflebeam. (1983). *General education*. Chicago: NSSE.
- Maki, M. J. (2001). *School as learning organizations: How Japanese teacher learn to perform non-instructional tasks*. (Doctor of Philosophy Dissertation, University of British Columbia).
- Margulies, N. (1972). *Organization development: Values process and technology*. New York: McGraw – Hill.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw – Hill.
- Mastenbroek, W. F. G. (1993). *Conflict management and organization development*. Chicago: John Wiley & Sons.
- McCune, J. C. (1997). Making lemonade. *Management Review*, 86, 49 –53.
- McGill, M. E. (1997). *Organization development for operating management*. New York: Irwin.
- Morrison, K. (2002). *School leadership and complexity theory*. New York: Routledge Falmer.
- Nahavandi, A. (2000). *The art of science of leadership*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Podsakoff, P. M., et al. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-42.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. (1998). *International Journal of Leadership in Education*, 1(1), 37.
- Silins, H. and Zarins, B. (2002). What Characteristic and processes define a school as a learning organization?: Is this a useful concept to apply to school?. *International Education Journal*, 3(1), 24-32.

- Simmons, G. R. (2008). *Transformational leadership: Integrated leadership behaviors used in the Killeen Independent School District, Killeen, Texas*. Retrived from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1588779081&sid=2&Fmt=2&clientId=73533&RQT=309&VName=PQD>
- Slater, S. F, and Narver, F. J. (1995). Market orientation and the learning organization. *J Mark*, 59, 63 – 74.
- Smith, B. H. (2003). *The university as learning organization: Developing a conceptual model*. (Doctoral dissertation, Higher Education, Montana State University).
- Smith, E.W. et al. (1980). *The educations encyclopedia*. New York: Prentice-Hall.
- Starb, C. M. (2003). *A learning organization in a lightening speed economy: Can this work?*. Sudbury Mass.: Jones and Bartlett Publishers.
- Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *Research in Middle Level Education Online*, 28, 1-15.
- Voulalas and Sharp. (2005). Creating school as learning communities: obstacles and processes. *Journal of Educational Administration*, 43(2), 187-209.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล

ธราธร ตันวิพงษ์ตระกูล

วัน เดือน ปีเกิด

10 พฤษภาคม 2513

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2525

ประถมศึกษา โรงเรียนบ้านปลักแรด

อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก

พ.ศ. 2528

มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม

จังหวัดพิษณุโลก

พ.ศ. 2531

มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม

จังหวัดพิษณุโลก

พ.ศ. 2535

ครุศาสตรบัณฑิต (วิชาเอกคณิตศาสตร์)

สถาบันราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2547

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ. 2562

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาผู้นำทางการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2537

อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านแอ่นจัดสรร

อำเภอดอยเต่า จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ. 2540

อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนบ้านแม่หวาง

อำเภอเถา จังหวัดลำพูน

พ.ศ. 2543

ครูใหญ่ ระดับ 5 โรงเรียนบ้านสันป่าสัก

อำเภอเถา จังหวัดลำพูน

พ.ศ. 2546

อาจารย์ใหญ่ ระดับ 6 โรงเรียนบ้านสันป่าสัก

ประวัติผู้วิจัย (ต่อ)

ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2546	อาจารย์ใหญ่ ระดับ 6 โรงเรียนบ้านสันป่าสัก อำเภอเถิน จังหวัดลำพูน
	พ.ศ. 2547	อาจารย์ใหญ่ ระดับ 7 โรงเรียนบ้านสันป่าสัก อำเภอเถิน จังหวัดลำพูน
	พ.ศ. 2552-ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านแม่เทย จำนวนาญการพิเศษ อำเภอเถิน จังหวัดลำพูน





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลและตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ดร.ธนาคุณย์ แสนทวีสุข	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำพูน เขต 2
2. ดร.ดิษยุทธิ์ บัวจุม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่ลาน ตำบลแม่ลาน อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน
3. ดร.เจตนา เมืองมูล	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำพูน เขต 1
4. ดร.ชนันท์ธิดา ประพิน	ครู โรงเรียนชุมชนบ้านแม่ดิน ตำบลแม่ดิน อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน
5. ดร.สมาน มากสุข	ผู้อำนวยการสถาบันเรียนรู้เพื่อปวงชนและ ผู้ประเมินภายนอก ของสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ตำบลบ้านถ้ำ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามข้อมูลความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

☐

หญิง

☐

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

☐

อายุ 31 – 40 ปี

☐

อายุ 41 – 50 ปี

☐

อายุ 51 – 60 ปี

☐

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

☐

ปริญญาโท

☐

ปริญญาเอก

☐

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 10 ปี

☐

10 - 20 ปี

☐

21 - 30 ปี

☐

31 - 40 ปี

☐

ตอนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียน
แห่งการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญโปรดแสดงความคิดเห็นของท่านโดยใช้เครื่องหมาย
(✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ใน
การนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการ จัดการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ความเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้				
1.1 การพัฒนาองค์กร ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีกระบวนการกำหนด และจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน				
ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความ แข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน				
ข้อที่ 3 ผู้บริหารมีการปรับปรุงแก้ไข โครงสร้างองค์การของโรงเรียน				
ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีการสร้างกระบวนการ ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ				
ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีการบริหารจัดการ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน				
1.2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อที่ 6 ผู้บริหารมีการส่งเสริมกิจกรรม พัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
ข้อที่ 7 ผู้บริหารมีการสอนผู้อื่นด้วย พฤติกรรมแบบอย่าง				
ข้อที่ 8 ผู้บริหารมีการสร้างความคาดหวัง ต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง				
ข้อที่ 9 ผู้บริหารมีการจูงใจและส่งเสริมให้ ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม				
ข้อที่ 10 ผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการเรียนรู้และงาน สนับสนุนอื่นๆ				
ข้อที่ 11 ผู้บริหารมีการส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วมกันแบบทีมงาน				
1.3 การพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความ เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ข้อที่ 12 ผู้บริหารมีการจัดทำข้อปฏิบัติ ที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้อง ตรงกันและยึดถือร่วมกัน				
ข้อที่ 13 ผู้บริหารมีการส่งเสริมชุมชน แห่งวิชาชีพให้เกิดการปฏิบัติงานของวิชาชีพ ร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลักศีลธรรมในชุมชน แห่งวิชาชีพ มีแนวคิดและความผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม				
ข้อที่ 14 ผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตรเชิง วิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
ข้อที่ 15 ผู้บริหารมีกระบวนการทำงาน และแบ่งปันความรู้ร่วมกันหลักพึ่งพาโดยยึด อาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมี การดูแลตรวจสอบตนเอง				
ข้อที่ 16 ผู้บริหารมีการสร้างความยึดถือ ผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ				

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ



ภาคผนวก ค

แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามข้อมูลความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

☐

หญิง

☐

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

☐

อายุ 31 – 40 ปี

☐

อายุ 41 – 50 ปี

☐

อายุ 51 – 60 ปี

☐

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

☐

ปริญญาโท

☐

ปริญญาเอก

☐

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 10 ปี

☐

10 - 20 ปี

☐

21 - 30 ปี

☐

31 - 40 ปี

☐

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีระดับคะแนน 9 ระดับ

- 9 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 8 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างมากที่สุด
- 7 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 6 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 2 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างน้อยที่สุด
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

[illegible]

[illegible]

[illegible]

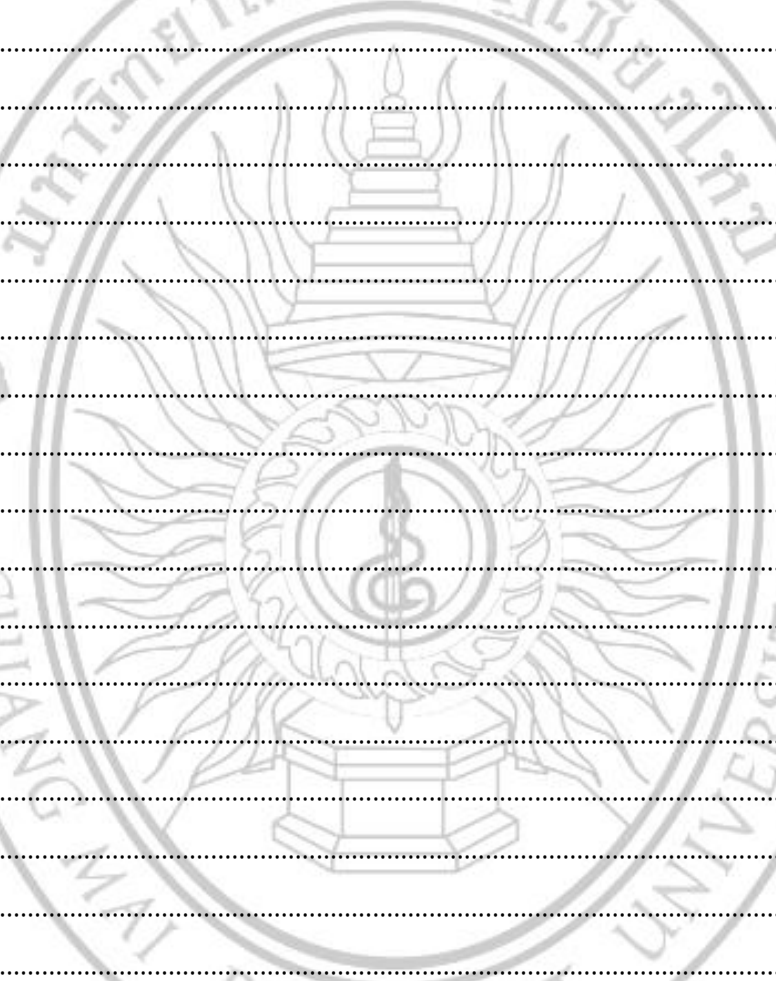
ภาคผนวก ง

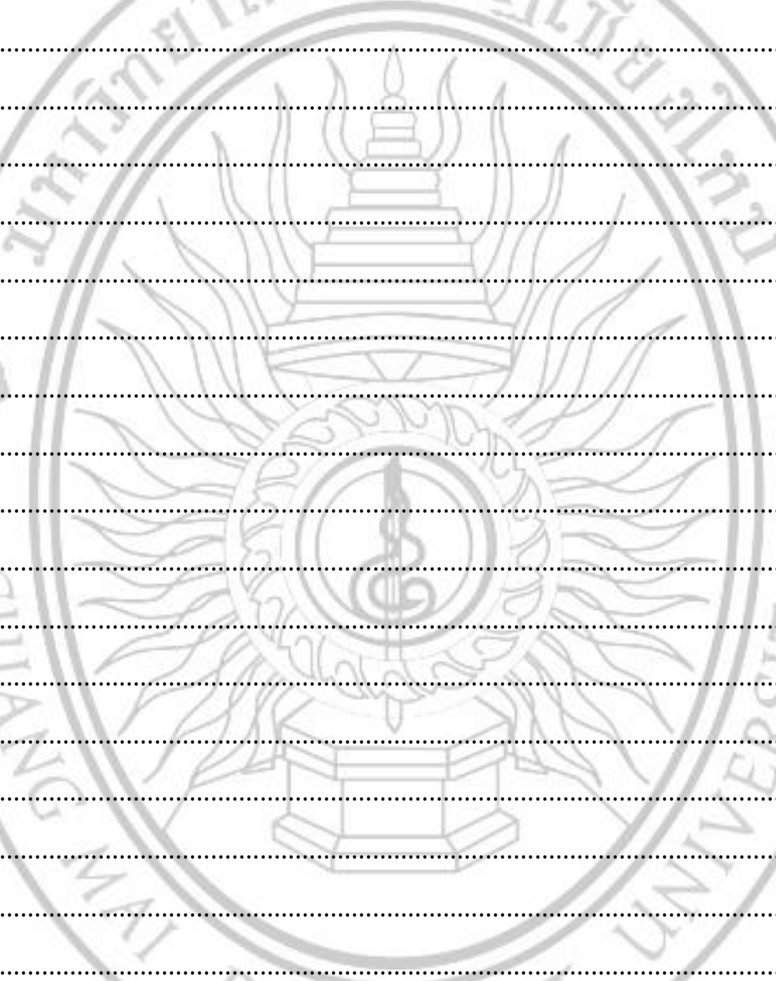
แบบสัมภาษณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

1. ท่านคิดว่าองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (Organization Development) สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการอย่างไร

The seal of Chiang Mai Rajabhat University is a large, circular emblem. It features a central tiered stupa with a flame-like sunburst radiating from its base. Below the stupa is a circular medallion containing a caduceus (a staff with two snakes entwined and wings at the top). The entire emblem is encircled by a border containing the university's name in Thai script at the top and "CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY" in English at the bottom.

The seal of Chiang Mai Rajabhat University is a large, circular emblem. It features a central tiered stupa with a flame-like sunburst radiating from its base. Below the stupa is a circular medallion containing a caduceus (a staff with two snakes entwined and wings at the top). The entire design is set within a circular border. The Thai text 'มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่' is written along the top arc, and 'CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY' is written along the bottom arc.

ภาคผนวก จ

แบบสังเกตภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบตั้งเกตุ

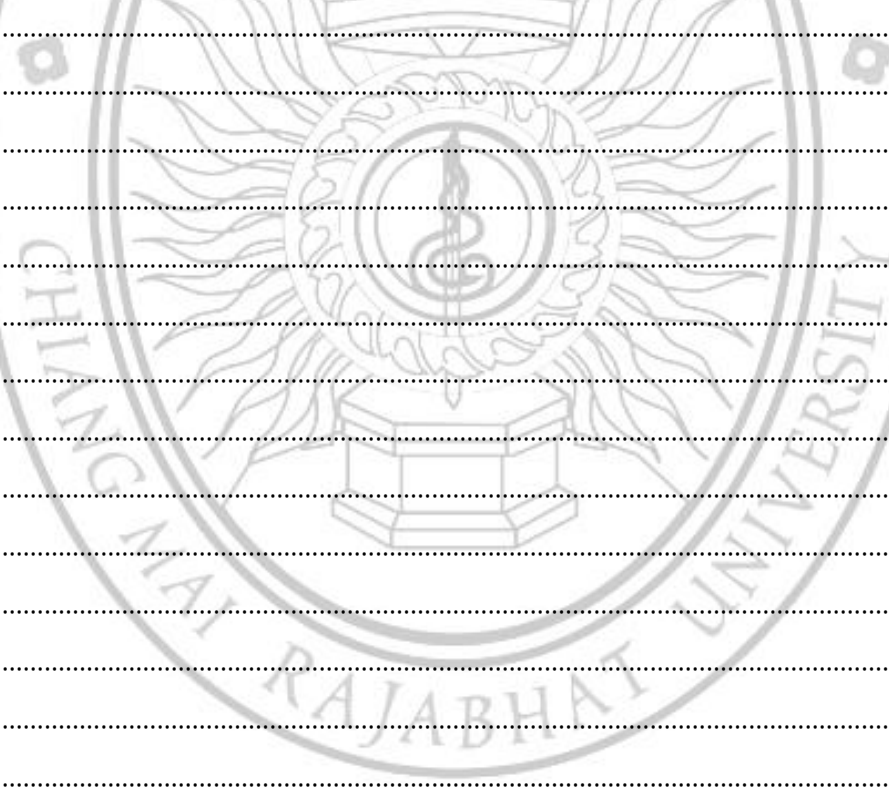
เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

โรงเรียน..... ตำบล..... อำเภอ..... จังหวัด.....

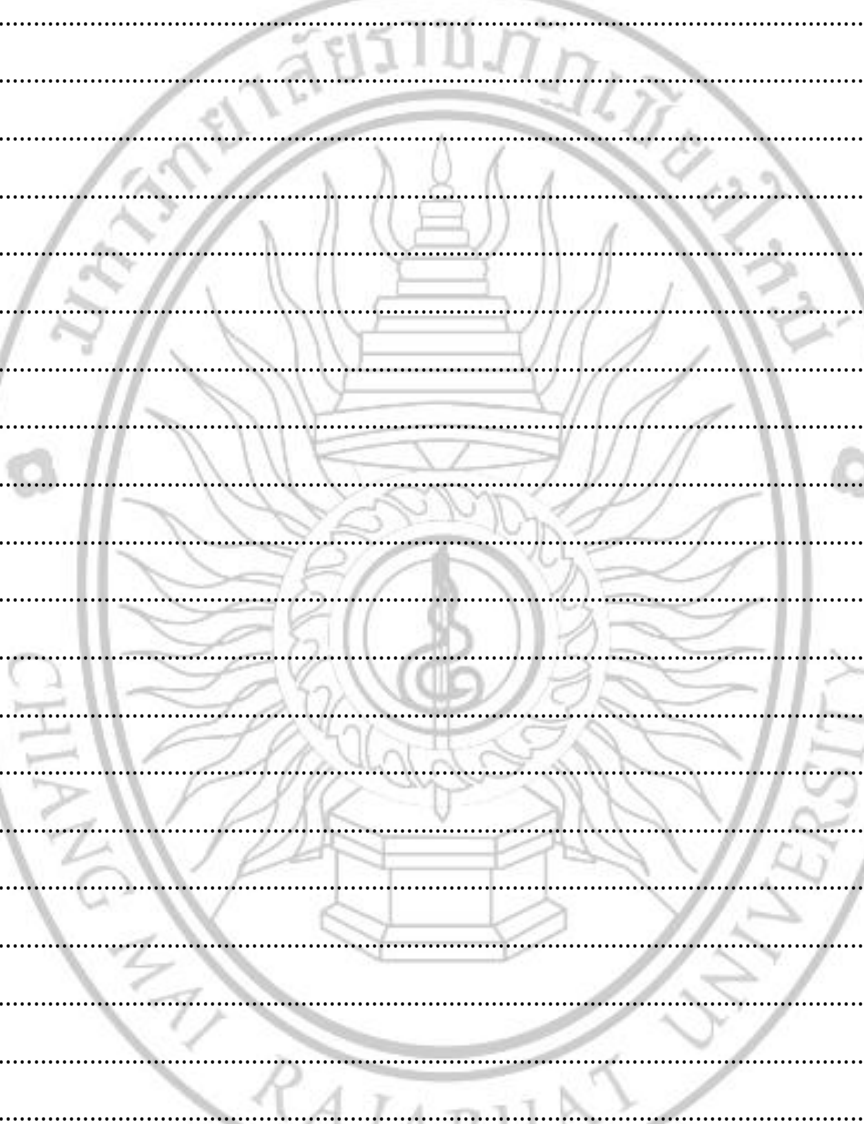
1. ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

กิจกรรมที่สังเกต.....



2. ด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)

กิจกรรมที่สังเกต.....

The seal of Chiang Mai Rajabhat University is a large, faint, circular watermark centered on the page. It features a traditional Thai design with a central tiered umbrella (parasol) and a flame-like motif. The text "มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่" (Mahavithayalai Rajabhat Chiang Mai) is written in Thai script along the top inner edge, and "CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY" is written in English along the bottom inner edge.

[illegible]

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

1. ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนบ้านป่าจั่น ตั้งอยู่หมู่ที่ 7 บ้านป่าจั่น ตำบลเวียงกาหลง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561 มีนักเรียน จำนวน 116 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 11 คน

2. ขั้นตอนการสัมภาษณ์

2.1 ผู้วิจัยส่งหนังสือขออนุญาตเข้าพบและแนะนำตนเองให้กับผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้อำนวยการโรงเรียน) โดยแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการขอสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย ในครั้งนี้

2.2 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ตามหัวข้อประเด็นคำถามและกระตุ้นให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น ดังนี้

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (Organization Development) สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้อำนวยการโรงเรียน) : “การพัฒนาองค์กรยึดผู้เรียนเป็นหลักให้มีให้ผู้เรียนมีความรู้มีคุณลักษณะมีสมรรถนะตามหลักสูตร โรงเรียนทำให้เต็มที่ตามศักยภาพ ลักษณะพบปัญหาโดยใช้ทฤษฎีพบปัญหา เนื่องจากระดับประถมไม่ยุ่งยากเหมือนระดับมัธยม เด็กต้องอ่านออกเขียนได้โดยส่งเสริมรักการอ่านและส่งเสริมศักยภาพของเด็กตามความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่มีทฤษฎีไหนใช้ได้จริงๆขึ้นอยู่กับปัญหาเป้าหมายขององค์กรยึดผู้เรียนเป็นหลัก” สำหรับการกำหนดทิศทางของโรงเรียนกล่าวว่า “ผู้บริหารใช้หลักการ SWOT เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยดูที่เป้าหมายปัญหาของผู้เรียนเป็นหลัก เช่น ปัญหาด้านความรู้เราก็พัฒนาด้านความรู้ของเด็ก ถ้ามีปัญหาด้านคุณธรรมก็จะพัฒนาด้านคุณธรรมซึ่งโรงเรียนจะมีปัญหาเฉพาะด้านวินัยก็จะมีกิจกรรมโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน”

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้อำนวยการโรงเรียน) : “ บุคลากรมีการพัฒนาด้านวิชาชีพครูซึ่งต้องสอบถามความต้องการของครูเพราะยึดหลักว่าเด็กจะเก่งด้านไหนก็แสดงว่าครูนั้นมีความถนัดด้านนั้นเราก็จะทำโครงการพัฒนาครูและบุคลากรซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการอบรมอย่างเดียวอาจจะใช้การเปิดกว้างทางระบบอินเทอร์เน็ต ครูเก่าจะมีจิตวิญญาณความเป็นครูเอาใจใส่นักเรียน ครูใหม่ก็มีความขยันขันแข็งก็มีความเอื้อเฟื้อและก็ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ”

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าองค์ประกอบการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn) เช่น การสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพ (PLC-Professional Learning Community) เป็นต้น โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้อำนวยการโรงเรียน) : “กระบวนการพัฒนางานวิชาการที่ประสบผลสำเร็จ ไว้ว่า “เทคนิคการพัฒนางานวิชาการให้ประสบความสำเร็จก็คือการกระจายอำนาจหรือ Empowerment ผู้บริหารก็จะอำนาจและก็ให้ขวัญกำลังใจให้ครูเสนอความต้องการผู้บริหารก็มีหน้าที่ประสานการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองกับครู มีการจัดทำบันทึกความเข้าใจข้อตกลงระหว่างผู้บริหารครูและผู้ปกครองซึ่งมีความคาดหวังที่จะให้มีการพัฒนาเด็กให้บรรลุเป้าหมายตามหลักสูตร....ด้านวิทยากรภายนอกก็จะมีพระสงฆ์ที่เข้ามาสอนแล้วก็มีด้านเกษตรชุมชนที่เข้ามาช่วยสอนเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเน้นคุณภาพที่เกิดขึ้นในห้องเรียน ”

2.3 ผู้วิจัยขออนุญาตพบครูวิชาการหรือครูประจำชั้น เพื่อขอสัมภาษณ์จากผู้อำนวยการโรงเรียน เมื่อได้รับอนุญาตผู้วิจัยแนะนำตนเองและแจ้งถึงวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์การวิจัย

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร (Organization Development) สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ (ครูวิชาการ) : “ ด้านผู้บริหาร มีจุดเด่นในการให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการออกแบบการจัดการเรียนการสอน ครูผู้บริหารมีความไว้วางใจในการดำเนินงานของครู มีการกระจายอำนาจ มีการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูคิดและทำในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเอง ”

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Personnel Development) สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ (ครูวิชาการ) : “เป็นที่ทราบกันอยู่ก็คือ ผู้บริหารเรียนจบปริญญาเอก จึงเป็นผู้มีความรู้ดี แต่ก็ให้อิสระในการคิด ในการทำงานแก่คณะครู ... ผู้บริหารต้องมีความหนักแน่นในการสร้างทีมงาน ผู้บริหารต้องเที่ยงธรรม ต้องเที่ยงตรง และสามารถเป็นที่พึ่งให้กับครู ผู้บริหารต้องแข็งแกร่งและก็ช่วยเหลือครูดังเป็นเปรียบเทียบเป็นแบบต้นไม้ไทร ...เนื่องจากผู้ปกครองมีความคาดหวังให้ลูกมีความรู้ในระดับเช่นเดียวกับโรงเรียนชั้นนำ ซึ่งนักเรียนสามารถสอบเข้าเรียนต่อในโรงเรียนชั้นนำได้”

ผู้วิจัย : ท่านคิดว่าองค์ประกอบการพัฒนาโรงเรียนให้มีลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Schools that Learn) เช่น การสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพ (PLC-Professional Learning Community) เป็นต้น โรงเรียนของท่านได้ดำเนินการอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ (ครูวิชาการ) : “ ปัจจัยที่จะทำให้ความสำเร็จ ก็คือ การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้บริหารและผู้ปกครอง มีการศึกษาเด็กเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้นักเรียนมีการรักในการเรียน โดย เด็กจะไม่ขาดเรียน ครูมีความเอื้ออาทรความรักและเอ็นดูต่อศิษย์ มีความหวังดีต่อนักเรียนและมีความคาดหวังที่จะสอนให้นักเรียนจะมีความรู้มีทักษะตามหลักสูตรและสามารถไปแข่งขันในโรงเรียนอื่นได้ ครูมีการสร้างความคาดหวังและเด็กก็มีความเชื่อมั่นในการจัดการเรียนการสอนครู ซึ่งเป็นการแสดงความเอาใจใส่ของครูในการจัดการเรียนการสอน”

2.4 ผู้วิจัยร่วมกับผู้ให้สัมภาษณ์สรุปประเด็นต่างๆตามข้อคำถามการวิจัย และได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2.5 ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณ มอบของที่ระลึก และขออนุญาตลากลับ

3. รูปภาพการสัมภาษณ์



ภาคผนวก ข

ตารางแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ

ตารางความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน เขตภาคเหนือตอนบน

องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในการพัฒนาเป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5
1. การพัฒนาองค์การ					
1.1 ผู้บริหารมีกระบวนการ กำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
1.2 ผู้บริหารมีการเสริมสร้าง ความแข็งแกร่งด้าน วัฒนธรรมของโรงเรียน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
1.3 ผู้บริหารมีการปรับปรุงแก้ไข โครงสร้างองค์การของ โรงเรียน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
1.4 ผู้บริหารมีการสร้าง กระบวนการให้เกิดความ ร่วมมือร่วมใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
1.5 ผู้บริหารมีการบริหารจัดการ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
2. การพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา					
2.1 ผู้บริหารมีการส่งเสริม กิจกรรมพัฒนาความเป็นมือ อาชีพของครู	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย

องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในการพัฒนาเป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5
2.2 ผู้บริหารมีการสอนผู้อื่นด้วย พฤติกรรมแบบอย่าง	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
2.3 ผู้บริหารมีการสร้างความ คาดหวังต่อการปฏิบัติงานใน ระดับสูง	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
2.4 ผู้บริหารมีการจูงใจและ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับ ในเป้าหมายของกลุ่ม	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
2.5 ผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับ ติดตามดูแล การจัดการ เรียนรู้และงานสนับสนุนอื่นๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
2.6 ผู้บริหารมีการส่งเสริมการ เรียนรู้ร่วมกันแบบทีมงาน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
3. การพัฒนาโรงเรียนให้มี ลักษณะความเป็นโรงเรียนแห่ง การเรียนรู้					
3.1 ผู้บริหารมีการจัดทำข้อ ปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และ มาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกัน และยึดถือร่วมกัน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย

องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในการพัฒนาเป็นโรงเรียน แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5
3.2 ผู้บริหารมีการส่งเสริมชุมชน แห่งวิชาชีพให้เกิดการ ปฏิบัติงานของวิชาชีพ ร่วมกัน มีค่านิยมยึดหลัก ศีลธรรมในชุมชนแห่ง วิชาชีพ มีแนวคิดและความ ผูกพันร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่ง ใดถูกต้องและดีงาม	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
3.3 ผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตรเชิง วิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ ต่อกัน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
3.4 ผู้บริหารมีกระบวนการ ทำงานและแบ่งปันความรู้ ร่วมกันหลักพึ่งพาโดยยึด อาศัยซึ่งกันและกันในการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการดูแล ตรวจสอบกันเอง	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
3.5 ผู้บริหารมีการสร้างความ ยึดถือผลประโยชน์โดยรวม ของโรงเรียนเป็นสำคัญ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย