



ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและ  
โรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program:  
TSQP): พหุกรณีศึกษา



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและ  
โรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program:  
TSQP): พหุกรณีศึกษา



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ  
พัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality  
Program: TSQP): พหุกรณีศึกษา"

ของ ธฤชณ ธรรมธันธ์ชม์

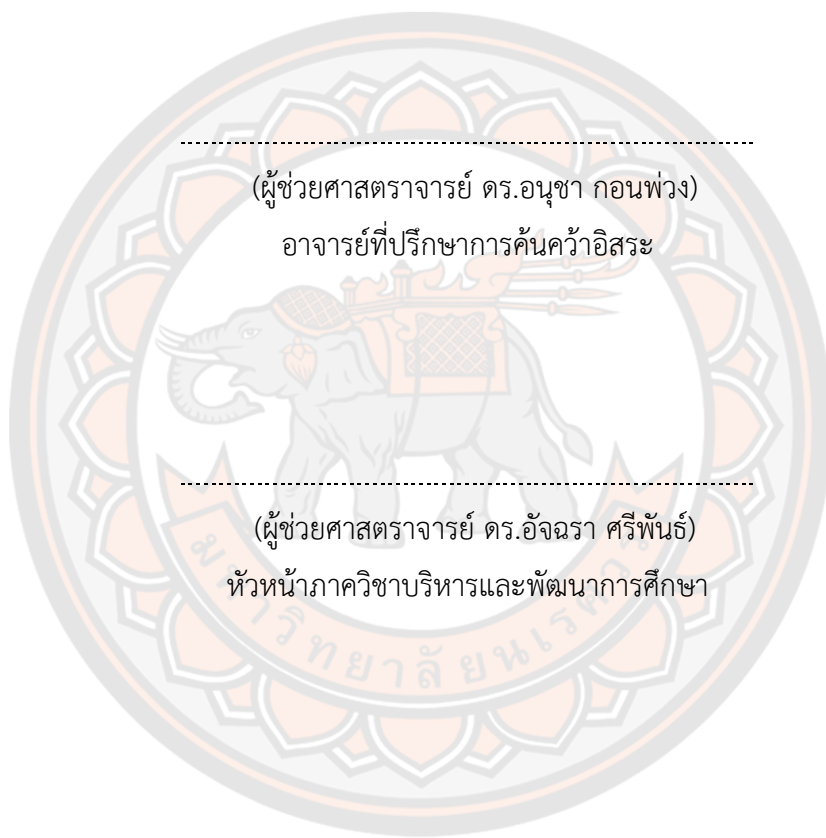
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา



<b>ชื่อเรื่อง</b>	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP): พหุกรณีศึกษา
<b>ผู้วิจัย</b>	ชฤชณ ธรรมธันธ์ชัย
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2564
<b>คำสำคัญ</b>	โรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ, ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ, ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ, TSQP

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) โดยใช้พหุกรณีศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 3 กรณีศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาเอกสาร (Document study) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation technique) จำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูล วิเคราะห์เปรียบเทียบเหตุการณ์ วิเคราะห์สรุปอุปนัย และวิเคราะห์เนื้อหา แล้วสร้างทฤษฎีฐานรากตาม 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ระบุโมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง 2) นิยามโมโนทัศน์ 3) สร้างข้อเสนอ 4) จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ 5) สร้างแผนผังของทฤษฎี มีระยะเวลาการวิจัยประมาณ 8 เดือน

ผลการวิจัยได้ทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยภายนอก คือ เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ได้แก่ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) มหาวิทยาลัยนเรศวร เขต

พื้นที่การศึกษา สถานศึกษาร่วมพัฒนา และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการการบริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน ซึ่งหากปัจจัยภายนอกมีลักษณะเป็นเครือข่ายที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกความต้องการของโรงเรียนที่ต้อง มีความเข้มแข็ง และมีการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากรงบประมาณ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ ซึ่งครูและผู้บริหารเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและครูแกนนำที่เข้มแข็งเป็นแรงผลักดันภายในที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จและการคงสภาพการเปลี่ยนแปลงได้นานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย การออกแบบและจัดการชั้นเรียนเชิงรุก (Active Learning) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network) ซึ่งปัจจัยกระบวนการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสม่ำเสมอในการดำเนินงาน ย่อมเป็นพลังร่วม และส่งผลกระทบต่อผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน และปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ บุคลากรงบประมาณ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ และปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่ กระบวนการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียนส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ได้แก่วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง ครูมืออาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ และผลผลิตอื่น ทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ นักเรียนคุณภาพ ได้แก่ ความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะ และคุณธรรมจริยธรรม

**Title** FACTORS AFFECTING SYSTEMATIC CHANGES IN PARTICIPATING SCHOOLS TEACHER AND SCHOOL DEVELOPMENT PROJECTS TO CONTINUE IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION (TEACHER SCHOOL QUALITY PROGRAM: TSQP): THE MULTI- CASES STUDIES

**Author** TRISANU THAMTANATHAT

**Advisor** Associate Professor Anucha Kornpuang, Ph.D.

**Academic Paper** M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2021

**Keywords** Schools change systematically, Factors affecting systemic changes, Systematic Change Results, Teacher School Quality Program: TSQP

### ABSTRACT

The objectives of this research were to study the effects of systemic changes and factors affecting systematic changes in participating schools in teacher and school development programs to continue improving the quality of education (Teacher School Quality Program: TSQP). This research was a case study using qualitative research methodology, this case study selected as follows: Ban Nong Kula School, a successful school in systemic change. Informants of this research included school administrators, teachers and education personnel school board, parents, students, community representatives, The Equitable Education Fund (EEF) representatives of higher education institutions, representatives of Educational Service Area, and representatives of partnership schools. Data were collected from in-depth interviews participatory and non-participatory observations and document studies analyzed data with triangulation techniques for a research period of about 8 months.

The results showed that the systematic changes in participating schools in

teacher and school development programs continue improving the quality of education. Teacher School Quality Program (TSQP) as following; factors affecting the systematic changes included external factors: Professional Learning Network (PLN), The Equitable Education Fund (EEF). Naresuan University, Educational Service Area, partnership schools and Lamplimat Pattana School played an important role in supporting academic techniques, school management and classroom management. If external factors are networked with clear roles, covered all school needs that must be strong and have constant support. They will affect internal factors and systematic changes in participating schools. The internal factors were related to teacher school quality program (TSQP) that resulted in systemic changes as following; input factors included personnel, budget, resources and management. Both teachers and school administrators are the most important inputs that must be prepared for changes and process factors, including proactive learning design and class management, positive class management. The use of media, technology, and learning resources that are conducive to learning a wide range of measurements and evaluations based on real-world conditions and the creation of a class cooperation network. The proficient administrators and teachers are the internal drivers of successful change. The persistence of change for a long time has become an organizational culture. The process factors included active learning design and management, positive classroom management, use of media and technology, learning resources, measurements and evaluations based on actual conditions and building a network of cooperation at the class level. The process factors are in the same direction and consistency in operation. They would be a joint and affect the productivity of systematic changes in participating schools. And output factors as following; self-development schools, professional teachers, learning networks and other products was quality student outcomes included educational equality, skills and ethics.

## ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ก่อนพวง ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาสละเวลามีค่าในการ ถ่ายทอดความรู้ และการปฏิบัติตน ในฐานะนักวิจัยเชิงคุณภาพ จนกระทั่งผู้วิจัยสามารถดำเนิน การศึกษาค้นคว้าอิสระบนพื้นฐานของ ปรัชญาแห่งวิถีวิทยาการเชิงคุณภาพจนแล้วเสร็จ กราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาบริหารและ พัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ด้านการ วิจัยอย่างสมบูรณ์ กราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญอันประกอบไปด้วย รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตรุ ประชีวิน ดร. สนิท ประหา และดร. รสสุคนธ์ อินชัยเขา ที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ขอบพระคุณ ผู้ให้ข้อมูลในสนามวิจัยจากทั้ง 3 กรณีศึกษาทุกท่าน สำหรับข้อมูลอันมีประโยชน์และสมบูรณ์สำหรับ การวิจัย เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่เป็นแรงใจที่สำคัญและมีคุณค่ายิ่งในทุก ความสำเร็จของผู้วิจัย คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบ และ อุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สำคัญต่อผู้บริหาร สถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน อันก่อให้เกิด คุณประโยชน์อันยิ่งใหญ่ต่อวงการศึกษานักไทยสืบต่อไป

ธฤชณู ธรรมธนธัชฌ์

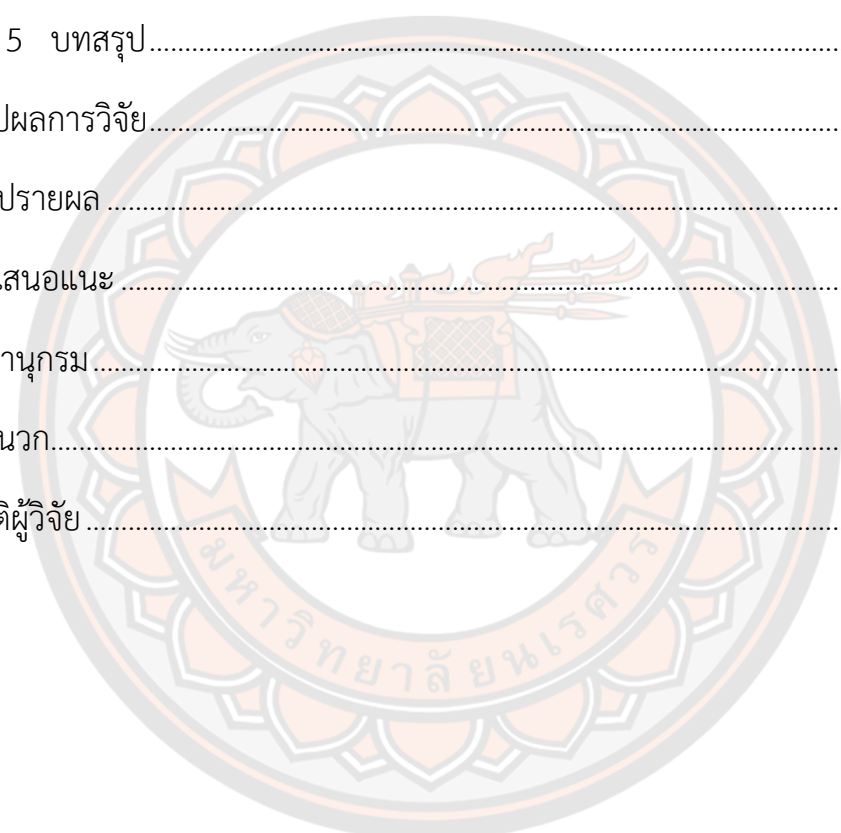


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของงานวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบ.....	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ.....	16
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP).....	41
หลักการและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	53

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีฐานราก.....	71
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	83
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
แบบแผนวิจัย .....	84
เกณฑ์การเลือกกรณีศึกษา.....	84
ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant).....	86
วิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล .....	87
ประเด็นหรือรายการ (Issue or keyword list) ในการเก็บข้อมูล .....	88
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
การพัฒนาทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน .....	91
วิธีดำเนินการวิจัยจำแนกตามประเด็น รายการที่ศึกษา แหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล และเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
การนำเสนอผลการวิจัย .....	101
ระยะเวลาในการวิจัย.....	101
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	102
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษา.....	103
ตอนที่ 2 ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP).....	280

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ พัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP).....	302
ตอนที่ 4 ทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่ เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP).....	330
บทที่ 5 บทสรุป.....	338
สรุปผลการวิจัย.....	339
อภิปรายผล.....	353
ข้อเสนอแนะ.....	364
บรรณานุกรม.....	366
ภาคผนวก.....	376
ประวัติผู้วิจัย.....	422



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 จำนวนผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล.....	86
ตาราง 2 แสดงการสรุปวิธีดำเนินการวิจัยจำแนกตามรายการ.....	92
ตาราง 3 จำนวนนักเรียนโรงเรียนบ้านหนองกุลา ณ วันที่ 25 มิถุนายน 2564.....	104
ตาราง 4 จำนวนนักเรียนโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ณ วันที่ 25 มิถุนายน 2564 .	229
ตาราง 5 เปรียบเทียบผลผลิตด้านโรงเรียนพัฒนาตนเอง .....	281
ตาราง 6 เปรียบเทียบผลผลิตด้านเครื่องมืออาชีพ.....	288
ตาราง 7 เปรียบเทียบผลผลิตด้านเครือข่ายการเรียนรู้.....	292
ตาราง 8 เปรียบเทียบผลผลิตด้านโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและหน่วยงานภายนอก .....	297
ตาราง 9 เปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านนักเรียน.....	298
ตาราง 10 เปรียบเทียบปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน .....	302
ตาราง 11 เปรียบเทียบปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน .....	306
ตาราง 12 เปรียบเทียบปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน .....	320

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมและแบบสั่งการ.....	23
ภาพ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	52
ภาพ 3 เขตการปกครองเทศบาลนครพิษณุโลก.....	172
ภาพ 4 มโนทัศน์ของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน	334
ภาพ 5 มโนทัศน์ของปัจจัยภายในส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน.....	335
ภาพ 6 มโนทัศน์ของผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน.....	336
ภาพ 7 รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและผลของ การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ พัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง.....	337
ภาพ 8 ทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและผลของการ เปลี่ยนแปลงเชิงระบบโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ พัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง.....	352

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์ ประเทศไทยกำหนด แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ โดยการออกกฎหมายตั้งแต่ระดับรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ การกำหนดนโยบายและมาตรฐานการศึกษา การปรับเปลี่ยนการจัดโครงสร้างการบริหารงาน การจัดตั้งองค์กรวิชาชีพครูเพื่อเป้าหมายในการปฏิรูปการศึกษามานานนับทศวรรษ ด้วยความมุ่งหวังที่จะให้มีการยกระดับของการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ นำไปสู่ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา พัฒนาคนให้เป็นพลเมืองที่ก้าวทันยุคสมัย ดังรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 มาตรา 54 (สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ, 2560, น. 14) ระบุไว้ว่า รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็ก ได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวาระหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ ภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการ พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, น. 6) กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574 ยังได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ การศึกษา โดยได้ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ว่า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 1-7) ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ แล้วรองรับการศึกษา การเรียนรู้ และความ ทำทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การศึกษาเป็นเครื่องมือหรือกลไก ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นพลเมือง มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ ดำรงชีวิต ในสังคมอย่างมีความสุข ประกอบด้วย คุณลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ องค์ความรู้ที่สำคัญ ในศตวรรษที่ 21 ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และทักษะการดำรงชีวิต

จากรายงานผลการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาตามนโยบายด้านการศึกษารัฐบาลปี พ.ศ. 2556 พบว่า การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจมากนัก ซึ่งพิจารณาจากสถานศึกษาทุกระดับการศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานไม่ครบตามผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม คุณภาพผู้เรียนด้านความรู้วิชาการยังไม่เป็นที่พอใจ คะแนนผลการประเมินระดับชาติต่ำกว่าร้อยละ 50 เป็นส่วนใหญ่ ผลการประเมินผู้เรียนในระดับนานาชาติ เช่น PISA ยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับนานาชาติ ประเทศ ยังพบปัญหาจำนวนคดีเด็กและเยาวชนที่ถูกดำเนินคดีโดยสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นทุกปี จำนวนเด็กและเยาวชนที่เข้ารับการบำบัดยาเสพติดมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี พบปัญหาการใช้หลักสูตร เช่น เนื้อหาสาระในหนังสือหรือตำราเรียนไม่มีการปรับให้สอดคล้องกับหลักสูตร เวลาที่กำหนดไม่สอดคล้องกับการสอนให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ และสร้างสรรค์ได้ ครูยังใช้วิธีการสอนแบบเดิม ไม่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ ไม่รู้จักค้นหาข้อมูล แล้วครูทำงานอื่นนอกเหนือจากการสอนมากทำให้ไม่มีเวลาจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่และไม่มีเวลาให้กับนักเรียน แล้วจากรายงานดังกล่าวยังมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนดังนี้ ครูต้องพัฒนาตนเอง มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีมุมมองที่ดี รักและมีคุณธรรมต่อนักเรียน มีความรู้ภาษาต่างประเทศ หลักการสอนจาก Teaching เป็น Coaching เน้นการฝึกปฏิบัติให้นักเรียนค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ใช้กระบวนการวิจัยบูรณาการในการเรียนการสอนโดยพัฒนาครู พัฒนาทักษะการตั้งคำถาม สร้างสื่อการสอน เน้นวิธีสอนให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ โดยพบว่าสถานศึกษามีความพยายามพัฒนาระบบการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งในด้านหลักสูตร การจัดหาสื่อที่มีคุณภาพ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพส่งผลที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้ตามเป้าหมาย แต่ด้วยข้อจำกัดและปัญหาที่พบ การจัดการเรียนการสอนจึงยังไม่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังพบว่า เด็กไทยยังมีโอกาสได้เรียนรู้ไม่ครบทุกคน มีนักเรียนด้อยโอกาส ยากจน และออกกลางคัน ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงระบบการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557, น. ค-ญ)

จากปัญหาดังกล่าวพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่สามารถปฏิรูปการศึกษาหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง องค์กรทางการศึกษาจึงตกเป็นจำเลยของสังคมอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณมากที่สุดแต่ไม่สามารถพัฒนาการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลดังเช่นที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ซึ่งส่งผลต่อความคาดหวัง และความศรัทธาของคนในสังคมที่มีต่อวงการการศึกษา จากรายงานการขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีในประเทศไทยของสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (TDRI) (ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ และโชษิตา สลักคำ, 2561) พบว่าการปฏิรูปการศึกษาที่ได้ผลต้องพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนในวงกว้าง การขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีสามารถเพิ่มสัมฤทธิ์ผลการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างโดดเด่น การถอดบทเรียนและการเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนคุณภาพดี

จะช่วยให้บทเรียน ในการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนอื่นได้ การปฏิรูปด้วยการขยายผลนี้มุ่งปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยตรง ซึ่งแตกต่างจากแนวทางที่ผ่านมาที่พยายามยกเครื่องโครงสร้างการบริหารกระทรวงศึกษาธิการและปรับเปลี่ยนแรงจูงใจของครู ซึ่งหลายครั้งล้มเหลวเพราะไม่นำไปสู่การเรียนรู้ที่ดีขึ้นในโรงเรียน จากรายงานฉบับนี้จะเห็นว่าความสำคัญของการปฏิรูปนี้ขึ้นอยู่กับปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ในห้องเรียนและโรงเรียนเป็นสำคัญ

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic change) (Reigeluth, & Garfinkle, 1994) เป็นแนวคิดที่ถูกกล่าวถึงว่าเป็นความหวังที่จะปฏิรูปการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง แนวคิดนี้เน้นการดำเนินการที่เป็นองค์รวม มีความเชื่อมโยงและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเป็นแนวคิดที่กว้างขวางและครอบคลุม ให้ความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงตรงจุดหนึ่งจุดใดของระบบจะต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในจุดอื่นๆ ของระบบจึงจะประสบความสำเร็จได้ การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเป็นแนวคิดที่สำคัญและจำเป็นสืบเนื่องจากการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษาด้วยสาเหตุของการเข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร (Information age) ถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษาจะเป็นเพียงจุดเล็กๆ ของการเปลี่ยนแปลงในสังคมแต่เป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงสังคมเหล่านั้นที่ทำให้ระบบการศึกษาที่เป็นอยู่ต้องพบกับความล้มสมัย การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจะสอดคล้องและสนับสนุนแนวคิดที่ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ณ จุดใดจุดหนึ่งในระบบ จะส่งผลกระทบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องอื่นๆ หรือระบบย่อย และบางครั้งอาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดสิ่งที่ไม่คาดคิดขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกัน การเปลี่ยนแปลงอย่างเชิงระบบทางการศึกษาอยู่บนพื้นฐานของการคิดที่เป็นระบบ การปรับใช้แนวคิดที่เป็นองค์รวมดังกล่าวนี้ในการออกแบบระบบการศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างระบบเรียนรู้ใหม่

โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) เกิดขึ้นจากแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มจากเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ซึ่งได้แก่เครือข่ายภายใน และเครือข่ายภายนอก นำไปสู่การการบริหารจัดการสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่ผลผลิตคือ โรงเรียนพัฒนาตนเอง และครูมืออาชีพ สร้างผลลัพธ์คือ นักเรียนคุณภาพ ซึ่งจะประกอบไปด้วย ความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะ (Skills) และคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities) ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ในระบบ ทั้งผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน ในที่สุดจะนำไปสู่ปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนไป ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพโรงเรียนให้สูงขึ้น คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือระบบที่สำคัญ เช่น เปลี่ยนระบบพัฒนาครู เป็นการสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพขึ้นมาในโรงเรียน (Professional Learning



Community: PLC) เปลี่ยนแปลงวิถีปฏิบัติต่อกันเพื่อการเคารพต่อคุณค่าความเป็นมนุษย์ เปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ เป็นแบบใฝ่รู้ใฝ่เรียนด้วยกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) เป็นต้น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือระบบในโรงเรียนจะทำให้พฤติกรรมครูเปลี่ยน เช่น เปลี่ยนครูสอนเป็นครูโค้ช ครูสามารถออกแบบหน่วยการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ วัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง จะทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะใหม่ สนุกในการเรียนรู้อยู่ร่วมกับเพื่อนและครูได้อย่างมีความสุข ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้ครู ผู้เรียน มีวิถีใหม่ อุปนิสัยใหม่ ทักษะใหม่ มีแนวปฏิบัติร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่มีคุณภาพจะต้องให้ความสำคัญต่อเป้าหมาย คือคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน (Core Learning Outcomes) ดังนี้ 1) มีความเสมอภาค ได้แก่ การได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และการได้รับการดูแลอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 2) ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (Skills) ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดแก้ปัญหาและวิพากษ์อย่างมีวิจารณญาณ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต 3) มีคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities) ได้แก่ ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ และมีจิตสาธารณะ (พิณสุตา สิริธรังสี และคณะ, 2562, น. 1-3)

จากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าสังเกตการณ์การจัดกิจกรรมของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ในจังหวัดพิษณุโลก ได้พบกับความเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงความงอกงามทางปัญญาของนักเรียน ครู ผู้บริหาร และโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม ซึ่งเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน และการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไว้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนส่วนใหญ่ในประเทศไทยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา และความคาดหวังของสังคมต่อการพัฒนาการศึกษาไทยให้ก้าวทันยุคสมัยต่อไป

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น สำหรับตอบคำถามวิจัยดังต่อไปนี้

### คำถามการวิจัย

1. การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างไร
3. ทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีลักษณะอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุกรณีศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุกรณีศึกษา
3. เพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุกรณีศึกษา

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP): พหุกรณีศึกษา โดยใช้วิธีเชิงคุณภาพ และใช้แบบแผนพหุกรณีศึกษา จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) สำหรับการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ใต้องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) สำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการปัจจัยที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

3. ได้ทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ที่มีความสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน สามารถนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาต่อไป

### **ขอบเขตของงานวิจัย**

#### **ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และข้อสรุปในเชิงทฤษฎีในปรากฏการณ์เกี่ยวกับปัจจัยส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ด้วยการศึกษารากฐานจากมุมมองและการให้ความหมายของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างมโนทัศน์ (Concept) ความเชื่อมโยงระหว่างความคิดรวบยอดต่างๆ ให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับการอธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี (Theoretical generating) ตามแนวของทฤษฎีฐานราก (Grounded theory)

#### **กลุ่มเป้าหมาย**

กลุ่มเป้าหมายคือ โรงเรียน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ในเขตจังหวัดพิษณุโลก คัดเลือกแบบเจาะจงเฉพาะโรงเรียนที่สอนระดับอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 โรงเรียน โรงเรียนที่สอนระดับชั้นอนุบาลถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 โรงเรียน และโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 โรงเรียน รวมจำนวน 3 โรงเรียน

### ขอบเขตด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การศึกษาจากภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) โดยสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้แทนจากโครงการ ผู้แทนจากมหาวิทยาลัย ผู้แทนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ผู้แทนจากสถานศึกษาร่วมพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน
2. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) และแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant observation) ในโรงเรียน ห้องเรียน สถานที่ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและชุมชน
3. การศึกษาเอกสาร (Document study) ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา

### ขอบเขตด้านระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 8 เดือน โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2564 สิ้นสุดเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของสถานศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก (External factors) คือ ปัจจัยหรือแรงผลักดันต่างๆ จากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนมีบทบาทในการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการ การบริหารจัดการสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ประกอบด้วย กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สถาบันอุดมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาร่วมพัฒนา ปัจจัยภายใน (Internal factors) คือ ปัจจัยหรือแรงผลักดันต่างๆ ภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย บุคลากร (Man) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู งบประมาณ (Money) ได้แก่ งบประมาณภายในโรงเรียน และงบประมาณโรงเรียนได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติม ทรัพยากร (Materials) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ การบริหารจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารจัดการสถานศึกษา และปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน

**โรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ** หมายถึง สถานศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) และปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) และปัจจัยกระบวนการ (Process) ส่งผลให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ได้แก่ เกิดผลผลิต (Output) คือ โรงเรียนพัฒนาตนเอง ครูมืออาชีพ และเครือข่ายการเรียนรู้ และเกิดผลลัพธ์ (Outcome) คือ นักเรียนคุณภาพ

**ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน** หมายถึง ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน คือผลผลิต (Output) ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง มีองค์ประกอบย่อยคือ โรงเรียนมีเป้าหมายร่วมที่ทำทนาย ระบบสารสนเทศคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพ และสภาพแวดล้อมเหมาะสม ครูมืออาชีพ โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ ครูมีนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก กระบวนการวัดและประเมินผล หลากหลายตามสภาพจริง เครือข่ายการเรียนรู้ (Network) มีองค์ประกอบย่อยคือ จะต้องมีการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน และผลลัพธ์ (Outcome) คือ นักเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย ความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะ (Skills) และคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities)

**โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)** หมายถึง โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อดำเนินการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้โรงเรียนเป้าหมายมีการพัฒนาตนเองทั้งระบบ (Whole School Approach) ทั้งด้านการบริหารจัดการโรงเรียนที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ และด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ นักเรียนเกิดทักษะการเรียนรู้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น รวมทั้งได้รับการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาเต็มตามศักยภาพและปลอดภัย โดยมีเครือข่ายการทำงานร่วมกันเป็นลักษณะเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ได้แก่ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สถาบันอุดมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาร่วมพัฒนา และสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเป็นโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) กระทรวงศึกษาธิการ และสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) กระทรวงมหาดไทย

**พหุกรณีศึกษา** หมายถึง การศึกษากรณีเฉพาะของสถานศึกษาจำนวน 3 แห่ง โดยศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) จากข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อที่จะให้ได้ความรู้ที่ลึกซึ้งเฉพาะอย่าง ในรูปของการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความหมายข้อเท็จจริง

**ทฤษฎีฐานราก** หมายถึง วิธีวิจัยที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาปรากฏการณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ แล้วนำเสนอข้อค้นพบเป็นองค์ความรู้เชิงทฤษฎี โดยมีขั้นตอนการสร้างทฤษฎีฐานราก 5 ขั้นตอนคือ 1) ระบุมโนทัศน์ 2) นิยามมโนทัศน์ 3) สร้างข้อเสนอ 4) จัดลำดับความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ และ 5) สร้างแผนผังทฤษฎี



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP): พหุกรณีศึกษา เป็นงานวิจัยที่มีความสมบูรณ์ มีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษารวบรวม วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบ

- 1.1 ความหมายของระบบ
- 1.2 แนวคิดเชิงระบบในสถานศึกษา

#### 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

- 2.1 ความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ ประเภท และระดับของการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 วัฏจักรและการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
- 2.4 การต่อต้านและการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 2.5 การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ
- 2.6 โรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

#### 3. โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

##### (Teacher School Quality Program: TSQP)

- 3.1 หลักการและเหตุผล กรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ
  - 3.2 บทบาทของภาคีเครือข่ายร่วมดำเนินการ
  - 3.3 ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ
  - 3.4 แนวทางการดำเนินโครงการ
  - 3.5 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ ของสถานศึกษา
- สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 4. หลักการและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

- 4.1 ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ
- 4.2 ลักษณะสำคัญของงานวิจัยเชิงคุณภาพ
- 4.3 แบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพ และการศึกษาพหุกรณี (Multi-Case Studies)
- 4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพ
- 4.5 องค์ประกอบและขั้นตอนการทำวิจัยเชิงคุณภาพ
- 4.6 วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีฐานราก

- 5.1 ความหมายของทฤษฎี
- 5.2 ความหมายของทฤษฎีฐานราก
- 5.3 การสร้างทฤษฎีฐานราก

#### 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 7. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบ

##### 1. ความหมายของระบบ

ระบบ (System) เป็นกลุ่มขององค์ประกอบต่างๆที่ทำงานร่วมกัน เพื่อจุดประสงค์ในสิ่งเดียวกัน ระบบอาจประกอบด้วยบุคลากร เครื่องมือ วัสดุ วิธีการ การจัดการ ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องมีระบบในการจัดการเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์เดียวกัน คำว่า ระบบ เป็นคำที่มีการเกี่ยวข้องกับการทำงานและหน่วยงาน และนิยมใช้กันมาก เช่น ระบบธุรกิจ (Business system) ระบบสารสนเทศ (Information system) ระบบการเรียนการสอน (Instructional system) เป็นต้น

เมื่อทำการศึกษาระบบใดระบบหนึ่ง นักวิเคราะห์ระบบจะต้องเข้าใจการทำงานของระบบนั้นให้ดี โดยการศึกษาว่า ระบบทำอะไร (What) ทำโดยใคร (Who) ทำเมื่อไร (When) และทำอย่างไร (How) นักวิเคราะห์ระบบ (System Analyst: SA) ซึ่งได้แก่บุคคลที่มีหน้าที่วิเคราะห์และออกแบบระบบจะต้องเข้าใจการทำงานของระบบนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรและอะไรคือความต้องการของระบบ ได้มีผู้ให้ความหมายและคำอธิบายของคำว่า ระบบ ไว้ดังนี้

เซมพรีวิโว (Semprevivo, 1976) กล่าวว่า ระบบ คือองค์ประกอบต่างๆ ที่ทำงานเกี่ยวโยงสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวได้ว่า ระบบ คือการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินงาน



ประวิต เอราวรรณ์ (2562, น. 8) ได้กล่าวถึงระบบองค์การไว้ว่า ระบบองค์การมีลักษณะเป็นองค์รวม (Unified system) ประกอบด้วยหน่วยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ทำงานกันตามหน้าที่แต่มีเป้าหมายเดียวกัน และแต่ละหน่วยต้องพึ่งพากัน ซึ่งระบบขององค์การมี 2 ประเภทคือระบบเปิดและระบบปิด ระบบเปิดเป็นระบบที่มีพลวัต (Dynamic system) ภายในมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลาและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกส่วนระบบปิดนั้นมีลักษณะตรงกันข้าม

ทรงพล เจริญคำ (2563, น. 321) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบ ปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การคิดอย่างมีระบบ การคิดอย่างมีเหตุผลโดยคิดอย่างรอบคอบถึงผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นทั้งในภาพรวมและทุกๆ ส่วนขององค์การย่อยของระบบต่างก็มีส่วนสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม วิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

นันทรัตน์ เจริญกุล (2564, น. 123) กล่าวว่า ระบบ คือ กลุ่มขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันหรือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และอยู่ภายใต้กฎหมาย

จากทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทยสามารถสรุปได้สอดคล้องกันว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่ทำงานเกี่ยวโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ช่วยจัดการส่วนต่างๆ ทุกส่วนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระเบียบ ชัดเจน เพื่อให้เกิดกิจกรรม และนำไปสู่ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

## 2. แนวคิดเชิงระบบในสถานศึกษา

ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์ (2547, น. 11-18) ได้กล่าวถึงแนวคิดเชิงระบบในสถานศึกษา ในจดหมายข่าวประชาคมวิจัยไว้ว่า ถ้าอยู่สายบริหารการศึกษาคงได้ยืมคำว่า “ระบบ” ในความหมายว่า คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา (2551, น. 110-111) กล่าวว่า การจัดระบบงานหรือการจัดองค์กรภายในสถานศึกษา ควรดำเนินการให้สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ทางสังคมจึงจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดระบบงานภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาให้ชัดเจนเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 2) รวบรวมงานของสถานศึกษาที่จะต้องปฏิบัติให้ครบทุกด้าน ทั้งที่เป็นงานการเรียนการสอน งานที่เกี่ยวกับแผน นโยบาย และงานอื่นๆ
- 3) จำแนกงานที่รวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ตามลักษณะงานที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน
- 4) กำหนดหน่วยงานย่อยภายในตามลักษณะและประเภทของงานตามที่ได้จำแนกไว้

5) นำหน่วยงานย่อยมาจัดเป็นสายงานโดยอาจจัดเป็นสายบังคับบัญชา (Line) และสายการประสานงานและร่วมงาน (Staff)

6) จัดทำแผนผังระบบงานของสถานศึกษา

7) กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบแต่ละหน่วยงานทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย

ธ สุนทรายุทธ (2551, น. 88-103) โรงเรียนเป็นองค์กรบริการมีสมาชิกประกอบไปด้วยบุคคลหลายประเภท เช่น ผู้บริหาร ครูผู้สอน ฝ่ายสนับสนุนการสอน นักเรียน คนงาน เป็นต้น สมาชิกเหล่านี้ต่างก็มีลักษณะแตกต่างกัน แต่ต้องมาอยู่ร่วมกันในโรงเรียน มีการปฏิสัมพันธ์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บางครั้งก็เกิดความขัดแย้ง จัดได้ว่าเป็นสังคมในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยหน่วยย่อยๆ และระบบย่อยๆ รวมกันเป็นระบบใหญ่ขึ้น เรียกว่า “ระบบสังคมโรงเรียน เป็นระบบภายในที่แตกต่างจากสิ่งแวดล้อมภายนอก”

ฮอยและมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 24) กล่าวว่า ระบบสังคมในโรงเรียนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนด้วยกันคือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการทางสังคมในโรงเรียน (Process) 3) ผลผลิตของโรงเรียน (Output)

1) ปัจจัยนำเข้า (Input)

ปัจจัยนำเข้าหรือตัวป้อนในระบบการศึกษาให้แก่นักเรียนหรือนักศึกษาโดยมีจุดประสงค์หลักคือ พัฒนา ซึ่งต้องอาศัยสถาบันต่างๆ ของสังคมร่วมกับโรงเรียน เช่น สถาบันครอบครัว ศาสนา เพื่อนเล่น และเพื่อนร่วมงาน ที่จะป้อนผ่านนักเรียนไปสู่พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ เป็นคนสมบูรณ์ในที่สุด

ตัวป้อนได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่จะนำเข้าสู่ระบบสังคมในโรงเรียนประกอบด้วย คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ และอื่นๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานตามกระบวนการ

2) กระบวนการทางสังคมในโรงเรียน (Process)

กระบวนการสังคมในโรงเรียน หมายถึง ระบบสถานศึกษาที่เป็นองค์การเป็นทางการ (Formal organizational model) มีองค์ประกอบที่อยู่ภายในระบบและภายนอกระบบที่เป็นสิ่งแวดล้อมและเทคนิค วิธีการดำเนินการหลักของสถานศึกษา อันได้แก่ กระบวนการเรียนการสอนและผลผลิต แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ระบบย่อยของสมาชิก (Element subsystems) และ 2) กิจกรรมของสมาชิก (Activities behaviors)

ระบบย่อยของสมาชิก (Element subsystems) หมายถึง สาระสำคัญของระบบสังคมในโรงเรียน เป็นระบบย่อยๆ รวมกันในโรงเรียนมีทั้งที่ทางการจัดขึ้นตามหลักการบริหารและไม่เป็นทางการ โดยที่สมาชิกรวมตัวกันเองตามธรรมชาติ รวมทั้งคุณลักษณะเฉพาะตัวของสมาชิกในโรงเรียน

กิจกรรมของสมาชิก (Activities behaviors) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกในโรงเรียนกระทำ ทั้งเพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียน และตอบสนองความต้องการของตนเอง เกิดเป็นพฤติกรรมการทำงานในโรงเรียน

3) ผลผลิตของโรงเรียน (Output) ผลผลิตเป็นผลที่เกิดจากปัจจัย และกระบวนการของระบบสังคมในโรงเรียน กล่าวคือ เมื่อทรัพยากรต่างๆ เข้าสู่ระบบสังคมในโรงเรียนแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน การดูแลและพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ และการสร้างสรรค์ การสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงสังคม จนได้ผลผลิตของโรงเรียน ได้แก่ ผลลัพธ์ (Outcome) ความเป็นคุณภาพและมาตรฐานของนักเรียน

ขอบเขตของการบริหารโรงเรียน เป็นการแบ่งระบบสังคมในโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อมโดยแยกทั้ง 2 ส่วนออกจากกัน กิจกรรมของบุคลากรในโรงเรียน จัดว่าเป็นระบบสังคม ส่วนกิจกรรมที่เกิดจากระบบการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี จัดว่าเป็นสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น ทั้งนี้โดยมีเส้นขอบเขต เพื่อการวิเคราะห์ระบบโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อม

ลูปย้อนกลับ (Feedback loop) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากผลผลิตระบบสังคมโดยย้อนกลับไปยังปัจจัยนำเข้า (ตัวป้อน) และผ่านกระบวนการได้ ผลผลิต (Output) ในระบบโรงเรียน มักมุ่งไปที่ผลลัพธ์ (Outcome) เช่น พบว่านักเรียนมีผลลัพธ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ต่ำ หากพิจารณาผลย้อนกลับอาจพบว่า ปัจจัยนำเข้าคือ นักเรียนอ่อนอยู่แล้ว ความสามารถของครูผู้สอน ซึ่งเป็นกระบวนการ หรืออาจเป็นเพราะสาเหตุอื่นๆ ลูปย้อนกลับมีความสำคัญและมีประโยชน์เพื่อการตรวจสอบระบบอีกต่อหนึ่ง

สิ่งแวดล้อม (Environment) สิ่งแวดล้อมในโรงเรียน หมายถึง ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่า ตลอดจนประชาชนที่อยู่บริเวณโรงเรียนและโดยรอบ สถาบันทางสังคม หรือหน่วยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สิ่งแวดล้อมอาจแบ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก และสิ่งแวดล้อมภายใน

สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นสิ่งที่มากระทบต่อโรงเรียนที่ไม่สามารถจะควบคุมได้ เช่น เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง

สิ่งแวดล้อมภายใน เป็นสิ่งที่โรงเรียนสามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายของสถานศึกษา ผลผลิตและการบริการ บุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการบริหารจัดการของผู้บริหาร

สถานศึกษาเป็นระบบหนึ่งของสังคมที่มีการจัดการด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวมิได้เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติแต่เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการจัดตั้ง สถานศึกษาจึงคล้ายกับระบบสังคม สังคมของสถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการพึ่งพา มีการกำหนดกลุ่มประชากรชัดเจน มีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม เป็นศูนย์รวมความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของสังคม และมีวัฒนธรรมของตนเองอย่างชัดเจน และจากคุณลักษณะดังกล่าว จึงมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับองค์การอย่างเป็นทางการ

เกทเซลและกูบา (Getzel, & Guba, 1957, p. 429) กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์มิได้เกิดขึ้นจากระบบสังคมอย่างเดียว ยังมีสิ่งแวดล้อมที่มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งได้แก่ จริยธรรม วัฒนธรรม ค่านิยม ระบบสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกันอย่างลึกซึ้ง จะแยกออกจากกันไม่ได้ เป็นครูจะต้องประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถาบัน บทบาทหน้าที่ ตำแหน่งก็มีส่วนสำคัญต่อบุคลิกภาพ นอกจากนี้ความมุ่งหวังจากภายนอกสถาบันก็มีส่วนสำคัญต่อความต้องการของบุคคล เช่น บุคคลภายนอกคิดว่าการเป็นผู้บริหารจะต้องมีฐานะดี เป็นต้น

พฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่แสดงพฤติกรรมออกมานั้นขึ้นอยู่กับมิติสองอย่างคือ สถาบันมิติ และบุคคลากรมิติ จึงสนองตอบออกมาเป็นพฤติกรรมทางสังคม หากพฤติกรรมทางสังคม ไน้มเอียงไปทางสนับสนุนวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ผลผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียนย่อมมีคุณภาพดี ในทางตรงกันข้ามหากไม่สนองตอบต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ผลผลิตและผลลัพธ์ย่อมไม่ได้คุณภาพ อย่างไรก็ตามสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน เช่น ชุมชนมีอิทธิพลต่อระบบสังคมในโรงเรียน ผลผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียนจะเป็นตัวชี้วัดคุณภาพของโรงเรียนให้ชุมชนได้ทราบ ซึ่งชุมชนจะมีสิ่งย้อนกลับ (Feedback) ให้โรงเรียนได้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของโรงเรียน

ระบบสังคมในสถานศึกษาจะต้องมีกิจกรรมและหน้าที่ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จ โดยที่แต่ละบุคคลจะมีวิธีการทำงาน เป้าหมายของความสำเร็จอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับระบบสังคมในสถานศึกษาที่เป็นองค์การแบบทางการ

สถานศึกษาควรมีความพร้อมอย่างเต็มที่ เพราะเป็นองค์การที่มีความสลับซับซ้อน เป็นเครือข่าย มีความสัมพันธ์กับสังคม เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นสามารถที่จะอธิบายบริบทของระบบ (System) ได้ สถานศึกษาเป็นองค์การบริการ มีความผูกพันกับการเรียนการสอน เป้าหมายที่สำคัญของสถานศึกษา ก็คือการเรียนของนักเรียน เมื่อเป็นเช่นนั้นสถานศึกษาจึงเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นที่ที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถ ในการคิดสร้างสรรค์ของผู้มีส่วนร่วมให้บรรลุความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เป็นสถานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้มีแบบแผนการคิดแนวใหม่ เป็นสถานที่ที่ใช้เป็นศูนย์การอบรมสั่งสอน ให้เป็นไปตามความมุ่งมาดปรารถนา เป็นสถานที่ที่ผู้มีส่วนร่วมได้เข้ามาเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นสถานที่ที่เผยแพร่ความสามารถทางด้านนวัตกรรมและการแก้ปัญหา (Senge, 1990; Watkins, & Marsick, 1993)

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า ระบบในสถานศึกษา หมายถึง ความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ในงานบริหารของสถานศึกษาโดยมีกระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ถ้ามีระบบใดระบบหนึ่งของสถานศึกษาเกิดปัญหาจะส่งผลต่อการทำงานในระบบ อื่นๆ ของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะส่งผลให้ระบบและคุณภาพของสถานศึกษาเกิดปัญหาได้

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

#### 1. ความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ ประเภท และระดับของการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, น. 33) กล่าวถึงกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในองค์กร ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือพยายามปรับองค์การให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และดำเนินการจัดสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจะใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในทิศทางที่ต้องการ และระดับที่เหมาะสม

จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552, น. 27-30) กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์การดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปนี้เองทำให้้องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสม สอดคล้อง และอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งเหตุการณ์สำคัญที่หากเกิดขึ้นแล้วทำให้้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยนั้นมีดังนี้

1) ้องค์การมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เมื่อมีการควรวมของ้องค์การหรือหน่วยงานใน ้องค์การ หรือลดขนาดของ้องค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ้องค์การจะทำให้้องค์การ มีการเปลี่ยนแปลงส่วนการทำงานที่อาจซ้ำซ้อน

2) ้องค์การมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และการบริการใหม่ บทบาทหน้าที่อื่นที่เพิ่มเข้ามา หรือบริการใหม่จากการกำหนดเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิม ทำให้จำเป็นต้องมีส่วนงานใหม่หรือ กระบวนการทำงานใหม่ บุคลากรจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

3) ้องค์การมีการเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่มักนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่้องค์การ ซึ่งใน ้องค์การส่วนใหญ่ผู้นำมักต้องการทำงานในรูปแบบและสภาพแวดล้อมที่ตนเองชอบ ในกรณีนี้ การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากผู้บริหารระดับบนของ้องค์การไปสู่สายบังคับบัญชาระดับล่าง

4) องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาใช้ จะทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารการทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

จิระประภา อัครบวร และคณะ (2552, น. 27-30) กล่าวถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรว่า โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ที่เกิดในองค์กร จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 4 ด้านหลัก ดังนี้

1) เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Structural change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ในขณะที่การลดการบังคับบัญชาสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง

2) เกิดการเปลี่ยนแปลงเรื่องบุคลากรภายในองค์กร (People Change) การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะมีผลกระทบต่อคนในองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ หรือการเปลี่ยนบทบาทความสำคัญที่มีในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3) เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process change) การเปลี่ยนแปลงจำนวนไม่น้อยที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงานโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นไปเพื่อให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น มีประสิทธิผล และเชื่อถือได้มากขึ้น

4) เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรเปลี่ยนไป ซึ่งจะเห็นได้ชัดเมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นบริการประชาชน จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับประชาชน และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากร

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปรับเปลี่ยนให้มีความก้าวหน้า มีความเหมาะสมทันยุคสมัย โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และดำเนินการจัดสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นจะใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ และระดับที่เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง มีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และการบริการใหม่ มีการเปลี่ยนผู้นำ หรือต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

เบนนิส (Bennis, 1969, p. 100) ได้กำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์กร 6 ประการ คือ

- 1) เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจหรือเชื่อใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร
- 2) เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน
- 3) เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 4) เพื่อสร้างเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน
- 5) มุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยตนเองในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์กร
- 6) มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (Group process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

ดูบริน (Dubrin, 1998) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เป็นไปตามวิถีทางการพัฒนาองค์กรไว้ 10 ประการ คือ

- 1) การเพิ่มระดับความไว้วางใจและสนับสนุนระหว่างกันในกลุ่มสมาชิกองค์กร
- 2) ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้นแทนที่จะไปแก้กวดปัญหาขององค์กรไว้
- 3) เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทาง คือ จากระดับบนลงล่าง ระดับล่างขึ้นบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ ลักษณะทแยง
- 4) ส่งเสริมระดับขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
- 5) พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร
- 6) ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่แก้กวดไว้
- 7) พยายามจำกัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่างๆ
- 8) ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กร
- 9) ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ
- 10) ส่งเสริมให้มีการโต้ตอบอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มากขึ้น

จากทฤษฎีของนักวิชาการสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการพัฒนาองค์กร เกิดขึ้นเพื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรนั้นๆ กำหนด

เซอร์ริงตัน (Cherrington, 1994, pp. 720-721) แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 แบบ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา (Development change) การเปลี่ยนแปลงแบบในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ (Transitional change) และการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป (Transformational change)

เซอร์โต (Certo, 2014, pp. 302-304) ได้จำแนกการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภท คือ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological change) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural change) และการเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People change)

วันชัย มีชาติ (2544, น. 201-202) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป มีด้วยกัน 3 รูปแบบ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปและเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรในลักษณะที่ยึดถือแนวทางหรือสิ่งที่มีอยู่เดิมเป็นฐาน กล่าวคือ พิจารณาจากสิ่งที่มีอยู่เดิมแล้วเพิ่มหรือลดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเข้าไป โดยจะมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง (Continual progression) องค์กรจะสามารถรักษาสมดุลหรือคุณภาพขององค์กรโดยทั่วไปไว้ได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรเฉพาะบางส่วนเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้มักจะกระทำผ่านโครงสร้างและกระบวนการบริหารปกติ ซึ่งมีอยู่เดิม โดยอาจมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และมักเป็นการปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้นกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบนี้จะยังคงธรรมชาติเดิมขององค์กรไว้ และหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ หรือทิศทางที่ต้องการ

2) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical change) เป็นการเปลี่ยนแปลงชนิดถอนรากถอนโคน การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะเปลี่ยนองค์กรหรือมีผลกระทบต่อองค์กรทั่วทั้งองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างหรือเปลี่ยนไปจากกรอบที่มีอยู่เดิม องค์กรจะแสวงหาจุดดุลยภาพใหม่หรือสมดุลใหม่ขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงแบบการปฏิวัตินี้จะกระทำโดยการสร้างโครงสร้างองค์กร และการจัดการใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบผลิต เทคโนโลยีในการทำงาน และมักมีการผลิตสินค้าใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด หรือกลุ่มเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการปฏิวัติหรือการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงมักจะเกิดจากเหตุการณ์วิกฤติ เช่น การมีผู้บริหารใหม่ การเปลี่ยนเจ้าของกิจการ การควบรวมกิจการ ความล้มเหลวจากการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

3) การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนให้องค์กรเป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ โดยพิจารณาถึงผลงานที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น และผลงานที่องค์กรสามารถปฏิบัติได้ในปัจจุบัน เพื่อหาทางให้ผลงานเป็นไปตามที่ต้องการให้มากที่สุด การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนี้จะมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) คอยทำหน้าที่



เปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่ต้องการ และเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผนนี้มักจะทำในรูปของการพัฒนาองค์กร (Organization development)

จากทฤษฎีของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศสรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้มีเกณฑ์ที่กำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับว่าลักษณะของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นกับองค์การลักษณะใด ระยะเวลาใด หรือต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านใด แต่โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การส่วนใหญ่จะมีอยู่ 3 ลักษณะที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน ทั้งนี้ประเภทของการเปลี่ยนแปลงย่อมจะส่งผลกระทบต่อระดับของการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

เฮาส์ (House, 1977) ได้แบ่งระดับการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ระดับเรียงลำดับจากการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายที่สุดไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยากที่สุด ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ (Knowledge) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudinal change) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavioral change) และการเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือปริมาณงาน (Group or Organizational performance change)

เดวิส และ นิวสตรอม (Davis, & Newstrom, 1981, p.249) ได้แบ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงความรู้ การเปลี่ยนแปลงทักษะ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติและค่านิยม

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1993, p.4) กล่าวว่า ระดับการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 4 ระดับ โดยเรียงจากง่ายไปหายากคือ การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge change) การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitudinal change) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล (Individual Behavioral change) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavioral change)

จากทฤษฎีของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงระดับของการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงความรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ง่ายที่สุด เพราะเกิดจากการรับรู้ เรียนรู้ และเกิดความเข้าใจ จึงเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นยากถัดจากการเปลี่ยนแปลงความรู้ เพราะต้องหมั่นฝึกฝนจนเกิดความชำนาญเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม และพฤติกรรม ต้องอาศัยระยะเวลา ความเข้มแข็งทางจิตใจ และการแสดงออกจนเป็นลักษณะนิสัยและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงลำดับสุดท้ายคือการเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่มหรือองค์กร จะเห็นได้ว่าระดับการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากหน่วยเล็กๆ ระดับบุคคล ไปสู่ระดับกลุ่ม และองค์กร การเปลี่ยนแปลงนั้นจึงจะสำเร็จ

## 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545, น. 34-41) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีสองระดับคือ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

จิระประภา อัครบวร และคณะ (2552, น. 27-30) กล่าวถึงผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ว่าในการเปลี่ยนแปลงครั้งหนึ่งๆ ควรมองหาผู้สนับสนุนผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่หลัก 4 ประการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change sponsor) หมายถึง ผู้มีอำนาจในการอนุมัติในการเปลี่ยนแปลงนี้ ในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานหรือมีผลกระทบต่อคนและองค์การในวงกว้างจะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์การเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญ คือ จะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ตนให้การสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง จัดการและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสาร และช่วยในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น และเป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูง

2) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change advocate) หมายถึง ผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญ และเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสื่อสารกลับไปให้ผู้กระทำการเปลี่ยนแปลงทราบ ดังนั้นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญคือ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นผู้คนที่คนในองค์การรับฟัง น่าเชื่อถือ มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จรวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกันเป็นผู้ประสานงาน และตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้ถูกเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ จะมีได้หลายคน โดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าทีมงานต่างๆ ที่ดูแลงานย่อยๆ ก็จัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคือ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ

เป็นต้น ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหามีความสามารถในการประสานงาน ทั้งกับระดับบนและระดับล่าง

4) ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change target) ผู้ที่จะเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่อาจยินดีจะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารจัดการให้ ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง

จากทฤษฎีของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยปัจจัย 2 ระดับ คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก และยังพบว่าผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ 4 บทบาทคือ ผู้มีอำนาจในการอนุมัติในการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

### 3. วัฏจักรและการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

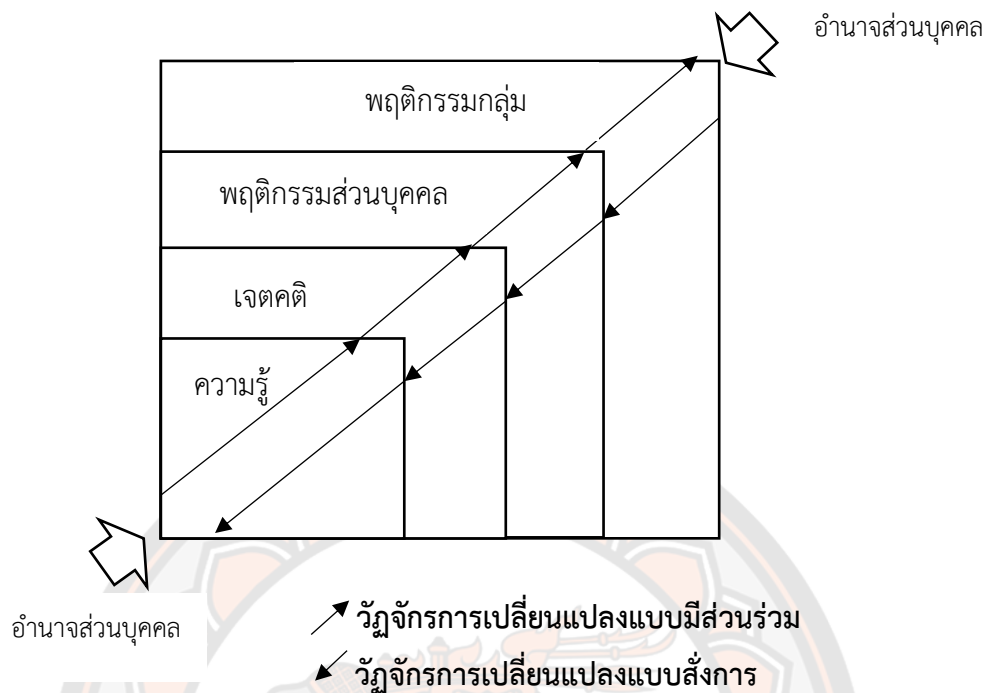
สมยศ นาวิการ (2540) ได้กล่าวถึงวัฏจักรของการเปลี่ยนแปลงว่า มี 2 แบบ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Participate change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากง่ายไปหายาก คือ มุ่งด้านความรู้ เจตคติ พฤติกรรมส่วนบุคคล และพฤติกรรมกลุ่ม ตามลำดับ วิธีการนี้ความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์กรที่ผู้บริหารใช้พลังอำนาจส่วนตัวกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีเจตคติที่ดีต่อกัน และยอมรับในผลที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง

2) การเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ (Directive change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งจากระดับองค์กร โดยแรงผลักดันจากภายนอกส่วนหนึ่ง หรือจากระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หรือชุมชน หรือระเบียบกฎหมายที่สร้างขึ้น โดยระดับการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากพฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมส่วนบุคคล เจตคติ และความรู้ ตามลำดับ การเปลี่ยนแปลงจะอาศัยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และการเปลี่ยนแปลงโดยการบังคับ (Coercive change) ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

หากพิจารณาความสัมพันธ์ของวัฏจักรของการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 รูปแบบจะมีลักษณะดัง

ภาพ 1



ภาพ 1 วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมและแบบสั่งการ

ที่มา: Hersey, & Blanchard, 1993

จากวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ประการ จะเห็นได้ว่าแต่ละแบบมีข้อดีข้อเสีย ไม่มีวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบใดที่ดี และใช้ได้ทุกสถานการณ์ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมมีความเหมาะสมที่จะใช้กับบุคคลและกลุ่มที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แสวงหาความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง ส่วนการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ เหมาะสมกับบุคคล และกลุ่มที่ชอบปฏิบัติตามทิศทางโครงสร้าง การตัดสินใจของผู้นำ ดังนั้น การเลือกใช้วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มบุคคล รวมทั้งสถานการณ์ภายในองค์กร นอกจากนี้แล้วพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมจะมีประสิทธิผลเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้พลังอำนาจส่วนตัว (Personal power) เช่น พลังอำนาจอ้างอิง (Referent power) พลังอำนาจข่าวสาร (Information power) และพลังอำนาจเชี่ยวชาญ (Expert power) สำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ จะทำให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้พลังอำนาจตามตำแหน่ง (Position power) เช่น พลังอำนาจการบังคับ (Coercive change) พลังอำนาจการให้รางวัล (Reward power) พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) และพลังอำนาจพึ่งพา (Connection

power) แต่มีข้อสังเกตว่า ผู้นำที่จะใช้พลังอำนาจตามตำแหน่งเพื่อบังคับหรือสั่งการ จะต้องแน่ใจว่า จะได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าหรือมีอำนาจจากแหล่งอื่นสนับสนุน มิฉะนั้น จะทำให้ สมาชิกในองค์กรเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

จิรประภา อัครบวร และคณะ (2552, น. 41) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การสร้างทีมเจ้าภาพ
- 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง
- 3) การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด
- 4) การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- 5) ดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

จิตติ รัชมีธรรมโชติ (2558, น. 30-31) กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin) ซึ่งนำเสนอโดยเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ว่าได้เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การ กับธรรมชาติของน้ำ ได้แก่ การหลอมเหลว (Unfreezing) การไหล (Moving) และการคงรูป (Refreezing) กระบวนการจึงประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนคือ การเตรียมความพร้อม (Unfreezing) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Moving) และการรักษาสถานะของการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) ดังนี้

1) ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนการเตรียมความพร้อมขององค์การสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การมีความยาก เนื่องจากมนุษย์ส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้จึงเกี่ยวข้องกับกับลดแรงที่รักษาพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งทำให้องค์การดำรงอยู่ในสถานะปัจจุบัน บางครั้งต้องทำผ่านกระบวนการนำเสนอข้อมูลความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการให้สมาชิกขององค์การต้องการแสดงออกกับพฤติกรรมที่ปรากฏในปัจจุบัน เพื่อจูงใจสมาชิกให้เข้าร่วมกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในทางปฏิบัติคือการทำให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่าองค์การมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นจะไม่สร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

2) ขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Moving) ขั้นตอนนี้เป็นการยกระดับพฤติกรรมขององค์การฝ่ายหรือบุคคลไปสู่ระดับใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแทรกแซงระบบด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการขององค์กร เพื่อหล่อหลอมพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติใหม่ ซึ่งมี 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลง และการทำให้สมาชิกขององค์การยึดมั่นในพฤติกรรม เพื่อให้สถานะในอนาคตตามที่ต้องการเกิดขึ้นจริง กล่าวคือรับรู้ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ต้องทำให้การก้าวเข้าสู่สถานะใหม่และดีกว่าเกิดขึ้น

3) ขั้นตอนการรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นขั้นตอนที่ทำให้สมาชิกขององค์การแสดงพฤติกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยที่ไม่หันกลับไปแสดงพฤติกรรมเดิมอีก ซึ่งก็คือการทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีปฏิบัติใหม่ขององค์การที่เกิดขึ้น

ในขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ในองค์การต่อไปอย่างยั่งยืน ขั้นตอนนี้ทำให้องค์การดำรงอยู่ในสถานะใหม่ที่มีความสมดุล ซึ่งมักจะกระทำผ่านกลไกสนับสนุนที่ส่งเสริมสถานะใหม่ขององค์การ เช่น วัฒนธรรม บรรทัดฐาน นโยบาย และโครงสร้างขององค์การ

คัมมิงส์ และวอร์เลย์ (Comings, & Worley, อ้างถึงในจิตติ รัชมิธรรมโชติ, 2558 น. 37-39) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเป็นไปตามที่วางแผนไว้ ต้องประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมพื้นฐาน ดังนี้

1) การนำเสนอประเด็นและข้อตกลง (Entering and Contracting) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ การนำเสนอประเด็น (Entering) และการทำข้อตกลง (Contracting) ดังนี้

ขั้นตอนการนำเสนอประเด็น (Entering) จะเริ่มต้นด้วยการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การ รวบรวมข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติม การทำให้เกิดการเปิดเผยเรื่องราวที่แท้จริง การค้นหาข้อมูลที่แท้จริง การทำความเข้าใจค่านิยมและจริยธรรมองค์การ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินความสอดคล้องและเป็นไปได้ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะกระทำด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการทำงาน (Observation) การสัมภาษณ์ (Interview) การสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) การศึกษาข้อมูลต่างๆจากเอกสาร (Document Review)

ขั้นตอนการทำข้อตกลง (Contracting) ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นหากตัวแทนขององค์การเห็นด้วยกับสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขและเชื่อมั่นในแนวทางดังกล่าวว่าจะประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปข้อตกลงที่จัดทำขึ้นจะประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ดังนี้ ความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย (Expectation of the Parties) ซึ่งต้องระบุผลลัพธ์ และโอกาสในการอ้างอิงผลงานดังกล่าวต่อบุคคลอื่น เวลาและทรัพยากรอื่นๆ (Time and Resources) จะต้องระบุระยะเวลา กลุ่มบุคคลและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง และกฎกติกาในการดำเนินโครงการ (Ground rules) เช่น การรักษาความลับ แนวทางการตัดสินใจในเรื่องที่แต่ละฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกัน เป็นต้น

2) การวินิจฉัยระบบ (Diagnosing) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและกิจกรรมต่างๆที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ขั้นตอนนี้จะเป็นระบบในเชิงลึกซึ่งอาจให้ข้อสรุปที่แตกต่างจากประเด็นปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหามาในขั้นต้นแรก

3) การวางแผนและปฏิบัติตามแผน (Planning and Implementing Change) เป็นขั้นตอนของการร่วมกันกำหนด วางแผน และปฏิบัติงานตามแผนของกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผน การส่งเสริมพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

4) การประเมินและรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง(Evaluating and Institutionalizing Change) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของรูปแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ หากผลดังกล่าวไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ต้องย้อนกลับไปวินิจฉัยองค์การหรือระบบที่เกี่ยวข้องและดำเนินการขั้นตอนที่ 3 และ 4 ใหม่ แต่หากผลลัพธ์มีความสอดคล้องตามที่คาดหวังต้องดำเนินการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืนต่อไป

จากทฤษฎีของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ สรุปได้ว่า ระบบนั้นต้องเริ่มที่ประเด็นหรือเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลง การกำหนดบุคคลที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์หรือวินิจฉัยสาเหตุ การวางแผนร่วมกัน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง

#### 4. การต่อต้านและการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

วาร์นีย์ (Varney, 1977, p.23) กล่าวว่า องค์กรต่างๆจะต้องวางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถดำเนินงานและอยู่รอดได้ และจากความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้มีการตอบสนองที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กรรูปแบบหนึ่งของการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยาก และทำให้องค์กรไม่ก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

แกตทิเกอร์ (Gattiker, 1990, p. 96) กล่าวว่า ในระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเคลื่อนไปในรูปของวัฏจักร กล่าวคือ ในระยะแรกเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเล็กๆ การต่อต้านจะปรากฏให้เห็นไม่เด่นชัด ในระยะที่สอง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้สนับสนุนและต่อต้านจะเห็นเด่นชัดขึ้น ระยะที่สาม ข้อขัดแย้งจะเริ่มลดกำลังลง แรงต่อต้านจะอ่อนลง ระยะที่สี่ ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะต่อสู้กัน ระยะที่ห้า ผู้สนับสนุนจะเป็นฝ่ายชนะ ผู้ต่อต้านจะมีน้อยลงและค่อยๆตามผู้สนับสนุน

สตีเยอร์ส (Steers, 1977, p.167) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสองส่วนคือ สาเหตุส่วนบุคคล (Personal sources) และสาเหตุขององค์กร (Organizational sources) ดังนี้

สาเหตุส่วนบุคคล (Personal sources) เกิดจาก

- 1) เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 2) มองไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

- 3) กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้แน่
- 4) กลัวจะสูญเสียสถานภาพ ความมั่นคง และอำนาจอื่นๆ
- 5) ขาดการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรก
- 6) นิสัยไม่ยอมเปลี่ยนแปลง
- 7) ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิม
- 8) ค่านิยมและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
- 9) การขัดกันระหว่างบุคคลขององค์กรในด้านวัตถุประสงค์

สาเหตุจากองค์กร (Organizational sources) ประกอบด้วย

- 1) ระบบผลตอบแทน (Reward system) จะบังคับให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมไว้
- 2) การขัดกันระหว่างองค์กร (ฝ่ายอื่นๆ) หรือมีการแข่งขันมากจึงไม่อยากจะร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
- 3) ได้ลงทุนไปมากแล้วในอดีต จึงไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะถอนทุนได้
- 4) เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเสียดุลอำนาจ (Balance of power) ที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มขององค์กร
- 5) บรรยากาศขององค์กรขณะนั้นดีอยู่แล้ว
- 6) วิธีการเลือกการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี และดูเหมือนเป็นทางเลือกที่ไม่ดี
- 7) ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะเป็นประโยชน์
- 8) โครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง

เดวิสและนิวสตรอม (Davis, & Newstrom, 1981, pp. 242-244) แบ่งสาเหตุที่บุคลากรในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการของเหตุผล (Logical resistance) การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยา (Psychological resistance) และการต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม (Sociological resistance) มีรายละเอียดดังนี้

- 1) การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการของเหตุผล (Logical resistance) ไม่ว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรูปแบบการจัดองค์กรหรือรูปแบบการบริหาร การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร การปรับปรุงเกณฑ์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หรือการออกแบบงานใหม่ๆ ก็ตาม แต่ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ตามมาด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้บุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงจากงานในลักษณะหนึ่งไปสู่งานอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานในหน้าที่ใหม่ นำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ๆ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น การต่อต้านที่เกิดจากสาเหตุนี้เป็นเพราะว่า



บุคลากรจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องใช้ความพยายามและทุ่มเทกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นอย่างมาก ไม่ต้องการหรือปรารถนาให้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไข สถานที่ และเวลาในการทำงาน ทั้งนี้เพราะความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญงานที่เคยมีอยู่เดิมไม่สามารถนำไปใช้กับงานใหม่ๆ ได้ เกรงว่าจะเกิดปัญหาด้านเศรษฐกิจตามมา หรือเกรงว่าจะเกิดปัญหาทางเทคนิคในการทำงานในหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมาย

2) การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยา (Psychological resistance) การต่อต้านประเภทนี้เกิดขึ้นเนื่องมาจากทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของการสนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การที่บุคลากรเกิดความรู้สึกกลัว เพราะไม่รู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้วจะมีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองบ้าง รวมทั้งไม่ไว้วางใจเชื่อใจผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นว่ามีเจตนาดี เพราะจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ผลประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายจะเป็นของผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการแต่เพียงฝ่ายเดียวเสมอมา ตลอดจนความรู้สึกไม่มั่นคงต่างๆ ของบุคลากรเกิดขึ้นตามมา การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยานี้เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งโดยปรกติแล้วมนุษย์จะยอมรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่หากสถานการณ์นั้นๆ ไม่สร้างความยุ่งยากลำบากให้จนเกินไป หากพบว่ามีสถานการณ์ที่สร้างความยุ่งยากลำบากจึงมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และอีกประการหนึ่งคือความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเอง จะเป็นสาเหตุของการเกิดการต่อต้าน เช่น การสูญเสียความสามารถจากการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยวิธีการเดิม สูญเสียสัมพันธภาพ เมื่อรู้สึกว่าหากเปลี่ยนแปลง คุณค่าของสัมพันธภาพเดิมจะสูญหาย สูญเสียอำนาจ โดยกังวลว่าจะต้องสูญเสียอำนาจที่เคยมีไป สูญเสียสิ่งที่ควรได้รับ เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ สวัสดิการพิเศษ เป็นต้น

3) การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม (Sociological resistance) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสาเหตุนี้เกิดจากผลประโยชน์หรือค่านิยมของกลุ่มเกิดกระทบกระเทือนบุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้ที่จะสูญเสียประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ โดยตรงก็ตาม แต่ก็อาจต่อต้านได้ ทั้งนี้เพราะต้องการที่จะรักษาสมาชิกภาพหรือสัมพันธภาพกับกลุ่มไว้ในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของกลุ่ม ปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากหลักการด้านกลุ่มสังคมได้แก่ กลุ่มการเมืองภายในองค์กร ค่านิยมของกลุ่มถูกท้าทาย และการต่อต้านความคิดที่คับแคบของกลุ่ม ผลประโยชน์ส่วนตัวของกลุ่ม และความต้องการที่บุคคลจะทำงานกับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มเดิม

จากทฤษฎีของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยาก

ซึ่งมีสาเหตุมาจาก 2 สาเหตุหลัก คือ สาเหตุส่วนบุคคล (Personal sources) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจ ทศนคติ ค่านิยม ลักษณะนิสัย ความขัดแย้งส่วนบุคคล และระดับการมีส่วนร่วมของบุคคล สาเหตุขององค์กร (Organizational sources) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย การแข่งขันระหว่างกลุ่ม ผลประโยชน์ร่วม โครงสร้าง และบรรยากาศขององค์กร

เดวิสและนิวสตรอม (Davis, & Newstrom, 1981, pp. 241-251) ได้กล่าวถึงการลดแนวต่อต้านแล้วเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น 8 ประการ ได้แก่

- 1) การสร้างแรงสนับสนุนของกลุ่ม (Use of group forces)
- 2) การทำเป็นตัวอย่างที่ดี (Leadership for change)
- 3) ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation)
- 4) การให้รางวัลเพื่อการยอมรับ (Shared reward)
- 5) สร้างความมั่นคงทางจิตใจให้กับสมาชิก (Employer security)
- 6) การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- 7) ร่วมมือกับสหภาพแรงงานในการเปลี่ยนแปลง (Working with unions)
- 8) ทำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (Working with the total system)

เคอร์โต (Certo, 2014) แนะนำวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ

- 1) หลีกเลี่ยงการสร้างความประหลาดใจ (Avoiding surprise)
- 2) สร้างความเข้าใจแก่พนักงาน (Promote real understanding)
- 3) กำหนดขั้นการเปลี่ยนแปลงให้เป็นขั้นตอน (Set the stage for change)
- 4) ทดลองให้มีการเปลี่ยนแปลง (Make tentative change)

เซี่ยวชาญ อังศุวัฒน์กุล (2544, น. 223-226) ได้รวบรวมวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการคนอื่นๆ ไว้ 11 ประการ ได้แก่

1) การสร้างความน่าเชื่อถือ (Trust) หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่สมาชิกในองค์กรมีความเคารพไว้วางใจ หรือเชื่อถือ เพราะเมื่อคนในองค์กรศรัทธาต่อตัวผู้บริหารแล้ว การยอมรับ เชื่อฟัง หรือเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องง่าย

2) การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (Education and communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารหรือให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับสมาชิกโดยการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อถ่ายทอดข้อมูลให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ชี้ให้เห็นถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมให้ดีขึ้น

3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation) ได้แก่ การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

4) การพยายามรักษาประเพณีที่เป็นประโยชน์เอาไว้ (Attempt to maintain useful custom) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักจะมีผลจริงอย่างหนึ่งว่า จะมีผลกระทบต่อประเพณีหรือวัฒนธรรมองค์กรซึ่งสร้างความเคยชินในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน และมักจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและเกิดการต่อต้านขึ้นมา ดังนั้นหากเป็นไปได้ การเปลี่ยนแปลงควรจะต้องทำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในการทำงานในองค์กรเดิมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่อย่างไรก็ตาม ประเพณีหรือวัฒนธรรมในการทำงานที่จะรักษาเอาไว้ ควรจะเป็นสิ่งที่ประนีประนอมต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

5) การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งจำเป็น (Make only necessary change) การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพราะอยากจะเปลี่ยนแปลง และไม่ใช่เป็นความต้องการของคนใดคนหนึ่งหากแต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเพราะความจำเป็นขององค์กรที่ต้องการจะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดหรือประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นไปตามสถานการณ์ที่จำเป็นและเป็นสิ่งที่ประนีประนอมต่อองค์กรอย่างแท้จริง

6) สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย (Guarantee against loss) การเปลี่ยนแปลงองค์กรบางครั้งอาจทำให้บุคคลหรือสมาชิกกลัวเรื่องของการตกงานหรือความก้าวหน้า และรายได้ ดังนั้นจะต้องสร้างหลักประกันว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะไม่เกิดขึ้น เพื่อให้สมาชิกหมดความกังวลใจ

7) การให้รางวัลตอบแทน (Supplementary reward) นอกจากการให้หลักประกันว่าเขาจะไม่สูญเสียสถานะเดิมของเขาแล้ว ยังอาจจะต้องใช้วิธีการให้รางวัลเพิ่มเติม หากเขามีความเต็มใจที่จะสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

8) การให้คำปรึกษา (Provide counseling) บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรอาจมีความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ ที่ตนเองไม่คุ้นเคยหรือคิดว่าตัวเองไม่มีความสามารถทำได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคอยให้คำปรึกษาโดยต้องมีความเชื่อมั่นว่าบุคคลหรือสมาชิกสามารถจะปฏิบัติงานใหม่หรือแก้ปัญหาได้

9) การใช้เล่ห์เหลี่ยมและการดึงเข้าเป็นพวก (Manipulation and Co-optation) หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามจะหาวิธีการแยกสลายบุคคล หรือกลุ่มอย่างลับๆ เพื่อไม่ให้มีการรวมตัวต่อต้านขึ้นมา ซึ่งอาจจะใช้วิธีการปล่อยข่าวลือให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผลดีขึ้นมา โดยการทำให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในแต่ละครั้ง ส่วนการดึงเข้ามาเป็นพวกจะใช้วิธีการชักจูงหรือบางครั้งอาจต้องซื้อตัว (Pay off) หัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มต่อต้าน โดยให้ตำแหน่งและบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

10) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การอนุญาตให้บุคคลหรือสมาชิกมีโอกาสเข้ามาเจรจาต่อรอง ถือว่าเป็นกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

11) การใช้วิธีการบังคับ (Coercion) คือการที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้

จากทฤษฎีของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึง การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายวิธี สรุปได้ว่า การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หากเป็นระยะเริ่มต้น ผู้บริหาร หรือผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ การทำเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โน้มน้าวปรับเปลี่ยนทัศนคติค่านิยม มีทักษะการสื่อสารที่ดี ตลอดจนเทคนิควิธีการอื่นๆ เฉพาะบุคคล ในระยะต่อไป ต้องสร้างกลุ่มให้มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วม และเป็นพลังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะมีน้อยลง

### 5. การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

ไรเกิลลูท และการ์ฟิงเกิล (Reigeluth, & Garfinkle, 1994, pp. 59-70) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic change) ไว้ว่า เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการที่เป็นองค์รวม มีความเชื่อมโยงและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ซึ่งจะแตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (Systematic change) ที่หมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การเปลี่ยนแปลงแบบแยกย่อย (Piecemeal change) หรือ อุดร่อยร้าว กับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systemic change) หรือการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเป็นแนวคิดที่กว้างขวางและครอบคลุม ให้ความสำคัญตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงตรงจุดหนึ่งจุดใดของระบบจะต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในจุดอื่นๆ ของระบบจึงจะประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นเมื่อศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจึงต้องมองทั้งระบบ ตั้งแต่ระดับห้องเรียน อาคาร เขตพื้นที่ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐบาล รวมถึงธรรมชาติของประสบการณ์ในการเรียนรู้ ระบบบริหารที่สนับสนุนระบบการศึกษา ระบบการบังคับบัญชาซึ่งควบคุมดูแลการศึกษาทั้งระบบ ถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษาจะเป็นเพียงจุดเล็กๆ ของการเปลี่ยนแปลงในสังคมแต่เป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงสังคมเหล่านั้นที่ทำให้ระบบการศึกษาที่เป็นอยู่ต้องพบกับความล้าสมัย การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจะสอดคล้องและสนับสนุนแนวคิดที่ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ณ จุดใดจุดหนึ่งในระบบจะส่งผลกระทบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องอื่นๆ หรือระบบย่อย และบางครั้งอาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดสิ่งที่ไม่คาดคิดขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกัน การเปลี่ยนแปลงอย่างเชิงระบบทางการศึกษาอยู่บนพื้นฐานของการคิดที่เป็นระบบ และมุ่งเน้นที่ทฤษฎีระบบทั่วไป การปรับใช้แนวคิดที่เป็นองค์รวมดังกล่าวนี้ในการออกแบบระบบการศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างระบบเรียนรู้ใหม่แก่มนุษยชาติ ได้กลายเป็นเรื่องที่น่าสนใจทั้งหลายให้มีความสำคัญ

เจ็น ลิงค์ (Jenlink, 2000; อ้างถึงในมะลิยามาศ เสงี่ยมแก้ว, 2550, น. 98) ได้พัฒนาเกี่ยวกับตรรกะกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางการศึกษาอย่างแท้จริง โดยกล่าวว่า ต้องเริ่มที่วิสัยทัศน์ของการศึกษาในอุดมคติของเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อจะให้ไปถึงสิ่งที่ได้กำหนดไว้ ประการแรกต้องละทิ้งแนวคิดเดิมๆ เพื่อให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ต้องสร้างความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและให้ความสำคัญกับแนวทางใหม่ ต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพราะจะเป็นการกระชกการเห็นคล้อยตามของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย อาศัยความสามารถของกลุ่ม เขาเหล่านั้นก็จะคล้อยตามและมีความต้องการที่จะพัฒนาเพื่อสนองวิสัยทัศน์ เขาเหล่านั้นจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งสามารถเพิ่มความแนบแน่น โดยการให้อำนาจการตัดสินใจ หรือให้เขาได้เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง

สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ (2550, น. 18) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงระบบว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดให้ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยกระบวนการ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากทรรศนะของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบสรุปได้ว่า เป็นการปรับเปลี่ยนทั้งกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) มีดำเนินการที่เป็นองค์รวม มีความกว้างขวางและครอบคลุม มีความเชื่อมโยงและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ให้ความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงตรงจุดหนึ่งจุดใดของระบบจะต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในจุดอื่นๆของระบบ จึงจะประสบความสำเร็จได้

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และโดยทั่วไปในทุกระดับขององค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรจะต้องคอยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ซึ่ง คาร์เรลล์ เจนนิ่งส์ และเฮฟริน (Carrell, Jennings, & Heavrin, 1997. pp. 608-609) กล่าวว่า แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเหมาะสม จะต้องพิจารณาไกลที่สะท้อนถึงพลังที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment force) ซึ่งจะเป็นแรงกดดัน (Pressures) หรือโอกาส (Opportunities) ที่มาจากนอกองค์กร (2) แรงผลักดันจากภายในองค์กร (Internal force) และ (3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) แต่ตรงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2546, น. 837) สุนันทา เลานันทน์ (2544, น. 34) ฌ็องรูฟันซ์ เขจรนันท์ (2545, น. 34-42) นอร์ธคราฟท์ และ เนียล (Northcraft, & Neal, 1990. pp. 713-714) และเชอร์ริงตัน (Cherrington, 1994. pp. 715-717) กล่าวไว้ตรงกันว่า แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเกิดจากสาเหตุ 2 ประการคือ (1) แรงผลักดันจากหรือพลังจากภายนอก (External force) ซึ่งจะเป็นแรงกดดัน (Pressures) หรือโอกาส (Opportunities) ที่มาจากนอกองค์กร แต่จะมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับการดำเนินงานขององค์กรทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยการ

เปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ โดยการทำให้ องค์การต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง และ (2) แรงผลักดันหรือพลังจากภายในองค์การ (Internal force) ซึ่งจะเป็นเครื่องผลักดันให้องค์การดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เช่น บุคลากร โครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหารงาน และผลการดำเนินงาน

ลูอิสและครุส (Luis, & Kruse, 1995) ได้สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การทางการศึกษาประกอบด้วย

1) คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม คุณลักษณะหลายประการของ นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ เช่น

1.1) การรวมศูนย์ (Centrality) และคุณภาพ (Quality) ของนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงที่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมดำเนินการได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เน้นหลายๆ อย่าง การเปลี่ยนแปลงที่สมาชิกในองค์กรรับรู้ว่าเป็นการพัฒนาการปฏิบัติในอดีตมีแนวโน้มว่าจะดำเนินการ ต่อไปได้ในระยะยาว

1.2) ขอบเขต (Scope) และความซับซ้อน (Complexity) ของนวัตกรรม โปรแกรมการพัฒนาที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์กร ในระดับมากเช่นกัน ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่มีขอบเขตกว้างขวางย่อมก่อให้เกิดปัญหา ในการปฏิบัติ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่จะสามารถจัดการได้และมีโอกาสที่จะสำเร็จ ถ้าหาก แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็นส่วนย่อยๆ

2) บริบทภายใน (Internal context) ของสถานศึกษา บริบทภายในของสถานศึกษามีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง เช่น

2.1) แรงกดดันขององค์กร (Organization pressure) ถ้าผู้บริหารระดับสูงนำการ เปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรก็พอจะมั่นใจได้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร แรงกดดันนี้ยกมาจาก วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรมของการ อาสาสมัครและสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิกภายในองค์กรย่อมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีวัฒนธรรมของการเสียดยอมมีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ

2.3) โครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) องค์กรที่มีโครงสร้าง ที่เอื้อให้สมาชิกขององค์กรมีอิสระในการทำงานและองค์กรที่มีลักษณะกระจายอำนาจย่อมส่งเสริม การเปลี่ยนแปลงองค์กร

3) บริบทภายนอก (External context) ของสถานศึกษา ลักษณะบางประการของ บริบทภายนอกของสถานศึกษามีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเช่น

3.1) การสนับสนุนของสังคมและชุมชน (Social and community support) ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับค่านิยมและความคาดหวังของสังคมแล้ว การเปลี่ยนแปลงองค์กรก็จะเกิดได้ยาก ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการสนับสนุนจากสังคมและชุมชนแล้วโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็จะมีสูง

3.2) โครงสร้างพื้นฐานของชุมชน (Community infrastructures) โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีโครงสร้างพื้นฐานดีย่อมเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีพื้นฐานไม่ดี โรงเรียนในชนบทมักจะเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าโรงเรียนในเมือง

3.3) ค่านิยมของสังคม (Social values) กระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายย่อมได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของสังคม ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นผลมาจากค่านิยมของสังคมด้วย

4) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change process) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการ เช่น

4.1) การวางแผน (Planning) เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

4.2) การมีส่วนร่วม (Participation) หากสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตัวเอง ย่อมส่งเสริมและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้

4.3) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจะเกิดขึ้นได้นั้นย่อมต้องกำหนดให้ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยกระบวนการ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์, 2550, น. 18) ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ดังนี้

เคอร์โต (Certo, 2014) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบว่า ประกอบด้วย ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า และปัจจัยกระบวนการ ดังนี้

1) ปัจจัยสภาพแวดล้อม หมายถึง ปัจจัยหรือแรงกดดันต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการงานขององค์กร ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรว่า ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ซึ่งแบ่งออกเป็น 1.1) สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม 1.2) สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน สภาพตลาดแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ร่วมลงทุน 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) ประกอบด้วยเจ้าของกิจการ โครงสร้างองค์กร ระบบบริหารจัดการ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง คณะกรรมการบริหาร วัฒนธรรม

องค์การ รวมทั้งหน้าที่งานต่างๆ (Functions) ขององค์การ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาทรัพยากร และแนวเศรษฐกิจซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นวิธีการคิดและการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มบุคคลและสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ สภาพแวดล้อมทางการเมือง ประกอบด้วยนโยบายของรัฐ นโยบายทางด้านกฎหมายและการเมือง รวมทั้งการออกกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่มีอิทธิพลต่อประชาชนและองค์การ นำทางเทคโนโลยี เป็นการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการบริหารให้ทันกับเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สเตียร์ส (Steers, 1977) ได้ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมโดยระบุว่า สภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีความสำคัญกับประสิทธิผลขององค์การ โดยได้แบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับ คือสภาพแวดล้อมภายในองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ (2550, น. 19) อธิบายว่าสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีความสำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก ดังนั้นจึงส่งผลต่อสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การรูปแบบหนึ่ง เนื่องจากองค์การไม่สามารถอยู่ได้โดยลำพัง หากแต่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกครั้งปัจจัยนำเข้าองค์การก็รับมาจากสภาพแวดล้อม ดังนั้นการดำเนินงานขององค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมและความสามารถของผู้บริหารองค์การ ในการคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและปรับปรุงองค์การให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอีกปัจจัยหนึ่งคือ ชุมชน ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาจะต้องมีการประสานงานหรือร่วมมือกับชุมชน บทบาทของสถานศึกษาจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน เป็นผู้นำทางวิชาการ ปัจจุบันสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น เช่น เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหาร รวมถึงการให้การสนับสนุนในด้านสถานที่ ทรัพยากรบุคคลในรูปของภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือแม้แต่วัสดุ อุปกรณ์ที่มีในท้องถิ่น นอกจากด้านการบริหารจัดการแล้ว สถานศึกษายังเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน สถานศึกษากับชุมชนจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาจึงเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับชุมชน และเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน สถานศึกษาจะต้องให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆที่ชุมชนจัดขึ้น เพราะถือว่าเป็นภารกิจของสถานศึกษาในการพัฒนาชุมชน



2) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทุกสิ่งที่ส่งเข้าไปในระบบที่ทำการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรม และได้แบ่งปัจจัยนำเข้าเป็น 2 ประเภทคือ ปัจจัยในรูปของผู้ผู้กระทำ ได้แก่ ปัจจัยที่นำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรม เช่น สารสนเทศ พลังงานและทรัพยากรต่างๆ และปัจจัยในการนำเข้าในรูปของผู้กระทำ ได้แก่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการกระทำ เช่น โครงสร้างการควบคุม วิธีการปฏิบัติ และบุคคล ดังนั้นปัจจัยนำเข้ามีความสำคัญและจำเป็นต่อระบบมาก (Immegart, & Pileeki, 1973)

ในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของสถานศึกษาจะกล่าวถึงปัจจัยนำเข้าในที่นี้คือ ผู้บริหาร ครู นักเรียน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และนโยบาย มีรายละเอียดดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยตรง เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่บริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จและก้าวหน้าให้นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ปรับปรุงมาตรฐานด้านการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำวิชาชีพในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำงานกับกรรมการโรงเรียน ต้องมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ให้ทิศทางแก่โรงเรียน และดำเนินการบริหารให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับมาตรฐานในการเรียนการสอน ให้โอกาสการเรียนรู้สำหรับนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รับผิดชอบต่อการพัฒนา นโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดำเนินการให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการให้ชุมชนมีพันธสัญญากับโรงเรียนในวงกว้าง โดยมีการพัฒนาและรักษาเครือข่ายกับองค์กรในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดีมีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดทน อดทน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในด้านการสื่อสาร มีความกล้าหาญในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีสุขภาพดี เป็นผู้บริหารงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริหารสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบในสถาบันของชาติ อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ครูเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของครูว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆในสถานศึกษา ครูจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอนและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เพราะครูเป็นผู้จัดกระบวนการเรียนการสอนโดยตรงให้กับเด็ก เป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ศิษย์

ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งมิใช่แต่เพียงในด้านการอบรมวิชาความรู้และฝึกฝนตามวิชาชีพเท่านั้น รวมถึงการกลมกลืนจิตใจลูกศิษย์ให้ใฝ่คุณธรรม และฝึกหัดให้ใช้ความนึกคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อช่วยให้เยาวชนของชาติโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพและมีค่าแก่สังคมสืบไป ครูจึงมิใช่เพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ แต่ต้องสามารถจัดการเรียนการสอนให้ศิษย์สามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองให้สามารถจัดระบบความคิดอย่างมีเหตุผล

นักเรียนเป็นปัจจัยนำเข้าที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ จากเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ส่งผลให้เกิดแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนรู้ในสถานการณ์จริงนั้น สถานการณ์จริงของแต่ละคนไม่เหมือนกัน จึงต้องเอาผู้เรียนแต่ละคนเป็นตัวตั้ง ครูจับนักเรียนให้เรียนรู้จากประสบการณ์ กิจกรรม และการทำงานอันนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนครบทุกคน ทั้งทางกาย ทางจิต อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งรวมถึงพัฒนาการทางจิตวิญญาณด้วย ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ (2543) ได้อธิบายถึงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในหนังสือปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด ว่าจะต้องมีการออกแบบและวางแผนอย่างรัดกุมเพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนทุกคนมีศักยภาพสูงสุด ดังนั้นพื้นฐานสำคัญของการจัดการเรียนรู้ก็คือ การที่ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ต้องรู้ให้มากพอที่จะดูแลและส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนแต่ละคนได้

วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการสอน เป็นปัจจัยในการบริหารที่มีความสำคัญเพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยเกื้อกูลในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน ทั้งนี้การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และสื่อต่างๆ ครูผู้สอนจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้ 1) ความเหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถและประสบการณ์เดิมของผู้เรียน 2) การใช้สื่อเพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 3) ความเหมาะสมของชนิดของสื่อกับกิจกรรมการเรียนการสอน 4) สื่อนั้นสามารถหาได้ในแหล่งวิชาการหรือในห้องเรียน และ 5) ความสะดวกในการใช้ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการสอนจึงเป็นปัจจัยนำเข้าที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการเรียนการสอน มีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

กิตติมา ปรีดีติลล (2551) ให้ความหมายของงบประมาณว่า หมายถึง แผนทางการเงินที่สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานจัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา รวมถึงจำนวนเงินที่ทางราชการจัดสรรให้เพื่อใช้ในการดำเนินงานทางการศึกษา เงินเป็นปัจจัยหนึ่งในการดำเนินงานและเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญค่อนข้างสูงจนกระทั่งบางคนถือว่าเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้เกิดปัจจัยด้านอื่นๆด้วย หากพิจารณาถึงความสำคัญของเงินหรืองบประมาณที่มีต่อสถานศึกษาจะพบว่า 1) เป็นเครื่องมือ

ในการบริหารงานของสถานศึกษาในการดำเนินงานตามนโยบายของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการก็ตาม จะต้องใช้งบประมาณซึ่งงบประมาณนี้อาจอยู่ในรูปแบบของเครื่องมือเครื่องใช้หรือค่าบริการต่างๆ เพื่อให้แผนงานหรือโครงการที่สถานศึกษากำหนดไว้นั้นบรรลุเป้าหมาย หากขาดงบประมาณแล้วการดำเนินงานก็ย่อมเป็นไปได้ 2) เป็นเครื่องมือในการควบคุมนโยบายของสถานศึกษา ในการดำเนินงานของสถานศึกษาจะต้องจัดทำให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย การจัดสรรงบประมาณต่างๆจึงมีการพิจารณาคัดเลือกเรียงลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย 3) เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการใช้งบประมาณเป็นการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องจึงสามารถจะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้

นโยบาย หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นกรอบในการจัดการศึกษา ในลักษณะแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ ผลแห่งการดำเนินนโยบายที่ตีพิมพ์ทำให้การตัดสินใจถูกต้องและติดตามไปด้วย ซึ่งจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายจึงมีความสำคัญคือ 1) ช่วยสนับสนุนให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง 2) เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน 3) ทำให้เกิดความแน่นอนและการประสานงานในการปฏิบัติงาน และ 4) ช่วยลดเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ นโยบายเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการบริหารเพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางในการบริหารงาน เป็นข้อมูลที่ผู้บริหารพิจารณาใช้เพื่อการตัดสินใจสั่งการ การบริหารงานโดยปราศจากนโยบายย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ การบริหารงานจะไม่เกิดขึ้นหรือไม่ประสบความสำเร็จหากขาดซึ่งนโยบาย นโยบายจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ช่วยให้ผู้บริหารองค์การสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ปัจจัยกระบวนการ หมายถึง ชุดของการกระทำที่สัมพันธ์กัน ร่วมกันดำเนินกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลที่มุ่งหวังโดยใช้ทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรให้เป็นผลผลิตในระบบเปิดจะต้องมีความพร้อมที่จะมีการปรับตัว สำหรับระบบการบริหารการศึกษา กระบวนการหลักก็คือกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการบริหาร

ซิลเวอร์ (Silver, 1997) กล่าวว่า กระบวนการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตซึ่งมีกระบวนการที่สำคัญได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การ การตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมนโยบายขององค์การ กฎ ระเบียบ กระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ ตลอดถึงการพัฒนากิจกรรมภายในระบบจึงทำให้เกิดระบบย่อยหลายระบบ

คาสและโรเซ็นวิก (Kast, & Rosenzweig, 1974) ได้แบ่งระบบย่อยเป็น 5 ระบบคือ ระบบย่อยเป้าหมาย ระบบย่อยเทคโนโลยี ระบบย่อยโครงสร้าง ระบบย่อยจิตสังคม และระบบย่อยการจัดการ

ฮอยและมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 24; ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, 2547, น. 11-18) กล่าวว่าระบบในสถานศึกษาประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ที่มีความสัมพันธ์กันในงานบริหารของสถานศึกษาโดยมีกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งถ้ามีระบบใดระบบหนึ่งของสถานศึกษาเกิดปัญหาจะส่งผลต่อการทำงานในระบบอื่นๆ ของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะส่งผลให้ระบบและคุณภาพของสถานศึกษาเกิดปัญหาได้

จากการศึกษาแนวคิดโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2563) ผู้วิจัยได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ในขอบเขตของโครงการพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก (External factors) และปัจจัยภายใน (Internal factors) ซึ่งจะนำไปสู่ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome)

## 6. โรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงความหมาย วัตถุประสงค์ ประเภท ระดับ ปัจจัยที่มีอิทธิพล วัฏจักร การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ การต่อต้าน การลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะโดยทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์การ สถานศึกษาเป็นองค์การชนิดหนึ่ง และเป็นองค์การระบบเปิด มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในและภายนอก มีผู้ที่เกี่ยวข้องหลากหลาย มีภารกิจหลัก ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ สร้างคนให้เป็นพลเมืองที่ก้าวทันยุคสมัย สถานศึกษาจึงเป็นองค์การที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาจึงต้องมีลักษณะเป็นพลวัต ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ กระบวนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทุกองค์ความรู้เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษา และสร้างพลเมืองให้เท่าทันโลกในยุคปัจจุบัน

โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ได้มีแนวคิดพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) เป็นการร่วมมือกันของผู้บริหาร ครู ชุมชน และสถาบันที่เกี่ยวข้อง ดำเนินงานนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียน ด้วยมาตรการการกำหนดเป้าหมายที่มีคุณภาพ การพัฒนาครูและผู้บริหาร

ด้วยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การจัดระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียน การสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น การดูแลผู้เรียนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม การพัฒนาครูให้เฝเรียนเฝรู้เป็นครือมืออาชีพ และการมีส่วนร่วมสร้างศรัทธาต่อชุมชน ด้วยหลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการแก้ไขปัญหา การปรับปรุงและพัฒนาของโรงเรียนที่ส่งผลให้ผู้เรียน มีความเสมอภาคในด้านโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์อย่างมีวิจารณ์ญาณ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ และมีคุณธรรมจริยธรรม การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (School Goal) เป็นการกำหนดความคาดหวังสูงสุดที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนและโรงเรียนจากการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน เพื่อการแก้ไขและพัฒนาการเรียนรู้อของผูเรียนในโรงเรียน ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาครูและผู้บริหารด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาที่มีคุณภาพ การพัฒนาการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียนและการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระดับชั้นเรียน การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาที่มีคุณภาพ (Info) เป็นการจัดระบบสารสนเทศทางการจัดการเรียนรู้เพื่อความเสมอภาคและคุณภาพของผูเรียน ที่เชื่อมโยงกับการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การพัฒนาครูและผู้บริหารด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การพัฒนาการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียน และการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน ให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพด้วยวิธีการเรียนรู้เชิงรุก ที่เชื่อมโยงกับการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การพัฒนาครูและผู้บริหารด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาที่มีคุณภาพ และการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระดับชั้นเรียน (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2563)

สรุปได้ว่าโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ หมายถึง สถานศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) และปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) และปัจจัยกระบวนการ (Process) ส่งผลให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ได้แก่ เกิดผลผลิต (Output) คือ โรงเรียนพัฒนาตนเอง ครือมืออาชีพ และเครือข่ายการเรียนรู้ และเกิดผลลัพธ์ (Outcome) คือ นักเรียนคุณภาพ

## เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า “ใช้คอนเซ็ปต์ในอดีต ไปสร้างการศึกษาในอนาคตไม่ได้” จากคำกล่าวนี้แสดงให้เห็นถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ที่จะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้ทันโลกสมัยใหม่ ที่วิชาความรู้ ไม่ได้หมายถึงการสอนให้เด็กท่องจำสิ่งที่อยู่ในตำรา แต่จะต้องกระตุ้นให้เด็กคิดสร้างความรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติด้วยตัวเอง ซึ่งการจัดการเรียนการสอนแบบอดีตนั้นทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในมิติของคุณภาพการศึกษา (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2563)

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพโรงเรียน ลดความเหลื่อมล้ำ โดยระบุว่า เป้าหมายของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) คือการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดกลางที่ดูแลเด็กที่ค่อนข้างขาดแคลน ซึ่งมีอยู่ 8,000 แห่ง โดยเริ่มนำร่อง 10 เปอร์เซนต์ หรือประมาณ 733 แห่ง และดำเนินการตามโมเดลที่ กสศ. วางแผนไว้ โดยเป้าหมายของโครงการคือ “ผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งไม่ใช่แค่รู้วิชา แต่ต้องเป็นการพัฒนาคนทั้งคน หรือ Whole Child Development ต้องมีทั้ง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งสำคัญที่สุด เช่น การเป็นคนซื่อสัตย์ จิตใจดี มั่นใจในตัวเอง เป้าหมายจึงต้องพัฒนาไปพร้อมกันทุกด้าน เพื่อพัฒนาอนาคตเด็ก ที่จะเป็นอนาคตบ้านเมืองของเรา”

จากบทความ “TSQP หัวใจสำคัญคือการพัฒนาเป็นทีมสู่ความสำเร็จทางการศึกษา” กล่าวถึงหัวใจของการพัฒนา คือ การพยายามหาวิธีที่ทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งอนาคต ไม่ใช่โรงเรียนแห่งอดีต ต้องหาวิธีการทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งอนาคต สิ่งหนึ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนา คือ แนวคิดเรื่อง Growth Mindset ที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับองค์กร ระดับสังคม เมื่อทำได้ก็จะให้การนำร่องจาก 10 เปอร์เซนต์ ขยายผลไปสู่โรงเรียนขนาดกลางทั้งหมด 8,000 แห่ง ไปจนถึงโรงเรียนทั้งหมด 30,000 แห่ง ทั่วประเทศ และอีกประเด็นที่พยายามปรับเปลี่ยน คือ ดัชนีชี้วัดอย่างคะแนนการสอบประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (National Test: NT) ที่กำลังปรับให้มีลักษณะคล้ายกับ การประเมินสมรรถนะผู้เรียนตามมาตรฐานสากล (Programmed for International Student Assessment: PISA) เพราะหากยังไม่ปรับก็จะเป็นตัวฉุดรั้งการศึกษาให้อยู่แค่ความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ไม่ใช่แค่เรื่องของเด็กของโรงเรียน แต่เป็นเรื่องของทุกคนที่ต้องช่วยกัน

นอกจากนี้ ยังมีความเข้าใจเรื่องการเรียนรู้ที่ผิด ที่เคยเชื่อว่าต้องท่องจำให้ได้ แต่ปัจจุบันเราต้องการคนที่มีความคิด กล้าถาม กล้าสงสัย กล้าทำอะไรที่แตกต่าง การศึกษาสมัยใหม่ก้าวหน้าไปมาก ไม่ใช่การเอาความรู้มาใส่สมอง แต่ต้องคิดสร้างขึ้นเองในสมอง ด้วยการคิดแล้วลงมือทำ

มีการใคร่ครวญสะท้อนคิด ซึ่งเด็กจะเปลี่ยนพฤติกรรม มีความสุข มีความภูมิใจ ดังนั้นต้องเปลี่ยนจาก Classic Learning เป็น Active Learning ต้องสร้างองค์การเรียนรู้ และชุมชนแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาต้องทำให้โรงเรียนเป็นชุมชนการเรียนรู้ เพราะครูไม่สามารถทำงานแบบหัวเดียวกระเทียมลีบได้ ผู้อำนวยการต้องเป็นผู้นำสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้าง Learning Community ทำให้โรงเรียนเป็น Learning Organization มีระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนำเครื่องมืออย่าง Formative Assessment และ Development Evaluation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนา ทั้งนี้ ในการเชื่อมโยงกับการแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ต้องมองไปยังเรื่องพหุปัญญา (Multiple intelligence) เด็กที่เรียนหนังสือไม่เก่งแต่เขามีปัญญาทางด้านอื่นซึ่งจะเป็นกุศโลบาย ทำให้เด็กเรียนอ่อนหันมาสนใจการเรียนด้วย ต้องทำให้คนที่ด้อยโอกาส ได้รับโอกาสทางการศึกษา

TSQP หัวใจสำคัญคือการพัฒนาเป็นทีม สร้างต้นแบบขยายผลไปยังโรงเรียนอื่น โครงการ TSQP เป็นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) เป็นการพัฒนาตัวเอง พัฒนาเครือข่าย พัฒนาระบบ มีการจัดระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีทีมโค้ช ทีมสนับสนุน โดย หัวใจสำคัญคือการพัฒนาเป็นทีม เพื่อให้ผลลัพธ์เกิดขึ้นกับเด็กนักเรียนอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ในโครงการ ครูจะได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ตามบริบทของแต่ละพื้นที่ของแต่ละโรงเรียนว่ามีสภาพปัญหาอย่างไร ครูต้องมีทักษะอย่างไรที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 พร้อมนำไปสู่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และสนับสนุนการศึกษาวิจัยประเมินผลเพื่อเป็นต้นแบบและขยายผล โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดสมรรถนะของผู้เรียนที่จะต้องเชื่อมโยง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2563)

## 1. หลักการและเหตุผล กรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

ปัจจุบันคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยยังคงมีความเหลื่อมล้ำด้านความรู้ระหว่างนักเรียนในเมืองกับนักเรียนในชนบทที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากคุณภาพของโรงเรียนที่ไม่เท่ากัน มีความแตกต่างในด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยตรงนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นคุณภาพของครูในโรงเรียนทุกคนจึงเป็นรากฐานการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ทั้งนี้ในประเทศไทยมีครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงอื่นๆมากกว่า 715,000 คน เป็นครูในระบบการศึกษาเกี่ยวข้องกับนักเรียนขาดแคลนทุนทรัพย์และด้อยโอกาสจำนวน 100,000 คน กลุ่มเป้าหมายสำคัญได้แก่ กลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ค่อนข้างต่ำ ส่วนใหญ่เป็นครูในโรงเรียนขนาดกลางที่มีศักยภาพจะเป็นโรงเรียนแกนนำของชุมชน (Hub-School) ราว 7,000 โรงเรียน ประมาณจำนวน 140,000 คน ซึ่งหากโรงเรียนแกนนำเหล่านี้ได้รับการยกระดับ

คุณภาพการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้ทั้งระบบโรงเรียน โดยมีครูเป็นผู้ขับเคลื่อนที่สำคัญจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนสูงขึ้นได้

ผลวิจัยของกลุ่มธนาคารโลกมีข้อเสนอแนะว่า “ครู โรงเรียน ชั้นเรียน” เป็น 1 ใน 5 กลุ่มมาตรการสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ ซึ่งการผลิตและพัฒนาต้องมีการสนับสนุนโดยยึดโยงกับชั้นเรียนจริง ตั้งแต่ (1) คัดเลือกนักศึกษาครูและบรรจุครูใหม่ด้วยเกณฑ์คุณภาพขั้นสูง (2) ฝึกครูใหม่ให้เก่งจากการสังเกตปฏิบัติการเรียนการสอนและการสะท้อนกลับ (Feedback) (3) ปรับเป้าหมายการเรียนการสอนและตำรับตำราต่างๆ ให้คมชัดอย่าให้ครูสับสน (4) ให้ครูประสบการณ์สูงประครองช่วยในชั้นเรียนในฐานะผู้ช่วยครูใหม่และนักวิจัย และ (5) เน้นฝึกครูจากการสอนจริงตามหลักสูตร ทั้งนี้ ทักษะที่มีความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะและสมรรถนะของครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในอนาคตที่สำคัญ คือ ทักษะในการสอนที่สามารถในการวัดและประเมินผลผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ตามสภาพจริงเพื่อเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน และประเมินการเรียนรู้กับความสามารถในการเป็นผู้นำการขยายผลการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลให้ครูในโรงเรียนและโรงเรียนอื่น

ขณะที่โลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 หลายประเทศได้กำหนดเป้าหมายของการศึกษาโดยเน้นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตเป็นอย่างมาก ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพของครูที่มีบทบาทหน้าที่ในการสอนและพัฒนาผู้เรียน คุณสมบัติสำคัญคือ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในห้องเรียนสำหรับฝึกฝนทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้เรียนได้ อันรวมถึงครูเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้และอำนวยความสะดวก (Facilitate) ในการเรียนรู้ในรูปแบบที่เรียกว่า Active Learning เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) โดยองค์การความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ (OECD) และประเทศภาคีสมาชิกมากกว่า 70 ประเทศทั่วโลกได้มีฉันทามติร่วมกันในการประเมินสมรรถนะของตัวแทนเยาวชนอายุ 15 ปีทั่วโลกใน 2 ทักษะที่สำคัญดังกล่าวในการประเมินสมรรถนะผู้เรียนตามมาตรฐานสากล (Programmed for International Student Assessment: PISA)

ผลการวิจัยระดับสากลซึ่งมีที่มาจากผลการศึกษาวิจัยขนาดใหญ่ วิเคราะห์บรรดาโครงการพัฒนาการศึกษาต่างๆจำนวนมาก (Meta-analysis) โดยวิเคราะห์ 200 ปีวิจัย ได้บ่งชี้ถึงแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ผลสูงต้องอาศัยการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) พบว่ามี 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้มากที่สุด ประกอบด้วย (1) ครูผู้ศักยภาพของนักเรียนแต่ละคน (2) พลังร่วมของครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน (3) นักเรียนมีส่วนร่วมประเมินผลการเรียนของตนเอง (4) การเรียนรู้ตามวัยหรือระดับพัฒนาการ (5) การเรียนการสอน



เปลี่ยนหลักคิด และ (6) การดูแลแก้ไขปัญหาความเสี่ยงของนักเรียนแต่ละคน ซึ่ง 2 ใน 6 ปัจจัยสำคัญที่มีความเป็นไปได้สูงในการออกแบบมาตรการส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้มากที่สุดคือ “พลังร่วมของครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน” กับ “การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิด”

สำหรับการพัฒนาคุณภาพครูและโรงเรียนในประเทศไทยที่ผ่านมา มีโครงการเป็นทุนเดิมของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งเห็นผลเป็นรูปธรรมและสามารถนำมาเป็นต้นแบบ หรือประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดและขยายผลได้ โดยสามารถแบ่งลักษณะของโครงการในมิติของการพัฒนาออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 โครงการที่มีเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้งระบบ กลุ่มที่ 2 โครงการที่มีเป้าหมายพัฒนาครูเพื่อนำไปสู่ผลการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน และกลุ่มที่ 3 โครงการที่มีเป้าหมายพัฒนาเครื่องมือสำหรับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน ทั้งนี้การดำเนินงานของโครงการในแต่ละกลุ่มที่กล่าวมาพบว่า เป้าหมายของการพัฒนาครูและโรงเรียนในแต่ละโครงการยังคงเป็นการพัฒนาแบบแยกส่วน กล่าวคือ กลุ่มที่ 1 มุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ แต่ผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในมิติของระบบการบริหารจัดการในโรงเรียน แต่ในมิติของการจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียนยังต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น สำหรับกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 แม้จะเป็นการมุ่งเน้นปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นแค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น ไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ ซึ่งผลการดำเนินงานของโครงการที่เป็นต้นทุนเดิมตามที่กล่าวมา สอดคล้องกับผลการสำรวจและถอดบทเรียนโรงเรียนคุณภาพดีและการขยายผลโรงเรียนในประเทศไทยของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ ที่ชี้ให้เห็นว่า การปฏิรูปการศึกษาด้วยวิธีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารเพียงมิติใดมิติหนึ่งไม่สามารถทำให้การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเกิดผลสำเร็จได้ เนื่องจากไม่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนในห้องเรียนอย่างแท้จริง ดังนั้น การปฏิรูปให้เกิดการขยายผลโรงเรียนคุณภาพจำเป็นต้องเกิดการพัฒนาร่วมกันทั้งในมิติของการเรียนรู้ในห้องเรียนและโรงเรียนทั้งระบบ จนสามารถสร้างกลไกที่เข้มแข็งในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนอย่างต่อเนื่องด้วยตนเองได้

รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้วิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนซึ่งพบว่า มี 3 รูปแบบคือ (1) รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยเน้นการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่สถานศึกษา (School Based Training) (2) รูปแบบการพัฒนาครูโดยการพัฒนาที่สถานศึกษาเป็นหลักผูกกับการพัฒนาและปฏิบัติงาน ประกอบกับการใช้วิจัยในการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง และ (3) รูปแบบการพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาที่สถานศึกษาโดยการพัฒนาการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ใช้การวิจัยปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องและใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) ในการปฏิบัติงานทุกด้านของโรงเรียนเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ให้มีการสัมมนา การศึกษาคูณงาน อบรมปฏิบัติการ และประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ตรงกับความต้อการจำเป็นในการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน (ชนิตา รักษ์พลเมือง และคณะ, 2560)

คุณภาพของโรงเรียนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการศึกษาให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ และนับว่าเป็นความท้าทายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องแสดง ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ จะต้องสนับสนุนช่วยกำกับและติดตาม ตรวจสอบปรับปรุง พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของโรงเรียนและนักเรียน จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติการทั้งการเรียน การสอน และการทำงานของครูและเจ้าหน้าที่ คุณภาพการศึกษาหรือคุณภาพของโรงเรียนเป็นผลมา จากการจัดการศึกษาที่มีการทำงานเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการวางแผน และการดำเนินงานตามแผน เพื่อทำให้ผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตเกิดการพัฒนาด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจ มีคุณธรรม จริยธรรม บรรลุตามจุดหมายที่กำหนด อีกทั้งเป็นที่ยอมรับของประชาชน และ ชุมชน โดยมีผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ รวมถึง สภาพแวดล้อมอื่นๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษามีคุณภาพ (กองทุนเพื่อความเสมอภาค ทางการศึกษา, 2563)

กรอบแนวคิดของโครงการ การพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง จะเป็นการพัฒนาครูทั้งโรงเรียนจากต้นทุนความรู้และเครือข่ายการพัฒนาโรงเรียนตาม แนวทางที่สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษาทั้งในระดับนานาชาติและของประเทศไทย ตามหลักการศึกษาวิจัยและการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) โดยเสริม จุดเน้นไปยังการพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนซึ่งใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School based) ให้ครู เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองร่วมกันกับเพื่อนครูทั้งในโรงเรียน (Professional Learning community: PLC) ทั้งนี้จะมีปัจจัยส่งเสริม จัดทำและใช้ระบบสารสนเทศ (Information) เพื่อ บริหารจัดการโรงเรียนและเทคนิคทางวิชาการโดยการสนับสนุนเสริมจากทีมพี่เลี้ยง (Coach) เพื่อให้ เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และสนับสนุนให้เด็กนักเรียนได้ดูแล ตลอดจนครูมีความสามารถในการประเมินนักเรียนเป็นรายบุคคล ดังนั้นกรอบแนวคิดสำคัญของ โครงการฯ จึงประกอบไปด้วย

- 1) การพัฒนาทั้งระบบโรงเรียนอย่างมีส่วนร่วมโดยเสริมสร้างความเข้มแข็งของโค้ช ภายในโรงเรียนและโค้ชภายนอกโรงเรียน (ศึกษานิเทศก์ คณาจารย์ครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์) ทำให้ เกิดพลังขับเคลื่อนงานคุณภาพของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง และมีการปรับปรุงเครื่องมือสำหรับ

การพัฒนาคุณภาพทั้งระบบโรงเรียนให้เป็นเอกภาพในการส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียน (Q- Classroom) ดังนี้

1.1) Q-Goal เพื่ออำนวยความสะดวกให้โรงเรียนตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและวางแผนโดยให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน

1.2) Q-PLC เสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนครู (Professional Learning community) ในการจัดการเรียนการสอนทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21

1.3) Q-Info พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับติดตามการเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนตามแนวทางผลการวิจัยเครื่องมือประเมินทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21

1.4) Q-Network ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนา Q- Classroom ร่วมกับเครือข่าย

2) การจัดการเรียนการสอนสู่ทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบเชิงรุก (Active Learning: AL) และ เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21

3) การสนับสนุนเพิ่มเติมทางวิชาการให้เกิดขึ้นใน 2 ระดับ สำหรับ Q- Classroom คือ ระดับชั้นเรียนตามกระบวนการ Active Learning และระดับการพัฒนาโรงเรียนร่วมกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ วิจัยและพัฒนาร่วมกันในลักษณะของ Working platform สำหรับทดลองปฏิบัติการร่วมไปกับการศึกษาทเรียนเพื่อพัฒนาตัวเองอย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้กระบวนการในการดำเนินงานต้องอาศัยวิทยากรแกนนำ (Master teacher) ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือสามารถรับบทบาทที่เลี้ยงและถ่ายทอดให้แก่ครูแกนนำในโรงเรียนพื้นที่เป้าหมายจากวิทยากรกระบวนการที่สามารถสรุปแนวทางในการดูแลโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายคือ วิทยากรแกนนำ 1 คนต่อ 10 โรงเรียน และให้แต่ละโรงเรียนมีผู้ทำหน้าที่โค้ช (Coach) ส่งต่อความรู้และแนวทางปฏิบัติให้กับเครือข่ายครูในโรงเรียนต่อไปอย่างน้อย 3 คน ซึ่งการนำเครื่องมือนี้มาใช้ร่วมกับการพัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ โดยจะช่วยเหลือเสริมทางวิชาการและการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพของครู โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการเรียนคล้อยกับทักษะที่จำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคต คือการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำไปสู่ผลผลิตและผลลัพธ์ได้

วัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีดังนี้

- 1) เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในชนบท ที่เข้าร่วมโครงการในการพัฒนาตนเองร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งโรงเรียน (Whole School Approach)
- 2) เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นของครูในการจัดการเรียนการสอน ที่สามารถพัฒนาให้นักเรียนเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21
- 3) เพื่อพัฒนาเครือข่ายระหว่างโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งภาคีที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาและยกระดับคุณภาพครู โรงเรียน ผู้ร่วมเรียนรู้ในเครือข่าย นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับบริบทในพื้นที่ร่วมกัน
- 4) เพื่อถอดบทเรียนจากการดำเนินงานโครงการด้านการบริหารจัดการโรงเรียน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับครู นักเรียน สถาบันอุดมศึกษา และชุมชน

ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีดังนี้

- 1) โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายสามารถปฏิรูปการบริหารจัดการและการเรียนการสอนทั้งโรงเรียน (School Transformation) การพัฒนาตนเองของโรงเรียนในทุกองค์ประกอบนำไปสู่การประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน และนำไปสู่ระบบการรับรองคุณภาพโรงเรียน
- 2) ผลการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายสูงขึ้น โดยวัดจากข้อสอบที่มีมาตรฐานเทียบเคียงกับข้อสอบ PISA
- 3) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษานำบทเรียนไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ของนักศึกษา
- 4) สถาบันอุดมศึกษาได้แนวทางปรับเปลี่ยนหลักสูตรการผลิตและพัฒนาครู และวิธีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21
- 5) ชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและพัฒนาการศึกษาในระดับพื้นที่
- 6) หน่วยงานที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับพื้นที่และระดับประเทศได้ต้นแบบของการพัฒนาครูและโรงเรียนสู่การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการศึกษา

## 2. บทบาทของภาคีเครือข่ายร่วมดำเนินการ

บทบาทของภาคีเครือข่ายร่วมดำเนินการของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีดังนี้

- 1) สถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทที่สำคัญคือ ร่วมหนุนเสริมเทคนิคทางวิชาการเพื่อการพัฒนาโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ ในรูปแบบของการสร้างและพัฒนาครูแกนนำทางวิชาการทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ในรูปแบบ

ของการใช้พื้นที่ในการฝึกประสบการณ์การวิชาชีพของนักศึกษาครู ร่วมศึกษาวิจัยถอดบทเรียนเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตและพัฒนาครูให้สอดคล้องกับบริบทในพื้นที่สามารถออกแบบวิธีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21

2) ชุมชนและผู้ปกครอง มีบทบาทที่สำคัญคือ มีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในพื้นที่ และมีส่วนร่วมในการดูแลการศึกษาของเด็กในครอบครัว

3) หน่วยงานสนับสนุนการศึกษาในพื้นที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด) มีบทบาทที่สำคัญคือ สนับสนุนการดำเนินงานและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และออกแบบแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนในพื้นที่ให้เกิดคุณภาพที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ

4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทที่สำคัญคือ สนับสนุนการดำเนินงานและร่วมแลกเปลี่ยน ให้ข้อเสนอแนะและนำข้อค้นพบจากการถอดบทเรียนผลการดำเนินโครงการไปเป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายการศึกษาระดับประเทศ

### 3. ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ

ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีดังนี้

1) โรงเรียนอย่างน้อยร้อยละ 80 ที่เข้าร่วมโครงการสามารถพัฒนาตนเองอย่างเข้มแข็งโดย

1.1) โรงเรียนมีเป้าหมายและแผนการพัฒนาที่ท้าทายและชัดเจน (High expectation)

1.2) โรงเรียนมีระบบสารสนเทศ และนำระบบสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียน

1.3) โรงเรียนมีระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1.4) โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับเด็ก

1.5) โรงเรียนมีกระบวนการ PLC อย่างต่อเนื่อง

2) ครูร้อยละ 80 สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning ตามแนวทางของ High Functioning Classroom ของ OECD เฉลี่ยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การใช้สื่อ การออกแบบกิจกรรม บทบาทผู้สอน บทบาทผู้เรียน และวิธีการประเมินผล อยู่ในระดับ 2 ขึ้นไป

3) เพื่อพัฒนาให้นักเรียนเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21

3.1) ครูสามารถออกแบบแผนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้นักเรียนเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21

3.2) ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

3.3) ครูสามารถวัดและประเมินผลนักเรียนได้ทั้งระหว่างเรียนและหลังเรียนได้

4) นักเรียนร้อยละ 80 มีทักษะในศตวรรษที่ 21 อย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ Life Skill, Critical Thinking, Creativity ตามช่วงวัย และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

5) นักเรียนด้อยโอกาสได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง เพื่อให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

6) สถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 10 แห่ง มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

6.1) การหนุนเสริมการพัฒนาโรงเรียนให้เข้มแข็งตามบริบทของพื้นที่

6.2) อาจารย์ได้รับประสบการณ์และพัฒนาทักษะทางวิชาชีพที่สามารถนำไปปรับใช้ในการเรียนการสอนในสถาบันได้

6.3) นักศึกษาครูได้ฝึกประสบการณ์วิชาชีพในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย

7) ครอบครัวยุคใหม่และชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการดูแลการศึกษาของเด็กในครอบครัว

#### 4. แนวทางการดำเนินงาน

แนวทางการดำเนินงานของโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีดังนี้

1) จัดทำระบบสารสนเทศ ศึกษา และวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและโรงเรียนในระดับพื้นที่

2) คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายโดยพิจารณาตามแนวทางการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย

3) พัฒนาทีมพี่เลี้ยง (Q-Coach) ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

4) พัฒนาและต่อยอดแนวทางการทำงานของโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง โดยนำ เครื่องมือการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนด มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพครูและ ระบบการพัฒนาทั้งโรงเรียน (Whole School Approach) และมุ่งผลลัพธ์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็น สำคัญ

5) สนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อม ร่วมพัฒนาและเรียนรู้กับทีมพี่เลี้ยง โดยมีการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนิสิตนักศึกษาครูในชั้นเรียนจริงร่วมกับครูในโรงเรียน และมี ปฏิบัติการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและปรับปรุงหลักสูตร

6) มีรูปแบบและวิธีบริหารจัดการในลักษณะของเครือข่ายร่วมกันระหว่างโรงเรียน ทีมพี่เลี้ยง สถาบันอุดมศึกษา และ กสศ. โดยมีคณะอนุกรรมการกำกับทิศทางเป็นกลไกสำคัญ

7) สร้างกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในระดับเครือข่ายพื้นที่และระหว่างเครือข่ายในรูปแบบต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลที่เกิดขึ้นมาพัฒนาคุณภาพโรงเรียน

8) สนับสนุนการวิจัยประเมินผลโครงการด้วยกระบวนการทดลองแบบสุ่มและมีกลุ่มควบคุม (Randomized Controlled Trial: RCT) โดยใช้ทีมงานวิจัยที่เป็นอิสระและเคยมีประสบการณ์ในการทำโครงการวิจัย RCT ร่วมกับองค์การ OECD มาก่อนเพื่อให้ผลการประเมินได้มาตรฐานระดับนานาชาติ มีความเที่ยงตรง โปร่งใส และเป็นอิสระจากการทำงานของ กสศ.

9) สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งในด้านการผลิตและพัฒนาครูเพื่อนำไปสู่การเกิดสถาบันต้นแบบในการผลิตและพัฒนาครู

10) จัดทำระบบฐานข้อมูลสำหรับ การสนับสนุน ติดตาม และประเมินผลโครงการ

## 5. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) เป็นการร่วมมือกันของผู้บริหาร ครู ชุมชน และสถาบันที่เกี่ยวข้อง ดำเนินงานนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียน ด้วยมาตรการการกำหนดเป้าหมายที่มีคุณภาพ การพัฒนาครูและผู้บริหารด้วยกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การจัดระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียน การสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น การดูแลผู้เรียนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม การพัฒนาครูให้ใฝ่เรียนใฝ่รู้เป็นครูมืออาชีพ และการมีส่วนร่วมสร้างศรัทธาต่อชุมชน ด้วยหลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วมและหลักการแก้ไขปัญหา การปรับปรุงและพัฒนาของโรงเรียนที่ส่งผลให้ผู้เรียน 1) มีความเสมอภาคในด้านโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ได้รับการดูแลอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม 2) เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์อย่างมีวิจารณญาณ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ และ 3) มีคุณธรรมจริยธรรมในด้านความมีวินัย ความซื่อสัตย์ และจิตสาธารณะ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (School Goal) เป็นการกำหนดความคาดหวังสูงสุดที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนและโรงเรียนจากการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน เพื่อการแก้ไขและพัฒนาการเรียนรู้อุทิศของนักเรียนในโรงเรียน ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาครูและผู้บริหารด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาที่มีคุณภาพ การพัฒนาการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียนและการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระดับชั้นเรียน การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาที่มีคุณภาพ (Info) เป็นการจัดระบบสารสนเทศทางการจัดการเรียนรู้เพื่อความเสมอภาคและคุณภาพของผู้เรียน โดยเฉพาะการติดตามดูแลนักเรียน และอำนวยความสะดวกแก่ครูในการประมวลผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ทั้งในเรื่องของการมาเรียน นักเรียนที่มีความเสี่ยงใน

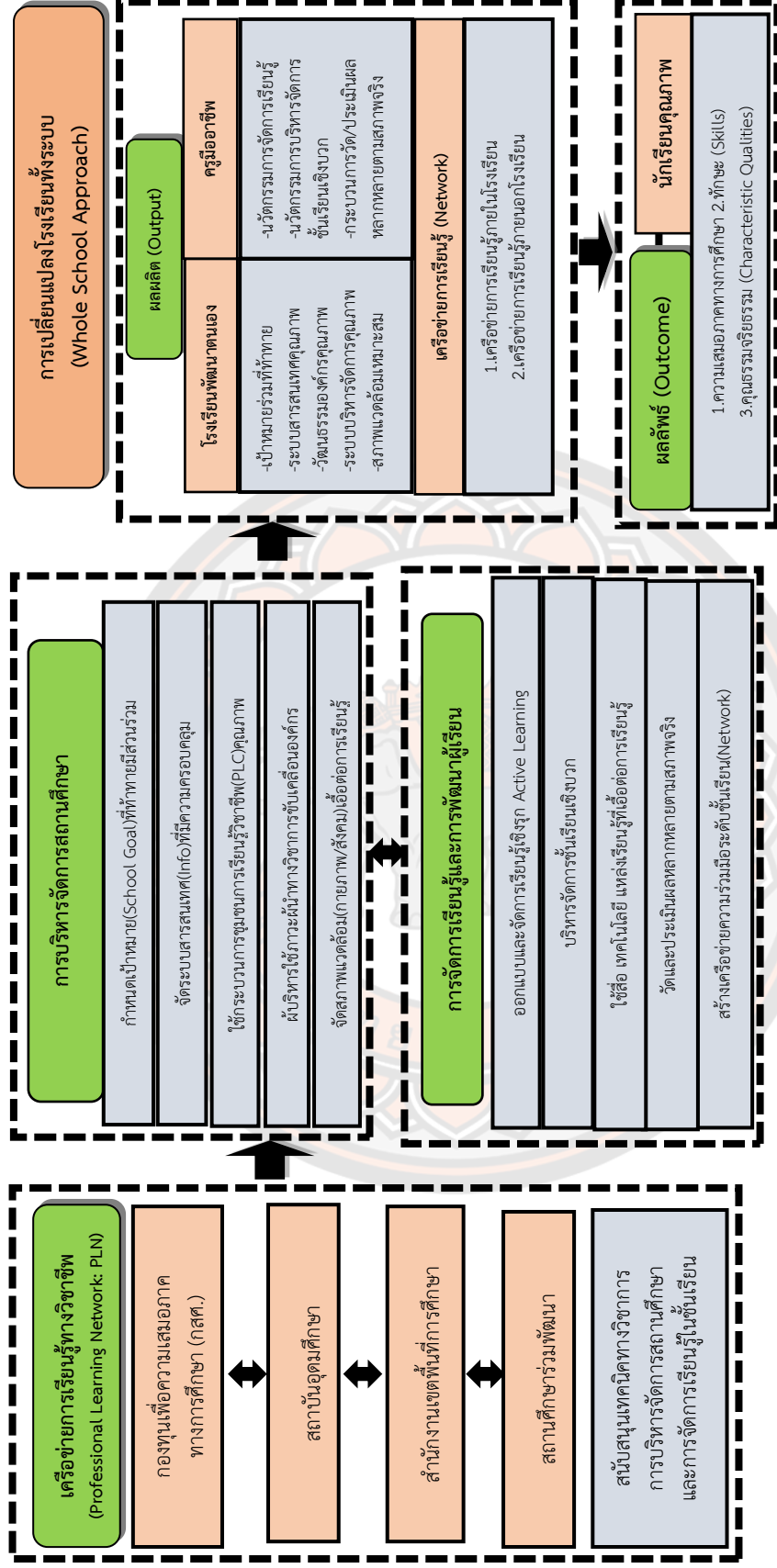
การเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ ระดับการพัฒนา เป็นต้น ที่เชื่อมโยงกับการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การพัฒนาครูและผู้บริหารด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การพัฒนาการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียน และการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน การพัฒนาการเรียนการสอน ในระดับชั้นเรียน (Classroom) เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้วยการบริหารจัดการและการอำนวยความสะดวกของผู้บริหาร ให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพด้วยวิธีการเรียนรู้เชิงรุก ที่เชื่อมโยงกับการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การพัฒนาครูและผู้บริหารด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาที่มีคุณภาพ และการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระดับชั้นเรียน

การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ในระบบ ทั้งผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน ในที่สุดจะนำไปสู่ปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนไป จุดคานงัดที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพโรงเรียนให้สูงขึ้น คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือระบบที่สำคัญ (พินสุดา สิริธรรังสี และคณะ, 2562, น. 1-3)

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ ทั้งที่มีต่อการพัฒนาตนเองของสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ของครู และการพัฒนาผู้เรียนในระดับชั้นเรียน โดยมีเป้าหมายสูงสุดซึ่งเป็นผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน (Core Learning Outcomes) คือ 1) ความเสมอภาคทางการศึกษา 2) ทักษะ (Skills) และ 3) คุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities)

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบดังภาพ 2





ภาพ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่มา: กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2562

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) หมายถึง โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อดำเนินการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้โรงเรียนเป้าหมายมีการพัฒนาตนเองทั้งระบบโรงเรียน (Whole School Approach) ทั้งด้านการบริหารจัดการโรงเรียนที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ และด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเกิดทักษะการเรียนรู้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น รวมทั้งได้รับการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาเต็มตามศักยภาพและปลอดภัย โดยมีเครือข่ายการทำงานร่วมกันเป็นลักษณะเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ได้แก่ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สถาบันอุดมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาร่วมพัฒนา และสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) กระทรวงศึกษาธิการ และสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) กระทรวงมหาดไทย

## หลักการและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

### 1. ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ

นิศา ชูโต (2545, น. 19) กล่าวว่า วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นกระบวนการค้นหาความจริงในสภาพที่เป็นอยู่โดยธรรมชาติ เป็นการสอบถาม มองภาพรวมรอบด้าน ทุกแง่ ทุกมุมด้วยตัวนักวิจัยเอง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตีความหมายแบบอุปนัยเพื่อให้ได้โลกหรือมิติความจริงของบุคคลในบริบทของสังคม วัฒนธรรมขณะนั้น วิธีการหรือกระบวนการวิจัยจึงมิได้เป็นวิธีการค้นหาความจริงแบบวิธีเดียว แนวคิดทฤษฎีเดียว แต่ประกอบด้วยวิธีการค้นหาความจริงที่มีความหลากหลายของสหสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับสังคม พฤติกรรม และความรู้สึคนึกคิดของมนุษย์

วรรณดี สุทธินรากร (2556, น. 22-23) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพมุ่งอธิบายความจริงหรือสภาพการณ์อย่างลึกซึ้งในกระบวนการวิจัยเพื่อค้นหาความรู้จากความจริงด้วยการตั้งคำถามกับกลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามจะหล่าผ่านคำพูด วิวาทะ และการกระทำ ซึ่งสะท้อนความคิด โลกทัศน์ ความเชื่อของผู้คนในบริบทนั้น ความหมายที่ได้มาจากการตีความและการอธิบายจากความเข้าใจของนักวิจัย การศึกษาความหมายของข้อมูลผ่านคำพูดของผู้ให้ข้อมูลจึงเปรียบเสมือนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อค้นพบ

รัตนะ บัวสนธ์ (2558, น. 12) กล่าวว่า วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา หมายถึง การศึกษาปรากฏการณ์ทางการศึกษาภายใต้สภาพการณ์ทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามปกติ โดยนักวิจัยเข้าอาศัยอยู่ร่วมและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ในสภาพการณ์ทางการศึกษา แล้วทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

เกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาอย่างลุ่มลึกรอบด้านด้วยวิธีการอย่างหลากหลาย โดยเฉพาะใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ระดับลึก เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าวจากพื้นฐานการให้ความหมายของบุคคลที่เป็นคนในสถานการณ์ทางการศึกษา ตลอดจนบริบทที่เกี่ยวข้อง

ชาย โพรธิตา (2562, น. 37) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพมีสองแบบคือ แบบที่นักวิจัยเข้าไปสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในชุมชนหรือกลุ่มคนที่ตนศึกษา และแบบที่เน้นเฉพาะการใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนักวิจัยไม่ต้องเป็นผู้สังเกตแบบมีส่วนร่วมในชุมชน มีการใช้ข้อมูลที่เป็นข้อความ เน้นการดำเนินการวิจัยแบบอุปนัย จากข้อมูลที่รวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อยที่เจาะจง เพื้้นหารายการที่เหมาะสมกับประเด็นการวิจัยโดยเฉพาะ การออกแบบในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการออกแบบที่ยืดหยุ่นได้ เพื่อช่วยให้นักวิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการตรงประเด็นได้ดีที่สุดในการเก็บข้อมูลนักวิจัยเชิงคุณภาพอาจใช้เครื่องมือหลายอย่าง แต่นักวิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เพราะประสิทธิผลของเครื่องมือเก็บข้อมูลทุกชนิดขึ้นอยู่กับความสามารถของนักวิจัยซึ่งเป็นผู้ใช้เครื่องมือ

เด็นซินและลินคอล์น (Denzin, & Lincoln อ้างถึงในชาย โพรธิตา, 2562, น. 19) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่นักวิจัยเอาตัวเองเข้าไปเฝ้าสังเกตอยู่ในโลกของคนที่ตนศึกษา การวิจัยแบบนี้ประกอบด้วย ปฏิบัติการเก็บข้อมูลเพื่อการตีความ เปลี่ยนสิ่งที่นักวิจัยสังเกตให้เป็นข้อมูล ซึ่งรวบรวมมาในรูปของบันทึกจากภาคสนาม รวมทั้งข้อความจากการสัมภาษณ์ การสนทนาพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ รูปภาพ รูปของการบันทึกจากภาคสนาม รวมทั้งข้อความจากการสัมภาษณ์ การสนทนาพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ รูปภาพ และการบันทึกรูปแบบต่างๆ การวิจัยเชิงคุณภาพอาศัยวิธีการที่เป็นธรรมชาติในการตีความ เพื่อเข้าใจโลกของคนที่ถูกศึกษา ความหมายในที่นี้คือ นักวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาสิ่งต่างๆ ในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ พยายามเข้าใจความหมาย หรือตีความหมายของปรากฏการณ์ต่างๆ ตามที่ประชาชนผู้ถูกศึกษาให้แก่ปรากฏการณ์เหล่านั้น

จากทรรศนะที่หลากหลายของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการของไทยสามารถสรุปได้สอดคล้องกันว่า การวิจัยเชิงคุณภาพ หมายถึง กระบวนการค้นหาความจริง ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพที่เป็นอยู่โดยธรรมชาติ ตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้น เพื่อมุ่งอธิบายความจริงหรือสภาพการณ์อย่างลึกซึ้ง โดยการสอบสวนมองภาพรวมรอบด้าน ทุกแง่ ทุกมุมด้วยตัวนักวิจัยเอง ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตีความหมายแบบอุปนัยเพื่อให้ได้โลกหรือมิติความจริงของบุคคลในบริบทของสังคม วัฒนธรรมขณะนั้น

## 2. ลักษณะสำคัญของงานวิจัยเชิงคุณภาพ

นิตา ซูโต (2545, น. 16-17) ได้กล่าวถึงยุทธวิธีของงานวิจัยเชิงคุณภาพ สรุปได้ดังนี้ (1) เป็นการทํารวบรวมข้อมูลในสภาพธรรมชาติของปัญหาที่เกิดขึ้นจริงโดยไม่จัดกระทำ (2) ผู้วิจัยใช้วิธีค้นหา สรุป ข้อความจริงด้วยตรรกะอุปนัย (3) ผู้วิจัยต้องมองภาพรวมรอบๆ ด้าน (4) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ (5) เป็นกระบวนการพลวัต (6) เน้นเกี่ยวกับบริบท (7) มีความยืดหยุ่นสูง (8) เน้นเรื่องความรู้ที่ร่วมกัน ความเข้าใจ และ (9) คุณภาพของผู้วิจัย

อมรา พงศาพิชญ์ (2546, น. 13-15) ได้สรุปลักษณะเด่นของงานวิจัยเชิงคุณภาพไว้ดังนี้ (1) มีความต้องการข้อมูลที่รอบด้าน เพื่อเข้าใจบริบทของสังคม (2) มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบาย ปรากฏการณ์ทางสังคม (3) ต้องการที่จะเข้าใจระบบความคิด ระบบความเชื่อ และตรรกะของผู้ที่อยู่ในชุมชนหรือสังคม (4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมอันได้แก่ ความสัมพันธ์เชิง เครือญาติหรือระบบความสัมพันธ์อื่น (5) เป็นการศึกษากระบวนการ เพื่อช่วยให้สามารถค้นหา คำตอบเกี่ยวกับสาเหตุ ความเป็นมา และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ (6) เป็นการเก็บ ข้อมูลที่ต้องการตำแหน่งข้อมูลบุคคลที่เลือกสรรแล้วว่าเป็นผู้รู้เรื่องนั้นๆ โดยเก็บข้อมูลทางการ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก ถามเฉพาะคน และ (7) เป็นการใช่วิธีการตีความจากข้อมูลที่มีอยู่เพื่อเข้าใจ ความหมายที่ซ่อนอยู่

ชาย โพธิ์สิตา (2562, น. 20-30) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ สรุปได้ ดังนี้ (1) เป็นการวิจัยที่ทํารวบรวมข้อมูลในสภาพธรรมชาติ (2) เน้นการดำเนินการแบบอุปนัย แต่จะทํา แบบนิรนัยก็ได้ (3) เน้นการทำความเข้าใจแบบองค์รวม (4) ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก (5) นักวิจัย ติดต่อกับผู้วิจัย (6) ให้ความสำคัญกับบริบทของสิ่งที่ศึกษา (7) การออกแบบการวิจัยที่ ยืดหยุ่นได้ และ (8) นักวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญ

จากทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของงานวิจัยเชิงคุณภาพ สรุปได้ว่า งานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่ทํารวบรวมข้อมูลในสภาพธรรมชาติ เน้นให้ความสำคัญกับบริบทของ สิ่งที่ต้องการศึกษา เน้นความเข้าใจแบบองค์รวมช่วยให้สามารถค้นหาคำตอบเกี่ยวกับสาเหตุ ความเป็นมา และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ โดยการออกแบบงานวิจัยมีความยืดหยุ่นเพื่อให้ ได้ข้อมูลเชิงลึก สำหรับการตีความโดยนักวิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญ

## 3. แบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพ และการศึกษาพหุกรณี (Multi-Case Studies)

รัตนะ บัวสนธ์ (2558, น. 41-50) ได้กล่าวถึงแบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา ไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษารายกรณี (Case Studies) หมายถึง การวิจัยที่นักวิจัยกำหนดออกแบบขึ้น เพื่อทำการศึกษาลักษณะใดสิ่งหนึ่งโดยจำเพาะเพียงกรณีเดียว อาทิ สถานการณ์ บุคคล สถานที่เก็บเอกสาร หรือเหตุการณ์หนึ่งๆ ซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาเบื้องต้นหรือนำร่อง หรืออาจจะเป็นการศึกษาเฉพาะ

กรณีนั้นอย่างเข้มข้น ซึ่งแบ่งออกเป็นแบบแผนย่อยๆ ได้ 4 แบบคือ (1) การศึกษารายกรณีประวัติ  
องค์กร (2) การสังเกตรายกรณีศึกษา (3) ประวัติชีวิต และ (4) ประวัติของกลุ่ม

2. การศึกษาพหุกรณี (Multi-case Studies) หมายถึง การวิจัยที่นักวิจัยทำการศึกษากับบุคคล สภาพการณ์ หรือเหตุการณ์ตั้งแต่ 2 กรณีขึ้นไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การศึกษาที่มากกว่า 1 รายกรณีนั่นเอง ซึ่งการศึกษาค่าพหุกรณีนี้อาจจะออกแบบแผนในลักษณะที่ว่า เริ่มจากการศึกษารายกรณีใดรายกรณีหนึ่งก่อนแล้วจึงทำการศึกษารายกรณีที่ 2 หรือ 3 ต่อไป โดยกรณีเหล่านั้นใช้ศึกษาหาคำตอบในปัญหาวิจัยเดียวกัน และกรณีต่างๆ ที่ทำการศึกษาจะอยู่ภายในบริบทที่คล้ายๆ กัน ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายของแบบแผนการวิจัยเพื่อการเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างระหว่างกรณีศึกษาทั้งหลาย ความรู้ข้อค้นพบที่ได้จากแบบแผนการวิจัยแบบนี้จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีจากพื้นที่ เพื่อให้ได้ความรู้ที่มีลักษณะนำไปสรุปอ้างอิงที่มีความเป็นนัยทั่วไป (Generalizability)

โบกเดน และไบเคลน (Bogdan, & Biklen, 1992) กล่าวว่าการศึกษาพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study) เป็นการศึกษากรณีตัวอย่าง 2 กรณีขึ้นไป เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดระบบข้อมูลจากหลายกรณี เพื่อที่จะทำความเข้าใจสิ่งที่ต้องการจะศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับบริบทที่ใกล้เคียงมากขึ้น วิธีการวิจัยแบบพหุกรณีศึกษาจะทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสมบูรณ์มากกว่าการวิจัยรายกรณี

นิตา ซูโต (2545) กล่าวว่าการศึกษาแบบพหุกรณีเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบหนึ่งซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) เป็นการวิจัยในสภาพที่เป็นธรรมชาติของปัญหาที่เกิดขึ้นจริงโดยไม่มีการจัดกระทำ ควบคุมหรือปรับเปลี่ยนสภาพการให้ผิดแปลกแตกต่างจากที่เคยเป็นอยู่

2) ผู้วิจัยใช้วิธีค้นคว้า สรุปข้อความจริงด้วยตรรกะแบบอุปนัย (Induction) คือไม่มีข้อตกลงเบื้องต้นมาก่อนเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่เข้าไปศึกษา แต่จะสังเกตเฝ้าดูเหตุการณ์ต่างๆ แล้วจึงสร้างรูปแบบการสรุปข้อความรู้ความเข้าใจจากข้อมูล ซึ่งหมายถึงว่านักวิจัยจะต้องเข้าไปใกล้ชิดกับสภาพปัญหาด้วยตนเอง ทำความรู้จักกับบุคคลโดยตรง สร้างสัมพันธจนเกิดความไว้วางใจ ยอมเปิดเผยข้อมูล ความรู้สึก ความลับต่างๆ การเข้าไปใกล้ชิดกับสถานที่ บุคคลและข้อมูลต่างๆ จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง

3) มองภาพรวมรอบๆ ด้าน (Holistic perspective) จะเน้นความเข้าใจภาพรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการมองสภาพการณ์ ความเกี่ยวข้องต่างๆ ในบริบท ความซับซ้อนและความแปลกแตกต่างของความคิด ความประพฤติของบุคคล ไม่ใช่มองหรือศึกษาเป็นส่วนส่วน แยกออกจากกัน แต่จะศึกษาในภาพรวมเพื่อทำความเข้าใจแต่ละส่วนในภาพรวม

4) เน้นข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพคือ ข้อมูลที่มีความละเอียด ครอบคลุม ครบถ้วน ซึ่งมีทั้งการพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลด้านคุณภาพซึ่งแจกแจงไม่ได้ เจาะลึก มีมุมมองด้านต่างๆของบุคคล การอ้างคำ ภาษาพูดตรงและประสบการณ์ตรงของบุคคลต่างๆที่ให้ข้อมูล เป็นการให้ข้อมูลในทุกด้าน ทุกมุม รวมทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพที่แจกแจงได้เช่นกัน

5) เน้นกระบวนการพลวัต (Dynamic) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นส่วนของบุคคลและวัฒนธรรมส่วนรวม หรือจากการศึกษารายกรณี เฉพาะก็ตาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ สภาพการณ์หรือกรณีอย่างลึกซึ้ง

6) เน้นเกี่ยวกับบริบท (Contextual) ฉาก สถานที่ เวลา แง่มุมทางประวัติศาสตร์ ฯลฯ เป็นผลสืบเนื่องไปยังความหมาย การตีความเกี่ยวกับความจริง ดังนั้นจึงไม่สามารถนำไปอ้างอิงกับบริบทอื่นๆที่แตกต่างกันได้

7) เน้นความจริง ความแตกต่าง เฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณีที่ศึกษา เกี่ยวกับรายละเอียดที่เป็นพิเศษของสิ่งที่ศึกษา ซึ่งอาจจะวิเคราะห์ผลรวมได้ถ้ามีการศึกษาหลายๆแหล่งและหลายกรณี

8) คุณภาพของผู้วิจัย ต้องมีความสามารถ ชำนาญในการเก็บข้อมูลและมุมมองที่ปราศจากอคติ รวมทั้งการสร้างความรู้สึกร่วมและเกิดการเรียนรู้ ละเอียดอ่อนในการวิเคราะห์ บูรณาการความคิด ทฤษฎีและจินตนาการที่ก้าวไกล เพราะนักวิจัยเป็นเครื่องมือในการวิจัย

9) เน้นความรู้สึกร่วม ความเข้าใจ (Empathy and insight) คือการที่ผู้วิจัยสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ที่ให้ข้อมูล จนกระทั่งเกิดความรู้ความเข้าใจสภาพ ความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองของผู้ให้ข้อมูล เข้าใจคำอธิบาย ความหมายและโลกของผู้ให้ข้อมูลได้

10) วิธีการวิจัยมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อการได้ข้อมูลที่แท้จริงและเพียงพอ

สุธิตา ภัคติบุญ (2548) กล่าวถึงการวิจัยพหุกรณีศึกษาว่า เป็นการศึกษากรณีเฉพาะหลายๆ กรณีที่เก็บรวบรวมข้อมูลและจัดระบบของข้อมูลจากกรณีตัวอย่างในการวิจัยตั้งแต่ 2 กรณีตัวอย่างขึ้นไป เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในสิ่งที่ศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง ครอบคลุมและสมบูรณ์มากกว่า การศึกษาวิจัยรายกรณีที่มีจุดอ่อนในการสรุปอ้างอิงบริบทการวิจัยอื่น โดยการวิจัยพหุกรณีสามารถนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้กับบริบทใกล้เคียงได้มากขึ้น เนื่องจากการวิจัยคู่กรณีสนใจนำการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบเพื่อการสรุปอ้างอิงและมุ่งหาความสัมพันธ์จากข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำไปสู่การสรุปเป็นทฤษฎี

สุภาวงศ์ จันทวานิช (2545) ได้กล่าวถึงการวิจัยพหุกรณีศึกษาว่า เป็นการศึกษากรณีเฉพาะในหลายๆกรณี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีลักษณะสำคัญคือ การแสวงหาความรู้โดยพิจารณาปรากฏการณ์สังคมจากสภาพแวดล้อมความเป็นจริงทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้น ใช้เวลาและการศึกษาหลายรูปแบบ ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมรายการสัมภาษณ์

อย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพดังนี้ (1) เน้นการมองปรากฏการณ์ให้เห็นภาพรวม (2) เป็นการศึกษาติดตามระยะยาวและเจาะลึก (3) ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติเพื่อเข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง (4) คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ถูกวิจัย ให้ความสำคัญและเคารพผู้ถูกวิจัยในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์ และ (5) ใช้การพัฒนาและการคิดวิเคราะห์แบบอุปนัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบแผนการวิจัยพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดระบบข้อมูลจากหลายกรณี ซึ่งจะทำความเข้าใจสิ่งที่ต้องการจะศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับบริบทที่ใกล้เคียงมากขึ้น โดยมีเป้าหมายในการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory)

3. การศึกษาพหุพื้นที่ (Multisite Studies) หมายถึง การวิจัยที่นักวิจัยออกแบบแผนการวิจัยโดยใช้พื้นที่ที่ทำการศึกษาปัญหาวิจัยเดียวกันมากกว่า 1 พื้นที่ โดยในแต่ละพื้นที่ที่ทำการศึกษานั้นก็ศึกษาจากบุคคลที่มากกว่า 2 คนขึ้นไป แต่กรณีศึกษาจะมีลักษณะเหมือนกัน นั่นคือ ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความแตกต่างในบริบทของพื้นที่ที่จะมีผลต่อกรณีที่ทำการศึกษา เพื่อต้องการพัฒนาทฤษฎีและมุ่งให้ได้ความรู้ที่สามารถนำไปสู่การสรุปอ้างอิงที่มีความเป็นนัยทั่วไปสูง มีความซับซ้อนและมีความเป็นตัวแทนของข้อค้นพบมากกว่าแบบแผนการวิจัยแบบพหุกรณีและมีวัตถุประสงค์เริ่มต้นของการวิจัยไม่เหมือนกัน

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพ

สุภางศ์ จันทวานิช (2540, น. 44-127) ได้เสนอวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ดังนี้

- 1) การสังเกต (Observation) จำแนกเป็น
  - 1.1) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation)
  - 1.2) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non- Participant observation)
- 2) การสัมภาษณ์ (Interview) จำแนกเป็น
  - 2.1) การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview)
  - 2.2) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview)
- 3) การเก็บรวบรวมด้วยวิธีการอื่นๆ ได้แก่ การใช้เอกสาร (Documentary)

จำแนกเป็น

- 3.1) ข้อมูลเกี่ยวกับร่องรอยตามปกติธรรมชาติ
- 3.2) ข้อมูลสถิติและบันทึกต่างๆ
- 3.3) ข้อมูลที่อาจสังเกตเห็นได้โดยง่าย

- 4) การศึกษาอัตชีวประวัติ (Life history)
- 5) รูปแบบอิงผู้ทรงคุณวุฒิ
- 6) การใช้อุปกรณ์ช่วยรวบรวมข้อมูล ได้แก่ กล้องถ่ายรูป กล้องถ่ายภาพยนตร์

วีดีโอเทป เครื่องบันทึกเสียง

รัตนะ บัวสนธ์ (2558, น. 89-153) ได้เสนอเทคนิควิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพไว้ดังนี้

1) การสังเกต (Observation) จำแนกเป็น

1.1) แบ่งตามลักษณะการเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non- Participant observation) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation)

1.2) แบ่งตามระดับความเข้มข้นของการมีส่วนร่วม ได้แก่ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมโดยสมบูรณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในฐานะเป็นผู้สังเกต การสังเกตแบบผู้สังเกตในฐานะที่มีส่วนร่วม และการสังเกตแบบผู้สังเกตโดยสมบูรณ์

1.3) แบ่งตามลักษณะหรือจุดมุ่งหมายของผู้สังเกต ได้แก่ การสังเกตแบบผู้โอบกอดข้อมูล (The Embracer) การสังเกตแบบนักถ่ายรูป (The Photographer) การสังเกตแบบผู้บันทึกเทป (The Tape Recorder) การสังเกตแบบนักจัดหมวดหมู่ (The Categorizer) การสังเกตแบบนักสร้างฐาน (The Baseline) การสังเกตแบบนักนามธรรม (The Abstracter) การสังเกตแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactor) และการสังเกตแบบนักสะท้อนกลับ (The Reflector)

2) การสัมภาษณ์ (Interview) จำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1) การสัมภาษณ์แบบมาตรฐาน (The Standardized interview) หรือ นักวิจัยบางคนเรียกว่า การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) หรือการสัมภาษณ์เชิงปริมาณ (Quantitative interview)

2.2) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นมาตรฐาน (The Unstandardized interview) หรือ นักวิจัยบางคนเรียกว่า การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non-structure interview) การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative interview) และการสัมภาษณ์ปลายเปิด (Open-Ended interview) และหากแบ่งลักษณะย่อยๆ ตามสถานการณ์ที่สัมภาษณ์ สามารถแบ่งได้ดังนี้

2.2.1) การสัมภาษณ์ปลายเปิดหรือแบบเปิดกว้างไม่จำกัดการตอบ (Open-Ended interview)

2.2.2) การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-Depth interview) หรือการสัมภาษณ์แบบมีจุดเน้นเฉพาะ (Focused interview)

2.2.3) การสัมภาษณ์แบบชักใช้ไล่เลียง (Probe)



2.2.4) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant interview)

2.2.5) การสัมภาษณ์ประวัติชีวิต (Life-history interview)

2.3) การสัมภาษณ์แบบกึ่งมาตรฐาน (The Semi-Standardized Interview) ซึ่งบางครั้งก็เรียกว่าการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)

3) การสนทนากลุ่ม (Focus group)

4) การใช้อุปกรณ์ประกอบ เช่น กล้องถ่ายรูป เทปบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพยนตร์และวีดิทัศน์

ชาย โพธิสิตา (2562) ได้กล่าวถึง เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพไว้ 3 รูปแบบ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ การอภิปรายกลุ่ม และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1) การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ในที่นี้ไม่ใช่ชื่อของวิธีการสัมภาษณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ แต่เป็นชื่อรวมๆ ของเทคนิคการสัมภาษณ์หลายแบบที่มีลักษณะสำคัญหลายอย่างร่วมกัน แต่มีลักษณะเฉพาะปลีกย่อยบางอย่างแตกต่างกันบ้าง มีชื่อเรียกแตกต่างกันหลายชื่อเช่น in-depth interview, focused interview, unstructured interview, non-directive interview, open-ended interview, active interview และ semi-structured interview ซึ่งในเอกสารภาษาไทย จะมีคำว่า การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์อาจแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 แบบคือ การสัมภาษณ์เชิงปริมาณ และการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงปริมาณจะเป็นการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง คือทุกคำถามจะมีคำตอบที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด ส่วนการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพจะเป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้างหรือกึ่งโครงสร้างซึ่งมีความยืดหยุ่นมากกว่า

ลักษณะสำคัญของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพคือ เป็นการสร้างข้อมูล เน้นความสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมกับผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการกระทำทางสังคมอย่างหนึ่ง เป็นเหมือนการเดินทาง และเป็นรูปแบบหนึ่งของการสนทนา

สเตนาร์ ควาล์ (Steinar Kvale, 1996, pp. 29-37 อ้างถึงในชาย โพธิสิตา, 2562 น. 167-170) กล่าวถึงหลักการและแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพไว้ 12 ประการ ดังนี้

1) มุ่งทำความเข้าใจโลกในชีวิตจริงของผู้ตอบ การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพมุ่งพัฒนาโลกในชีวิตจริงของผู้ตอบและมุ่งทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่ผู้ตอบมีกับสิ่งแวดล้อมในโลกของเขา

2) เน้นความหมายของผู้ตอบ การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพมุ่งที่จะเก็บข้อมูลทั้งในระดับที่เป็นข้อเท็จจริงและเป็นความหมายในทัศนะของผู้ต่อผู้สัมภาษณ์จะต้องใส่ใจทั้งในคำพูด และในรูปแบบการแสดงออกของผู้ตอบด้วย ขณะทำการสัมภาษณ์ต้องสังเกตและพยายามอ่านความหมายจากอากัปกริยาของผู้ตอบด้วย

3) ให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์แบบนี้มุ่งหาความรู้ที่อยู่ในรูปของเรื่องเล่า ด้วยภาษาและถ้อยสำนวนของผู้ตอบเอง ไม่ได้มุ่งหาข้อมูลเชิงตัวเลข

4) เน้นข้อมูลเชิงพรรณนา ข้อมูลที่อยู่ในรูปของการพรรณนา ไม่ใช่ข้อมูลที่ผู้ตอบตีความไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้ตอบจึงควรจะถูกขอให้เล่าเรื่องราวของเขาออกมาอย่างชัดเจนซึ่งอาจเป็นประสบการณ์ อารมณ์ ความรู้สึก หรือการกระทำตามที่เป็นอย่างจริง

5) เจาะจง การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพมุ่งหาข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ข้อมูลและความคิดเห็นที่ได้ก็ต้องเป็นผู้ตอบเอง ไม่ใช่ความคิดเห็นของคนอื่น

6) เปิดกว้าง ในการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ผู้สัมภาษณ์ต้องเปิดกว้างสำหรับข้อมูลทุกอย่างที่อาจจะเป็นไปได้ ให้โอกาสตัวเองในการสืบค้นหาข้อมูลใหม่ๆในเรื่องนั้นๆ ผู้สัมภาษณ์ควรถามคำถามจะเหมือนว่าตัวเองไม่มีความรู้ในเรื่องที่สัมภาษณ์นั้น และต้องอาศัยการมีศิลปะในการถามคำถาม

7) ดำเนินไปอย่างมีจุดเน้น การสัมภาษณ์ที่ดีจะต้องมีเรื่องในการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน การสัมภาษณ์จะต้องเน้นถามคำถามที่จะทำให้นักวิจัยได้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ไม่ออกนอกเรื่องที่กำหนดโดยไม่จำเป็น และไม่ใช้คำถามที่ไม่มีจุดหมาย หรือถามตามใจของผู้ตอบ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ตอบในการสัมภาษณ์ไว้อย่างตายตัวภายในเรื่องที่กำหนดนั้น ผู้สัมภาษณ์อาจถามคำถามเพื่อเจาะหาข้อมูลหลายมิติ

8) ทำสิ่งที่ไม่ชัดเจนให้กระจ่างโดยเร็ว ในการสัมภาษณ์บางทีจะพบว่าคำตอบที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ชัดเจน กำกวม หรือบางครั้งอาจแย้งกันเอง ผู้สัมภาษณ์จะต้องไวต่อคำตอบทำนองนี้ ต้องกำหนดโดยเร็วในระหว่างที่ยังสัมภาษณ์อยู่ว่า ความไม่ชัดเจนหรือความขัดแย้งกันของคำตอบ น่าจะมีสาเหตุมาจากอะไร นักวิจัยจะต้องไม่ปล่อยให้มันคงอยู่ต่อไป ต้องรีบถามคำถาม เพื่อให้มีความกระจ่างชัดในทันที

9) จับตาดูความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพอาจทำให้ผู้ตอบเกิดความตระหนัก หรือได้ความรู้ใหม่ในขณะที่ถูกสัมภาษณ์ ความตระหนักเช่นนั้นอาจทำให้เขาเปลี่ยนคำตอบ เปลี่ยนทัศนคติ หรือความหมายที่เขาให้ไว้ก่อนหน้านี้ได้ นัยสำคัญของข้อนี้ก็คือ ผู้สัมภาษณ์ต้องกำหนดเองว่า การที่ผู้ตอบเปลี่ยนคำตอบหรือเปลี่ยนความหมายของเรื่องที่กำลังพูดถึงอยู่นั้น เป็นเพราะเขาได้ความรู้ใหม่ขึ้นมาในระหว่างที่ถูกสัมภาษณ์ หรือเพราะเหตุอื่น และคำตอบที่เปลี่ยนไปนั้นจะมีความหมายอย่างไรต่อข้อมูลหรือต่อเรื่องที่ทำการวิจัยหรือไม่

10) ทำการบ้านให้ดี ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีความรู้ในเรื่องที่ทำการสัมภาษณ์อย่างเพียงพอ ความรู้ในเรื่องที่จะทำการสัมภาษณ์ จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์เข้าใจคำตอบ และจับประเด็นได้เร็ว รู้ว่าแค่นั้นเป็นข้อมูลที่ลึกหรือไม่ลึกพอ และประการสำคัญจะทำให้มองเห็นประเด็น แง่มุมที่ควรถามหรือควรจะซักต่อ เพื่อรายละเอียดของข้อมูล

11) ใส่ใจในความสัมพันธ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ ในระหว่างที่ทำการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ตนมีกับผู้ให้สัมภาษณ์ตลอดเวลาและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ให้เต็มที่ขณะทำการสัมภาษณ์

12) ทำการสัมภาษณ์ให้เป็นที่ประทับใจ การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพที่ดีจะต้องเป็นที่ประทับใจสำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ ความประทับใจของผู้ให้สัมภาษณ์จะทำให้เขารู้สึกสนุกและอยากคุย เมื่อถึงจุดนั้นข้อมูลที่ดีก็จะพรั่งพรูออกมาโดยสะดวก

เจมส์ สแปรดเลย์ (James Spradley, 1979 อ้างถึงในชาย โพธิสิตา, 2562 น. 170-171) กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของผู้ตอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพไว้ 5 ประการคือ เป็นผู้ที่มีความรู้ดีในเรื่องที่สัมภาษณ์ ยังอยู่ในวงการ ไม่ควรเป็นคนในวงการเดียวกับผู้สัมภาษณ์ มีเวลา และเป็นนักเล่าเรื่องที่ดี ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่นักวิจัยควรมองหาในการเลือกตัวอย่างเพื่อสัมภาษณ์ ดังนี้

1) มีความรู้ดีในเรื่องที่สัมภาษณ์ คือมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาโดยตรงจนมีความรู้สึกในประเด็นที่นักวิจัยสนใจ

2) ยังอยู่ในวงการ คือผู้ให้สัมภาษณ์ยังอยู่ในอาชีพหรือมีความรู้ทันสมัยในเรื่องนั้นๆ

3) ไม่ควรเป็นคนในวงการเดียวกับผู้สัมภาษณ์ เพราะจะทำให้คำถามและประเด็นหลายอย่างที่ควรจะได้ถามหรือควรจะได้ตอบถูกมองข้ามในฐานะที่เป็นสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายอาจคิดว่า อีกฝ่ายหนึ่งก็รู้อยู่แล้ว โดยที่ผู้สัมภาษณ์เองก็อาจไม่รู้ตัว แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับเรื่องที่สัมภาษณ์ด้วย

4) มีเวลาสำหรับการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ในงานวิจัยเชิงคุณภาพมักจะใช้เวลาาน นอกจากนี้นักวิจัยอาจจำเป็นต้องสัมภาษณ์ตัวอย่างคนเดียวกันมากกว่า 1 ครั้ง ครั้งแรกอาจเป็นเพียงการหาความรู้ทั่วไปก่อน ในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป อาจใช้ความรู้ที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งแรก สำหรับเจาะลึกลงไปในแต่ละประเด็น ดังนั้นผู้ให้สัมภาษณ์จึงต้องสามารถให้เวลาได้พอสมควร

5) เป็นนักเล่าเรื่องที่ดี เพราะข้อมูลที่ต้องการจริงๆ คือข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่ใช่ข้อมูลที่ถูผู้ตอบตีความหรือวิเคราะห์มาแล้ว ยิ่งผู้ให้สัมภาษณ์สามารถตอบคำถามในรูปของการพรรณนา คือเล่าเรื่องได้ดีเท่าไร ยิ่งเป็นการดีเท่านั้น การวิเคราะห์หรือการตีความข้อมูลควรให้เป็นงานของนักวิจัยเท่านั้น

แนวคำถามและการสร้างแนวคำถามของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ คือรายการหัวข้อ เรื่องที่จะเก็บข้อมูลและคำถามปลายเปิดที่นักวิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ แล้วคำถามจะช่วยบอกผู้สัมภาษณ์ว่า ควรจะดำเนินการสัมภาษณ์ไปในทิศทางใดและไปสู่จุดหมายใด นักวิจัยควรตั้งต้นด้วยการทำความเข้าใจคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ชัดเจนก่อนว่าถ้าจะตอบคำถามของการวิจัย แล้วถ้าจะให้การวิจัยบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ จะต้องมีข้อมูลเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นนักวิจัยควรตอบคำถามว่าข้อมูลแต่ละเรื่องนั้นมีความเหมาะสมเพียงใด ที่จะใช้ตอบคำถามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย ทำไมข้อมูลเรื่องนั้นจึงจำเป็นมีข้อมูลอื่นที่ดีกว่าหรือไม่ ข้อมูลที่เก็บมานั้นจะใช้ได้จริงหรือไม่ ดังนั้นเพื่อความแน่ใจนักวิจัยควรนำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไปทดลองสัมภาษณ์บุคคลที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่จะเลือกมาสัมภาษณ์จริง การทดลองสัมภาษณ์ 5-10 ราย หรือมากกว่า เพื่อให้แน่ใจแล้วนำผลการทดลองมาปรับปรุงแนวคำถามจนเป็นที่พอใจก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจริงๆ ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ

ประเภทของคำถามในการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพจะต้องมีคำถาม 3 ชนิดต่อไปนี้คือ คำถามหลัก คำถามเพื่อทราบรายละเอียดหรือความชัดเจน และคำถามเพื่อตามประเด็น ดังนี้

1) คำถามหลัก (Main question) เป็นคำถามที่ทำหน้าที่เปิดประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์ในแต่ละเรื่องหรือแต่ละประเด็นคำถามส่วนใหญ่ที่นักวิจัยเตรียมไว้ในแนวคำถามคือคำถามหลัก ภายใต้อำนาจหรือหมอตั้นหนึ่งๆ จะมีคำถามหลักชุดหนึ่งที่มีความเชื่อมโยงกันเป็นเรื่องเดียว หรือเป็นด้านสำคัญของเรื่องเดียวกัน

2) คำถามเพื่อเก็บรายละเอียดหรือความชัดเจน (Probes) คำถามประเภทนี้จะถามหลังจากที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามหลักแล้ว แต่คำตอบอาจยังไม่ชัดเจนพอ ขาดรายละเอียดหรือคำตอบอาจมีประเด็นใหม่ที่นำร่องนำติดตาม หน้าที่สำคัญของคำถามประเภทนี้คือ ช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้ข้อมูลที่เป็นรายละเอียดและลงลึกในเรื่องนั้นๆมากขึ้น

3) คำถามเพื่อตามประเด็น (Follow-up questions) เป็นคำถามที่มุ่งจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมทั้งทางกว้างและทางลึกของเรื่องที่สัมภาษณ์ โดยการหยิบเอาเรื่องใหม่ที่ฟังได้ยินจากคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ขึ้นมาเป็นประเด็นถามต่อ จุดมุ่งหมายก็เพื่อจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อที่ทำการวิจัยให้ลึกลงไป คำถามเพื่อตามประเด็นนี้มักเป็นคำถามที่คิดขึ้นมาเฉพาะหน้าและถามทันทีขณะที่กำลังสัมภาษณ์เรื่องนั้นอยู่ แต่ถ้าเห็นว่าเรื่องนั้นสำคัญและมีประเด็นที่น่าติดตามอีกมาก จะเก็บเอาไว้ถามในการสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่งต่างหากก็ได้

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือเก็บข้อมูลที่ดีคือตัวนักวิจัย ดังนั้นการเป็นผู้สัมภาษณ์ที่ดีนั้นควรมีคุณสมบัติในเรื่องหลักๆ 3 ประการคือ มีความรู้ ฉลาดถามฉลาดฟัง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การบันทึกการสัมภาษณ์ควรทำการบันทึก 2 แบบไปพร้อมกัน คือการบันทึกเสียงและการจดบันทึกคำหรือประเด็นสำคัญลงในกระดาษ ซึ่ง สทินาร์ ควาล์ (Steinar Kvale, 1996, p. 144-146 อ้างถึงในชาย โพรธิสตา, 2562 น. 183-185) ได้เสนอเกณฑ์สำหรับการประเมินการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพไว้ดังต่อไปนี้

1) เกี่ยวกับคำตอบและข้อมูลที่ได้ คำตอบจากการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพควรเป็นคำตอบที่ผู้ให้สัมภาษณ์พูดออกมาอย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่มีการกระตุ้น ข้อมูลที่ได้มีความหลากหลายสมบูรณ์ เจาะจง มีความถูกต้องตรงประเด็น แล้วมีรายละเอียดเพียงพอสำหรับเรื่องที่สัมภาษณ์นั้น

2) เกี่ยวกับการถาม การสัมภาษณ์ที่ดีคือการสัมภาษณ์ที่ผู้ถามใช้คำถามสั้นๆ แต่ผู้ตอบให้คำตอบยาวๆ ยิ่งคำถามสั้นและได้คำตอบยาวเท่าไรยิ่งดี

3) เกี่ยวกับการตามประเด็นเพื่อเก็บรายละเอียด ผู้สัมภาษณ์มีการถามเพื่อตามเก็บรายละเอียดมากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อมีการถามเพื่อตามเก็บรายละเอียดประเด็นใหม่ๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ

4) เกี่ยวกับการตีความเพื่อยืนยันคำตอบ การสัมภาษณ์ที่ดีนั้นส่วนมากผู้สัมภาษณ์จะต้องตีความและหาคำตอบที่ยืนยันการตีความนั้น เพื่อเข้าใจถูกต้องตามความหมายในคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ คุณภาพของการสัมภาษณ์จึงอยู่ที่ว่านักวิจัยมีการตีความมากขึ้นเรื่อยๆ และตีความได้ดีเพียงใด

5) การตรวจสอบความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะมีการตรวจสอบความเข้าใจของตนต่อคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์มากขึ้นเรื่อยๆ การตรวจสอบนั้นควรจะทำก่อนอยู่ในคำถามแบบต่างๆในการสัมภาษณ์ เพื่อยืนยันว่าการตีความและความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์ตรงตามที่คุณต้องการเพียงใด

6) เกี่ยวกับความสมบูรณ์ของการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ที่ดีจะต้องให้เรื่องราวหรือข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง หมายความว่า ข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนบริบูรณ์ ชนิดที่คำบรรยายหรือคำอธิบายอื่นแทบไม่จำเป็นเพราะข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์สมบูรณ์ในตัวเองแล้ว

2) การอภิปรายกลุ่ม (Focus group discussion) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างหนึ่ง ที่ใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเจาะจงเลือกมาโดยเฉพาะเป็นหน่วยในการเก็บข้อมูล นักวิจัยดำเนินการให้กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมานั้นอภิปรายกันอย่างไม่เป็นทางการ เกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อได้มาซึ่งข้อมูล ที่มีรายละเอียดและความลุ่มลึก การอภิปรายกลุ่มจะกล่าวถึงการเก็บข้อมูลโดยใช้กระบวนการกลุ่ม 3 แบบ คือ การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview) กลุ่มเดลฟาย (Delphi technique) และกลุ่มเสมือนจริง (Virtual group) ดังนี้

2.1) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group interview) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลายคนในเวลาเดียวกัน ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่มผู้มีความรู้ดีในเรื่องที่นักวิจัยต้องการศึกษา

2.2) กลุ่มเดลฟาย (Delphi technique) เป็นกลุ่มแต่เพียงในนาม เพราะในระหว่างที่เก็บข้อมูลสมาชิกไม่ได้มาอยู่พร้อมหน้ากันเป็นกลุ่มเพื่ออภิปรายกัน นักวิจัยเพียงแต่ขอให้ผู้เชี่ยวชาญที่เลือกมาจำนวนหนึ่งตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นต่อข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ตนเตรียมไว้แล้ว โดยที่ผู้แสดงความคิดเห็นไม่จำเป็นต้องตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็นในวันเวลาเดียวกัน นักวิจัยจะรวบรวมคำตอบและข้อคิดเห็นรวมทั้งข้อเสนอแนะที่ได้มาจากผู้ตอบคำถามทุกคนมาสรุปเป็นภาพรวม แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดียวกันแสดงความคิดเห็นต่อผลสรุปนั้นอีก ทำอย่างนี้ซ้ำๆ 2-3 รอบหรือจนกว่าจะได้ข้อสรุปที่ลงตัวเป็นเอกฉันท์

2.3) กลุ่มเสมือนจริง (Virtual group) เป็นกระบวนการกลุ่มที่อาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นพื้นที่สำหรับการอภิปราย ของกลุ่มคนที่นักวิจัยเลือกมาเพื่อการรวบรวมข้อมูลโดยเฉพาะ สำหรับกลุ่มแบบนี้สมาชิกไม่จำเป็นต้องมาอยู่พร้อมหน้ากันในสถานที่เดียว แต่ละคนพูดและแสดงความคิดเห็นจากที่ที่ตนอยู่ผ่านระบบเทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น การประชุมทางไกลหรือโปรแกรมติดต่อสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต วิธีนี้สะดวกสำหรับทุกคนอีกทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทาง

การอภิปรายกลุ่มมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) เป็นวิธีที่ช่วยให้การเก็บข้อมูลจากผู้ร่วมในการวิจัยจำนวนหลายคนได้พร้อมกัน และสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันสั้น

2) มีการดำเนินการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้ในการศึกษาเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ และเหมาะที่จะใช้กับกลุ่มตัวอย่างหลายแบบ

3) นักวิจัยสามารถใช้การอภิปรายกลุ่มเพียงอย่างเดียวในการเก็บข้อมูลหรือจะใช้ควบคู่กับวิธีเก็บข้อมูลแบบอื่นก็ได้

4) ข้อมูลที่ได้จากการอภิปรายกลุ่มมีความน่าเชื่อถือเพราะได้ผ่านการอภิปรายโต้ตอบกันของผู้ให้ข้อมูลในกลุ่ม ข้อมูลจึงผ่านการกรองจากหลายคนมาแล้ว

5) เป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่เป็นธรรมชาติ ถ้าดำเนินการได้ดีจะเป็นวิธีที่สนุกและทุกคนได้เรียนรู้ไปพร้อมกันด้วย

6) ในการดำเนินการอภิปรายกลุ่มผู้ดำเนินการอภิปรายมีบทบาทสำคัญมากต่อความสำเร็จของการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่ม โดยผู้ดำเนินการอภิปรายกลุ่มที่ดีจะต้องมีความเข้าใจในประเด็นที่จะทำการอภิปราย มีบุคลิกที่เหมาะสม และมีความสามารถในการจัดการพลวัตกลุ่ม ความสำเร็จของการอภิปรายกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เริ่มตั้งแต่การออกแบบกลุ่ม

ที่เหมาะสม ไปจนถึงการเตรียมประเด็นคำถาม และเตรียมผู้ที่จะดำเนินการอภิปรายให้พร้อม ในส่วนของผู้ดำเนินการอภิปรายนอกจากจะรู้และเข้าใจประเด็นคำถามอย่างดีแล้ว ยังควรมีเทคนิค ในการถาม และการทบทวนเพื่อเข้าถึงข้อมูลได้ในเชิงลึก ฉลาดในการใช้ภาษาากาย และมีความสามารถในการจัดการให้ทุกคนในกลุ่ม มีส่วนร่วมในการอภิปรายและได้พูดแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง

3) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ การสังเกตเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ทำในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ นักวิจัยที่ใช้วิธีนี้จะ ฝึกลงสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด โดยเกาะติดอยู่กับกลุ่มคน ชุมชน เหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ที่ตน ศึกษาเป็นเวลานาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชากรเป้าหมาย เพื่อได้รับความไว้วางใจในการ เข้าถึงข้อมูลที่ต้องการและน่าเชื่อถือ โดยปกตินักวิจัยที่ใช้การสังเกต จะใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลหลาย แบบควบคู่ไปด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การอภิปรายกลุ่ม การสนทนาพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ หรือ จะใช้แบบสอบถามด้วยก็ได้ แต่ทุกวิธีต้องมุ่งเพื่อจุดประสงค์เดียวกันคือ การได้ข้อมูลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ลุ่มลึก และเป็นองค์รวม ซึ่งการสังเกตมีรูปแบบสำคัญ 2 รูปแบบคือ การสังเกตแบบไม่มี ส่วนร่วม (Non-Participant observation) เป็นการสังเกตจากสายตาของคนนอก โดยที่นักวิจัยไม่ เข้าไปมีส่วนร่วมหรือเป็นหนึ่งในปรากฏการณ์นั้น แต่ก็จะอยู่ใกล้พอที่จะเห็นความเป็นไปของ ปรากฏการณ์นั้นได้ทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้การปรากฏตัวของนักวิจัยไม่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินไปตามปกติของสิ่งที่สังเกตนั้น รูปแบบที่ 2 คือการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) เป็นการฝึกลงที่นักวิจัยมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งในปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่ตน สังเกต การมีส่วนร่วมอาจเป็นได้ตั้งแต่ระดับต่ำ โดยนักวิจัยมีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยกับผู้ที่ เกี่ยวข้องในปรากฏการณ์ที่สังเกต ไปจนถึงระดับสูงที่นักวิจัยมีส่วนร่วมอย่างสมบูรณ์ เสมือนเป็น สมาชิกของกลุ่มคนหรือชุมชนที่ตนศึกษา ทั้งนี้เพื่อจะได้รับความไว้วางใจจากคนที่ตนศึกษาซึ่งจะเป็น กุญแจสำคัญสู่การเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก

ขั้นตอนการสังเกตแบบมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 3 ช่วงคือ ช่วงแรกเข้าสู่พื้นที่ ช่วงเก็บ ข้อมูล และช่วงท้ายก่อนปิดงานภาคสนาม ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1) ช่วงแรกเข้าสู่พื้นที่ ช่วงเวลานี้เริ่มตั้งแต่การติดต่อเพื่อเข้าสู่พื้นที่เป้าหมาย ไปจนถึงตอนที่นักวิจัยเริ่มเข้าทำงานในพื้นที่ใหม่ๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อพื้นที่เป้าหมาย หน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง อีกส่วนหนึ่งเป็นเรื่องในการสร้างความคุ้นเคยกับชุมชน และการ จัดการเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บข้อมูลในพื้นที่ การขออนุญาตควรทำเป็นหนังสือ ที่เป็นทางการ โดยให้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับโครงการวิจัยว่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องอะไร และ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวิจัยนั้นมีอะไรบ้าง พร้อมด้วยข้อมูลสังเกตเกี่ยวกับตัวนักวิจัยและ ทีมงาน

2) ช่วงเก็บข้อมูล กิจกรรมสำคัญของการวิจัยเกิดขึ้นในช่วงนี้ และความสำเร็จของการเก็บข้อมูลก็มักจะสะท้อนผลการทำงานของนักวิจัยในช่วงเวลานี้เช่นกัน เป็นช่วงที่ต้องทำงานหนักอย่างสม่ำเสมอ

3) ช่วงท้ายก่อนปิดงานภาคสนาม การเก็บข้อมูลภาคสนามจะกินเวลานานมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับเรื่องที่ทำการศึกษาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งเวลาและทรัพยากรที่นักวิจัยมีอยู่สำหรับการวิจัยเรื่องนั้นนักวิจัยควรใช้เวลาตรวจสอบข้อมูลจนมั่นใจว่าได้ปริมาณและคุณภาพเพียงพอแล้วจึงควรเริ่มเตรียมการปิดงานภาคสนาม

สิ่งที่นักวิจัยควรสังเกตก็คือสิ่งที่จะตอบคำถามว่า ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร ซึ่งการสังเกตจากประสบความสำเร็จได้จะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับ 3 เรื่องคือ สถานที่ กิจกรรมที่เกิดขึ้น และบริบท และจะต้องมีการบันทึกที่ต้องเขียนซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ประเภทคือ

1) บันทึกแผนการทำงาน จะเป็นตัวช่วยนักวิจัยในการวางแผนการเก็บข้อมูลรายวันอย่างเป็นระบบ และให้สามารถตรวจสอบได้ด้วยว่าแผนการที่วางไว้สำหรับแต่ละวันประสบความสำเร็จเพียงใด

2) บันทึกข้อมูลโดยย่อ เป็นบันทึกที่นักวิจัยสามารถทำได้ในขณะที่ทำการสังเกตสนทนา หรือสัมภาษณ์แต่ละครั้ง โดยจดจำคำหรือวลีสำคัญไว้สำหรับเรียกความจำเกี่ยวกับสิ่งที่ได้สังเกตขึ้นมาเพื่อเขียนบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดในภายหลัง

3) บันทึกข้อมูลโดยละเอียด เป็นบันทึกข้อมูลที่นักวิจัยเรียบเรียงและขยายความมาจากบันทึกย่อ โดยเก็บรายละเอียดให้ได้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ บันทึกนี้จึงมีความสำคัญที่สุด

4) บันทึกรายวัน เป็นบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรายวัน ซึ่งนักวิจัยได้รู้เห็นในช่วงที่ทำงานภาคสนาม บันทึกประเภทนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทของชุมชนหรือปรากฏการณ์ที่ศึกษา

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้สังเกตแบบมีส่วนร่วม ในการเป็นนักสังเกตที่ดีจำเป็นต้องมีทักษะดังต่อไปนี้

1) ทักษะทางภาษา มีความจำเป็นโดยเฉพาะสำหรับนักวิจัยเชิงคุณภาพที่เก็บข้อมูลในกลุ่มคนที่พูดภาษาอื่น ต่างจากภาษาของตน ความเข้าใจในสำนวนภาษา การอุปมาอุปไมยที่มีลักษณะเฉพาะของท้องถิ่นเป็นส่วนสำคัญที่นักวิจัยจะต้องเรียนรู้เพราะจะช่วยให้เข้าใจความหมายมุมมอง แล้วความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น

2) ทักษะในการสังเกต คือการใส่ใจในรายละเอียดของสิ่งที่เกิดขึ้น ควรฝึกให้เห็นสิ่งที่ปรากฏชัดไม่ชัดแต่เพียงเห็นภาพรวม เห็นแง่มุมที่คนทั่วไปอาจไม่เห็น หรือไม่สนใจ การสังเกตที่ดีผู้สังเกตจึงต้องตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่สังเกตไปด้วย



3) ทักษะในการจำ ความจำเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีควบคู่กับการสังเกต หากจำสาระสำคัญของสิ่งที่สังเกตไม่ได้เลย จะไม่สามารถเรียกเอาสิ่งที่ได้สังเกตขึ้นมาเพื่อเขียนบันทึกได้

4) ทักษะในการทำตัวเป็นคนอยากรู้อยู่เสมอ นักวิจัยที่ทำการสังเกตต้องมีทัศนคติว่าตัวเองเป็นคนที่ไม่รู้ แต่อยากรู้อยู่เสมอ ทักษะในข้อนี้เกี่ยวข้องไปถึงเทคนิคการสนทนาและการตั้งคำถามด้วยความอยากรู้อย่างเป็นธรรมชาติด้วย

5) ทักษะในการเกาะติดกับกลุ่มเป้าหมาย การเกาะติดอยู่กับกลุ่มคนที่เป็เป้าหมายในการเก็บข้อมูลแบบเป็นพวกเดียวกันกับเขา หลักการเกาะติดแบบนี้คือการทำให้เป็นทีไว้วางใจของกลุ่มเป้าหมายและการแสดงให้เขาเห็นว่าจริงใจต่อเขา ถ้าจำเป็นต้องอำพรางวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสังเกต ต้องไม่ให้ล้าเส้นจริยธรรมนักวิจัย ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์และความปลอดภัยของผู้ให้ข้อมูลเป็นอันดับแรกเสมอ

6) ทักษะเกี่ยวกับความเป็นภาวะวิสัย นักวิจัยที่ใช้การสังเกตในการเก็บข้อมูลควรมองสิ่งต่างๆ ตามสภาพที่เป็นจริง และมองด้วยทัศนคติที่สมดุล ไม่พินิจหรือตัดสินคุณค่าที่สังเกต ทั้งนี้เพื่อเปิดกว้างเพื่อรับรู้ทุกมิติของสิ่งที่อยู่ต่อหน้า

7) ทักษะในการเขียน มีความจำเป็นในการทำวิจัยภาคสนามคือการเขียนแบบพรรณนาโวหาร ซึ่งจะให้เห็นภาพสิ่งที่เกิดขึ้นได้ชัด

### 5. องค์ประกอบและขั้นตอนการทำวิจัยเชิงคุณภาพ

นิตา ชูโต (2545) ได้เสนอองค์ประกอบและขั้นตอนในการวางแผนการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ให้นักวิจัยพร้อมที่จะทำงานตามขั้นตอนต่างๆดังนี้

1) การวางแผน ประกอบด้วย ปัญหาชั่วคราว เลือกพื้นที่ เวลาที่ศึกษา ตัวแปรต่างๆที่จะศึกษา ตามลำดับ

2) สมมติฐานในการศึกษา ประกอบด้วย สมมติฐานชั่วคราว และปัญหาการวิจัย

3) การเก็บข้อมูล ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ สังเกตแบบมีส่วนร่วม ข้อมูลเอกสาร

4) การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล ประกอบด้วย การลดทอนขนาดข้อมูล จัดทำให้เป็นระบบ ตรวจสอบสมมติฐานและทฤษฎี และการสรุป

5) การเขียนรายงาน ประกอบด้วย รูปแบบการเขียนรายงาน การพิมพ์และการตรวจสอบ

ขั้นตอนแรกของการเริ่มงานวิจัยคือ การเตรียมตัวในสนามซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก สนามในการวิจัยเชิงคุณภาพคือ ปรากฏการณ์สังคมที่เราจะศึกษานั้นเกิดขึ้น (สุภางค์ จันทวานิช, 2545) เป็นปรากฏการณ์ที่เป็นจริงโดยธรรมชาติ ปรากฏการณ์ในสนามประกอบด้วยฉาก (Setting) ทั้งทางกายภาพที่ไม่มีชีวิต เช่น สถานที่ตั้งบ้านเรือน ถนน หมู่บ้านหรือโรงเรียน เป็นต้น และสิ่งมีชีวิตอันได้แก่ ผู้คน กลุ่มคน (Actors) ซึ่งจะรวมทั้งตัวหลักและตัวรองหรือตัวประกอบต่างๆ ซึ่งมีบทบาท

(Role) ปฏิสัมพันธ์ (Interactive) และการแสดงออกกิจกรรมต่างๆในโอกาสและเหตุการณ์ต่างๆ กัน (Activities and Events) (นิตา ชูโต, 2545)

## 6. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

นิตา ชูโต (2545) กล่าวถึงการเลือกสนามวิจัย ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งที่เกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาว่าเหมาะสมกับสถานที่วิจัย นักวิจัยจะสามารถเข้าไปเก็บข้อมูลได้หรือไม่ รวมทั้งนักวิจัยมีความรู้เดิมคุ้นเคยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ มาก่อน การเลือกสนามในช่วงระยะเวลาและแรกๆ รายการให้เหตุผลในการเลือกส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องราวของความเหมาะสมและเหตุผลทางหลักการต่างๆ ไปและหลังจากเข้าไปสำรวจสนามแล้ว บางครั้งอาจจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นประเด็นสำคัญในการเลือกสนามจึงขึ้นอยู่กับว่า

1) นักวิจัยสามารถจะเข้าไปศึกษาในสถานที่หรือสนามที่ตั้งใจจะเข้าไปศึกษานั้นได้หรือไม่

2) บทบาทที่จะเป็น ที่จะสวมเข้าไปในสถานการณ์นั้นๆ จะช่วยทำให้เข้าถึงข้อมูลที่สนใจได้มากน้อยเพียงพอหรือไม่ นักวิจัยไม่มีทางรู้เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังกล่าวมาแล้วจนกว่าจะได้ทดลองเข้าไปสำรวจจุดช่องทางความเป็นไปได้ด้วยตนเองก่อน พร้อมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการต่างๆ ในการเข้าถึงสนามให้ได้

สุภางค์ จันทวานิช (2545) กล่าวอีกว่าการใช้เวลาในสนามนั้นนักวิจัยต้องหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดช่วงเวลาที่อยู่ในสนาม คือ จะเข้าสนามช่วงไหน ใช้เวลานานเท่าใด และจะออกจากสนามในเวลาใด นักวิจัยจะต้องคำนึงถึงกิจกรรมของชุมชนที่ตนควรเข้าไปมีส่วนร่วม

การเตรียมตัวเข้าสู่สนาม คือการพยายามที่จะเข้าไปอยู่ในสนามอย่างดีที่สุด ผสมผสานกลมกลืนที่สุด และพร้อมที่สุด สิ่งที่ต้องเตรียมคือ ภาษา ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่ได้ใช้ภาษาเดียวกันที่ใช้ในสนาม การแต่งกายนักวิจัยควรแต่งกายให้เหมือนกับคนในสังคมที่เราจะเข้าไปศึกษา เพื่อให้คนในสังคมนั้นยอมรับ เตรียมอุปกรณ์อื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานภาคสนามเช่น กล้องถ่ายรูป เทปบันทึกเสียง อุปกรณ์เหล่านี้จะช่วยให้การเก็บบันทึกข้อมูลสมบูรณ์ขึ้น

การรวบรวมข้อมูลในสนาม ยุทธวิธีที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสนามคือ การสังเกต การสัมภาษณ์ ในการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสนาม การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทำควบคู่กันไปกล่าวคือ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจะได้จากเอกสาร สังเกตหรือสัมภาษณ์ นักวิจัยวิเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องจากแหล่งต่างๆ ในสนามโดยการสังเกต สัมภาษณ์ซ้ำจากแหล่งผู้ให้ข้อมูลหลายๆ คนด้วยวิธีการหลายๆ วิธีการ แล้วค่อยๆ ปรับสมมุติฐานชั่วคราวไปเรื่อยๆ จนกระทั่งเกิดความชัดเจนในข้อมูลและการตีความหมาย (นิตา ชูโต, 2545) การจากสนามวิจัยเป็นเรื่องที่นักวิจัยตัดสินใจว่าควรสิ้นสุดเมื่อใดและควรทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมสำหรับนักวิจัยเองและผู้ให้ข้อมูลซึ่งเริ่มจะเบื่อหน่ายในกรณีที่ไม่มีปัญหาผิดปกติ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการจำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลให้เป็นระบบ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในความหลากหลาย ความหมายและความสัมพันธ์ของข้อมูลในบริบททางสังคมและวัฒนธรรมหนึ่ง การอธิบายความหมายและความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ต่างๆ เพื่อให้เห็นความหลากหลายของปรากฏการณ์มากกว่าที่จะเสนอความสัมพันธ์และความคล้ายคลึงที่วัดได้ด้วยค่าทางสถิติ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพทำได้หลายวิธีตามลักษณะงานวิจัย ไม่ว่าจะเป็นการสังเกต การสัมภาษณ์ ข้อมูลเอกสารในสนามนั้น นักวิจัยจะใช้เวลาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ควบคู่กันไป แล้วนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับแนวคิด ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และวิธีการเก็บข้อมูลให้ครบถ้วนเพิ่มความแม่นยำเที่ยงตรงของการวิจัยยิ่งขึ้น

นิตา ซูโต (2545) กล่าวถึงการจัดระบบเอกสารไว้ว่า ในขณะที่เก็บข้อมูลและวิจัยมีเอกสารมากมาย จึงต้องจัดทำเอกสารเหล่านี้ให้เป็นระบบโดยสร้างระบบแยกที่เป็นหมวดหมู่ เพื่อการสืบค้นได้ง่าย เมื่อแยกเป็นหลายหมวดหลายแฟ้มก็ต้องทำสำเนาหลายชุดและจะต้องเก็บต้นฉบับทุกสิ่งทุกอย่างไว้ 1 ชุด ในแฟ้มต้นฉบับเก็บไว้ในที่ปลอดภัย แฟ้มสำคัญที่ควรจัดทำนอกจากแฟ้มต้นฉบับแล้วควรจัดทำแฟ้มข้อมูลดังนี้

1) หมวดเรื่องทั่วไป เพื่อติดตามเรื่องราวต่างๆ ได้สะดวกรวดเร็วควรแยกเป็นแฟ้มบุคคล สถานที่ องค์กร เอกสาร รู้ได้ว่าอะไรเกิดขึ้นกับใคร ที่ไหน อย่างไร

2) หมวดข้อมูลสนาม นักวิจัยควรแยกแฟ้มข้อมูล แฟ้มการสัมภาษณ์ แล้วทำการบันทึกเกี่ยวกับกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้โดยเฉพาะ เพื่อช่วยในการเขียนวิธีการและกระบวนการเก็บข้อมูลสำหรับรายงานการวิจัย

3) หมวดการวิเคราะห์ นักวิจัยก็เริ่มแยกที่ละแนวคิดเกี่ยวกับหัวเรื่อง หัวข้อที่เกิดขึ้นแล้วจึงสามารถเริ่มทำแฟ้มหัวเรื่องต่างๆ แยกเก็บเหตุการณ์และบันทึกความคิดในการวิเคราะห์

กิจกรรมการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย กิจกรรมการลดทอนขนาดและปริมาณข้อมูล (Data reduction) การเลือกข้อมูลเพื่อแสดงหลักฐาน (Data display) การสร้างข้อสรุปและการทดสอบยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) กิจกรรมทั้ง 3 นี้ต้องต่อเนื่องและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Miles, & Huberman, 1967 อ้างถึงในนิตา ซูโต, 2545)

1) การลดทอนข้อมูล (Data reduction) หมายถึง วิธีการเลือกเฟ้นหาจุดที่น่าสนใจอันจะทำให้เข้าใจง่าย สรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่เก็บจากสนาม การลดทอนข้อมูลจึงเป็นส่วนสำคัญของการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความชัดเจน เป็นพวก เป็นประเภท เป็นรูปแบบหาจุดที่น่าสนใจและปรับลดเพิ่มหาข้อมูลใหม่ จนกระทั่งได้ผลสรุปและพิสูจนบทสรุปจนเป็นที่น่าสนใจ

2) การแสดงข้อมูล (Data display) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ การจัด เลือกเฟ้นสรรหาตัวอย่างข้อมูลหรือสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นการสรุปรายงาน การสังเกต คำพูดจากการสัมภาษณ์หรือการกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลสำคัญ แสดงประกอบเป็นหลักฐาน

ของข้อมูลสรุปชั่วคราว เพื่อแสดงตัวอย่างให้เห็น และก่อให้เกิดความเข้าใจว่า เกิดอะไรขึ้นก่อนหลังอย่างไร แล้วทำไมมันจะโยงไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป

3) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) การวิเคราะห์ในส่วนนี้หมายถึง การสังเคราะห์ปะติดปะต่อข้อสรุปย่อยๆ ในช่วงแรกๆ เข้าด้วยกัน เป็นบทสรุปและตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยในเชิงสุดท้าย

จะเห็นได้ว่ากิจกรรมทั้ง 3 ประการ ในช่วงการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นเชื่อมโยงซึ่งกันและกันเกี่ยวเนื่องไปยังช่วงในการเก็บข้อมูล เมื่อเก็บข้อมูลแล้วก็ต้องลดทอนลง จนได้ความคิดแล้วนำไปสู่การแสดงผลไปสู่การสรุปชั่วคราว พร้อมทั้งเพื่อทดสอบเก็บข้อมูล ลดทอน สรุป แสดงหลักฐานอีกจนกว่าจะได้ข้อสรุปที่ชัดเจน ถูกต้อง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะใช้การศึกษาพหุกรณี (Multi-case Studies) ในการศึกษากรณีเฉพาะของสถานศึกษาจำนวน 3 แห่ง โดยศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) จากข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อที่จะให้ได้ความรู้ที่ลึกซึ้งเฉพาะอย่าง ในรูปของการวิเคราะห์สังเคราะห์ และตีความหมายข้อเท็จจริง

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีฐานราก

### 1. ความหมายของทฤษฎี

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของทฤษฎีได้มีนักวิชาการ ให้ความหมายดังต่อไปนี้

โฮสเปอร์ (Hosper, 1967 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2550, น. 31) อธิบายว่า สิ่งที่จะเป็นทฤษฎีนั้นจะประกอบด้วยมโนทัศน์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม จะทำหน้าที่อธิบายอย่างครอบคลุมเป็นนัยทั่วไปสามารถอ้างอิงได้ ทฤษฎีไม่ใช่เป็นเพียงการสรุปข้อเท็จจริงที่สังเกตได้ แต่ต้องเป็นการสร้างมโนทัศน์ใหม่ที่สูงกว่าข้อเท็จจริงและสามารถอธิบายปรากฏการณ์หรือข้อเท็จจริงได้อย่างกว้างขวาง

บาร์บี้ (Barbie, 1968 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2550, น. 32) กล่าวว่า ทฤษฎีคือคำอธิบายอย่างเป็นระบบสำหรับข้อเท็จจริงที่สังเกตได้

เคอร์ลิงเกอร์ (Kerlinger, 1986 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2550, น. 32) ให้ความหมายของทฤษฎีคือ กลุ่มของโครงสร้าง (Construct) หรือมโนทัศน์ที่มีความสัมพันธ์กับนิยามและข้อเสนอ (Proposition) อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับปรากฏการณ์ใดๆ ซึ่งระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะบรรยายและทำนายปรากฏการณ์นั้นๆ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, น. 44) กล่าวว่าทฤษฎีเป็นข้อความนัยทั่วไปที่แสดงระบบความสัมพันธ์ระหว่างหลักการหรือมโนทัศน์ที่สามารถใช้ทำความเข้าใจ บรรยาย อธิบาย หรือทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผล

จากการศึกษาความหมายของทฤษฎีจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ว่า ทฤษฎีหมายถึงชุดของความรู้ที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ผ่านมโนทัศน์ที่เหนือกว่าข้อเท็จจริง โดยมีความสัมพันธ์กันระหว่างหลักการและมโนทัศน์อย่างสมเหตุสมผล

## 2. ความหมายของทฤษฎีฐานราก

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของทฤษฎีฐานราก พบว่ามีผู้ใดให้ความหมายของทฤษฎีฐานรากไว้ดังต่อไปนี้

กลาเซอร์ (Glaser, 1967) กล่าวว่าทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) เป็นการศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายของคนจากปรากฏการณ์ที่ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์มาสร้างมโนทัศน์ (Concept) และหาความเชื่อมโยงจากมโนทัศน์ต่างๆ ให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับอธิบายและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

สตราสส์และคอร์บิน (Strauss and Corbin, 1998 อ้างถึงใน Charmaz, 2000) กล่าวว่าทฤษฎีในความหมายของวิธีการวิจัยนี้ประกอบด้วยความสัมพันธ์ที่น่าจะมีหรือน่าจะเป็น ระหว่างมโนทัศน์หรือชุดของมโนทัศน์ทฤษฎีที่สร้างขึ้นมานี้จัดเป็นทฤษฎีระดับกลาง (Middle radiant really) ซึ่งใช้อธิบายปรากฏการณ์ในขอบเขตที่จำกัด

ลีดี และออร์มรอต (Leedy, & Ormrod, 2001) กล่าวว่า ทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) คือทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่เป็นไปตามปรากฏการณ์จริงมากที่สุด โดยทฤษฎีนี้ถูกค้นพบ พัฒนา และได้รับการตรวจสอบ (Verify) จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างเป็นระบบ ทฤษฎีจะประกอบไปด้วยชุดของมโนทัศน์ (Concept) ของปรากฏการณ์จริง มโนทัศน์จะถูกเชื่อมโยงกันในรูปของข้อเสนอ คือแสดงถึงความเกี่ยวพันกันในรูปแบบต่างๆ คำว่าทฤษฎีในความหมายของวิธีการวิจัยนี้ค่อนข้างจะกินความกว้างคือหมายรวมถึงมโนทัศน์หรือกรอบแนวคิดสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่นักวิจัยทำการศึกษา

พิทักษ์ ศิริวงศ์ (2547, น. 14) อธิบายทฤษฎีฐานรากไว้ว่า เป็นวิธีวิทยารูปแบบหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีความคิดหลักว่าการศึกษาเพื่อการเรียนรู้และทำความเข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์และการอยู่ร่วมกันของมนุษย์จำเป็นที่จะต้องเข้าใจในกระบวนการที่บุคคลได้สร้างความหมายในสิ่งต่างๆ ตามโลกทัศน์ของตนเอง

กัญญา โพธิ์วัฒน์ และคณะ (2548) กล่าวว่า การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบหนึ่งซึ่งไม่เหมือนงานวิจัยเชิงคุณภาพแบบอื่นที่เริ่มต้นจากข้อมูลและไปสู่สมมุติฐานและจบลงด้วยทฤษฎีซึ่งเป็นคำอธิบายสำหรับปรากฏการณ์ที่ศึกษา นักวิจัยจะต้องสร้างมโนทัศน์สมมุติฐานและกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา กระบวนการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินไปพร้อมๆกัน ข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากจะต้องเป็นข้อมูลที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมในเรื่องที่ศึกษาอย่างรอบด้าน ทฤษฎีที่สร้างขึ้นสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจง การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากจึงเป็นกระบวนการศึกษาที่มีความท้าทายและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือขยายองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ก่อนแล้ว

จากการให้ความหมายของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าทฤษฎีฐานราก คือชุดความรู้ที่เกิดจากการเก็บรวบรวมและการศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากปรากฏการณ์จริง และนำมาสร้างมโนทัศน์ กำหนดเป็นข้อเสนอเพื่อเชื่อมโยงมโนทัศน์ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเข้าด้วยกัน จากนั้นจึงเขียนสรุปเป็นชุดคำอธิบายที่สามารถนำมาอธิบายปรากฏการณ์ในลักษณะเดียวกันได้ ทั้งนี้ รัตนะ บัวสนธ์ (2552, น. 31-45) ได้วิเคราะห์สรุปลักษณะประการสำคัญของทฤษฎีไว้ 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ทฤษฎีเป็นสิ่งที่แทนความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ผ่านการสังเกตเห็นของบุคคล

ประการที่ 2 ความคิดความเชื่อนี้เป็นสิ่งที่บุคคลสร้างขึ้นใหม่ในลักษณะที่เป็นมโนทัศน์ มีความเป็นนามธรรม เป็นตัวแทนที่ครอบคลุมปรากฏการณ์ที่สังเกตเห็น ไม่ใช่เป็นเพียงการสรุปข้อเท็จจริงของปรากฏการณ์

ประการที่ 3 ความคิดความเชื่อที่มีลักษณะเป็นมโนทัศน์นี้ จะได้รับการนำมาจัดเรียงอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กันและเมื่อนำมาจัดเรียงอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กันนี้ก็เรียกว่าข้อเสนอ

ประการที่ 4 ข้อเสนอหลายๆ ข้อเสนอที่รวมและสัมพันธ์กันนี้จะมีระดับสูงกว่ามโนทัศน์และมีลักษณะความเป็นนัยทั่วไปในการนำไปอธิบายและทำนายปรากฏการณ์นั้นๆ

จากลักษณะสำคัญดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทฤษฎีจะมีหน้าที่สำคัญ 2 กรณี คือ ใช้อธิบายและทำนายปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนั้นได้อย่างครอบคลุม เช่น ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีแรงโน้มถ่วง ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งทฤษฎีเหล่านี้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ พฤติกรรมได้อย่างครอบคลุมชัดเจน ทฤษฎีจึงเป็นสิ่งที่แทนความเชื่อ ความคิดของบุคคลที่เป็นผู้สร้างทฤษฎีนั้น และเอื้อประโยชน์ต่อบุคคลอื่นในการนำไปอ้างอิง

### 3. การสร้างทฤษฎีฐานราก

รัตนะ บัวสนธ์ (2552, น. 36-38) ได้กล่าวถึงการสร้างทฤษฎีไว้ว่า การสร้างทฤษฎีมีขั้นตอน และวิธีการที่แตกต่างกันตามประเภทของทฤษฎีดังนี้

ทฤษฎีเชิงตรรกะ (Rational theory) หรือที่แวน ดาเลน (Van Dalen, 1979, p. 54) เรียกว่า (Hypothetical deductive theory) คือ ทฤษฎีที่สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดข้อความที่เป็นสัจพจน์ขึ้นมาก่อนซึ่งเป็นข้อความที่ถือว่าเป็นจริงโดยไม่ต้องพิสูจน์หรือทดสอบในเชิงประจักษ์

ขั้นที่ 2 ทำการนิรนัยข้อความออกมาจากสัจพจน์ดังกล่าวหลายๆข้อความ ซึ่งก็คือข้อเสนอนั้นเอง

ขั้นที่ 3 สร้างข้อสรุปเพื่อให้ได้ความรู้ความจริง ซึ่งข้อสรุปจะต้องยอมรับได้มากน้อยแค่ไหน เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความสมเหตุสมผลในการสร้างข้อสรุป ว่าสอดคล้องเป็นไปตามข้อเสนอและสัจพจน์เพียงใด กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีเชิงตรรกะจะทำการพิสูจน์ทดสอบความถูกต้องโดยอาศัยเหตุผลเป็นหลักมิใช่ข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีทางคณิตศาสตร์และเรขาคณิต

ทฤษฎีเชิงประจักษ์หรือทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ทฤษฎีเชิงประจักษ์ (Empirical theory) หรือ Inductive theory แวน ดาเลน (Van Dalen, 1979, p. 55) กล่าวว่า คือ ทฤษฎีที่สร้างขึ้นโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นพื้นฐานในการสร้าง โดยผู้สร้างต้องลงไปในสนามวิจัยหรือเข้าไปสังเกตรับรู้ประสบการณ์ในระยะเวลานานพอสมควร ขั้นตอนการสร้างทฤษฎีเชิงประจักษ์มีดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545; Babbie, 1986 อ้างถึงในรัตนะ บัวสนธ์, 2552, น. 37)

ขั้นที่ 1 ระบุมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 นิยามมโนทัศน์เป็นการให้ความหมายของมโนทัศน์ที่ระบุโดยให้ความหมายในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติการ ซึ่งการให้ความหมายในเชิงทฤษฎีคือ การให้ความหมายในลักษณะที่เป็นการรับรู้โดยทั่วไปของมโนทัศน์นั้นๆ ก็เรียกกันว่าเป็นการให้ความหมายแบบพจนานุกรม สำหรับการให้ความหมายในเชิงปฏิบัติการก็เป็นการใช้คำเชิงประจักษ์เป็นรูปธรรมที่สามารถสังเกตได้โดยตรงมาให้ความหมายของคำที่เป็นมโนทัศน์นั้น

ขั้นที่ 3 สร้างข้อเสนอโดยการใช้ข้อความสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงมโนทัศน์เข้าด้วยกัน

ขั้นที่ 4 จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ เป็นการจัดลำดับความสัมพันธ์ของข้อเสนอตามลักษณะที่เป็นรูปธรรมสู่นามธรรมและเชื่อมโยงข้อเสนอเข้าด้วยกันโดยอาศัยข้อความที่เป็นเหตุเป็นผลของข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นที่ 5 สร้างแผนผังของทฤษฎี จัดทำแผนผังแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ข้อเสนอเพื่อแสดงให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กันอย่างไร

กลาเซอร์และสตราอัส (Graser, & Strauss, 1967) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างทฤษฎีฐานราก ไว้ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเปรียบเทียบข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสังเกต จำแนกออกเป็นกลุ่ม

ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงข้อมูลแต่ละกลุ่มเข้าด้วยกัน ตามคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันเพื่อกำหนดขอบเขตของทฤษฎี

ขั้นที่ 3 การกำหนดขอบเขตของทฤษฎี

ขั้นที่ 4 การเขียนทฤษฎี

การสร้างทฤษฎีเชิงประจักษ์ (Empirical theory) เป็นการเข้าไปสังเกต เก็บรวบรวมข้อมูลจากปรากฏการณ์โดยผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ในทุกมิติ จากนั้นนำมากำหนดเป็นมโนทัศน์ และจัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ดังกล่าวเข้าด้วยกันกลายเป็นข้อเสนอ และท้ายที่สุดจึงใช้เหตุผลเชิงตรรกะสรุปข้อเสนอดังกล่าวเข้าด้วยกัน เรียกว่าสัจพจน์นั่นเอง

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อผู้วิจัยจะได้ใช้วิธีวิจัยนี้ศึกษาปรากฏการณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ แล้วนำเสนอข้อค้นพบเป็นองค์ความรู้เชิงทฤษฎี โดยมีขั้นตอนการสร้างทฤษฎีฐานราก 5 ขั้นตอนคือ 1) ระบุมโนทัศน์ 2) นิยามมโนทัศน์ 3) สร้างข้อเสนอ 4) จัดลำดับความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ และ 5) สร้างแผนผังทฤษฎี

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP): พหุกรณีศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุกรณีศึกษา และการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ผู้วิจัยขอแนะนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



จตุรงค์ ณะสีลังกูร (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ การปฏิบัติทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงานโรงเรียนของตนอย่างเป็นเอกลักษณ์ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมีองค์ประกอบสำคัญคือ เป็นวิธีบริหารจัดการซึ่งมีหลายๆศาสตร์ทางการบริหารมาเกี่ยวข้อง และเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกัตบุคคลของผู้อำนวยการในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ อัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ทางการบริหารที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นผสมผสานกับวิถีการทำงานหรือวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏออกมา การคงอยู่ของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับความยึดมั่นในอุดมการณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียน และความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนกับวัฒนธรรมโรงเรียน 2) เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนได้แก่ ภูมิหลังส่วนบุคคล แรงบันดาลใจในตนเอง แรงขับทางสังคม ฐานบารมี และประสบการณ์ในการทำงาน 3) การปฏิบัติภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์ การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย รวมทั้งการนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน และการคิดขั้นสูงของผู้อำนวยการ ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายและกฎหมาย ผู้บังคับบัญชาและผู้มีอิทธิพลต่อการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรและงบประมาณ 4) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนปรากฏผลสืบเนื่องที่สำคัญได้แก่ ผลที่ปรากฏโดยตรงต่อตัวผู้อำนวยการเอง นักเรียนและคุณภาพการศึกษา การรับรู้และการยอมรับของชุมชนและสังคม รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ

จิระศักดิ์ สร้อยคำ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์/เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (2) การมีส่วนร่วม (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการติดต่อสื่อสาร (4) โครงสร้างการบริหาร และ (5) การระดมทรัพยากร 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ขอบเขตการจัดการเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และขั้นตอนและวิธีการจัดการเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย (1) ขั้นตอนวิเคราะห์ปัญหา ระบุปัญหาและตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย (2) ขั้นตอนติดต่อกับผู้มีส่วนได้เสียและองค์กรที่จะเป็นเครือข่าย (3) ขั้นตอนกำหนดวิสัยทัศน์และพันธสัญญา

สู่เป้าหมายร่วมกัน (4) ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือ (5) ขั้นพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือและขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่ม และ (6) ขั้นติดตามและประเมินผล 3) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การประหยัด (2) การเกิดองค์ความรู้ (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4) ความร่วมมือ และ (5) คุณภาพการศึกษา

ธัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป) แสดงออกให้เห็นจากลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการปฏิบัติตน เป็นคนสมถะ พอเพียง มีความรับผิดชอบ ขยัน เป็นตัวแบบ รอบรู้ จริงใจ เข้าใจ ได้ใจ พร้อมให้โอกาส สร้างพลังแห่งการมีส่วนร่วม หลอมรวมเครือข่ายใช้เทคโนโลยี มีความเที่ยงธรรม เป็นผู้นำเหนือผู้นำ ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น อันประกอบด้วย การยกระดับมาตรฐานวิชาการ การปฏิบัติงานโปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าพัฒนาต่อเนื่อง มุ่งบริการที่ดี มีความสะอาดปลอดภัย ให้ความรัก ใส่ใจเมตตาต่อนักเรียนเสมือนบุตร ทำให้นักเรียนค้นหาเส้นทางของตนเองได้

บัญญัติ ยานะ (2558) ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาสพ) ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาสพ) ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร 4 ปัจจัย (4M's) คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management)

ปิยะ ละมุลมอญ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) วัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง และ (3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านยุทธวิธีที่ใช้ด้านตัวประสานองค์กร และด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 46.20

พรศักดิ์ สุจรีทรัพย์ (2558) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ JiPP เพื่อส่งเสริมทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดโคกทอง จังหวัดราชบุรี พบว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ JiPP เพื่อส่งเสริมทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดโคกทอง จังหวัดราชบุรี พบว่ามีการใช้จิตศึกษา ชุมชนแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้

โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ซึ่งการที่ครูสามารถใช้กิจกรรมจิตศึกษา และ กิจกรรม PBL ทำให้ครูมีลักษณะเป็นครือมืออาชีพเพราะสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนสามารถพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21

เฟอร์นันเดสและโยชิเดะ (Fernandez, & Yoshida, 2004) ได้กล่าวถึง Lesson Study หรือ “โคเซนการศึกษา” ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งครูร่วมกันพัฒนาหลักสูตรแผนการสอนและวิธีการสอนอย่างต่อเนื่องภายในโรงเรียนและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น โดยการเขาสังเกตการณ์ชั้นเรียนของโรงเรียนอื่น ซึ่งโรงเรียนประถมเกือบทั้งหมดได้รับงบประมาณสนับสนุนสำหรับกระบวนการ Lesson Study วิธีการนี้เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของครูญี่ปุ่น ซึ่งกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community : PLC) นั้นมีส่วนที่ทำให้ครูได้ร่วมมือกันเพื่อพัฒนานักเรียนให้เกิดผลลัพธ์ทั้งด้านความเสมอภาคทางการศึกษาทักษะในศตวรรษที่ 21 และคุณธรรมจริยธรรม

ภาณุพงษ์ แก้วอินทร์ (2559) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามกรอบการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มดอยอ่างขาง พบว่าด้านกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา สถานศึกษายังคงยึดหลักการกระจายอำนาจโครงสร้างการบริหารงาน 4 ฝ่าย พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาสนับสนุนการจัดการศึกษา ด้านพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ภาระวี สุขโรจน์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีจำนวน 4 ประการ องค์ประกอบที่ 2 คณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 5 ด้าน และองค์ประกอบที่ 3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 10 ขั้นตอน โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมาก และผลการประเมินจากผู้บริหารของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศในภาพรวมมีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

เยาวเรศ กลางโคตร (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ และการคิดวิเคราะห์ ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานร่วมกับแนวคิดประเด็นวิทยาศาสตร์กับสังคม ผลการวิจัยพบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานร่วมกับแนวคิดประเด็นวิทยาศาสตร์กับสังคม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งในด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์

ราตรี ผางสง่า (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนเทศบาลบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น พบว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนเทศบาลบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น ในวงรอบที่ 1 โดยใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาคือ การประชุมแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย กิจกรรมการศึกษาเอกสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลของการทำกิจกรรมทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และสภาพแวดล้อมในโรงเรียนตามกรอบงาน 4 ขั้นตอน วงรอบที่ 2 ใช้กลยุทธ์การพัฒนาที่มุ่งงานการใช้แหล่งเรียนรู้ เน้นทุกขั้นตอน ทำให้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้นักเรียนมีความมุ่งมั่น ตั้งใจเรียน สนใจเรียนขึ้นมาก ร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ สม่าเสมอ

โรงเรียนบ้านหนองกุลา (2564) ได้รายงานการถอดบทเรียนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) พบว่า มีผลสำเร็จดังนี้ 1) ผลสำเร็จในระดับการบริหารจัดการ 2) ผลสำเร็จในระดับครูผู้สอน 3) ผลสำเร็จในระดับนักเรียน และ 4) ผลสำเร็จในระดับเครือข่าย

วโรชา เขตตุงเหลื่อม (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของกิจกรรมจิตศึกษาที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า การจัดกิจกรรมจิตศึกษาทำให้คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ร่วมวิจัยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น มีความมุ่งมั่นพยายามเพิ่มขึ้น กล้าแสดงออกเพิ่มขึ้น มีความพอใจในตนเอง รื่นเริงเบิกบานเพิ่มขึ้น

ศรিতศน์ วิรัสวา (2558) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ระบบบริหารจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 หน่วยระบบย่อย ได้แก่สภาพแวดล้อมในห้องเรียน สภาพแวดล้อมนอกห้องเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยากาศชั้นเรียน การสร้างการเรียนรู้และการสอน และหลักสูตรด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย นโยบายสถานศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุในการดำเนินงาน การจัดการ และการมีส่วนร่วม

ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ และโซษิตา สลักคำ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีในประเทศไทย: บทสำรวจและข้อเสนอเบื้องต้น ผลการวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติที่ดีได้ทั่วถึงและสร้างผลการเรียนรู้ที่ดีให้แก่นักเรียนได้อย่างยั่งยืน โดยมีปัจจัยสำเร็จอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ การถอดบทเรียนและการถ่ายทอดบทเรียน โดยมีการประยุกต์แนวปฏิบัติที่ดีให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนอื่น

สถาพร สังขาสุทธิรักษ์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่จำแนกการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านผู้บริหาร องค์ประกอบด้านครู องค์ประกอบด้านบริบทโรงเรียน องค์ประกอบด้านความร่วมมือของชุมชน และองค์ประกอบด้านกระบวนการบริหาร และสามารถจำแนกการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถอธิบายย่อยจำนวน 27 ปัจจัย

สุภารัตน์ ทองเหลือ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการตัดสินใจ และด้านความสามารถในการบริหาร และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ด้านการติดต่อ สื่อสาร และด้านการจูงใจ ตามลำดับ (2) วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ขั้นตอนการจัดทำและวางแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนติดตามประเมินผล และขั้นตอนปรับปรุงพิจารณา ตามลำดับ (3) คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหาร (X) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา (Y) ได้แก่ พฤติกรรมการบริหาร (X2) และคุณลักษณะของผู้บริหาร (X1) มีประสิทธิภาพในการทำนาย (R2) ร้อยละ 66.30 และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบดังนี้  $\Delta Y = 0.797 + 0.622(X2) + 0.203(X1)$  ข้อค้นพบจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จทางด้านการจัดการศึกษาจนนำไปสู่การมีวัฒนธรรมคุณภาพนั้นองค์ประกอบสำคัญนั้นคือ คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกกับบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้

สุภารัตน์ คำเพราะ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า หลักการ สาระสำคัญการบริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการเป็นการบริหารสถานศึกษาโดยการประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างผู้บริหารกับครู โดยมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษา และการทำงานเป็นทีมตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ และการทำวิจัยในชั้นเรียน อันจะนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน การวิจัยครั้งนี้พบว่าปัญหาที่เกิดจากการ

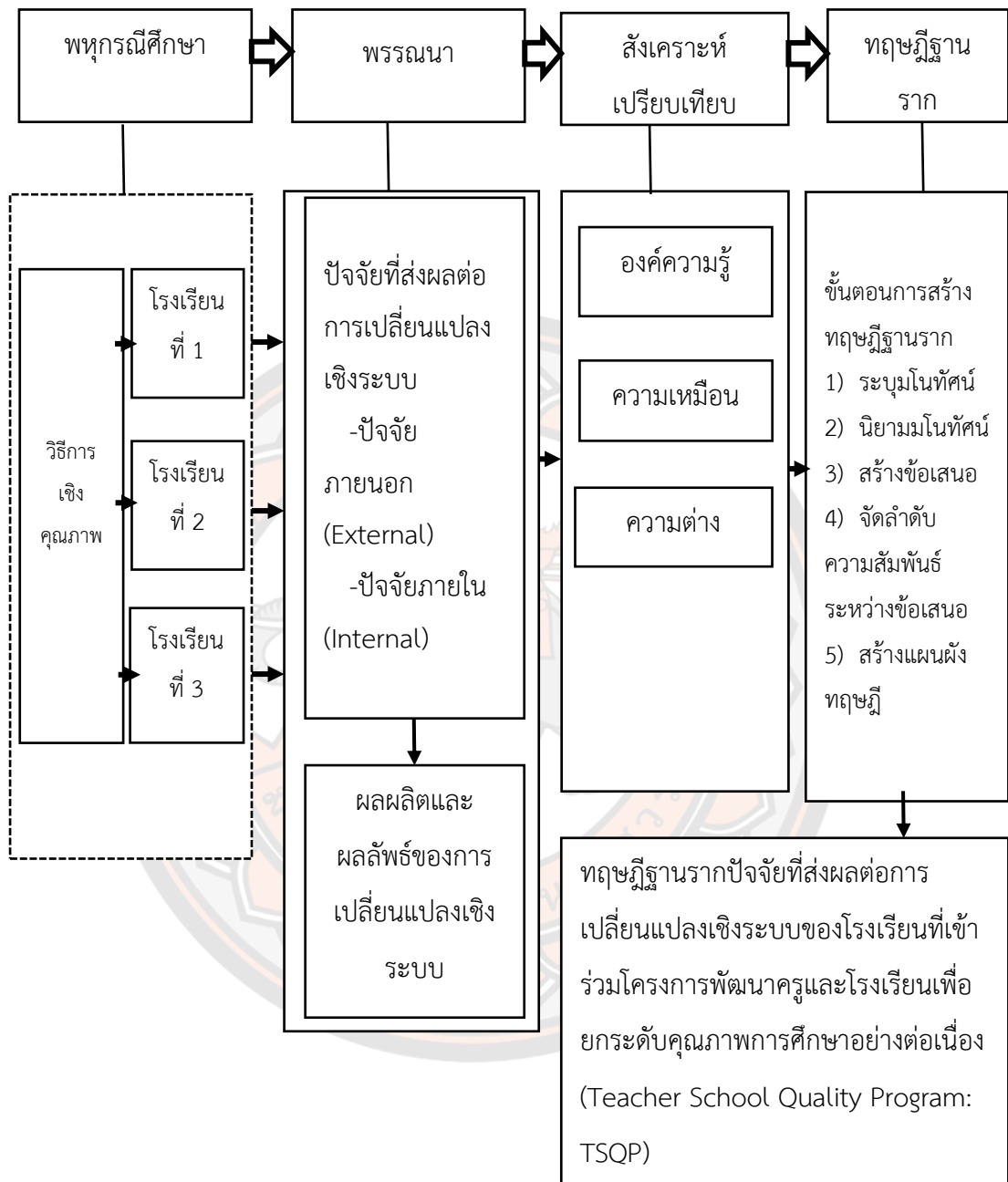
บริหารสถานศึกษาคือ การบริหารแบบแยกส่วนต่างคนต่างทำงาน ทำให้ครูและบุคลากรมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น และเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ผู้วิจัยจึงศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนโดยมีขั้นตอนการพัฒนาแบบคือ (1) ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร (2) ศึกษาปัญหาสภาพการบริหารสถานศึกษา (3) ร่างรูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา (4) ประเมินความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ (5) ยืนยันคุณภาพรูปแบบ (6) นำเสนอผลการพัฒนารูปแบบ จากการวิจัยในครั้งนี้ได้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการที่ได้รับการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นรูปแบบที่มีความสอดคล้องเหมาะสม และเกิดประโยชน์ที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนได้ มี 5 ขั้นตอนคือ (1) การวิเคราะห์ภาระงาน (2) การกำหนดขอบข่ายงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการบูรณาการ (3) การจัดตั้งทีมภาคีเครือข่าย (4) การประชุมวางแผนงานและดำเนินการ และ(5) การประเมินเพื่อปรับปรุง

หทัยกานต์ วิจิณัยภาค (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดขอนแก่น: พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) ด้านหลักการ พบว่าโรงเรียนทั้งสองแห่งมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารอย่างชัดเจน มีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจในการบริหารไปสู่ผู้ร่วมงาน และคณะกรรมการสถานศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้มีการร่วมกันทำงานเป็นทีม และมีการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการแบบ PDCA อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนในทุกๆด้าน (2) ด้านองค์การ พบว่า โรงเรียนทั้ง 2 แห่งมีการตั้งจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ตามขอบข่ายภารกิจของโรงเรียน มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนที่ชัดเจน นอกจากนี้โรงเรียนทั้ง 2 แห่งได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง ยึดถือเอกลักษณ์และค่านิยมที่ดีของโรงเรียนอยู่เสมอ (3) ด้านคุณลักษณะ พบว่า โรงเรียนทั้ง 2 แห่งมีผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีสติปัญญาและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถเป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และเป็นผู้ริเริ่มในการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นนักบริหารที่พึงประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จตามขอบข่ายภารกิจของโรงเรียนอย่างแน่นอน (4) ด้านพฤติกรรม พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้ใฝ่ศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และผู้บริหารสามารถประสานให้เกิดความสามัคคีของทีมงาน ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนเป็นอย่างดี รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้ดี เป็นผู้ที่มีความประพฤติ ปฏิบัติตนและมีพฤติกรรมตามแบบฉบับของผู้บริหารที่ดีอย่างครบถ้วน

อภิสิทธิ์ บุญยา (2553) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนดีเด่นขนาดเล็ก: การศึกษาเพื่อทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัยพบว่า 1) ลักษณะการมีส่วนร่วมของชุมชน คือ การมองตนเองของชุมชน ประกอบด้วย การเป็นชุมชนเข้มแข็งและได้รับการยอมรับจากภายนอก แบบแผนการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย รูปแบบการมีส่วนร่วมและบทบาทการมีส่วนร่วม กระบวนการมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการร่วมกัน การสร้างทีมและกำหนดกิจกรรม การร่วมดำเนินการและการรายงานผลงาน เป้าหมายการมีส่วนร่วมประกอบด้วย การมุ่งสู่ความเป็นเลิศและการเป็นแหล่งเรียนรู้ และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมประกอบด้วย การสร้างค่านิยมร่วม การเสียสละที่เกินระดับปกติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการตัดสินใจร่วมกัน 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน คือปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียนประกอบด้วย การกำหนดปรัชญาของโรงเรียน การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ชุมชน และการมีเกียรติประวัติดีเด่น การปฏิบัติงานของบุคคลประกอบด้วย การมีความผูกพันกับชุมชน การทำงานด้วยความโปร่งใส และการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และความพร้อมของชุมชน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ผู้นำชุมชน การสร้างบทบาทการมีส่วนร่วม และการเห็นคุณค่าการมีส่วนร่วม 3) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมชุมชน คือ การสร้างเครือข่ายชุมชน ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจ และการแก้ปัญหาในชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน และการสร้างทางเลือกการตัดสินใจร่วมกัน การจัดการในชุมชน ประกอบด้วย การสร้างการรับรู้ร่วมกัน การเลือกสรรและกำหนดบทบาทหน้าที่ และการสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน การประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย การประชุม การใช้หอกระจายข่าว การพบปะพูดคุย และการรายงานสาธารณะ และการเป็นหุ้นส่วนของโรงเรียน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้สู่ชุมชน และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี เงื่อนไขการที่ส่งผลต่อการใช้ยุทธศาสตร์และการมีส่วนร่วมของชุมชนเชิงบริบท ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การปกครอง การมีจิตสำนึกร่วมกัน ส่วนเงื่อนไขเชิงสอหดแทรก ประกอบด้วย โรงเรียนเป็นที่ศรัทธาของชุมชน แนวคิดการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ และการใส่ใจให้บริการแก่ชุมชน 4) ผลสืบเนื่องที่เกิดจากการใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับด้านโรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนมีคุณภาพและมาตรฐาน ความภาคภูมิใจในงาน และการยอมรับจากภายนอก และด้านชุมชน ประกอบด้วย การขยายจิตสำนึกการมีส่วนร่วม การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนและการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการศึกษาเจาะลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) : พหุกรณีศึกษา เพราะฉะนั้นการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการรายงานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ในเบื้องต้นสามารถกำหนดกรอบเนื้อหาของงานวิจัยได้ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย





## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) แบบพหุกรณีศึกษา (Multi-Case studies) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### แบบแผนวิจัย

ใช้แบบแผนการวิจัยพหุกรณีศึกษา เนื่องจากผู้วิจัยมีเป้าหมายหลักคือ ศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) จึงต้องเลือกกรณีศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกัน เพื่อค้นหาลักษณะร่วมและลักษณะต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน จากกรณีศึกษา 3 กรณี ที่จะนำไปสู่การสร้างข้อสรุปและนำมาสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ต่อไป

#### เกณฑ์การเลือกกรณีศึกษา

การเลือกกรณีศึกษามีหลักการสำคัญคือ ต้องเป็นพื้นที่ที่สอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย คำถามการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดเกณฑ์กรณีศึกษาไว้ดังนี้

1. ต้องเป็นโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

2. ต้องเป็นโรงเรียนที่มีรูปแบบของโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ คือมีการปรับเปลี่ยนทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งในส่วนของโรงเรียน ครู และผู้เรียน จากการบริหารจัดการจัดการสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียนของครู โดยการร่วมมือกันของผู้บริหาร ครู ชุมชน และสถาบันที่เกี่ยวข้อง ดำเนินงานไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งระบบ ด้วยมาตรการการกำหนดเป้าหมายที่มีคุณภาพ การพัฒนาครูและผู้บริหารด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ การจัดระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียน การสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น การดูแลผู้เรียนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม การพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพและการมีส่วนร่วมสร้างศรัทธาต่อชุมชน ด้วยหลักการมีส่วนร่วมและหลักการแก้ปัญหา

3. เป็นโรงเรียนที่มีสังกัดหรือระดับชั้นที่สอนแตกต่างกัน

4. เป็นโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานเป็นที่ยอมรับในวงการการศึกษาและสังคมส่วนรวม

จากเกณฑ์ดังกล่าว ได้กรณีศึกษาคือ โรงเรียนและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ในเขตจังหวัดพิษณุโลก คัดเลือกแบบเจาะจงเฉพาะโรงเรียนที่สอนระดับอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 โรงเรียน โรงเรียนที่สอนระดับชั้นอนุบาล ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 โรงเรียน และโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 โรงเรียน รวมจำนวน 3 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนบ้านหนองกุลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เปิดสอนระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

2. โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) สังกัดเทศบาลนครพิษณุโลก เปิดสอนระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

3. โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เปิดสอนระดับอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

### ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกเชิงทฤษฎี (Theory sampling) (Strauss, & Corbin, 1998, อ้างถึงในกัญญา โพธิ์วัฒน์, 2548, น. 60) ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์ และมีข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ที่ดี ลึกซึ้ง กว้างขวางเป็นพิเศษ เหมาะสมที่จะให้ข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้ผู้ให้ข้อมูลหลักมากกว่า 1 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย จนสามารถมองเห็นสิ่งที่ศึกษาได้รอบด้านและครบถ้วน ซึ่งจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มที่	ตำแหน่งและสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวนผู้ให้ข้อมูล			รวม
		โรงเรียน ที่ 1	โรงเรียน ที่ 2	โรงเรียน ที่ 3	
1	ผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	1	3
2	ครูและบุคลากรทางการศึกษา	3	3	3	9
3	คณะกรรมการสถานศึกษา	2	2	2	6
4	นักเรียน	5	5	5	15
5	ผู้ปกครองนักเรียน	3	3	3	9
6	ชุมชน	2	2	2	6
7	กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)	1	1	1	3
8	สถาบันอุดมศึกษา	1	1	1	3
9	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	2	2	2	6
10	สถานศึกษาเครือข่ายร่วมพัฒนา	2	2	2	6
	<b>รวม</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>66</b>

## วิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant observation) และแบบศึกษาเอกสาร (Document study) ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับประเด็นหรือรายการ (Issue or keyword list) ในการเก็บข้อมูล และแนวคำถาม และหาคำดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ปรากฏว่าได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และทดลองใช้ (Try out) กับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ที่ไม่ใช่สนามวิจัย จำนวน 3 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 24 คน จากนั้นจึงปรับปรุงข้อคำถามจากที่มีเพียงประเด็นสำคัญ เป็นการเพิ่มแนวคำถามเป็นข้อๆ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถตอบคำถามได้อย่างตรงประเด็นและครอบคลุม และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบอีกครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญได้ปรับแก้แนวคำถามเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจข้อคำถามได้ตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น เพื่อป้องกันการวิเคราะห์ที่คลาดเคลื่อนระหว่างข้อเท็จจริงกับทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลภาคสนาม

### วิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน ซึ่งจำแนกเป็น คนที่เป็นตัวแทนในกรณีศึกษา ได้แก่ ผู้แทนจากโครงการ ผู้แทนจากมหาวิทยาลัย ผู้แทนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ผู้แทนจากสถานศึกษาร่วมพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน และสิ่งที่ไม่ใช่คน ได้แก่ สภาพแวดล้อมของห้องเรียน โรงเรียน ชุมชน และเอกสารต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยมีวิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ดังนี้

1. แนะนำตัวผู้วิจัย โดยเลือกวิธีการแนะนำตัวแบบเปิดเผยสถานภาพและบทบาทที่แท้จริง (Overt role) ทั้งนี้การแนะนำตัวจะใช้วิธีการแนะนำตนเองและอาศัยผู้รู้จักใกล้ชิดกับแหล่งข้อมูลเป็นคนกลางแนะนำตัวผู้วิจัย
2. สร้างความสัมพันธ์คุ้นเคยกับแหล่งข้อมูล โดยใช้การพูดคุยแบบเผชิญหน้า ใช้โทรศัพท์ หรือใช้สื่อออนไลน์ตามโอกาส เหตุการณ์และกิจกรรมที่เหมาะสม
3. นัดหมายเพื่ออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลตามประเด็นต่างๆ กับแหล่งข้อมูล

## วิธีการเก็บข้อมูล

### ใช้วิธีการเก็บข้อมูลดังนี้

1. การศึกษาจากภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) โดยสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้แทนจากโครงการ ผู้แทนจากมหาวิทยาลัย ผู้แทนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ผู้แทนจากสถานศึกษาร่วมพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน โดยมีการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ บันทึกภาพนิ่งหรือภาพเคลื่อนไหวเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง
2. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant observation) ในโรงเรียน ห้องเรียน สถานที่ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและชุมชน โดยบันทึกภาพนิ่งหรือภาพเคลื่อนไหวเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องในบางกรณี
3. การศึกษาเอกสาร (Document study) ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา

## ประเด็นหรือรายการ (Issue or keyword list) ในการเก็บข้อมูล

ประเด็นหรือรายการที่ใช้เป็นกรอบแนวทางการเก็บข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ดังนี้

### 1. ผลผลิต (Output)

#### 1.1 โรงเรียนพัฒนาตนเอง

- 1.1.1 เป้าหมายร่วมที่ท้าทาย
- 1.1.2 ระบบสารสนเทศคุณภาพ
- 1.1.3 วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ
- 1.1.4 ระบบบริหารจัดการคุณภาพ
- 1.1.5 สภาพแวดล้อมเหมาะสม

#### 1.2 ครูมืออาชีพ

- 1.2.1 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้
- 1.2.2 นวัตกรรมบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก
- 1.2.3 กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

### 1.3 เครือข่ายการเรียนรู้ (Network)

1.3.1 เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

1.3.2 เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน

## 2. ผลลัพธ์ (Outcome)

นักเรียนคุณภาพ ดังนี้

1) ความเสมอภาคทางการศึกษา

2) ทักษะ (Skills)

3) คุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก (External factors) ได้แก่ บทบาทของเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ซึ่งมีบทบาทในการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการให้กับโรงเรียน ประกอบด้วย

1.1 กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)

1.2 สถาบันอุดมศึกษา

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด

1.4 สถานศึกษาร่วมพัฒนา

### 2. ปัจจัยภายใน (Internal factors)

2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

2.1.1) คน (Man) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู

2.1.2) งบประมาณ (Money) ประกอบด้วย งบประมาณภายในโรงเรียน

และงบประมาณโรงเรียนได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติม

2.1.3) ทรัพยากร (Materials) ประกอบด้วย วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้

2.1.4) การบริหารจัดการ(Management) ประกอบด้วย การบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ท้าทายมีส่วนร่วม การจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) คุณภาพการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร และการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

2.2 ปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network)

### ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

#### 1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

##### 1.1 การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า

(Triangulation technique) ดังนี้

1.1.1 ตรวจสอบด้านแหล่งข้อมูล (Data triangulation) โดยที่ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.1.2 ตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการ (Methodological triangulation) โดยที่ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลทั้งจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.1.3 ตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theoretical triangulation) โดยที่ผู้วิจัยได้ทำการเทียบเคียงข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากสนามวิจัยกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เพื่อตรวจสอบข้อมูลว่ามีความสอดคล้องกับทฤษฎีใด ในแง่มุมใดบ้าง

##### 1.2 การจัดระเบียบข้อมูล

##### 1.3 การจัดทำดัชนีหรือกำหนดรหัสข้อมูล

##### 1.4 การกำจัดข้อมูลหรือการสร้างข้อสรุปชั่วคราว

##### 1.5 การสร้างบทสรุป

##### 1.6 การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์

#### 2. เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล

เทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ ได้แก่ เทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1 ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกภาคสนาม ได้แก่ การสัมภาษณ์ และการสังเกต ใช้วิธีการดังนี้

##### 2.1.1 การจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูล (Category or typological analysis)

##### 2.1.2 การเปรียบเทียบเหตุการณ์ (Constant comparison)

### 2.2.3 การวิเคราะห์สรุพบัญ (Analytic induction)

#### 2.2 ข้อมูลจากเอกสารใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

#### การพัฒนาทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 และ 2 แล้ว ผู้วิจัยจึงสร้างทฤษฎีฐานรากปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ตามขั้นตอนการพัฒนาทฤษฎีเชิงประจักษ์ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545, น. 49-50; Babbie, 1986, p. 40 อ้างถึงไนร์ตนะ บัวสนธิ์, 2552, น. 37)

ขั้นที่ 1 ระบุมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 นิยามมโนทัศน์เป็นการให้ความหมายของมโนทัศน์ที่ระบุโดยให้ความหมายในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติการ ซึ่งการให้ความหมายในเชิงทฤษฎีคือ การให้ความหมายในลักษณะที่เป็น การรับรู้โดยทั่วไปของมโนทัศน์นั้นๆ ก็เรียกกันว่าเป็นการให้ความหมายแบบพจนานุกรม สำหรับการ ให้ความหมายในเชิงปฏิบัติการก็เป็นการใช้คำเชิงประจักษ์เป็นรูปธรรมที่สามารถสังเกตได้โดยตรงมา ให้ความหมายของคำที่เป็นมโนทัศน์นั้น

ขั้นที่ 3 สร้างข้อเสนอโดยการใช้อธิบายความสัมพันธ์เชื่อมโยงมโนทัศน์เข้าด้วยกัน

ขั้นที่ 4 จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ เป็นการจัดลำดับความสัมพันธ์ ของข้อเสนอตามลักษณะที่เป็นรูปธรรมสู่นามธรรมและเชื่อมโยงข้อเสนอเข้าด้วยกันโดยอาศัย ข้อความที่เป็นเหตุเป็นผลของข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นที่ 5 สร้างแผนผังของทฤษฎี จัดทำแผนผังแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง มโนทัศน์ข้อเสนอเพื่อแสดงให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กัน อย่างไร

#### วิธีดำเนินการวิจัยจำแนกตามประเด็น รายการที่ศึกษา แหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล และเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัย สามารถจำแนกตามประเด็นที่ศึกษา แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล วิธีการ เก็บข้อมูล และเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 2



ตาราง 2 แสดงการสรุปวิธีดำเนินการวิจัยนำเนกตามรายการ

วัตถุประสงค์	ประเด็นหลัก	ประเด็น/รายการย่อย	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
1. เพื่อศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุกรรมวิธีศึกษา	ผลผลิต (Output)	1.1 โรงเรียนพัฒนาตนเอง 1.1.1 เป้าหมายร่วมที่ท้าทาย 1.1.2 ระบบสารสนเทศคุณภาพ 1.1.3 วัฒนธรรมองค์กร 1.1.4 ระบบบริหารจัดการคุณภาพ 1.1.5 สภาพแวดล้อมเหมาะสม 1.2 ครูมืออาชีพ 1.2.1 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้	แหล่งข้อมูล 1. โรงเรียน 2. ห้องเรียน 3. ชุมชน 4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5. ผู้ประสานงานโครงการฯ ผู้ให้ข้อมูล 1. ผู้บริหารสถานศึกษา 2. ครู 3. คณะกรรมการสถานศึกษา	1. การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 2. การเปรียบเทียบ 3. การสรุปลงข้อสรุป 4. วิเคราะห์เชิงลึก 3. การศึกษาเอกสาร	1. การจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูล 2. การเปรียบเทียบ 3. สรุปลงข้อสรุป 4. วิเคราะห์เชิงลึก 3. การศึกษาเอกสาร	1. แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม และแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 2. แบบสัมภาษณ์ 3. แบบศึกษาเอกสาร

## ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ประเด็นหลัก	ประเด็น/รายการย่อย	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
1. เพื่อศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้ทฤษฎี ศึกษาศึกษา (ต่อ)	ผลผลิต (Output) (ต่อ)	1.2.2 นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก 1.2.3 กระบวนการวัด/ประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง 1.3 เครือข่ายการเรียนรู้ (Network) 1.3.1 เครือข่ายการเรียนรู้ 1.3.2 เครือข่ายการเรียนรู้ ภายนอกโรงเรียน	4. นักเรียน 5. ผู้ปกครองนักเรียน 6. ชุมชน 7. ผู้แทนกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) 8. ผู้แทนสถาบันการศึกษา 9. ผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 10. ผู้แทนเครือข่าย ร่วมพัฒนา	1. การสังเกต แบบมีส่วนร่วม สังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 2. การเปรียบเทียบ 3. สรุปรูปนัย 4. วิเคราะห์เชิงลึก 3. การศึกษาเอกสาร	1. การจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูล 2. การเปรียบเทียบ 3. สรุปรูปนัย 4. วิเคราะห์เชิงลึก 3. แบบศึกษาเอกสาร	1. แบบสังเกต แบบมีส่วนร่วม และแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 2. แบบสัมภาษณ์ เชิงลึก 3. แบบศึกษาเอกสาร

## ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ประเด็นหลัก	ประเด็น/รายการย่อย	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
1. เพื่อศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุกรรมิศึกษา (ต่อ)	ผลลัพธ์ (Outcome)	นักเรียนคุณภาพ - มีความเสมอภาคทางการศึกษา - มีทักษะ - มีคุณธรรมจริยธรรม	<b>แหล่งข้อมูล</b> 1. โรงเรียน 2. ห้องเรียน 3. ชุมชน 4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5. สำนักงานประสานงานโครงการฯ	1. การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 2. การเปรียบเทียบมีส่วนร่วม 3. การสัมภาษณ์เชิงลึก 3. การศึกษาเอกสาร	1. การจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูล 2. การเปรียบเทียบ 3. สรุปอุปนัย 4. วิเคราะห์เนื้อหา	1. แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมและแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 2. แบบสำรวจ 3. แบบศึกษาเชิงลึก 3. แบบศึกษาเอกสาร
			<b>ผู้ให้ข้อมูล</b> 1. ผู้บริหารสถานศึกษา 2. ครู 3. คณะกรรมการสถานศึกษา			

## ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ประเด็นหลัก	ประเด็น/รายการย่อย	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
1. เพื่อศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุกรรมวิธีศึกษา (ต่อ)	ผลลัพธ์ (Out come) (ต่อ)	นักเรียนคุณภาพ - มีความเสมอภาคทางการศึกษา - มีทักษะ - มีคุณธรรมจริยธรรม	4. นักเรียน 5. ผู้ปกครองนักเรียน 6. ชุมชน 7. ผู้แทนกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) 8. ผู้แทนสถาบันงานเขตพื้นที่การศึกษา 9. ผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา	1. การสังเกต แบบมีส่วนร่วม สังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 2. การสัมภาษณ์เชิงลึก 3. การศึกษาเอกสาร	1. การจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูล 2. การเปรียบเทียบ 3. สรุปอุปนัย 4. วิเคราะห์เนื้อหา	1. แบบสังเกต แบบมีส่วนร่วม และแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก 3. แบบศึกษาเอกสาร
			10. ผู้แทนเครือข่ายร่วมพัฒนา			

## ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ประเด็นหลัก	ประเด็น/รายการย่อย	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ของโรงเรียนที่เข้าร่วม โครงการพัฒนาครูและ โรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุ การณ์ศึกษา	ปัจจัย ภายนอก (External factors)	เครือข่ายการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ประกอบด้วย - กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) - สถาบันอุดมศึกษา - สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัด - สถานศึกษาร่วมพัฒนา	แหล่งข้อมูล 1. โรงเรียน 2. สถาบันอุดมศึกษา 3. สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา 4. สำนักงาน ปรระสานงาน โครงการา 5. โรงเรียนเครือข่าย ร่วมพัฒนา	1. การ สัมภาษณ์ เชิงลึก 2. การศึกษา เอกสาร	1. การจำแนก หรือจัดกลุ่ม ข้อมูล 2. การ เปรียบเทียบ 3. สรุปอุปนัย 4. วิเคราะห์ เนื้อหา	1. แบบ สัมภาษณ์ เชิงลึก 2. แบบศึกษา เอกสาร

## ผู้ให้ข้อมูล

1. ผู้บริหาร  
สถานศึกษา
2. ครู

## ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ประเด็นหลัก	ประเด็น/รายการย่อย	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุกรณีศึกษา (ต่อ)	ปัจจัยภายนอก (External factors) (ต่อ)	เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ประกอบด้วย - กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) - สถาบันอุดมศึกษา - สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา - สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา - สถานศึกษา - สถานศึกษาร่วมพัฒนา	3. ผู้แทนกองทุนเพื่อ ความเสมอภาคทาง การศึกษา (กสศ.) 4. ผู้แทน สถาบันอุดมศึกษา 5. ผู้แทนสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา 6. ผู้แทนเครือข่าย ร่วมพัฒนา	1. การ สัมภาษณ์ เชิงลึก 2. การศึกษาเอกสาร	1. การจำแนก หรือจัดกลุ่ม ข้อมูล 2. การ เปรียบเทียบ 3. สรุปอุปนัย 4. วิเคราะห์ เนื้อหา	1. แบบ สัมภาษณ์ เชิงลึก 2. แบบศึกษาเอกสาร

## ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ประเด็นหลัก	ประเด็น/รายการย่อย	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ของโรงเรียนที่เข้าร่วม โครงการพัฒนาครูและ โรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุ การณ์ศึกษา (ต่อ)	ปัจจัย ภายใน (Internal factors)	2.1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ 2.1.1) คน (Man) ประกอบด้วย ครูและผู้บริหาร สถานศึกษา 2.1.2) งบประมาณ (Money) ประกอบด้วย งบประมาณภายในโรงเรียน และงบประมาณโรงเรียน ได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติม 2.1.3) ทรัพยากร (Materials) ประกอบด้วย วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้	แหล่งข้อมูล 1. โรงเรียน 2. ห้องเรียน <b>ผู้ให้ข้อมูล</b> 1. ผู้บริหาร สถานศึกษา 2. ครู 3. คณะกรรมการ สถานศึกษา 4. นักเรียน 5. ผู้ปกครองนักเรียน 6. ชุมชน	1. การสังเกต แบบมีส่วนร่วม ร่วมและ สังเกตแบบไม่ มีส่วนร่วม 2. การ เปรียบเทียบ 3. การ สรุปลุ่บ สัมภาษณ์ เชิงลึก เอกสาร	1. การจำแนก หรือจัดกลุ่ม ข้อมูล 2. การ เปรียบเทียบ 3. สรุปลุ่บ 4. วิเคราะห์ เนื้อหา เชิงลึก 3. แบบศึกษา เอกสาร	1. แบบสังเกต แบบมีส่วนร่วม และแบบสังเกต แบบไม่มีส่วน ร่วม 2. แบบ สัมภาษณ์ เชิงลึก 3. แบบศึกษา เอกสาร

ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ประเด็นหลัก	ประเด็น/รายการย่อย	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ของโรงเรียนที่เข้าร่วม โครงการพัฒนาครูและ โรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พหุ การณ์ศึกษา (ต่อ)	ปัจจัย ภายใน (Internal factors) (ต่อ)	2.1.4) การบริหารจัดการ (Management) ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย (School Goal) 2) การจัดระบบสารสนเทศ (Info) 3) การใช้กระบวนการชุมชน การเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) 4) การใช้ภาวะผู้นำทาง วิชาการขับเคลื่อนองค์กรของ ผู้บริหาร 5) การจัดสภาพแวดล้อมทาง กายภาพและสังคมให้เอื้อต่อ การเรียนรู้	แหล่งข้อมูล 1. โรงเรียน 2. ห้องเรียน <b>ผู้ให้ข้อมูล</b> 1. ผู้บริหาร สถานศึกษา 2. ครู 3. คณะกรรมการ สถานศึกษา 4. นักเรียน 5. ผู้ปกครองนักเรียน 6. ชุมชน	1. การสังเกต แบบมีส่วนร่วม ร่วมและ สังเกตแบบไม่ มีส่วนร่วม 2. การ เปรียบเทียบ 3. สรุปรูปนัย 4. วิเคราะห์ เชิงลึก	1. การจำแนก หรือจัดกลุ่ม ข้อมูล 2. การ เปรียบเทียบ 3. สรุปรูปนัย 4. วิเคราะห์ เชิงลึก	1. แบบสังเกต แบบมีส่วนร่วม และแบบสังเกต แบบไม่มีส่วน ร่วม 2. แบบ สัมภาษณ์ เชิงลึก 3. แบบศึกษา เอกสาร



## ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ประเด็นหลัก	ประเด็น/รายการย่อย	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล	วิธีการเก็บข้อมูล	วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยใช้พุทธรณศึกษา (ต่อ)	ปัจจัยภายใน (Internal factors)	ปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย 1) การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) 2) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก 3) การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน	แหล่งข้อมูล 1. โรงเรียน 2. ห้องเรียน <b>ผู้ให้ข้อมูล</b> 1. ผู้บริหารสถานศึกษา 2. ครู 3. นักเรียน	1. การสังเกต แบบมีส่วนร่วมและสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 2. การสัมภาษณ์ร่วมกัน 3. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม 4. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม	1. การจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูล 2. การเปรียบเทียบ 3. สรุปอุปนัย 4. วิเคราะห์เนื้อหา	1. แบบสังเกต แบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วม 2. แบบสัมภาษณ์ 3. แบบศึกษาเชิงลึก 4. เอกสาร

## การนำเสนอผลการวิจัย

หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการตอบคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย และอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน นำเสนอผลการวิจัยโดยแยกเป็นบทตามลำดับดังนี้ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย บทที่ 4 ผลการวิจัย และบทที่ 5 บทสรุป

## ระยะเวลาในการวิจัย

หลังจากได้รับอนุมัติให้ทำวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะได้ใช้เวลาในการดำเนินการวิจัยประมาณ 8 เดือน โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564 สิ้นสุดเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 ดังนี้

### 1. เตรียมการเพื่อเก็บข้อมูล ดังนี้

1.1 การสร้างแนวคำถาม (Guideline) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยจะนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และทดลองใช้ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลภาคสนาม

1.2 การสร้างแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม และแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม สำหรับการสังเกตบริบท สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ในสนามวิจัย โดยจะนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลภาคสนาม

1.3 การสร้างแบบศึกษาเอกสาร (Document study) โดยจะนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลภาคสนาม

1.4 การเตรียมการบันทึกภาพนิ่งและภาคเคลื่อนไหวจากสนามวิจัย

1.5 การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่สนามวิจัย

2. ศึกษาข้อมูลในพื้นที่สนามวิจัย โดยวิธีการหลัก ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตและจดบันทึก การศึกษาเอกสาร การบันทึกภาพนิ่งหรือภาคเคลื่อนไหว และประมวลผลข้อมูลขั้นต้น

3. การวิเคราะห์ข้อมูล สร้างทฤษฎีฐานราก และสรุปผลการศึกษา

4. การเขียนรายงานและการนำเสนอผลการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP): พหุกรณีศึกษา ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาโรงเรียนซึ่งเป็นพื้นที่เป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 3 โรงเรียน โดยได้ศึกษาจากวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant observation) และการศึกษาเอกสาร (Document study) ในโรงเรียนชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนและนำไปสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ซึ่งเป็นการศึกษาปรากฏการณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน และผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ แล้วนำเสนอข้อค้นพบเป็นองค์ความรู้เชิงทฤษฎี ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษา ประกอบด้วย

กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนบ้านหนองกุงลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะพร้าว) สังกัดเทศบาลนครพิษณุโลก

กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตอนที่ 2 ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

ตอนที่ 4 ทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

## ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพหุกรณีศึกษา

### กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนบ้านหนองกุลา

#### 1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนบ้านหนองกุลา ตั้งอยู่หมู่ที่ 4 ตำบลหนองกุลา อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 1 มีพื้นที่ทั้งสิ้น 11 ไร่ 99 ตารางวา เดิมชื่อ โรงเรียนวัดหนองหลวง ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2469 ปัจจุบันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่ตั้งของโรงเรียนตั้งอยู่หมู่ 4 ตำบลหนองกุลา อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก รหัสไปรษณีย์ 65140 โทรศัพท์ 0-5598-1282 โทรสาร 0-5598-1282

E-mail: nongkulaschool@gmail.com

Website: <http://www.nongkula.ac.th>

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา “มุ่งพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย จัดการศึกษาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 เป็นโรงเรียนคุณภาพของชุมชน”

เอกลักษณ์ของโรงเรียน “ใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL PLC จัดการศึกษาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

อัตลักษณ์ของนักเรียน “มีความรู้ความสามารถ ด้านวิชาการ วิชาชีพ และวิชาทักษะชีวิต”

ปรัชญาของโรงเรียน “นตถิ ปญญาสมา อาภา แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี”

ในปีการศึกษา 2564 มีจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีจำนวนนักเรียน 568 คน ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน ครูผู้สอน 24 คน พนักงานราชการ 1 คน บุคลากรทางการศึกษา 10 คน

ตาราง 3 จำนวนนักเรียนโรงเรียนบ้านหนองกุลา ณ วันที่ 25 มิถุนายน 2564

ระดับชั้นที่เปิดสอน	จำนวนห้องเรียน	ชาย	หญิง	รวม
อนุบาล 1	2	11	6	17
อนุบาล 2	2	15	13	28
อนุบาล 3	2	26	22	48
<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>52</b>	<b>41</b>	<b>93</b>
ประถมศึกษาปีที่ 1	3	38	27	65
ประถมศึกษาปีที่ 2	3	33	26	59
ประถมศึกษาปีที่ 3	2	24	29	53
ประถมศึกษาปีที่ 4	3	26	36	62
ประถมศึกษาปีที่ 5	2	24	25	49
ประถมศึกษาปีที่ 6	3	35	27	62
<b>รวม</b>	<b>15</b>	<b>180</b>	<b>170</b>	<b>350</b>
มัธยมศึกษาปีที่ 1	2	19	25	44
มัธยมศึกษาปีที่ 2	2	33	14	47
มัธยมศึกษาปีที่ 3	2	20	14	34
<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>72</b>	<b>53</b>	<b>125</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>27</b>	<b>304</b>	<b>264</b>	<b>568</b>

ที่มา: โรงเรียนบ้านหนองกุลา, 2564

สรุปได้ว่าโรงเรียนบ้านหนองกุลาเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนจำนวน 568 คน เป็นโรงเรียนขนาดกลางตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 37 คน บริบทของโรงเรียนเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาประจำตำบล ที่ตั้งของโรงเรียนตั้งอยู่ใจกลางของชุมชนตำบลหนองกุลา อยู่ห่างไกลจากชุมชนเมือง โรงเรียนจึงต้องเน้นด้านวิชาชีพ และวิชาชีพชีวิต ที่สอดคล้องกับวิถีของชุมชน ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีรายได้น้อย โรงเรียนจึงต้องบริหารจัดการศึกษาบนความจำกัด

## 2. บริบทของชุมชน

ชุมชนหนองกุลาก่อตั้งเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2450 มีประวัติความเป็นมาที่ได้เล่าขานสืบต่อกันมาคือชุมชนแรกที่มาอาศัยอยู่เดิมมาประกอบอาชีพหาของป่าเลี้ยงครอบครัว ต่อมาเมื่อหนึ่งชื่อว่า ฝ่ “กุลา” ได้ใช้ไม้ต่าง ลาดต่าง เดินทางร่อนแร่พบเงรมาหาของป่าและแวะพักแรมกันอยู่รอบๆ หนองน้ำแห่งหนึ่งในหมู่บ้านพอรุ่งเช้าชาวฝ่กุลา ก็จากไปทิ้งร่องรอยเพียงซากกองไฟไว้เป็นอดีต ต่อมาชาวบ้านจึงเรียกหนองน้ำนั้นว่า “หนองกุลา” และเรียกชื่อหมู่บ้านตามชื่อหนองน้ำว่า บ้านหนองกุลา

อีกสมัยหนึ่งจากคำเล่าเมื่อครั้งก่อนมาชาวบ้านบึงพิง ปัจจุบันคือบ้านหนองไผ่ ได้มาอาศัยทำมาหากินที่หมู่บ้านนี้ โดยเมื่อครั้งนั้นยังเป็นป่ารก ชาวบ้านจากบ้านบึงพิงจะมาอาศัยทำมาหากินตอนฤดูฝนและฤดูหนาว พอถึงฤดูแล้งมักจะเกิดไฟป่าอยู่เป็นประจำทำให้ชาวบ้านต้องอพยพเลิกรากลับไปยังบ้านบึงพิง และเหตุการณ์ดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นเป็นประจำทุกๆ ปี เมื่อถึงฤดูแล้งชาวบ้านก็จะเลิกรากลับไปทุกที่เลยเรียกติดปากว่า “กุลา” “หนองกุลา” และจากคำเล่าต่อมาอีกนัยหนึ่งคือชาวบ้านครอบครัวแรกที่เข้าทำมาหากินที่หมู่บ้านแห่งนี้คือครอบครัวของนายลา ซึ่งบุกเบิกกลางป่าเพื่อทำมาหากิน และต่อมาในเวลาก็เสียชีวิตที่บริเวณหนองน้ำชาวบ้านเลยเรียกหมู่บ้านนี้ว่า “บ้านหนองกุลา” ชุมชนฝ่ตั้งเดิมอพยพมาจากบ้านปลักแรด (ตำบลปลักแรด อำเภอบางระกำในปัจจุบัน) มาสร้างเพิงพักอาศัยเป็นการชั่วคราวอยู่ตามริมหนองน้ำด้วยความลำบากในการเดินทางไป และกลับหลายคนจึงคิดปลูกกระท่อมถาวรขึ้น ต่อมาก็กลายเป็นชุมชนขนาดย่อม และขยายใหญ่ขึ้นตามลำดับ และได้เลือกผู้นำชุมชนขึ้นเพื่อปกครองดูแลชุมชน ต่อมาได้รับพระราชทานยศว่า “ขุนเกื้อกุลารักษ์”

นายสำราญ พัดแหว อายุ 81 ปี อดีตกำนันบ้านหนองกุลาเล่าว่า เดิมทีเดี่ยวหมู่บ้านหนองกุลามีห้วยมากมายและของป่าหลากหลายชนิด จึงมีการเก็บเข้าหลวงตั้งค้ำกล่าวที่ว่าห้วยน้ำห้วยชม ห้วยโปรง (ควงสำหรับห้วย เรียกว่าห้วยหลายชุด) ลานซี้ได้ เก็บภาษีห้วย ภาษีส่วย ระกา (ลูกชาย) ทุกปี ปัจจุบันมีนายล้อม อำพรหม ดำรงตำแหน่งกำนันตำบลหนองกุลา แบ่งเขตการปกครองเป็นหมู่บ้านออกเป็น 22 หมู่บ้าน ตำบลหนองกุลามีคำขวัญว่า วันแห้วหนองกุลา ปลาแร่รสเด็ด น้ำพริกแกงเผ็ดหนองไผ่ ศาลาเจ้าปู่ก็อกรวมใจ ไหว้หลวงพ่อบกวัดหนองหลวง ศูนย์เศรษฐกิจพอเพียง (โรงเรียนบ้านหนองกุลา, 2564)

ตำบลหนองกุลามีพื้นที่ทั้งหมด 81,969 ไร่ คิดเป็น 131.15 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตทิศเหนือจรด ตำบลนิคมพัฒนาและตำบลบึงกอก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ทิศตะวันออกจรด ตำบลบึงกอก ตำบลปลักแรด และตำบลพันเสา อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ทิศใต้จรด อำเภอวชิรบุรี จังหวัดพิจิตร และอำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร ทิศตะวันตกจรด อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร

ภูมิประเทศ มีลักษณะเป็นที่ราบ ที่มีลักษณะลาดเอียงไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ มีคลองหนองตะกุด คลองลานตาซ่าง และคลองพระรถ เป็นแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร มีทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 1065 (พิษณุโลก-กำแพงเพชร) ผ่านพื้นที่ตอนกลางในแนวตะวันออกเฉียงเหนือ-ตะวันตกเฉียงใต้ ตำบลหนองกุลามีฤดูกาลจำนวน 3 ฤดู คือ ฤดูร้อน ฤดูฝน และฤดูหนาว

ตำบลหนองกุลามีจำนวนประชากรทั้งหมด 14,515 คน ความหนาแน่นประชากรเฉลี่ย 110.67 คนต่อตารางกิโลเมตร ประชากรส่วนใหญ่มีรายได้มาจากการทำเกษตรกรรม (ทำนาและไร่ อ้อย) ประมาณร้อยละ 90 และประกอบอาชีพอื่น ๆ อีกร้อยละ 10 ประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อหัว 25,000 คนต่อปี สภาพสังคม ชาวบ้านในตำบลหนองกุลามีสภาพความเป็นอยู่แบบเรียบง่าย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน โดยชาวบ้านส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ มีวัดเป็นศูนย์รวมจิตใจ และเป็นศูนย์รวมของการทำกิจกรรมทางศาสนาในวันสำคัญต่างๆ มีประเพณีที่สำคัญคือ ประเพณีลอยกระทง ประเพณีสงกรานต์ และประเพณีแห่หลวงพ่อบก มีสถานที่สำคัญคือ วัดจำนวน 13 แห่ง สำนักสงฆ์ 1 แห่ง และสถานปฏิบัติธรรม 1 แห่ง มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 1 แห่ง โรงเรียนมัธยมศึกษา 1 แห่ง โรงเรียนขยายโอกาส 2 แห่ง และโรงเรียนประถมศึกษา 9 แห่ง มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล 4 แห่ง ศูนย์สุขภาพ 1 แห่ง และสถานีตำรวจ 1 แห่ง (องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกุลา, 2564)

สรุปได้ว่าชุมชนตำบลหนองกุลาคือชุมชนที่มีพื้นฐานทางด้านเกษตรกรรมเป็นหลัก มีพื้นที่กว้างขวาง มีจำนวนหมู่บ้านมาก มีลักษณะพื้นที่ชุมชนชนบทที่กระจายตัวสัมพันธ์กับแหล่งน้ำ ชุมชนมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมประเพณีที่เกี่ยวข้องกับแหล่งน้ำ เน้นการพึ่งพาตนเองตามวิถีของชุมชนเกษตรกรรมที่สัมพันธ์กับแหล่งน้ำ มีเป็นที่ตั้งของหน่วยงานราชการที่ช่วยอำนวยความสะดวกเนื่องจากชุมชนตำบลหนองกุลายู่ห่างไกลจากชุมชนเมือง

### 3. ผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลาคือ

ผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของสถานศึกษาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน คือ ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ เป้าหมายร่วมที่ทำทนายระบบสารสนเทศคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพและสภาพแวดล้อมเหมาะสม ครูมืออาชีพ โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก และกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง เครือข่ายการเรียนรู้ (Network) โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน และผลลัพธ์ (Outcome) นักเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะ (Skills) และคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities) ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

### 3.1 ผลผลิต

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูลและเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับผลผลิต ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง ครูมืออาชีพ และเครือข่ายการเรียนรู้ ดังนี้

#### 3.1.1 โรงเรียนพัฒนาตนเอง

##### 1) เป้าหมายที่ร่วมท้าทาย

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมท้าทาย ไว้ดังนี้

“เชิญเขตเชิญอาชีพเชิญอำเภอเชิญกรรมการสถานศึกษามาลง MOU เราก็บอกว่าจะใช้นวัตกรรมนี้ 4 ปี ห้ามชวนผอ. ล้ม ก็คือเป็นการประกาศว่าจะเอาจริงแล้ว ต้องมีรูปแบบการบริหารมีโมเดลที่ชัดเจน มันจะมีอยู่ในมาตรฐานเรื่องการบริหารจัดการด้านที่ 3 ซึ่งมันจำเป็นจะต้องมีทิศทางการพัฒนา ร่างเป็นโมเดลร่างให้ก่อน ว่าเราต้องการจะพุ่งเป้าไปที่เด็กมีทักษะในศตวรรษที่ 21 ตามนวัตกรรมที่เราใช้ สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่ว่าในเรื่องการพัฒนาเด็กในศตวรรษที่ 21 แล้วก็เป็นการกับสิ่งแวดล้อม เรื่องสิ่งแวดล้อมมาจากที่ชุมชนของเราเป็นแหล่งเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง แล้วก็เรื่องอาชีพก็เลยร่วมกันแล้วก็เอาเข้าที่ประชุมครูก่อนแล้วก็ที่ประชุมกรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบ”

ครูคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมท้าทายไว้อีกว่า

“พูดเรื่องสามเหลี่ยมไอซ์เบิร์ก (ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg theory)- ผู้วิจัย) คือสิ่งที่เป็นอยู่อันแรกกับสิ่งที่เราอยากจะเปลี่ยน ถ้าเราสอนภาษาไทย เมื่อก่อนนะเป็นการพัฒนาทักษะการเขียน แต่สิ่งที่เราอยากจะเห็นก็คือเด็กมีสมรรถนะ เราก็ดูว่ามันเปลี่ยนจากตรงไหนได้ เปลี่ยนจากโครงสร้าง มันทำให้พฤติกรรมเปลี่ยน โครงสร้างเปลี่ยน ความเชื่อกับ Mindset จะเปลี่ยน เพราะมนุษย์เราเปลี่ยนตรงนี้ได้ เชื่อแล้วเชื่อเลย ตรงนี้ก็เป็นจุดคานงัด ส่งผลตรงนี้ สุดท้ายถ้า Mindset ครูเปลี่ยน ครูก็จะเข้าใจง่าย แต่ถ้าครูยังเปลี่ยน Mindset ไม่ได้ คือการสอนแบบท่องอยู่ไม่มีทางที่เด็กจะมีสมรรถนะนี้ได้ มันกระเทือนค่ะ คานงัดก็คือตรงโครงสร้างสร้างระบบ”



ครูคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมทำทนายไว้อีกว่า

“การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน ก็การมีส่วนร่วมเลย ก็คือทุกครั้งที่เราจะขึ้นปีการศึกษาใหม่ จะมีการวางแผนพัฒนามี KRS เป็นเป้าหมายใหญ่ของโรงเรียน ผอ. ก็จะเอาเข้าวง PLC แล้วก็ให้คุณครูทุกคนมีส่วนร่วมปรับหรือแก้ไข แล้วก็ที่เราได้รับการ Feedback ก็คือโรงเรียนที่เขามาดูงานเขาก็จะมาแลกเปลี่ยนกับเราว่าตรงไหนที่เราจะต้องเพิ่มเติม แล้วปลายปีก็จะมีการประชุมว่ามันบรรลุเป้าหมายของเราไหม จากแผนพัฒนารายปีคะ คณะกรรมการของโรงเรียนก็มีส่วนร่วมคะ สมาคมศิษย์เก่า เอกชน หน่วยงาน อบต. ที่เขาเป็นเครือข่ายของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วม ผอ. ก็จะมีการเอาประเด็นที่เรา PLC ประชุมกับกลุ่มเครือข่ายด้วย”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมทำทนายไว้อีกว่า

“แรกๆ พี่ก็ยังอึดอัดแทนผอ. นะ เพราะพฤติกรรมคนบ้านเราเปลี่ยนยาก แต่ว่าถ้าเราจะปรับมันก็น่าจะไม่ยาก ค่อยเป็นค่อยไป คือกรรมการต้องเข้าใจโรงเรียนด้วย เราเห็นว่าโรงเรียนมุ่งมั่น ผอ. ก็เป็นนักพัฒนา ครูบางคนไม่เห็นด้วย ไม่เอา ไม่ทำ แต่คนส่วนใหญ่ทำ คน 2 คน เดี่ยวเขาก็ตาม สุดท้ายครูของเราก็อ่อนลง ก็ทำตามกันหมด ปัญหาเยอะนะตอนแรกๆ กรรมการบางคนยังไม่ได้ไปฟังเขาเลย ไปฟังคนภายนอกก็ว่า เอ๊ะ โรงเรียนเราสอนอะไร เขาก็พาเราไปดูของจริงด้วย ว่าเราจะทำแบบนี้ละ เราไปดูแล้วเราเห็นพ้องต้องกันว่ามันดีจริงๆ เพราะฉะนั้นกรรมการหรือว่าผู้ปกครองต้องไปในทิศทางเดียวกัน ถึงจะสำเร็จ การทำการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องใช้เวลา กว่าที่จะปรับได้นี้จนกันทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเด็ก ไม่ว่าจะผู้ปกครอง ไม่ว่าจะครู ไม่ว่าจะกรรมการ แล้วก็ผู้นำหมู่บ้าน เนี่ยจะต้องเข้าใจ องค์กรในชุมชนก็สำคัญ เพราะว่าเราเป็นกระบอกเสียงให้โรงเรียนได้ว่าสิ่งไหนดี สิ่งไหนไม่ดี เราสามารถที่จะรับรู้ภายนอก บางทีครูในโรงเรียน ผอ. เองปัญหาภายนอกก็ไม่มีรู้ แต่เราซึ่งอยู่ภายนอก เราจะรับทราบ แต่เราต้องจะต้องเป็นกระบอกเสียงแทนให้กับโรงเรียน ว่าขณะนี้โรงเรียนเราได้ก้าวไปถึงไหนแล้ว การเรียนการสอนมันดีขึ้นนะ มันไม่ใช่ที่เราจะมาเรียนเหมือนสมัยก่อนทุกอย่าง เราต้องปรับต้องเปลี่ยนเพราะเด็กของเรา อนาคตลูกเรา ทุกวันนี้เขาก็เห็นด้วย”

สรุปได้ว่าโรงเรียนบ้านหนองกุลามีเป้าหมายที่ร่วมทำทลายชัดเจน ซึ่งเริ่มจากตัวของผู้อำนวยการที่มีเป้าหมายที่ทลายส่วนตัว มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมที่จะสามารถพัฒนาเด็กให้ไปถึงสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้ โดยได้เริ่มจากการการกำหนัดความเข้าใจ (Memorandum Of Understanding: MOU) กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชนเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นถึงความตั้งใจจริงในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายนั้น จากนั้นจึงมีการสร้างรูปแบบของโมเดลการบริหารจัดการโรงเรียนโดยเน้นเรื่องการพัฒนาเด็กในศตวรรษที่ 21 และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งการสร้างเป้าหมายที่ร่วมทำทลายนั้นเกิดจากการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้นำแนวคิดทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Theory) มาประยุกต์ใช้ โดยเป้าหมายสูงสุดคืออยากเห็นเด็กมีทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยต้องปรับโครงสร้างและระบบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก่อน เพื่อปรับเปลี่ยนกรอบความคิดและความเชื่อของคน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาไปถึงเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ โรงเรียนได้มีการจัดทำแผนรายปีและมีการประเมินเพื่อทราบว่าโรงเรียนบรรลุเป้าหมายนั้นหรือไม่ และยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนที่เข้ามาศึกษาคูงานในการปรับและพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น และโรงเรียนยังได้มีการสร้างความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความเข้าใจว่าโรงเรียนต้องการเปลี่ยนแปลงอะไร มีเป้าหมายอะไร โดยกระบวนการทั้งหมดเน้นการมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน

## 2) ระบบสารสนเทศคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุล่า ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสารสนเทศคุณภาพ ไว้ดังนี้

“ระบบสารสนเทศนี้จริงๆ แล้ว เราก็มีปัญหาเยอะ เพราะว่ามี DMC แล้วก็ มีโปรแกรมของฝ่ายวัดผล มันไม่ลิงค์กันนะ ก็จะซ้ำซ้อนกัน เอามาใช้เป็นสารสนเทศไม่ได้ ของโครงการมี Q-Info ซึ่งจริงๆแล้ว เนี่ยหลักการเขาดู มากเลยนะ แต่ตัวโปรแกรมก็ยังไม่ค่อยโอเค คิดว่าระบบสารสนเทศวันนี้เราก็ต้องพัฒนาไปเรื่อยๆ เพราะตอนนี้ก็มีการเก็บข้อมูลรายบุคคลนี้ก็ใช้ Google sheet, Google form แล้วก็มาประมวลผล ปพ. 8 ทำแบบนี้ เพราะว่าส่งข้อมูลเป็นอิเล็กทรอนิกส์ การที่เราส่งเสริมครูให้ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนตลอด ถ้าครูไม่เป็นนักประชาสัมพันธ์หรือสื่อสาร

มันไม่ได้ผล เพราะว่าผู้ปกครองจะไม่รู้ว่าเราทำอะไร ครูทุกคนเป็น Editor เป็นบรรณาธิการที่มีคอลัมน์ของตัวเองต้องโพสต์ทุกอาทิตย์ อาทิตย์ละ 1 ครั้ง แล้วตรงนี้เป็นผลกับการพิจารณาเงินเดือนด้วยนะ พอครูใช้เทคโนโลยี อย่างนี้บ่อยๆ พอมีโควิด มันก็เหมือนมีเครื่องมือที่ใช้อยู่แล้ว ในเพจโรงเรียน ในไลน์ เราทำมานานแล้ว รongรับมานานแล้ว ข้อดีของการบริหาร สารสนเทศที่ว่าเรื่องของการฝึกเขาตลอดว่าต้องสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ เก่งๆ”

ครูคนที่ 2 โรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสารสนเทศคุณภาพ ไว้ชื่อว่า “สารสนเทศก็มีทั้งออนไลน์แล้วก็มีเก็บไว้ใน Google Drive แล้วก็ยังมีเพจ Facebook ของโรงเรียนที่เป็นสารสนเทศที่จะสามารถส่งข่าวสารให้กับ เครือข่ายแล้วก็ผู้ปกครองแล้วก็เครือข่ายภายนอกโรงเรียนนะคะ แล้วส่วน ภายในก็จะมีพี่ที่เป็นเจ้าหน้าที่ด้านสารสนเทศที่เขาเก็บข้อมูลอยู่ ส่วน Q-Info เป็นการจัดการเก็บข้อมูลเด็ก พอเด็กคนหนึ่งที่ครูสอนป. 3 นะคะ พอ ขึ้นป.4 ก็จะมีข้อมูลของเขาเป็นฐาน พอครู ป. 4 รับไปมันก็จะ เป็นข้อมูลที่ สามารถใช้ได้เลย แต่ว่าก็จะมีเปลี่ยนแปลงด้านส่วนอื่นๆ ที่ Update ขึ้นมา”

สรุปได้ว่าโรงเรียนบ้านหนองกุงลามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่โปรแกรมวัดผลของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบบจัดเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคล (Data Management Center: DMC) ระบบเพิ่มคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน (Quality Learning Information System: Q-Info) แพลตฟอร์มของกูเกิล (Google) และเฟสบุค (Facebook) ซึ่งผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูได้ จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการจัดการกิจกรรม การ เรียนการสอน ซึ่งยังต้องพัฒนาเพื่อให้มีการเชื่อมโยงกันของข้อมูล และการส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบ ออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะช่วงโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้ และมีความพยายามที่จะพัฒนาระบบ สารสนเทศให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นโดยการเก็บข้อมูลแล้วสามารถบูรณาการส่งต่อข้อมูล และใช้ข้อมูลได้ สะดวกยิ่งขึ้น

### 3) วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ไว้ดังนี้

“เราใช้จิตศึกษานำ ก็เลยทำให้เราเคารพกัน มันจะถูกเอาไปใช้ในตัวครูคือ Mindset ก็เปลี่ยน แล้วก็การปฏิบัติต่อเพื่อนครู ต่อผู้ปกครอง ต่อเด็ก ก็เปลี่ยนไปหมดเลย ทุกคนก็เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ กลายเป็นหัวใจ สำคัญของการพัฒนาองค์กร แล้วก็เวลาเขานำไปใช้ในวง PLC คนที่ไม่เคย กล้าพูด เขากล้าเพราะว่าเมื่อเขาไปใช้กับเด็ก แล้วก็เอามาใช้กับการพัฒนา ครูด้วย ต้องเปลี่ยนวิถีใหม่หมดเลย กระแทกแบบมันเชิงระบบเลย การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบคือเอาระบบมาจับ เอาวิธีอย่างครูหัวเด็กก่อนได้ ครูนั่งเท่าเทียมกับเด็ก เพราะว่าเราเคารพในความเป็นความเป็นศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์หรือความเป็นต้นไม้ ความเป็นอะไรเราก็เคารพหมด คือเรา ไม่ได้เป็นมนุษย์อหังการ ทุกชั้นทำเหมือนกันหมด อนุบาลถึงม. 3 เวลานี้ บำเพ็ญประโยชน์นะ ปรนนิบัติก็ทำเหมือนกัน จากที่เมื่อก่อนเด็กไม่ค่อยมา ครูไม่ค่อยมา เขาก็ต้องมาปรนนิบัติสถานที่ จิตศึกษาเริ่มพร้อมกัน เช็ท ระบบใหม่ก็คือจะเป็นโรงเรียนที่วิถีคล้ายๆ ล่าปลายมาดแต่ไม่เป็น หนองกุลา อันไหนเราทำไม่ได้เราก็ไม่เอา”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ

ไว้อีกว่า

“เมื่อก่อนก็คือตัวใครตัวมัน วัฒนธรรมองค์กรก็เปลี่ยนด้วยการ PLC ค่ะ มันขับเคลื่อนทุกๆ กิจกรรมจริงๆ คือเราอยู่เหมือนพี่น้องเลย มันกลายเป็น ว่ามีการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ เขาก็ค่อยๆ ซึมซับไป แล้วมันหลายปีแล้วนะ Mindset ก็เลยเปลี่ยน วิถีก็เลยเปลี่ยน เหมือนเด็กเขารู้แล้ว 7.00 น. ต้อง ทำความสะอาด เสร็จปุ๊บเขาก็มารอเข้าแถว อันนี้คือวิถีที่มันเปลี่ยนไป ถ้า เมื่อก่อนครูต้องเรียก มาเร็วๆ รู้ว่ากิจกรรมหน้าเสาธงมีเครื่องเพลงชาติ สวดมนต์ แผ่เมตตา และกิจกรรมภาษาอังกฤษภาษาจีน แค่นั้น แต่แผ่ เมตตาก็เป็นบทเพลงขอมอบความรักของฉันแต่ทุกสิ่งอันในโลกนี้ พอท่อง ไปแล้วเด็กรู้ความหมายทุกบรรทัด คือเราอยากจะทำอย่างนี้ๆ จากนั้นเขา ขึ้นห้อง ครูทุกคนหลังเข้าแถวเสร็จต้องเข้าวงจิตศึกษาทุกคน บ่ายก็ PBL ทุกคน เราเรียนรู้ไปเรื่อยๆ ครูก็ค่อยๆ เปลี่ยน มันดีตรงที่มันเปลี่ยนจากตัว ใครตัวมัน มาเอื้อเพื่อเผื่อแผ่กัน มีปัญหาอะไรก็ช่วยกันแก้ไขมันดีตรงนี้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพไว้อีกว่า

“ครูมีความเข้มแข็ง เวลาเราเข้ากลุ่มมีการประชุมอะไรกันทุกคนก็จะให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ก็คือไม่ได้แบ่งแยกว่าใครเป็นครูที่เป็นข้าราชการหรือว่าครูอัตราจ้าง เขาก็จะให้สิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นเท่าเทียมกันหมด แล้วก็คุณครูก็มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอค่ะ มีความเป็นประชาธิปไตยสูงในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ความคิดที่แตกต่างอย่างเช่นในเรื่องของปัญหาที่เจอ ต่อเด็กหรือแม้กระทั่งผู้ปกครอง ก็อาจจะมีการมองคนละมุมกันบ้าง แต่ไม่ถึงกับทะเลาะกัน เป็นการคิดเห็นที่แตกต่างและก็พอสูดท้ายแล้วก็จะต้องมา PLC กันว่าจะหาจุดแก้ไขยังไง ก็คือมีจุดร่วมที่จะสามารถยอมรับกันได้ ในส่วนของ PLC มันครอบคลุมตรงที่ว่าเหมือนกับเป็นเวทีที่เปิดให้คุณครูทุกคนได้เสนอปัญหาของตัวเองให้เพื่อนๆ ในกลุ่มช่วยกันแก้ปัญหา”

ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 4 ผู้นำชุมชนในท้องที่หมู่บ้านหนองกุลาและคณะกรรมการสถานศึกษา ได้สะท้อนภาพเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ไว้อีกว่า

“เวลาโรงเรียนมีโครงการอะไร เราจะให้ความร่วมมือเข้าประชุมทุกครั้ง แม้กระทั่งเกี่ยวกับการเรียนการสอน เทคโนโลยีใหม่ๆ จะเชิญกรรมการทุกครั้ง แม้กระทั่งการเปิดเทอม ปิดเทอม จะปิดใหม่ โควิดมาอีกรอบแล้วกรรมการจะว่ายังไง สรุปคือทุกเรื่อง แม้กระทั่งหาทุนไปดูงานไปดูโรงเรียน ตัวอย่าง เขาก็ต้องเอากรรมการไปด้วย เพื่อไปช่วยกันลงความคิดเห็นว่าเราสมควรจะแก้ไขของเราพัฒนาของเรา กรรมการสถานศึกษาจะร่วมด้วยทุกเรื่อง”

สรุปได้ว่าโรงเรียนบ้านหนองกุลามีการใช้จิตศึกษา เป็นฐานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ และสร้างการมีส่วนร่วมโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) ในการขับเคลื่อนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมการตัดสินใจ ร่วมกับทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จนเป็นวิถีและเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ

## 4) ระบบบริหารจัดการคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการคุณภาพไว้ดังนี้

“PLC เป็นส่วนหนึ่งที่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ สามารถบริหารจัดการโรงเรียนนี้ให้สามารถขับเคลื่อนและประสบความสำเร็จได้ และแผนกลยุทธ์ด้วยนะ กำหนดทิศทางที่ชัดเจนแล้ว ครูใหญ่จะบอกว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นเหมือนดาวเหนือ ทุกคนเงยหน้าไปก็รู้ว่านั่นนะคือทิศเหนือ ไม่ว่าจะหลงทางยังไงก็จะเห็นดาวเหนืออยู่ที่เดิม คือที่ผ่านมามันไม่ประสบความสำเร็จเพราะว่าผอ. ก็เปลี่ยนตามนโยบาย แล้วผอ. ก็เปลี่ยนบ่อย แต่อันนี้คือเราปักหลักแล้ว หลักการบริหารที่มีจุดยืนแล้วก็ชัดเจนหนักแน่นมั่นคงไม่ได้เปลี่ยนง่ายๆ เมื่อเราเจอนวัตกรรมที่มันใช่แล้ว เจอเจอกกลยุทธ์ที่มันใช่แล้ว เราคิดว่ามันพัฒนาได้ แต่เราเติมเรื่องกระบวนการ คือเป้าหมายอย่าเปลี่ยนเหมือนที่เขาพูดว่า เป้าหมายให้เขียนไว้บนศิลา แต่ว่าวิธีการให้เขียนไว้บนทราย คือวิธีการเราปรับได้ เจออุปสรรคอย่างนี้เราต้องปรับ อย่างเจอโควิดอย่างนี้”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการคุณภาพไว้อีกว่า

“จริงๆ แล้วถ้าถ้าเป็นเมื่อก่อนฝ่ายบริหารคือสั่ง ครูทำ แต่ตอนนี้ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะคุยกันในที่ประชุมก่อน เป็นการ PLC เพื่อวางแผนของฝ่ายบริหาร เรื่องเล็กๆ น้อยๆ บางทีก็ตัดสินใจร่วมกัน รับรู้พร้อมกันไม่ต้องรับรู้แบบทีละครั้งสองครั้ง แม้กระทั่งคำสั่งชั้นเรียน คำสั่งงานในต่างๆ ที่คำสั่งหน้าทีรวม ผอ.ออกมาก่อน เสร็จแล้วก็มาคลี่กันตรงนี้เหมาะไหม หรือว่าคนนี้ควรจะไปทำอย่างนี้คือเข้ามาคุยในที่ประชุมใหญ่เลยนะ ทุกคนตรวจสอบเป็นที่พอใจของคนก่อน แล้วก็ออกเป็นคำสั่ง กิจกรรมหลายๆ กิจกรรมก็จะต้องมีการออกแบบให้เข้ากับวิถีของเรา กลุ่มงานคุยกันก่อน แล้วก็มาขยายในวงใหญ่ ปรับเปลี่ยนอะไรม๊าย บางที 3 คนคิดก็ไม่เท่ากับ 20 คนคิด เพราะฉะนั้นก็เอาเข้าวงใหญ่ให้วงใหญ่ช่วยปรับ ทุกๆ การกระทำมีเหตุผลรองรับหมด”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการคุณภาพไว้อีกว่า

“ก็เหมือนกับโรงเรียนทั่วไปก็คือจะมีฝ่ายหลักๆ 4 ฝ่ายงานนะคะ แล้วก็จะมีที่เป็นหน่วยงานของแต่ละหน่วยงานที่หัวหน้าเขาก็จะแบ่งงานให้กับแต่ละฝ่ายที่คุณครูเขามีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ แต่ส่วนมากก็ถ้ามีที่คนไหนที่ไม่ติดภาระงานอะไร เขาก็จะมาช่วยกัน”

สรุปได้ว่าโรงเรียนบ้านหนองกุลามีโครงสร้างบริหารงาน 4 ฝ่าย การบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพนั้นประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) โรงเรียนมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) โรงเรียนมีกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) มีเครือข่ายในระดับชั้นเรียน ใช้กระบวนการ PLC ในระดับเครือข่าย กระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน และกระบวนการ PLC กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น โดยกระบวนการนี้ทำให้เกิดการคิดการตัดสินใจร่วมและสร้างวิธีการที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในการบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ความช่วยเหลือกันเมื่อปฏิบัติงาน และ 3) ผู้บริหารมีจุดยืนทางการบริหาร ที่มั่นคง มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มีความมั่นคงในเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสามารถเป็นหลักให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้ ซึ่งทั้งสามส่วนนี้เป็นระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนบ้านหนองกุลา

#### 5) สภาพแวดล้อมเหมาะสม

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเหมาะสม ไว้ดังนี้

“คือเดิมต้นทุนของหนองกุลามีต้นทุนไม่ใหญ่ ความเป็นสีเขียวอยู่แล้วนะ เราก็เพิ่มสนามพลังบวกก็คือ อย่างธรรมชาติก็ต้องมีเสียงน้ำตก เสียงน้ำอะไรอย่างนี้ มันช่วยให้มนต์ทำให้เด็กสงบ มีความร่มเย็นสดชื่น ก็สร้างสนามพลังบวก ใช้หลักจิตศึกษานี้แหละที่ว่าใช้พื้นที่สีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมก็เน้นตรงนั้น การคัดแยกขยะ มันอยู่ในโมเดลการบริหาร เรื่องเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เรื่องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เรื่องสวนพฤกษศาสตร์มันมีโครงการที่เราหยิบหลักๆ แค่นี้ เรื่องโรงเรียนสุขภาวะ”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเหมาะสมไว้อีกว่า

“ตอนนี้จากที่ย้อนกลับไปจากที่มาครั้งแรกนะคะ ก็ 3 ปีเปลี่ยนไปเยอะค่ะ เพราะว่าเราเหมือนกับว่ามีเครือข่ายของโครงการพฤกษศาสตร์ด้วย เกี่ยวกับพืชพรรณของโรงเรียนอย่างนี้ค่ะ ทำให้เรามีการอนุรักษ์ต้นไม้สีเขียว ก็ทำให้สิ่งแวดล้อมมันดูเหมือนมีความชุ่มชื้น มันเหมือนบ้าน ตอนนี้ก็มีสนามเด็กเล่นที่บูรณะใหม่ แล้วก็มีส่วนของคุณ User Net ที่เข้ามาให้บริการด้านอินเทอร์เน็ตค่ะ ช่วงพักกลางวันเด็กเขาก็จะเข้ามาสืบค้นข้อมูลได้”

นักเรียนของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเหมาะสม ไว้อีกว่า

“นักเรียน 1: ชอบบนห้องค่ะเพราะเราจะได้มีเวลาคิดมีเวลาทำอะไรที่เป็นของตัวเองเยอะขึ้น อย่างเช่นมีงานค้างแล้วก็ต้องทำให้เสร็จค่ะ

นักเรียน 2: ชอบก็จะเป็นหลังโรงเรียนค่ะ เพราะว่าอยู่กับธรรมชาติอากาศก็ดีคนไม่ได้เยอะไม่ได้แออัดค่ะ

นักเรียน 3: ชอบห้องซ่อมดนตรีค่ะ เวลาว่างที่เราไม่มีอะไรทำแล้วก็สามารถหยิบเครื่องดนตรีขึ้นมาซ้อมได้ค่ะ”

สรุปได้ว่าโรงเรียนบ้านหนองกุลามีการจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข โรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมโดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหาร และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจุดเด่นของสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนคือมีต้นไม้ใหญ่ที่ทางโรงเรียนได้อนุรักษ์ไว้ และจัดสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมหลากหลาย และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งในห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ และบริเวณต่างๆของโรงเรียน

### 3.1.2 ครูมืออาชีพ

#### 1) นวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไว้ดังนี้

“ที่นี่เราใช้จิตศึกษา PBL ถ้ามีอบรมของลำปลายมาศ (โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา-ผู้วิจัย) ก็จะส่งครูเข้าไปตลอด ก็คือต้องลงทุนเพื่อสิ่งนี้จริงๆ



เราก็เลยได้ครูแกนนำเพิ่มมา ถึงปีที่ 3 ของนวัตกรรมแล้วเนี่ยเราก็จะเป็น Master teacher กันทุกคน บทบาทของเราต้องช่วยโรงเรียนเครือข่ายที่มาจากหวังมาพึ่งเราเพราะว่าจะให้ไปล่าปลายมาคาก็ไกล แล้วก็ในพิษณุโลกเองก็คือไปเป็นโค้ช มีแชร์ทรัพยากรกันตลอด ส่วนมน. ก็จัดอบรมให้เรื่อย มีโค้ชกลาง โค้ชพื้นที่ทำงานร่วมกันตลอดนะ”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ไว้อีกว่า

“หลักๆ เราก็ใช้จิตศึกษา, PBL, PLC ตอนนี้อย่างที่เราวางแผนว่าเราจะสร้างหน่วยบูรณาการใหม่ให้เหมาะกับโรงเรียนเรามากที่สุด ซึ่งแต่เดิมนะเราจะใช้ของหน่วยที่เป็นที่เขาทำเรียบร้อยแล้ว จิตศึกษานี้ก็ไม่ใช่นวัตกรรมใหม่ แต่เป็นเรื่องที่เรานำไปใช้กับเด็กจริงๆ แล้วก็ดูความเปลี่ยนแปลงของเด็กที่เกิดขึ้นก็พบว่าเด็กค่อนข้างจะนิ่งขึ้น แล้วก็เรื่องของ การแสดงออก จากเด็กบางคนที่เขาไม่กล้าพูด ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเลย พอเราให้เวลาเขามันก็เลยทำให้เขากล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตัวเอง มันเหมือนค่อยๆ พัฒนาแล้วก็มีโรงเรียนที่เขาเข้ามาดูงาน เราก็ได้ร่วมถ่ายทอด ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน กันนวัตกรรมที่ใช้ค่ะ แล้วก็ได้ร่วมเป็นโค้ชพื้นที่ให้กับโรงเรียนในรุ่นที่ 2 ด้วย”

กรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ไว้อีกว่า

“ความจริงก็คือในเป้าลึกๆ แล้วในแก่นของมัน อยากให้เด็กทำอะไร อยากให้เด็กพัฒนา ผมสอนการทำงานอาชีพมาตลอดก็ยังมีเด็กสนใจอยากรู้ อยากเห็นมันก็จะยังยืนนะ ถ้าเราเอาแต่ตัวเราเป็นหลักเนี่ยไม่ยึดตัวเด็กเนี่ยไปไม่รอดเหมือนกัน เราก็ต้องดูว่าความต้องการของเด็ก ถ้าเข้าถึงตัวเด็กได้ก็สนุก พอติจิงหะที่ผอ. มาเปลี่ยนแปลง ก็เปลี่ยนระบบเป็นมีทั้ง PBL เริ่มกลายเป็นเหมือนมีผู้ช่วย รมววิชาแทนที่ตัวเองจะมาเกรี้ยวกราดกับลูกศิษย์ เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายของตัวเองนี้ เด็กก็ไม่ต้องไปรับภาระมาก อย่างนี้ดีกว่า แต่เดิมนะเราก็ไปเน้นในเรื่องของความรู้เรื่องหลักวิชาการ แต่พอเป็นหลักสูตรนี้เราก็เน้นเรื่องของการกระบวนการเรื่องของการใช้กระบวนการเข้ามาจับ เมื่อใช้กระบวนการได้แล้วก็จะเอาไปประยุกต์กับอย่างอื่นได้”

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านหนองกุลามีครูมืออาชีพที่มีการใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ได้แก่ จิตศึกษา และ กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ซึ่งโรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้ใช้นวัตกรรม โดยครูจะต้องเข้ารับการอบรมจากหลักสูตรของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา หลักสูตรของมหาวิทยาลัยนเรศวร และมีเครือข่ายโค้ชกลาง โค้ชพื้นที่ เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถใช้นวัตกรรมได้ และโรงเรียนบ้านหนองกุลาสสามารถเป็นต้นแบบในการถ่ายทอดนวัตกรรมให้กับโรงเรียนอื่นๆ ในเครือข่ายและที่เข้ามาศึกษาดูงานได้

## 2) นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้ดังนี้

“คำตอบของเด็กในโรงเรียนนี้ไม่มีผิดไม่มีถูก ระดับตัดสินใจเด็กจะขยับขึ้นเรื่อยๆ เราก็สร้างให้เขาในระดับตนเองก่อน กลุ่ม โรงเรียน ประเทศ ถ้าได้เปิดใจตอบ เขาจะตอบแบบบางคนเราคิดว่าไม่น่าจะตอบได้ แล้วเขาตอบดีทุกครั้งเลย เราต้องเปิดโอกาสให้เด็ก มันอยู่ที่ตัวครู เด็กไวใจเราไหม เด็กรู้สึกปลอดภัยที่จะตอบไหม ครูจะต้องไม่ตัดสินคำตอบเราก็พูดกับเด็กเสมอว่าตอบมาเลยลูก ไม่มีผิด ตอบได้ลูกเดี่ยวครูนะ วิธีที่เราทำโทษอะไรใช้มาหมดแล้วมันไม่ได้ผล มันหยุดชะงักพฤติกรรมตอนนั้น แต่มันก็เกิดขึ้นได้เรื่อยๆ บางทีตอบปากเปล่าเด็กไม่ตอบ ให้เขียน เวลาทำจิตศึกษา มันจะมี 3 ชั้น ชง เชื่อม ใช้ ต้องรอฟังเขา เขาก็จะรู้สึกว่สิ่งที่เขาทำมีครูมองเห็นเขาและทุกๆคำตอบ กิจกรรมไหว้ครูเราเปลี่ยนค่ะ เราไม่ทำพานแต่เรารับเป็นต้นไม้ ก็เป็นต้นไม้ของห้อง แล้วก็กลับมาแต่งที่ห้องตัวเอง เด็กบางคนเอาต้นกล้วยมา ปีที่แล้วเอาต้นตาลมาก็มินะ พุง กะเพรา โหระพา พอเราไหว้ครูเสร็จแล้วเราก็พากันไปปลูก มันจะมีที่ข้างหลังโรงเรียนอยู่ เด็กก็ไม่ต้องไปบอกให้พ่อแม่จัดพานจัดอะไรด้วย แล้วก็ได้ประโยชน์ด้วย นี่คือนี่ที่เปลี่ยน ก็เห็นคุณค่า”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้อีกว่า

“มี 3 ส่วนนะคะ อันดับแรกก็เป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมในห้องเรียน แล้วก็การใช้จิตวิทยาอย่างเช่น การพูดเชิงบวก การไม่ดูว่าเขาหรือว่าไม่ใช่ความรุนแรง มันทำให้เขาเกิดความไว้วางใจรู้สึกอุ่นใจ แล้วก็มีการระบายอากาศหลายบรรยากาศ เช่น บรรยากาศที่ทำทนาย ก็จะเป็นการพาเขาไปผจญภัยรอบโรงเรียน ไปเจอสถานการณ์ใหม่ๆ แล้วก็มีการระบายอากาศอบอุ่น ก็จะเป็นกิจกรรมที่เราจัดขึ้น วันปีใหม่ วันสำคัญ ก็จะสร้างบรรยากาศในห้องเล็กๆ ให้เขา แบบเหมือนครอบครัว บรรยากาศควบคุมก็จะเป็นช่วงที่มีการสอบก็ให้เขาเห็นว่าเราจริงจัง ก็คือทำบรรยากาศให้มันหลากหลาย”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้อีกว่า

“ก็ชอบเรื่องนี้แหละที่ครูเปิดใจก็คือมันถึงเด็ก ห้องนี้เคยไว้วาย ครูที่เคยทำเป็นเสียงเกรี้ยวกราด แต่ก็เปลี่ยนเป็นสงบ แล้วเด็กก็จะเริ่มจดจ่อว่าครูจะทำอะไร ครูก็ปรับตัวยากเหมือนกันไม่ให้ใช้ไม่เรียวมันเอาไม่อยู่ทำยังไงนี้แหละเพิ่งเห็นเป็นตัวเป็นตนว่าจิตศึกษานี้แหละเอาอยู่ ความจริงแล้วเมื่อก่อนเข้าห้องปุ๊บก็จะเล่นแต่วินัยก่อนเลยแหละ งานที่สั่งได้ไหม ทำมาไหม ใครทำมาบ้างใครไม่ทำบ้าง จิตศึกษาเนี่ยมันไปสร้างวินัยข้างใน เรื่องของการบังคับตัวเอง ก็มันเกิดจากข้างในมันก็จะเห็นผลได้ชัดเจนกว่า เคยสอบถามโรงเรียนอื่นๆ ที่เขาไปใช้แรกๆ เขาก็โดนต่อต้าน แต่ที่นี้ข้างห้องที่เขาเคยต่อต้านเขาเห็นว่าเอาเด็กจากที่วุ่นวายให้เงียบได้ ก็มันขัดใจก็ไม่เรียวไม่ได้ก็ต้องใช้จิตศึกษานี้แหละเข้ามาทดแทน จิตศึกษาแทนไม่เรียว”

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านหนองกุงลามีครูมืออาชีพที่มีการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยการใช้จิตศึกษาเป็นฐานและเป็นวิถี มีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น บรรยากาศทำทนาย บรรยากาศอบอุ่น บรรยากาศควบคุม และบรรยากาศผ่อนคลาย โดยครูเปลี่ยนจากการพูดเสียงดังเป็นพูดเสียงเบา เปลี่ยนจากที่มีคำพูดที่รุนแรง เป็นการใช้เหตุผล และรอคำตอบจากเด็กนักเรียนได้ ไม่เน้นการตัดสินหรือจัดลำดับเด็กนักเรียนแต่สนับสนุนการใช้เหตุผลประกอบการคิดและการตัดสินใจ ทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือเด็กสงบลง นิ่งและมีวินัยมากขึ้น

### 3) กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้ดังนี้

“เรื่องของการวัดประเมินผลของครู ที่มีวิชา PBL แนวทางการรับรู้ของเด็กของผู้ปกครอง แนวทางของโรงเรียน เราจะทำยังไงเพื่อที่จะให้มันสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ ใหม่ๆ ผู้ปกครองไม่เข้าใจนะว่า จะไปสอบเรียนต่อ ม.1 ที่อื่น แล้ววิชาจากที่อื่นเขาเรียน 8-9 วิชา มันเหลือแค่ 4 นะ เราจะไปสู้เขาได้ไหม ผอ. ก็อธิบายว่ามันไม่ได้หายไปไหนหรอก มันก็อยู่ใน PBL แล้วก็ยอมเอาตัวแทนเด็กไปสอบเฉลิมขวัญ แล้วเขาก็ดีนะ ไม่ได้เรียนสังคมไม่ได้เรียนประวัติศาสตร์อะไรเลยนะ แต่ว่าในวิชาที่เขาสอบเรียน ม.1 มันก็จะมีวิชาหลัก วิทยุ สังคม ซึ่ง 2 วิชานี้ก็อยู่ใน PBL เด็กก็สอบได้ สอบได้ดีๆ ด้วย อันดับต้นๆ ด้วย คือเพื่อพิสูจน์ให้ผู้ปกครองเห็น แต่ความจริงเขาไม่ได้จะส่งลูกไปเรียนหรอก เราแค่ทดลองพิสูจน์ให้เขาเห็นให้ประจักษ์ ช่วงหลังก็ไม่มีใครถามแล้ว ยิ่ง สมศ. เข้า คะแนนผลการประเมินของเราสูงกว่าโรงเรียนประจำจังหวัดอีก ก็คือคุณภาพ คนข้างนอกมาประเมินเราได้ดีมากหมดทุกมาตรฐาน เขาดูเรื่อง Active Learning การสร้างนวัตกรรม เขาไม่ได้ดูจากผล O-NET อย่างเดียว เราทำกับเด็ก มันไม่ใช่แค่ Pre -Test, Post -Test แล้วเห็นผล นวัตกรรมเรามันเป็นแบบทั้งปัญญาภายในและปัญญาภายนอก”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้อีกว่า

“เราใช้ตัวอย่างของเขาก็คือในช่วงปีแรกๆ เราก็มีการไปขอแบบที่เป็นแบบประเมินของโรงเรียนลำปลายมาศ แล้วก็มาบูรณาการกับเรา แล้วก็ยังมีอีกโรงเรียนหนึ่งที่เราไปศึกษาดูงานที่ตะเคียนราม แล้วก็ปีนั้นก็มีการปรับเปลี่ยนน้อง จาก ม.นเรศวร เขาปรับให้ ทุกที่การกรอกข้อมูลมันจะค่อนข้างยาก ตรงที่ว่าเวลาครูแต่ละคนกรอกข้อมูลเข้าไปแล้วมันเป็นการกรอกทั้งหมด 12 ชั้น ซึ่งคุณครูแต่ละท่านบางคนให้เด็กทำชิ้นงานของ PBL เกินกว่าชิ้นงานที่เขาได้ให้แนวทางไว้ เราก็มีการพูดคุยร่วมกันว่าโรงเรียนจะใช้ 12 ชั้น แต่ว่าคุณครูต้องดูว่าขึ้นไหนที่เราจะเป็นงานหลักในการพัฒนางานของเด็ก คือมันค่อนข้างจะยากตรงที่ว่ามันมีทั้งงานกลุ่ม งานเดี่ยว เราก็เลยมา

ตกลงกันในกลุ่ม PLC ว่าโรงเรียนเราก็จะปรับเป็นแต่ละวิชาที่เป็น 1 ชั้นงาน ค่ะแนนนเท่ากัน มันก็มีการพัฒนามาทุกปี มันไม่มีอันเดียวแล้วก็ใช้ได้ สมบูรณ์เลย ก็มีการมีการเปลี่ยนแปลงเรื่อยๆ เวลาเจอปัญหาที่มาแก้ แล้วก็ ทำใหม่และแก้ไข ก็มีการให้ ปพ. เหมือนเดิมแต่ที่ว่าเราจะไม่ได้ตัดสิน อย่าง ผู้ปกครองปีแรกว่าจะถามว่าลูกได้ลำดับที่เท่าไร ผู้ปกครองเขาจะแบบว่า อยากให้ลูกได้ที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 แต่ว่าในส่วนของจิตใจเด็กพอมันเกิดการ เปรียบเทียบแล้วเขารู้สึกว่า อย่างที่สุดท้ายเขาก็จะรู้สึกว่าเขารู้สึกไร้ค่าจึง เขาทำไม่ได้ลำดับที่สุดท้ายของห้องเลย พอเราเปลี่ยนไม่ได้ให้ระดับคะแนน ให้เพียงแค่ตัดสินผลการเรียนว่าวิชาไหนเขาควรพัฒนาได้เท่าไร ก็ยังเป็น เกรดอยู่ค่ะ แต่จะไม่ได้บอกลำดับที่ว่าคุณได้ที่เท่าไรของห้อง วิชาหลักที่ยัง เป็นวิชาอยู่ก็มีภาษาไทย ภาษาอังกฤษ แล้วก็ คณิตศาสตร์ นอกนั้นก็คือมา จัดเป็น PBL ก็เป็นระบบเกรดปกติแล้วอีก 5 วิชาที่รวมกัน ก็แยกมาเป็น ระบบเกรดเหมือนกันแต่ที่ว่าตัวลงระบบมันจะไม่ใช้ตัวเดิมที่เราเคยลง แต่ว่า จะเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง ตัวเด็กเขาก็เหมือนผู้ปกครอง ตอนแรกเขาก็ไม่เข้าใจ เพราะว่าตอนแรกถ้าเขาได้ที่ 1 ปกติพ่อแม่เขาจะมีการตั้งเป้าหมายกับพ่อ แม่ว่าได้ที่ 1 แล้วจะได้อะไร แต่พอมันเปลี่ยนไปเป็นเกรดที่ไม่มีลำดับที่เลย เขาก็สงสัยว่าหนูได้ที่เท่าไร หนูอยากรู้ ก็บอกว่ามีการปรับเปลี่ยนใหม่แล้ว เราจะได้ให้ลำดับที่เราจะไม่ตัดสินว่าใครได้ใครเก่งที่สุดในห้องนะ หลังจากนั้นเขาก็มีการให้ความช่วยเหลือเพื่อนๆ มากขึ้น มันเหมือนกับไม่ได้ แข่งขันนะค่ะ แต่ว่าทุกคนก็จะช่วยกัน ช่วยเหลือเพื่อนมากขึ้น”

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านหนองกุลา มีครูมืออาชีพที่ใช้การกระบวนกรวัดและประเมินผล หลากหลายตามสภาพจริง โดยยังมีการใช้ระบบเกรดตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่จะไม่มีการจัดลำดับที่ว่าใครเก่งกว่าใคร ทำให้นักเรียนเรียนรู้โดยมีการ ช่วยเหลือกันมากขึ้น เพราะไม่ต้องแข่งขันกันให้ได้ลำดับที่สูงกว่า มีการบูรณาการหน่วยกิจกรรมการ เรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเกิด จากกระบวนกรชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) สร้างหน่วย การเรียนรู้ที่ประยุกต์มาจากหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน บ้านหนองกุลา มีการวัดและประเมินผลจากกระบวนกรปฏิบัติงานและชิ้นงานแล้วจึงมาตัดสิน เป็นระบบเกรดให้เป็นไปตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3.1.3 เครือข่ายการเรียนรู้

#### 1) เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

“การบริหารเครือข่ายในโรงเรียนก็จะมีหัวหน้าวิชาการช่วงชั้น ที่พาทีม PLC ซึ่งการ PLC ในสายชั้นเราจัดชั่วโมงให้ แต่ PLC วงใหญ่ของโรงเรียนทุกคนต้องเข้า ก็จะเอาเรื่องเล่าในสายชั้นว่าเขา PLC แล้วได้ประเด็นอะไรที่อยากจะแชร์ให้เพื่อนคนอื่นรู้ ส่วนเครือข่ายภายนอกโรงเรียนที่มาช่วยซัพพอร์ต ก็โครงการศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง สวนพฤกษศาสตร์ เราต้องไปสำรวจพืชพรรณในชุมชน ในแหล่งเรียนรู้ในชุมชน อย่างกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มฝักอาชีวะ คนที่ฝักอาชีวะก็ต้องมีเด็ก เยาวชน คนในชุมชน ก็กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อกันตลอด มีปราชญ์ชุมชนมาช่วย ชุมชนกับโรงเรียนค่อนข้างจะแน่นเรื่องแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน PBL เราใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้กับเด็กในช่วงแรกๆ ของการเรียนรู้ PBL ก็พาไปสวนป่าของลุงประกอบก็ได้แรงบันดาลใจหรือว่าอาชีพหลักๆ ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้พิพากษา ก็เชิญเขามาพูดในโรงเรียน แล้วก็อนามัย นี่ก็คือแหล่งเรียนรู้ในชุมชนจริงๆ ก็ค่อนข้างจะครบ สำหรับเรื่องศาสนา เราก็ยังพาไปร่วมกับชุมชนนะ อย่างในวันพ้อวันแม่อย่างนี้ก็ใช้ศาลาวัด เราไม่ต้องมาจัดสถานที่เองก็ได้ผู้ปกครองด้วยได้ชุมชนด้วยมันก็เป็นข้อดี เพราะว่าอยู่ใกล้วัด”

ผู้นำชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ไว้อีกว่า

“เข้าไปสอนเด็กในเรื่องของความรู้ ภูมิปัญญาค่ะ คือเด็กเราจะต้องรู้ว่าพืชพื้นถิ่นของเราคืออะไร แล้ววิธีการนำมาใช้ประโยชน์ทำอะไร โดยเราให้ทฤษฎี เสร็จปุ๊บจะพาเด็กไปที่นาแห้วนะ ไปดูกรรมวิธีที่ปู่ย่าตายายเราอนุรักษ์ไว้ เขาซุดหัวแห้วเขาทำอะไร ชั้นตอนการแปรรูป ทำเป็นแป้งทำอย่างไร แปรรูปทำขนมรับประทานอย่างไร แล้วก็เราก็ได้นำไปปลูกให้เขาเห็นต้นด้วย เขาก็จะคุ้นหูแล้วก็จะจินตนาการว่าเออเขาได้ชิมแล้วเขาได้เคยไปซุด เคยได้ไปดูกรรมวิธี เข้าไปสอนไม่มีคำวิพากษ์เข้าไปโดยที่เราอยากให้เด็กเขารู้ว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นเรา ที่เราอนุรักษ์ไว้เนะมันดีนะ รายการ

อำเภอจันทบุรีมาถ่ายทำ รายการทีวีช่อง 9 ช่อง 7 ช่องไทยรัฐทีวีอะไรเขาก็มาค่ะ ก็คือคนทั่วประเทศเขารู้จักของเราอะ เพราะฉะนั้นเราจะต้องหาองค์ความรู้ตรงนี้ได้ก็ต้องรู้ด้วย ก็เอากลุ่มอาชีพเราเข้าไปไปสอนสอนให้เขารู้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ไว้อีกว่า

“ถ้าหน่วยใหญ่ก็จะเป็นผู้บริหารแต่ละฝ่าย แล้วก็มีการย่อยไปก็จะมีหัวหน้าฝ่ายวิชาการช่วงชั้น แล้วก็จะมีกลุ่มครูที่เป็นกลุ่มงานแต่ละฝ่ายกลุ่มงานวันสำคัญ กลุ่มงานที่เป็นมอบหมายย่อยค่ะ เขาก็จะเป็นเครือข่ายจะมีครูพี่ไลน์บ้าง มีอะไรที่เป็นติดต่อกันส่วนตัวเลย กิจกรรม PBL เป็นส่วนที่รวบรวมเครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน ในชุมชนจะมีเครือข่ายของผู้ปกครองค่ะ แต่ละห้องจะเลือกผู้ปกครองเป็นทีม 5 คน ที่เป็นหลักแกนหลักของห้อง แล้วก็จะมีหัวหน้าผู้ปกครองคนหนึ่งที่เราสามารถให้เขามาร่วมประชุมหรือมาเป็นเครือข่ายของโรงเรียน 1 คน ผู้ปกครองเลือกกันเอง กลุ่มอื่นก็จะมีกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ของเราจะมีหลากหลายหมู่บ้านมาร่วมกัน กลุ่มอาชีพที่เชิญเข้ามาให้ความรู้ก็จะมีลุงประกอบ ที่เขาเป็นปราชญ์ชาวบ้านที่เขาได้รางวัล เขาก็จะมาให้ข้อมูลเวลามีนงาน หรือมีอะไรของโรงเรียนเขาจะให้ความช่วยเหลือตลอด มีการมาให้ความรู้ บางทีก็มีนักเรียนไปไปที่ศูนย์เขาเลย ที่บ้านเขาจะทำเป็นศูนย์การเรียนรู้ก็ให้เด็กไปร่วมกิจกรรมที่นั่น”

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านหนองกุลามีเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน โดยจำแนกเป็น 1) เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ระดับช่วงชั้น ขับเคลื่อนโดยหัวหน้าวิชาการระดับช่วงชั้น เชื่อมประสานด้วยกระบวนการ PLC ระดับช่วงชั้น เครือข่ายการเรียนรู้ระดับชั้นเรียน เชื่อมประสานด้วยกระบวนการ PLC ระดับชั้นเรียน และกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้เป็นไปตามหลักสูตร และเครือข่ายกลุ่มงานมีหน้าที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมโครงการต่างๆให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ เชื่อมประสานโดยกระบวนการ PLC กลุ่มงาน และ กระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน 2) เครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพในชุมชน และเครือข่ายปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน สืบทอดภูมิปัญญาและสนับสนุนความรู้ด้านอาชีพให้กับนักเรียน

## 2) เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ไว้ดังนี้

“ชัดเจนที่สุดก็คือที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา แล้วก็โรงเรียนเครือข่ายของเขา รุ่นแรกๆ ก็ถ้ามีอบรมของลำปลายมาศก็จะส่งครูเข้าไปตลอด คือถ้างบที่ กสศ. ให้มา 100,000 บาท ก็จะเป็นการอบรมไปแล้ว 50,000 บาท ถ้าไม่พอก็จะใช้งบอุดหนุนเสริมเข้าไปอีก คือถ้าเขาให้โควตาอบรม 2 คน เราก็จะส่งไป 8 คน เรายอมเสียค่าลงทะเบียนเพิ่มเอง ส่วนเครือข่ายภายนอกที่อีกวงหนึ่งก็คือ มน. โรงเรียนในเครือข่าย ก็ใช้การทำงานร่วมกัน ต่างคนต่างฟังกัน ก็เป็นการแลกเปลี่ยน การไปช่วยเขาก็ทำให้เรามั่นใจมากขึ้น มีประสบการณ์ก็มั่นใจมากขึ้นที่จะเล่านวัตกรรม อย่างเขตเมื่อก่อนก็ว่า มันจะดีจริงหรือแต่พอเห็นโรงเรียนต่างๆ มาดูงานเราเขตก็ฟังมาที่เรานะ”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ไว้อีกว่า

“ตอนนี้ก็มีเครือข่ายหลายจังหวัด ที่แรกเป็นเครือข่ายที่ใช้นวัตกรรมก่อน แล้วก็ต่อมาก็จะมีทั้งเขตพื้นที่ แล้วก็ยังมีของเทศบาลก็มีที่เป็นคนละหน่วยงาน เขาก็มาขอดูแนวทาง จะเป็นการแลกเปลี่ยน ครูที่เขาเป็นแกนนำเขาก็จะมาให้ความรู้ที่ห้อง ส่วนครูท่านอื่นเขาก็จะไปดูกิจกรรมที่จัดจริง”

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านหนองกุลามีเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) มหาวิทยาลัยนเรศวร เครือข่ายสถานศึกษาร่วมพัฒนา และโรงเรียนที่สนใจนวัตกรรมที่เข้ามาศึกษาดูงาน ซึ่งการสร้างเครือข่ายภายนอกเกิดจากแรงขับเคลื่อน 3 ประการคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการเป็นแรงผลักดันหลักให้เกิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก 2) โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเชื่อมโยงเครือข่ายที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียนบ้านหนองกุลา และ 3) โรงเรียนอื่นที่เห็นภาพความสำเร็จจากการใช้นวัตกรรมของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ซึ่งมีบทบาทในการสะท้อนภาพความสำเร็จ และเผยแพร่นวัตกรรมการจัดการศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง



### 3.1.4 ผลผลิตอื่น

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัยได้พบผลผลิตอื่นเพิ่มเติม ซึ่งสามารถนำมาอธิบายผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ดังนี้

#### 1) โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน

ผู้นำชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน ไว้ดังนี้

“ผลสะท้อนตรงที่ว่าเด็กของเราจากที่ไปเรียนที่อื่นก็กลับเข้ามาเรียนที่บ้านแรกๆ ของเราคือส่วนใหญ่ลูกหลานจะขึ้นรถตู้ตั้งแต่เช้าออกไปเรียนที่อื่น แต่พอโรงเรียนเราพัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ ช่วงหลังๆ เด็กเพิ่มขึ้น เห็นได้ชัดเจนนี้ แล้วก็ผู้นำชุมชนสมัยก่อนจะมีแค่ในเขตหนองกุลาหมู่ 4 หมู่ 22 แต่เดี๋ยวนี้ หมู่ที่ใกล้เคียงในละแวก 5 หมู่ 6 หมู่ก็จะมาร่วมด้วย เพราะคือความคิดเห็นว่าโรงเรียนดีขึ้นแล้ว”

สรุปได้ว่าโรงเรียนบ้านหนองกุลามีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจนเป็นที่ยอมรับของชุมชนทำให้ผู้ปกครองมีความไว้วางใจที่จะส่งนักเรียนเข้ามาเรียนในโรงเรียนเพิ่มขึ้น และผู้นำชุมชนเห็นภาพความสำเร็จจึงมีความเชื่อมั่นต่อโรงเรียนจึงเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนมากขึ้น

#### 2) โรงเรียนได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียนอื่น

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียนอื่น ไว้ดังนี้

“เมื่อเข้าไปเป็นวิทยากรที่เทศบาลในเมือง เขาก็มีศูนย์เด็กเล็ก 20 ศูนย์ แล้วก็ 1 โรงเรียนอนุบาลประจำเทศบาล ครูก็จ้างเหมาเป็นปี ก็ไม่มีความต่อเนื่อง ไม่มีระบบเทรนครู ไม่ได้มีวง PLC ก็ยากนะคิดว่าต้องช่วยเขานานพอดีที่ที่เขาเรียนบริหารด้วยกันก็เป็นคน. เขาก็เลยอยากจะช่วยโรงเรียนนี้ช่วยของเทศบาล ก็เลยเรียกไปใช้งาน ไม่ได้ติดขัดว่าเฉพาะสพฐ. นะ เอกชนก็มี ยิ่งเขาประสบความสำเร็จเด็กเขาก็จะเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข เราก็จะได้บุญตรงนั้น ช่างบนเขาเปลี่ยนไม่ได้เราก็เปลี่ยนจากข้างล่าง แล้วก็ให้กำลังใจกันตรงนี้ เราไม่ต้องคิดการใหญ่ที่จะไปเปลี่ยนประเทศนี้หรอกเอาแค่หน้างานของเราหน้าตักของเรา เราก็ช่วยได้แล้วเราก็สร้างเครือข่ายให้เยอะขึ้น เผยแพร่นวัตกรรม”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียนอื่น ไว้อีกว่า

“โรงเรียนบ้านหนองกุลามีโรงเรียนเข้ามาศึกษาดูงานในปีการศึกษาที่ผ่านมา มา ประมาณ 30 โรงเรียนค่ะ”

จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนบ้านหนองกุลา พบว่าโรงเรียนเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียนอื่น จนได้รับรางวัลต่างๆ ดังนี้

- 1) โรงเรียนบ้านหนองกุลาได้รับการรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) สมศ. รอบ 4 ระดับดีมากทุกมาตรฐาน
- 2) โรงเรียนบ้านหนองกุลาได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทานระดับก่อนประถมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2563
- 3) โรงเรียนบ้านหนองกุลาได้รับรางวัลชนะเลิศนวัตกรรมการบริหาร IQABM จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 1 ประจำปีการศึกษา 2564

สรุปได้ว่าโรงเรียนบ้านหนองกุลามีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจนเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียนอื่น จนทำให้ผู้บริหารและครูได้ทำหน้าที่เป็นวิทยากรเผยแพร่นวัตกรรมให้กับหน่วยงานภายนอก มีโรงเรียนที่สนใจเข้ามาศึกษาดูงานความสำเร็จของโรงเรียนบ้านหนองกุลา และทำให้โรงเรียนได้รับรางวัลต่างๆ เป็นที่ประจักษ์ชัดเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้น

## 3.2 ผลลัพธ์

### 3.2.1 นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ไว้ดังนี้

“ก็คือเราไม่ได้เอาใจแค่เด็กเก่งแล้วทิ้งเด็กอ่อนนะ หรือเอาใจเฉพาะพ่อแม่ที่สนใจอย่างเดียว แล้วทิ้งเด็กพ่อแม่ไม่สนใจ คือเราก็ดั้งปณิธานนะว่าเราจะรักศิษย์ทุกคนเสมอเหมือนลูก ไม่มีเด็กหน้าห้องหลังห้อง แล้วเด็กทุกคนคือลูกของเราหมดแล้วก็สุดท้ายเป็นข้อที่ 3 ของเราก็คือไม่ปล่อยให้เด็กล้มเหลวแม้แต่คนเดียว ตอนแรกคนอื่นมาอ่านก็บอกว่าจะทำได้ยังไง มันก็ต้องมีเด็กหลุดบ้างแหละ ปณิธานมีไว้ให้เราไปให้ถึง จะถึงไม่ถึงอีกเรื่องปีแรกๆ ก็มีเด็กหลุดบ้างนะแต่ช่วงหลังคือครูซุ่มครุตาม ซุ่มเตอร์ไซค์ไป

ตามเด็กที่ติดเกมก็มี ก็คือมีความพยายามมากขึ้นที่จะดูแล หรือว่าคนที่ขาดเรียนมีสาเหตุอะไรก็หาสาเหตุกัน เช่น เรื่องชู้สาว เราก็ไม่ได้ไล่ออกก็ให้ควบคุม เมื่อก่อนนี้เคยจะแยกเขาด้วยให้เขาและย้ายโรงเรียน แต่ปรากฏว่า มันไม่ได้ ก็ให้เขาอยู่ด้วยกันแต่เคารพกติกาว่าจะทำอะไรให้เรียนได้สำเร็จ แต่พอตอนหลังเขาก็แยกกันนะ ก็มีอนาคตทั้งคู่ เราดูแลเรื่องการเรียนต่อก็ให้โอกาสเด็กทุกคน ไม่ได้ตอบแค้นมีชัยมปลาย แต่เน้นเรื่องอาชีพ ดูบริบทของเขาว่าทำอะไรเขาจะมีงานทำ ดูแลขนาดนั้นบางคนช่วงที่จระโไปเรียนปวช. ของช่างกล ที่ได้ทุนที่เรียนฟรี ทำงานด้วยเรียนด้วย แล้วไม่มีที่พักก็ต้องมาพักที่โรงเรียน ผอ. กับครูก็เวียนกันมาดูเขา เราก็มาดูแล ซ้อนหมด เพราะเป็นเด็กด้อยโอกาสไง รุ่นแรกๆที่ไปช่างทองหลวงก็ขับรถไปส่งเป็นผู้ปกครองแทน”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ไว้อีกว่า

“เราถือว่าเด็กทุกคนมีศักยภาพเท่ากันหมด เราเรียนรู้ไปเรื่อยๆ ครูก็ค่อยๆ เปลี่ยน มีปัญหาอะไรก็ช่วยกันแก้ไขมันดีตรงนี้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ไว้อีกว่า

“ไม่เลือกปฏิบัติค่ะ อย่างเช่นว่าเด็กที่ย้ายมา หรือว่าเด็กที่มีฐานะยากจน ไม่ว่าจะมาจากไหนเราก็รับทุกคน ไม่ว่าจะมีความดีอย่างไรก็คือเสมอภาคทุกคนมีสิทธิ์ได้รับการศึกษาเท่าเทียมกันแล้วก็พอมายู่ในโรงเรียนแล้วแล้วก็มีให้การดูแลช่วยเหลือ ก็มีโครงการเสริมพัฒนาผู้เรียน เช่น โครงการค่ายภาษาอังกฤษแล้วก็จัดให้ทุกคน แม้กระทั่งเด็กอนุบาล แล้วก็มีการจ้างวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ แล้วก็มีส่วนของที่เป็นวิทยากรของงานอาชีพ แล้วก็ให้กลุ่มเด็กที่สนใจแม้กระทั่งที่เด็กม. 3 ที่เขาจะไปเรียนต่อ เราก็เปิดโอกาสให้เขาสัมผัสเข้าเรียน อย่างมันมีทุนเข้ามาที่เป็นแบบทวีภาคี เรียนไปทำงานไป ก็มีการให้ทุกคนได้ตัดสินใจเองว่าตัวเองอยากไปมั๊ย มีทุนเข้ามาตลอด”

สรุปได้ว่า ผลลัพธ์ด้านนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา โรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางการศึกษาของนักเรียน โดยมีหลักการว่าจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคของตัวบุคคลโดยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกัน ไม่ให้ความสำคัญกับอันดับที่จะนำมาตัดสินซึ่งอาจทำให้กระทบจิตใจของนักเรียน มีการติดตามนักเรียนที่มีปัญหาและอุปสรรคในการเรียน และความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษา โดยมีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนทุกคน จัดหาทุนสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ และส่งเสริมนักเรียนให้ได้รับการศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตนเองสนใจตามศักยภาพของนักเรียน

### 3.2.2 นักเรียนมีทักษะ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ ไว้ดังนี้ “ทักษะเด็กที่โรงเรียนส่งเสริม ก็พยายามเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C คือทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพ และวิชาชีวิต ซึ่งมันตอบโจทย์ด้วยวิชาหลัก จิตศึกษา แล้วก็ PBL มันครบแล้ว มีชุมชนที่เสริมความถนัดด้วย มีชุมชนดนตรี ชุมชนที่อยู่ในฐานการเรียนรู้ เป็นแหล่งธรรมชาติที่อยู่ในโรงเรียน ธนาคารโรงเรียนฝึกเรื่องระบบของธนาคาร สหกรณ์ โรงผลิตน้ำดื่ม เขาก็จะเห็นกำไรรายได้ขาดทุนกำไรจริงๆเลย มีส่วนหนึ่งที่เอาเข้าบัญชีรายได้โรงเรียนนะอีกส่วนหนึ่งก็ปันผลให้กลับคณะทำงาน มีเห็ด มีกบ อย่างนี้ ก็ทำต่อเนื่อง”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ ไว้อีกว่า “ทักษะที่สำคัญเลยคือทักษะในศตวรรษที่ 21 ปีนี้เราใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะ ในแผน PBL มันก็จะมีหมดเลยว่าต้องได้สมรรถนะ คุณลักษณะอะไร แล้วเราก็สอนซึ่งมันได้จริงๆ มันเทียบกับเมื่อก่อนคืนเราจะวัดทักษะมันอยู่ในการลงมือทำ ชิ้นงานชิ้นหนึ่งมันมีสมรรถนะตั้งหลายตัว ทักษะหลายตัว การสืบค้น การคิด การอ่าน การทำงานร่วมกัน อีกมันได้ครบเลย ภาษาไทยก็เอาไปใช้ คณิตศาสตร์ก็ใช้ดีค่ะ มันก็เลยได้ทักษะเยอะ เด็กก็สามารถสืบค้นข้อมูลได้ ให้เหตุผลได้ คิดแบบมีเหตุผล คิดขั้นสูงได้ ทักษะในศตวรรษที่ 21 ครบ แล้วก็สมรรถนะที่จะเกิดที่ตัวใหม่ๆ เราก็ทำหมดแล้ว ได้เยอะมากกว่านั้นอีก แล้วก็ทักษะอาชีพที่โรงเรียนปกติที่โรงเรียนมีชุมชนแค่ 1 ชั่วโมง ที่นี้มันจะมีเวลาเรียนใช้ใหม่ ทำ 4 วันเป็นชุมชนหมดเลย”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ ไว้ชื่อว่า “ทักษะชีวิตค่ะ PBL มีส่วนในการพัฒนาทักษะเด็กค่อนข้างสูง Play Based Learning ของอนุบาลเขาก็จะได้ตอนนี้ ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ห้องเรียน ก็มีออกนอกสถานที่ ไปมา ไปตามชุมชน ก็คือมีการจัดประสบการณ์จริง ได้เห็นจริงสัมผัสจริง การประเมินรอบล่าสุดรอบที่ 4 เขาก็ถามถามเด็ก โดยตรงนะคะ แล้วกระบวนการสอบของเด็กมันไม่ใช่แค่ 1 บวก 1 ได้ 2 มันมีเหตุผลคิดมันมีทักษะที่เขาจะสามารถตอบได้มากกว่าคำว่า 2 มันก็เลยทำให้เวลาเขามา Feedback มันโอเคมาก คุณภาพของเด็กก็สูงพอสมควร”

ผู้นำชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ ไว้ชื่อว่า

“เขาปลูกพริกเอาไว้แล้วเขาก็ถามเด็กว่าเนี่ยที่หนูคิดว่าต้นละเท่าไร เด็กคนหนึ่งตอบเลยว่าเม็ดมันก็ดกดี หนูคิดว่าก็โลนึ่ง 100 นึ่ง เด็กที่อีกคนตอบว่าเป็นพัน เพราะว่าคิดว่าพริกต้นนี้ประมาณ 2 ปีมาแล้ว เราว่าต้องเป็นพัน เกือบ 5 บาท เกือบ 5 บาท ได้กินของสดๆ คนนึงดูต้นพริกคำนวณเดี๋ยวนั้นเลย อีกคนบอกไม่ใช่ต้องเยอะกว่านั้น เพราะว่าป่าต้องปลูกมาแล้ว ประมาณ 2 ปี พริกมันแก่มาแล้วก็ต้นมันใหญ่ขนาดนี้ ไม่ใช่ป่าคนเดียวมาเก็บ ยายก็ต้องมาเก็บ”

สรุปได้ว่า ผลลัพธ์ด้านนักเรียนมีทักษะ โรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะ โดยได้ระบุไว้ในเป้าหมายที่ร่วมทำทนาย ซึ่งส่งเสริมให้นักเรียนเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C หรือทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพ และวิชาชีวิต โดยได้จากกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยใช้จิตศึกษา กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ชุมชุม ส่งเสริมความถนัด แหล่งเรียนรู้ในรูปแบบฐานการเรียนรู้ การส่งเสริมภาษาอังกฤษ ภาษาจีน การพัฒนาทักษะด้านวิทยาศาสตร์ และการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ในสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยรวมมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะที่หลากหลาย ทำให้นักเรียนมีทักษะการคิด ทักษะอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร เข้าใจความแตกต่าง ใช้เทคโนโลยีได้ ทักษะอาชีพ และมีระเบียบวินัย

### 3.2.3 นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม

ไว้ดังนี้

“คุณธรรมจริยธรรมเนี่ยจะให้เห็นชัดตรงความมีวินัย รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา จะเห็นชัด เมื่อก่อนที่เราไม่ได้ใช้จิตศึกษาจะเห็นว่าเด็กมาโรงเรียนสาย โตเรียนเยอะ แต่พอเราใช้จิตศึกษามันเหมือนว่า ครูเขากำกับดูแลในวงจิตศึกษามันเห็นกันหมด ก็นั่งก็คุยกันตลอด คนไม่มากก็จะตามกันอย่างนี้เพื่อนก็จะช่วยตามเพื่อน ก็จะเห็นการกำกับตัวเองที่ดีขึ้น หรือว่าในสถานการณ์ให้เขาเจอจริงๆ เลยอย่างถ้าเพื่อนลืมของหรือลืมอะไรที่เราต้องทำกันตลอด ในกิจกรรม PBL หน่วยนั้นจะไม่สำเร็จ ก็แบ่งหน้าที่กันอย่างนี้ มีส่วนร่วม รับผิดชอบ เป็นเจ้าของการเรียนรู้ มันก็เลยเกิดเรื่องคุณธรรมที่ไม่ได้เกิดจากการสอน ไม่ได้บอกให้ทำแต่เกิดจากการปฏิบัติจริงการทำจริงของเขา ก็เป็นวินัยภายใน สื่อต่างๆ ที่ครูเอามาเป็นประเด็นในการสอนจิตศึกษาแต่ละวัน แต่ละวันมันเป็นเรื่องเล็กๆ นะ แต่พวกนี้มันสอนให้เด็กคิดวิเคราะห์ ถ้าเป็นตัวเราเราอยู่ในสถานการณ์อย่างนั้นเราจะทำอย่างไร เหมือนฝึกคิดทุกวัน ก็จะได้ตัดสินใจ พอเมื่อเจอสถานการณ์จริงก็จะทำให้เด็กๆ มีภูมิที่ว่าจะเอาไปใช้ยังไง”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม

ไว้อีกว่า

“คุณธรรมจริยธรรมก็อยู่ในจิตศึกษาเลยก็ฝังอยู่ทุกคาบ ทุกวันอยู่แล้ว 3 ช่วงเวลา เช้ากลางวัน เย็น อย่างละ 20 นาทีก็วันละ 1 ชั่วโมง มันฝังอยู่ในนี้ทุกเรื่องเลยคะ ขึ้นอยู่กับว่าครูจะจับเรื่องไหนมาทำจิตศึกษาให้เด็ก วันนี้ อาจจะเป็น Theme ความรับผิดชอบ Theme เสียสละ Theme รักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งเด็กจะเข้าใจได้มากกว่า การทำจิตศึกษาเนี่ยเวลาเด็กตอบเด็กก็จะให้เหตุผล เพราะฉะนั้นเขาจะเข้าใจจากตัวเอง ไม่ได้มีคนมาบังคับให้เข้าใจ มันเลยปลูกฝังได้ทุกเรื่องไม่ได้เน้นว่าจะต้องสุจริตแต่เราเน้นทุกเรื่อง เพราะฉะนั้นเด็กได้ทุกเรื่อง แล้วก็ได้อย่างเข้าใจ ไม่ได้เป็นการยัดเยียดให้เด็กเข้าใจ เด็กเข้าใจด้วยตัวเอง”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมไว้อีกว่า

“นวัตกรรมจิตศึกษาวันละ 20 นาทีก่อนเรียน แล้วก็มีการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมให้เขา ให้เด็กเขาเป็นคนตัดสินใจเอง แล้วในกระบวนการ 200 วัน เราจัดทุกวันมันก็จะซึมซับไปกับเด็กโดยที่เด็กเขาไม่รู้ตัว อย่างเช่น มีกิจกรรมที่เราคิดว่ามันเป็นปัญหาของห้องเรียนระเบียบวินัย ครูก็จะเอาจิตศึกษา เรื่องที่มันจะให้เขารู้ว่าระเบียบวินัยเป็นไงเข้ามาแทรกในเรื่องของประชาธิปไตยเป็นยังไงครูก็เอามาแทรก มันอยู่ที่ครูแต่ละท่านจัด แต่ว่ามันสนุกตรงที่ว่าเด็กเขาเจอของเราไป 3 พอเขาไปเจออีกชั้นหนึ่งมันก็จะเปลี่ยนไปตามคุณครูที่เขาจัด”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ไว้อีกว่า

“ผู้ปกครองก็ชมว่าลูกพฤติกรรมเปลี่ยนไป เขามีวินัย เขากลับไปบ้านเขาจะไปช่วยพ่อแม่ เด็กที่สนใจกับเด็กไม่สนใจเขาก็จะดึงช่วยกัน เห็นได้ชัดเจนเลย คือความแตกต่างในสมัยก่อนนะนักเรียนเราขาดวินัย เขาอยากจะทำขยะเขาก็ทิ้ง เขาอยากจะทำชุกไว้ตรงไหนเขาก็ชุก เพราะเขาไม่มีวินัยเขาไม่ได้มองว่าพฤติกรรมเขาทำอะไรได้ทำอะไรลงไป แต่พอมีจิตศึกษาเข้ามาปุ๊บเนี่ยหล่อหลอมจิตใจส่วนหนึ่งเราต้องเราต้องนำความสงบ ใจสงบแล้วก็ให้เขาแบบนี้มีคุณธรรม มีวินัยมากขึ้น เรานำจิตศึกษามาให้เด็กเนี่ย เด็กเปลี่ยนแปลงเยอะเลย คือเขาเริ่มสงบ แล้วก็มีการเคารพบน้อมต่อกัน แล้วก็มือจะช่วยเหลือกัน เขาจะเป็นคนที่เหมือนมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เมื่อก่อนเนี่ยเห็นกรรมการไปหรือผู้ใหญ่เขาจะหลบเลยเดี๋ยวนี้เขาจะสู้หน้าแบบเหมือนทำให้เรามีความรู้สึกว่าเด็กเรามีวินัยมากขึ้น นี่แหละคือการเปลี่ยนแปลงและการเรียนการสอนของคุณครูของเรานี้เกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ที่ซึมซับในเรื่องของการเรียนการสอนที่ใช้จิตศึกษา PBL PLC เรามีการประชุมมีการดูแลเรื่องของการเรียนการสอนไปควบคู่กัน”

นักเรียนโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ไว้กว่า

“นักเรียนคนที่ 1: ก็คือช่วยให้เรามีสมาธิขึ้นค่ะ แล้วก็นั่งขึ้นไม่ค่อยติด  
เล่นเหมือนเมื่อก่อนค่ะ

นักเรียนคนที่ 2: ก็จะนั่งขึ้นมีความพยายามมากขึ้นค่ะจากที่เมื่อก่อนไม่ค่อย  
พยายามทำอะไรแต่เดี๋ยวนี้ก็จะยังขึ้นพยายามมากขึ้นจะต้องทำให้ได้

นักเรียนคนที่ 3: ได้ฝึกสมาธิค่ะบอกว่าเมื่อก่อนหนูเป็นคนทีติดเล่น พอได้  
ทำกิจกรรมจิตศึกษาหนูก็นิ่งค่ะ”

สรุปได้ว่า ผลลัพธ์ด้านนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม โรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ส่งเสริมให้  
นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้กระบวนการจิตศึกษา วันละ 20 นาที รวมทั้งสิ้น 200 ชั่วโมงต่อ  
ปีการศึกษา ซึ่งกระบวนการจิตศึกษาเป็นกระบวนการที่ฝึกการคิด การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลทำให้  
นักเรียนมีวินัย รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา เกิดคุณธรรมจริยธรรมที่ไม่ใช่จากการบอกเล่า แต่เกิดจาก  
การปฏิบัติจริงของนักเรียน ทำให้นักเรียนมีความสงบ เคารพอ่อนน้อมต่อกัน ช่วยเหลือ  
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ประกอบด้วย  
ปัจจัยภายนอก (External factors) และปัจจัยภายใน (Internal factors) ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

##### 4.1 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา

###### 4.1.1 กองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และ  
อธิบายปัจจัย กองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของ  
โรงเรียนบ้านหนองกุลา ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้  
เห็นบทบาทของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ดังนี้

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ  
สถานศึกษาของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้ดังนี้

“การที่จะไปเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ นะครับ อันที่หนึ่ง  
ต้องมีเงินในการบริหารจัดการที่จะทำให้เขาสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้  
โดยไม่ต้องพึ่งพาดันหลังกัตมากนัก อันที่สองนโยบายของต้นสังกัด ที่มันลงไป  
ที่โรงเรียนเหล่านี้แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีผล  
การสอบดีๆ ผลการสอบ O-NET สูงๆ ก็ถูกกีดกันนโยบายเหล่านี้เหมือนกัน



โจทย์ของเราก็คือ หนึ่ง เราต้องหาเงินซึ่งไม่ใช่เงินของเรา ไม่ใช่เงินในคณะศึกษาศาสตร์เพราะเราไม่มีเงินมากขนาดนั้น เราต้องหาเงินจากหน่วยงานภายนอกเพราะโรงเรียนไม่สามารถที่จะเอาเงินจากต้นสังกัดไปพัฒนาโรงเรียนได้ เพราะว่าเขาก็ใช้เงินนั้นในการพัฒนาโรงเรียนตามแนวทางของเขา นะครับ แล้วก็เลยจำเป็นต้องไปหาเงินจากหน่วยงานอื่น ซึ่งเราก็เห็นเจตนารมณ์ของ กสศ. ที่คล้ายคลึงกับเรามากก็คือต้องการจะเปลี่ยนแปลงโรงเรียนก็นำไปสู่การเปลี่ยนการศึกษาเหมือนกัน เพราะฉะนั้นเราจึงยื่นโปรเจกต์ต่อ กสศ. แล้วเราก็โชคดีที่เรามีพี่เลี้ยงอย่างลำปลายมาศพัฒนาที่เราทำงานร่วมกับเขามาก่อน ก่อนที่เราจะยื่นโปรเจกต์ให้กับกสศ. นะครับ”

จากข้อมูลที่ได้พบว่าการกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) นั้นเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินงานโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการยังได้กล่าวถึงการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้อีกว่า

“ในโครงการ TSQP เราได้ทำงานเป็นเครือข่ายให้กับมูลนิธิลำปลายมาศพัฒนา ก็คือในรุ่น 1 ของเราเป็นเครือข่ายให้กับ กสศ. ในรุ่นที่ 2 ที่คัดเลือกมาในรุ่นแรก รุ่นที่ 1 มีอยู่ 5 Node ด้วยกันเป็นเครือข่ายของลำปลายมาศพัฒนา ดูแล 11 โรงเรียนที่อยู่ในจังหวัดพิษณุโลก เรามีประสบการณ์และเราก็เรียนรู้วัฒนธรรมของลำปลายมาศ เราก็ได้หยิบเอาวัฒนธรรมของลำปลายมาศมาใช้ในรุ่นที่ 1 ซึ่งมันจะมีวัฒนธรรมที่พยายามเปลี่ยนการทำงานของผู้บริหารในเรื่องของระบบการบริหารจัดการจากแนวคิดให้เป็นแนวราบ ก็คือทำให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูในลักษณะเป็นพันธมิตรทำงานร่วมกัน ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิด นำการปฏิบัติแทนที่จะทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการ แล้วก็คอยประเมิน สนับสนุนการ Empower การเสริมพลังต่างๆ นวัตกรรมที่ช่วยหล่อหลอมให้ผู้บริหารทำงานในลักษณะของการเป็นผู้นำแทนที่จะเป็นผู้สั่งการก็คือนวัตกรรม PLC และ PLN นวัตกรรม PLC ในโรงเรียนทุกคนที่อยู่ในวง PLC ตามแนวทางของลำปลายมาศจะมีสถานะเท่าเทียมกัน มีการแบ่งบทบาทในการทำหน้าที่ต่างๆ แล้วก็มีการแชร์แล้วก็เรียนรู้ เวลาผู้บริหารโรงเรียนนั่งอยู่

ในวงเขาก็จะไม่ได้แตกต่าง นั่งกับพื้น นั่งล้อมวงแล้วก็พูดคุยกัน เป็นความสัมพันธ์แนวราบเป็นนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารนะครับ ต้องสร้างหลักสูตรที่จะพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนะครับ แล้วก็เป็นผู้ที่สามารถสร้างการเรียนรู้ให้กับครูในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่เกี่ยวข้องได้ ซึ่งก็มีหลักสูตรที่จะทำให้ผู้บริหารเริ่มตั้งแต่ต้นรู้ เป็นกิจกรรมที่จะทำให้ผู้บริหารได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ซึ่งเรียกว่าหลักสูตร True Leader ซึ่งผู้บริหารในโครงการ TSQP ทุกโรงเรียนต้องได้รับการอบรมหลักสูตร True Leader แล้วก็อบรมอีกหลายๆ หลักสูตร ทำให้เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงานเปลี่ยนแปลงบริบทโรงเรียนทางด้านกายภาพ ด้านสังคม ให้มันไม่ใช่รูปแบบเดิม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสร้างสุขภาวะ สร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ และทางจิตใจกับคนที่อยู่ในนั้นทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย ก็จะมีเพื่อนผู้บริหารที่เป็นโรงเรียนที่เป็นพันธมิตรกันนะครับ จะเข้าไป Site Visit คือเข้าไปให้กำลังใจ เข้าไปชี้แนะแนวทาง ช่วยเหลือกันอยู่ตลอดเวลาครับ”

จากข้อมูลพบว่ากองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ได้สนับสนุนโครงการโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ในรุ่นที่ 1 ให้กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับบทบาทเป็นผู้ประสานงาน ให้กับโรงเรียนจำนวน 11 โรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งโรงเรียนบ้านหนองกุลา เป็น 1 ใน 11 โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการในรุ่นที่ 1 และเป็นโรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จจากการนำนวัตกรรมของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามาใช้ โดยการเปลี่ยนระบบบริหารจัดการของผู้บริหารจากแนวตั้งให้เป็นแนวราบ โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิด นำการปฏิบัติ เปลี่ยนจากผู้สั่งการ ผู้ตัดสิน เป็นการสนับสนุน การเสริมพลัง ทั้งนี้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) โดยต้องพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารในโครงการ TSQP ทุกโรงเรียนต้องได้รับการอบรมหลักสูตร True Leader เพื่อที่จะมาดำเนินการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งด้านกายภาพ จิตใจ และสังคม

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้ดังนี้

“เรามองความเชื่อมโยงหลายส่วนนะครับ ส่วนที่ 1 คือเรามองความเชื่อมโยงของการผลิตนิตินิตครูให้เป็นบัณฑิตครูที่มีคุณภาพ เรากำลังจะทำให้การผลิตครูกับการพัฒนาครู มันรวมเข้าด้วยกันหรือใกล้ชิดกันมากขึ้น ก็เชื่อว่ามันจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เวลาเสนอ กสศ. ก็คือเรื่องของการผลิตบัณฑิตครูตามเจตนารมณ์ของ กสศ. ด้วยนะครับซึ่งตรงนี้ก็ตรงกับความต้องการของหมอวิจารณ์ (นายแพทย์วิจารณ์ พานิช-ผู้วิจัย) ที่ว่าถ้าเราสามารถเอาเรื่องของการผลิตและการพัฒนาเข้ามาไว้ด้วยกันอยู่ใกล้ๆ กัน การพัฒนาการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาก็จะเป็นไปได้ง่ายขึ้น นอกจากนั้นการใช้ในการบริหารเนื่องจากว่ามันจะต้องเปลี่ยนแปลงเชิงระบบการเรียนรู้ของในห้องเรียนทั้งหมดของครูกับเด็กมันจะออกมาในรูปของบูรณาการ มันจะไม่ใช่เป็นการเรียนรู้ตามเนื้อหารายวิชาไม่ใช่เป็น Content Base แบบเดิมเพราะฉะนั้นโครงสร้างการบริหารทั้งหมดมันจะต้องถูกปรับเปลี่ยน คือเอาครูแกนนำในโรงเรียนไปอบรมที่ลำปลายมาศ นะครับ... ในส่วนของนวัตกรรมจัดการเรียนรู้แบบหน่วยบูรณาการ PBL จะเป็นหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการทุกกลุ่มสาระเข้าด้วยกันแต่ว่านวัตกรรมตัวนี้ที่ทุกๆ โรงเรียนก็ต้องทำเหมือนกันก็คือจิตศึกษา เป็นการเตรียมคนเพื่อการเรียนรู้ ทำให้คนมาเปิดโหมดการเรียนรู้ แล้วคนกลุ่มแรกที่ต้องทำคือทำกับครู เพราะว่าครูจะต้องเอาจิตศึกษาไปทำกับเด็ก ครูจึงต้องเข้าใจจิตศึกษาครับ ครูจึงต้องอบรมหลักสูตร Corrective trainer ด้วยครับ”

จากข้อมูลพบว่า กองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ได้สนับสนุนการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ให้กับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) เนื่องจากมีมุมมองที่ตรงกับคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ในเรื่องการผลิตครูและการพัฒนาครูที่จะต้องทำไปพร้อมๆ กัน จึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงการศึกษาได้ จึงต้องให้ครูได้เข้ารับการอบรมที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำนวัตกรรมจิตศึกษา และกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทีมโค้ช เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้ดังนี้

“การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนต้องอาศัยคนที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชนะครับ แล้วก็มาจากคนหลายกลุ่มมาก ในส่วนนี้เราจะไม่เหมือนกับลำปลายมาศพัฒนา เพราะลำปลายมาศพัฒนาเขามีต้นทุนเดิม เขาทำงานในลักษณะการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนมายาวนาน เพราะฉะนั้นโรงเรียนที่เป็นแกนนำของเขา ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู เขาทำหน้าที่เป็นโค้ชให้กับโรงเรียนรุ่นใหม่ได้อย่างสบายเลยนะครับ เขาไม่ต้องง้อใคร... แต่โค้ชของเราต้องเป็นโค้ชที่มีลักษณะผสมผสานนะครับ ความเป็นมหาวิทยาลัย ความเป็นศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร ทำให้เราสามารถที่จะเจาะเข้าเขตพื้นที่ได้ เรามีลูกศิษย์ที่เป็นผอ. เขตเป็นรองผอ. เขต เป็นศึกษานิเทศก์ เราก็จาะเอาคนเหล่านี้มาเอามาเป็นโค้ชให้เรา เราพาเขาไปอบรมกับลำปลายมาศ ในหลักสูตร True Leader นะครับ”

สรุปได้ว่าปัจจัยกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา(กสศ.) มีบทบาทสำคัญในด้านการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินงานโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) สนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับการอบรมหลักสูตร True Leader ส่งเสริมให้โรงเรียนนำนวัตกรรมกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) มาใช้ในการเปลี่ยนระบบบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน สนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน โดยการให้ครูได้เข้ารับการอบรมหลักสูตร Corrective trainer สนับสนุนให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำนวัตกรรมจิตศึกษา และ กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน สนับสนุนด้านการพัฒนาทีมโค้ช เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งประกอบด้วยโค้ชกลาง และโค้ชพื้นที่ที่มีลักษณะผสมผสาน โดยมีการสนับสนุนโค้ชให้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา

#### 4.1.2 สถาบันอุดมศึกษา

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบาย ปัจจัย สถาบันอุดมศึกษา ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ผู้วิจัย ขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นบทบาทของ สถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนา โค้ชพื้นที่เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากร ไว้ดังนี้

“เราเพิ่งทำรุ่นแรกตอนที่เราเป็นเครือข่ายของลำปลายมาศ ก็คือ TSQP รุ่น 1 เราทำไป 11 โรงเรียน เรามีโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่เป็นต้นแบบ ได้เลยประมาณ 3 โรงเรียนนะครับ เพราะฉะนั้นพอรุ่นที่ 2 เราจับ 45 โรงเรียน เราใช้แค่ 3 โรงเรียนเป็นโค้ชให้เราแค่นี้ไม่พอ แล้วโรงเรียนเหล่านี้ ก็เพิ่งจะเปลี่ยนแปลงมา 1 ปีเศษๆ เขาก็ยังไม่ได้เข้มแข็งมากมายนัก ดังนั้น โค้ชของเราจึงต้องต้องเป็นโค้ชที่มีลักษณะผสมผสาน ความเป็น ศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร ทำให้เราสามารถที่จะเจาะเข้าเขตพื้นที่ได้ เรามีลูกศิษย์ที่เป็นผอ. เขต เป็นรองผอ. เขต เป็นศึกษานิเทศก์ เราก็เจาะเอาคน เหล่านี้มาเอามาเป็นโค้ชให้เรา เราพาเขาไปอบรมกับลำปลายมาศใน หลักสูตร True Leader ไปทำให้เขาตื่นรู้ไปทำให้เขามองมุมมองของ การศึกษาใหม่ และหลังจากนั้นเราก็เอาคนนี้มาเป็นโค้ชให้เรา เราจึง สามารถเป็นเป็นข้อต่อเชื่อมการทำงานระหว่างโรงเรียนกับเขตพื้นที่ได้ โรงเรียนต่างๆ ที่อยู่ใ้ในโครงการเราดำเนินการไประยะหนึ่ง เขาก็เป็นแกนนำ ของเขตพื้นที่เลย โค้ชเราจึงประกอบไปด้วยโค้ชพื้นที่ ได้แก่ ครู ผู้บริหาร โรงเรียน ที่เป็นแกนนำนะครับ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นโรงเรียนที่อยู่ใน เครือข่ายลำปลายมาศมาก่อน แล้วก็ศึกษานิเทศก์ รองผอ.เขต ที่อยู่ในพื้นที่ นั้นนะครับ และเราก็มีโค้ชส่วนกลางจากคณะศึกษาศาสตร์ รวมถึงโค้ช อาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่เป็นเครือข่ายผลิตครูในโครงการครูคืนถิ่น ซึ่งเรามี อยู่ 10 สถาบัน เราก็เลือกในจังหวัดที่เราไปทำโครงการ ได้แก่ มรภ. นครสวรรค์ มรภ.เพชรบูรณ์ และมรภ.กำแพงเพชร ก็เป็นโค้ชส่วนกลางด้วย นะครับ ก็ทำงานร่วมกันครับ นี่แหละคือทีมสำคัญที่ช่วย แล้วก็เราก็ยังใช้ เวลา ที่เราต้องการจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้บริหาร เราก็ยังอาศัย ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นแกนนำของลำปลายมาศ ที่ช่วยกระตุ้นสร้างแรง บันดาลใจให้กับผู้บริหาร ในโครงการของเราด้วย ร่วมเป็นโค้ชของเราด้วย”

จากข้อมูลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการพัฒนาโค้ชเพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากร โดยการพัฒนาโค้ชให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร True Leader ที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยโค้ชกลาง ได้แก่ อาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ และอาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในพื้นที่ดำเนินโครงการ และโค้ชพื้นที่ที่มีลักษณะผสมผสาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนแกนนำ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่อยู่ในเครือข่ายลำปลายมาศเดิม

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาการพัฒนาครูและบุคลากร ไว้ดังนี้

“ส่วนหนึ่งเราเจอโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นมากๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงแต่พอไปเจอครู เจอผู้ปกครอง ที่เขายังยึดติดกับความสำเร็จแบบดั้งเดิม ก็คือผลการสอบ O-NET การสอบเรียนต่อของเด็กอะไรอย่างนี้ แล้วก็ทำให้รวมตัวกันที่จะไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มันทำให้ครูต้องเปลี่ยนบทบาทหน้าที่จากผู้ถ่ายทอดความรู้กลายเป็นอย่างอื่น โดยการเป็นโค้ช กลายเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ ซึ่งครูบางคนทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ซ้ำๆ แบบเดิมมา 20 กว่าปี เวลาจะ让他เปลี่ยนแปลงมันไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เขาก็จะอ้างอิงว่าเขาเคยทำแบบนี้กับเด็กรุ่นก่อนๆ ในอดีตแล้วเด็กเหล่านี้ก็ประสบความสำเร็จด้วยการสอบได้คะแนนดี สอบไปเรียนต่อในโรงเรียนอื่นๆ ที่มีชื่อเสียงได้ เพราะฉะนั้นเขาคิดว่ามันไม่คุ้มค่าที่จะไปเปลี่ยนแปลง เพราะว่าความเปลี่ยนแปลงยังไม่รู้ว่าเกิดผลเป็นยังไง เพราะถ้าทำแบบเดิมประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ จะประสบความสำเร็จจะสามารถมีคะแนนสูงๆ จะสามารถสอบไปเรียนในโรงเรียนประจำอำเภอ ประจำจังหวัดได้ ส่วนที่เหลือเขาก็จะไม่พูดถึงแล้วนะครับ เพราะว่าเขาจะยึดติดกับความสำเร็จของของเด็กบางคน เช่น เคยได้รางวัลพระราชทาน 1 คนในปีการศึกษานั้น อย่างนี้ก็ถือว่าเป็นความสำเร็จของเด็กอีก 500 คนทั้งโรงเรียน แต่บางทีความคิดแบบนั้นมันเคลมกันไม่ได้นะ แต่ว่าเขาก็ยึดความสำเร็จแบบนั้นครับส่วนหนึ่งสำเร็จนั้นเขาจึงไม่อยากจะเปลี่ยน...โรงเรียนในโครงการนะครับ คนที่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน โค้ชพื้นที่ ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ ครูแกนนำต่างๆ คนเหล่านี้จะมี Mindset ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างชัดเจนนะครับ ไม่ได้ยึดติดอยู่กับผลลัพธ์ระยะสั้น เช่น ผลสอบ O-NET

ผลสอบเข้าเรียนต่อโรงเรียนนั้นโรงเรียนนี้ของเด็ก ไม่ได้ยึดติดตรงนั้น แต่มองภาพที่เป็นความสำเร็จยาวไกลมากกว่าเด็กเหล่านี้จะอยู่ในสังคมปัจจุบัน หรืออนาคตอย่างมีความสุขมากขึ้น เพราะเขามีทักษะชีวิตมีอะไรอื่นๆ ที่ได้จากการเรียนรู้แบบนี้ อันนี้ก็เป็นความสำเร็จที่ค่อนข้างชัดเจน สามารถประเมินแล้วก็เห็นได้ในเชิงประจักษ์”

จากข้อมูลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการพัฒนาการพัฒนาครูและบุคลากร โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดและความเชื่อ (Mindset) ของครูจากบทบาทผู้ถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นโค้ช (Coach) และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) เปลี่ยนความคิดด้านความสำเร็จของโรงเรียนจากเดิมที่ขึ้นอยู่กับผลการสอบซึ่งมีนักเรียนที่ได้คะแนนดีที่คิดเป็นส่วน แล้วมีจำนวนน้อย เปลี่ยนความคิดที่เกี่ยวกับรางวัลความสำเร็จที่เกิดกับคนคนเดียวแต่นำมาคิดเป็นภาพความสำเร็จของโรงเรียน

“เราก็จะมีหลักสูตรปรับประยุกต์มาจากลำปลายมาศพัฒนาเหมือนกันนะ ครับเป็นหลักสูตร Corrective trainer คือเอาครูแกนนำในโรงเรียนไปอบรมที่ลำปลายมาศหลังจากนั้นเราก็เอาคนเหล่านี้มาทำเมนคอร์ส (Main course) อบรมครูทั้งโรงเรียน แล้วเราก็เติมในส่วนที่มันเป็นของเราเอง ในส่วนของลำปลายมาศ จะเป็นนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบหน่วยบูรณาการ PBL ซึ่งบูรณาการทุกกลุ่มสาระเข้าด้วยกัน ทำให้การเรียนรู้เป็นรายวิชาตามหลักสูตรแกนกลางถูกลบทิ้งไป แต่ในตัวชีวิตของหลักสูตรแกนกลาง หรือกลุ่มสาระที่บูรณาการ เอามาทำการวิเคราะห์และสร้างหน่วยการเรียนรู้แล้วทำให้การเรียนรู้ของเด็กบรรลุตามตัวชีวิตเหล่านั้น โดยที่ไม่ต้องใช้การเรียนตามเนื้อหาหรือตามหนังสือเรียนของกระทรวง เป็นหน่วยที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงของเขา คราวนี้มันก็จะมีความกดดันนะครับ ทำให้หลายๆ โรงเรียนรวมทั้งผู้บริหาร ชุมชน ตัดสินใจแยกกันกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ซึ่งทำให้บางโรงเรียนไม่กล้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่มีลักษณะเป็นโรงเรียนชั้นนำ ศึกษาศาสตร์ของเราก็ต้องคิดนวัตกรรมที่ที่สามารถที่จะ Balance ระหว่างโรงเรียนที่เขายังไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งหมด พยายามเปลี่ยนการเรียนรู้ในห้องเรียนใหม่ให้มันเป็น Active Learning ทีมวิทยากรของศึกษาศาสตร์ต้องมาสร้างการเรียนรู้ที่เป็น Active Learning ตามแบบของศึกษาศาสตร์ แล้วก็เอานวัตกรรมนี้

ไปอบรมให้กับครูในโรงเรียน แล้วก็เปิดโอกาสให้โรงเรียนเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้ว่าจะใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบหน่วยบูรณาการ PBL แบบลำปลายมาศหรือจะเป็น Active Learning แบบของศึกษาศาสตร์ มน. หรือบางโรงเรียนอาจจะใช้ผสมผสาน แต่ว่านวัตกรรมตัวนี้ที่ทุกๆ โรงเรียนก็ต้องทำเหมือนกันก็คือจิตศึกษา ให้เป็นการเตรียมคนเพื่อการเรียนรู้ ถ้าไม่มีจิตศึกษาต่อให้นวัตกรรมการเรียนรู้มันดียังไงแต่ถ้าคนมันไม่เปิดโหมดการรับรู้ การเรียนรู้มันก็ไม่เกิด และปัจจัยที่ทำให้หลายโรงเรียนได้รับความกดดันก็คือผู้ปกครอง หลายกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้ปกครองเข้าใจ เช่น นำผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมเหล่านี้จะรับมาทำจิตศึกษาร่วมกับเด็ก มาสังเกต ได้ลงมือทำเอง เพื่อให้เขาได้เข้าใจว่าเขาได้อะไรกับสิ่งนี้ แล้วเวลาที่ลูกหลานเขาได้เขาก็จะเข้าใจว่าอ้อมันทำให้ลูกหลานเขาเป็นยังไง แล้วมันเห็นความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วครับ มันก็เลยทำให้ผู้ปกครองในโรงเรียนเหล่านี้เกิดการยอมรับ แล้วก็นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเวลาอันสั้นครับ”

สถาบันอุดมศึกษายังมีบทบาทในการพัฒนาการพัฒนาครูและบุคลากรปรับประยุกต์หลักสูตรในการอบรมครูโดยส่งครูแกนนำไปอบรมหลักสูตร Corrective trainer ที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และกลับมาสร้างหลักสูตรเมนคอร์ส (Main course) เพื่ออบรมให้กับครูทั้งโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ มีการส่งเสริมให้โรงเรียนได้มีโอกาสพัฒนาหลักสูตร สร้างหน่วยการเรียนรู้ขึ้นมาตามบริบทเฉพาะของโรงเรียนเอง ได้มีโอกาสเลือกที่จะใช้หน่วยบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) หรือจะเป็นการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL)

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการลงพื้นที่โคจรร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาร่วมพัฒนา ไว้ดังนี้

“ทุกคนที่เข้าไปในหลักสูตร True Leader แล้วจะเข้าใจสิ่งที่เรากำลังทำ เข้าใจเจตจำนง เป็นเป้าหมายเดียวกันคือเรื่องของการสร้างการเรียนรู้ให้กับคนที่เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่ว่าจะคนคนนั้นจะเป็นเด็ก ครู ผู้ปกครอง ผู้บริหาร มันเป็นเรื่องของการสร้างการให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน เวลาที่พูดคุยกันมันก็จะรู้เรื่องได้ง่าย แล้วก็เราก็จะมีกิจกรรมที่ทำให้คนเหล่านี้จะครับ เพราะว่าเวลาที่เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ เช่น กิจกรรม Open House เป็นการแสดงผลงานของโรงเรียนต่างๆ



ที่ผ่านโครงการในช่วงเวลาหนึ่งแล้วก็นำผลลัพธ์มาโชว์ คนที่เป็นโค้ชในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือครูในโรงเรียนแกนนำ ศึกษานิเทศก์ รองผอ.เขตที่มาเป็นโค้ชร่วมกับเรา เขาเห็นความมุงองงามของโรงเรียนแล้วเขาก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จตรงนั้น แล้วก็ได้รับคำชมเชยจากคนที่อยู่ภายนอกเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่ที่ไม่ได้เข้ามาร่วมโครงการ แต่มาเห็นผลงานของเด็ก แล้วเขารู้สึกทึ่งกับสิ่งเหล่านั้น มันก็เลยเป็นผลแบบเป็นผลย้อนกลับไปยังตัวโค้ชต่างๆ นะครับที่มันใช้เวลาในการทำไม่ถึงปีแต่มันเห็นความเปลี่ยนแปลงแบบที่พลิกฝ่ามือ แล้วเขาคือส่วนหนึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดสิ่งนั้น เขาก็ได้รับคำชมเชย มันก็เลยทำให้การทำงานร่วมกับเขามันไม่ยากนะครับ มันง่ายขึ้นเรื่อยๆ”

จากข้อมูลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการลงพื้นที่โค้ชร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาร่วมพัฒนา ซึ่งมีการลงพื้นที่ร่วมกันทุกเดือนซึ่งเมื่อทุกคนที่เป็นโค้ชผ่านหลักสูตร True Leader แล้วก็ย่อมมีความเข้าใจเจตนารมณ์ของการทำงาน มีเป้าหมายเดียวกันจึงทำให้เครือข่ายในการทำงานร่วมกันมีความมุงองงามขึ้นจากผลงานที่ปรากฏจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนจากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้สะท้อนบทบาทการทำงานร่วมกันจากการลงพื้นที่โค้ชระหว่างโค้ชกลางและโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“ส่วนของผม ก็ช่วยทุกอย่าง เป็นทีมที่พาไป อย่างช่วงโควิด ท่านก็จะใช้ไลน์ค่อนข้างที่จะบ่อย ก็คือรับฟังทุกอย่าง เราบ่นแค่นั้นท่านก็ฟัง แล้วท่านก็จะช่วยหาวิธีการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม ถ้าเขตนี้คือ คนประจำเครือข่ายเค้าจะร่วมกับเราทุกขั้นตอนเลย มีพลังบวกมาก แล้วก็ช่วยเติมเต็มให้กับตัวผู้บริหาร แล้วก็เติมให้กับครูทุกคน เติมพลังสร้างกำลังใจให้เรา ช่วยเติมเต็มในเรื่องของการใช้นวัตกรรม ถ้าไม่มีเค้าอาจล่มไปแล้วก็ได้ที่สำคัญอีกคนคือ ผอ.เขต ท่านก็จะคอยให้กำลังใจ เวลาทำอะไรของหนองหินในที่ประชุมก็จะให้โรงเรียนอื่นรู้ว่าหนองหินใช้นวัตกรรมตัวนี้อยู่ ท่านก็ชอบนวัตกรรมตัวนี้อยู่แล้วท่านก็สนับสนุนแล้ว โรงเรียนหนองหินเป็นโรงเรียนที่มีเม็ดเงินน้อยท่านก็จะสนับสนุนเป็นพิเศษ คือโชคดีของหนองหินตรงที่เขตสนับสนุน คนก็เต็มทีเหมือนเป็นครูคนหนึ่งในโรงเรียนเป็นคนช่วยพยุงคอยให้กำลังใจและช่วยสนับสนุนอย่างเต็มที่”

จากข้อมูลพบว่าบทบาทการทำงานร่วมกันจากการลงพื้นที่โค้ชระหว่างโค้ชกลางและโค้ชพื้นที่มีความสม่ำเสมอ สามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ช่วยเหลือกัน มีการรับฟัง การสนับสนุน เสริมแรงในการทำงาน ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา และสนับสนุนให้โรงเรียนได้มีเวทีในการแสดงผลงาน

สรุปได้ว่าปัจจัยสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทสำคัญในด้านการพัฒนาโค้ชพื้นที่เพื่อสนับสนุน การพัฒนาครูและบุคลากร โดยการพัฒนาทีมโค้ชให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร True Leader ที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยโค้ชกลาง ได้แก่ อาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ และอาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในพื้นที่ดำเนินโครงการ และโค้ชพื้นที่ ที่มีลักษณะผสมผสาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนแกนนำ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร มีการปรับเปลี่ยน กรอบความคิดและความเชื่อ (Mindset) ของครูจากบทบาทผู้ถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นโค้ช และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูทุกคนในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ได้เข้าอบรมหลักสูตรเมนคอร์ส เพื่อให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาหลักสูตร สร้างหน่วยการเรียนรู้ขึ้นมาตาม บริบทเฉพาะของโรงเรียนเอง ด้านการลงพื้นที่โค้ชร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาร่วมพัฒนา มีความเข้าใจในเจตนารมณ์ของการทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ระหว่างโค้ชกลางและโค้ชพื้นที่มีความสม่ำเสมอ มีการลงพื้นที่ร่วมกันทุกเดือน สามารถใช้เทคโนโลยี ในการติดต่อสื่อสาร ช่วยเหลือกัน มีการรับฟัง การสนับสนุน เสริมแรงในการทำงาน ร่วมคิดร่วม แก้ปัญหา และสนับสนุนให้โรงเรียนได้มีเวทีในการแสดงผลงาน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา

#### 4.1.3 เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบาย ปัจจัย เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน บ้านหนองกุลา ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็น บทบาทของเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ดังนี้

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด ไว้ดังนี้

“ตอนนั้นพี่รับผิดชอบดูแลหนองกุลาโดยตรงเพราะพี่เป็นคน. ประจำโรงเรียนเขา แล้วพี่ก็ดูแลงานประกันด้วย แล้วหนองกุลาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่จะต้องได้รับการประเมินสมศ. รุ่นแรก เพราะฉะนั้นพี่ก็ได้ไปสัมผัสแล้วก็ไปดูเข้าจัดการเรียนรู้กับเด็ก เด็กเขาได้ลงมือทำเองแล้วนับว่าของเด็กมันมีความสุข เหมือนเขาได้ทำไปเรียนรู้ไป เขาเอามาบูรณาการในหน่วยนี้ เพราะฉะนั้นเด็กก็จะได้ใช้ทักษะหลากหลายเพื่อที่จะมาทำในแต่ละสัปดาห์ พี่มองว่ามันโอเค อันนี้ก็เป็นจุดเริ่มให้มีความเชื่อมั่นว่านวัตกรรมนี้มันจะใช้ได้ดี... ในส่วนของบทบาทของเขตพื้นที่คือมันหนีไม่พ้นที่จะใช้บทบาทความเป็นโค้ช ในส่วนของต้นสังกัดก็เข้าใจในส่วนของโรงเรียนคือ การที่เขาเข้าร่วมโครงการนี้เขาก็เหมือนยังไม่มั่นใจ พี่มองว่าเขาก็หวั่นไหวนะ เรื่องของเรื่องคือมันเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนหมดเลย ซึ่งไม่เหมือนชาวบ้านชาวเมือง แล้วโรงเรียนที่เข้าร่วมรุ่นหนึ่งก็ไม่ใช่ว่าจะประสบความสำเร็จทุกโรงเรียนเพราะฉะนั้นเขาก็เห็นตัวอย่างทั้งไปไม่ได้และก็ไม่ไปไม่ได้ เขาก็เหมือนสองจิตสองใจ ไม่แน่ใจว่าสิ่งที่ตัวเองทำมันถูกหรือยัง แล้วคราวนี้ในส่วนของครู เขาก็สื่อสารกันนะถึงแม้จะอยู่คนละโรงเรียนแต่เขาก็อยู่ในพิษณุโลกเขต 1 เหมือนกันเขาก็ถามกัน...เขตพร้อมสนับสนุนเพราะมันเป็นแนวคิดแนวทางที่ดี โรงเรียนควรที่จะต้องทำเพราะมันไม่ใช่ว่านอกเหนือจากนโยบายของข้างบน ไม่ใช่ นอกเหนือภาระหน้าที่ที่ครูควรจะทำแต่มันเป็นสิ่งที่ครูต้องทำด้วยซ้ำ คือครูยุคใหม่ ครูยุคปฏิรูป เป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาเขาอยากให้เกิดแบบนี้เพราะฉะนั้นในส่วนของต้นสังกัดเราต้องไปสร้างความมั่นใจให้โรงเรียนว่ามาถูกทางแล้ว จากตอนที่สองจิตสองใจเพราะฉะนั้นจึงต้องไป Support ส่วนนี้ค่ะว่ามาถูกทางแล้ว”

จากข้อมูลพบว่า เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดได้มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งศึกษานิเทศน์ที่มีหน้าที่ดูแลโรงเรียนโดยตรง ซึ่งมีบทบาทของการเป็นโค้ชร่วมด้วย เพื่อสร้างความมั่นใจและสนับสนุนว่าสิ่งที่โรงเรียนตัดสินใจเข้าโครงการนั้นเป็นแนวทางที่ดีและถูกต้อง การแสดงความจริงใจ และความพร้อมที่จะสนับสนุนของเขตพื้นที่ที่ต้องการให้ครูยุคใหม่มีเป้าหมายร่วมปฏิรูปการศึกษาซึ่งจะทำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“ในการลงไปสนับสนุนเราก็ต้องลงไปบทบาทของโค้ชด้วย เหมือนพี่เลี้ยง เหมือนโค้ชนักกีฬา เพราะฉะนั้นโค้ชเมื่อไปสัมผัสแล้วต้องมีความไวพอดที่จะรู้ว่าโรงเรียนนี้มีประเด็นไหนที่จะต้องก้าวข้ามความลำบากประเด็นอยู่ที่ผู้บริหารประเด็นอยู่ที่ครูหรือ Performance ของครู เราต้องวิเคราะห์ให้ออก บทบาทโค้ชต้องสร้างความเข้าใจกับครูว่าความเปลี่ยนแปลงอะไรก็แล้วแต่มันต้องค่อยเป็นค่อยไป ครูก็ต้องไม่ตั้งความหวังสูงไปเพราะจะทำให้เราท้อแท้แล้วก็ล้มเลิกความตั้งใจ เพราะฉะนั้นการเป็นโค้ชก็ต้องมีลักษณะการเป็นโค้ชที่ดีด้วย เขาถึงจะเชื่อใจ เมื่อเขาเชื่อใจแล้วเมื่อเกิดปัญหาอะไรเขาก็จะมาบอกหรือแม้แต่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเล็กๆ น้อยๆ ระหว่างทางเขาก็จะเล่าให้ฟัง การเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นอย่าเพิ่งไปดูที่เด็กเปลี่ยนแปลง ถ้าเราได้ไปสัมผัสได้ไปคุยกับผู้บริหารได้ไปคุยกับครูเราจะเห็นเลยว่าตัวเขาเปลี่ยน”

จากข้อมูลพบว่า เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดได้มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ให้กับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งโค้ชพื้นที่จะต้องเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่แตกต่างกัน รับฟังและทำความเข้าใจกับปัญหาที่แตกต่างกัน ซึ่งโค้ชต้องมีการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องสร้างความเข้าใจกับครูเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้ระยะเวลา ไม่สร้างทัศนคติเชิงลบให้เกิดกับครู และโค้ชก็ต้องใช้จิตศึกษากับตัวเองและครูด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่าปัจจัยเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด มีบทบาทสำคัญในด้านการสนับสนุนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โดยศึกษานิเทศน์ที่มีหน้าที่ดูแลโรงเรียนโดยตรง เพื่อสร้างความมั่นใจและสนับสนุนสิ่งที่โรงเรียนตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ การแสดงความจริงใจ และความพร้อมที่จะสนับสนุนของเขตพื้นที่ในทุกโอกาส และยังมีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ให้กับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โดยเริ่มจากการใช้จิตศึกษากับตนเองและกับครูในโรงเรียน โค้ชพื้นที่จะต้องเข้าใจบริบทของโรงเรียน รับฟังและทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น สนับสนุนให้มีการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องสร้างความเข้าใจกับครูเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและไม่สร้างทัศนคติเชิงลบให้เกิดกับครู และสนับสนุนให้โรงเรียนได้มีเวทีในการแสดงผลงาน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกู่ลา

#### 4.1.4 สถานศึกษาร่วมพัฒนา

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบาย ปัจจัย สถานศึกษาร่วมพัฒนา ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ผู้วิจัย ขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นบทบาทของสถานศึกษาร่วมพัฒนา ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ดังนี้

“ท่านผอ.เขตคือ ท่านชัดเจนมากในเรื่องของการสนับสนุนนวัตกรรมตัวนี้ เหมือนท่านอยากสนับสนุนเราให้คนอื่นเขารู้จัก ให้คนอื่นเขาเห็นว่าสิ่งที่เราทำมันดีนะ แต่ไม่ทุกโรงเรียนนะ บางคนก็จะหาว่าเราพลาดเป็นบ้าหรือเปล่า ทำอะไรพลาดกว่าเค้าทำไม่ต้องมานั่งล้อมวงทำไม่ต้องมานั่งจับมือกัน เป็นเหมือนพิธีกรรมอะไรหรือเปล่า หาว่าเราไปบังคับครู เอาอะไรไปใส่หัวเด็กไปใส่หัวครูหรือเปล่า ทำให้เขาเป็นอีกแบบหนึ่ง มีโรงเรียนอื่นมาดูงานหลักๆ ก็จะเป็นโรงเรียนในโครงการเหมือนกัน อย่างรุ่นที่ 2 ก็กลายเป็นพี่เลี้ยงเค้าไปแล้ว แล้วก็โรงเรียนที่เค้าสนใจในเรื่องที่เห็นได้ชัดเลยคือ เรื่องของการปรับพฤติกรรมเด็กมัธยมเค้าก็เอาครูมานั่ง PLC กับเราถ้าต่างเขตก็จะเป็นโรงเรียนที่อยู่ในโครงการเดียวกันนี้แหละที่มาดู”

ครูโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ดังนี้

“การเป็นแบบอย่างที่ดีถือว่าสำคัญ ถ้าพี่ทำอย่างต่อเนื่องทำจนเป็นวิถีให้ น้องเห็นคือ ไม่ว่าจะเจอปัญหาอะไรก็ตามแต่เราทำ น้องเค้าก็จะเห็นว่าแกนนำเค้าก็ยังทำตลอด มันก็อาจจะช่วยให้ในใจของเค้าได้ละลายไปเอง แล้วก็ลุกขึ้นมาทำอะไรประมาณนั้น แต่ถ้าเราเป็นแบบอย่างที่ไม่ดี ทำบ้างไม่ทำบ้าง ปล่อยเด็กบ้างอะไรบ้าง เค้าก็ทำตามอีกเพราะเราเป็นพี่ใหญ่ มันสำคัญนะสำหรับการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับรุ่นน้อง”

ครูโรงเรียนบ้านกองทุน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ดังนี้

“ตอนแรกเลยผอ. ไม่มั่นใจเพราะว่าครูไม่ได้ทำทั้งหมด คือมีต่อต้านด้วย อย่างเช่น อนุบาล ผอ. กลัวว่าเราจะพูดไม่เต็มปาก เพราะเค้ามาดูอนุบาล แล้วเราไม่ได้ทำ ก็เลยไม่เปิดให้เขามาดู แต่พอเราเป็น TSQP ที่เครือข่าย เขาจะต้องมาดู เราก็ต้องพูดออกตัวไว้ก่อนว่าชั้นอนุบาล 2-3 ป.1 ไม่ได้นะ ค่ะ ยังไม่ได้เปิดนะคะ เขาก็เข้าใจแล้ว แล้วพอเสร็จแล้วก็มา PLC กัน แล้ว เขาก็พูดตรงๆ ว่าเราเก็บเด็กไม่ได้นะคะ ซึ่งเราก็เอาข้อมูลไปคุยกับครูเขา ด้วย ซึ่งช่วงที่ไป Open House เขาก็สนใจเยอะนะคะ”

จากข้อมูลพบว่าบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี คือโรงเรียนจะต้องนำจิตศึกษา หน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) มาใช้อย่างเป็นปกติ จนสามารถเป็นแบบอย่างให้กับโรงเรียนอื่นได้ มีการเปิดให้โรงเรียนอื่นๆ เข้ามาศึกษาดูงาน ครูแกนนำ หรือผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการแนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรให้กับโรงเรียนในเครือข่าย ในการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเน้นไปที่การใช้กระบวนการ PLC ร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุน ในฐานะโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“ครูแกนนำมีบทบาทสูงมากเพราะเค้าสามารถคุยกับเพื่อนครูเขาได้ชัดเจน กว่าเรา ส่วนผู้บริหารก็จะ PLC กับครูแกนนำ แล้วครูแกนนำก็จะไป ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครูที่มีปัญหา ความสัมพันธ์ในวง PLC มันจะอบอุ่นก็ ขวนให้เค้าเปิดใจเปิดประเด็นทำให้เราเห็นความคิดของเค้ามากขึ้น เราก็จะ เข้าไปช่วยแก้ปัญหาตรงนั้นได้ รวมถึงช่วยสร้างความมั่นใจ ไปให้กำลังใจ อะไรแบบนี้ ในส่วนของลำปลายมาศเค้าก็ช่วยเราเยอะมากเป็นที่เลี้ยง เอา เราไปอบรมไปเติมความรู้ไปเติมความเข้าใจและเติมกำลังใจให้เราด้วยเป็น ระยะๆ ทั้งการที่เค้ามาหาเราหรือเราไปหาเค้า แล้วก็จะจะมีกลุ่มที่ใช้ นวัตกรรมก็จะคอยสร้างกำลังใจให้กัน อย่างโรงเรียนหนองกุลาแบบนี้เจอกันบ่อยมากคะ จากคนที่ไม่เคยรู้จักกัน ก็จะเป็นคนคุ้นเคยกัน”

ครูโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“เราจะไปเหมือนสองฐานะ เราจะไปดูเค้าด้วยและเราก็จะไปแนะนำเค้าด้วย อย่างเช่น เค้าติดตรงไหนเค้ายังทำกระบวนการไหนที่ไม่เข้าใจ พอทำให้เราดูปุ๊บเราจะเห็นข้อบกพร่องข้อที่เราควรที่จะต้องเติมเต็ม เราก็จะช่วยเติมเต็มในส่วนนั้น แล้วสมมติถ้าเรียนเรื่องเดียวกันเราก็จะช่วยแนะนำว่าโรงเรียนเราทำแบบนี้ละ แล้วเด็กเราเกิดแบบนี้ คือเวลาเราไปโรงเรียนอื่นแล้วไม่ใช่ที่เราไปให้เขาอย่างเดียว เราก็ได้แนวด้วยสมมติว่าโรงเรียนนั้นเค้าทำอะไรแล้วเราเห็นว่าดีเราก็เอามาปรับใช้ที่โรงเรียนเราเหมือนกัน เหมือนเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้”

ครูโรงเรียนบ้านกองทุน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“ไปทำจิตศึกษาให้เขาดูเลย กับครูในโรงเรียนเลย ทำเลยทำให้กับครูในโรงเรียน เราบอกว่าปัญหาโรงเรียนนี้เป็นแบบนี้ละ ต่อต้านเยอะ เราก็ใช้จิตศึกษาก่อนเลย แล้วก็ชี้แนะเขา ในเรื่องของกระบวนการทั้งจิตศึกษา PBL PLC แล้วก็ให้กำลังใจในส่วนที่เขาเจอปัญหาแล้วครูต่อต้าน ว่าเราเคยทำแบบนี้แบบนี้แล้วได้ผล เราก็จะบอกเขา คือเขาไม่รู้ว่าจะถามอย่างนี้ บางทีเขา Post จิตศึกษาขึ้นมาใน Facebook เราก็ห้อยแขวนเขาไปเลย แล้วก็บอกว่าขอเสนอแนะนะคะใช้คำถามแบบนี้ บางทีแบบว่าโรงเรียนที่เราไม่ได้เป็นโค้ชเค้า เราก็ไป ขอผอ. เขาไปดู บางทีผอ.เขาก็ปรึกษาเรา เราก็ให้กำลังใจเขาไป”

จากข้อมูลพบว่าบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ จะต้องไปร่วมโค้ชในสถานศึกษาที่เป็นเครือข่ายเพื่อร่วมรับฟัง ร่วมแก้ปัญหา ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความมั่นใจให้กำลังใจ ซึ่งโค้ชจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ เกี่ยวกับการนำกระบวนการจิตศึกษา หน่วยการเรียนรู้บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และกระบวนการ PLC มาใช้ โดยสามารถแนะนำสถานศึกษาเครือข่ายได้ทันทีที่ต้องการความช่วยเหลือ

สรุปได้ว่าปัจจัยสถานศึกษาเครือข่ายร่วมพัฒนา มีบทบาทสำคัญในด้านการสนับสนุนการสนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งโรงเรียนจะต้องเป็นต้นแบบในการนำจิตศึกษา หน่วยการเรียนรู้บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และ กระบวนการ PLC มาใช้จนเป็นที่ยอมรับและมีโรงเรียนอื่นๆ เข้าศึกษาดูงาน ครูแกนนำหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการแนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรให้กับโรงเรียนในเครือข่าย โดยใช้กระบวนการ PLC และบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ จะต้องร่วมรับฟัง ร่วมแก้ปัญหา ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความมั่นใจ และให้กำลังใจ ต่อโรงเรียนเครือข่าย ซึ่งโค้ชจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์เกี่ยวกับการนำกระบวนการจิตศึกษา หน่วยการเรียนรู้บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และกระบวนการ PLC มาใช้ โดยสามารถแนะนำสถานศึกษาเครือข่ายได้ทันทีที่ต้องการความช่วยเหลือ สถานศึกษาเครือข่ายร่วมพัฒนาซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา

#### 4.2 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายปัจจัยภายในซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) และปัจจัยกระบวนการ (Process) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นปัจจัยภายใน ดังนี้

##### 4.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

###### 1) บุคลากร (Man) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า ด้านบุคลากร ซึ่งกล่าวถึงประเด็นความเป็นมาและความตั้งใจส่วนตัว ในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

“เราฝันไว้ว่าเราอยากจะเป็นครูแล้วก็จะมาพัฒนาบ้านเกิด ก็เลยเรียนเอก ประถมศึกษา เป็นครุฑายาท พอโทก็เรียนเทคโนโลยี เพราะว่าตอนนั้นเราคิดว่าเทคโนโลยีมันสำคัญ ก็คิดว่าโอเคแล้ว กลับมาก็สอนคอมฯ ที่นี้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เดียวสำหรับงานธุรการ ยังไม่มีคอมพิวเตอร์เครื่องแรก ก็ซื้อสายออกทีวีแล้วก็สอนคอมพิวเตอร์ ที่นั่นมันไม่พอเราอยากพัฒนาเยอะกว่านี้ ตอนนั้นก็เลยต้องไปต่อ ป.เอก ที่ราชภัฏพิบูลฯ ก็เลยเป็นศิษย์หลายสถาบัน



...อยู่ปลั๊กแรด 7 ปีกว่าก็เขียนย้ายมาที่นี่ กลับบ้าน ก็ไม่มีใครเขียนแข่ง เพราะเขารู้อยู่แล้วว่าพี่ทำโรงเรียนโน้นให้ประสบความสำเร็จเพื่อจะเอาคะแนนเขียนมาที่นี่... ไม่คิดจะย้ายแล้วค่ะ เพราะที่พี่ทำก็เพื่อจะช่วยเหลือชุมชน ความฝันก็คือต้องการให้การศึกษาไปช่วยพัฒนาชุมชน พี่ฝันไว้ว่าลูกศิษย์ของหนองกุงลาที่จบออกไปในรุ่นที่พี่เป็นผู้บริหาร ไปเป็นผู้ใหญ่เขาจะเป็นนักการเมืองเป็นอบต. เป็นนายก อะไรที่มีอุดมการณ์ที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาจริงๆ... ก่อนหน้านี้อีกตอนที่เราไปเอกไปเก็บข้อมูลมีเพื่อนที่ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 แล้วที่มันชัดที่สุดก็คือที่ลำปลายมาศพัฒนา เพื่อนก็เลยชวนไป ไปเห็น ไปนั่งสัมภาษณ์ครูใหญ่ (ครูใหญ่วิเชียร ไชยบัง-ผู้สัมภาษณ์) ประมาณ 2 ชั่วโมง ครูใหญ่ก็สละเวลาให้สัมภาษณ์ พอไปเห็นนวัตกรรมเห็นเด็กทุกชั้นมันไม่เหมือนกับโรงเรียนต่างๆ ไปของ สพฐ. เห็นครูกับเด็กเขาทำกันเป็นวิถี แล้วก็เคยลองเอาไปใช้ที่ดงโคกขาม แต่ด้วยความที่มันไม่พร้อม ครูไม่ครบชั้น งบก็ไม่มีแล้วจะพาครูไปดูงานไปอบรมมันก็ยาก ได้จิตศึกษามานิดเดียว มันไม่ต่อเนื่องมันไม่สมกับ ที่เราอยากจะทำ ก็เลยคิดว่าถ้ามาหนองกุงลาเมื่อไหร่จะหา... ปัญหาของโรงเรียนของ สพฐ. ทั่วๆ ไปมันจะคล้ายๆ กัน คือเด็กมีความยากจน เด็กขาดแคลน เด็กด้อยโอกาสเยอะ คนที่พร้อมมีสัก 30 เปอร์เซ็นต์ของโรงเรียนทั้งหมด ส่วนนั้นส่วนที่เหลือ 70 เปอร์เซ็นต์ ถูกทิ้งไว้กับคนแก่ แล้วก็ครอบครัวมีรายได้น้อย แต่ก็คิดว่าที่นี่มีศักยภาพพร้อมที่จะทำนะ ก็เลยบอกว่าอาจารย์มาช่วยหนูทำเถอะ หนูพร้อมแล้ว อาจารย์ก็บอกว่าเอาแน่หรือ ถ้าแกล้งๆ ทำนี่มันไม่สำเร็จนะ ต้องเอาจริง ก็เลยเชิญอาจารย์มา 3 วันมาอบรมจิตศึกษาก่อน ตั้งแต่ยังไม่มีการ TSQP นะ ทำ MOU เชิญเขต เชิญอำเภอ เชิญกรรมการสถานศึกษามาว่าจะทำแล้ว ก็คือเป็นการประกาศว่าจะเอาจริงแล้ว โดยที่ลำปลายมาศยังไม่รู้เลย เพราะว่าโทรไปหาครูต้อย ครูที่เป็นวิทยากรหลักเขาไม่มีคิวเลย แค่ว่าไปดูงานก็ไม่มีคิวแล้ว ก็เลยอ้อนอาจารย์หลายครั้ง 3 ครั้ง 4 ครั้ง ก็ตกลงทำเทอม 2 ของปี 2561 ใช้จิตศึกษา ในขณะเดียวกันก็ช่วงที่ครูงๆ กันอยู่ก็อบรม PBL เป็นตัวนวัตกรรมหลักนะ มันยาก เอาแผนเขามาคลี่ก็ยังไม่ค่อยเข้าใจกันแต่เตรียมพร้อมจะเอาไปใช้เทอม 1 ปี 2562 ซึ่งโครงการนี้ก็มาพอดี ครูใหญ่ก็สัมภาษณ์ว่าเป็นไงบ้างทำไปแล้วเป็นไง ก็เลยบอกว่าเป็นเด็กเปลี่ยนเยอะ เด็กขยายโอกาสเนี่ยเมื่อครูเปลี่ยนบทบาทป๊อบ เด็กเขาก็

กล้าเล่าปัญหา เราก็เลยโอเค แล้วก็ห้องเรียนจากปกติที่ครูจะทิ้งบ่อย จะโดนไปประชุม ขออนุญาตไปนุ่งไปนี่ก็น้อยลง แล้วครูก็มาโรงเรียนเข้า มั่นปรับใจ ครูก็พูดดีไม่มีการตำหนิเสียดัง ก็คือทำตามวิถีของลำปลายมาศ อากาศเหมือนว่ามันเริ่มดีแล้วก็เห็นผลชัดขึ้น ในที่สุดก็เข้าร่วมโครงการ ในปี 2562 ตุลาคม เราใช้เองไปก่อนแล้ว 2 เทอม ก่อนมีโครงการนี้เข้ามา ...ที่สำคัญคือผู้บริหาร ผู้บริหารบางคนไม่ได้มีโอกาสไปลำปลายมาศ คือ อยู่ๆ ก็รับทำเลย ไม่ได้ศึกษามาก่อน ก็คืออบรมพร้อมครูซึ่งมันยังไม่ลึก การ อบรม Main course ก็ยังงงๆ กันอยู่ แล้วเปิดมาเทอมสองก็ใช้ 3 นวัตกรรมเลย ยิ่งถ้าพอ.ยังไม่ได้เชื่อมั่นในนวัตกรรม หมายถึง ยังไม่เชื่อหรือ กว่ามันจริงไหม คือพอ.นี่สำคัญ เพราะว่าพี่เห็นโรงเรียนที่ร่วงไปก็เพราะว่า พอ. เขาไม่ได้ไปศึกษานวัตกรรม เขาตอบเพื่อนครูไม่ได้ตอนที่ครูมีปัญหา เพราะฉะนั้นพอครูใช้มวลชนเป็นเครื่องมือที่ว่าจะไม่เอานวัตกรรมนี้แล้ว ทำไม่พอ. ต้องเปลี่ยน ก็อธิบายไม่ได้ ก็จะล้มเลิกไป แต่อย่างพี่นะมันชัดเจน ว่าพี่ไม่ต้องการตัวเลขที่สูงขึ้นของ O-NET แต่พี่ต้องการให้เด็กมีสมรรถนะ มีคุณลักษณะ เพราะว่าคนที่ต่อให้เราตีวแทบตาย เด็กที่ทำข้อสอบได้เยอะๆ มันก็มีแค่จำนวนนิดเดียว เด็กเก่งมีนิดเดียว ใน 1 ชั้นที่มีเด็กสองห้องหรือ สามห้อง ก็คือมีเด็กเก่งแค่ประมาณ 20 คน อีกสองห้องสมมติว่ามี 60 ยังไง ก็ดึงไม่ขึ้นหรอก ถ้าจะเอาชนะด้วย O-NET เด็กก็จะไม่ได้อะไร ทักษะชีวิต หรือวิธีการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมอะไรก็จะไม่ได้ ตรงนี้มันจะเห็นชัดเลย แต่มันก็อยู่ที่บุคคลนะบางคนก็อยากจะมาเป็นผู้บริหารก็เพราะว่าอยากจะ สบายไม่อย่างสอนเด็ก บางคนก็มาเพราะว่าอยากจะอยู่โรงเรียนใหญ่อะไร อย่างนี้ ความใหญ่คือความสำเร็จ ก็แล้วแต่บางคนก็ขอให้ได้ไปอยู่โรงเรียน ประจำจังหวัดนะ เขาก็จะมองพ้อย่างนี้ว่าเดี๋ยวมันก็ย้าย แต่ตอนนี้ไม่มี ใครถามเราว่าจะย้ายอีกไหม เพราะว่าเราปักธงไว้แล้วว่าทำไม่ได้ทำเพื่อจะ ย้าย เพื่อพัฒนาเด็กให้มันถึงเป้าที่เราหวัง พอพัฒนาเด็กนี้เราก็จะเข้า ชุมชน พัฒนาครอบครัวเขารักชุมชนอย่างนี้ ก็คืออาจจะสร้างชุมชนที่มัน เป็นชุมชนเข้มแข็ง ก่อนเกษียณก็อยากจะเห็นชุมชนเข้มแข็ง การเมือง ท้องถิ่นที่มีวิสัยทัศน์ แตกต่างจากท้องถิ่นที่อื่นๆ นี่คือความฝันอันสูงสุด ก็ไม่ได้คิดว่าจะไปอยู่โรงเรียนใหญ่ ทำแล้วมันมีความหมายนะ มันมี เป้าหมายที่เราจะไป ในชีวิตลูกผู้หญิงคนหนึ่ง สร้างตำนานไว้ให้ลูกหลาน”

จากข้อมูลพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล พยายามหาแนวร่วมที่จะสามารถทำให้การดำเนินงานไปถึงเป้าหมายให้ได้ ต้องมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม ศึกษานวัตกรรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ มีภาวะผู้นำ เป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครู จนสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนบ้านหนองกุงลาได้

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้กล่าวถึงครู ไว้ดังนี้

“ครูก็ต้องจ้างเพิ่มเติม...ครูเปลี่ยนเยอะนะ ครูจากมาสายก็มาเข้า ครูที่หึงเด็กก็ไม่หึงเด็ก แล้วครูก็อยู่กับเด็กมากขึ้น ตอนเปลี่ยนครั้งแรกเนียครูเขียนย้าย ครูที่ไม่ชอบแบบนี้ เขาจะมานั่งเท่ากับเด็กได้ยังไง มานั่งพื้นทำไม นวัตกรรมมันน่าปวดหัว เขาก็จะมีคำถาม ครูเขียนย้ายเดือนมกรา 62 คือเริ่มใช้นวัตกรรมมาเทอมนึงแล้วนะ ก็เขียนย้ายประมาณ 7-8 คน คือปกติครูที่เขาย้ายในเมืองเมื่อได้เวลาเขียนเขาก็จะเขียน แต่รอบนี้ก็จะเขียนเยอะหน่อย ก็คือช่วงที่เปลี่ยนถ่ายครู และตอนนี้ก็มีครูผู้ช่วยอยู่ประมาณ 10 คน มาแทนตำแหน่งที่ย้ายไป...ตอนที่ใช้เองใช้จิตศึกษาก่อนเทอมนึงเพราะถ้าเอามาหมดครูจะไม่ไหว มันเหมือนปรับตัว แต่ถ้าได้จิตศึกษานำก่อนอย่างน้อยครูก็เริ่มมีจิตวิทยาเชิงบวก ไม่ใช่ผู้เดือดดาลแล้ว กลายเป็นคอยอำนวยความสะดวก แล้วก็เปิดโอกาสให้เด็กได้ทำกิจกรรมเยอะขึ้น มันเปลี่ยนแบบพลิกใจ มันเปลี่ยนมันเป็น Active Learning โดยที่เขาไม่รู้ตัวหรือว่าเขาเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนเป็น Active Learning”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้กล่าวถึงครู ไว้อีกว่า

“ก่อนที่เราจะเข้าโครงการเราจะใช้เองครั้งแรกนะคะปีตอนที่ 2 ของปี 61 เราเริ่มใช้จิตศึกษา เพื่อปรับพื้นฐานครูก่อนแล้วยังไม่ได้ใช้ PBL ใช้จิตศึกษากับ PLC ขับเคลื่อนก่อน ผอ. เป็นคนนำ ค่อยๆ เปลี่ยน Mindset ตอนนั้นก็คือยังไม่รู้ก็อบรมตามเอกสาร ตามแผน สิ่งหนังสือมาจากลำปลายมาศ ก็อบรม ตอนนั้นปีการศึกษาใช้นั้นใช้จิตศึกษากับ PLC คู่กันก่อน ก็จะใช้ PLC ทุกอาทิตย์ๆ ละครั้งตอนเย็น เสร็จแล้วพอเข้าเทอม 2 เราอบรม PBL ให้ครู เพราะว่า Mindset เริ่มเปลี่ยน ของครูของเด็กเริ่มเปลี่ยนละ ก็มาใช้ PBL ทีนี้ไม่ใช่แค่เด็กเปลี่ยน ครูเปลี่ยนด้วยจากที่เคยเสียงดัง จากที่เคยทำโทษทุกอย่าง เป็นช่วงที่ยากมันก็ยากทั้งคู่ แต่ครูเขาก็เปิดใจเราก็ค่อยๆ ทำ”

จากข้อมูลพบว่าครูก็เป็นหนึ่งในบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งจากเดิมที่โรงเรียนมีครูไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องหางบประมาณในการจ้างครูเพิ่มเติมให้เพียงพอ ผู้บริหารต้องปรับกรอบความคิดและความเชื่อ (Mindset) ของครูให้ได้ เพื่อที่จะให้ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ต้องสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรม และสนับสนุนให้ครูไปศึกษาดูงานที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ใช้กระบวนการ PLC คุณภาพ และกระบวนการจิตศึกษาในการสร้างการมีส่วนร่วมและปรับกรอบความคิดและความเชื่อ (Mindset) ของครูเพื่อให้เกิดเป็นวิถีใหม่ของโรงเรียน จัดโครงสร้างและระบบงานที่สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมให้ครูได้ช่วยเหลือกัน ส่วนหน่วยงานต้นสังกัดก็ต้องเข้าใจโรงเรียนและรองรับครูที่ไม่สามารถเปลี่ยนกรอบความคิดและความเชื่อ (Mindset) ได้ ในการย้ายเปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงานตามความต้องการของครู จึงสามารถทำให้ครูในโรงเรียนมีความพร้อมและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนบ้านหนองกุลาได้

## 2) งบประมาณ (Money)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงงบประมาณ ไว้ดังนี้

“งบประมาณก็ต้องหาเพิ่มเติมค่ะ ถ้ามีอบรมของลำปลายมาศก็จะส่งครูเข้าไปตลอด ถ้าไม่พอก็จะใช้งบอุดหนุนเสริมเข้าไปอีก เรายอมเสียค่าลงทะเบียนเพิ่มเอง ก็คือต้องลงทุนเพื่อสิ่งนี้จริงๆ เราก็เลยได้ครูแกนนำเพิ่มมา...อย่างหนองกุลานี้คิดพึ่งตัวเองไปแล้ว ก็หารายได้สถานศึกษามาจ้าง ครูอัตราจ้างเรามีประมาณ 8 คน เพราะว่าเราจ้างด้วยห้องเสริมศักยภาพ EPE กับ Smart รายได้ที่เพิ่มเติมก็มาจาก เงินที่เก็บค่าบำรุงผู้ปกครองเทอมละ 500 ห้อง Smart เทอมละ 1,000 เราก็ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็คือจ้างครูอย่างเดียว”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงงบประมาณไว้อีกว่า

“เราเป็นศิษย์เก่า เป็นกรรมการมาตั้งแต่อายุ 20 กว่าๆ จนปัจจุบันนี้อายุ 53 ปีค่ะ การหารายได้ในเรื่องการทำไร่ ก็เป็นเงินภายนอกที่มาทำกัน จัดผ้าป่าวันพ่อ วันแม่ วันสำคัญ เราก็หาผู้ใจบุญมาเป็นเจ้าภาพกันค่ะ ช่องละ 5,000 บาท เราก็มาดูถึงคุณภาพชีวิตของนักเรียนโดยการจะดูแลเรื่องอาหารกลางวันด้วย ดูแลความสะอาด ดูแลจัดสรรแม่ครัว เข้ามาทำ ต้องได้มาตรฐาน ต้องมีรสชาติอร่อย ทำแล้วเด็กบริโภคแล้วไม่ท้องเสีย เด็กได้รับ

ประโยชน์กับการรับประทานอาหารในโรงเรียน...บริเวณโรงเรียนตรงไหนที่สมควรจะปลูกกระเบื้องพื้นกระเบื้องให้ดูสวยงามให้ดูสะอาดตา เราก็จะจัดผ้าป่าอีกนั่นแหละ เพราะงบประมาณของทางภาครัฐเนี่ยก็ไม่ได้มีมาให้ทำทุกเรื่องใช่ไหมคะ เราก็ต้องช่วยกันโดยการระดมทุนศิษย์เก่า ในเรื่องของโรงเรียนเราก็มีน้ำดื่มสะอาดค่ะ เรามีโรงน้ำของเราเอง โดยกรมทรัพยากรมาตั้งให้ กรองน้ำสะอาดเพื่อให้เด็กได้ดื่ม จะลดปัญหาเรื่องเด็กไม่ต้องหิ้วน้ำจากบ้านมา ไม่ต้องมาซื้อน้ำดื่ม ก็มาดื่มน้ำที่เรากรองในโรงเรียน แล้วโรงเรียนเราก็ผลิตน้ำด้วยค่ะ ก็เป็นเหมือนวงจรชีวิตที่ทำให้เด็กมีคุณภาพชีวิตที่ที่น่าอยู่”

จากข้อมูลพบว่าปัจจัยด้านงบประมาณของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญซึ่งงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนจากโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) งบประมาณที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัดนั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนจำเป็นต้องระดมทุนจากส่วนอื่นๆ เช่น การเก็บเงินบำรุงการศึกษาเพื่อจ้างครูโดยเฉพาะ การจัดผ้าป่าเพื่อระดมทุนสร้างแหล่งเรียนรู้และปรับปรุงทัศนียภาพของโรงเรียน และโรงเรียนยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น กรมทรัพยากรน้ำในการตั้งโรงน้ำดื่ม จึงสามารถบรรเทาภาระงบประมาณในส่วนอื่นๆ ได้ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าสู่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา

### 3) ทรัพยากร (Materials)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้กล่าวถึงทรัพยากร ไว้ดังนี้

“วัสดุอุปกรณ์ก็ใช้เงินอุดหนุน ก็พอใช้อยู่ นะ ส่วนผ้าป่าก็มีค่ะ อย่างปีนี้เราต้องการสระว่ายน้ำ เพราะว่าเวลาเด็กไปสอบทหารตำรวจ เขาต้องสอบว่ายน้ำ และในเขตนี้มีเด็กจมน้ำทุกปี ก็เห็นความสำคัญตรงนี้ ก็ต้องทำให้ได้...อยากพัฒนาเปลี่ยนโรงเรียนจากโรงเรียนบ้านนอกให้มีความเสมอภาคกับในเมือง ก็อยากให้เด็กที่นี่ได้เรียนรู้อย่างมีความสุขไม่ต้องให้เด็กนั่งรถไปไกล หรืออยากจะทำบ้านไปอยู่ในเมือง คือถ้าทุกคนเห็นว่าที่นี่มาตรฐานแล้วก็ส่งลูกมาเรียน ไม่ต้องไปเรียนไกลๆ ก็คือเด็กเขาก็จะได้ทักษะชีวิต ก็มองอย่างนี้ ลูกของพี่เมื่อก่อนก็เรียนในเมืองเรียนอนุบาลพิษณุโลก เขาก็ต้องตื่นแต่เช้าตั้งแต่ตีห้า แต่พอมาอยู่ที่นี่เขาก็ได้เรียนรู้มีเวลาว่างทำกิจกรรม”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงทรัพยากร ไว้อีกว่า

“ตอนนี้ก็โทรศัพท์คนที่ เป็นสมาร์ททีวี ก็พยายามติดก็จะครบแล้วละ แต่ว่ายังมีในเรื่องของตอนนี้เราดพวกที่มัน เป็นเอกสารที่ซื้อ เช่น พวกบอร์ดที่เป็น ก. ใ ก. ข. ใ ข. หรือว่าเป็นงานที่ทำ ทุกอันครูฝ่ายพัสดุเขาจะแจกให้ครูแต่ละคน เขียนว่าต้องการอะไร จะใช้อะไร”

จากข้อมูลพบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โรงเรียนได้จัดสรรจากเงินอุดหนุนในการซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู และยังมีส่วนที่โรงเรียนต้องการพัฒนาเพิ่มเติมก็ใช้การระดมทรัพยากรจากในชุมชน การจัดหาผ้าป่า ทั้งนี้การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ที่สำคัญและจำเป็นตั้งอยู่บนฐานคิดของความต้องการให้นักเรียนโรงเรียนบ้านหนองกุลาได้มีโอกาสใช้ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ ที่ทัดเทียมกับนักเรียนที่อยู่ในเขตเมือง ความตั้งใจในการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียนจึงนำไปสู่การระดมทุนเพื่อจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา

4) การบริหารจัดการ(Management) ประกอบด้วย การบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ทำทนายมีส่วนร่วม การจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ(PLC) คุณภาพ การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร และการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ทำทนายมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

“ทำ MOU เขตเมือง วิทยาสีวะ วิทยอำเภอก วิทยกรรมการสถานศึกษา มาลง MOU มีเขต มีมน. มีอาชีวะเรื่องอาชีพ มีนายอำเภอก มีนายกอบด. กำนัน ก็คือเอาคนที่เกี่ยวข้องเฉพาะในวงเราก่อนในปี 61 ก็คือเป็นการประกาศว่าจะเอาจริงแล้ว เราต้องการจะพุ่งเป้าที่เด็กมีทักษะในศตวรรษที่ 21 ตามตามนวัตกรรมที่เราใช้ แล้วก็ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แล้วก็สร้างโมเดลการบริหารที่เป็นของเราเอง”

ครูคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ทำทนายมีส่วนร่วม ไว้ชื่อว่า

“คือสิ่งที่เป็นอยู่อันแรกกับสิ่งที่เราอยากเห็นก็คือเด็กมีสมรรถนะ แต่ที่นี้เราจะทำยังไง เราก็ดูซิว่ามันเปลี่ยนจากตรงไหนได้ เปลี่ยนจากโครงสร้าง มันทำให้พฤติกรรมเปลี่ยน เพราะฉะนั้นมันต้องวางโครงสร้างเพื่อที่จะให้เปลี่ยน ต้องทำแบบไหนแล้วสุดท้ายเมื่อแผนพฤติกรรมมันเปลี่ยน ความเชื่อ กับ Mindset ตรงนี้จะเปลี่ยน เพราะมนุษย์เราเปลี่ยนตรงนี้เลยไม่ได้ เชื่อแล้วเชื่อเลย แต่ว่าต้องทำให้เขาเข้าใจว่าทำไมเขาจะต้องเปลี่ยน ก็ต้องเปลี่ยนตรงนี้ ตรงนี้ก็จะจับจุดคานงัด เปลี่ยนพฤติกรรม โครงสร้าง มันจะเปลี่ยนจากข้างล่างมาส่งผลตรงนี้ สุดท้ายถ้า Mindset ครูเปลี่ยน ครูก็จะเข้าใจง่ายว่าเราจะเปลี่ยนตรงไหนเพื่อให้ตรงไหนเปลี่ยน มันกระเทือนคะ คานงัดก็คือตรงโครงสร้างระบบ”

ครูคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ทำทนายมีส่วนร่วม ไว้ชื่อว่า

“ทุกครั้งที่เราจะขึ้นปีการศึกษาใหม่จะมีการวางแผนพัฒนาของเขาเรียกว่า KRS เป็นเป้าหมายใหญ่ของโรงเรียน ผอ. ก็จะเอาเข้าวง PLC แล้วก็ให้คุณครูทุกคนมีส่วนร่วมในการรู้ว่าตรงไหนที่เราจะปรับหรือแก้ไข หรือมีใครจะเสริมอะไรตรงไหน ก็ได้มีส่วนร่วมตรงนั้นคะ แล้วก็มีการประชุมของโรงเรียน เครือข่าย เข้ามามีส่วนร่วม”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ทำทนายมีส่วนร่วม ไว้ชื่อว่า

“เราเห็นว่าโรงเรียนมุ่งมั่น ผอ. ก็เป็นคนที่นักพัฒนา เพราะฉะนั้นกรรมการ หรือว่าผู้ปกครองต้องไปในทิศทางเดียวกัน ถึงจะสำเร็จ การทำการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องใช้เวลาเลยแหละ กว่าที่จะปรับได้นี้จนกันทุกฝ่าย ไม่ว่าเด็ก ผู้ปกครอง ครู กรรมการ แล้วก็ผู้นำหมู่บ้านจะต้องเข้าใจ องค์กรในชุมชนก็สำคัญ เพราะว่าเราเป็นกระบอกเสียงให้โรงเรียนได้ว่าสิ่งไหนดี สิ่งไหนไม่ดี เราสามารถที่จะรับรู้ภายนอก บางทีครูในโรงเรียน ผอ. เองปัญหาภายนอกก็ไม่ว่า แต่เราซึ่งอยู่ภายนอกเนี่ยเราจะรับทราบ เราต้องจะต้องเป็นกระบอกเสียงแทนให้กับโรงเรียน ว่าขณะนี้โรงเรียนได้ก้าวไปถึงไหนแล้ว”

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ทำทายเป็นส่วนร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ พบว่าโรงเรียนบ้านหนองกุลา มีเป้าหมายที่ร่วมทำทายเป็นชัดเจน ซึ่งเริ่มจากตัวของผู้อำนวยการที่มีเป้าหมายที่ทำทายเป็นส่วนตัว มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมที่จะสามารถพัฒนาเด็กให้ไปถึงสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้ โดยได้เริ่มจากการทำบันทึกความเข้าใจ (Memorandum Of Understanding: MOU) กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชนเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความตั้งใจจริงในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายนั้น จากนั้นจึงมีการสร้างรูปแบบของโมเดลการบริหารจัดการโรงเรียนโดยเน้นเรื่องการพัฒนาเด็กในศตวรรษที่ 21 และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งการสร้างเป้าหมายที่ร่วมทำทายนั้นเกิดจากการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้นำแนวคิดทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Theory) มาประยุกต์ใช้ โดยเป้าหมายสูงสุดคืออยากเห็นเด็กมีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 โดยต้องปรับโครงสร้างและระบบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก่อน เพื่อปรับเปลี่ยนกรอบความคิดและความเชื่อของคนซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาไปถึงเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ โรงเรียนได้มีการจัดทำแผนรายปีและมีการประเมินเพื่อทราบว่าโรงเรียนบรรลุเป้าหมายนั้นหรือไม่ และยังมี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนที่เข้ามาศึกษาดูงานในการปรับและพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น และโรงเรียนยังได้มีการสร้างความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้ คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้ ผู้ปกครองและชุมชน มีความเข้าใจว่าโรงเรียนต้องการเปลี่ยนแปลงอะไร มีเป้าหมายอะไร โดยกระบวนการทั้งหมดเน้นการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรม PLC ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม ไว้ดังนี้

“ช่วงใหม่ๆ เราก็มีปัญหาเยอะ เพราะว่ามี DMC มีโปรแกรมวัดผลที่เขาตัดเกรด มันไม่ลิงค์กัน ของโครงการมี Q-info หลักการเขาดีมากเลยนะ แต่ตัวโปรแกรมก็ยังไม่ค่อยโอเค เราก็ต้องพัฒนาไปเรื่อยๆ...เราส่งเสริมครูให้ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนตลอด ให้ครูสื่อสาร ครูทุกคนเป็น Editor เป็นบรรณาธิการที่มีคอลัมน์ของตัวเองต้องโพสต์ทุกอาทิตย์ ก็ฝึกเขาตลอด ใงว่าต้องสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้เก่งๆ ก็บอกครูว่าไม่ต้องกังวล มีคนช่วย แก่ให้มี Admin ช่วยตรวจช่วยแก้ไข ใช้กลยุทธ์อย่างนี้”



ครูคนที่ 2 โรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม ไว้อีกว่า

“สารสนเทศก็มีทั้งออนไลน์แล้วก็มีเก็บไว้ใน Google Drive แล้วก็มีเพจ Facebook ของโรงเรียนที่เป็นสารสนเทศที่จะสามารถส่งข่าวสารให้กับเครือข่ายแล้วก็ผู้ปกครองแล้วก็เครือข่ายภายนอกโรงเรียนนะคะ แล้วส่วนภายในก็จะมีพี่ที่เป็นเจ้าหน้าที่ด้านสารสนเทศที่เขาเก็บข้อมูลอยู่”

สรุปได้ว่าการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา พบว่าโรงเรียนบ้านหนองกุลามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ โปรแกรมวัดผลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบบจัดเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคล (Data Management Center: DMC) ระบบเพิ่มคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน (Quality Learning Information System: Q-Info) แพลตฟอร์มของกูเกิล (Google) และเฟสบุ๊ค (Facebook) ซึ่งผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูได้จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งยังต้องการพัฒนาเพื่อให้มีการเชื่อมโยงกันของข้อมูล และการส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะช่วงโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้ และมีความพยายามที่จะพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นโดยการเก็บข้อมูลแล้วสามารถบูรณาการส่งต่อข้อมูล และใช้ข้อมูลได้สะดวกยิ่งขึ้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ ไว้ดังนี้

“ใหม่ๆ อาจารย์ก็มาช่วยทำนะทำให้มี Note Taker ให้มี Facilitator อะไรอย่างนี้ก็ฝึกไปเรื่อยๆ แล้วก็ไปเห็นโรงเรียนต้นแบบนี้ก็ทำมาก่อนอย่างล่ำพลายมาศ อย่างศรีสะเกษ ที่ประทาย ตะเคียนรามหรือที่ระยอง ก็จะมีที่เขาทำให้อู ก็ค่อยๆ ฝึก ตอนแรกวง PLC เราก็จะมีแต่ปัญหา ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้นวัตกรรมแล้วก็พูดกันปัญหาเด็ก แต่ครูใหญ่บอกว่าเอาแต่ปัญหามานันไม่มีความงอกงาม ช่วงหลังก็เลยเปลี่ยนให้ครูเอาชิ้นงานที่ประสบความสำเร็จมาแล้วถ่ายทอดกันว่ามีแผนอะไรที่มันเจ๋งมันเยี่ยมก็มาโชว์กัน มาแชร์กัน มันก็กลายเป็นมีความเป็นบวกมากขึ้น แล้วทุกคนก็ แอบปรึกษากับการ PLC มากขึ้น แต่ไม่ได้แจ้งเรื่องข้อราชการอะไรนะ

ไม่มีนโยบายอะไรมาสั่งกัน แจ้งในหนังสือก็รู้เรื่องแล้ว ก็รู้แล้วว่าต้องอบรมอะไร ให้ใครตอบข้อมูล ซึ่งช่วงนี้เราไม่ได้ให้สาระสำคัญเยอะ แต่เรื่อง PLC กันจะเป็นเรื่องการเรียนการสอนทั้งนั้นเลย...แล้วก็เอามาใช้กับการพัฒนาครูในวง PLC ด้วย มันก็ทำให้มันสอดคล้องกันแล้วก็ทุกคนก็มีความสำคัญหมดในวง...ถ้าผู้บริหารไปประชุมประจำเดือนจากที่ไปประชุมที่เขตมาก็มาประชุมครูต่อเพื่อแจ้งให้ครูทราบก็คือมันไม่ได้ความมกองงาม มันไม่ได้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างที่เราต้องการให้เกิดในโรงเรียน”

ครูคนที่ 1 โรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ ไว้อีกว่า

“การ PLC มันขับเคลื่อนทุกๆ กิจกรรมจริงๆ”

ครูคนที่ 2 โรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ ไว้อีกว่า

“การ PLC ครูทุกคนจะได้มีโอกาสมาเจอกัน ของโรงเรียนเราทำ 2 แบบก็คือ ก็คือมีแบบช่วงชั้น เพื่อที่จะหาว่ามีปัญหาอะไรกันใหม่ในการเรียนการสอน หรือเรื่องต่างๆ ไปที่เกิดกับเด็กกับโรงเรียน แล้วถ้าแต่ละช่วงชั้นมีก็จะเอาปัญหามาคุยกันใน PLC ใหญ่ของโรงเรียนอีกทีนึง ของเราจะมี PLC ใหญ่สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ผอ. ก็ได้ให้แนวทางว่าในสัปดาห์ไหนจะมีใครเป็นฟาร์ เป็นโค้ช อะไรอย่างนี้ค่ะ แล้วก็มีการวางแผนว่าในแต่ละหน้าที่เป็น Note Taker ที่จะต้องจดแล้วก็การที่จะนำเสนอเป็นสารสนเทศจะมีการวางแผนแบบนั้นมากขึ้น หลักรๆ ก็จะเป็นจุดเด่นในเรื่อง PLC...ทุกคนก็จะให้การยอมรับซึ่งกันและกันก็คือไม่ได้ไม่ได้แบ่งแยกว่าใครเป็นครูที่เป็นข้าราชการหรือว่าครูอัตราจ้างเขาก็จะให้สิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นเท่าเทียมกันหมดแล้วก็คุณครูก็มีการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอค่ะ...ความคิดที่แตกต่างอย่างเช่นในเรื่องของปัญหาที่เจออะไรอย่างนี้ต่อเด็กหรือแม้กระทั่งผู้ปกครองก็ต้องมา PLC กันว่าจะหาจุดแก้ไขยังไง ก็คือมีจุดร่วมที่จะสามารถยอมรับกันได้”

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ โดยมีกระบวนการ PLC 2 ระดับ คือกระบวนการ PLC ระดับช่วงชั้น และกระบวนการ PLC ใหญ่ระดับโรงเรียน กระบวนการ PLC เป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ แก้ปัญหาพร้อมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมตัดสินใจ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

“ที่สำคัญคือผู้บริหาร เราต้องยืนยันว่านวัตกรรมมันดีจริงๆนะ เราจะช่วยกันคลี่คลาย ลองไปก่อนนะ ถ้ามันไม่ได้ผลไม่เป็นไร คือผอ. นี่สำคัญ เพราะว่าพี่เห็นโรงเรียนนี้ที่ร่วงไปก็เพราะว่า ผอ. เขาไม่ได้ไปศึกษานวัตกรรม เขาตอบเพื่อนครูไม่ได้ตอนที่ครูมีปัญหา ก็อธิบายไม่ได้ แต่อย่าง พี่นะมันชัดเจนว่าพี่ไม่ต้องการตัวเลขที่สูงขึ้นของ O-NET แต่พี่ต้องการให้เด็กมีสมรรถนะมีคุณลักษณะอย่างนี้ ถ้าจะเอาชนะด้วย O-NET เด็กก็จะไม่ได้อะไร ทักษะชีวิตหรือวิธีการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมอะไรก็ไม่ได้ ตัวนี้มันจะเห็นชัดเลย”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ไว้อีกว่า

“ถ้าผู้บริหารไม่เป็นหลัก ครูก็จะเดินไม่ได้ บางครั้งเราต้องได้แนวจากผู้บริหารเพื่อที่เราจะเดินตามกรอบใหญ่ของเรา...ผอ. เป็นคนนำ ค่อยๆ เปลี่ยน Mindset...เรื่องเล็กๆ น้อยๆ บางทีก็ตัดสินใจร่วมกัน รับรู้พร้อมกัน ไม่ต้องรับรู้แบบทีละครั้งสองครั้ง ก็เลยไม่ค่อยมีปัญหา”

ผู้นำชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ไว้อีกว่า

“ตั้งแต่ผอ. เล็กเข้ามานะ ผอ. เล็กเป็นแรงผลักดันเยอะ ครูรุ่นใหม่ไฟแรงใจร้อน ถ้าทำอะไรคือมุ่งหมายต้องทำให้ได้ ที่นี้ทั้งชุมชนก็เห็นด้วยก็มีส่วนร่วมเยอะ”

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม ต้องมีความมุ่งมั่นพยายาม ต้องเป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง และต้องเป็นผู้นำที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการที่ช่วยขับเคลื่อน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

“คือเดิมต้นทุนของหนองกุลามีต้นไม้ใหญ่ ความเป็นสีเขียวอยู่แล้วนะ เราก็เพิ่มสนามพลังบวกก็คือ อย่างธรรมชาติที่ต้องมีเสียงน้ำ มันช่วยให้เด็กสงบ มีความร่มเย็นสดชื่น ก็สร้างสนามพลังบวก ใช้หลักจิตศึกษานี้แหละ ที่ว่าก็ใช้พื้นที่สีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ก็เน้นตรงนั้น การคัดแยกขยะ มันอยู่ในโมเดลการบริหาร เรื่องเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เรื่องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เรื่องสวนพฤกษศาสตร์มันมีโครงการที่เราหยิบหลักๆ แค่นี้ เรื่องโรงเรียนสุขภาวะ...เราเคารพในความเป็นความเป็นศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์หรือความเป็นต้นไม้ ความเป็นอะไรเราก็เคารพหมด คือเราไม่ได้เป็นมนุษย์อหังการ อีกรายก็คือมันเปลี่ยนแปลงระบบยังไงก็คือทุกชั้นทำเหมือนกันหมด เวลานี้บำเพ็ญประโยชน์นะ ปรนนิบัติก็ทำเหมือนกัน แล้วก็หน้าเสาธงแค่สั้นๆนะ 5-10 นาที แล้วก็จิตศึกษาเริ่มพร้อมกัน”

ผู้นำชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้อีกว่า

“ถ้ามีคนในชุมชนที่เป็นแบบอย่างที่ดีเด็กเขาก็ต้องรักชุมชนเขา แค่ว่าผ่านหน้าบ้านผู้ใหญ่รดน้ำอยู่หน้าบ้าน ถ้าเขาไม่ใส่แมสเขาก็จะบอกว่าขอโทษนะ ยายหนูลืมหนูจะไม่ทำอย่างนี้อีกแล้วเขาก็กลับไปใส่แมส”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา โรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ไว้อีกว่า

“มีเครือข่ายของโครงการพฤกษศาสตร์ด้วย เกี่ยวกับพืชพรรณของโรงเรียนอย่างนี้ค่ะ ทำให้เรามีการอนุรักษ์ต้นไม้สีเขียว ก็ทำให้สิ่งแวดล้อมมันดูเหมือนมีความชุ่มชื้น และตอนนี้ก็มีสนามเด็กเล่นที่บูรณะใหม่ แล้วก็มีส่วนของคุณย่า ที่เข้ามาให้บริการด้านอินเทอร์เน็ตค่ะ ช่วงพักกลางวันเด็กเขาก็จะเข้ามาสืบค้นข้อมูลได้”

สรุปได้ว่าการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนบ้านหนองกุลามีการจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข โรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมโดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหาร และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจุดเด่นของสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนคือมีต้นไม้ใหญ่ที่ทางโรงเรียนได้อนุรักษ์ไว้ และจัดสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อม หลากหลาย และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งในห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ บริเวณต่างๆ ของโรงเรียน และมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลา

#### 4.2.3 ปัจจัยกระบวนการ

##### 1) การออกแบบการเรียนรู้และการจัดการชั้นเรียนเชิงรุก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก ไว้ดังนี้

“พยายามเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C พุดง่ายๆ คือทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพและวิชาชีวิต ซึ่งมันตอบโจทย์ด้วยวิชาหลัก จิตศึกษา แล้วก็ PBL มันครบแล้วมีชุมชนที่เสริมความถนัดด้วย...ห้องเรียนที่ตีที่สึดลัดส่วนใหญ่ของครูต่อเด็กประมาณ 20-25 คน ก็หารายได้สถานศึกษามาจ้างครูอัตราจ้าง เรามีประมาณ 8 คน เพราะว่าเราจ้างด้วยห้องเสริมศักยภาพ EPE กับ Smart...ก็ส่วนหนึ่งก็อยากพัฒนาเปลี่ยนโรงเรียนจากโรงเรียนบ้านนอกให้มีความเสมอภาคกับเด็กในเมือง คือถ้าทุกคนเห็นว่าที่นี่มาตรฐานแล้วก็ส่งลูกมาเรียนไม่ต้องไปเรียนไกลๆ ก็คือเด็กเขาก็จะได้ทักษะชีวิต”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก ไว้อีกว่า

“หลักๆ เราก็ใช้จิตศึกษา PBL PLC นะคะ ตอนนี้อย่างไรวางแผนว่าเราจะมีการสร้างหน่วยบูรณาการใหม่ให้เหมาะกับโรงเรียนเรามากที่สุด”

กรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก ไว้อีกว่า

“ความจริงก็คือในเป้าลึกๆ แล้วแก่นของมันคืออยากให้เด็กทำอะไร อยากให้เด็กพัฒนาอะไรอย่างนั้น ถ้าเราเอาแต่ตัวเราเป็นหลักเนี่ย ไปไม่รอด เราก็ต้องดูว่าความต้องการของเด็ก ถ้าเข้าถึงตัวเด็กได้ก็สนุก ก็เปลี่ยนระบบเป็นมีทั้ง PBL เริ่มกลายเป็นเหมือนมีผู้ช่วย เอาผนวกมาอันเดียวกัน ให้เด็กคิดเป็นแล้วก็ค่อยๆ วิเคราะห์ออกมา แต่เดิมเราก็ไปเน้นในเรื่องของความรู้เรื่องหลักวิชาการ แต่พอเป็นหลักสูตรนี้เราก็เน้นเรื่องของกระบวนการเรื่องของวิธีการ ใช้กระบวนการเข้ามาจับ เมื่อใช้กระบวนการได้แล้วก็จะเอาไปประยุกต์กับอย่างอื่นได้”

ผู้นำชุมชนและกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านหนองกุงลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก ไว้อีกว่า

“ก็มีกลุ่มสืบสานเศรษฐกิจพอเพียงของลุงประกอบที่เป็นแนวทางให้เด็กได้รู้จักวิชาเรียนรู้กับรอบรู้ คือจะเรียนหนังสืออย่างเดียวไม่ได้เราต้องให้เขารู้จักฝึกว่าเวลาอยู่บ้านต้องทำอะไรบ้าง บ้านลุงประกอบเขาจะเป็นตัวอย่างว่าตัวเขามีที่ดิน 8 ไร่ สามารถสร้างไม้ยืนต้น เก็บพืชผลช่วงนี้ได้เด็กก็จะรู้จักปลูกตะไคร้ ปลูกผักสวนครัวกินเอง เด็กเขาก็รู้จักถามนะว่าถ้าปลูกแล้วจะเอาไปขายที่ไหน แล้วก็อีกบ้านนึงเป็นของลุงทองปาน เผ่าโสภาก็เป็นทำเศรษฐกิจพอเพียงเหมือนกัน”

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านหนองกุลามีกระบวนการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก โดยมีเป้าหมายที่พัฒนานักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพ และ วิชาชีวิต โดยใช้กำหนดสัดส่วนของครูต่อเด็กห้องละประมาณ 20-25 คน เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดระดมทรัพยากรเพื่อจ้างครูเพิ่มเติม เสริมศักยภาพด้วยห้องเรียน EPE ที่เน้นด้านภาษา และห้องเรียน Smart ที่เน้นกระบวนการวิทยาศาสตร์ ใช้จิตศึกษาและหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) เป็นนวัตกรรมขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ และใช้กระบวนการ PLC ในการบริหารจัดการ มีการสร้างหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ใหม่ และยังส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ของชุมชนอีกด้วย

## 2) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุล่า ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้ดังนี้

“วิธีที่เราทำโทษอะไรใช้มาหมดแล้วมันไม่ได้ผล มันหยุดชะงักพฤติกรรมตอนนั้น แต่มันก็เกิดขึ้นได้เรื่อยๆ แต่เวลาทำจิตศึกษา มันจะมี 3 ชั้น ซง เชื่อม ใช้ ทำให้ได้รู้จักใช้เหตุผล และครูก็สามารถรอคำตอบจากเด็กได้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุล่า ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้อีกว่า

“มี 3 ส่วนนะคะ อันดับแรกก็เป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมในห้องเรียน แล้วก็การใช้จิตวิทยาอย่างเช่น การพูดเชิงบวก การไม่ดูดำหรือว่าไม่ใช่ความรุนแรง มันทำให้เขาเกิดความไว้วางใจรู้สึกอุ่นใจ แล้วก็ก็มีบรรยากาศหลายบรรยากาศ เช่น บรรยากาศที่ท้าทาย ก็จะเป็นการให้เขาพาเขาไปผจญภัยรอบโรงเรียนไปเจอสถานการณ์ใหม่ๆ แล้วก็ก็มีบรรยากาศอบอุ่น ก็จะเป็นกิจกรรมที่เราจะขึ้น เวลาที่มีวันปีใหม่ วันสำคัญ ก็จะสร้างบรรยากาศในห้องเล็กๆ ให้เขา แบบเหมือนครอบครัวคะ บรรยากาศควบคุมก็จะเป็นช่วงที่มีการสอบ”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้อีกว่า

“ใช้แล้วเด็กที่เคยดั่งๆ เอาไม่อยู่เนี่ยทำไมเงียบได้ ชัดเลยเห็นชัดเลย ห้องนี้เคยอะไววายครูก็เคยทำเป็นเสียงเกรี้ยวกราดแต่ก็เปลี่ยนเป็นสงบ แล้วเด็กก็จะเริ่มจดจ่อว่าครูจะทำอะไร ข้างห้องที่เขาเคยต่อต้าน เขาเห็นว่าเอาเด็กจากที่วุ่นวายมันเงียบได้ ก็มันชัดใจ ก็ไม่เรียวไม่ได้ก็ต้องใช้จิตศึกษานี้แหละ เข้ามาทดแทน จิตศึกษาแทนไม้เรียว”

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านหนองกุลาได้มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยการใช้จิตศึกษาเป็นฐานและเป็นวิถี มีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น บรรยากาศทำทาย บรรยากาศอบอุ่น บรรยากาศควบคุม และบรรยากาศผ่อนคลาย โดยครูเปลี่ยนจากการพูดเสียงดังเป็นพูดเสียงเบา เปลี่ยนจากที่มีคำพูดที่รุนแรง เป็นการใช้เหตุผล และรอคำตอบจากเด็กนักเรียนได้ ไม่เน้นการตัดสินหรือจัดลำดับเด็กนักเรียนแต่สนับสนุนการใช้เหตุผลประกอบการคิดและการตัดสินใจ ทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือเด็กสงบลง นิ่งขึ้น มีวินัยมากขึ้น ซึ่งเป็นซึ่งเป็นปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

### 3) การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

“ครูทุกคนเป็น Editor เป็นบรรณาธิการที่มีคอลัมน์ของตัวเองต้องโพสต์ทุกอาทิตย์ อาทิตย์ละ 1 ครั้ง แล้วตรงนี้เป็นผลกับการพิจารณาเงินเดือนด้วยนะ ก็คือคนที่โพสต์ใน Facebook ในเพจโรงเรียนมี admin อยู่ 3-4 คนที่คอยแก้ไขนะ เวลาเขาโพสต์บางทีก็คนที่ใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารไม่เป็น ก็สำนวนอะไรก็ไม่รู้แหละ เราก็เอาไปปรับสำนวนให้ ก็บอกว่าครูว่าไม่ต้องกังวลก็จะมีคนช่วยช่วยแก้ไขให้มี Admin ช่วยตรวจช่วยแก้ไขใช้กลยุทธ์อย่างนี้...คือเดิมต้นทุนของหนองกุลามีต้นทุนไม่ใหญ่ มีความเป็นสีเขียวอยู่แล้วนะ เราก็เพิ่มสนามพลังบวกก็คือ อย่างธรรมชาติที่ต้องมีเสียงน้ำตก เสียงน้ำอะไรอย่างนี้ มันช่วยให้มันนั้นทำให้เด็กสงบ มีความร่มเย็น สดชื่น ก็สร้างสนามพลังบวก ใช้หลักจิตศึกษานี้แหละที่ว่าก็ใช้พื้นที่สีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ก็เน้นตรงนั้น การคัดแยกขยะ มันอยู่ในโมเดลการบริหาร เรื่องเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เรื่องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”



คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไว้อีกว่า

“คือเข้าไปสอนเด็กในเรื่องของความรู้ ในด้านของภูมิปัญญาค่ะ คือเด็กเราจะต้องรู้ว่าพืชพื้นถิ่นของเราคืออะไร แล้ววิธีการนำมาใช้ประโยชน์เนี่ย ทำอย่างไร โดยเราให้ทฤษฎีเด็กเสร็จปุ๊บเนี่ยจะพาเด็กไปที่นาแห้วนะ อยู่ข้างโรงเรียน ไปดูกรรมวิธีที่ปู่ย่าตายายเราเนี่ยอนุรักษ์ไว้ เขาขุดหัวแห้ว เขาขุดขึ้นมา เขาทำอย่างไร แล้วขุดได้แล้วสอนถึงขั้นตอนการแปรรูป ทำเป็นแป้งก่อน ทำอย่างไร แล้วก็จากแป้งมาแปรรูปทำขนมรับประทานทำอย่างไร เด็กจะต้องเรียนรู้เด็กจะต้องรู้จักทุกคนว่าพืชพื้นถิ่นภูมิปัญญาท้องถิ่นของเราคือ แห้วนา ที่เราอนุรักษ์ไว้ แล้วก็เราก็ได้นำไปปลูกให้เขาเห็นต้นด้วยในโรงเรียนเด็กเขาก็จะคุ้นหูแล้วก็จะจินตนาการว่าเออเขาได้ชิมแล้วเขาได้เคยไปขุด เคยได้ไปดูกรรมวิธี เข้าไปสอนไม่มีคำวิพากษ์ เข้าไปโดยที่เราอยากให้เด็กเขารู้ว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นเรา ที่เราอนุรักษ์ไว้นะมันมันดีนะ ก็เอากลุ่มอาชีพเราเข้าไปไปสอนสอนให้เขารู้...เราจะเอื้อกับโรงเรียนผอ. ที่มีโครงการนี้นะเอาเด็กมาเรียนสัก 5 คนนะ เด็กก็ได้รู้ด้วย ครูก็ได้เรียนรู้ด้วย แล้วเขาเป็นเขาสามารถไปถ่ายทอดเพื่อนในโรงเรียน ทุกเรื่องไม่ว่าจะทำขนม ทำน้ำพริก ทำกับข้าว เย็บปักถักร้อย คือเราไม่ปิดกั้นว่าจะเอาเฉพาะคนไหนนะ”

นักเรียนของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไว้อีกว่า

“นักเรียน 1: ชอบบ่นห้องค่ะเพราะเราจะได้มีเวลาคิดมีเวลาทำอะไรที่เป็นของตัวเองเยอะขึ้น อย่างเช่นมีงานค้างแล้วก็ต้องทำให้เสร็จค่ะ

นักเรียน 2: ชอบก็จะเป็นหลังโรงเรียนค่ะ เพราะว่าอยู่กับธรรมชาติอากาศก็ดีคนไม่ได้เยอะ ไม่ได้แออัดค่ะ

นักเรียน 3: ชอบห้องซ่อมดนตรีค่ะ เวลาว่างที่เราไม่มีอะไรทำแล้วก็สามารถหยิบเครื่องดนตรีขึ้นมาซ่อมได้ค่ะ”

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านหนองกุลามีการนำสื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการสื่อสารและ การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะช่วงโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่สามารถจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน ที่โรงเรียนได้ มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนที่สร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข มีความหลากหลาย และแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนที่ช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนรู้โดยเฉพาะ เรื่องอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุล

#### 4) การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุล่า ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลหลากหลาย ตามสภาพจริง ไว้ดังนี้

“เรื่องของการวัดประเมินผลของครู ที่มีวิชาที่เป็น PBL แยกออกไป แนวทางการรับรู้ของเด็กของผู้ปกครอง แนวทางของโรงเรียน เราจะทำ ยังไงเพื่อที่จะให้มันสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ ไหมๆ ผู้ปกครองไม่เข้าใจนะ ว่า อ้าวแล้วจะไปสอบเรียนต่อม. 1 ที่อื่น แล้ววิชาจากที่อื่นเขาเรียน 8-9 วิชามันเหลือแค่ 4 นะ เราจะไปสู้เขาได้ไหม ผอ.ก็อธิบายว่ามันไม่ได้หายไป ไหนหรอก มันก็อยู่ใน PBL ทุกคนก็ช่วยกันตอบ มีผู้ปกครองเครือข่าย ที่อธิบายได้ชัดเลย แล้วก็ยิ่ง สมศ. เข้า ค่ะแผนผลการประเมินของเราสูงกว่าโรงเรียนประจำจังหวัดอีก ก็คือคุณภาพ คนข้างนอกมาประเมินเราได้ดี มากหมดทุกมาตรฐาน เขาดูเรื่อง Active Learning การสร้างนวัตกรรม เขาไม่ได้ดูจากผล O-NET อย่างเดียว...เพราะว่าเราทำกับเด็ก มันไม่ใช่แค่ Pre -Test Post -Test แล้วเห็นผล นวัตกรรมเรามันเป็นแบบตั้งปัญญา ภายในและปัญญาภายนอก”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุล่า ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล หลากหลายตามสภาพจริง ไว้อีกว่า

“ก็คือเราจะใช้ตัวอย่างของเขาก็คือในช่วงปีแรกๆ ก็มีการไปขอแบบ ประเมินของโรงเรียนที่เขาทำมาแล้วที่ลำปลายมาศค่ะ แล้วก็มาบูรณาการ กับเรา แล้วก็มีการตะเคียนราม แล้วก็มาลองปรับดูว่าแบบไหนที่เราจะ นำมาใช้ได้เหมาะกับโรงเรียนของเรา แล้วก็ปีนี้ก็มีการปรับใหม่ มีน้องจาก ม.นเรศวร เขาปรับให้ มันก็มีการพัฒนามาทุกปี มันไม่มีอันเดียวแล้วก็ใช้ได้ สมบูรณ์เลย ก็มีการมีการเปลี่ยนแปลงเรื่อยๆ เวลาเจอปัญหาที่มาก

แล้วก็ทำใหม่และแก้ไข...ก็มีการให้ ปพ. เหมือนเดิมแต่ว่าเราจะไม่ได้ตัดสินให้เพียงแคตัดสินผลการเรียนว่าวิชาไหนเขาควรพัฒนาได้เท่าไร? ก็ยังเป็นเกรตอยู่ค่ะ แต่จะไม่ได้บอกลำดับที่ว่าคุณได้ที่เท่าไรของห้อง วิชาหลักที่ยังเป็นวิชาอยู่ก็มีภาษาไทย ภาษาอังกฤษ แล้วก็ คณิตศาสตร์ นอกนั้นก็คือมาจัดเป็น PBL 3 ตัวหลักก็เป็นระบบเกรตปกติ แล้วอีก 5 วิชาที่รวมกัน ก็แยกมาเป็นระบบเกรตเหมือนกัน แต่ว่าตัวลงระบบมันจะไม่ใช้ตัวเดิมที่เราเคยลง แต่ว่าจะเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง”

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านหนองกุลามีการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง โดยยังมีการใช้ระบบเกรตตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่จะไม่มี การจัดลำดับที่ มีการบูรณาการในหน่วยการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเกิดจากระบบการ PLC สร้างหน่วยการเรียนรู้ที่ประยุกต์มาจากหน่วยการเรียนรู้กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียนบ้านหนองกุลามีการวัดและประเมินผลจากระบบการปฏิบัติงานและชิ้นงานแล้วจึงมาตัดสินเป็นระบบเกรตให้เป็นไปตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นปัจจัยกระบวนการ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนบ้านหนองกุลาคือ

#### 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลาคือได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน ไว้ดังนี้

“ของเราก็จะมี 4 ช่วงชั้น การบริหารเครือข่ายในโรงเรียนก็จะมีหัวหน้าวิชาการช่วงชั้น และ PLC ใหญ่ของโรงเรียน ก็จะเอาเรื่องเล่าในสายชั้นว่าเขา PLC แล้วได้ประเด็นอะไรที่อยากจะแชร์ให้เพื่อนคนอื่นรู้...เครือข่ายภายนอกโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายที่มาช่วย Support โครงการศูนย์เรียนรู้ เศรษฐกิจพอเพียง โครงการสวนพฤกษศาสตร์ กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มฝึกอาชีพ คนที่ฝึกอาชีพก็ต้องมีเด็กด้วย เยาวชน คนในชุมชน ก็กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อกันตลอด หนองกุลาก็คือชุมชนที่เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ช่วยสนับสนุนโรงเรียน สำหรับเรื่องศาสนา เราก็พาไปร่วมกับชุมชนนะ อย่างในวันพ่อ วันแม่ ก็ใช้ศาลาวัดเรา ไม่ต้องมาจัดสถานที่เองก็ได้ผู้ปกครองด้วยได้ชุมชนด้วย มันก็เป็นข้อดีเพราะว่าอยู่ใกล้วัด”

ผู้นำชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน ไว้อีกว่า

“คือเข้าไปสอนเด็กในเรื่องของความรู้ ภูมิปัญญาค่ะ เด็กจะต้องรู้จักทุกคน ว่าพืชพื้นถิ่นภูมิปัญญาท้องถิ่นของเราคือ แห้วนา ที่เราอนุรักษ์ไว้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน ไว้อีกว่า

“ถ้าหน่วยใหญ่ก็จะเป็นหน่วยผู้บริหารแต่ละฝ่าย แล้วก็จะมีหัวหน้าฝ่ายวิชาการช่วงชั้น แล้วก็จะมีครูกลุ่มสาระ กิจกรรม PBL เป็นส่วนที่รวมเครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน...แล้วระหว่างระดับชั้นที่จะต้องมีการส่งต่อคือจะผ่าน PLC จะรับรู้ได้ว่าสอนอย่างไรแล้วประสบความสำเร็จ...ในชุมชนจะมีเครือข่ายของผู้ปกครอง ทุกห้องจะมี 5 คน กลุ่มอื่นก็จะมีการนำผู้ใหญ่บ้าน จะมีหลากหลายหมู่บ้านมาร่วม...กลุ่มอาชีพหรือที่เชิญเข้ามาให้ความรู้หรือภูมิปัญญาก็จะมีลูกประกอบ เขาก็จะมาให้ข้อมูลเวลาว่างของโรงเรียนเขาจะให้ความช่วยเหลือตลอด มีการมาให้ความรู้ บางทีก็มีการนักเรียนไปที่ศูนย์เขาเลย ที่บ้านเขาจะทำเป็นศูนย์การเรียนรู้ก็ให้เด็กไปร่วมกิจกรรมที่นั่น”

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านหนองกุลามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียนโดยจำแนกเป็น 1) เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ระดับช่วงชั้นซึ่งขับเคลื่อนโดยหัวหน้าวิชาการระดับช่วงชั้น เชื่อมประสานโดยกระบวนการ PLC ระดับช่วงชั้น เครือข่ายการเรียนรู้ระดับชั้นเรียน เชื่อมประสานโดยกระบวนการ PLC ระดับชั้นเรียนและหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้เป็นไปตามหลักสูตร และเครือข่ายกลุ่มงานมีหน้าที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมโครงการต่างๆให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ เชื่อมประสานโดยกระบวนการ PLC กลุ่มงาน และกระบวนการ PLC ระดับ โรงเรียน 2) เครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพในชุมชน และเครือข่ายปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน สืบทอดภูมิปัญญาและสนับสนุนความรู้ด้านอาชีพให้กับนักเรียน

## กรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

### 1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ก่อตั้งบนเนื้อที่ 2 ไร่ 3 งาน 85 ตารางวา ในบริเวณวัดท่ามะปราง ถนนบรมไตรโลกนารถ เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2463 เปิดสอนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงปีที่ 4 ครูใหญ่คนแรกคือ นายสวัสดิ์ สายแสง เดิมเป็นโรงเรียนประชาบาลมีอาคารไม้ 1 หลัง 6 ห้องเรียนแต่เนื่องจากการขยายตัวของประชากรสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว นักเรียนเพิ่มมากขึ้น ห้องเรียนไม่เพียงพอ ท่านพระครูนิยมนศีลาภรณ์ เจ้าอาวาสพร้อมคณะกรรมการวัดและเทศบาลเมืองพิษณุโลก ได้สร้างศาลาการเปรียญอีก 1 หลัง และได้อนุญาตให้ใช้เป็นสถานที่เรียนได้ เมื่อ พ.ศ. 2497 – 2502 ต่อมาเทศบาลได้รับมาดำเนินการเพื่อการศึกษาท้องถิ่น เมื่อ พ.ศ. 2499 และในปีการศึกษา 2503 เจ้าอาวาส คณะกรรมการวัด และเทศบาล โดยนายเสรี บุญญฤทธิ์ นายกเทศมนตรี ได้สร้างอาคารไม้ 2 ชั้น 8 ห้องเรียน 1 หลัง ในปีการศึกษา 2521 เปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงปีที่ 6 ตามหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 จากการขยายตัวของประชากรที่สูงขึ้นจึงได้ก่อสร้างอาคารเรียนเป็นตึก 4 ชั้น 18 ห้องเรียน มีห้องอเนกประสงค์แทนอาคารไม้หลังเก่าที่ชำรุดใช้การไม่ได้ และห้องเรียนไม่เพียงพอ ในปีการศึกษา 2560 ได้รับงบประมาณจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และงบประมาณสมทบจากเทศบาลนครพิษณุโลก ดำเนินการสร้างอาคารเรียนแบบ 4/12 ทดแทนอาคารเรียน 1 เดิม ซึ่งมีความชำรุดทรุดโทรมมาก และใช้เป็นอาคารสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง 3 ปัจจุบัน โดยได้รับความอุปการคุณจากพระครูวิสุทธธรรมคุณ (จักรภพ เอมอุไร พุทธญาณ) เจ้าอาวาสวัดท่ามะปราง

โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองพิษณุโลก มีความสะดวกในการคมนาคม นอกจากนั้นยังอยู่ใกล้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพตามแนวคิดที่ว่า “ห้องเรียนคือโรงเรียน โรงเรียนคือชุมชน” อันจะก่อให้เกิดเป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” โรงเรียนจึงมุ่งสร้างให้ผู้เรียนมีทักษะในการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้ความสำคัญกับความเป็นท้องถิ่นและความเป็นไทย และพร้อมที่จำความรู้ความสามารถไปพัฒนาชุมชนของตนเอง น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ โดยการเน้นพัฒนาคุณภาพครูให้มีความรู้ และทักษะการออกแบบและการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาปัญญาภายในและปัญญาภายนอกให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน และใช้ “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” เป็นเครื่องมือในการสร้างการเรียนรู้ของครูร่วมกัน อันจะทำให้ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อย่างครบถ้วน และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาทักษะคนให้มีคุณภาพในศตวรรษที่ 21 (โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง), 2563)

โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ตั้งอยู่ถนนบรมไตรโลกนาถ อำเภอเมืองพิษณุโลก  
จังหวัดพิษณุโลก 65000 โทรศัพท์ 0-5525-9596

E-Mail: tamaprangt3@hotmail.com

Website: <http://tessaban3.phsmun.go.th>

Facebook: <https://www.facebook.com/tamaprang.sch>

วิสัยทัศน์ของโรงเรียน “สถานศึกษาที่มีมาตรฐานการศึกษา ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ”

#### พันธกิจของโรงเรียน

1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
2. ครูผู้สอนจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด ใช้รูปแบบการสอน Active Learning และรูปแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
3. พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้มีความทันสมัย เพียงพอและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ภายนอก ทั้งของภาครัฐ เอกชน สถานประกอบการ และให้ความสำคัญ ศึกษาเรียนรู้กับแหล่งเรียนรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ตั้งอยู่ในชุมชน
4. จัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ที่ทันสมัย เพียงพอและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการเรียนการสอน
5. จัดระบบสารสนเทศที่ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมทั้งสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
6. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างสมดุล ทั้งความรู้ คุณธรรมจริยธรรม ความมีระเบียบวินัย ค่านิยมอันพึงประสงค์ และมีจิตอาสา
7. จัดกิจกรรมเพื่อให้สนองต่อความต้องการของชุมชน การเกื้อกูล และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
8. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพในการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม
9. บูรณาการ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาวางแผนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการชั้นเรียนในปีการศึกษา 2564 มีจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 รวม 19 ห้องเรียน มีผู้บริหาร 3 คน ครูปฏิบัติการสอน 25 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ 6 คน นักการภารโรง 3 คน จำนวนนักเรียน 673 คน

สรุปได้ว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) เป็นโรงเรียนที่สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีเทศบาลนครพิษณุโลกเป็นผู้ดูแล โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นโรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 673 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 37 คน บริบทของโรงเรียนเป็นโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองใหญ่ ที่มีโรงเรียนแข่งขันสูงอยู่รายรอบ ผู้ปกครองที่มีรายได้สูงนิยมส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนเอกชนก่อน โรงเรียนเน้นการจัดการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับชุมชน เน้นด้านวิชาชีพ และวิชาชีพ โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านสถานที่ แต่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อจัดการทรัพยากรด้านอื่นจากเทศบาลนครพิษณุโลกเป็นอย่างดี

## 2. บริบทของชุมชน

เมืองพิษณุโลกเป็นเมืองที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานควบคู่กับประเทศไทย โดยมีชื่อเรียกต่างๆ กันในศิลาจารึก ตำนาน นิทานและพงศาวดาร เช่น สองแคว สระหลวง สองแควทวิสาขะไทยวนที่ ฯลฯ โดยที่ตั้งตัวเมืองเก่าอยู่บริเวณวัดจุฬามณี หลักฐานการสร้างเมืองพิษณุโลกมีมาแต่พุทธศตวรรษที่ 15 สมัยขอมมีอำนาจปกครองแถบนี้ แต่เดิมมีชื่อเรียกว่า “เมืองสองแคว” เนื่องจากเมืองนี้ตั้งอยู่ระหว่างแม่น้ำน่าน และแม่น้ำแควน้อย หรือบริเวณที่ตั้งของวัดจุฬามณีในปัจจุบัน เมื่อประมาณปี พ.ศ. 1900 สมเด็จพระมหาธรรมราชาลิไท แห่งกรุงสุโขทัย ได้โปรดเกล้าฯ ให้ย้ายเมืองมาตั้งอยู่ ณ ตัวเมืองปัจจุบัน โดยมีฐานะเป็นเมืองลูกหลวง

สมัยอยุธยา เมืองพิษณุโลกทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะเป็นเมืองกึ่งกลางระหว่างกรุงศรีอยุธยาและอาณาจักรฝ่ายเหนือ สมเด็จพระบรมไตรโลกนาถทรงปฏิรูปการปกครองและได้เสด็จมาประทับที่เมืองนี้ตั้งแต่ พ.ศ. 2006 จนสิ้นรัชกาลในปี พ.ศ. 2031 ช่วงนั้นพิษณุโลกเป็นราชธานีแทนกรุงศรีอยุธยานานถึง 25 ปี หลังรัชสมัยของพระองค์ พิษณุโลกเป็นหน้าด่านสำคัญที่จะสกัดกั้นกองทัพพม่า เมื่อครั้งพระนเรศวรมหาราชดำรงฐานะพระมหาอุปราชครองเมืองพิษณุโลก ระยะนั้นไทยตกเป็นเมืองขึ้นของพม่า สมเด็จพระนเรศวรได้ทรงรวบรวมชายฉกรรจ์ชาวพิษณุโลก กอบกู้อิสรภาพชาติไทยได้ในปี พ.ศ. 2127

ในสมัยกรุงธนบุรี พิษณุโลกเป็นสถานที่ตั้งมั่นรับศึกพม่า เมื่อครั้งกองทัพของอะแซหุ่ญญี่ มาตีเมืองพิษณุโลก ในปี พ.ศ. 2318 อะแซหุ่ญญี่ต้องเผชิญการต่อสู้อย่างทรหดกับเจ้าพระยาจักรีและเจ้าพระยาสุรสีห์ถึงขนาดต้องขอดูตัว และได้ทำนายเจ้าพระยาจักรีว่าต่อไปจะได้เป็นกษัตริย์

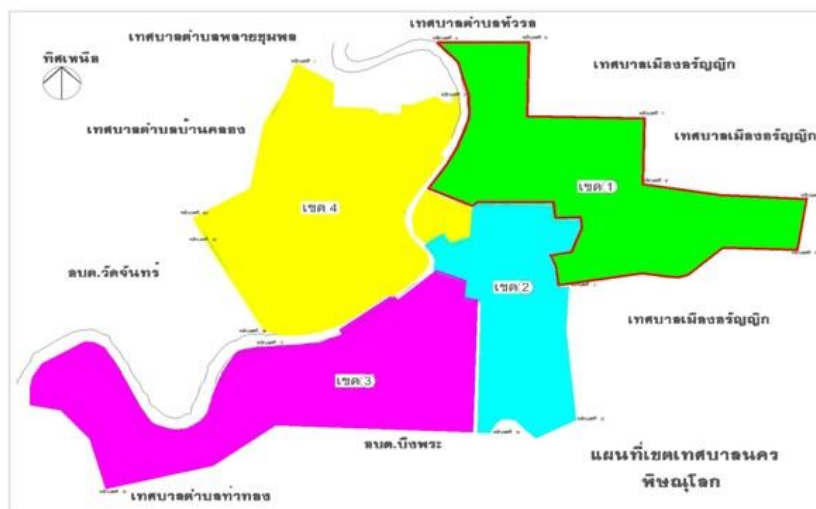
ในสมัยรัตนโกสินทร์ พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกได้ทรงดำริให้รื้อกำแพงเมืองพิษณุโลก เพื่อไม่ให้ข้าศึกใช้เป็นที่ยึดมั่น ครั้นถึงปี พ.ศ. 2437 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโปรดเกล้าฯ ให้ยกฐานะเมืองพิษณุโลกขึ้นเป็นมณฑลเรียกว่า มณฑลพิษณุโลก ต่อมาเมื่อยกเลิกการปกครองแบบมณฑลแล้ว พิษณุโลกจึงมีฐานะเป็นจังหวัดเรื่อยมาจนปัจจุบัน

เทศบาลนครพิษณุโลก เดิมประกาศเป็นสุขาภิบาลเมืองพิษณุโลกเมื่อปีพ.ศ. 2458 ครั้งเมื่อประเทศไทยได้ประกาศเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราช มาเป็นระบอบประชาธิปไตย พ.ศ. 2475 ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหารอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 จึงได้มีการประกาศพระราชกฤษฎีกายกเขตสุขาภิบาลเป็นเทศบาลเมืองพิษณุโลกเมื่อ วันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2478 มีเขตพื้นที่ 5.85 ตารางกิโลเมตร

การบริหารงานเทศบาลนครพิษณุโลก เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปหนึ่ง โดยรัฐบาลกลางได้มอบอำนาจ หรือให้กระจายอำนาจมาให้ประชาชนในท้องถิ่นได้ปกครองตนเอง เพื่อเปิดโอกาสให้ทั้งประชาชนในท้องถิ่นได้อำนาจในการปกครองร่วมรับผิดชอบ เพราะถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนแล้วท้องถิ่นย่อมเป็นของประชาชน บริหารโดยประชาชน และเพื่อการอยู่ดีกินดีของประชาชนในท้องถิ่น ทำให้ท้องถิ่นมีการพัฒนาก้าวหน้า เจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนการเพิ่มอัตราของประชากร การขยายตัวของอาคารที่อยู่อาศัย ต่อมาได้ดำเนินการขออนุมัติขยายเขตเทศบาลจากเดิม 5.85 ตารางกิโลเมตร เพิ่มขึ้นเป็น 18.26 ตารางกิโลเมตร และได้ประกาศเปลี่ยนแปลงขยายเขตตามประกาศพระราชกฤษฎีกาเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2512 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 86 ตอนที่ 117 ลงวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2512 ปัจจุบันมีฐานะเป็นเทศบาลนครพิษณุโลก ตามพระราชกฤษฎีกายกฐานะเทศบาลเมืองพิษณุโลก เป็นเทศบาลนครพิษณุโลก ตั้งแต่วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2542 ตามประกาศราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 116 ตอนที่ 14 ก ลงวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2542

เทศบาลนครพิษณุโลกมีอาณาเขตติดต่อกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ คือ ทิศเหนือติดต่อกับเทศบาลตำบลหัวรอและเทศบาลเมืองอรัญญิก ทิศใต้ติดต่อกับเทศบาลตำบลท่าทองและองค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์ ทิศตะวันออกติดต่อกับ เทศบาลเมืองอรัญญิก ทิศตะวันตกติดต่อกับเทศบาลตำบลท่าทองและเทศบาลตำบลบ้านคลอง





ภาพ 3 เขตการปกครองเทศบาลนครพิชัยโลก

ที่มา: สำนักงานเทศบาลนครพิชัยโลก, 2564

ลักษณะภูมิประเทศของเทศบาลนครพิชัยโลกเป็นที่ราบลุ่มแม่น้ำ มีแม่น้ำไหลผ่านกลางเมืองจากทิศเหนือลงสู่ทิศใต้ แบ่งเขตพื้นที่เทศบาลออกเป็นสองฝั่ง ได้แก่ ฝั่งตะวันออกของแม่น้ำ ส่วนใหญ่จะเป็นแหล่งประกอบธุรกิจ ศูนย์กลางคมนาคม (ทางรถยนต์ รถไฟ เครื่องบิน) และศูนย์กลางการติดต่อสื่อสารและบริการ ส่วนฝั่งตะวันตกของแม่น้ำ ส่วนใหญ่จะเป็นย่านที่อยู่อาศัยของประชาชน สถานที่ราชการ และสถานศึกษา

สภาพภูมิอากาศโดยทั่วไปมีลักษณะร้อนชื้น ฤดูร้อนมีอากาศร้อนจนถึงร้อนมาก ฤดูฝนจะเริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคมจนถึงเดือนตุลาคม ส่วนฤดูหนาวอากาศจะเย็นจนถึงอากาศหนาว

เทศบาลนครพิชัยโลกมีจำนวนประชากรทั้งหมด 66,106 คน มีจำนวนครัวเรือนทั้งหมด 36,626 ครัวเรือน เนื่องจากเป็นชุมชนเมือง เป็นศูนย์กลางทางธุรกิจ การค้า การบริการ และสถานที่ราชการ ประชากรส่วนใหญ่จึงมีรายได้มาจากพาณิชย์กรรม เมืองพิชัยโลกตั้งอยู่ภาคเหนือตอนล่าง ห่างจากกรุงเทพมหานคร 377 กิโลเมตร เป็นจุดศูนย์กลางด้านการคมนาคมของภูมิภาคอินโดจีน โดยเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างอินโดจีน ได้รับการขนานนามว่าเป็น “พิชัยโลกเมืองบริการสี่แยกอินโดจีน” คือ เมือง ดานัง ย่างกุ้ง ขุนหมิง และกัวลาลัมเปอร์ เป็นศูนย์กลางเป็นศูนย์กลางการค้าขนาดใหญ่ มีธนาคารพาณิชย์กว่า 30 แห่ง มีโรงแรม ภัตตาคาร จำนวนกว่า 127 แห่ง มีแม่น้ำสำคัญ คือ แม่น้ำน่าน ไหลผ่านตัวเมือง การคมนาคมสะดวก สามารถเดินทาง โดยเครื่องบิน รถไฟ และรถยนต์ (สำนักงานเทศบาลนครพิชัยโลก, 2564)

สรุปได้ว่าบริบทของชุมชนเทศบาลนครพิษณุโลก เป็นชุมชนเมืองขนาดใหญ่ มีประวัติศาสตร์ความเป็นมาอย่างยาวนาน เป็นเมืองที่มีความสำคัญ เป็นศูนย์กลางและมีความหลากหลายทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การคมนาคม และเป็นที่ตั้งของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีลักษณะเป็นศูนย์กลางของภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย เศรษฐกิจของประชากรมีความหลากหลาย มีความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจสูง

### 3. ผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาล 3

#### (วัดท่ามะปราง)

ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน คือ ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ โรงเรียนมีเป้าหมายร่วมที่ท้าทาย ระบบสารสนเทศคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพและสภาพแวดล้อมเหมาะสม ครูมืออาชีพ โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ ครูมีนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง เครือข่ายการเรียนรู้ (Network) โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ มีเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน และผลลัพธ์ (Outcome) นักเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะ (Skills) และคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities) ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

#### 3.1 ผลผลิต

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้นอันเกี่ยวข้องกับผลผลิต ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง ครูมืออาชีพ และเครือข่ายการเรียนรู้ ดังนี้

##### 3.1.1 โรงเรียนพัฒนาตนเอง

##### 1) เป้าหมายที่ร่วมท้าทาย

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมท้าทาย ไว้ดังนี้

“เป้าหมายสำคัญเลยก็คือต้องให้โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่น ผู้ปกครองก็บอกว่าต้องปลอดภัยด้วย ต้องเป็นบ้านที่อบอุ่นและปลอดภัย เราก็ต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นบ้านหลังหนึ่งเป็นครอบครัวครอบครัวหนึ่ง ให้ปลอดภัยแล้วก็สมาชิกในบ้านทุกคนก็ต้องทำตามหน้าที่ ทุกคนมีโอกาที่จะเสนอข้อคิดเห็นต่างๆได้อย่างอิสระ ต้องเป็นการสื่อสาร Two way ตลอด”

ครูคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมทำท่าย ไว้อีกว่า

“ตอนนั้นเค้าให้ครูร่วมกำหนดกับผู้บริหาร ก็จะมีการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยครูและผู้บริหารร่วมแรงร่วมใจกันสร้างโรงเรียนให้เหมือนบ้าน เรียนรู้อย่างมีความสุขโดยที่ผู้ปกครองมีส่วนร่วม”

ครูคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมทำท่าย ไว้อีกว่า

“มันต้องดูก่อนว่าการศึกษาที่เราอยากเปลี่ยนจะเปลี่ยนไปทางไหน เปลี่ยนไปในทางผลสัมฤทธิ์ในการสอบ หรือเปลี่ยนไปตามแนววิถีของลำปลายมาศตามวิถีของครูใหญ่วิเชียร เพราะฉะนั้นจะบอกว่าจิตศึกษามันช่วยในเรื่องของจิตใจที่พร้อมจะศึกษามากกว่า เพราะว่าเป้าหมายของจิตศึกษาตามแนวของลำปลายมาศมันคือการศึกษาที่ให้อิสระตัวเอง มีสติมากขึ้นเค้าก็จะสามารถสร้างให้โลกนี้มันน่าอยู่โดยที่ลดความเห็นแก่ตัวของแต่ละคนลง ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ในการสอบแข่งขันการศึกษา ที่นี้ในโรงเรียนอย่างพวกเรามันจะเปลี่ยนได้ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรแต่ผมเชื่อมั่นว่ามันก็เปลี่ยนได้นะครับ”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมทำท่าย ไว้อีกว่า

“บอกเลยว่า 5 โรงเรียนในเขตเทศบาล มีโรงเรียนนี้โรงเรียนเดียวที่เชิญคณะกรรมการสถานศึกษามาประชุมทุกเดือน แล้วแจ้งข่าวคราวที่จะทำอะไรให้กรรมการสถานศึกษาได้เห็นได้รู้และร่วมแก้ปัญหา มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าทุกครั้งเลย ทำให้เรารู้สึกเคลื่อนไหวโรงเรียน มีการแจ้งในไลน์ด้วยว่าทำอะไรบ้างเรารู้หมด”

จากการศึกษาเอกสารพบว่าเป้าหมายของโรงเรียน (School Goal) มี 7 ข้อ ดังนี้

1. โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่นและปลอดภัย
2. นักเรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ และวิพากษ์ อย่างมีวิจารณญาณ ทักษะการคิดสร้างสรรค์
3. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหา ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ
4. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ในด้านความมีวินัย ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ
5. นักเรียนมีจิตสาธารณะ รวมทั้งมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้

6. บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเอง ทุ่มเท เสี่ยงสละและจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning

7. ผู้บริหารสนับสนุน อำนวยความสะดวก เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และการบูรณาการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะพร้าว) มีเป้าหมายที่ร่วมทำหายชัดเจน โดยมีเป้าหมายที่ร่วมทำหายเป็นลักษณะเฉพาะคือ ต้องการให้โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่น และต้องการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก เป้าหมายจึงชัดเจนที่การลงสู่ผู้เรียน โรงเรียนยังได้กำหนดเป้าหมายในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำนวน 7 ข้อ ซึ่งประกาศให้กับนักเรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และสาธารณชนได้พบเห็น ประกอบด้วยเป้าหมายเชิงเอกลักษณ์ 1 ข้อ เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน 4 ข้อ การพัฒนาบุคลากรและการจัดการเรียนการสอน 1 ข้อ การบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างมีส่วนร่วม 1 ข้อ และการใช้กระบวนการจิตศึกษามีความสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้

## 2) ระบบสารสนเทศคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะพร้าว) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสารสนเทศคุณภาพ ไว้ดังนี้

“ด้วยเราสังกัดอปท. ก็จะมีระบบของท้องถิ่น แล้วก็มีระบบนวัตกรรม 4.0 เป็นระบบของแต่ละงาน แต่ระบบนี้ก็ยังไม่สมบูรณ์ Q-Info ตอนนี้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพที่เราใช้อยู่ก็จะเป็นระบบของโรงเรียนตามกรมการปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่มีให้ ก็จะมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทำงานอ็อปเดทข้อมูลเป็นปัจจุบันก็จะเชื่อมโยงมาสู่การทำประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน เว็บไซต์ของโรงเรียนที่มีการเคลื่อนไหวตลอด ครูที่มีเรื่องประชาสัมพันธ์กิจกรรมอะไรที่สนับสนุนนะ จะไม่มองว่าคนนี่ลงบ่อย แต่ต้องมองว่าเขามีผลงาน เขามีปฏิสัมพันธ์ ก็จะช่วยกระตุ้นให้ครูคนอื่นๆทำ เรื่องไลน์กลุ่มใหญ่ก็บอกครูว่า ต้องอดทนกับคำถามของผู้ปกครอง เพราะเราต้องการสร้างให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน”

ครูคนที่ 2 โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ คุณภาพ ไว้อีกว่า

“ชั้นประถมเด็กรักก็เรียนผ่าน Google Meet, Zoom บางคนก็ใช้ Google Classroom ส่วนอนุบาลบางกลุ่มก็จะใช้การไลฟ์สด แต่ครูอนุบาลส่วนใหญ่เทคโนโลยียังไม่ค่อยเก่งกันก็จะใช้การอัดคลิปวิดีโอ ถ้ามันยาวก็จะมาตัดต่อ และเปิดสอนในแต่ละวันตามหน่วยการเรียนรู้ค่ะ เราก็จะตั้งกลุ่ม Facebook ของอนุบาลทั้ง 5 ห้อง ร่วมกัน แล้วก็ส่งคลิปนี้เข้าไปแต่ละวันก็จะมีตาราง บอกเรื่องที่ เราจะสอน วันหนึ่งก็ประมาณ 2 รอบ เช้า แล้วก็บ่าย บางทีก็จะ เสริมด้วยการหาคลิปนิทานที่มีประโยชน์กับเด็ก เป็นเพลงตามหน่วยการ เรียนบ้างแบบนี้ค่ะ”

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ โปรแกรมของหน่วยงาน ต้นสังกัด เชื่อมโยงมาสู่เว็บเพจของโรงเรียนที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนและผู้ปกครอง ได้รับทราบ ตลอดจนไลน์กลุ่มใหญ่ที่มีทั้งผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองอยู่ด้วยกัน ผู้บริหารได้สนับสนุน ให้ครูได้จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ และการส่งเสริมให้ครูได้ใช้ ระบบออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียนการสอน ตามความถนัดของครู และตามความสามารถ ในการเข้าถึงของนักเรียนและผู้ปกครอง โดยเฉพาะช่วงโรคติดต่อไวรัสโคโรนา ซึ่งไม่สามารถจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้ ส่วนระบบเพิ่มคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน (Quality learning Information System: Q-Info) ของโครงการนั้นโรงเรียนยังพบปัญหาการ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล

### 3) วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร คุณภาพ ไว้ดังนี้

“ความรัก ความสามัคคี ครูทุกคนอยู่กันแบบครอบครัวมีความเกื้อกูลกัน เอื้ออาทรดูแลกัน แล้วก็ในสายชั้นระบบสายชั้นเขาก็จะเข้มแข็งมาก เวลา มีงานอะไรเตรียมประเมินอะไรต่างๆ สายชั้นเขาก็จะทำงานเองหมดเลย มันก็ สะท้อนให้เห็นว่าความรัก ความสามัคคี ของเขาสามารถที่จะขับเคลื่อนให้ ให้งานมันเดินไปได้ และวัฒนธรรมในเรื่องของการเรียนรู้ ครูทุกคนคือ พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จิตศึกษาศึกษา PBL PLC อย่างแรกเราต้อง

เปลี่ยนความคิดเขาให้ได้ก่อน คือแรกๆ เขาก็จะมองว่าพอ. รับอะไรมาเอา  
อะไรมา ดุยุ่งยาก เราก็ต้องเปลี่ยนความคิดเขาว่าอะไรที่เข้ามาคือสิ่งที่จะทำ  
ให้เกิดการพัฒนาความเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เป็นการสร้างภาระ ความ  
เปลี่ยนแปลงจะทำให้คุณได้เรียนรู้ ความเปลี่ยนแปลงจะทำให้คุณงอกงาม”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร  
คุณภาพ ไว้อีกว่า

“การการช่วยเหลือกัน การทำงานเป็นทีมแล้วก็มีการนับถือกันความเป็นรุ่น  
พี่รุ่นน้องมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน ก็จะรับผิดชอบกันอย่าง  
เต็มที่”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร  
คุณภาพ ไว้อีกว่า

“ทุกเย็นวันหยุดหีบหีบก็จะมาทำ PLC กันว่าปัญหาเด็กคืออะไร หาวิธีการ  
แก้ไข แล้วในห้องเราก็จะบันทึกว่าวันนี้เราจัดกิจกรรมอะไรผลตอบรับเป็น  
อย่างไรบ้าง เย็นมาก็มาคุยกับเด็กว่าวันนี้เค้าได้เรียนรู้อะไรบ้าง”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 ได้สะท้อนภาพเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ  
ไว้อีกว่า

“ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีและมีความคิดที่ดีทันสมัย ทันเหตุการณ์ และแจ้ง  
ข่าวคราวให้กรรมการทุกคนได้รับรู้ผ่านไลน์ บางครั้งเรื่องเร่งด่วนท่านก็จะ  
บอกในไลน์เลยว่าเป็นอย่างนี้ ในไลน์จะมีแจ้งทุกวัน ทุกเรื่อง แต่ถ้าเรื่อง  
สำคัญก็จะเชิญไปนั่งคุยกันเลย ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาด้วยกัน”

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ เรื่อง  
ของการทำงานเป็นทีม ความเข้มแข็งของระบบสายชั้น ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งในการทำงาน  
การเปิดรับนวัตกรรมใหม่ๆ กระบวนการ PLC เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพให้กับ  
โรงเรียนเพราะทำให้เกิดการช่วยเหลือกัน ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน อีกทั้ง  
ผู้บริหารยังเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จนเกิดเป็นวิถีและกลายเป็นวัฒนธรรม  
องค์กรคุณภาพ

## 4) ระบบบริหารจัดการคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการคุณภาพ ไว้ดังนี้

“หน้าที่ของผู้บริหารอ่านคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น ยิ่งถ้าเรารู้ถึงภูมิหลังครอบครัวของเขาเป็นยังไง อยู่กันยังไง อยู่กันกี่คน มีปัญหาอะไร หนี้สินเป็นยังไง เยอะไหม เราก็จะรู้ว่าบางคนเขาก็เครียดอยู่กับหนี้สินจนไม่มีสมาธิในการทำงาน เราก็ต้องให้ความเข้าใจกับครูทุกคน ผู้บริหารต้องรู้ทุกเรื่องในโรงเรียน เพราะทุกเรื่องมีผลต่อคุณภาพเด็ก คุณภาพของโรงเรียนมันสะท้อนด้วยคุณภาพของเด็ก Output ก็คือตัวเด็กเท่านั้นเอง แต่ว่าเราจะทำให้เด็กมีคุณภาพได้มันต้องผ่านกระบวนการ ทั้ง PDCA แต่ตรงนี้มีมันเป็นทฤษฎีคลาสสิกไปแล้วก็ต้องใช้ คุณจะมี P ยังไงให้มันได้จริงๆ ให้มันเอาไปใช้ได้ มันก็มาจากหลักก่อนที่จะไป P รวบรวมข้อมูลให้มันเป็นเชิงระบบ ต้องมีความหลากหลายเชิงข้อมูล”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการคุณภาพ ไว้อีกว่า

“พอเรามาสัมผัสก็คือโอเคมากคุณครูทุกคนจริงจังเต็มที่ มีผอ. เป็นคนนำทุกเรื่อง พาทำจนจบทุกเรื่อง ไม่ได้ทิ้งไว้กลางคัน มันเลยทำให้เด็ก ๆ ได้เห็นตัวอย่างที่ดี การแต่งกายของคุณครู คำพูด การแสดงออก ความรักความห่วงใยทำให้เด็กได้ซึมซับตรงนี้ไปใช้ที่บ้านกับครอบครัวได้ เด็กบางที่อยู่กับผู้ปกครอง แล้วผู้ปกครองสมัยนี้ไม่ค่อยได้สอนลูกแต่จากโรงเรียนเค้าได้เต็มๆ ที่ป้ามองนะเห็นโรงเรียนแล้วก็ชื่นใจ”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการคุณภาพ ไว้อีกว่า

“ผู้บริหารเค้าเป็นมืออาชีพกันอยู่ แล้วไม่ว่าจะผอ. รองผอ. การบริหารงานเค้าเป็นการบริหารงานเชิงรุกอยู่แล้ว พร้อมทั้งจะรับโครงการและสรรคส์สร้างสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาอยู่แล้ว”

จากการศึกษาเอกสารพบว่า นั้นมีโครงสร้างการบริหารงาน 4 ฝ่าย มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้มีส่วนร่วมในระดับนโยบายและอำนวยการ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีโครงสร้างบริหารงาน 4 ฝ่าย โดยจุดเด่นของโรงเรียนคือมีการบริหารจัดการเชิงรุกอย่างมีส่วนร่วม มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีเอกลักษณ์ มีการใช้กระบวนการ PLC เครือข่ายในระดับชั้นเรียน กระบวนการ PLC ในระดับโรงเรียน และ กระบวนการ PLC กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น โดยกระบวนการนี้ทำให้เกิดการคิดการตัดสินใจร่วม และสร้างวิธีการที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในการบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ความช่วยเหลือกันเมื่อปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีจุดยืนทางการบริหารที่มั่นคง มีความมั่นคงในเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

#### 5) สภาพแวดล้อมเหมาะสม

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเหมาะสม ไว้ดังนี้

“เราสร้างให้ทุกที่คือการเรียนรู้ ที่เราต้องจัดสภาพแวดล้อมให้มันดู น่าเรียนรู้และเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ เนื่องจากเราเป็นโรงเรียนในเมือง เราก็ต้องประยุกต์จากพื้นที่ที่เรามีอยู่ให้มันได้ประโยชน์มากที่สุด การพัฒนาตกแต่งภายในบริเวณโรงเรียนก็จะใช้ป้ายไว้นิล ผลงานเด็กก็ตกแต่งไว้ในห้อง ก็คือจะกระตุ้นให้ทุกที่มันมีบรรยากาศของการเรียนรู้ มีบรรยากาศของการตื่นตัว เสริมพลังให้กับทุกคน เชื่อว่าใครก็ตามที่เข้ามาเขาก็จะต้องมอง โรงเรียนสวยขึ้นโรงเรียนมีสีสัน ทำให้กิจกรรมดูน่าสนใจด้วย ใครเข้ามาก็สนใจ เด็กเดินผ่านเขาก็ได้เรียนรู้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเหมาะสม ไว้อีกว่า

“โต๊ะ กระเป๋านักเรียน ทุกเช้า และก่อนกลับบ้านครูจะมีกล่องเหลาดินสอ ให้มีตะกร้าใส่ดินสอ ใส่ยางลบ ใส่น้ำ ใส่น้ำบรรทัด ไม่ให้เอากลับบ้าน และก็ไม่ต้องเอาที่บ้านมาให้ใช้อยู่โรงเรียน อยู่ที่บ้านก็ให้ใช้ที่บ้านเป็นการฝึกระเบียบวินัย อย่างเมื่อก่อนไม่มีอะไรให้เด็กเลย เด็กเอามาจากบ้านบ้าง ครูเอาให้บ้าง เปลือกดินสอนี่เต็มไปหมดเลยทั้งขยะกระดาษเต็มหมดเลย



พี่ก็มาคิด พอทำแบบนี้เดี๋ยวนี้ก็คือไม่มี ใต้โต๊ะที่เป็นหนังสือก็เรียงเล่มใหญ่ เล่มเล็ก ละก็มาดูกระเป่าเด็กบางคนเมื่อก่อนก็จะยัด ๆ แล้วมูมนั่งส้อมันก็จะหักจะงอเราต้องฝึกตรงนี้ เราก็จะสอนเรื่องที่อยู่ในชีวิตประจำวันเค้า อย่างเช่น การเก็บถุงเท้า ถอดออกกลับด้านเอาสองข้างมาทับกันนะพับ ๆ แล้วก็ม้วนเวลาหยิบมาใช้จะได้ไม่ต้องหาคู่เพราะบางคนข้างหนึ่งยาว ข้างหนึ่งสั้น รวมไปถึงการผูกเชือกกรองเท้าก็ต้องสอน การติดกระดุมเวลาไม่ได้ล่อง กระจุกดู กระดุมข้างบนเหลืออยู่ การรัดเข็มขัดต่างๆ การพับการเก็บถุงที่ บางวันคุณแม่ไปซื้อของมากก็จะหิ้วถุงเข้าไปในบ้าน หนูมีวิธีการอย่างไรที่จะเก็บถุงเอาไว้ใช้ครั้งต่อไปเราก็จะเน้น 3R ด้วย คือเป็นโรงเรียนปลอดภัย เราก็จะสอนวิธีพับ คือก็ทำเรื่องง่าย ๆ ใกล้เคียงตัวเค้า ก็เริ่มความสะอาดที่โต๊ะเรียนก่อน โต๊ะทุกตัวเราก็จะไปเคลือบ แล้วก็จะมีชื่อนามสกุลเลขที่ฝึกไม่ให้ขีดเขียนโต๊ะ”

นักเรียนของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ไว้คือว่า

“ชอบตรงสวนคะ เพราะสวนมีพวกผักผลไม้มากมายเลยคะ”

จากการสังเกตพบว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน แม้มีข้อจำกัดของพื้นที่ที่คับแคบ โดยทุกพื้นที่ในโรงเรียนล้วนถูกใช้ประโยชน์ต่อการเรียนรู้ การเป็นสนามพลังบวก และมีความปลอดภัย เช่น ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสุขา บอร์ดความรู้ มุมหนังสือ ทางเดิน สนาม ม้าหินอ่อน โรงอาหาร เป็นต้น โรงเรียนยังจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้โดยเน้นเรื่องวินัยและความรับผิดชอบของนักเรียนในการใช้พื้นที่ส่วนรวมร่วมกัน

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีปัญหาเรื่องสถานที่ที่ตั้งอยู่กลางใจเมือง มีลักษณะคับแคบ จึงต้องบริหารจัดการจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา มีการสร้างวินัยให้เด็กนักเรียนในเรื่องของการจัดวางสิ่งของให้เป็นระเบียบ นำใช้ นามอง

### 3.1.2 ครูมีอาชีพ

#### 1) นวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไว้ดังนี้

“ก็จะมีสอนแบบโครงงาน โครงงานก็จะเป็นการสะท้อนคุณภาพครูคุณภาพเด็กได้ นวัตกรรมการสอนแบบ Project based เราก็ใช้ ในบางกลุ่มสาระ เราก็ใช้ PBL เหมือนกัน ก็คือจะเป็นหน่วยการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้วัดท่ามะปราง ก็มาจัดเป็น PBL คือความโชคดีของเราคือเราได้เข้าโครงการหลายโครงการ ซึ่งมัน เป็นแม่ข่ายในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้การบูรณาการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญที่จะช่วย Support โรงเรียน ก็มาช่วยสนับสนุน AL ทำให้ AL มันสนุกขึ้น มาช่วยสนับสนุนให้ครู ต้องใช้เทคโนโลยีต้องสร้างสื่อ ตัดต่อคลิปมาสอนเด็กได้ AL คือใช้ 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก ดูผลงานที่ออกมาประกอบกับการทดสอบความรู้ แล้วก็ต้องฟังความคิดเห็นของเด็กจากผลงานเด็กที่ออกมาอธิบาย ชิ้นงาน 1 ชิ้นงานก็จะวัดได้หลากหลายวิชา”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไว้อีกว่า

“ต้องมีแผนการสอนก่อนว่าหน่วยนี้จะสอนเรื่องอะไรเราก็ผลิตสื่อให้ตรงกับหน่วยการสอน เราก็อาจเสริมอย่างเด็กอนุบาลเรียนเป็นหน่วยที่มันเป็นเรื่องราวอย่างเช่น หน่วยข้าว ก็จะผลิตสื่อที่เป็นรูปภาพข้าวหรืออาจจะพาไปดูของจริง แล้วทักษะทางคณิตศาสตร์เราก็อาจทำรูปภาพกับจำนวนให้เด็กฝึกทำ ฝึกจับคู่ภาพกับจำนวน ก็เลยต้องผลิตสื่อขึ้นมาเพื่อให้เหมาะกับเด็ก เหมือนเราอยาก让孩子รู้อะไรเราก็ผลิตสื่อตามนั้น อนุบาลจริง ๆ แล้วจะเป็น AL หมดเลยนะคะ เราจะใช้หกกิจกรรมนะคะสำหรับอนุบาล ถ้าเด็กโตก็จะเป็นวิชาเป็น 8 สาระ”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีครูมืออาชีพที่มีการใช้นวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ได้แก่ การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และกิจกรรมบูรณาการ เรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ซึ่งโรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้ ใช้นวัตกรรม โดยครูจะต้องเข้ารับการอบรมจากหลักสูตรของของมหาวิทยาลัยนเรศวร และมีเครือข่ายโค้ชกลาง โค้ชพื้นที่เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถใช้นวัตกรรมได้

## 2) นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

ครูคนที่ 3 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้ดังนี้

“จิตศึกษาก็จะเริ่มจากตอนเช้า 20 นาทีก็นั่งล้อมวงเพื่อเซทกระบวนกรคิด ของเค้า เพื่อที่จะอยู่กับธรรมชาติและอยู่กับคนอื่น แล้วก็ฝึกสติให้รู้ตัวเอง ก่อน พอรู้ตัวเองแล้วก็จะไปทำเพื่อคนอื่น เป็นความรักที่ใหญ่ขึ้น ช่วงกลางวันก็จะเป็นบอดี้สแกนก็จะเริ่ม 12.30 - 12.50 และก็มี AAR ตอนเย็น กิจกรรมแต่ละวันก็จะแตกต่างกันไป ไม่ได้ใช้เรื่องเล่าอย่างเดียว ทั้งหมด รุ่นที่แล้วจิตศึกษาตอนเช้าผมเน้นเรื่องเล่ามาหลายเรื่อง เนื่องจากว่าเด็ก เค้าไม่เคยทำกิจกรรมนี้มาก่อน ก็จะเน้นเรื่องเล่าเพื่อให้เค้าได้คิดให้เค้าได้ สื่อสาร หลังจากที่เรามาทำสมาธิเราส่งพลังแล้ว เด็กรุ่นนั้นก็ดีขึ้น นิ่งขึ้น แต่มา ปีนี้ผมก็ปรับให้กิจกรรมมันหลากหลายขึ้น ทำให้ร่างกายพักผ่อนแล้วเราก็ จะใส่ข้อมูลดีๆ เข้าไปในจิตใต้สำนึกเค้า จากรุ่นที่จบไปแล้วผมก็จะเน้นเรื่อง ให้เค้านอนเป็นหลักเนื่องจากว่าถ้าเค้าเล่นมาแล้วเราให้แค่นั้นเราก็จะไม่ สามารถใส่สิ่งดีๆ เข้าไปได้เต็มที่ ใช้วิธีการแบบการทำโยคะนอนราบแบบที่ ไม่หนุนอะไรเลย แต่เนื่องจากว่าเราอยู่กลางเมืองมันก็เลยมันเลยมีเสียง รบกวนเยอะ แต่ว่าส่วนใหญ่เสียงผมก็ทำเองใช้เวลาไม่เกิน 15 นาที”

ผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้ดังนี้

“เค้าสอนดีมากเลยสอน ตั้งแต่เริ่มต้นตั้งแต่ ป.1 เจอครูดีมาตลอด ทุกเย็น เค้าจะสอนโดยการวิดีโอคอลคุย สอนเสริมภาษาอังกฤษบ้างสะกดคำ ภาษาอังกฤษ สอนร้องเพลง ประมาณนี้ คือครูเค้าเอาใจใส่ ถ้าใครอยาก เรียนเค้าก็จะเสริมภาษาอังกฤษแล้วให้ผู้ปกครองมารับที่หลัง เค้าพูด ภาษาอังกฤษเก่งเพราะได้มือ. ช่วยสอนด้วย”

จากการสังเกตกิจกรรมประจำวันของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมเชิงบวกตั้งแต่แรกรับเข้าสู่โรงเรียน ได้แก่ กิจกรรมรับด้วยรัก กิจกรรมนั่งอ่านตามอัธยาศัย กิจกรรมหน้าเสาธง กิจกรรมจิตศึกษา กิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน กิจกรรมรับประทานอาหารและแปรงฟัน กิจกรรมรู้รักษ์ฯ.3 บ้านเรา กิจกรรมบอดีสแกน กิจกรรมบูรณาการ (วันพุธและวันพฤหัสบดี) และกิจกรรม AAR ซึ่งแต่ละกิจกรรมมีความร้อยเรียง มีความหมาย สร้างสรรค์ และส่งเสริมเชิงบวก แต่ยังพบปัญหาความเข้าใจของครูบางคนที่มีต่อการทำกิจกรรม ซึ่งบางคนนำมาใช้แบบเต็มรูปแบบ บางคนใช้ตามตาราง จึงส่งผลให้กิจกรรมนั้นมีความต่อเนื่อง แต่ไม่ได้มีความลึกซึ้ง แต่โดยภาพรวมครูทุกคนมีเป้าหมายที่จะพัฒนาเด็กนักเรียน แต่มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม และมีวิธีการบริหารจัดการชั้นเรียนที่แตกต่างกันออกไป

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีครูมืออาชีพที่มีการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยการจัดกิจกรรมร้อยเรียงกัน มีความพยายามที่จะใช้จิตศึกษาเป็นฐาน เป็นวิถี และการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย แต่ยังพบปัญหาความเข้าใจของครูในบางคนที่มีต่อการทำกิจกรรม จึงส่งผลให้กิจกรรมนั้นมีความต่อเนื่อง แต่ไม่ได้มีความลึกซึ้งสำหรับบางห้องเรียน แต่โดยภาพรวมครูทุกคนมีเป้าหมายที่จะพัฒนานักเรียน แต่มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม และมีวิธีการบริหารจัดการชั้นเรียนที่แตกต่างกันออกไป ห้องเรียนที่มีครูที่มีความเข้าใจลึกซึ้ง ละเอียดอ่อนต่อการจัดกิจกรรมจะทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือเด็กสงบลง นิ่งขึ้น มีสติรู้ตัว และมีวินัยมากขึ้น

### 3) กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้ดังนี้

“การสอน AL ครูผู้สอนก็จะต้องระบุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมแล้วก็มี การวัดประเมินผลว่าครูต้องการให้เกิดพฤติกรรมอะไร ครูก็ต้องมีการสังเกต กระบวนการทำงานของเด็ก ก็ต้องใช้เกณฑ์รูบิคนั้นแหละ แล้วก็ดูผลงานที่ออกมาประกอบกับการทดสอบความรู้ แล้วก็ต้องฟังความคิดเห็นของเด็ก ฟังเขาอธิบาย ก็จะต้องให้เขาเล่าว่าสิ่งที่เขาทำมันสื่อถึงอะไร การวัดประเมินผลมันไม่ใช่การวัดเพื่อตัดสินว่ามันถูกผิด แต่เป็นการวัดเพื่อดูพัฒนาการของเขา ดูความคิด ผลการเรียนก็ให้กลุ่มสาระหลักวัดให้เกรดตามปกติ ส่วน AL ก็จะถูกจากชิ้นงานได้เลยค่ะ 1 ชิ้นงานก็จะวัดได้หลากหลายวิชา การวัดผลเด็กมันไม่จำเป็นต้องตัดสินว่าใครได้ที่ 1 ที่ 2 ก็ต้องบอกผู้ปกครองว่าคุณไม่ต้องสนใจว่าลูกคุณได้ที่เท่าไร ดูว่าลูกคุณนะ

มีความรับผิดชอบมากแค่ไหน มีความน่ารักช่วยเหลืองานคุณหรือไม่ สุภาพ อ่อนน้อมมีน้ำใจ คือสังคมภาพรวมเขาเอาคนเรียนเก่ง แต่ว่าต่อไปนี่ต้องเปลี่ยนแปลง ภาพต้องเปลี่ยน การประเมินก็เริ่มเปลี่ยน คือเราไม่ได้ต้องการวัดประเมินผลจากเรื่องของวิชาการอย่างเดียวนะ เป็นเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจตั้งแต่แรก”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้อีกว่า

“เด็กโตเค้ามีการทำข้อสอบผ่าน Google form ให้ทำแบบทดสอบแล้วส่งครูทางไลน์บ้างแต่มันก็ไม่เหมือนกับมาเรียนในห้องเรียน เด็กอาจจะได้ไม่ครบ เพราะผู้ปกครองบางคนไม่มีเวลาสอนบางคนไม่มีความรู้ความเข้าใจ แต่ถ้าคนที่มีเวลานั่งเรียนทุกชั่วโมงก็จะดีอย่างเช่น วิชาคณิตศาสตร์ อันนี้เคยนั่งเรียนกับลูกชายถ้าผู้ปกครองไม่นั่งเรียนด้วยไม่รู้วิธีคิด ลูกก็จะทำไม่ได้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้อีกว่า

“เราก็ดูชิ้นงาน ดูการทำงานของเด็ก ก็จะไม่มีการเปรียบเทียบว่าใครได้ที่ 1 ที่ 2”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีครูมืออาชีพที่ใช้การกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง โดยมีการใช้ระบบเกรด ส่วนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) ในกิจกรรมบูรณาการมีการปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ใช้วิธีประเมินผลงาน ซึ่งเกิดจากกระบวนการ PLC สร้างหน่วยการเรียนรู้ที่ประยุกต์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในชุมชน และความสนใจของนักเรียน ทำให้บริบทของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีลักษณะเฉพาะ และเกิดการวัดผลจากจากกระบวนการปฏิบัติงานและชิ้นงานอย่างหลากหลาย

### 3.1.3 เครือข่ายการเรียนรู้

#### 1) เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

“การทำโครงการมันไม่ใช่แค่วันสองวัน มันต้องส่งต่อกันไปเป็น 4-5 ปี การส่งต่อของแต่ละระดับชั้นก็สำคัญเพราะว่าอย่างถ้าสมมติว่า ป.1 ทำ ป.2 ไม่เข้มแข็งมันก็ขาดตอน ป.3 จะมาต่อมันก็ต่อลำบาก เราก็ต้องทำไปพร้อมๆ กัน ต้องใช้ในรูปแบบเครือข่ายระดับชั้นเรียน มันก็โยงไปเป็นเครือข่ายก็ส่งต่อไปในระดับชั้นที่สูงขึ้นต่อเนื่องกันไป ครูในสายชั้น ในช่วงชั้น ผู้ปกครอง กรรมการเราพูดคุยกันตลอด มีอะไรเราก็แก้ปัญหาพร้อมกัน ก็เป็นเครือข่ายมันก็จะทำให้การดำเนินงานได้สำเร็จ...ผู้ปกครองเขาก็สะท้อนออกมาว่าเออลูกเขาดีขึ้นนะ อย่างจิตศึกษาเนี่ยทำให้ลูกเขาดียิ่งขึ้น ที่นี้ก็คุยกับผู้ปกครองมากขึ้นคุยกับกรรมการมากขึ้น มันก็เห็นการเปลี่ยนแปลงจากกรรมการบางคน ผู้ปกครองบางคนไม่เคยเข้าโรงเรียน เขาก็เข้ามาสนับสนุนมา Support โรงเรียนมากขึ้น เราต้องเปลี่ยนความคิดของทุกคนที่ได้ว่าการจากการศึกษาให้ลูกหลานในมันเป็นเรื่องของคนทุกคนที่จะต้องมาช่วยกัน... วงดนตรีลูกทุ่ง วงดุริยางค์ วงอังกะลุงก็กำลังทำอยู่ ความโชคดีของเราก็คือมีครูดนตรีโดยตรง นาฏศิลป์ก็ใช้วิทยากรในชุมชน มีดุริยางค์ทหารบก ที่ว่าทำหนังสือขอไปเขาก็มาช่วยสอน เป็นภาพที่น่ารัก ก็คือแสดงได้ แต่ยังไม่ประกวดแข่งขันก็ยังไม่ได้ แต่ก็คือภูมิใจละที่ได้ก็สามารถเล่นได้ เทศบาลหาวงไปเล่นที่สวนชุมชนเนี่ยเราก็ขอไปนำเสนอเลย 3 ชั่วโมงรวด เด็กของเราเนี่ยแสดงทั้งหมดเลย คนดูไม่หนีเลยนะ มีนักดนตรี มีนักร้องมีแดนเซอร์ มีโขนก็เอามาประยุกต์ จำอวดหน้าม่าน ฆ้องเด็กก็ภาคภูมิใจ”

คณะกรรมการสถานศึกษาได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ไว้อีกว่า

“โรงเรียนเชิญคณะกรรมการสถานศึกษามาประชุมทุกเดือน แล้วแจ้งข่าวคราวที่จะทำอะไรให้กรรมการสถานศึกษาได้เห็นได้รู้และร่วมแก้ปัญหา มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าทุกครั้งเลย มีการแจ้งในไลน์ด้วยว่าทำอะไรบ้าง เรื่องเร่งด่วนก็จะบอกในไลน์เลยว่าเป็นอย่างนี้ แต่ถ้าเรื่องสำคัญก็จะเชิญไปนั่งคุยกันเลย ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหาด้วยกัน”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ไว้อีกว่า

“มีครั้งหนึ่งผอ. จัดประชุมเรื่องการนำจิตศึกษามาใช้ในโรงเรียน ผอ.ก็ได้เชิญคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้ปกครองมาร่วมประชุม เพื่อให้รับรู้ถึงกิจกรรมนี้ว่ามีประโยชน์อย่างไรช่วยพัฒนาลูกหลานของท่านทั้งอนุบาลและเด็กโต”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน โดยจำแนกเป็น 1) เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ระดับชั้นเรียน เชื่อมประสานโดยกระบวนการ PLC และกิจกรรมบูรณาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้เป็นไปตามหลักสูตร 2) เครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษาเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพในชุมชน เครือข่ายปราชญ์ภูมิปัญญา เครือข่ายกลุ่มองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน สืบทอดภูมิปัญญาและสนับสนุนความรู้ด้านอาชีพให้กับนักเรียน

## 2) เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ไว้ดังนี้

“ก็เครือข่ายการเรียนรู้และสำคัญมากเพราะว่าไม่มีใครทำอะไรสำเร็จได้โดยที่ปราศจากการเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โรงเรียนของเราก็มีเครือข่ายอย่างภายในโครงการก็โรงเรียนบ้านหนองกุลาที่ได้มีโอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกัน ทีมโค้ชของเขาเนี่ยมีอะไรเขาก็มาช่วยเหลือเราซึ่งเครือข่ายเนี่ยสามารถทำให้เราได้คลี่คลายปัญหาหรือสิ่งที่เราสงสัยได้ อะไรที่เรายังไม่เข้าใจถ่องแท้...ทุกครั้งที่โค้ชมาเยี่ยม 1 เช่น ท่าน คน. เจ็บมาเยี่ยม ผอ.วรรณรักษ์ก็ได้มาเยี่ยม เด็กก็จะได้นำเสนอเรื่องของความเปลี่ยนแปลงของเขาเอง”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ไว้อีกว่า

“ตอนนี้ก็มีเครือข่ายหลายจังหวัดที่แรกยังที่แรกเป็นเครือข่ายที่ใช้นวัตกรรมก่อนแรกๆแล้วก็ต่อมาก็จะมีทั้งเขตพื้นที่ จะเป็นการแลกเปลี่ยนโดยที่ครูบางส่วนที่เขาเป็นแกนนำเขาก็จะมาให้ความรู้ที่ห้อง ส่วนครูท่านอื่นเขาก็จะมีเวลาวางให้ไปดูกิจกรรมที่จัดจริง อะไรอย่างนี้ ครูเขาก็สอนประจำอยู่ที่นั่นอยู่แล้ว...หนองกุลาที่เค้าเป็นโรงเรียนแกนนำอยู่แล้ว ครูเขาก็จะไปเข้ากับกลุ่ม PBL กับเค้ามีแผนแบบนี้ละ มีกิจกรรมแบบนี้ถ้าเราอยากได้เราก็ขอคำแนะนำเค้าแล้วก็เอามาปฏิบัติ ในเทศบาลเราก็มีการพูดคุยกันก็นำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยนเรศวร เครือข่ายสถานศึกษาร่วมพัฒนา และหน่วยงานต้นสังกัด (เทศบาลนครพิษณุโลก) ซึ่งการสร้างเครือข่ายภายนอกเกิดจากแรงขับเคลื่อน 3 ประการคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการเป็นแรงผลักดันหลักให้เกิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก 2) โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเชื่อมโยงเครือข่ายที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) และ 3) เครือข่ายตามระบบบริหารงานจากต้นสังกัด

#### 3.1.4 ผลผลิตอื่น

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัยได้พบผลผลิตอื่นเพิ่มเติม ซึ่งสามารถนำมาอธิบายผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ดังนี้

##### 1) โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนไว้ดังนี้

“ผู้ปกครองเขาก็สะท้อนออกมาว่าลูกเขาดีขึ้นนะ อย่างจิตศึกษาทำให้ลูกเขาดีขึ้น ทีนี้ก็คุยกับผู้ปกครองมากขึ้น คุยกับกรรมการมากขึ้น มันก็เห็นการเปลี่ยนแปลงจากกรรมการบางคน ผู้ปกครองบางคนไม่เคยเข้าโรงเรียน คิดว่ามันเป็นเรื่องของโรงเรียน แต่ทีนี้พอเขาเห็นว่าเขามีส่วนร่วมที่จะทำตรงนี้นะ ก็เห็นความเปลี่ยนแปลง เขาก็เข้ามาสนับสนุน มา Support



โรงเรียนมากขึ้น เราต้องเปลี่ยนความคิดของทุกคนว่าการจัดการศึกษาให้  
ลูกหลาน มันเป็นเรื่องของคนทุกคนที่จะต้องมาช่วยกัน... วงดนตรีลูกทุ่ง  
วงดุริยางค์ วงอังกะลุงก็กำลังทำอยู่ ความโชคดีของเราก็คือมีครูดนตรี  
โดยตรง นาฏศิลป์ก็ใช้วิทยากรในชุมชน มีดุริยางค์ทหารบก ที่ว่าทำหนังสือ  
ขอไปเขาก็มาช่วยสอน เป็นภาพที่น่ารัก ก็คือแสดงได้ แต่ยังประกวดแข่งขัน  
ก็ยังไม่ได้ แต่ก็คือภูมิใจละที่เด็กสามารถเล่นได้ เทศบาลหางไปเล่นที่สวน  
ชมพูน่านเราก็ขอไปนำเสนอเลย 3 ชั่วโมงรวด เด็กของเราเนี่ยแสดงทั้งหมด  
เลย คนดูไม่หนีเลยนะ มีนักดนตรี มีนักร้องมีแดนเซอร์ มีโขนก็เอามา  
ประยุกต์ จำอวดหน้าม่าน ฉ่อย เด็กก็ภาคภูมิใจ”

ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นที่  
ยอมรับของชุมชน ไว้ดังนี้

“โรงเรียนนี้ช่วงแรกเค้าก็พูดกันทำนองว่าไม่ดี แต่ที่นี่เราก็ดองเอามา  
ความคิดเราคือว่าให้เค้าเรียน ป.1 ป.2 ไปก่อน แล้วพอเค้าเข้า ป.3 ก็จะทำให้  
ไปเรียนอีกโรงเรียน แต่ตอนนี้เปลี่ยนไปแล้ว ก็ให้เรียนจนจบที่นี่เลย เพราะ  
การเอาใส่ใจของครูเค้าดีมาก”

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ  
จนเป็นที่ยอมรับของชุมชน ทำให้ผู้ปกครองมีความไว้วางใจ ที่จะส่งนักเรียนเข้ามาเรียนในโรงเรียนเพิ่มขึ้น  
และผู้นำชุมชนเห็นภาพความสำเร็จจึงมีความเชื่อมั่นต่อโรงเรียน และเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน  
มากขึ้น

2) โรงเรียนได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียน  
อื่น

จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) พบว่าโรงเรียนเป็นที่ยอมรับ  
จากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียนอื่น จนได้รับรางวัลต่างๆ ดังนี้

1) โรงเรียนโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้รับการรับรองคุณภาพจากสำนักงาน  
รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) สมศ. รอบ 4 ระดับดีเยี่ยม  
ทุกมาตรฐาน

2) โรงเรียนโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้รับความไว้วางใจให้ไปจัดแสดง  
ผลงานต่อสาธารณะในทุกเทศกาลที่จัดโดยเทศบาลนครพิษณุโลก

3) โรงเรียนโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้รับรางวัลผลงานดีเด่นระดับสถาบัน ในโครงการประกวดผลงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาท้องถิ่น ประจำปีการศึกษา 2563 จากเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจนเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก และหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. รอบ 4 ระดับดีเยี่ยมทุกมาตรฐาน

### 3.2 ผลลัพธ์

#### 3.2.1 นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ไว้ดังนี้

“เราไม่ทิ้งเด็กสักคน ทุกคนต้องการยอมรับ บางคนเขาอาจจะวินอาจจะเหวี่ยง เขาอาจจะอยากให้เรารักเขามากขึ้นก็ได้ อยากให้เรามองเห็นเขามากขึ้น เราต้องสร้างการรับรู้ร่วมกัน ครูก็ต้องพยายาม เพราะว่าเราอยู่โรงเรียนเทศบาล เด็กเราไม่ได้มีความพร้อมบางที่เรต้องออกไปเยี่ยมบ้านเด็ก อย่างเรื่องเงิน 2,000 บาท แต่เราก็ต้องพยายามหา ไปประสานผู้ปกครองเอาเงินไปให้ที่บ้านเราก็ต้องไปเราก็ต้องทำ...นักเรียนเข้ามาสมัครเพิ่มเยอะมากแต่เราไม่ได้ใช้วิธีการสอบคัดเลือกนะ ใครมาสมัครก่อนก็รับก่อน เต็มแล้วก็รับแค่นั้น”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ไว้อีกว่า

“มีเด็กบางคนที่ไม่ยอมพูดกับใคร แต่เด็กพวกนี้ถ้าเค้าค้นเจอนะ เค้าจะเก่ง เค้าจะมีความสามารถพิเศษ อย่างปีที่แล้วเค้าจะเก่งภาษาอังกฤษมาก ภาษาไทยเค้าก็เก่ง แต่เค้าจะนิ่งเค้าจะไม่คุยกับใคร คือเค้าจะมีโลกส่วนตัวของเค้า เค้าไม่ชอบเรียนกับเพื่อนเค้าอยากอยู่คนเดียว เราก็ให้เค้านั่งคนเดียวไปบางที่ก็มีฝึกสอนมาคอยคุยกับเค้า แต่เวลาเรียนภาษาอังกฤษนี้เค้าจะ โอ้โฮ เก่งมาก ภาษาไทยเค้าก็จะอ่านได้หมดเลย แต่เค้าจะไม่ชอบคุยกับใครไม่ชอบเข้าสังคมเค้าจะอยู่ในโลกส่วนตัว”

ครูคนที่ 3 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนที่มีความเสมอภาคทางการศึกษา ไว้คือว่า

“ผมก็มองในมุมมองผู้ปฏิบัติและก็ปัญหาที่ผมรับเด็กช่วงต่อมาก็เห็นสภาพที่มันยังเป็นแบบภาพที่ผมเห็น ถ้าจะให้มันดีขึ้นควรจะทำแบบนี้ แล้วครูแต่ละคนก็ควรที่จะคิดไปแนวทางเดียวกันเพื่อให้กิจกรรมมันลงไปสู่เด็กให้ได้มากที่สุด อย่างว่าทุกที่แหละจะมีเด็กที่โดนบูลลี่ ส่วนหนึ่งก็จากครูนี้แหละ ตั้งแต่อนุบาลจนถึง ป.6 บางคนก็โดนที่บ้านด้วย บางคนทำงาน ก็ต้องแบกรับภาระงานทางบ้านด้วย แบบนี้หลายเรื่องทำให้เค้าไม่รักตัวเอง ทำให้เค้าเกลียดสภาพความเป็นอยู่ของเค้า กว่าเราจะปรับเค้าได้ก็ 3-4 เดือน จากรุ่นที่แล้วผมก็ค่อนข้างเหนื่อยมากเลย หลาย ๆ คนก็เริ่มดีขึ้นจากที่แบบด่ากันทั้งวันเลย ต่อยกัน ทะเลาะกัน มันก็ลดลง ถ้าเราทำทั้งโรงเรียนมันก็เริ่มลดลงบ้าง การขโมยของก็น้อยลง มันก็ทำให้เห็นว่าเค้าก็รักตัวเองมากขึ้น รักเพื่อนมากขึ้น อันนี้มันก็เป็นตัวที่จะวัดความสำเร็จได้นิด ๆ แล้วละ”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ด้านนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางการศึกษาของนักเรียน โดยมีหลักการว่าจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง มีความเข้าใจในบริบทของนักเรียนในเขตเมืองและสภาพพื้นฐานความแตกต่างของครอบครัวนักเรียน ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคของตัวบุคคลโดยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกัน มีการติดตามนักเรียนที่มีปัญหาและอุปสรรคในการเรียน และความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษา จัดหาทุนสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ และส่งเสริมนักเรียนให้ได้รับการศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตนเองสนใจตามศักยภาพของนักเรียน

### 3.2.2 นักเรียนมีทักษะ

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะไว้ดังนี้

“ผลสำเร็จของ AL ที่เป็นทักษะของนักเรียนก็เช่น เทศบาลหาวงไปเล่นที่สวนชมน่านเนี่ยเราก็ขอไปนำเสนอเลย 3 ชั่วโมงรวดก็คือเด็กของเราแสดงทั้งหมดเลย คนดูไม่หนีเลยนะ มีนักดนตรีมีนักร้อง มีแดนเซอร์ โขนก็เอามาประยุกต์ จำอวดหน้าม่าน ฉ่อย อย่างหมากรุกที่นี่เราสอนหมากรุกเป็นเรื่องของการพัฒนาสมอง”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ  
ไว้อีกว่า

“เค้าก็ได้ลงมือปฏิบัติในทุกขั้นตอนการเรียนรู้ เค้าก็จะเกิดทักษะในสิ่งที่เค้า  
ได้ลงมือคิด และก็ทำเมื่อครูสอนบ่อย ๆ เช่น กิจกรรมนันทนาการต่างๆ ก็  
จะได้ลงมือทำ งานศิลปะบ้าง งานประดิษฐ์ งานเทคโนโลยี งาน  
คอมพิวเตอร์บ้าง งานทำอาหารบ้าง เค้าก็ได้ลงมือปฏิบัติ เมื่อเค้าลงมือ  
ปฏิบัติได้ เค้าก็สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ  
ไว้อีกว่า

“ฝึกตั้งแต่วันแรกที่เค้าเข้ามาเรียนกับเรา ต้องทำตั้งแต่วันแรกก็ค่อยๆ ทำ  
ไปฝึกทุกวันๆ ในช่วงโควิดที่ผ่านมาที่เราทานข้าวกล่องที่เป็นกล่องพลาสติก  
ที่มีหลายช่อง ก็ต้องมาสอนว่าถ้ากินหมดแล้วก็ต้องเอามาทิ้งในถุงต้องซ้อน  
กันไว้ พื้นที่ในกล่องมันก็จะเหลือมันก็ทำให้เก็บง่าย อ้ออย่างเราก็จะมีผ้า  
เช็ดมือแขวนให้ที่โต๊ะทุกคนต้องล้างมือก่อนทานข้าว ไปล้างที่ละแฉหรือที่  
ละคน พอล้างเสร็จเค้าก็จะมาเช็ดมือละก็ไปเอาข้าว รองเท้าวันแรกก็จะใส่  
ไปที่ห้องเลยกลัวหาย บางคนก็เขียนชื่อตัวเองยังไม่เป็นแล้วผู้ปกครองก็  
ไม่ได้เขียนให้ วันที่สองเราก็เริ่มบอกทุกคนต้องวางรองเท้าเรียงกันคนนี้  
เบอร์ 1 คนนี้เบอร์ 2 รวมไปถึงแก้วน้ำแปรงสีฟัน การเข้าห้องน้ำ ห้องน้ำก็  
จะมีรองเท้าแตะ 5 คู่ การเข้าห้องน้ำก็ไปได้ที่ละ 5 คน เค้าก็จะรอ  
ตอนแรกเค้าก็จะไม่รอเค้าก็จะแย่งกัน เราก็ต้องสอนให้เค้ารู้จักการรอคอย  
พูดง่ายๆ คือ ฝึกทุกอย่าง แม้แต่ไปห้องน้ำเราก็ต้องตามไปดูว่าเค้าราดน้ำมึ้น  
แรกๆ ก็จะมีคนที่ไม่ราดเราก็ต้องมาคุยกันต่างคนก็มาจากครอบครัว  
ที่ต่างกัน แม้แต่การพูดบางคนก็พูดจาไม่ค่อยสุภาพ เราก็ต้องมาฝึกเค้า  
การพูดการจา การไหว้ ขอบคุณ ขอโทษ กระบวนการจิตศึกษาก็จะเป็น  
พื้นฐานในการปลูกฝังทั้งหมด ถ้าเราจะทำอะไรเราต้องมีเป้าหมายในหัวไว้  
แล้ว เช่น เดือนนี้หรืออาทิตย์นี้เรามีเป้าหมายว่านักเรียนของเราต้องทำงาน  
ร่วมกับผู้อื่นได้ เราก็ต้องจัดกิจกรรมที่ให้เค้าทำงานเป็นกลุ่ม เราก็สังเกตไป  
ด้วยว่าเด็กเค้าเป็นยังไงรู้จักแบ่งปันมั๊ย รู้จักรอคอยมั๊ย เราก็ต้องอดทน คือ  
ความอดทนของครูนี่แหละสำคัญที่สุด อดทนของครูคืออดทนที่จะเห็น  
ความเปลี่ยนแปลง”

ผู้ปกครองนักเรียนของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ ไว้อีกว่า

“เค้าจะชอบทุกอย่างกิจกรรมอะไรที่ครูมอบให้เค้าจะทำหมด อย่างลิเกนี่ เค้าไม่เคยร้องนะแต่พอผอ. บอกว่าน้องจะต้องร้องกลอนลิเกเรื่องเกี่ยวกับโควิด พ่อเค้าก็แต่งให้ ให้เค้าร้องเค้าก็ร้องได้”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ด้านนักเรียนมีทักษะ โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะ โดยได้ระบุไว้ในเป้าหมายที่ร่วมทำทนาย ซึ่งส่งเสริมให้นักเรียนเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C หรือทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพ และวิชาชีวิต โดยได้จากกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้จิตศึกษา บูรณาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ในสถานการณ์โควิด โดยรวมมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะที่หลากหลาย ทำให้นักเรียนมีทักษะการคิด ทักษะอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร เข้าใจความแตกต่าง ใช้เทคโนโลยีได้ ทักษะอาชีพ และมีระเบียบวินัย

### 3.2.3 นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ไว้ดังนี้

“เรื่องการทำจะทำจิตศึกษา ทำให้เด็กเขาได้พัฒนาปัญญาภายในให้มันลึก ลงไปลึกลงไปในเรื่องของจิตใจเรื่องของคุณธรรมรู้สึกนึกคิดมีสติรู้ตัว อย่างเรื่องระเบียบวินัยก็คือดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เขาก็จะระมัดระวังมากขึ้น การจะแข่งคิวเข้าแถวซื้อของเขาก็จะหยุดตัวเองได้ เขาเรียกว่ามันทำให้ยังการกระทำจำกัดกิริยาอาการให้ดีขึ้น มีการบำเพ็ญประโยชน์ ประณิบัติสถานที่จากกิจกรรมรัฐรักษ์ ท.3 บ้านเรา ตามตารางเวลา ครูกับเด็กก็ช่วยกัน”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ไว้อีกว่า

“เด็กมีความเป็นระเบียบมากขึ้นก็จะมีผลสำนึกกับตัวเองและคิดไตร่ตรองก่อนจะทำอะไร เหมือนกับรู้สึกตัวเองว่าทำอะไรอยู่ มีสมาธิ มีสติ เด็กก็จะมีผลดีขึ้น และเค้าก็จะรู้ระบบของเค้า การจัดวางรองเท้า อุปกรณ์ หนังสือ แก้วน้ำ อะไรต่างๆ จนเขาทำเป็นนิสัย เป็นอัตโนมัติ”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ไว้อีกว่า

“ต่างคนก็มาจากครอบครัวที่ต่างกันแม้แต่การพูดบางคนก็พูดจาไม่ค่อย สุภาพ เราก็ต้องมาฝึกเค้า การพูดการจา การไหว้ ขอบคุณ ขอโทษ กระบวนการจิตศึกษาก็จะเป็นพื้นฐานในการปลูกฝังทั้งหมด เค้าจะมีความ รับผิดชอบดีขึ้น แล้วก็คุณธรรมจริยธรรมก็ดีขึ้น สงบลง และก็ด้านสังคม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันจากปกติไม่ค่อยมีน้ำใจกับเพื่อนไม่ค่อย มีจิตอาสากับครูเค้าก็ดีขึ้นค่ะ”

ผู้ปกครองนักเรียน ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน มีคุณธรรมจริยธรรม ไว้อีกว่า

“เมื่อก่อนเค้าก็จะเป็นคนไม่ค่อยรับผิดชอบอะไร ทีนี้พอมีจิตศึกษาขึ้นมา ก็ทำให้ลูกเราเหมือนมีสติแล้วเค้าก็จะอยู่นิ่งและมีความรับผิดชอบ อย่างเช่น ครูสั่งการบ้านมาตอนเย็นเค้าก็จะทำให้เรียบร้อยแล้วค่อยเล่น อย่างเสาร์อาทิตย์ก็ช่วยเราขายของ ล้างจานบ้างอะไรแบบนี้ เค้าก็มีความ รับผิดชอบขึ้นเยอะ”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ไว้อีกว่า

“เห็นการเปลี่ยนแปลงในเด็กก็คือ เด็กเค้าอ่อนโยนขึ้น มีสัมมาคารวะมากขึ้น จากเมื่อก่อนที่ไม่รู้จักการเข้าหาผู้ใหญ่ เข้าหาพระภิกษุ สามเณร แต่ก็ยังมีส่วนน้อยซึ่งผมก็มองว่าไม่ใช่เรื่องผิดปกติเพราะว่าไม่มีโครงการไหน ที่ให้ผลเป็นร้อย เด็กเรียนรู้ได้ไวขึ้นอาจเพราะว่าเค้ามีสมาธิมากขึ้น กับผู้ปกครองเท่าที่ทราบ ผู้ปกครองก็พูดเหมือนผม เด็กกลับบ้านจากที่ หลายๆ คนกลับบ้านปุ๊บ อันดับแรกเลยถ้าเป็นสมัยก่อนจะเปิดทีวี เปิดคอมพิวเตอร์รุ่นนี้กลับบ้านก็จับโทรศัพท์ แต่เดี๋ยวนี้เปลี่ยนคือมีปฏิสัมพันธ์กับที่บ้าน มากขึ้นอันนี้เท่าที่ผมฟังมานะครับเค้าบอกว่ก็ช่วยงานบ้านตามกำลังของ เค้าล้างจานอะไรเล็กๆ น้อยๆ ตามประสาที่เด็กทำได้ผู้ปกครองเท่าที่ได้ยิน เสียงตอบรับก็ว่าดี”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ด้านนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้กระบวนการจิตศึกษา ซึ่งกระบวนการจิตศึกษาเป็นกระบวนการที่ฝึกการคิด การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลทำให้นักเรียนมีวินัย รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา เกิดคุณธรรมจริยธรรมที่ไม่ใช่จากการบอกเล่า แต่เกิดจากการปฏิบัติจริงของนักเรียน ทำให้นักเรียนมีความสุข เคารพอ่อนน้อมต่อกัน ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีกิจกรรมรู้จัก.3 บ้านเรา เป็นการบำเพ็ญประโยชน์ดูแลเขตพื้นที่รับผิดชอบ การดูแลความสะอาดห้องเรียน การจัดวาง รongเท้า แก้วน้ำ อุปกรณ์ต่างๆ อย่างเป็นระเบียบ สะท้อนถึงวินัย และความรับผิดชอบ

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก (External factors) และปัจจัยภายใน (Internal factors) ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

4.1 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

##### 4.1.1 กองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายปัจจัยกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นบทบาทของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ดังนี้

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้ดังนี้

“การที่จะไปเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ นะครับ อันที่หนึ่งต้องมีเงินในการบริหารจัดการที่จะทำให้เขาสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาต้นสังกัดมากนัก อันที่สองนโยบายของต้นสังกัด ที่มันลงไปที่โรงเรียนเหล่านี้แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีผลการสอบดี ผลการสอบ O-NET สูงๆ ก็ถูกกีดกันนโยบายเหล่านี้เหมือนกัน โจทย์ของเราก็คือ หนึ่ง เราต้องหาเงินซึ่งไม่ใช่เงินของเรา ไม่ใช่เงินในคณะศึกษาศาสตร์เพราะเราไม่มีเงินมากขนาดนั้น เราต้องหาเงินจากหน่วยงานภายนอกเพราะโรงเรียนไม่สามารถที่จะเอาเงินจากต้นสังกัดไปพัฒนาโรงเรียนได้ เพราะว่าเขาก็ใช้เงินนั้นในการพัฒนาโรงเรียนตามแนวทางของเขา นะครับ แล้วก็เลยจำเป็นต้องไปหาเงินจากหน่วยงานอื่น ซึ่งเราก็เห็น

เจตนารมณ์ของ กสศ. ที่คล้ายคลึงกับเรามากก็คือต้องการจะเปลี่ยนแปลงโรงเรียนก็นำไปสู่การเปลี่ยนการศึกษาเหมือนกัน เพราะฉะนั้นเราจึงยื่นโปรเจกต์ต่อ กสศ. แล้วเราก็โชคดีที่เรามีพี่เลี้ยงอย่างลำปลายมาศพัฒนาที่เราทำงานร่วมกับเขามาก่อน ก่อนที่เราจะยื่นโปรเจกต์ให้กับกสศ. นะครับ”

จากข้อมูลที่ได้พบว่าเป็นกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) นั้นเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินงานโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการยังได้กล่าวถึงการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้อีกว่า

“ในโครงการ TSQP เราได้ทำงานเป็นเครือข่ายให้กับมูลนิธิลำปลายมาศพัฒนา ก็คือในรุ่น 1 ของเราเป็นเครือข่ายให้กับ กสศ. ในรุ่นที่ 2 ที่คัดเลือกมาในรุ่นแรก รุ่นที่ 1 มีอยู่ 5 Node ด้วยกันเป็นเครือข่ายของลำปลายมาศพัฒนา ดูแล 11 โรงเรียนที่อยู่ในจังหวัดพิษณุโลก เรามีประสบการณ์และเราก็เรียนรู้วัฒนธรรมของลำปลายมาศ เราก็ได้หยิบเอาวัฒนธรรมของลำปลายมาศมาใช้ในรุ่นที่ 1 ซึ่งมันจะมีวัฒนธรรมที่พยายามเปลี่ยนการทำงานของผู้บริหารในเรื่องของระบบการบริหารจัดการจากแนวตั้งให้เป็นแนวราบก็คือทำให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูในลักษณะเป็นพันธมิตรทำงานร่วมกัน ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิด นำการปฏิบัติ แทนที่จะทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการ แล้วก็คอยประเมิน สนับสนุนการ Empower การเสริมพลังต่างๆ นวัตกรรมที่ช่วยหล่อหลอมให้ผู้บริหารทำงานในลักษณะของการเป็นผู้นำแทนที่จะเป็นผู้สั่งการก็คือนวัตกรรม PLC และ PLN นวัตกรรม PLC ในโรงเรียนทุกคนที่อยู่ในวง PLC ตามแนวทางของลำปลายมาศจะมีสถานะเท่าเทียมกัน มีการแบ่งบทบาทในการทำหน้าที่ต่างๆ แล้วก็มีการแชร์แล้วก็เรียนรู้ เวลาผู้บริหารโรงเรียนนั่งอยู่ในวงเขาก็จะไม่ได้แตกต่าง นั่งกับพื้นนั่งล้อมวงแล้วก็พูดคุยกัน เป็นความสัมพันธ์แนวราบเป็นนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารนะครับ ต้องสร้างหลักสูตรที่จะพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงนะครับ แล้วก็เป็นผู้หน้าที่สามารถสร้างการเรียนรู้ให้กับครูในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่เกี่ยวข้องได้ ซึ่งก็มีหลักสูตรที่จะทำให้ผู้บริหารเริ่มตั้งแต่ต้นรู้ เป็นกิจกรรมที่จะทำให้ผู้บริหารได้เห็นมุมมองใหม่ๆ



ซึ่งเรียกว่าหลักสูตร True Leader ซึ่งผู้บริหารในโครงการ TSQP ทุกโรงเรียน ต้องได้รับการอบรมหลักสูตร True Leader แล้วก็อบรมอีกหลายๆ หลักสูตร ทำให้เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงานเปลี่ยนแปลง บริบทโรงเรียนทางด้านกายภาพ ด้านสังคม ใฝ่มั่นไม่ใช่รูปแบบเดิม ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของการสร้างสุขภาวะ สร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมทาง กายภาพ และทางจิตใจกับคนที่อยู่ในนั้นทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย ก็มีเพื่อนผู้บริหารที่เป็นโรงเรียนที่เป็นพันธมิตรกันนะครับ จะเข้าไป Site Visit คือเข้าไปให้กำลังใจ เข้าไปชี้แนะแนวทาง ช่วยเหลือกันอยู่ตลอดเวลา ครับ”

จากข้อมูลพบว่ากองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ได้สนับสนุนโครงการโครงการ พัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ในรุ่นที่ 1 ให้กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย นครสวรรค์ ได้รับบทบาทเป็นผู้ประสานงาน ให้กับโรงเรียนจำนวน 11 โรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งได้รับการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา จากการนำนวัตกรรมของโรงเรียนลำปลาย มาศพัฒนามาใช้ โดยการเปลี่ยนระบบบริหารจัดการของผู้บริหารจากแนวตั้งให้เป็นแนวราบ โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิด นำการปฏิบัติ เปลี่ยนจากผู้สั่งการ ผู้ตัดสิน เป็นการ สนับสนุน การเสริมพลัง ทั้งนี้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) โดยต้องพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารใน โครงการ TSQP ทุกโรงเรียนต้องได้รับการอบรมหลักสูตร True Leader เพื่อที่จะมาดำเนินการ เปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งด้านกายภาพ จิตใจ และสังคม

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนา ผู้เรียนของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้ดังนี้

“เรามองความเชื่อมโยงหลายส่วนนะครับ ส่วนที่ 1 คือเรามองความ เชื่อมโยงของการผลิตนิตินิตครูให้เป็นบัณฑิตครูที่มีคุณภาพซึ่งในส่วนนี้เรา กำลังจะทำให้การผลิตครูกับการพัฒนาครู มันรวมเข้าด้วยกันหรือใกล้ชิด กันมากขึ้น การที่จะแยกหน่วยงานแบบนี้อดีตคนผลิตก็ผลิตไปคนเอาครูไป พัฒนาก็พัฒนาไป ไปคนละทางสองทาง สูญเปล่า แต่ถ้าเกิดมันถูกรวมเข้า มาในหน่วยงานแบบบูรณาการทำหน้าที่ในการผลิตและพัฒนาครูไปด้วยกัน

ก็เชื่อมั่นว่าจะมีประสิทธิผลมากชิ้นนะครับ เวลาเสนอ กสศ. ก็คือเรื่องของการผลิตบัณฑิตครูตามเจตนารมณ์ของ กสศ. ด้วยนะครับซึ่งตรงนี้ก็ตรงกับความต้องการของหมอวิจารณ์ (นายแพทย์วิจารณ์ พานิช-ผู้วิจัย) ที่เป็นที่ปรึกษาของ กสศ. ว่าถ้าเราสามารถเอาเรื่องของการผลิตและการพัฒนาเข้ามาไว้ด้วยกันอยู่ใกล้ๆ กันนะครับ การพัฒนาการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาก็จะเป็นไปได้ง่ายขึ้น นอกจากนั้นการใช้ในการบริหาร เนื่องจากว่ามันจะต้องเปลี่ยนแปลงเชิงระบบการเรียนรู้ของในห้องเรียน ทั้งหมดของครูกับเด็กมันจะออกมาในรูปของบูรณาการ มันจะไม่ใช่เป็นการเรียนรู้ตามเนื้อหารายวิชาไม่ใช่เป็น Content Base แบบเดิมเพราะฉะนั้น โครงสร้างการบริหารทั้งหมดมันจะต้องถูกปรับเปลี่ยนนะครับ คือเอาครูแกนนำในโรงเรียนไปอบรมที่ลำปางมาคนละครับ... ในส่วนของนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้แบบหน่วยบูรณาการ PBL จะเป็นหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการทุกกลุ่มสาระเข้าด้วยกันแต่วัตถุประสงค์ที่ทุกๆ โรงเรียนก็ต้องทำเหมือนกันก็คือจิตศึกษา เป็นการเตรียมคนเพื่อการเรียนรู้ ทำให้คนมาเปิดโหมดการเรียนรู้ เพราะว่าเป็นเรื่องของการเตรียมคนให้มีความพร้อมในการเรียนรู้แล้วคนกลุ่มแรกที่ต้องทำคือทำกับครู เพราะว่าครูจะต้องเอาจิตศึกษาไปทำกับเด็ก ครูจึงต้องเข้าใจจิตศึกษาครับ ครูจึงต้องอบรมหลักสูตร Corrective trainer ด้วยครับ”

จากข้อมูลพบว่า กองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ได้สนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน โดยการให้ครูได้เข้ารับการอบรมที่โรงเรียนลำปางมาศพัฒนา และให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำวัตกรรมการจิตศึกษา และ กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทีมโค้ช เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้ดังนี้

“การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนต้องอาศัยคนที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชนะครับ แล้วก็มาจากคนหลายกลุ่มมาก ในส่วนนี้เราจะไม่เหมือนกับลำปางมาศพัฒนา เพราะลำปางมาศพัฒนาเขามีต้นทุนเดิม เขาทำงานในลักษณะการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนมายาวนาน เพราะฉะนั้นโรงเรียนที่เป็นแกนนำของเขา ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู เขาทำหน้าที่เป็นโค้ชให้กับ

โรงเรียนรุ่นใหม่ได้อย่างสบายเลยนะครับ เขาไม่ต้องง้อใคร... แต่โค้ชของเรา ต้องเป็นโค้ชที่มีลักษณะผสมผสานนะครับ ความเป็นมหาวิทยาลัย ความเป็นศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร ทำให้เราสามารถที่จะเจาะเข้าเขตพื้นที่ได้ เรามีลูกศิษย์ที่เป็นผอ. เขตเป็นรองผอ. เขต เป็นศึกษานิเทศก์ เราก็จาะเอาคนเหล่านี้มาเอามาเป็นโค้ชให้เรา เราพาเขาไปอบรมกับลำปลายมาศ ในหลักสูตร True Leader นะครับ”

สรุปได้ว่าปัจจัยกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา(กสศ.) มีบทบาทสำคัญในด้านการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินงานโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) สนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับการอบรมหลักสูตร True Leader ส่งเสริมให้โรงเรียนนำนวัตกรรม กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) มาใช้ในการเปลี่ยนระบบบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน สนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน โดยการให้ครูได้เข้ารับการอบรมหลักสูตร Corrective trainer สนับสนุนให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำนวัตกรรมจิตศึกษา กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และการออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน สนับสนุนด้านการพัฒนาทีมโค้ช เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งประกอบด้วยโค้ชกลาง และโค้ชพื้นที่ที่มีลักษณะผสมผสาน โดยมีการสนับสนุนโค้ชให้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

#### 4.1.2 สถาบันอุดมศึกษา

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายปัจจัย สถาบันอุดมศึกษา ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนา  
 โคว์พื้นที่เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากร ไว้ดังนี้

“เราเพิ่งทำรุ่นแรกตอนที่เราเป็นเครือข่ายของลำปลายมาศ ก็คือ TSQP  
 รุ่น 1 เราทำไป 11 โรงเรียน เรามีโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่เป็น  
 ต้นแบบได้เลยประมาณ 3 โรงเรียนนะครับ ซึ่งถอนตัวไปก่อนเลยทันทีที่เริ่ม  
 ดำเนินโครงการ 2 โรงเรียน แล้วก็ค่อยๆ ถดถอยลง เพราะฉะนั้นพอรุ่นที่ 2  
 เราจับ 45 โรงเรียน เราใช้แค่ 3 โรงเรียนเป็นโค้ชให้เราแค่นี้ไม่พอ แล้ว  
 โรงเรียนเหล่านี้ก็เพิ่งจะเปลี่ยนแปลงมา 1 ปีเศษๆ เขาก็ยังไม่ได้เข้มแข็ง  
 มากมายนัก ดังนั้นโค้ชของเราจึงต้องต้องเป็นโค้ชที่มีลักษณะผสมผสาน  
 ความเป็นศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร ทำให้เราสามารถที่จะเจาะเข้าเขตพื้นที่  
 ได้ เรามีลูกศิษย์ที่เป็นผอ. เขต เป็นรองผอ. เขต เป็นศึกษานิเทศก์ เราก็  
 เจาะเอาคนเหล่านี้มาเอามาเป็นโค้ชให้เรา เราพาเขาไปอบรมกับลำ  
 ปลายมาศในหลักสูตร True Leader ไปทำให้เขาตื่นรู้ไปทำให้เขามอง  
 มุมมองของการศึกษาใหม่ และหลังจากนั้นเราก็เอาคนนี้มาเป็นโค้ชให้เรา  
 เราจึงสามารถเป็นเป็นข้อต่อเชื่อมการทำงานระหว่างโรงเรียนกับเขตพื้นที่  
 ได้ โรงเรียนต่างๆ ที่อยู่โครงการเราดำเนินการไประยะหนึ่ง เขาก็เป็น  
 แกนนำของเขตพื้นที่เลย ก็จะเป็นโรงเรียนที่ถูกคัดเลือกเพื่อเป็นตัวแทนของ  
 เขตพื้นที่ในการนำเสนอประกวดอะไรต่างๆ ซึ่งมันก็สามารถบูรณาการผลที่  
 เกิดขึ้นเอาไปใช้ได้ทั้งหมด โค้ชเราจึงประกอบไปด้วยโค้ชพื้นที่ ได้แก่ ครู  
 ผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นแกนนำนะครับซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นโรงเรียนที่อยู่  
 ในเครือข่ายลำปลายมาศมาก่อน แล้วก็ศึกษานิเทศก์ รองผอ.เขต ที่อยู่  
 พื้นที่นั้นนะครับ และเราก็มีโค้ชส่วนกลางจากคณะศึกษาศาสตร์ รวมถึงโค้ช  
 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่เป็นเครือข่ายผลิตครูในโครงการครูคืนถิ่น ซึ่งเรามี  
 อยู่ 10 สถาบัน เราก็เลือกในจังหวัดที่เราไปทำโครงการ ได้แก่ มรภ.  
 นครสวรรค์ มรภ.เพชรบูรณ์ และมรภ.กำแพงเพชร ก็เป็นโค้ชส่วนกลางด้วย  
 นะครับ ก็ทำงานร่วมกันครับ นี่แหละคือทีมสำคัญที่ช่วย แล้วก็เราก็ยังใช้  
 เวลา ที่เราต้องการจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้บริหาร เราก็ยังอาศัย  
 ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นแกนนำของลำปลายมาศ ที่ช่วยกระตุ้นสร้างแรง  
 บันดาลใจให้กับผู้บริหาร ในโครงการของเราด้วย ร่วมเป็นโค้ชของเราด้วย”

จากข้อมูลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการพัฒนาโค้ชเพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากร โดยการพัฒนาโค้ชให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร True Leader ที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยโค้ชกลาง ได้แก่ อาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ และอาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในพื้นที่ดำเนินโครงการ และโค้ชพื้นที่ที่มีลักษณะผสมผสาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนแกนนำ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่อยู่ในเครือข่ายลำปลายมาศเดิม

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาครูและบุคลากร ไว้ดังนี้

“ส่วนหนึ่งเราเจอโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นมากๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงแต่พอไปเจอครู เจอผู้ปกครอง ที่เขายังยึดติดกับความสำเร็จแบบดั้งเดิม ก็คือผลการสอบ O-NET การสอบเรียนต่อของเด็กอะไรอย่างนี้ แล้วก็ทำให้รวมตัวกันที่จะไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มันทำให้ครูต้องเปลี่ยนบทบาทหน้าที่จากผู้ถ่ายทอดความรู้กลายเป็นอย่างอื่น โดยการเป็นโค้ช กลายเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ ซึ่งครูบางคนทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ซ้ำๆ แบบเดิมมา 20 กว่าปี เวลาจะ让他เปลี่ยนแปลงมันไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เขาก็จะอ้างอิงว่าเขาเคยทำแบบนี้กับเด็กรุ่นก่อนๆ ในอดีตแล้วเด็กเหล่านี้ก็ประสบความสำเร็จด้วยการสอบได้คะแนนดี สอบไปเรียนต่อในโรงเรียนอื่นๆ ที่มีชื่อเสียงได้ เพราะฉะนั้นเขาคิดว่ามันไม่คุ้มค่าที่จะไปเปลี่ยนแปลง เพราะว่าความเปลี่ยนแปลงยังไม่รู้ว่าจะเกิดผลเป็นยังไง เพราะถ้าทำแบบเดิมประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ จะประสบความสำเร็จจะสามารถมีคะแนนสูงๆ จะสามารถสอบไปเรียนในโรงเรียนประจำอำเภอ ประจำจังหวัดได้ ส่วนที่เหลือเขาก็จะไม่พูดถึงแล้วนะครับ เพราะว่าเขาจะยึดติดกับความสำเร็จของของเด็กบางคน เช่น เคยได้รางวัลพระราชทาน 1 คนในปีการศึกษานั้น อย่างนี้ก็ถือว่าเป็นความสำเร็จของเด็กอีก 500 คนทั้งโรงเรียน แต่บางทีความคิดแบบนั้นมันเคลมกันไม่ได้นะ แต่ว่าเขาก็ยึดความสำเร็จแบบนั้นครับส่วนหนึ่งสำเร็จนั้นเขาจึงไม่อยากจะเปลี่ยน...โรงเรียนในโครงการนะครับ คนที่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน โค้ชพื้นที่ ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ ครูแกนนำต่างๆ คนเหล่านี้จะมี Mindset ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างชัดเจนนะครับ ไม่ได้ยึดติดอยู่กับผลลัพธ์ระยะสั้น เช่น ผลสอบ O-NET

ผลสอบเข้าเรียนต่อโรงเรียนนั้นโรงเรียนนี้ของเด็ก ไม่ได้ยึดติดตรงนั้น แต่มองภาพที่เป็นความสำเร็จยาวไกลมากกว่าเด็กเหล่านี้จะอยู่ในสังคม ปัจจุบันหรืออนาคตอย่างมีความสุขมากขึ้น เพราะเขามีทักษะชีวิตมีอะไร อื่นๆ ที่ได้จากการเรียนรู้แบบนี้ อันนี้ก็เป็นความสำเร็จที่ค่อนข้างชัดเจน สามารถประเมินแล้วก็เห็นได้ในเชิงประจักษ์”

จากข้อมูลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการพัฒนาการพัฒนาครูและบุคลากร โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดและความเชื่อ (Mindset) ของครูจากบทบาทผู้ถ่ายทอด ความรู้ไปเป็นโค้ช (Coach) และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) เปลี่ยนความคิด ด้านความสำเร็จของโรงเรียนจากเดิมที่ขึ้นอยู่กับผลการสอบซึ่งมีนักเรียนที่ได้คะแนนดีที่คิดเป็น สัดส่วนแล้วมีจำนวนน้อย เปลี่ยนความคิดที่เกี่ยวกับรางวัลความสำเร็จที่เกิดกับคนคนเดียวแต่นำมา คิดเป็นภาพความสำเร็จของโรงเรียน

“เราก็จะมีหลักสูตรปรับประยุกต์มาจากลำปลายมาศพัฒนาเหมือนกันนะ ครับเป็นหลักสูตร *Corrective trainer* คือเอาครูแกนนำในโรงเรียน ไปอบรมที่ลำปลายมาศหลังจากนั้นเราก็เอาคนเหล่านี้มาทำเมนคอร์ส (Main course) อบรมครูทั้งโรงเรียน แล้วเราก็เติมในส่วนที่มันเป็นของเรา เอง ในส่วนของลำปลายมาศ จะเป็นนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบหน่วย บูรณาการ PBL ซึ่งบูรณาการทุกกลุ่มสาระเข้าด้วยกัน ทำให้การเรียนรู้เป็น รายวิชาตามหลักสูตรแกนกลางถูกลบทิ้งไป แต่ในตัวชีวิตของหลักสูตร แกนกลาง หรือกลุ่มสาระที่บูรณาการ เอามาทำการวิเคราะห์และสร้าง หน่วยการเรียนรู้แล้วทำให้การเรียนรู้ของเด็กบรรลุตามตัวชีวิตเหล่านั้น โดยที่ไม่ต้องใช้การเรียนรู้ตามเนื้อหาหรือตามหนังสือเรียนของกระทรวง เป็นหน่วยที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงของเขา คราวนี้มันก็จะมีความกดดันนะครับ ทำให้หลายๆ โรงเรียนรวมทั้งผู้บริหาร ชุมชน ตัดสินใจแยกกันกับการ เปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ซึ่งทำให้บางโรงเรียนไม่กล้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนที่มีลักษณะเป็นโรงเรียนชั้นนำ ศึกษาศาสตร์ของเราก็ต้องคิด นวัตกรรมที่ที่สามารถที่จะ Balance ระหว่างโรงเรียนที่เขายังไม่กล้าที่จะ เปลี่ยนแปลงทั้งหมด พยายามเปลี่ยนการเรียนรู้ในห้องเรียนใหม่ให้มันเป็น *Active Learning* ทีมวิทยากรของศึกษาศาสตร์ต้องมาสร้างการเรียนรู้ที่ เป็น *Active Learning* ตามแบบของศึกษาศาสตร์ แล้วก็เอานวัตกรรมนี้ไป อบรมให้กับครูในโรงเรียน แล้วก็เปิดโอกาสให้โรงเรียนเลือกรูปแบบการจัดการ

เรียนรู้จะครับว่าจะใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบหน่วยบูรณาการ PBL แบบ ลำปลายมาศหรือจะเป็น Active Learning แบบของศึกษาศาสตร์ มน. หรือบางโรงเรียนอาจจะใช้ผสมผสาน แต่ว่านวัตกรรมตัวนี้ที่ทุกๆ โรงเรียน ก็ต้องทำเหมือนกันก็คือจิตศึกษา ให้เป็นการเตรียมคนเพื่อการเรียนรู้ ถ้าไม่มีจิตศึกษาต่อให้นวัตกรรมการเรียนรู้มันดียังไงแต่ถ้าคนมันไม่เปิดโหมดการ รับรู้ การเรียนรู้มันก็ไม่เกิด และปัจจัยที่ทำให้หลายโรงเรียนได้รับความ กอดตันก็คือผู้ปกครอง หลายกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้ปกครองเข้าใจ เช่น นำ ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมเหล่านี้จะครับมาทำจิตศึกษาร่วมกับเด็ก เพื่อให้ เขาได้เข้าใจว่าเขาได้อะไรกับสิ่งนี้ แล้วมันเห็นความเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ครับ มันก็เลยทำให้ผู้ปกครองในโรงเรียนเหล่านี้เกิดการยอมรับ แล้วก็ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเวลาอันสั้นครับ”

สถาบันอุดมศึกษายังมีบทบาทในการพัฒนาการพัฒนาครูและบุคลากรปรับประยุกต์ หลักสูตรในการอบรมครูโดยส่งครูแกนนำไปอบรมหลักสูตร Corrective trainer ที่โรงเรียนลำปลาย มาศพัฒนา และกลับมาสสร้างหลักสูตรเมนคอร์ส (Main course) เพื่ออบรมให้กับครูทั้งโรงเรียนที่เข้า ร่วมโครงการ มีการส่งเสริมให้โรงเรียนได้มีโอกาสพัฒนาหลักสูตร สร้างหน่วยการเรียนรู้ขึ้นมาตาม บริบทเฉพาะของโรงเรียนเอง ได้มีโอกาสเลือกกว่าจะใช้หน่วยบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) หรือจะเป็นการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL)

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการลงพื้นที่โคจรร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาร่วมพัฒนา ไว้ดังนี้

“ทุกคนที่เข้าไปในหลักสูตร True Leader แล้วเนี่ยเข้าใจสิ่งที่เรากำลังทำ เข้าใจเจตจำนง เข้าใจเจตนาารมณ์ของการทำงาน เป็นเป้าหมายเดียวกันคือ เรื่องของการสร้างการเรียนรู้ให้กับคนที่เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่ว่าคน คนนั้นจะเป็นเด็ก ครู ผู้ปกครอง ผู้บริหาร มันเป็นเรื่องของการสร้างการ เรียนรู้ให้กับทุกๆ คนได้เรียนรู้ร่วมกัน เวลาที่พูดคุยกันมันก็จะรู้เรื่องได้ง่าย แล้วก็เราก็จะมีกิจกรรมที่ทำให้คนเหล่านี้จะครับ เพราะว่าเวลาที่เขามี ความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ เช่น กิจกรรม Open House เป็นการแสดงผลงานของโรงเรียนต่างๆ ที่ผ่านโครงการในช่วงเวลาหนึ่งแล้ว ก็นำผลลัพธ์มาโชว์ คนที่เป็นโค้ชในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือครู

ในโรงเรียนแกนนำ ศึกษานิเทศก์ รองผอ.เขต ที่มาเป็นโค้ชร่วมกับเรา เขาเห็นความมุงองงามของโรงเรียนแล้วเขาก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จตรงนั้น แล้วก็ได้รับคำชมเชยจากคนที่อยู่ภายนอก เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่ที่ไม่ได้เข้ามาร่วมโครงการ แต่มาเห็นผลงานของเด็ก แล้วเขารู้สึกทึ่งกับสิ่งเหล่านั้น มันก็เลยเป็นผลแบบเป็นผลย้อนกลับไปยังตัวโค้ชต่างๆ มันใช้เวลาในการทำไม่ถึงปีแต่เห็นความเปลี่ยนแปลงแบบที่พลิกฝ่ามือ แล้วเขาเป็นส่วนสำคัญที่มันทำให้เกิดสิ่งนั้น เขาก็ได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเขา มันก็เลยทำให้การทำงานร่วมกับเขามันไม่ยากนะครับ มันง่ายขึ้นเรื่อยๆ”

จากข้อมูลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการลงพื้นที่โค้ชร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาร่วมพัฒนา ซึ่งมีการลงพื้นที่ร่วมกันทุกเดือนซึ่งเมื่อทุกคนที่เป็นโค้ชผ่านหลักสูตร True Leader แล้วก็ย่อมมีความเข้าใจเจตนารมณ์ของการทำงาน มีเป้าหมายเดียวกัน จึงทำให้เครือข่ายในการทำงานร่วมกันมีความมุงองงามขึ้นจากผลงานที่ปรากฏจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนจากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้สะท้อนบทบาทการทำงานร่วมกันจากการลงพื้นที่โค้ชร่วมระหว่างโค้ชกลางและโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“ส่วนของผม ก็ช่วยทุกอย่าง เป็นทีมที่พาไป อย่างช่วงโควิด ท่านก็จะใช้ไลน์ค่อนข้างที่จะบ่อย ก็ช่วยทั้งหมดเลยคะ ก็คือรับฟังทุกอย่างเราบ่นแค่ว่าไหนท่านก็ฟังแล้วท่านก็จะช่วยหาวิธีการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม ถ้าเขตนี้คือ คน. ประจำเครือข่ายเค้าจะร่วมกับเราทุกชั้นตอนเลย มีพลังบวกมาก แล้วก็ช่วยเติมเต็มให้กับตัวผู้บริหารแล้วก็เติมให้กับครูทุกคนคือช่วยในการเติมพลังสร้างกำลังใจให้เรา ช่วยเติมเต็มให้กับโรงเรียนในเรื่องของการใช้นวัตกรรมถ้าไม่มีเค้าอาจล้มไปแล้วก็ได้ หนองหินอาจจะยุติโครงการไปแล้วก็ได้ ที่สำคัญอีกคนคือ ผอ.เขต ท่านก็จะคอยให้กำลังใจเวลามีอะไรของหนองหินในที่ประชุมก็จะให้โรงเรียนอื่นรู้ว่าหนองหินใช้นวัตกรรมตัวนี้อยู่นะ ท่านก็ชอบนวัตกรรมตัวนี้อยู่แล้วท่านก็สนับสนุนแล้วโรงเรียนหนองหินเป็นโรงเรียนที่มีเม็ดเงินน้อยท่านก็จะสนับสนุนเป็นพิเศษคือโชคดีของหนองหินตรงที่เขตสนับสนุน คน. ก็เติมที่เหมือนเป็นครูคนหนึ่ง ในโรงเรียนเป็นคนช่วยพยุงคอยให้กำลังใจและช่วยสนับสนุนอย่างเต็มที่”



จากข้อมูลพบว่าบทบาทการทำงานร่วมกันจากการลงพื้นที่โค้ชระหว่างโค้ชกลางและโค้ชพื้นที่มีความสม่ำเสมอ สามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ช่วยเหลือกัน มีการรับฟัง การสนับสนุน เสริมแรงในการทำงาน ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา และสนับสนุนให้โรงเรียนได้มีเวทีในการแสดงผลงาน

สรุปได้ว่าปัจจัยสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทสำคัญในด้านการพัฒนาโค้ชพื้นที่เพื่อสนับสนุน การพัฒนาครูและบุคลากร โดยการพัฒนาที่มีโค้ชให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร True Leader ที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยโค้ชกลาง ได้แก่ อาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ และอาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในพื้นที่ดำเนินโครงการ และโค้ชพื้นที่ ที่มีลักษณะผสมผสาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนแกนนำ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร มีการปรับเปลี่ยน กรอบความคิดและความเชื่อ (Mindset) ของครูจากบทบาทผู้ถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นโค้ช และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูทุกคนในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ได้เข้าอบรมหลักสูตรเมนคอร์ท (Main course) เพื่อให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาหลักสูตร สร้างหน่วย การเรียนรู้ขึ้นมาตามบริบทเฉพาะของโรงเรียนเอง ด้านการลงพื้นที่โค้ชร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาร่วมพัฒนา มีความเข้าใจในเจตนารมณ์ของการทำงานร่วมกัน มีเป้าหมาย เดียวกัน ระหว่างโค้ชกลางและโค้ชพื้นที่ที่มีความสม่ำเสมอ มีการลงพื้นที่ร่วมกันทุกเดือน สามารถใช้ เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ช่วยเหลือกัน มีการรับฟัง การสนับสนุน เสริมแรงในการทำงาน ร่วม คิดร่วมแก้ปัญหา และสนับสนุนให้โรงเรียนได้มีเวทีในการแสดงผลงาน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผล ต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

#### 4.1.3 เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบาย ปัจจัย เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน เทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถ เชื่อมโยงให้เห็นบทบาทของเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ดังนี้

ศึกษานิเทศก์เทศบาลนครพิษณุโลก ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนใน ฐานะหน่วยงานต้นสังกัด ไว้ดังนี้

“เราพยายามค้นหาว่าเราจะจัดการศึกษาอย่างไร เพื่อให้มันตอบโจทย์ เพื่อเข้าถึงการพัฒนามนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์แบบ ทั้งกายและใจ ก็สนใจ แนวทางของครูใหญ่วิเชียร เขาเรียกการจัดการศึกษาที่เราล้มล้มได้ทั้งกาย และใจ รวมทั้งท่านก็ได้ทดลองให้เราดูให้เราเห็น ก็เลยสนใจอยากที่จะเข้า

มาร่วมโครงการจริงๆ พอดีมีโควต้าว่างอยู่ก็ให้เข้า ทีแรกเข้าไปหนึ่งโรงเรียน คือ เทศบาล 2 แต่ตอนหลังมาก็มีบางโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่ได้ถอนตัว และก็ได้บอกว่ามีอีกโรงเรียนหนึ่งสนใจใหม่ เหมือนกับว่ามีที่ว่างอีกโรงเรียน ผมก็เลยเสนอเทศบาล 3 ไป แล้วก็ได้เข้าไปร่วมเป็นทีมโค้ชในโครงการ ก็ดูแลทั้งหมด 6 โรงเรียนในเขตพื้นที่พิษณุโลกเขต 1 รวมของเทศบาลด้วย ที่เข้าดู ไปเป็นโค้ช เป็นผู้ให้คำแนะนำ...เทศบาลเรามีนับประมาณที่สนับสนุนในทุกโรงเรียนอยู่แล้ว เขาก็สามารถเอาส่วนนั้นมาใช้ได้ ในขณะที่เดียวกันนโยบายในการส่งเสริมของโครงการนี้เรายินดีสนับสนุนและส่งเสริมอย่างเต็มที่ เพื่อให้โรงเรียนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งสองโรงเรียน แต่ผลสำเร็จของทั้งสองโรงเรียนนี้ก็ต่างกันก็มีปัจจัยหลายปัจจัย ในรอบหน้าถ้าเราเข้าไปอีกเราก็จะต้องเอาตรงนี้เข้ามาแก้ไข และก็พัฒนาปรับปรุงต่อไป...บทบาทที่ผมเป็นศึกษานิเทศก์กำกับดูแลโรงเรียนในสังกัด ส่วนใหญ่ผมก็จะใช้วิธีโค้ชแบบนี้แหละเป็นปกติ ไม่ได้มีการกำกับแบบทั่ว ๆ ไปที่เขาทำกัน เพราะเราจะเป็นเหมือนคนคอยช่วยกระตุ้นช่วยส่งเสริมให้เขาทำงานที่ถูกต้อง อันไหนที่เขาอยากได้รับการสนับสนุนเต็มเต็มไม่ว่าจะเป็นเรื่องความรู้หรือทักษะประสบการณ์อะไรต่าง ๆ ที่เราจะจัดหาให้ได้เราก็ส่งเสริมเขาไป ฉะนั้นเลยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นความแตกต่างทั้งสองบทบาทที่ผ่านมากับบทบาทในการโค้ชของโครงการ TSQP”

จากข้อมูลที่ได้พบว่า เทศบาลนครพิษณุโลกได้มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งศึกษานิเทศน์ที่มีหน้าที่ดูแลโรงเรียนโดยตรง ซึ่งมีบทบาทของการเป็นโค้ชร่วมด้วย เพื่อสร้างความมั่นใจและสนับสนุนว่าสิ่งที่โรงเรียนตัดสินใจเข้าโครงการนั้นเป็นแนวทางที่ดีและถูกต้อง การแสดงความจริงใจ และความพร้อมที่จะสนับสนุนของเขตพื้นที่ที่ต้องการให้ครูยุคใหม่มีเป้าหมายร่วมปฏิรูปการศึกษาซึ่งจะทำให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้

ศึกษานิเทศก์เทศบาลนครพิษณุโลก ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุน  
ในฐานะโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“หน้าที่โค้ชเราก็คือ เราก็ต้องให้ความรู้เขาในกระบวนการ วิธีการเป็นโค้ช  
ก็คือ การไปเติมพลังเพิ่ม Empower ให้กับผู้บริหารแล้วก็ครูพร้อมทั้ง  
ให้คำแนะนำในกรณีที่เขามีความจำเป็นที่ต้องการความรู้เพิ่มเติมในแต่ละ  
เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการจัดศึกษา การสอนแบบ PBL แล้วก็  
การ PLC กันในโรงเรียน เราก็ไปแนะนำ ไปให้กำลังใจ แล้วก็ไปช่วย คือ  
เหมือนกับเราไปช่วยเติมเต็มให้เขาเห็นว่าสิ่งที่เขาทำมันถูกต้องแล้ว แล้วมัน  
สามารถมีความก้าวหน้าอย่างไร เราก็ไปดูติดตามไปโค้ชก็ไปทำในลักษณะนี้  
ในฐานะโค้ชถ้ามีโอกาสและมีเวลาที่มีความถี่ที่สูงขึ้น มันก็จะช่วยทำให้เขา  
มีความมั่นคงและมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น เพราะมันเหมือนกับ  
เขาก็ต้องเปลี่ยนใหม่หมด เปลี่ยนทั้งความคิดเขา เปลี่ยนตัวเขา เปลี่ยน  
กระบวนการสื่อสาร เขาเรียกเปลี่ยนวิถี เปลี่ยนวิถีในโรงเรียนใหม่ ซึ่งบางที  
เขาก็ไม่คุ้นชิน จากคนเคยอยู่คนเดียวไม่สนใจใครก็ต้องมาสนใจคนรอบข้าง  
สนใจเพื่อนร่วมงาน เพราะมันต้องมีการ PLC กัน มันต้องเอามาคุยกันแล้ว  
กระบวนการ PLC มันต้องมีการปรับความรู้สึกปรับระดับความคิด ให้อยู่ใน  
ระดับเดียวกัน สิ่งเหล่านี้ถ้าโค้ชได้มีโอกาสเข้าไปถี่ขึ้น มันจะช่วยให้พัฒนา  
ได้เร็ว แล้วก็คงทนยั่งยืน โดยเฉพาะองค์กร หน่วยงานต้นสังกัดถ้าเห็น  
ความสำคัญมันจะทำให้โครงการนี้ หรือว่ากระบวนการจัดการศึกษาแบบนี้  
งอกงาม และก็ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนทางกายและใจอย่างแท้จริง”

สรุปได้ว่าปัจจัยเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด มีบทบาทสำคัญในด้าน  
การสนับสนุนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โดยศึกษานิเทศก์ที่มีหน้าที่  
ดูแลโรงเรียนโดยตรง เพื่อสร้างความมั่นใจและสนับสนุนสิ่งที่โรงเรียนตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ  
การแสดงความจริงใจ และความพร้อมที่จะสนับสนุนของเขตพื้นที่ในทุกโอกาส และยังมีบทบาท  
หน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ให้กับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โดยเริ่มจากการใช้จิตศึกษา  
กับตนเอง และกับครูในโรงเรียน โค้ชพื้นที่จะต้องเข้าใจบริบทของโรงเรียน รับฟังและทำความเข้าใจ  
กับปัญหาที่เกิดขึ้น สนับสนุนให้มีการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องสร้างความเข้าใจกับครู  
เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและไม่สร้างทัศนคติเชิงลบให้เกิดกับครู และสนับสนุนให้โรงเรียน  
ได้มีเวทีในการแสดงผลงาน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน  
เทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

#### 4.1.4 สถานศึกษาร่วมพัฒนา

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบาย ปัจจัย สถานศึกษาร่วมพัฒนา ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็น บทบาทของสถานศึกษาร่วมพัฒนา ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกุลา ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุน โรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ดังนี้

“พอดีที่ที่เขาเรียนบริหารด้วยกันก็เป็นคน. เขาก็เลยอยากจะช่วยโรงเรียนนี้ ช่วยของเทศบาล ก็เลยเรียกไปใช้งาน เครือข่ายก็คือพี่ไม่ได้คิดยี้ว่าเฉพาะ สภฐ. นะ เอกชนก็มี ยิ่งเขาประสบความสำเร็จเด็กเขาก็จะเรียนรู้ได้อย่างมีความสุขใจเราก็จะได้บุญตรงนั้น ข้างบนเขาเปลี่ยนไม่ได้แล้วก็เปลี่ยนจาก ข้างล่าง แล้วก็ให้กำลังใจกันตรงนี้ เราไม่ต้องคิดการใหญ่ที่จะไปเปลี่ยน ประเทศนี้หรือเอาแค่หน้างานของเราหน้าตักของเรา เราก็ช่วยได้แล้วเราก็ สร้างเครือข่ายให้เยอะขึ้น เผยแพร่นวัตกรรม”

ครูโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนโรงเรียน เครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ดังนี้

“การเป็นแบบอย่างที่ดีถือว่าสำคัญเลย ถ้าพี่ทำอย่างต่อเนื่อง ทำจนเป็นวิถี ให้น้องเห็นคือ ไม่ว่าจะเจอปัญหาอะไรก็ตามแต่เราทำ อย่างจิตศึกษาแบบนี้ เราทำ ทำ ทำ น้องเค้าก็จะเห็นว่าแกนนำเค้าก็ยิ่งทำตลอด มันก็อาจจะช่วยให้ในใจของเค้าได้ละลายไปเอง แล้วก็ลุกขึ้นมาทำ แต่ถ้าเราเป็นแบบอย่าง ที่ไม่ดี ทำบ้างไม่ทำบ้าง ปล่อยเด็กบ้าง เค้าก็ทำตามอีกเพราะเราเป็นพี่ใหญ่ มันสำคัญนะสำหรับการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับรุ่นน้อง”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุน ในฐานะโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“การไปโค้ชไปเป็นพี่เลี้ยงให้เค้าถ้าเป็นการประชุมอบรมอะไรต่าง ๆ มน. ก็จะเป็นแม่งานให้อยู่แล้วส่วนเราก็จะไปเป็นพี่เลี้ยงแต่ถ้าลงที่โรงเรียน โดยตรงก็จะลงไป PLC คือไปดูไปฟังเค้าไปเยี่ยมเค้า ไปให้ข้อเสนอแนะ และให้กำลังใจ ก็พาครูแกนนำไปด้วย”

ครูโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนการสนับสนุน  
ในฐานะโค้ชพื้นที่ไว้ดังนี้

“เราก็จะไปดู เราจะไปเหมือนสองฐานะเราจะไปดูเค้าด้วยและเราก็จะไป  
แนะนำเค้าด้วยอย่างเช่น เค้าติดตรงไหนเค้ายังทำกระบวนการไหนที่  
ไม่เข้าใจ”

สรุปได้ว่าปัจจัยสถานศึกษาเครือข่ายร่วมพัฒนา มีบทบาทสำคัญในด้านการสนับสนุน  
การสนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งโรงเรียนจะต้องเป็น  
ต้นแบบในการนำจิตศึกษา กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning:  
PBL) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และ กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ  
(Professional learning community: PLC) มาใช้จนเป็นที่ยอมรับ ครูแกนนำหรือผู้บริหารต้องเป็น  
ผู้มีความรู้ความสามารถในการแนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรให้กับโรงเรียนในเครือข่าย  
โดยใช้กระบวนการ PLC และบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ จะต้องร่วมรับฟัง  
ร่วมแก้ปัญหา ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความมั่นใจ และให้กำลังใจ ต่อโรงเรียน  
เครือข่าย ซึ่งโค้ชจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ เกี่ยวกับการนำกระบวนการจิตศึกษา  
กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก  
(Active Learning: AL) และ กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning  
community: PLC) มาใช้ โดยสามารถแนะนำสถานศึกษาเครือข่ายได้ทันทีที่ต้องการความช่วยเหลือ  
สถานศึกษาเครือข่ายร่วมพัฒนาซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการ  
เปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะพร้าว)

4.2 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3  
(วัดท่ามะพร้าว)

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบาย  
ปัจจัยภายในซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) และปัจจัยกระบวนการ (Process) ที่ส่งผลต่อ  
การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะพร้าว) ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการ  
เก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นปัจจัยภายใน ดังนี้

#### 4.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

##### 1) บุคลากร (Man) ประกอบด้วย ครูและผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร ไว้ดังนี้

“ที่มองว่า M ที่สำคัญที่สุดคือ Man คนเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ บางทีทำงานได้โดยไม่ต้องใช้เงิน แต่ว่าทุกอย่างมันก็ต้องสนับสนุนกัน แต่ทุกอย่างมันก็จะขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่นหรือไม่ก็ต้องใช้คนเป็นหลัก เพราะคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา คนคือหัวใจสำคัญของการพัฒนาอย่าง Management เราจะ Manage ยังไงให้สามารถใช้ Money ให้มันเกิดประสิทธิภาพสูงสุด แล้วที่สำคัญจาก Material มันก็จะมี Moral มาด้วยอีก 1 M นะ สำคัญเลย ขวัญกำลังใจสำคัญมาก ถ้าทำงานแล้วไม่ได้รับการชื่นชมส่งเสริมมันก็จะมีความท้อถอยอยู่ในตัวของทุกคนนะ จึงต้องมองเห็นถ้าเขาทำดีเราไม่ต้องชื่นชม ช่วยกันพัฒนาทำดีแล้วพินิจเห็นนะ บุคลากรเราเขาก็จะมีกำลังใจจะเป็นคำพูดน้ำใจของขวัญวันเกิด ก็เป็นเรื่องที่สำคัญ...หน้าที่ของผู้บริหารอ่านคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น ยิ่งถ้าเรารู้ถึงภูมิหลังครอบครัวของเขาเป็นยังไงอยู่กันยังไงอยู่กันก็คนมีปัญหาอะไรไหนสินเป็นยังไงเยอะไหมเราก็จะรู้ว่าเพราะบางคนเขาก็เครียดอยู่กับหนี้สินจนไม่มีสมาธิในการทำงาน เราก็ต้องให้ความเข้าใจกับครูทุกคน ผู้บริหารต้องรู้ทุกเรื่องในโรงเรียน เพราะทุกเรื่องมีผลต่อคุณภาพเด็ก”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 ได้กล่าวถึงผู้บริหาร ไว้อีกว่า

“ข้าเคยเป็นครูมาก่อนเราเป็นคนทำงานจริงจัง แต่ผอ. บางคนก็ไม่เท่าไรหรอก แต่คนนี้เป๊ะทุกเรื่อง ใส่ใจทุกอย่าง แม้กระทั่งเรื่องการแต่งกายของนักเรียนผอ. ก็จะดูแลเมื่อเข้าเด็กอนุบาลยังวิ่งมากอด เค้าจะเป็นที่รักของเด็ก”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ได้กล่าวถึงผู้บริหาร ไว้อีกว่า

“สำหรับผู้บริหารเค้าเป็นมืออาชีพ ก็น้อยแล้วไม่ว่าจะผอ. รองผอ. การบริหารงานเค้าเป็นการบริหารงานเชิงรุกอยู่แล้ว พร้อมทั้งจะรับโครงการและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เข้ามาอยู่แล้ว”

จากข้อมูลที่ได้พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล พยายามหาแนวร่วมที่จะสามารถทำให้การดำเนินงานไปถึงเป้าหมายให้ได้ ต้องมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม ศึกษานวัตกรรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ มีภาวะผู้นำ เป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครู และที่สำคัญต้องเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู จนสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงครู ไว้ดังนี้

“ช่วงแรกก็จะมีภารกิจจัดอบรมจิตศึกษา ก็คือเป็นการพัฒนาบุคลากร มีวิทยากรมาช่วยสนับสนุนในส่วนนี้ การพัฒนาครูก็ไปอบรมวันที่ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไปลำปลายมาศ อันนี้ที่คิดว่าถ้าดำเนินการต่อเนื่องไปเรื่อยๆ ก็สามารถเปลี่ยนได้ทั้งระบบจริงๆ ทีมงานทั้งหมด. ทั้งครูแกนนำ ก็จะต้องมีการกระตุ้นต่อเนื่องเรื่อยๆ นะ เมื่อไหร่ที่เรากระตุ้นเขาก็จะดำเนินการต่อเนื่องไปได้เรื่อยๆ”

ครูคนที่ 3 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงครู ไว้อีกว่า

“จิตศึกษาตามความคิดของผม ต้องไปสร้าง Mindset ครูก่อน อย่างน้อยสักเดือนหนึ่งก็ยังดี แบบโรงเรียนนี้คุณจะเข้าใจไหม เข้ามาปรับ Mindset ครูก่อน แล้วก็เอาโครงการนี้ไปทำสองสามวันตามเมนคอร์สก็ได้อยู่ แต่เราไม่สามารถประเมินได้ว่าครูเค้ามี Mindset จริงๆ ไหม พอเข้าใจกระบวนการทำได้แหละ แต่ลึกๆ เค้าเข้าใจไหม แบบนี้ผมก็มองในมุมมองผู้ปฏิบัติและก็ปัญหาที่ผมรับเด็กช่วงต่อมาก็เห็นสภาพที่มันยังเป็นแบบภาพที่ผมเห็น ถ้าจะให้มันดีขึ้นควรจะทำแบบนี้แล้วครูแต่ละคน ก็ควรที่จะคิดไปแนวทางเดียวกัน เพื่อให้กิจกรรมมันลงไปสู่เด็กให้ได้มากที่สุด”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ได้กล่าวถึงครู ไว้อีกว่า

“เมื่อ 2-3 ปีก่อน ครูจะใช้เสียงสองกับเด็กตลอด เรียกเข้าแถว ให้มา ให้ไว พอปีที่แล้ว เราก็ฟังครูก็พูดนุ่มขึ้นแล้วก็ไม่ต้องย่ำบ่อยไม่ต้องประกาศซ้ำๆ เด็กก็ให้ความสนใจและเชื่อฟัง ก็จะเปลี่ยนแปลงตรงนี้ก็น่าจะมีประสิทธิผล ทั้งครูทั้งนักเรียน”

ผู้ปกครองนักเรียน กล่าวถึงครู ไว้อีกว่า

“เค้าสอนดีมากเลยสอนดีมากตั้งแต่เริ่มต้นตั้งแต่ ป.1 เจอครูดีมากตลอด แล้วตอนนี้พอ. มาใหม่ก็ยิ่งดีใหญ่เลย แล้วครูทุกเย็นเค้าจะสอนโดยการ วิดีโอคอลคุย สอนเสริมภาษาอังกฤษบ้างสะกดคำภาษาอังกฤษสอนร้อง เพลงอะไรประมาณนี้ คือครูเค้าเอาใจใส่”

จากข้อมูลที่ได้พบว่าครูก็เป็นหนึ่งในบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด โรงเรียนมีครูเพียงพอ จุดเด่นของครูอยู่ที่ครูทุกคนมีความตั้งใจที่จะพัฒนานักเรียนให้บรรลุเป้าหมาย แต่ครูยังมีแนวทางของตนเองที่มีความหลากหลาย ยังไม่เข้าใจลึกซึ้งในนวัตกรรม ผู้บริหารต้องปรับกรอบความคิดของครูให้ได้ เพื่อที่จะให้ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ต้องสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรม ใช้กระบวนการ PLC คุณภาพ และกระบวนการ จิตศึกษาในการสร้างการมีส่วนร่วมและปรับกรอบความคิดของครูเพื่อให้เกิดเป็นวิถีใหม่ของโรงเรียน จัดโครงสร้างและระบบงานที่สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมให้ครูได้ช่วยเหลือกัน จึงสามารถทำให้ครูในโรงเรียนมีความพร้อมและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้

## 2) งบประมาณ (Money)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงงบประมาณ ไว้ดังนี้  
 “ก็ถ้าผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพจริงๆ เขาจะไม่ค่อยเอาเรื่อง งบประมาณเป็นตัวตั้ง คือถ้าได้มาก็ดี แต่ถ้าไม่มีก็ต้องต้องหาต้องบริหารจัดการให้ได้ TSQP ให้มา 100,000 แล้วก็ใช้ตามแผนที่เราตั้งไว้เขาจะ แบ่งเป็นแบ่งให้เบ็นงวด ถ้ามว่าเพียงพอใหม่ก็เป็นการสนับสนุนมากกว่า เพราะว่างบประมาณหลักแต่เราก็ได้รับจากทางเทศบาลอยู่แล้ว ก็มาเติม เต็มเป็นความคล่องตัวสำหรับการทำกิจกรรมให้ให้ได้คล่องตัวมากขึ้น”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึง งบประมาณ ไว้อีกว่า

“ทางคณะกรรมการทางชุมชนก็ช่วยเหลือโรงเรียนเต็มที่ โรงเรียนขาดตก บกพร่องสิ่งจำเป็นอย่างห้องน้ำแบบนี้ มีการปรับปรุงอาคารมาเมื่อปิด เทอมก็มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็ได้ความอนุเคราะห์จากทาง คณะกรรมการจากบริษัทห้างร้าน เเท่าที่รู้ว่าจะทำเพราะว่ามันไม่มีงบ ของบ



ไม่ได้ ทุนการศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษา ก็ช่วยกันหามาแจกเป็นทุนให้เด็กประเพณีเราทำมาหลายปีแล้วคือ วันแม่ 12 ส.ค. ปีนี้เรียนออนไลน์นักเรียนไม่ได้มาโรงเรียนไม่มีกิจกรรม จนพอ.มา คยุ 4 - 5 วันก็ถึงวันแม่นี้เอง ภายใน 5 วันเงิน 75,000 ณ สถานการณ์ โควิดระบาดอย่างรุนแรงร้านค้าเปิดไม่ได้ก็ได้มา ผมก็เชื่อว่าได้รับความ ตอบสนองด้วยดีจากคณะกรรมการเอง จากคณะครูเอง แล้วก็จากบริษัท ห้างร้าน 5 วัน หาเงิน 75,000 ค่าก็ให้โดยไม่ได้รับสิ่งตอบแทนนอกจาก ขอขอบคุณครับ ขอขอบคุณค่ะ มันก็เป็นตัวชี้วัดได้ในระดับหนึ่ง”

จากข้อมูลที่ได้พบว่าปัจจัยด้านงบประมาณของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญซึ่งงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนจากโครงการพัฒนาครูและโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) งบอุดหนุนที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งเทศบาลนครพิษณุโลกนั้นให้ความสำคัญและสนับสนุน ด้านการศึกษาทั้งโรงเรียน งบประมาณจากหน่วยงานและชุมชน นั้นมีเพียงพอ ถือว่าเป็นโรงเรียนที่มี ความพร้อมเรื่องงบประมาณ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าไปส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน เทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

### 3) ทรัพยากร (materials)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงทรัพยากร ไว้ดังนี้  
 “เนื่องจากเราเป็นโรงเรียนในเมือง เราก็ต้องประยุกต์จากพื้นที่ที่เรามีอยู่ ให้มันได้ประโยชน์มากที่สุด ก็คือจะกระตุ้นให้ทุกที่มันมีบรรยากาศของ การเรียนรู้มีบรรยากาศของการตื่นตัว เสริมพลังให้กับทุกคน เชื่อว่าใคร ก็ตามที่เข้ามาเขาก็จะต้องมอง โรงเรียนสวยขึ้นโรงเรียนมีสีสัน ทำให้ กิจกรรมดูน่าสนใจด้วยใครเข้ามาก็สนใจเด็กเดินผ่านเขาก็ได้เรียนรู้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงทรัพยากร ไว้อีกว่า  
 “ครูเค้าทำสื่อทุกๆ อย่างห้องนี้ก็จะเยอะมาก เพราะครูเค้าอยู่มาตั้งแต่ ฝึกสอนจนเค้าจบก็ประมาณ 30 ปีได้อย่างของห้องนั้นเค้าก็สะสมกัน มาเรื่อยๆ”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึง ทรัพยากร ไว้อีกว่า

“ทางคณะกรรมการทางชุมชนก็ช่วยเหลือโรงเรียนเต็มที่ โรงเรียนขาดตกบกพร่องสิ่งที่เป็น อย่างห้องน้ำแบบนี้ มีการปรับปรุงอาคารมาเมื่อเปิดเทอมก็มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็ได้ความอนุเคราะห์จากทางคณะกรรมการจากบริษัทห้างร้าน เท่าที่รู้ว่าจะทำเพราะว่ามันไม่มีงบประมาณ”

จากการสังเกตพบว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) แม้ว่าจะมีพื้นที่อยู่ใจกลางเมือง มีพื้นที่จำกัด แต่โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากเทศบาลนครพิษณุโลกเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การระดมทรัพยากรเพื่อจัดทำสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียน นับว่าเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรในระดับสูง

จากข้อมูลที่ได้พบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โรงเรียนได้จัดสรรจากเงินอุดหนุนในการซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู ซึ่งมีความพร้อมและเพียงพอ ทั้งนี้การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญและจำเป็นตั้งอยู่บนฐานคิดของความต้องการให้นักเรียนโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

4) การบริหารจัดการ(management) ประกอบด้วย การบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ทำทนายมีส่วนร่วม การจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร และการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ทำทนายมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

“สิ่งที่เราทุ่มเทไปมันไม่ใช่เพื่อเรา แต่มันคือเพื่อเด็ก เพื่อผู้ปกครอง เพื่อชุมชน เราค่อยๆทำ ทีนี้การเปลี่ยนก็คือจะต้องเข้าถึงทุกคน ต้องตั้งเป้าหมายให้ชัด การทำงานถ้าทำงานเร็วก็ต้องส่งคนอื่นขึ้นไปด้วยนะ แต่ถ้าเร็วคนเดียวแล้วไม่มองข้างหลังเลยอย่างนี้มีปัญหาแน่นอน อย่างมีโครงการอะไรมาที่ก็รับหมดนะ เป้าหมายคือเราต้องการพัฒนาคุณภาพของเด็ก

ที่นี้ทุกโครงการที่เข้ามามันไม่ได้แยกส่วนมันก็ตอบโจทย์ตรงนี้หมดก็เลยรับเรากำหนดเป้าหมายโดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่แล้ว ต้องการวาดภาพโรงเรียนในฝันของเขาในที่เป็นของตัวเอง เปิดโอกาสรับฟังข้อเสนอแนะความคิดเห็นประเด็นปัญหาเก็บข้อมูลทั้งหมด เราก็สามารถที่จะตอบสิ่งที่ทุกคนต้องการเป็นเรื่องเดียวกันได้ เป้าหมายสำคัญเลยก็คือต้องให้โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่นและปลอดภัย เราก็ต้องสร้างโรงเรียนให้ที่บ้านหลังหนึ่งเป็นครอบครัวครอบครัวหนึ่ง ให้ปลอดภัยแล้วก็สมาชิกในบ้านทุกคนก็ต้องทำตามหน้าที่ ทุกคนมีโอกาสที่จะเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างอิสระ ต้องเป็นการสื่อสาร Two way ตลอด”

ไว้อีกว่า  
ครูคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ท้าทายมีส่วนร่วม

“ตอนนั้นเค้าให้ครูร่วมกำหนดกับผู้บริหาร ก็จะมีการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยครูและผู้บริหารร่วมแรงร่วมใจกันสร้างโรงเรียนให้เหมือนบ้านเรียนรู้อย่างมีความสุขโดยที่ผู้ปกครองมีส่วนร่วม ผอ. ให้ครูตั้งเป้าหมายร่วมกันแล้วนำมาสรุป แล้วเราก็นำประกาศให้คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองรับทราบ”

ไว้อีกว่า  
ครูคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ท้าทายมีส่วนร่วม

“ต้องดูก่อนว่าการศึกษาที่เราอยากเปลี่ยนจะเปลี่ยนไปทางไหนเปลี่ยนไปในทางผลสัมฤทธิ์ในการสอบหรือเปลี่ยนไปตามแนววิถีของลำปลายมาศที่นี้ในโรงเรียนอย่างพวกเรามันจะเปลี่ยนได้ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร แต่ผมเชื่อมั่นว่ามันก็เปลี่ยนได้นะครับ ประเด็นสำคัญก็คือ ครู ถ้าเค้าทำตามวิธีการโดยที่ไม่เข้าใจ แม้กระทั่งตัวครูเองจิตศึกษาตัวเองยังไม่ผ่านเลยต่อให้ทำตามกระบวนการของลำปลายมาศเป๊ะๆ ก็ไม่อาจเกิดผล ต้องมีกระบวนการใดสักกระบวนการหนึ่งที่ครูแต่ละคนที่ทำเค้าต้องมีจิตศึกษาตามแนวลำปลายมาศก่อน เพื่อที่จะให้ทำแล้วมันเกิดผลซึ่งมันก็ไม่ง่าย มันจะต้องลดการแข่งขันลง เค้าทำสำเร็จแบบนั้นแบบนี้แต่ในกระบวนการก็ยังมีขีดๆ เกินๆ อยู่ ก็ยังมุ่งเน้นที่จะเอาผลงานจากเด็กเพื่อที่จะสร้างภาพให้ตัวเองอะไรแบบนี้ ผมคิดว่าแบบนี้แล้วมันจะต้องรอเวลา”

จากการศึกษาเอกสารพบว่าเป้าหมายของโรงเรียน (School Goal) มี 7 ข้อ ดังนี้

1. โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่นและปลอดภัย
2. นักเรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ และวิพากษ์ อย่างมีวิจารณญาณ ทักษะการคิดสร้างสรรค์
3. นักเรียนมีทักษะการแก้ปัญหา ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ
4. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ในด้านความมีวินัย ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ
5. นักเรียนมีจิตสาธารณะ รวมทั้งมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้
6. บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเอง พุ่มเท เสียสละและจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning

7. ผู้บริหารสนับสนุน อำนวยความสะดวก เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และการบูรณาการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากข้อมูลสรุปได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ทำทนายมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ พบว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะพร้าว) มีเป้าหมายที่ร่วมทำทนายชัดเจน โดยมีเป้าหมายที่ร่วมทำทนายเป็นลักษณะเฉพาะคือ ต้องการให้โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่น และต้องการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก เป้าหมายจึงชัดเจนที่การลงสู่ นักเรียน โรงเรียนยังได้กำหนดเป้าหมายในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำนวน 7 ข้อ ซึ่งประกาศให้กับนักเรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และสาธารณชนได้พบเห็น ประกอบด้วยเป้าหมายเชิงเอกลักษณ์ 1 ข้อ เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน 4 ข้อ การพัฒนาบุคลากรและการจัดการเรียนการสอน 1 ข้อ การบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างมีส่วนร่วม 1 ข้อ และการใช้กระบวนการจิตศึกษามีความสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะพร้าว) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม ไว้ดังนี้

“ด้วยเราสังกัดอปท. ก็จะมีระบบของท้องถิ่น แล้วก็มีระบบนวัตกรรม 4.0 จะเป็นระบบของแต่ละงาน วิชาการก็จะเป็นเรื่องของหลักสูตรโครงสร้างหลักสูตร การจัดการเรียนการจัดการเวลาเรียนระบบวัดผลประเมินผล มันจะมีระบบตัวนี้เป็นตัวเก็บข้อมูล แล้วก็มีของโครงการ TSQP ก็จะมีระบบสารสนเทศ แต่ระบบนี้ก็ยังไม่สมบูรณ์ Q-Info ตอนนี้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพที่เราใช้อยู่ก็จะเป็นระบบของโรงเรียนตามกรมการปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่มีให้ จะมีสารสนเทศโรงเรียนที่สามารถหยิบนำมาใช้ได้

อย่างทันที่ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ก็จะมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทำงานอัปเดต ข้อมูลเป็นปัจจุบันก็จะเชื่อมโยงมาสู่การทำประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนเว็บเพจของโรงเรียนที่มีการเคลื่อนไหวตลอด ครูที่มีเรื่องประชาสัมพันธ์ กิจกรรมอะไรที่สนับสนุนนะ จะไม่มองว่าคนนี่ลงบ่อย แต่ต้องมองว่าเขามี ผลงาน เขามีปฏิสัมพันธ์ ก็จะช่วยกระตุ้นให้ครูคนอื่นๆ ทำ เรื่องไลน์กลุ่มใหญ่ก็บอกครูว่าต้องอดทนกับคำถามของผู้ปกครอง เพราะเราต้องการสร้างให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน”

ครูคนที่ 2 โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม ไว้อีกว่า

“ชั้นประถมเด็กก็จะเรียนผ่าน Google Meet , Zoom บางคนก็ใช้ Google Classroom ส่วนอนุบาลบางกลุ่มก็จะใช้การไลฟ์สด แต่ครูอนุบาลส่วนใหญ่เทคโนโลยียังไม่ค่อยเก่งกันก็จะใช้การอัดคลิปวิดีโอ ถ้ามันยาวก็จะมาตัดต่อและเปิดสอนในแต่ละวันตามหน่วยการเรียนรู้ค่ะ เราก็จะตั้งกลุ่ม Facebook ของอนุบาลทั้ง 5 ห้อง ร่วมกัน แล้วก็ส่งคลิปนี้เข้าไปแต่ละวัน ก็จะมีตารางบอกเรื่องที่เราจะสอน วันหนึ่งก็ประมาณ 2 รอบ เช้า แล้วก็บ่าย บางทีก็จะเสริมด้วยการหาคลิปนิทานที่มีประโยชน์กับเด็กเป็นเพลงตามหน่วยการเรียนรู้บ้างแบบนี้ค่ะ”

จากข้อมูลสรุปได้ว่าการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า ด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) พบว่าโรงเรียน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียน การสอน ได้แก่ โปรแกรมของหน่วยงานต้นสังกัด เชื่อมโยงมาสู่เว็บเพจของโรงเรียนที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบ ตลอดจนไลน์กลุ่มใหญ่ที่มีทั้งผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองอยู่ด้วยกัน ผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูได้จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการโดยใช้ ข้อมูลสารสนเทศ และการส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียนการสอน ตามความถนัดของครู และตามความสามารถในการเข้าถึงของนักเรียนและผู้ปกครอง โดยเฉพาะช่วง โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้ ส่วนระบบเพิ่มคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน (Quality Learning Information System: Q-Info) ของโครงการนั้นโรงเรียนยังพบปัญหาการดำเนินการจัดเก็บข้อมูล

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ ไว้ดังนี้

“PLC ของผู้บริหาร ตัวพี่เองก็จะทำทุกวันอังคารกับผู้บริหารเทศบาล มีผอ. มีรองผอ. แล้วก็มีหัวหน้าวิชาการ อย่างครูก็ให้ PLC เป็นสายชั้น ครูบางคน ก็อยาก PLC เป็นกลุ่มสาระแต่บางกลุ่มสาระก็มีปัญหา เพราะบางกลุ่ม สาระมีครูคนเดียว อย่างนี้แต่ถ้าเป็นสายชั้นก็จะช่วยกันได้ แต่ละระดับก็ สามารถทำ PLC ได้ เดี่ยวปัญหาที่เจอเขาก็จะเจอปัญหาคล้ายๆ กัน พฤติกรรมของเด็กแต่ไม่ส่งงานการไม่มีระเบียบวินัยนี้ก็จะคล้ายๆ กัน ส่วน ปัญหาเรื่องการเรียนการสอนก็จะมาคุยกันในวง PLC เมื่อสาย เสร็จก็จะมา เข้า PLC ผู้บริหาร รับทราบปัญหาของแต่ละสายชั้น วิชาการสายชั้นก็จะ แนะนำเรื่องวิธีสอน ถามว่าจะมาช่วยกันเต็มวิธีการนวัตกรรมการสอนก็ ช่วยกัน มันก็ดีขึ้น PLC มันแตกต่างจากประชุมนะ ประชุมคือการแจ้ง ชี้แจง เหมือนกับประธาน หรือผอ. ก็เป็นใหญ่อยู่คนเดียว แต่ PLC แต่ละ คนจะมีบทบาท ทุกคนได้แสดง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ไม่ปิดกัน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนต้องมีการระบุปัญหา มีกระบวนการขั้นตอนที่ชัดเจนว่าจะเอาไปแก้ปัญหาได้ ส่วนใหญ่หลังจาก PLC แล้วก็จะได้ตัวนวัตกรรมวิธีการไปใช้กันเอาไปใช้แล้วเขาก็จะกลับมา คุยกันใหม่ว่ามันใช้ได้ผลไหม คิดว่าถ้ามันไม่ได้ผลเลยมันเป็นเพราะอะไร”

ครูคนที่ 1 โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) ไว้ดีกว่า

“PLC สัปดาห์ละครั้งคะ ของสายชั้นอนุบาล แต่ถ้ากรณีมีกิจกรรมเร่งด่วน จำเป็น เรื่องนี้อาจจะต้องสรุปกันแล้วอาจจะต้องสองครั้งต่อสัปดาห์”

ครูคนที่ 2 โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ ไว้ดีกว่า

“มาทำ PLC กันว่าปัญหาเด็กคืออะไร หาวิธีการแก้ไข แล้วในห้องเราก็จะ บันทึกว่าวันนี้เราจัดกิจกรรมอะไรผลตอบรับเป็นอย่างไรบ้าง เย็นมาก็มาคุย กับเด็กว่าวันนี้เค้าได้เรียนรู้อะไรบ้างก็จะมีการซักถามพูดคุยกัน ซึ่งใน ระหว่างที่ทำกิจกรรมจิตศึกษาอยู่บางครั้งคำพูดที่มาจากความคิดของเด็กๆ เรายังคิดไม่ได้ แบบไม่น่าเชื่อว่าเค้าจะเรียนรู้ ว่าเค้าจะรู้อะไรเรื่องนี้”

จากข้อมูลสรุปได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชน การเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ โดยมีกระบวนการ PLC 2 ระดับ คือ กระบวนการ PLC ระดับสาย ชั้น และ กระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน กระบวนการ PLC เป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพ แก้ปัญหาาร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมการตัดสินใจ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า ด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

“เราต้องการตัวตนกันทั้งนั้นแหละ ทุกคนต้องการยอมรับ อยากให้เรา มองเห็นเขามากขึ้น เราก็ต้องให้ความเข้าใจกับครูทุกคน ผู้บริหารต้องรู้ทุก เรื่องในโรงเรียน เพราะทุกเรื่องมีผลต่อคุณภาพเด็ก คุณภาพของโรงเรียน มันสะท้อนด้วยคุณภาพของเด็ก”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการ สถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ไว้อีกว่า

“ผอ.เป็นผู้บริหารที่เก่ง แล้วก็มีความเข้าใจในตัวครูเหมือนกับว่าเอาใจเขา มาใส่ใจเรา เค้าพยายามทำความเข้าใจครูแต่ละคน แล้วก็บริหารงานได้ไว และมีการพัฒนาอยู่ตลอด”

ผู้นำชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ไว้อีกว่า

“ผอ. คนนี้ใส่ใจทุกอย่าง กรรมการสถานศึกษาก็ต้องรับรู้และมีส่วนร่วมทุก เรื่อง แล้วเรามีปัญหาอะไรเราปรึกษาได้ เค้าก็จะช่วยเรานะ มันก็เหมือนกับ ว่าเป็นครอบครัวเดียวกันมันทำงานด้วยกันสนุก มีผอ.เป็นคนนำทุกเรื่อง พาทำจนจบทุกเรื่องไม่ได้ทิ้งไว้กลางคัน มันเลยทำให้เด็กๆ ได้เห็นตัวอย่าง ที่ดี การแต่งกายของคุณครู คำพูด การแสดงออก ความรักความห่วงใย ทำให้เด็กได้ซึมซับตรงนี้ไปใช้กับบ้านกับครอบครัวได้ เด็กบางที่อยู่กับ ผู้ปกครอง แล้วผู้ปกครองสมัยนี้ไม่ค่อยได้สอนลูกแต่จากโรงเรียนเค้าได้เต็ม ๆ เห็นโรงเรียนแล้วก็ชื่นใจ โชคดีของโรงเรียนท่ามะปรางที่ได้ผอ.เก่ง”

จากการสังเกตสถานการณ์ในโรงเรียนพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่น เป็นผู้นำ ในการทำกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ผู้บริหารเดินให้กำลังใจการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู การทำกิจกรรมในทุกกิจกรรม นักเรียนชอบที่จะเข้ามาทักทายผู้บริหารเพราะผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับนักเรียน เคารพและให้เกียรติในการตัดสินใจของครู ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน

จากข้อมูลสรุปได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ต้องมีความมุ่งมั่นพยายาม ต้องเป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง และต้องเป็นผู้นำที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

“เราต้องสร้างให้ทุกที่คือการเรียนรู้ ที่เราต้องจัดสภาพแวดล้อมให้ดู น่าเรียนรู้และเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ เราก็ต้องประยุกต์จากพื้นที่ที่เรามีอยู่ ให้มันได้ประโยชน์มากที่สุด แต่ความจริงแล้วถ้าเป็นภาพจริงๆ ให้เด็ก ได้วาดตามผนังตามทางเดินจะดีมาก แต่ก็มียอยู่ในห้องเรียนนะ เข้าไปแล้วก็จะพัฒนาตกแต่งภายในบริเวณโรงเรียนแล้วก็จะใช้ป้ายไว้นิล ก็คือ จะกระตุ้นให้ทุกที่มันมีบรรยากาศของการเรียนรู้มีบรรยากาศของการตื่นตัว เสริมพลังให้กับทุกคน เชื่อว่าใครก็ตามที่เข้ามาเขาก็จะต้องมอง โรงเรียน สวยขึ้นโรงเรียนมีสีสัน ทำให้กิจกรรมดูน่าสนใจด้วยใครเข้ามาก็สนใจ เด็กเดินผ่านเขาก็ได้เรียนรู้”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้อีกว่า

“วันพระก็มาทำบุญที่วัดกัน ให้เข้ากับชุมชนได้ ให้เข้ากับวัดได้ แล้วก็พาเด็ก ไปทำบุญที่วัดด้วยก็เป็นการให้เด็กรู้จักเข้าวัดทำบุญ แล้วเด็กนี่จะนั่ง เป็นระเบียบดีมาก ครูซื้อใจเด็กตั้งแต่เดินลงรถ ครูดีทุกคนเลยผอ. เสนอแนะอะไรไปได้หมด”



ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้คือว่า

“เหมือนกับว่าครูเค้าทำทุกปีๆ อย่างห้องนี้ก็จะเยอะมาก อย่างของห้องนั้น เค้าก็สะสมกันมาเรื่อยๆ อย่างหน่วยที่มันเป็นเรื่องราวอย่างเช่น หน่วยข้าว ก็จะผลิตสื่อที่เป็นรูปภาพข้าวหรืออาจจะพาไปดูของจริง แล้วทักษะทางคณิตศาสตร์เราก็อาจทำแบบรูปภาพกับจำนวนให้เด็กฝึกทำ ฝึกจับคู่ภาพกับจำนวน ก็เลยต้องผลิตสื่อขึ้นมาเพื่อให้เหมาะกับเด็ก เหมือนเราอยากให้เด็กรู้อะไรเราก็ผลิตสื่อตามนั้น คือในห้องอนุบาลจะมีมุมที่ให้เด็กเล่นเอง มุมทักษะต่าง ๆ แต่ตรงนี้ครูไม่ได้จัดไว้ด้วยความจำกัดของห้อง อาจจะมีมุมปั้น มุมอ่านหนังสือ มุมดนตรีอะไรแบบนี้ค่ะ จริงๆ แล้วจะต้องมี 13 มุม แล้วก็กิจกรรมกลางแจ้งก็จะพาเด็กไปที่สนามเด็กเล่นหรือเราอาจจะบูรณาการตามหน่วยการเรียนรู้ เช่น พาไปเล่นมอญซ่อนผ้าบ้าง อย่างหน่วยข้าว อาจเล่นรีรีข้าวสาร แล้วก็เกมการศึกษาก็เหมือนกับเราเล่นจิ๊กซอว์บ้าง เล่นต่อภาพโดมิโนอะไรแบบนี้มันก็จะ เป็น 6 กิจกรรมต่อวัน”

จากการสังเกตพบว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ของนักเรียน แม้มีข้อจำกัดของพื้นที่จำกัด โดยทุกพื้นที่ในโรงเรียนล้วนถูกใช้ประโยชน์ต่อการเรียนรู้ การเป็นสนามพลังบวก และมีความปลอดภัย เช่น ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสุขา บอร์ดความรู้ มุมหนังสือ ทางเดิน สนาม ม้าหินอ่อน โรงอาหาร เป็นต้น โรงเรียนยังจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้โดยเน้นเรื่องวินัยและความรับผิดชอบของนักเรียนในการใช้พื้นที่ส่วนรวมร่วมกัน

จากข้อมูลสรุปได้ว่าการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้พบว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีปัญหาเรื่องสถานที่ที่ตั้งอยู่กลางใจเมือง มีพื้นที่จำกัด จึงต้องบริหารจัดการจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา มีการสร้างวินัยให้เด็กนักเรียนในเรื่องของการจัดวางสิ่งของให้เป็นระเบียบ น่าใช้ น่ามอง และมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

#### 4.2.2 ปัจจัยกระบวนการ

##### 1) การออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก ไว้ดังนี้

“ก็จะมีสอนแบบโครงงาน ก็จะเริ่มตั้งแต่อนุบาลเลยคือวิธีการสอนโครงงาน ในก็จะเป็นการสะท้อนคุณภาพครูคุณภาพเด็กได้ นวัตกรรมการสอนแบบ Project Based เราก็ใช้ ในบางกลุ่มสาระเราก็ใช้ PBL เหมือนกัน ก็คือจะเป็นหน่วยการเรียนรู้ คือความโชคดีของเราคือเราได้เข้าโครงการหลายโครงการ ซึ่งมัน เป็นแม่ข่ายในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้การบูรณาการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญที่จะช่วย Support โรงเรียน ก็มาช่วยสนับสนุนทำให้ AL เนี่ยมันสนุกขึ้น มาช่วยสนับสนุนให้ครูและต้องใช้เทคโนโลยีต้องสร้างสื่อ ตัดต่อคลิปมาสอนเด็กได้”

ครูคนที่ 3 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก ไว้คือว่า

“ปกติก็ใช้เป็น AL อยู่แล้วในวิชาภาษาอังกฤษ อย่างผมก็จะเน้นการสอนภาษาอังกฤษเพื่อนการสื่อสารเราก็จะเน้นให้เด็กใช้ภาษาตามขั้นตอนการสอนภาษาอังกฤษเป็น Communicative Approach ก็จะมี 5 ขั้นตอนครับเริ่มตั้งแต่ Warm up , Presentation, Practice, Production แล้วก็ Wrap up หลัก ๆ ก็จะใช้ 5 ขั้นตอนนี้ เพราะฉะนั้นการสอนในรูปแบบนี้ ก็เป็นการสอนแบบ AL ในตัวของมันอยู่แล้วในทุกขั้นตอนอาจจะมีส่วนที่เรา Present แบบที่เราสอนปกติบ้างเราก็จะนำเค้าก่อนแล้วก็ให้เค้าพูดตามส่วนในตัวของ Practice แล้วก็ Production ก็ให้เค้าได้ Active อยู่แล้ว ก็จะมีเกมมีอะไรเข้าไปสอดแทรกในแต่ละขั้นตอน”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีกระบวนการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุกโดยมีเป้าหมายที่การพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 มีการใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ได้แก่ การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และกิจกรรมบูรณาการการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ซึ่งโรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้ใช้นวัตกรรม โดยครูจะต้องเข้ารับการอบรมจากหลักสูตรของของมหาวิทยาลัยนเรศวร และมีเครือข่ายโค้ชกลาง โค้ชพื้นที่เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถใช้นวัตกรรมได้

## 2) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

ผู้อำนวยการของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้ดังนี้

“เรื่องการทำจิตศึกษา ทำให้เด็กเขาได้พัฒนาปัญญาภายใน ให้มันลึกลงไปในเรื่องของจิตใจ เรื่องของความรู้สึกนึกคิด มีสติรู้ตัว เด็กก็ดีขึ้นดีขึ้น ก็คือจากอาการของเขา เขาก็จะระมัดระวังมากขึ้น ก็จะหยุดตัวเองได้ อย่างครูเมื่อก่อนเนี่ยก็จะมีเสียง 2 เสียง 3 เสียง 4 หลายคีย์ ก็โบลง เด็กก็พูดโบลง ครูก็พูดโบลง คือครูเนี่ยเรื่องความรักความเมตตาเนี่ยก่อนหน้าเนี่ย เขาก็มีอยู่แล้วละ แต่ว่าเรื่องของการแสดงออกไม่ได้ใช้จิตศึกษา ก็จะมีการแสดงออกที่หลากหลายและมันอาจจะดูรุนแรงบ้าง แต่พอได้ทำจิตศึกษาแล้วก็จะโบลง คือเมื่อก่อนก็จะบอกว่าครูเขาปากร้ายใจดีแบบนั้นแหละ แต่คือเด็กนะเขาไม่ได้รับรู้ตรงนั้นด้วย เขาก็จะมองว่าครูเป็นคนที่ดี เป็นคนที่ดี แต่พอมาใช้ศึกษาก็คือ ก็พูดเบา แล้วก็เหมือนกับมีสติกำกับในคำพูดตรงนั้นให้มากขึ้น อยู่ในห้องเราก็ต้องมองเห็นเขา ถ้าใครที่แยกตัวเราก็จะต้องไม่ละเลยที่จะเข้าไปดูแล ครูจะต้องทำแผนจิตศึกษา หาตัวงหาสิ่งเร้ามา การเตรียมเด็กในเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะว่าจะทำให้เขาปรับในสิ่งที่เราอยากให้ มันก็จะบรรลุเป้าหมาย”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้อีกว่า

“แรก ๆ ก่อนที่ยังไม่ได้ใช้จิตศึกษา เราก็จะส่งเสียงดังกับเค้า แต่จิตศึกษาดิอย่างหนึ่งคือเค้าไม่ให้ครูพูดดัง เราก็จะค่อยๆ พูดโดยใช้เหตุผล เช่น พี่เห็นม้ายเพื่อนๆ เค้านั่งอยู่ตรงนี้ พี่มานั่งทำกิจกรรมกับเพื่อนๆ นะ น่าสนุกดี หนูก็เป็นเด็กดี คุณครูรักหนูนะ มาทำกิจกรรมกับเพื่อนๆ นะ เพราะหนูเป็นคนเก่ง อะไรประมาณนี้ เค้าก็โอเคเหมือนเป็นการให้แรงเสริมเค้าก็จะดีขึ้น แต่อาจไม่ 100 เปอร์เซ็นต์ เราต้องยอมรับว่าเด็กสมัยนี้จะเป็นไฮเปอร์แอกทีฟกันเยอะ บางคนเป็นสมาธิสั้นแต่ก็มีไม่เยอะ”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้อีกว่า

“วัดกับโรงเรียนติดกันชั่วโมงแรกผมจะเห็นได้ชัดที่สุด เราก็ฟังครูก็พูดนุ่มขึ้นแล้วก็ไม่ต้องย่ำบ่อยไม่ต้องประกาศซ้ำๆ เด็กก็ให้ความสนใจและเชื่อฟัง”

จากการสังเกตกิจกรรมประจำวันของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมเชิงบวกตั้งแต่แรกรับเข้าสู่โรงเรียน ได้แก่ กิจกรรมรับด้วยรัก กิจกรรมนั่งอ่านตามอักษาศัย กิจกรรมหน้าเสาธง กิจกรรมจิตศึกษา กิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน กิจกรรมรับประทานอาหารเช้าและแปรงฟัน กิจกรรมรณรงค์ท.3 บ้านเรา กิจกรรมบอดี้สแกน (Body scan) กิจกรรมบูรณาการ(วันพุธและวันพฤหัสบดี) และกิจกรรม AAR ซึ่งแต่ละกิจกรรมมีความร้อยเรียง มีความหมายสร้างสรรค์ และส่งเสริมเชิงบวก แต่ยังพบปัญหาความเข้าใจของครูในบางคนที่มีการทำกิจกรรมจิตศึกษา ซึ่งบางคนนำมาใช้แบบเต็มรูปแบบ บางคนใช้ตามตาราง จึงส่งผลให้กิจกรรมนั้นมีความต่อเนื่อง แต่ไม่ได้มีความลึกซึ้ง แต่โดยภาพรวมครูทุกคนมีเป้าหมายที่จะพัฒนาเด็กนักเรียน แต่มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม และมีวิธีการบริหารจัดการชั้นเรียนที่แตกต่างกันออกไป

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยการจัดกิจกรรมร้อยเรียงกัน มีความพยายามที่จะใช้จิตศึกษาเป็นฐาน เป็นวิถี และการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย แต่ยังพบปัญหาความเข้าใจของครูในบางคนที่มีการทำกิจกรรมในบางกิจกรรม ซึ่งบางคนนำมาใช้แบบเต็มรูปแบบ บางคนใช้ตามตาราง จึงส่งผลให้กิจกรรมนั้นมีความต่อเนื่อง แต่ไม่ได้มีความลึกซึ้งสำหรับบางห้องเรียน แต่โดยภาพรวมครูทุกคนมีเป้าหมายที่จะพัฒนาเด็กนักเรียน แต่มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม และมีวิธีการบริหารจัดการชั้นเรียนที่แตกต่างกันออกไป ห้องเรียนที่มีครูที่มีความเข้าใจลึกซึ้ง ละเอียดย่อนต่อการจัดกิจกรรมจะทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือเด็กสงบลง นิ่งขึ้น มีสติรู้ตัว และมีวินัยมากขึ้น ซึ่งเป็นซึ่งเป็นปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

### 3) การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

“เรามี LINE กลุ่มใหญ่บางที่ผู้ปกครองถามมาเราก็ต้องค่อยๆ ตอบ ก็บอกครูว่าเราต้องอดทนนะ ในการตอบคำถามผู้ปกครอง สร้างความเข้าใจสร้างการรับรู้ภายใต้ข้อเท็จจริง”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ แหล่งเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้อีกว่า

“ชั้นประถมเด็กก็จะเรียนผ่าน Google Meet , Zoom ส่วนอนุบาล บางกลุ่มก็จะใช้การไลฟ์สด ผู้ปกครองก็ต้องช่วยดูเด็กอยู่ที่บ้านเราก็จะ ตั้งกลุ่ม Facebook แล้วก็ส่งคลิปนี้เข้าไปแต่ละวันก็จะมีตารางบอกเรื่องที่เราจะสอน วันหนึ่งก็ประมาณ 2 รอบ เช้า แล้วก็บ่ายบางทีก็จะเสริมด้วยการหาคลิปนิทานที่มีประโยชน์กับเด็กเป็นเพลงตามหน่วยการเรียนรู้บ้าง”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ แหล่งเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้อีกว่า

“ในห้องอนุบาลจะมีมุมที่ให้เด็กเล่นเอง มุมทักษะต่าง ๆ แต่ตรงนี้ครูไม่ได้ จัดไว้ด้วยความจำกัดของห้อง อาจจะมีมุมปั้น มุมอ่านหนังสือ มุมดนตรี อะไรแบบนี้ค่ะ จริง ๆ แล้วจะต้องมี 13 มุม แล้วก็กิจกรรมกลางแจ้งก็จะ พาเด็กไปที่สนามเด็กเล่นหรือเราอาจจะบูรณาการตามหน่วยการเรียนรู้ เช่น พาไปเล่นมอญซ่อนผ้าบ้าง อย่างหน่วยข่าวอาจเล่นวิธีข่าวสาร แล้วก็เกม การศึกษาก็เหมือนกับเราเล่นจิ๊กซอบ้าง เล่นต่อภาพโดมิโน อะไรแบบนี้มัน ก็จะเป็น 6 กิจกรรมต่อวัน ตามหลักสูตรปฐมวัยอนุบาลแต่จริงๆ แล้วถาม ว่าจัดครบมั๊ย บางวันก็ไม่ครบเพราะว่าด้วยเวลาจำกัดแต่มันก็เอื้อกันได้อ อย่างโยคะก็เชื่อมกับกิจกรรมเคลื่อนไหวของเด็กได้เคลื่อนไหวร่างกายได้ ใช้กล้ามเนื้อใหญ่และมัดเล็กก็สามารถเอามาบูรณาการกันได้”

จากการสังเกตพบว่าโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการการใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ยุคสมัย ครูมีความสามารถในการใช้สื่อ Social Media เป็นช่องทาง ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ แม้ต้องประสบกับปัญหาโรคติดต่อในบางช่วง ซึ่งไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบ Onsite ได้ และเมื่อมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบ Onsite โรงเรียนก็มีวิธีการบริหารสื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และมีความปลอดภัย

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการนำสื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการสื่อสารและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะช่วงโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้ เช่น เว็บไซต์ของโรงเรียนที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ กลุ่มเฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบ ร่วมเรียนรู้ ตลอดจนไลน์กลุ่มใหญ่ที่มีทั้งผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองอยู่ด้วยกัน ผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูได้จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ และการส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียนการสอน ตามความถนัดของครู และตามความสามารถในการเข้าถึงของนักเรียนและผู้ปกครอง มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนที่สร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข มีความหลากหลาย และแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนที่ช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะเรื่องอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

#### 4) การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้ดังนี้

“AL คือใช้ 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก ครูผู้สอนก็ต้องระมัดระวังประสงค์เชิงพฤติกรรมแล้วก็มี การวัดประเมินผลว่าครูต้องการให้เกิดพฤติกรรมอะไร ครูก็ต้องมีการสังเกตกระบวนการทำงานของเด็ก แล้วก็ดูผลงานที่ออกมา ประกอบกับการทดสอบความรู้แล้วก็ต้องฟังความคิดเห็นของเด็กจากผลงานเด็กที่ออกมาอธิบาย เป็นการวัดเพื่อพัฒนาการของเขาดูความคิด ผลการเรียนรู้ก็ให้กลุ่มสาระหลักก็จะเป็นการวัดให้เกรดตามปกติ ส่วน AL ก็จะต้องดูจากชิ้นงานได้เลยค่ะ 1 ชิ้นงานก็จะวัดได้หลากหลายวิชา การวัดผลเด็กไม่จำเป็นต้องตัดสินว่าใครได้ที่ 1 ที่ 2 ก็ต้องบอกผู้ปกครองว่าคุณไม่ต้องสนใจว่าลูกคุณได้ที่เท่าไร ดูว่าลูกคุณนะมีความรับผิดชอบมากแค่ไหนมีความน่ารักช่วยเหลืองานคุณหรือไม่ สุภาพอ่อนน้อมมีน้ำใจ”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้อีกว่า

“อันดับแรกเลยที่เราจะสอนเราก็ต้องมีแผนการสอนก่อนว่าหน่วยนี้จะสอนเรื่องอะไรเราก็ผลิตสื่อให้ตรงกับหน่วยการสอน ต้องผลิตสื่อขึ้นมาเพื่อให้เหมาะกับเด็ก เหมือนเราอยาก让孩子知道อะไรเราก็ผลิตสื่อตามนั้น อนุบาลจริง ๆ แล้วจะเป็น AL หมดเลยนะคะ ถ้าเด็กโตก็จะเป็นวิชาเป็น 8 สารจะอนุบาลก็จะมี กิจกรรมเคลื่อนไหว เข้ามาก็เคลื่อนไหวร่างกาย ทำกายบริหาร แล้วก็เคลื่อนไหวเต้นประกอบเพลงแล้วก็จะเป็นการเสริมประสบการณ์ ก็จะเป็นความรู้รอบตัวเด็ก แล้วก็ศิลปะสร้างสรรค์อาจให้เด็กวาดภาพระบายสี งานประดิษฐ์บ้างงานพิมพ์ภาพบ้าง”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง โดยยังมีการใช้ระบบเกรด ส่วนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) ในกิจกรรมบูรณาการมีการปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ใช้วิธีประเมินผลงาน ซึ่งเกิดจากกระบวนการ PLC สร้างหน่วยการเรียนรู้ที่ประยุกต์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในชุมชน และความสนใจของนักเรียน ทำให้บริบทของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีลักษณะเฉพาะ และเกิดการวัดผลจากจากกระบวนการปฏิบัติงานและชิ้นงานอย่างหลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง)

#### 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน ไว้ดังนี้

“เครือข่ายการเรียนรู้สำคัญมาก การส่งต่อของแต่ละระดับชั้นก็สำคัญครูในสายชั้น ในช่วงชั้น ผู้ปกครอง กรรมการ เราพูดคุยกันตลอด มีอะไรเราก็แก้ปัญหาด้วยกันก็เป็นเครือข่ายมันก็จะทำให้การดำเนินงานได้สำเร็จ เพราะว่าอย่างถ้าสมมุติว่าป. 1 ทำป. 2 ไม่เข้มแข็งมันก็ขาดตอน ป. 3 จะมาต่อมันก็ต่อลำบากนั้นเราก็ต้องทำไปพร้อมๆ กันต้องใช้ในรูปแบบเครือข่ายระดับชั้นเรียน อย่างจิตศึกษาถ้าเราใช้ตั้งแต่ป. 1 ป. 2 ป. 3 มันก็โยงไปเป็นเครือข่าย ก็ส่งต่อไปในระดับชั้นที่สูงขึ้น เครือข่ายมันก็จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จ ทีมโค้ชก็เป็นเครือข่าย ก็ทำงานร่วมกัน...ครูนาฏศิลป์

ก็คือใช้วิทยากรในชุมชน มีดุริยางค์ทหารบก ทำหนังสือขอไปเขาก็มาช่วยสอน เป็นภาพที่น่ารัก ที่นี้เราสอนหมากรุกลงด้วย ก็มีวิทยากรระดับประเทศอยู่ในชุมชนของเรา”

ครูคนที่ 3 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้น ไว้อีกว่า “ในมุมมองผู้ปฏิบัติและแก้ปัญหาที่ผมรับเด็กต่อมา ถ้าจะให้มันดีขึ้นควรจะทำให้ครูแต่ละคนคิดไปแนวทางเดียวกัน เพื่อให้กิจกรรมมันลงไปสู่เด็กให้ได้มากที่สุด กว่าเราจะปรับเค้าได้ก็ 3-4 เดือน จากรุ่นที่แล้วผมก็ค่อนข้างเหนื่อยมากเลย บางคนทำไม่ได้เราก็ต้องปล่อยเค้าไปก็มี”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียนมีเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน โดยจำแนกเป็น 1) เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ระดับชั้นเรียน เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้เป็นไปตามหลักสูตร แต่โรงเรียนยังพบปัญหาเรื่องการส่งต่อในแต่ละระดับชั้นเนื่องจากการขาดความต่อเนื่องในการใช้นวัตกรรมของระดับชั้นเรียน 2) เครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน

### กรณีศึกษาที่ 3 โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

#### 1. บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี เดิมเรียกว่า โรงเรียนบ้านนาตาดี ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2465 อาศัยศาลาวัดบ้านนาตาดีใช้เป็นอาคารเรียน ในวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2489 นายสุเมธ เพ็งเนตร ย้ายมาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ได้ขอความร่วมมือจากผู้ใหญ่บ้านและผู้ปกครองของนักเรียน จัดสร้างอาคารเรียนแบบชั่วคราว บนที่สาธารณประโยชน์จำนวน 28 ไร่ เปิดสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง 4 ต่อมาในปี พ.ศ. 2499 นายเลื่อน สะอาดอัน ได้มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ได้ร่วมมือกับผู้ใหญ่บ้านและราษฎรสร้างอาคารถาวร แบบ ป.3 ของกรมสามัญ ยาว 27 เมตร ได้เงินสนับสนุนเพิ่มเติมจากจังหวัด และจากการประกวดโรงเรียนดีเด่น เป็นจำนวนเงิน 7,500 บาท และได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณด้านอาคารเรียนจากภาครัฐ ภาคเอกชน และการประกวดโรงเรียนเรื่อยมา ปัจจุบันโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีพื้นที่ทั้งสิ้น 28 ไร่ มีอาคารเรียน 3 หลัง สหกรณ์ 1 หลัง บ้านพักครู 4 หลัง บ้านนักรการภารโรง 1 หลัง สนามเด็กเล่น 1 ที่ อาคารอเนกประสงค์ 1 สนาม เรือนเพาะชำ 1 หลัง มีเขตพื้นที่บริการจำนวน 5 หมู่บ้านของตำบลบ่อโพธิ์ ได้แก่ หมู่ 5 หมู่ 6 หมู่ 9 หมู่ 11 และหมู่ 12 นายสุรพล บุญเกิด เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน



โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ตั้งอยู่เลขที่ 133 หมู่ที่ 11 ถนนนครไทย-ด่านซ้าย ตำบล  
 ปอโพธิ์ อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก รหัสไปรษณีย์ 65120 โทรศัพท์ 0-5599-1430 โทรสาร  
 0-5599-1430 (โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี, 2564)

E-mail: chumchon17@hotmail.com

Facebook: โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

วิสัยทัศน์ของโรงเรียน “ยกระดับคุณภาพการศึกษา พัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์  
 มุ่งผลสัมฤทธิ์และทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้  
 ในชีวิตประจำวัน”

พันธกิจของโรงเรียน

1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
2. จัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เน้นคุณธรรม  
 จริยธรรม และน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน
3. จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ และทักษะ  
 ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยใช้รูปแบบกระบวนการจัดศึกษา และรูปแบบการเรียนรู้แบบลงมือทำ  
 (Active Learning) เน้นการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL)
4. พัฒนาครูด้วยกระบวนการแห่งชุมชนทางการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) และพัฒนาตน  
 ตามภาระงานที่รับผิดชอบ
5. ส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจกับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน  
 เป้าหมายของสถานศึกษา
  1. นักเรียนมีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
  2. นักเรียนมีความรู้ความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรสถานศึกษา
  3. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

เอกลักษณ์ของโรงเรียน “เรียนรู้แบบบูรณาการ โรงเรียนคุณธรรม จริยธรรม”

อัตลักษณ์ของนักเรียน “ยิ้ม ไหว้ ทักทาย พูดจาไพเราะ”

ในปีการศึกษา 2564 มีจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 2 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6  
 มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 137 คน ผู้อำนวยการ 1 คน ครูผู้สอน 9 คน ครูอัตราจ้าง 2 คน ชุรการ  
 โรงเรียน 1 คน พนักงานบริการ 1 คน

ตาราง 4 จำนวนนักเรียนโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ณ วันที่ 25 มิถุนายน 2564

ระดับชั้นที่เปิดสอน	จำนวนห้องเรียน	ชาย	หญิง	รวม
อนุบาล 2	1	5	6	11
อนุบาล 3	1	12	10	22
<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>33</b>
ประถมศึกษาปีที่ 1	1	9	7	16
ประถมศึกษาปีที่ 2	1	7	10	17
ประถมศึกษาปีที่ 3	1	5	11	16
ประถมศึกษาปีที่ 4	1	7	6	13
ประถมศึกษาปีที่ 5	1	7	11	18
ประถมศึกษาปีที่ 6	1	9	15	24
<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>44</b>	<b>57</b>	<b>101</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>8</b>	<b>61</b>	<b>76</b>	<b>137</b>

ที่มา: โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี, 2564

สรุปได้ว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 2 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 137 คน มีครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 14 คน บริบทของโรงเรียนเป็นโรงเรียนประถมศึกษาของชุมชนระดับหมู่บ้านที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกร เป็นโรงเรียนที่มีพื้นฐานทางด้านวิชาการที่ดี นักเรียนมีคะแนนสอบสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของประเทศ และมีคะแนนสอบเป็นอันดับ 1 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 และโรงเรียนยังให้ความสำคัญกับมารยาท การยิ้ม ไหว้ ทักทาย จนเป็นอัตลักษณ์ของนักเรียน แต่โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ สถานที่ และสภาพแวดล้อม

## 2. บริบทของชุมชน

บ้านนาตาตีเป็นส่วนหนึ่งของตำบลบ่อโพธิ์ บ่อโพธิ์เป็นบ้านที่อยู่อาศัยกันมาแต่โบราณเล่าขานต่อกันมาว่า มีน้ำเค็ม น้ำเกลือไหลและไหลบริเวณตรงต้นไม้ ซึ่งต้นไม้ตั้งอยู่บนลานหิน จึงตั้งชื่อหมู่บ้านว่า บ่อไหล และเรียกต่อกันมาว่าบ่อโพธิ์ ชาวบ้านได้เล่าขานต่อกันมาเกี่ยวกับบ่อเกลือพื้นปึกว่า “บ่อเกลือพื้นปึกเป็นบ่อเกลือธรรมชาติ ปรากฏมาตั้งแต่สมัยก่อนพุทธกาล โดยถือกำเนิดจากการที่ชาวเมืองเชียงของ ประเทศลาว มีงานประเพณีจุดบั้งไฟประจำปี มีความเชื่อว่าบั้งไฟตกที่ใดจะเป็นบ่อเกลือที่นั่น ในการทำบั้งไฟใช้ดินโพธิ์ทำ ครั้งหนึ่งได้มีการจุดบั้งไฟบั้งไฟได้ไปตกลงกลางลำน้ำเพี้ย เป็นบั้งไฟด้านและพุ่งลงไปปักลึกลงในดิน ได้เกิดอัศจรรย์ขึ้น น้ำที่อยู่ในโพรงต้นโพธิ์มีรสเค็มและไหลออกมาตลอดปี ไม่มีเหือดแห้ง ชาวบ้านจึงนำมาประกอบอาหารและตั้งชื่อบ่อน้ำเค็มนี้ว่าบ่อโพธิ์”

ตำบลบ่อโพธิ์ มีเนื้อที่โดยประมาณ 103,125 ไร่ หรือประมาณ 165 ตร.กม. ทิศเหนือติดต่อกับ ตำบลด่านซ้าย อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลเนินเพิ่ม อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลกกสะทอน อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลยางโกลน อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 13 หมู่บ้าน

บ้านนาตาตี ทิศเหนือ ติดต่อกับ หมู่ที่ 4 ตำบลบ่อโพธิ์ ทิศใต้ ติดต่อกับ หมู่ที่ 12 ตำบลบ่อโพธิ์ ทิศตะวันออก ติดต่อกับ หมู่ที่ 11 ตำบลบ่อโพธิ์ ทิศตะวันตก ติดต่อกับ หมู่ที่ 9 ตำบลบ่อโพธิ์ บ้านนาตาตี ระยะทางห่างจากที่ว่าการอำเภอนครไทย ระยะทาง 15 กิโลเมตร พื้นที่หมู่บ้านทั้งหมดจำนวน 5,899 ไร่

ลักษณะภูมิประเทศของตำบลบ่อโพธิ์ มีสภาพพื้นที่เป็นที่ราบสลับกับเชิงเขา มีสภาพป่าที่สมบูรณ์ซึ่งเป็นแหล่งต้นน้ำลำธาร สภาพภูมิอากาศอากาศมี 3 ฤดู คือ ฤดูร้อน ฤดูฝน และฤดูหนาว อุณหภูมิต่ำสุดประมาณ 15 องศาเซลเซียส

ตำบลบ่อโพธิ์ มีจำนวนครัวเรือนทั้งหมด จำนวน 2,296 ครัวเรือน มีประชากรทั้งสิ้นจำนวน 6,981 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ปลูกพืช ทางการเกษตร ปลูกพืชเศรษฐกิจ เช่น ข้าวโพด ข้าว ถั่วเขียว ยางพารา ทำสวน เลี้ยงสัตว์ และรับจ้างทั่วไป นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งกลุ่มอาชีพซึ่งได้รับการสนับสนุนจากพัฒนาชุมชนอำเภอ เกษตรอำเภอ องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อโพธิ์ ศูนย์บริการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มเย็บผ้า กลุ่มจักรสานผักตบชวา กลุ่มผลิตเกลือสินเธาว์ เป็นต้น มีสถานที่สำคัญ ได้แก่ สถาบันหรือองค์กรทางศาสนาพุทธ จำนวน 11 แห่ง สถาบันหรือองค์กรทางศาสนาคริสต์ จำนวน 3 แห่ง ศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี ของชาวบ่อโพธิ์ ได้แก่ ประเพณีปักธงชัย ประเพณีแห่ต้นดอกไม้ ประเพณีบวงสรวงเจ้าปู่บ่อเกลือ ประเพณีบุญปราสาทผึ้ง ประเพณีทำบุญกลางบ้าน

และประเพณีเลี้ยงปู่ มีการให้บริการทางสาธารณสุข จำนวน 3 แห่ง หอกระจายข่าว จำนวน 13 แห่ง สถานีตำรวจ จำนวน 1 แห่ง มีภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ การทำเครื่องจักสานจากไม้ไผ่เพื่อใช้สำหรับในครัวเรือน การต้มเกลือสำหรับบริโภคในครัวเรือนและจำหน่ายเป็นอาชีพเสริม และส่วนมากร้อยละ 95 พูดภาษาถิ่นกลุ่มลาวเหนือ (องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อโพธิ์, 2564)

สรุปได้ว่าบริบทของชุมชนตำบลบ่อโพธิ์ และหมู่บ้านนาตาดี เป็นชุมชนชนบทขนาดเล็กที่อยู่ไม่ไกลจากตัวอำเภอนครไทยมากนัก มีถนนนครไทย-ด่านซ้าย ตัดผ่านกลางชุมชน เป็นถนนที่เชื่อมต่อระหว่างภาคเหนือตอนล่างกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน มีความสำคัญในฐานะเป็นชุมชนที่ผลิตเกลือสินเธาว์มาแต่สมัยโบราณ พื้นที่ตั้งของชุมชนมีลักษณะเป็นหุบเขา ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ความคาดหวังของประชากรจึงต้องการส่งต่อบุตรหลานให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

### 3. ผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน คือผลผลิต (Output) ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง มีองค์ประกอบย่อยคือ เป้าหมายร่วมที่ท้าทาย ระบบสารสนเทศคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพ และสภาพแวดล้อมเหมาะสม ครูมืออาชีพ มีองค์ประกอบย่อยคือ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง เครือข่ายการเรียนรู้ (Network) มีองค์ประกอบย่อยคือ เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน และผลลัพธ์ (Outcome) นักเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะ (Skills) และคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities) ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

#### 3.1 ผลผลิต

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้นอันเกี่ยวข้อกับผลผลิต ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง ครูมืออาชีพ และเครือข่ายการเรียนรู้ ดังนี้

### 3.1.1 โรงเรียนพัฒนาตนเอง

#### 1) เป้าหมายที่ร่วมทำทนาย

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมทำทนายไว้ดังนี้

“เราทำ O-NET สูงมาโดยตลอดนะ แต่สิ่งหนึ่งที่ยังคงเป็นปัญหาคือเด็กหลังห้อง ผมมองถึงหลักสูตรฐานสมรรถนะ คราวนี้เราจะไปถึงตรงนั้นได้ยังไง พอเวลาเราเข้าไปร่วมประชุมที่มัน. เราก็มองว่าตรงนี้นั้นไปได้ เน้นเด็กศตวรรษที่ 21 ผมว่ากระบวนการนี้นั้นตอบโจทย์ได้ นิยามไปก่อน พัฒนาเด็กให้มีคุณลักษณะตามศตวรรษที่ 21 ประมาณนี้”

ครูคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมทำทนาย ไว้อีกว่า

“โรงเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนา โรงเรียนคือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ผู้กำหนดเป้าหมายได้แก่ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง กรรมการ ตัวแทนนักเรียน”

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาปีการศึกษา 2564-2566 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี พบว่า โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ “ยกระดับคุณภาพการศึกษา พัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มุ่งผลสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน” มีพันธกิจหลัก 5 ข้อ ดังนี้

1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
2. จัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เน้นคุณธรรม จริยธรรม และน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน
3. จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยใช้รูปแบบกระบวนการจัดศึกษา และรูปแบบการเรียนรู้แบบลงมือทำ (Active Learning) เน้นการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL)
4. พัฒนาครูด้วยกระบวนการแห่งชุมชนทางการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) และพัฒนาตนตามภาระงานที่รับผิดชอบ
5. ส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจกับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน

มีเป้าหมาย 3 ข้อ ดังนี้

1. นักเรียนมีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
2. นักเรียนมีความรู้ความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรสถานศึกษา
3. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี มีเป้าหมายที่ร่วมทำทนายโดยเริ่มต้นจากผู้อำนวยการและครูต้องการพัฒนาเด็กให้มีสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ช่วยเหลือเด็กหลังห้องได้ โดยการใชกระบวนกรจิตศึกษา การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) หน่วยกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การพัฒนาครูด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) และมีผู้บริหารและครูเป็นผู้นำการกำหนดเป้าหมายและให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และตัวแทนนักเรียน ได้รับทราบข้อมูลและแสดงความคิดเห็น

## 2) ระบบสารสนเทศคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสารสนเทศคุณภาพไว้ดังนี้

“สารสนเทศนี้มีเยอะเลยอย่างที่เก็บข้อมูล Online เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้างของงานพัสดุ E-budget เป็นระบบรายงานการเงิน ระบบบัญชีอาหารกลางวัน DMC เป็นรายงานข้อมูลนักเรียน E-Filling ระบบบำเหน็จบำนาญและสวัสดิการการรักษายาบาล ระบบฐานข้อมูลการบริหารจัดการสถานศึกษา AMSS++ ระบบงานสารบรรณ แล้วก็มีเว็บไซต์ของโรงเรียน เฟสบุ๊คของโรงเรียน ไลน์กลุ่มครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง เราก็เอามาใช้หมด ทั้งจากต้นสังกัดและที่เราทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียนในการบริหารจัดการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน”

ครูคนที่ 1 โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสารสนเทศคุณภาพไว้อีกว่า

“มีระบบสารสนเทศหลากหลายนะ พร้อมใช้และเป็นปัจจุบันได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมาย การใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาวางแผน ในการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม”

จากการสังเกตพบว่า โรงเรียนมีการใช้ระบบสารสนเทศที่หลากหลาย ทั้งในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และการสื่อสาร ซึ่งในแต่ละห้องเรียนจะมีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต และมีจอโทรทัศน์ซึ่งสามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ ในห้องผู้อำนวยการจะมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต ผู้อำนวยการสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี อำนวยความสะดวกในการใช้งานสารสนเทศให้กับครูได้ดี

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่โปรแกรมของหน่วยงานต้นสังกัด และแพลตฟอร์มของไลน์ (Line) กูเกิล(Google) และเฟสบุค (Facebook) เพื่อใช้ในการสื่อสารและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูได้จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

### 3) วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพไว้ดังนี้

“มีอยู่แล้วปัญหาครูเก่า ครูใหม่ ก็คุยกันนะ คุยกับคนที่เราจะสามารถที่จะคุยได้ก่อน เขาก็ไปอบรมนั่นแหละ แต่เวลาพอเขารู้รายละเอียด เขาก็ไม่เห็นด้วย คนนึงเขาเข้าใจ แต่อีกคนหนึ่งไม่ พอเราอธิบาย พอเขารู้วิธีทำ เขาก็ให้ความร่วมมือเขาก็ยอมรับได้ อีกคนหนึ่งตอนแรกไม่เอาเลยนะ ผมก็เลยแก้ปัญหากันว่า เอาอย่างนี้ ให้เขาสอนวิชาหลักของเขาไป ไม่ต้องมาประจำชั้น เพราะประจำชั้นต้องทำจิตศึกษา เราไม่ต้องให้เขาทำจิตศึกษาถึงเวลา PLC ก็เชิญเขามา ถ้าเขาไม่เข้าร่วม เราก็ลองปล่อยเขาก่อน เพื่อให้เขาสบายใจ พอปล่อยเขาแล้วเราก็ให้เขาทำงานปกติของเขาไป ก็เกิดปัญหาเยอะแยะเลย ผมก็ใช้ความนิ่ง แล้วก็ค่อยๆ เข้าไปพูดคุย แต่ผมจะไม่ค่อยแสดงตนกับครูคนนี้นะ ผมจะเข้าไปทักทายเขาปกตินี้แหละ ตะล่อมไปตะล่อมมาจนกระทั่งปัจจุบัน เขาเห็นด้วย พอเห็นด้วยก็จะไม่มีการต่อต้าน แต่เราก็มอบงานเขาปกติเหมือนเดิม เมื่อเขาเจอปัญหา เขาเครียดเขาก็จะกลับมาต่อต้านเหมือนเดิม ตอนแรกๆ ก็จะเป็นทางคำพูดจา กระแนะกระเหน้อย่างนี้ พอหลังๆ ไม่มีแล้ว ตอนนี้เขาก็เป็นปกติสุขในโรงเรียน ซึ่งจริงๆ เวลาเราทำ ผลสะท้อนกลับมามันก็ดี”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร  
คุณภาพ ไว้อีกว่า

“น้องคนที่มีปัญหาคือคนที่สนิทกับพี่มากที่สุด แล้วรักกันมากที่สุดเลย  
น้องคนนี้จะต่อต้าน เราใช้ความเป็นพี่เป็นน้อง เคยเจอใหม่คนที่ทะเลาะ  
กันแต่รักกันนะ มันจะไม่แตกหัก เขาก็ขับรถออกไปแล้วก็ไปวนมา ไม่รู้  
จะไปไหนแล้วเขาก็กลับมา เรามีความจริงใจ ตรงนี้คือพี่ใหญ่ก็ดูแลน้องๆ  
น้องก็สามารถแสดงความคิดเห็นได้อะไรก็ได้หมด พี่ก็ยอมรับในความคิดเห็น  
ของน้อง ไม่มีคะว่าแบ่งก๊กแบ่งเหล่า ตรงนี้โรงเรียนนี้ไม่มีมานานแล้ว  
แบบว่าเป็นวิชาการใช้ใหม่เราต้องเข้าได้กับทุกคน แล้วก็เขาเรียกเป็น  
Facilitator สามารถที่จะประสานแล้วก็ต้องมีจิตวิทยาสูงมาก เวลาทำ PLC  
ทุกคนช่วยกันช่วยกัน มีปัญหา ก็แนะนำกันว่าเอาแบบนี้ใหม่ เรายอมรับ  
ซึ่งกันและกันนะคะ มีพี่มีน้อง มีสายใยของความผูกพันเป็นพี่น้องอยู่ค่ะ”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร  
คุณภาพ ไว้อีกว่า

“ครูทั้งโรงเรียนเข้าใจนะครับ เพราะว่าเริ่มปฏิบัติเริ่มเรียนรู้ก็เริ่มเข้าใจ  
ตรงไหนที่ติดปัญหา อะไรก็จะมาคุย มา PLC กัน อะไรอย่างนี้ ก็เริ่มเข้าใจ  
เกือบ 80-90 เปอร์เซ็นต์ แต่ก็ยังมีบางส่วนที่ยังไม่สามารถจะปรับอะไรได้  
มากนักครับ”

จากการสังเกตพบว่านักเรียนโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตีมีมารยาทดีมาก ใ้วสวย ยิ้ม  
แย้มแจ่มใส ตรงตามอัตลักษณ์ของโรงเรียน ผู้บริหาร ครู มีคำพูดที่อ่อนโยน มีสายตาที่บ่งบอกถึง  
ความสุข ความเอื้ออารีต่อกัน นักเรียนสามารถทำกิจกรรมทุกอย่างได้ด้วยตนเองโดยที่มีครูเป็นผู้ดูแล  
สนับสนุน ส่งเสริม ทุกกระบวนการตั้งแต่เข้าถึงเย็นมีความร้อยเรียง มีความหมาย ผู้บริหาร ครู และ  
บุคลากรมีการรวมเงินค่าอาหารกลางวันและจ้างแม่ครัวทำอาหารเพื่อที่จะรับประทานอาหารร่วมกัน  
ทุกวันพร้อมกับเด็กนักเรียนในช่วงพักกลางวัน

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี มีวัฒนธรรมองค์กรแบบพี่น้อง  
ที่ช่วยเหลือกัน เคารพซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมทำ เป็นวัฒนธรรมเด่นและเข้มแข็งมีความเป็น  
ประชาธิปไตย การใช้กระบวนการจิตศึกษาและ PLC มาช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนมีความสุขมากขึ้น และ  
มีลักษณะเป็นองค์กรคุณภาพมากขึ้น



#### 4) ระบบบริหารจัดการคุณภาพ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการคุณภาพ ไว้ดังนี้

“โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่เรียกว่า PART in PDCA(s) Model P คือ Participation หมายถึง การมีส่วนร่วม A คือ Awareness หมายถึง การตระหนัก การรับรู้ร่วมกันสู่ความยอมรับ R คือ Responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบ T คือ Teamwork หมายถึง การทำงานในรูปแบบทีมงาน PDCA หมายถึง รูปแบบการปฏิบัติงานด้วยวงจรคุณภาพ (s) คือ การทำหลายครั้ง การทำอย่างต่อเนื่อง โดยรวมแล้วโมเดลนี้หมายถึง รูปแบบการมีส่วนร่วมด้วยความตระหนักอย่างรับผิดชอบในรูปแบบทีมงาน ด้วยกระบวนการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง...เรามาอยู่โรงเรียนที่มีคุณภาพ ที่นี่ O-NET สูงระดับประเทศมา 6 ปีซ้อนเลยนะ ได้ IQA Award มาด้วย ก็คือการดำเนินการ 5 ขั้นตอนโดยการประกันคุณภาพภายใน สู่วิทยาลัย คุณภาพ ก่อนที่ผมจะมาอยู่เขาได้มาต่อเนื่องถึง 3-4 ปีละ พอเราเข้ามาอยู่ เราก็งงไม่ได้ ถึงต้องเป็นแบบนี้ สมมุติว่าเราทำให้ O-NET เขาตก คุณภาพ เขาตกอย่างนี้เราก็จะแย่ เขาก็เปรียบเทียบกับ แต่พอมาแล้วเนี่ยมันก็ขึ้นอยู่ดี คราวนี้มันเกิดเป็นวัฒนธรรมไปแล้ว แต่เราก็มองว่าแค่นี้ มันก็แค่นี้แหละ ติวกันยังงั้นมันไปต่ออีกได้ไม่มากกว่านี้ได้นะ เราก็มองไปที่ตัวนักเรียน เขาก็ดีกันมันก็มีความรู้ต่างๆ นานา เด็กก็ได้กันแล้ว แต่สิ่งที่เราค้นพบก็คือ หลากๆคน EQ หรืออะไรมันก็ยังไม่ได้ มีเด็กหลังห้องด้วย ถ้าคุณครู ใช้วิธีการเดิมมันใช้ไม่ได้ เราก็มองว่าถ้าเราอยู่เฉยๆ ไม่ได้ ทำยังไงให้มันได้ ให้มันไปพัฒนาในส่วนของเราที่เข้ากันได้ไปอีก”

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี พบว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี นั้นมีระบบบริหารจัดการคุณภาพโดยได้รับการรับรองคุณภาพจากสมศ. รอบที่ 4 การดำเนินการ IQA Award 5 ขั้นตอนโดยการประกันคุณภาพภายใน สู่วิทยาลัย คุณภาพ และเป็นโรงเรียนที่มีคะแนน O-NET สูงระดับประเทศ และผู้อำนวยการต้องการเพิ่มเติม โดยการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สามารถพัฒนาศักยภาพนักเรียนได้อย่างทั่วถึงจึงเข้าร่วมโครงการ TSQP เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี จึงมีลักษณะผสมผสานและต่อยอดเพิ่มเติมให้เกิดคุณภาพยิ่งขึ้น

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ  
คุณภาพ ไว้อีกว่า

“การบริหารจัดการโดยทำงานเป็นทีมเวิร์ค โดยใช้ PDCA”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ  
คุณภาพ ไว้อีกว่า

“เวลาเรามีปัญหาต่างๆ เราก็จะมานั่งคุยกันแล้วก็มาแลกเปลี่ยนนะครับ  
ถ่ายทอดประสบการณ์ แล้วก็พูดถึงความงอกงามที่เกิดขึ้น ว่ามันเกิดอะไร  
ขึ้น เปลี่ยนแปลงยังไง มันก็เป็นแรงผลักดันของครูนะครับเมื่อเห็น  
ความสำเร็จ คุณครูก็เกิดความภูมิใจ ถ้ามีปัญหาคุณครูก็ไป PLC กันนะครับ  
ตอนที่เราร่วมโครงการ เราได้ประชุมผู้ปกครอง ทั้งกรรมการ  
สถานศึกษา ผู้ปกครองทุกคนนะครับ แต่ผู้ปกครองที่ไม่น่ารักไม่ค่อยมีปัญหา  
ผู้ปกครองไว้ใจทางโรงเรียนอยู่แล้ว ก็จะพยายามอธิบายว่า เราจะพัฒนา  
ศักยภาพภายในของนักเรียน เพราะว่าหลายๆ รุ่น เราเคยพัฒนาในเรื่อง  
ทักษะ ความรู้ความถนัดอะไรต่างๆ อย่างนั้นะครับ นักเรียนที่เก่งแล้วก็  
สุดท้ายบางส่วนไปไม่รอดนะครับ พอไปเรียนที่อื่นแล้วเขาก็เขาก็เปลี่ยนไป  
เหมือนว่าเรียนเราให้ความรู้เขาไป เวลาทดสอบอะไรต่างๆ เขาทำได้ดี  
เขาเป็นเด็กเก่ง แต่ว่าเวลาพอไปอยู่ช่วงวัยรุ่น เขาก็เปลี่ยนไปก็เลยมา  
ทวนคิด เอ๊ะมันไม่น่าใช่แนวทางการจัดการศึกษาแบบเดิม เราก็ต้องมา  
พัฒนาปัญญาภายใน จิตศึกษา ทำให้เขามีความฉลาดทางอารมณ์ รู้จัก  
ตัวเอง ระเบียบตัวเอง เราก็พยายามอธิบาย ให้ผู้ปกครองเข้าใจผู้ปกครอง  
ก็โอเคกับเราครับ”

จากการศึกษาเอกสารพบว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี มีโครงสร้างการบริหารงาน  
โดยแบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป และ  
มีจุดเด่นโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการบริหาร  
หลักสูตรและวิชาการ คณะกรรมการผู้ปกครองเครือข่าย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการ  
บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารระบบดูแลและสมาคมผู้ปกครองและครู ซึ่งมีส่วนร่วม  
ในกระบวนการของสถานศึกษา ได้แสดงไว้ในแผนผังโครงสร้างการบริหารงาน

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีโครงสร้างการบริหารงานโดยแบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป และมีจุดเด่นโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากระบบการบริหารจัดการที่เรียกว่า PART in PDCA(s) Model ที่ใช้วิธีการบริหารจัดการเป็นทีม เป็นระบบ ใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) มาช่วยบริหารจัดการเชิงคุณภาพ และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจนทำให้โรงเรียนได้รับการรับรองคุณภาพจากสมศ. รอบที่ 4 และได้รับการรางวัล IQA Award

#### 5) สภาพแวดล้อมเหมาะสม

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเหมาะสมไว้ดังนี้

“ก็ยังคงต้องปรับอีกเยอะ พื้นที่โรงเรียนตั้งอยู่บนเนิน หน้าแล้งก็จะแล้งน้ำแล้วเราใช้น้ำร่วมกับชุมชน จะเปิดน้ำทั้งหมดมารดสนาม รดสวนหย่อมทุกที่คงเป็นไปได้ อาคารก็เก่า ทรุดโทรม เพราะใช้มานานมาก ทำเรื่องซ่อมแซมไป เขาก็บอกให้ทำเรื่องรื้อถอน เราก็กลัวว่าถ้ารื้อถอนแล้วจะไม่มีงบสร้างอาคารใหม่ให้เรา ก็เป็นกังวลจึงไม่ได้ทำเรื่องรื้อถอน ก็พยายามปรับเท่าที่ได้”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเหมาะสมไว้อีกว่า

“สภาพแวดล้อมต้องเป็นสนามพลังบวกดูแลแล้วสะอาดสบายใจนำความสุขมาให้กับผู้พบเห็น ก็พยายามจัดสภาพห้องเรียน ทางเดิน ห้องปฏิบัติการให้เป็นสนามพลังบวกให้มากที่สุด”

จากการสังเกตพบว่า พื้นที่ของโรงเรียนตั้งอยู่บนเนิน แห้งแล้งเพราะขาดแคลนน้ำ อาคารเรียนผ่านการใช้งานมาอย่างยาวนาน ซ้ำรุดทรุดโทรม หอประชุมมีปัญหาเรื่องนกพิราบ เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ใจกลางชุมชน พบปัญหาสัตว์เลี้ยงในชุมชนเข้ามายังบริเวณโรงเรียน ถนนด้านหน้าโรงเรียนเป็นทางตรงและทางขึ้นเนิน เป็นมุมบังตาต่อการข้ามถนน เสี่ยงเกิดอันตราย แต่โดยรวมโรงเรียนพยายามจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สวนหย่อม ให้เป็นสนามพลังบวกเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีความพยายามจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข โดยเน้นที่ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการทางเดิน สวนหย่อม ให้มีความพร้อม หลากหลาย และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน แต่โรงเรียนยังประสบกับปัญหาอาคารชำรุดทรุดโทรม นกพิราบ การขาดแคลนน้ำ สัตว์เลี้ยงในชุมชน และความปลอดภัยบริเวณหน้าโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการได้เล็งเห็นความสำคัญและพยายามที่จะเขียนโครงการเพื่อดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในระยะยาว

### 3.1.2 ครูมืออาชีพ

#### 1) นวัตกรรมจัดการเรียนรู้

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไว้ดังนี้

“การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เราต้องยอมรับว่า มันทำทายนมาก เนื่องจากโรงเรียนนาตาดี มีข้อจำกัดอยู่ว่า คอมพิวเตอร์ก็ไม่พอ ตอนแรกพอดูสภาพแล้วไม่รู้ว่าผลจะเป็นอย่างไร แต่คุณครูเขามุ่งมั่น การพัฒนาขึ้น Active Learning มันจะจริงไหม ทำแผนเป็น Active Learning ใหม่ พอเราเริ่มต้นโครงการก็คือให้อยู่กับเด็กอย่างเต็มระบบเลย ดังนั้นการสอนแบบจิตศึกษาส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์ สอนแบบให้เด็กๆ ได้ความรู้อย่างแท้จริงสิ่งที่ต้องใช้คือจิตวิทยาเชิงบวกเอากันตั้งแต่เล็กๆ เขาชอบ PBL Body scan เด็กได้นอนแค่ 10 นาทีนะครับ เขาชอบ เด็กที่เคยเงียบๆ ผมไปแอบดูด้วยนะครั้งที่นี้เทศ เด็กทุกคนได้เข้ากลุ่ม ได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ได้เขียน ได้วาดภาพ ทำกิจกรรมทุกคน ตามศักยภาพของเด็ก...เราส่งครูไปอบรม Main course กับมน. นะ โค้ชเขาก็ลงพื้นที่บ่อย มาช่วยเหลือ สนับสนุน มาทำให้อู ก็ช่วยให้ครูใช้นวัตกรรมได้ถูกต้อง”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ไว้อีกว่า

“ใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL”

จากการสังเกตการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี โรงเรียนได้นำ นวัตกรรมจิตศึกษา หน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และ AAR มาใช้ในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนในแต่ละวัน ซึ่งครูทุกคน ทุกระดับชั้นได้ดำเนินการจัดกิจกรรมโดยพร้อมเพรียงกัน นักเรียนให้ความร่วมมือในทุกกิจกรรมเป็นอย่างดี

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีครูมืออาชีพที่มีการใช้นวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ได้แก่ จิตศึกษา และหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) โดยมีลักษณะเป็น การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) ซึ่งโรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้ใช้นวัตกรรม โดยครูจะต้องเข้ารับการอบรมจากหลักสูตรของ มหาวิทยาลัยนเรศวร และมีเครือข่ายโค้ชกลาง โค้ชพื้นที่เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุนครู ให้สามารถใช้นวัตกรรมได้

## 2) นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้ดังนี้

“เราใช้จิตศึกษา อย่างที่เรารู้มามันก็ต้องเป็นห้องเรียนเชิงบวก ใช้จิตวิทยาเชิงบวก พฤติกรรมต่างๆ นิสัยแฉิวแฉิวก็หายไป จริงๆ ผมก็มองมานานแล้ว เรื่อง นี้ผมก็บอกคุณครูเสมอ ว่าเด็กที่ไม่กล้าแสดงออก เด็กๆ ที่ไม่กล้าตอบ เพราะว่าครูดุเกินไป ทำให้เด็กไม่ค่อยมั่นใจ พอครูเปลี่ยนไป เด็กก็กล้า คือกิจกรรมจิตศึกษา PBL เนี่ยมันเน้นกระตุ้นให้เด็กพูดแสดงออกอยู่แล้ว เด็กก็พูดว่าคุณครูเปลี่ยนไป ผู้ปกครองก็บอกว่าคุณครูเปลี่ยนไป คุณครูไม่ดุ คุณครูพูดเชิงบวกหมดเลยนะ พอคุณครูเขาเปลี่ยนไปเด็กก็เปลี่ยนตามครู ว่าเออก็มันขึ้นการดูดำไม่มี ดังนั้นเวลาเวลาเขาจะพูดสักคำเนี่ย พอเด็กนั่งๆ ทุกคนอยู่แล้ว ต่อไปนี้ครูก็ไม่ต้องพูดมาก บางครั้งก็เขาจะใช้กลุ่มในกลุ่ม เขานั้นแหละควบคุมพวกกันเองด้วย”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้อีกว่า

“การบริหารจัดการเชิงบวก คิดบวก นักเรียนมีความดี มีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ ครูก็ใช้คำพูดเชิงบวก”

นักเรียนคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ไว้อีกว่า

“ในห้องเรียนสนุกมากค่ะ คุณครูใจดี”

จากการสังเกตพบว่าโรงเรียนมีการนำจิตศึกษามาใช้ ทำให้นักเรียนมีสติ รู้ตัวอยู่ตลอดเวลา มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกตั้งแต่หน้าโรงเรียน การปรนนิบัติพื้นที่ กิจกรรมหน้าเสาธง การทำจิตศึกษาในห้องเรียน การรับประทานอาหาร การจัดเก็บทำความสะอาด กิจกรรมก่อนขึ้นห้องเรียน ในภาคบ่าย กิจกรรม Body Scan การเดินทางกลับบ้าน ทุกอย่างเป็นเชิงบวก ร้อยเรียงกัน มีความหมาย และครูใช้คำพูดที่แผ่วเบา รุนพี่สามารถนำรูนน้องได้

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี มีครูมีอาชีพที่มีการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยการใช้จิตศึกษาเป็นฐานและเป็นวิถี มีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายจากการออกแบบกิจกรรมประจำวันที่ร้อยเรียงกันอย่างมีความหมาย โดยครูเปลี่ยนจากการพูดเสียงดังเป็นพูดเสียงเบา เปลี่ยนจากที่มีคำพูดที่รุนแรง เป็นการใช้เหตุผล และรอคำตอบจากเด็กนักเรียนได้ สนับสนุนการใช้เหตุผลประกอบการคิดและการตัดสินใจ ทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือเด็กสงบลง นิ่ง และมีวินัยมากขึ้น

### 3) กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้ดังนี้

“วิชาหลักจะสอน ภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ แล้วก็วิทยาศาสตร์ ก็หลักด้วย จัด PBL ด้วย ในส่วนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อีก 5 กลุ่มสาระใช้ PBL ไปเลย เอากิจกรรมงานบ้านนะมาประเมิน ตัวอย่าง PBL ก็ไปช่วยผู้ปกครองทำไร่บ้าง เขาก็สร้างคลิปมาให้ดูอยู่นะ แต่ที่นี้ว่าการเรียนรู้การวัดผล ในกรณีแบบนี้ที่ทำที่บ้าน ผมว่าบางครั้งมันก็ยากอยู่นะ เป็นปัญหาที่เราจะวัดและประเมินผลอย่างจริงๆ จังๆ ว่าผ่านตัวชี้วัดใหม่ที่เราส่งแผนไปแล้ว บางครั้งเราก็เก็บได้เลยโดยไม่มีการทดสอบอยู่แล้ว แล้วเราก็บอกไม่ต้องทดสอบ ให้เก็บชิ้นงานไว้ ประเมินจากชิ้นงานอย่างแผน PBL เราใช้ของล่ำปลายมาคเลย แต่ก็มีแผนจะสร้างหน่วยการเรียนรู้ที่เป็นของเราจริงๆ ตามบริบทของเรา”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้อีกว่า

“ที่ผ่านมาเนี่ยเด็กที่เรียนไม่เก่ง น่าสงสารมากเลยนะ เราเป็นครูเรายังทิ้งเขาเลย เราถามนักเรียน ทำไมหนูทำไม่ได้ ครูต้องสอนคนอื่นต่อไปนะลูก อะไรอย่างนี้ มันก็เลยกลายเป็นว่าเราทิ้งเขาจริงๆ เลยนะ แต่ตอนนี้ไม่ทิ้งแล้ว เพราะเราก็มองอีกมุมหนึ่ง คือกิจกรรมมันไม่ต้องมีการตัดสินใช่ไหมทุกคนก็เรียนรู้อย่างมีความสุข ต่างคนต่างช่วยกันพัฒนาไปด้วยกันอันไหนไม่ได้เราช่วยกันแชร์กัน ก็โอเคเลย ครูบอกครูไม่มีตัดสินที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 ที่ 4 ได้อะไรอย่างนี้ มันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาก ๆ เลย เมื่อก่อนสอนทักษะเด็กไม่มานะ ได้ Knowledge อย่างเดียว Skill เขาไม่มานะ มองไม่เห็นเลยทักษะชีวิตมันคืออะไร ทักษะศตวรรษที่ 21 มันอยู่ไหน ทำไมหาไม่เจอเลย มันไม่ชัดใจ แต่พอเรามาสอนตรงนี้มาเต็มเลยคะ ทักษะชีวิตมาเต็มๆ เลย เห็นหมดเลยการแก้ปัญหาเห็นหมดเลย PBL Problem based Learning มันไปพร้อมกับ Project Based Learning โครงการงานกับการแก้ปัญหาไปด้วยกันอยู่แล้ว PBL เหมือนกันนี่ละคะ เชื่อไหมเด็กสามารถที่จะประดิษฐ์รถหุ่นยนต์นะ แล้วเขาบอกว่ามันเดินขาเอียง ทำยังไงขามันจะไม่เอียง ตรงนี้มันคือทักษะการแก้ปัญหา การทำขมเงินทำยังไงเส้นมันจะเหนียว เขาค้นพบและสามารถนำไปใช้แล้วต่อเป็นอาชีพได้ มันคือทักษะอาชีพ”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีครูมีอาชีพที่ใช้การกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง โดยยังมีการใช้ระบบเกรดตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการบูรณาการในหน่วยการเรียนรู้กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งนำนวัตกรรมของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามาใช้ และมีแผนที่จะออกแบบหน่วยการเรียนรู้ตามบริบทของโรงเรียนเอง มีการวัดและประเมินผลจากกระบวนการปฏิบัติงานและชิ้นงานแล้วจึงมาตัดสินเป็นระบบเกรดให้เป็นไปตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3.1.3 เครือข่ายการเรียนรู้

#### 1) เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

“เครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชนส่วนใหญ่ก็เป็นหน่วยงานราชการ และมีศูนย์การเรียนรู้ ทำขนม น้ำพริก ครู D.A.R.E. พระจากวัดก็มาทุกวันศุกร์ มีทำจิตอาสา งานวัด งานเทศกาลสำคัญต่างๆ ก็น่ารักๆ ออกไปร่วมเรียนรู้ แต่ช่วงนี้งดไว้ก่อนเพราะโควิด ส่วนผัก แห้ว พุ สบู่ ก็ครูในโรงเรียนนี่ละครับ”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ไว้คือว่า

“เวลาทำ PLC ทุกคนช่วยกันช่วยกัน คุณครูเด็กป.1 ป.2 ป.3 ก็ต้องไปช่วย บางทีป.4 ป.5 ป.6 มีปัญหาครูเด็กป.1 ป.2 ป.3 ก็มีคำแนะนำว่าพี่เอาแบบนี้ใหม่ เรายอมรับซึ่งกันและกันนะคะ มีสายใยของความผูกพันเป็นพี่น้องอยู่ค่ะ คือครูที่โรงเรียนนี้เขาไม่ได้แบ่งกลุ่มอยู่แล้วใครอยากใช้ตรงไหนก็ไป PLC กันทุกๆ สัปดาห์ค่ะ บางทีมันเป็นรูปแบบ บางทีก็ไม่ใช่รูปแบบ ทานข้าวก็ PLC กันไปด้วย...ส่วน PBL ก็ต้องทำร่วมกัน ความรู้บางอย่างเราก็ต้องถามครูที่เขาเป็นเอกนั้นโดยตรงมาช่วยอธิบาย มันก็เลยต้องช่วยกัน ต้องทำไปพร้อมๆ กัน บางเรื่อง ครูเขาสอนในวิชาหลักแล้ว PBL ก็เป็นการต่อยอดความรู้ จากการทำจริง แก้ปัญหาจริง”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี มีเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน เชื่อมประสานโดยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) และหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ทำให้ครูได้มีโอกาสช่วยเหลือกัน ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้เป็นที่ไปตามหลักสูตร และเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพในชุมชน และเครือข่ายหน่วยงาน มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม สืบทอดภูมิปัญญาและสนับสนุนความรู้ด้านอาชีพให้กับนักเรียน



## 2) เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ไว้ดังนี้

“ก็มีพี่เลี้ยงก็คือหนองหิน เขาเข้ามาประชุมกรรมการสถานศึกษาพร้อมกันเลย วันนั้นนะ เราได้ทดลองทำแล้ว แล้วเราก็สาธิต แล้วให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม ในกระบวนการจิตศึกษาด้วย ซึ่งผมว่าวันนั้น น่าจะเกือบ 100 เปอร์เซนต์ ที่เขาเห็นด้วยกับการที่เราจะลองเปลี่ยนแปลง แต่เขาก็คงมองว่า มันเปลี่ยนแล้วมันจะได้ อะไรจริงๆ จังๆ หรือไม่อย่างนี้...ตั้งแต่ Main Course แล้ว วันนั้นก็ไปกันเกือบหมด ก็นั่งคุยกันว่า เป้าหมายของเราคืออะไร ที่เรากำหนด ให้นักเรียนมีพื้นฐานตามศตวรรษที่ 21 แล้วก็นั่งคุยกันว่า จะจัดยังไง ส่วนการประชุมประชุมผู้ปกครอง ไปชี้แจงร่วมกับเขตนะ ถ้าจะเข้าร่วม ผลงานเด็กเขตก็สนใจให้ออกมาโรงเรียนไปจัดแสดง...มีการประชุมกลุ่มโรงเรียนผมไปเป็นแกนนำจากโรงเรียนในเครือข่ายอีก 3 โรงเรียน ตอนนั้นผมจะเอาโรงเรียนลูกข่ายของผม เอา PBL ไปให้เขาลองใช้ แนวทางเหมือนว่าบะหมี่สำเร็จรูปนั้นแหละ แต่เขาก็ต้องมาศึกษากับเราด้วย ไม่ใช่เอาไปใช้โดยเขาไม่รู้อะไร อันนี้คือเป็นเครือข่ายที่อยู่ นอกเหนือไปจากกรอบของโครงการ”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ไว้อีกว่า

“โรงเรียนพี่เลี้ยงของเราอย่างเช่น โรงเรียนหนองหิน หรือว่าสำนักงานเขต ที่เป็นโค้ชพื้นที่ หรือโค้ชกลาง อันนี้ช่วยเยอะเลยครับ แล้วก็ให้คำแนะนำครับ โค้ชพื้นที่ให้ความรู้หลังจากนั้นก็มาโค้ชซึ่งห้องเรียนอะไรต่างๆ มากมาย ช่วยแก้ปัญหา รอค้นชม รอกำลังใจนะครับ ทางโรงเรียนหนองหิน ก็เป็นเครือข่ายที่คอยช่วยนะครับ มีอะไรก็ปรึกษา เวลาเขาจัดนิทรรศการ เขาก็จะเชิญเราเข้าไปร่วม เราก็จะพยายามศึกษานะครับ เรื่องอะไรต่างๆ เขาก็จะช่วยเหลือเราได้ดี สำนักงานเขตพื้นที่ด้วย ท่านรองด้วยนะครับ แล้วก็ทีมงานของท่าน คน. นะครับก็มาทุกเดือน”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยนเรศวร เครือข่ายสถานศึกษาร่วมพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน ซึ่งการสร้างเครือข่ายภายนอกเกิดจากแรงขับเคลื่อน 2 ประการคือ 1) การเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเชื่อมโยงเครือข่ายที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการเป็นแรงผลักดันหลักให้เกิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน ซึ่งมีโอกาสขยายผลเนื่องจากเห็นความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

#### 3.1.4 ผลผลิตอื่น

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัยได้พบผลผลิตอื่นเพิ่มเติม ซึ่งสามารถนำมาอธิบายผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ดังนี้

##### 1) โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน

ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน ไว้ดังนี้

“ที่เขามีกการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเรียนและสภาพแวดล้อม จากการมองเข้าไป โรงเรียนก็ดูสะอาดดูเรียบร้อยค่ะ เขาดกแต่งภูมิทัศน์ ตกแต่งสถานที่ ส่วนลูกบางทีก็กลับมาสอนแม่แม่ทำ ตอนแรกก็ไม่เข้าใจ ทำไมโรงเรียนเขาสอนอะไรแบบนี้ด้วยหรอ กลับมาสอนแม่ทำมือ แบบว่าฝึกสมาธิกับเขาอะไรอย่างนี้ แล้วก็รู้สึกว่ามีมารยาทดีมาก บางครั้งนี้ไอ้โห อย่างไรวีนี้พอเห็นแม่ที่ไรก็ไหว้ทุกที วันหนึ่งเห็นไม่รู้ก็รอบค๊ะ ก็เขายกตัวอย่าง ของโรงเรียนอะไรไม่รู้ จำไม่ได้ว่า ยกระดับคุณภาพของนักเรียน โรงเรียนเขาสอนเด็กมาดีค๊ะ โรงเรียนจะเปลี่ยนอะไร ครูกับผอ.ก็คงน่าจะมองเห็นประโยชน์ของเด็กที่สำคัญนั่นแหละ เด็กกล้าแสดงออกขึ้นเยอะค๊ะ”

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจนเป็นที่ยอมรับของชุมชนทำให้ผู้ปกครองมีความไว้วางใจโรงเรียน และส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน

2) โรงเรียนได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียนอื่น

จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี พบว่าโรงเรียนเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียนอื่น จนได้รับรางวัลต่างๆ ดังนี้

1) โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้รับการรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. รอบ 4 ระดับดีมากทุกมาตรฐาน

2) โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีค่าเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (NT) สูงกว่าระดับชาติทุกรายวิชา ในปีการศึกษา 2563

3) โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้รับรางวัลการทดสอบเพชรเหนือเพชรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2563

4) โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้รับรางวัลชนะเลิศกีฬา กรีฑา กองเชียร์ และกีฬาอีกหลายรายการ ในการแข่งขันกีฬาในเครือข่ายโรงเรียนอำเภอหนองครไทย 8

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจนเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก หน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียนอื่น ทำให้โรงเรียนได้รับรางวัลต่างๆ เป็นที่ประจักษ์ชัดเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้น

### 3.2 ผลลัพธ์

#### 3.2.1 นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ไว้ดังนี้

“เด็กเขาเก่งนะ เขาเก่งกันซ้ำๆ อยู่那儿แหละ เด็กหลังห้องพวกนี้ทำยังไงถึงจะได้เหมือนเขา กิจกรรมที่ต้องการเรียนรู้อธิบายให้ผู้ปกครองก็จะรู้ว่าลูกจะดีดีศูนย์ ผมมองว่า เด็กๆ ที่อยู่หลังห้องจะทำยังไง...เด็กที่หลุดจากระบบไม่มีนะ ตามกันทุกคน ที่ออนไลน์ไม่ได้ก็ให้ On hands...ทุนการศึกษาของนักเรียนก็ได้รับการสนับสนุนจากครูในโรงเรียนเป็นประจำ และหน่วยงานอื่นๆที่มาช่วยสนับสนุน บางคนมาทำบุญวันเกิด มาเลี้ยงไอศกรีม เลี้ยงอาหารกลางวันเด็ก”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ไว้อีกว่า

“ให้ความสำคัญกับนักเรียนทุกคน มีสิทธิเสรีภาพเท่าเทียมกันในการที่จะแสดงออก และต้องได้รับการพัฒนา”

นักเรียนคนที่ 2 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ไว้อีกว่า

“โรงเรียนมีนักเรียน 100 กว่าคนค่ะ ไม่มีเพื่อนย้ายออก แล้วบรรยากาศในห้องเรียนก็คือสนุกมาก”

จากการสังเกตพบว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ให้บทบาทกับผู้นำ ผู้ตาม มีบรรยากาศที่เป็นมิตร และเป็นสุข กระบวนการจัดศึกษามีการให้ความสำคัญกับทุกคน นักเรียนมีการยกมือแสดงความคิดเห็น ครูให้ความสำคัญกับลำดับก่อนหลังของนักเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

จากข้อมูลสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ด้านนักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางการศึกษาของนักเรียน ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคของตัวบุคคลโดยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกัน มีการติดตามนักเรียนที่มีปัญหาและอุปสรรคในการเรียน และความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษา และจัดหาทุนสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์

### 3.2.2 นักเรียนมีทักษะ

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ ไว้ดังนี้

“เด็กไม่พูดก็กลัวพูด เด็กไม่กล้าคิดก็กลัวคิด เหมือนตอนเข้าเข้าแถว เราไม่ต้องควบคุมละ เด็กก็จะขึ้นพูดเวลาเข้าแถว ทุกวันนี้เด็กก็จะค่อนข้างนิ่งขึ้น ค่อนข้างนิ่งขึ้นนะ ช่วงที่เราเปิดเทอมอยู่ รู้สึกจะเป็นปีการศึกษาด้วยซ้ำ เด็กก็จะขึ้นพูด การร่วมมือในการทำกิจกรรม เด็กจะมีส่วนร่วมทุกคน ผมยังชอบเลยว่าเออ ยิ่งเมื่อก่อนไม่ค่อยสนใจ เด็กที่ไม่สนใจก็ไม่สนใจเดี๋ยวนี้เด็กก็ทุกคนจะต้องเข้ามาร่วมแล้วก็กิจกรรม โดยเฉพาะ PBL ผมว่าเป็นกิจกรรมที่สนุก เขาก็ให้ความร่วมมือดีนะ ผมว่าดีขึ้น ความร่วมมือดีขึ้น ความนิ่งมากขึ้น แล้วก็เด็กที่เป็นผู้นำเขาก็จะเป็นผู้นำยิ่งขึ้น”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ ไว้อีกว่า

“ทักษะที่สำคัญเลยคือทักษะที่ศตวรรษที่ 21 ทักษะการแก้ปัญหา เพราะทักษะนี้สามารถนำไปใช้ ในชีวิตประจำวันได้ และเป็นทักษะที่ใช้บูรณาการเชื่อมกับทุกทักษะ ทักษะที่ได้จาก PBL ชัดเจนมากค่ะ เด็กได้ทำจริง พูดจริง เด็กเรียนรู้จริง โดยคุณครูคอยแนะนำ เราส่งเสริมเขาเต็มที่ค่ะให้เขาค้นคว้าด้วยตัวเอง แล้วก็เขาอาจจะเบี่ยงเบนไปหน่อยก็เป็นเรื่องของเขานะ เหมือนว่ายอดไม้ที่มันอ่อนๆ เราเป็นลำต้นที่แข็งแรงแล้วยอดไม้มันอ่อนมันก็โอนเอียงไปทางโน้นเอียงมาทางนี้ เป็นเรื่องที่เขาจะไปเรียนรู้ เขารู้มันไม่ใช่เขาก็กลับมาเองนะคะ ทักษะชีวิตมาเต็มๆ เลยค่ะ มีเด็กนักเรียนป.2 คนนึง ได้รับผิดชอบทำความสะอาดห้องน้ำ เด็กมาบอกครูว่าท่อน้ำทิ้งมันเล็กไปทำให้ทำความสะอาดยาก และใช้เวลานาน เขาทำไม่ทัน ก็ดูแล้วเขาไม่สบายใจในการปฏิบัติ เขาอยากให้โรงเรียนช่วยแก้ไข แต่โรงเรียนยังแก้ไขไม่ได้ ครูเลยต่อรองว่าถ้าหนูเปลี่ยนงานหนูจะสบายใจขึ้นไหม เด็กก็บอกว่าถ้าคุณครูจะเปลี่ยนงานให้หนู คุณครูต้องบอกครูทุกคนนะคะว่าหนูเปลี่ยนงานแล้ว พี่อึ้งเลย โอ้โฮ นี่ความคิดเด็ก ป. 2 นะ เขาคิดเป็นระบบได้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ ไว้อีกว่า

“สิ่งที่เปลี่ยนไปของเรื่องของเด็ก ก็กล้าแสดงออกมากขึ้นนะครับ แล้วก็รู้สึกว่ามีกำลังใจขึ้น นี่คือการจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แล้วก็มาวิเคราะห์”

ผู้ปกครองนักเรียนของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีทักษะ ไว้อีกว่า

“เด็กกล้าแสดงออกดีครับแล้วก็จะมีการมาช่วยเหลือผู้ปกครองครับผม”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ด้านนักเรียนมีทักษะ พบว่านักเรียนโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี มีทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะชีวิต และทักษะอาชีพ เป็นจุดเด่นที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C หรือทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพ และวิชาชีวิต โดยได้จากกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้จัดศึกษา หน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) ในวิชาหลัก

### 3.2.3 นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ไว้ดังนี้

“ทุกวันนี้เด็กก็จะนิ่งขึ้น ค่อนข้างนิ่งขึ้นนะ ดีขึ้น ความร่วมมือดีขึ้น”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ไว้อีกว่า

“เน้นให้เค้าคิดให้ถูกต้อง เขาก็จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง นั่นคือมีพื้นฐาน คิดดี มีคุณธรรมก็สามารถ ใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข กิจกรรมจิตศึกษาช่วยได้มาก อย่างขนมในเมื่อก่อนนี้เขาทานกันเขาซื้อขนมมาใครแย่งของเขาไม่ได้นะคะ ใครหยิบไม่ได้นะคะ แต่ตอนนี้ใครถือขนมไปแล้วใครสามารถหยิบขนมได้เลย แล้วก็มองแบบไม่หวงนะคะ มันดีตรงนี้แหละ มันน่ารักเลย”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ไว้อีกว่า

“เด็กรู้ขึ้นนะ รู้ตัวเร็วขึ้น แล้วก็ยอมรับผิดในตัวเองมากขึ้น เพราะว่าเราก็มอบรับเขา เขาก็ยอมรับเรา มันไม่เหมือนแต่ก่อนนี้อาจจะโผงผาง ลนลาน นะครับ เขาไม่ค่อยรู้ตัว แต่ตอนนี้ เวลาถ้าทำ กิจกรรมอะไรสักอย่าง เขาจะรู้ตัวเลย ว่าเขาต้องทำอะไรยังไงบ้าง”

คณะกรรมการสถานศึกษาคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ไว้อีกว่า

“รู้สึกว่าเป็นเด็ก แบบเพื่อนของเขาอะไรอย่างนี้ค่ะ มากี่รู้สึกว่ามีมารยาทดีมาก บางครั้งนี่ไอ้โฮไหวนี้ พอเห็นแม่ที่ไรก็ไหวทุกครั้ง วันนึงเห็นไม่รู้ก็รอบค่ะ”

จากการสังเกตพบว่านักเรียนโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี มีการไหว้ที่สวยงาม ถือว่าเป็นอัตลักษณ์ของนักเรียน อ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักทักทาย ยิ้มแย้มแจ่มใส รู้ตัวได้เร็วว่าเวลาไหนควรทำอะไร สามารถควบคุมตนเองได้ รุ่นพี่สามารถดูแลรุ่นน้องได้ดี ซึ่งการออกแบบกิจกรรมตลอดทั้งวันของโรงเรียนมีความร้อยเรียงกัน ทำให้นักเรียนมีระเบียบวินัยมากขึ้น

จากข้อมูลสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ด้านนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมผ่านการสร้างอัตลักษณ์ของนักเรียนเรื่อง มารยาท การยิ้มไหว้ ทักทาย การออกแบบกิจกรรมให้มีความต่อเนื่องตลอดทั้งวันอย่างมีความหมาย ใช้กระบวนการจิตศึกษา เป็นกระบวนการที่ฝึกการคิด พัฒนาปัญญาภายใน การตัดสินใจโดยใช้ เหตุผลทำให้นักเรียนมีวินัย รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ทำให้นักเรียนมีความสุข เคารพอ่อนน้อมต่อกัน ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก (External factors) และปัจจัยภายใน (Internal factors) ซึ่งผู้วิจัย ขอเสนอ ดังนี้

##### 4.1 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี

###### 4.1.1 กองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายปัจจัย กองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นบทบาท ของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ดังนี้

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ สถานศึกษาของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้ดังนี้

“การที่จะไปเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ นะครับ อันที่หนึ่ง ต้องมีเงินในการบริหารจัดการที่จะทำให้เขาสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้ โดยไม่ต้องพึ่งพาทันสังกัดมากนัก อันที่สองนโยบายของต้นสังกัด ที่มันลงไป ที่โรงเรียนเหล่านี้แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ โจทย์ของเราก็คือ หนึ่ง เราต้อง หาเงินซึ่งไม่ใช่เงินในคณะศึกษาศาสตร์เพราะเราไม่มีเงินมากขนาดนั้น เราต้องหาเงินจากหน่วยงานภายนอก เพราะโรงเรียนไม่สามารถที่จะเอา เงินจากต้นสังกัดไปทำได้ เพราะว่าเขาก็ใช้เงินนั้นในการพัฒนาโรงเรียนตาม แนวทางของเขา นะครับ แล้วก็เลยจำเป็นต้องไปหาเงินจากหน่วยงานอื่น ซึ่ง เราก็เห็นเจตนาารมณ์ของ กสศ. ที่คล้ายคลึงกับเรามากก็คือต้องการจะ เปลี่ยนแปลงโรงเรียนก็นำไปสู่การเปลี่ยนการศึกษาเหมือนกัน เพราะฉะนั้น เราจึงยื่น โปรเจคต่อ กสศ. แล้วเราก็โชคดีที่เรามีพี่เลี้ยงอย่างลำปลายมาศ พัฒนาที่เราทำงานร่วมกับเขามาก่อน ก่อนที่เราจะยื่นโปรเจคให้กับกสศ.”

จากข้อมูลที่ได้พบว่ากองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) นั้นเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินงานโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการยังได้กล่าวถึงการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้อีกว่า

“ในโครงการ TSQP เราได้ทำงานเป็นเครือข่ายให้กับมูลนิธิลำปลายมาศพัฒนา ก็คือในรุ่น 1 ของเราเป็นเครือข่ายให้กับ กสศ. ในรุ่นที่ 2 ที่คัดเลือกมาในรุ่นแรก รุ่นที่ 1 มีอยู่ 5 Node ด้วยกันเป็นเครือข่ายของลำปลายมาศพัฒนา ดูแล 11 โรงเรียนที่อยู่ในจังหวัดพิษณุโลก เรามีประสบการณ์และเราก็เรียนรู้วัฒนธรรมของลำปลายมาศ เราก็ได้หยิบเอาวัฒนธรรมของลำปลายมาศมาใช้ในรุ่นที่ 1 ซึ่งมันจะมีวัฒนธรรมที่พยายามเปลี่ยนการทำงานของผู้บริหารในเรื่องของระบบการบริหารจัดการจากแนวคิดให้เป็นแนวราบก็คือทำให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับครูในลักษณะเป็นพันธมิตรทำงานร่วมกัน ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิด นำการปฏิบัติ แทนที่จะทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการ แล้วก็คอยประเมิน สนับสนุนการ Empower การเสริมพลังต่างๆ นวัตกรรมที่ช่วยหล่อหลอมให้ผู้บริหารทำงานในลักษณะของการเป็นผู้นำแทนที่จะเป็นผู้สั่งการก็คือนวัตกรรม PLC และ PLN นวัตกรรม PLC ในโรงเรียนทุกคนที่อยู่ในวง PLC ตามแนวทางของลำปลายมาศจะมีสถานะเท่าเทียมกัน มีการแบ่งบทบาทในการทำหน้าที่ต่างๆ แล้วก็มีการแชร์แล้วก็เรียนรู้ เวลาผู้บริหารโรงเรียนนั่งอยู่ในวงเขาก็จะไม่ได้แตกต่าง นั่งกับพื้นนั่งล้อมวงแล้วก็พูดคุยกัน เป็นความสัมพันธ์แนวราบเป็นนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารนะครับ ต้องสร้างหลักสูตรที่จะพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนะครับ แล้วก็เป็นผู้ที่สามารถสร้างการเรียนรู้ให้กับครูในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่เกี่ยวข้องได้ ซึ่งก็มีหลักสูตรที่จะทำให้ผู้บริหารเริ่มตั้งแต่ตื่นรู้ เป็นกิจกรรมที่จะทำให้ผู้บริหารได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ซึ่งเรียกว่าหลักสูตร True Leader ซึ่งผู้บริหารในโครงการ TSQP ทุกโรงเรียนต้องได้รับการอบรมหลักสูตร True Leader แล้วก็อบรมอีกหลายๆ หลักสูตร ทำให้เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงานเปลี่ยนแปลงบริบทโรงเรียนทางด้านกายภาพ ด้านสังคม ใฝ่ฝันไม่ใช่รูปแบบเดิม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสร้างสุขภาวะ สร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมทาง



กายภาพ และทางจิตใจกับคนที่อยู่ในนั้นทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย ก็จะมีเพื่อนผู้บริหารที่เป็นโรงเรียนที่เป็นพันธมิตรกันนะครับ จะเข้าไป Site Visit คือเข้าไปให้กำลังใจ เข้าไปชี้แนะแนวทาง ช่วยเหลือกันอยู่ตลอดเวลาครับ”

จากข้อมูลพบว่ากองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ได้สนับสนุนโครงการโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ในรุ่นที่ 1 ให้กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับบทบาทเป็นผู้ประสานงาน ให้กับโรงเรียนจำนวน 11 โรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งได้รับการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา จากการนำนวัตกรรมของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามาใช้ โดยการเปลี่ยนระบบบริหารจัดการของผู้บริหารจากแนวตั้งให้เป็นแนวราบ โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิด นำการปฏิบัติ เปลี่ยนจากผู้สั่งการ ผู้ตัดสิน เป็นการสนับสนุน การเสริมพลัง ทั้งนี้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) โดยต้องพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารในโครงการ TSQP ทุกโรงเรียนต้องได้รับการอบรมหลักสูตร True Leader เพื่อที่จะมาดำเนินการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งด้านกายภาพ จิตใจ และสังคม

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้ดังนี้

“เรามองความเชื่อมโยงหลายส่วนนะครับ ส่วนที่ 1 คือเรามองความเชื่อมโยงของการผลิตนิสิตครูให้เป็นบัณฑิตครูที่มีคุณภาพซึ่งในส่วนนี้เรากำลังจะทำให้การผลิตครูกับการพัฒนาครู มันรวมเข้าด้วยกันหรือใกล้ชิดกันมากขึ้น ถ้าเกิดมันถูกรวมเข้ามาในหน่วยงานแบบบูรณาการทำหน้าที่ในการผลิตและพัฒนาครูไปด้วยนะครับไปด้วยกันก็เชื่อว่ามันจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นนะครับ เวลาเสนอ กสศ. ก็คือเรื่องของการผลิตบัณฑิตครูตามเจตนารมณ์ของ กสศ. ด้วยนะครับซึ่งตรงนี้ก็ตรงกับความต้องการของหมอวิจารณ์ (นายแพทย์วิจารณ์ พานิช-ผู้วิจัย) ที่ว่าถ้าเราสามารถเอาเรื่องของการผลิตและการพัฒนาเข้ามาไว้ด้วยกันอยู่ใกล้ๆ กันนะครับ การพัฒนาการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่จะเป็นไปได้ง่ายขึ้น นอกจากนั้นการใช้ในการบริหารเนื่องจากว่ามันจะต้อง

เปลี่ยนแปลงเชิงระบบการเรียนรู้ของในห้องเรียนทั้งหมดของครูกับเด็ก จะออกมาในรูปของบูรณาการ มันจะไม่ใช่เป็นการเรียนรู้ตามเนื้อหา รายวิชาไม่ใช่เป็น Content Base แบบเดิมเพราะฉะนั้นโครงสร้างการบริหารทั้งหมดมันจะต้องถูกปรับเปลี่ยนนะครับ คือเอาครูแกนนำในโรงเรียนไปอบรมที่ลำปางมาคณะครับ... ในส่วนของนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบหน่วยบูรณาการ PBL จะเป็นหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการทุกกลุ่มสาระเข้าด้วยกันแต่ว่านวัตกรรมตัวหนึ่งที่ทุกๆ โรงเรียนก็ต้องทำเหมือนกันก็คือจิตศึกษา เป็นการเตรียมคนเพื่อการเรียนรู้ ทำให้คนมาเปิดโหมดการเรียนรู้ เพราะว่าเป็นเรื่องของการเตรียมคนให้มีความพร้อมในการเรียนรู้แล้วคนกลุ่มแรกที่ต้องทำคือทำกับครู เพราะว่าครูจะต้องเอาจิตศึกษาไปทำกับเด็ก ครูจึงต้องเข้าใจจิตศึกษาครับ ครูจึงต้องอบรมหลักสูตร Corrective trainer ด้วยครับ”

จากข้อมูลพบว่า กองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ได้สนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียน โดยการให้ครูได้เข้ารับการอบรมที่โรงเรียนลำปางมาศพัฒนา และให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำนวัตกรรมจิตศึกษา และหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทีมโค้ช เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาของกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ไว้ดังนี้

“การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนต้องอาศัยคนที่ทำหน้าที่เป็นโค้ชนะครับ แล้วก็มาจากคนหลายกลุ่มมาก ในส่วนนี้เราจะไม่เหมือนกับลำปางมาศพัฒนา เพราะลำปางมาศพัฒนาเขามีต้นทุนเดิม เขาทำงานในลักษณะการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนมายาวนาน เพราะฉะนั้นโรงเรียนที่เป็นแกนนำของเขา ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู เขาทำหน้าที่เป็นโค้ชให้กับโรงเรียนรุ่นใหม่ได้อย่างสบายเลยนะครับ เขาไม่ต้องง้อใคร... แต่โค้ชของเราต้องเป็นโค้ชที่มีลักษณะผสมผสานนะครับ ความเป็นมหาวิทยาลัย ความเป็นศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร ทำให้เราสามารถที่จะเจาะเข้าเขตพื้นที่ได้ เรามีลูกศิษย์ที่เป็นผอ. เขตเป็นรองผอ. เขต เป็นศึกษานิเทศก์ เราก็จาะเอาคนเหล่านี้มาเนะครับเอามาเป็นโค้ชให้เรา เราพาเขาไปอบรมกับลำปางมาศ ในหลักสูตร True Leader นะครับ”

จากข้อมูลพบว่ากองทุนเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ได้สนับสนุนการสนับสนุนด้านการพัฒนาทีมโค้ช เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการคัดเลือกโค้ชและสนับสนุนโค้ชให้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตร True Leader ที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

สรุปได้ว่าปัจจัยกองทุนเสมอภาคทางการศึกษา(กสศ.) มีบทบาทสำคัญในด้านการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินงานโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) สนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับการอบรมหลักสูตร True Leader ส่งเสริมให้โรงเรียน นำนวัตกรรม กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) มาใช้ในการเปลี่ยนระบบบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน สนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน โดยการให้ครูได้เข้ารับการอบรมหลักสูตร Corrective trainer สนับสนุนให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำนวัตกรรมจิตศึกษา และ กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน สนับสนุนด้านการพัฒนาทีมโค้ช เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งประกอบด้วยโค้ชกลาง และโค้ชพื้นที่ที่มีลักษณะผสมผสาน โดยมีการสนับสนุนโค้ชให้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

#### 4.1.2 สถาบันอุดมศึกษา

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายปัจจัย สถาบันอุดมศึกษา ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาโค้ชพื้นที่เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากร ไว้ดังนี้

“เราเพิ่งทำรุ่นแรกตอนที่เราเป็นเครือข่ายของลำปลายมาศ ก็คือ TSQP รุ่น 1 เราทำไป 11 โรงเรียน เรามีโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่เป็นต้นแบบได้เลยประมาณ 3 โรงเรียนนะครับ ซึ่งถอนตัวไปก่อนเลยทันทีที่เริ่มดำเนินโครงการ 2 โรงเรียน แล้วก็ค่อยๆ ถดถอยลง เพราะฉะนั้นพอรุ่นที่ 2 เราเริ่ม 45 โรงเรียน เราใช้แค่ 3 โรงเรียนเป็นโค้ชให้เราแค่นี้ไม่พอแล้วโรงเรียนเหล่านี้ก็เพิ่งจะเปลี่ยนแปลงมา 1 ปีเศษๆ เขาก็ยังไม่ได้เข้มแข็งมากมายนัก ดังนั้นโค้ชของเราจึงต้องต้องเป็นโค้ชที่มีลักษณะผสมผสาน

ความเป็นศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร ทำให้เราสามารถที่จะเจาะเข้าเขตพื้นที่  
ได้ เรามีลูกศิษย์ที่เป็นผอ. เขต เป็นรองผอ. เขต เป็นศึกษานิเทศก์ เราก็  
เจาะเอาคนเหล่านั้นะครับเอามาเป็นโค้ชให้เรา เราพาเขาไปอบรมกับลำ  
ปลายมาศในหลักสูตร True Leader ไปทำให้เขาตื่นรู้ไปทำให้เขาอมง  
มูมมองของการศึกษาใหม่ และหลังจากนั้นเราก็เอาคนนี้มาเป็นโค้ชให้เรา  
เราจึงสามารถเป็นเป็นข้อต่อเชื่อมการทำงานระหว่างโรงเรียนกับเขตพื้นที่  
ได้ โรงเรียนต่างๆ ที่อยู่ในโครงการเราดำเนินการไประยะหนึ่ง เขาก็เป็น  
แกนนำของเขตพื้นที่เลย ก็จะเป็นโรงเรียนที่ถูกคัดเลือกเพื่อเป็นตัวแทนของ  
เขตพื้นที่ในการนำเสนอประกวดอะไรต่างๆ ซึ่งมันก็สามารถบูรณาการผล  
ที่เกิดขึ้นเอาไปใช้ได้ทั้งหมด โค้ชเราก็ประกอบไปด้วยโค้ชพื้นที่ ได้แก่ ครู  
ผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นแกนนำนะครับซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นโรงเรียนที่อยู่ใน  
เครือข่ายลำปลายมาศมาก่อน แล้วก็ศึกษานิเทศก์ รองผอ.เขต ที่อยู่ในพื้นที่  
นั้นนะครับ และเราก็มีโค้ชส่วนกลางจากคณะศึกษาศาสตร์ รวมถึงโค้ช  
อาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่เป็นเครือข่ายผลิตครูในโครงการครูคืนถิ่น ซึ่งเรา  
มีอยู่ 10 สถาบัน เราก็เลือกในจังหวัดที่เราไปทำโครงการ ได้แก่ มรภ.  
นครสวรรค์ มรภ.เพชรบูรณ์ และมรภ.กำแพงเพชร ก็เป็นโค้ชส่วนกลางด้วย  
นะครับ ก็ทำงานร่วมกันครับ นี่แหละคือทีมสำคัญที่ช่วย แล้วก็เราก็ยังใช้  
เวลา ที่เราต้องการจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้บริหาร เราก็ยังอาศัย  
ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นแกนนำของลำปลายมาศ ที่ช่วยกระตุ้นสร้างแรง  
บันดาลใจให้กับผู้บริหาร ในโครงการของเราด้วย ร่วมเป็นโค้ชของเราด้วย”

จากข้อมูลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการพัฒนาโค้ชเพื่อสนับสนุนการพัฒนาครู  
และบุคลากร โดยการพัฒนาโค้ชให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร True Leader ที่โรงเรียนลำปลาย  
มาศพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยโค้ชกลาง ได้แก่ อาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร  
และอาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในพื้นที่ดำเนินโครงการ และโค้ชพื้นที่ที่มีลักษณะผสมผสาน  
ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนแกนนำ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่อยู่ในเครือข่ายลำปลายมาศเดิม

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาการพัฒนาคูและบุคลากร ไว้ดังนี้

“ส่วนหนึ่งเราเจอโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นมากๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงแต่พอไปเจอครู เจอผู้ปกครอง ที่เขายังยึดติดกับความล้มเหลวแบบดั้งเดิม ก็คือผลการสอบ O-NET การสอบเรียนต่อของเด็กๆ ไรอย่างนี้ แล้วก็ทำให้รวมตัวกันที่จะไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มันทำให้ครูต้องเปลี่ยนบทบาทหน้าที่จากผู้ถ่ายทอดความรู้กลายเป็นอย่างอื่น โดยการเป็นโค้ช กลายเป็นผู้อำนวยการความสะอาดในการเรียนรู้ ซึ่งครูบางคนทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ซ้ำๆ แบบเดิมมา 20 กว่าปี เวลาจะให้เราเปลี่ยนมันไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เขาก็จะอ้างอิงว่าเขาเคยทำแบบนี้กับเด็กรุ่นก่อนๆ ในอดีตแล้วเด็กเหล่านี้ก็ประสบความสำเร็จด้วยการสอบได้คะแนนดี สอบไปเรียนต่อในโรงเรียนอื่นๆ ที่มีชื่อเสียงได้ เพราะฉะนั้นเขาคิดว่ามันไม่คุ้มค่าที่จะไปเปลี่ยนแปลง เพราะว่าความเปลี่ยนแปลงยังไม่รู้ว่าจะเกิดผลเป็นยังไง เพราะถ้าทำแบบเดิมประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ จะประสบความสำเร็จจะสามารถมีคะแนนสูงๆ จะสามารถสอบไปเรียนในโรงเรียนประจำอำเภอ ประจำจังหวัดได้ ส่วนที่เหลือเขาก็จะไม่พูดถึงแล้วนะครับ เพราะว่าเขายึดติดกับความล้มเหลวของเด็กบางคน เช่น เคยได้รางวัลพระราชทาน 1 คนในปีการศึกษานั้น อย่างนี้ก็ถือว่าเป็นความสำเร็จของเด็กอีก 500 คนทั้งโรงเรียน แต่บางทีความคิดแบบนั้นมันเคลมกันไม่ได้นะ แต่ว่าเขาก็ยึดความสำเร็จแบบนั้นครับส่วนหนึ่งสำเร็จนั้นเขาจึงไม่ยอมเปลี่ยน...โรงเรียนในโครงการนะครับ คนที่เข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน โค้ชพื้นที่ ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ ครูแกนนำต่างๆ คนเหล่านี้จะมี Mindset ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างชัดเจนนะครับ ไม่ได้ยึดติดอยู่กับผลลัพธ์ระยะสั้น เช่น ผลสอบ O-NET ผลสอบเข้าเรียนต่อโรงเรียนนั้นโรงเรียนนี้ของเด็ก ไม่ได้ยึดติดตรงนั้น แต่มองภาพที่เป็นความสำเร็จยาวไกลมากกว่าเด็กเหล่านี้จะอยู่ในสังคมปัจจุบันหรืออนาคตอย่างมีความสุขมากขึ้น เพราะเขามีทักษะชีวิตมีอะไรอื่นๆ ที่ได้จากการเรียนรู้แบบนี้ อันนี้ก็เป็นความสำเร็จที่ค่อนข้างชัดเจน สามารถประเมินแล้วก็เห็นได้ในเชิงประจักษ์”

จากข้อมูลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการพัฒนาการพัฒนาครูและบุคลากร โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดและความเชื่อ (Mindset) ของครูจากบทบาทผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นโค้ช (Coach) และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) เปลี่ยนความคิดด้านความสำเร็จของโรงเรียนจากเดิมที่ขึ้นอยู่กับผลการสอบซึ่งมีนักเรียนที่ได้คะแนนดีที่คิดเป็นสัดส่วนแล้วมีจำนวนน้อย เปลี่ยนความคิดที่เกี่ยวกับรางวัลความสำเร็จที่เกิดกับคนคนเดียวแต่นำมาคิดเป็นภาพความสำเร็จของโรงเรียน

“เราก็จะมีหลักสูตรปรับประยุกต์มาจากลำปลายมาศพัฒนาเหมือนกันนะ ครับเป็นหลักสูตร *Corrective trainer* คือเอาครูแกนนำในโรงเรียนไปอบรมที่ลำปลายมาศหลังจากนั้นเราก็เอาคนเหล่านี้มาทำเมนคอร์ส (Main course) อบรมครูทั้งโรงเรียน แล้วเราก็เติมในส่วนที่มันเป็นของเราเอง ในส่วนของลำปลายมาศ จะเป็นนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้แบบหน่วยบูรณาการ PBL ซึ่งบูรณาการทุกกลุ่มสาระเข้าด้วยกัน ทำให้การเรียนเป็นรายวิชาตามหลักสูตรแกนกลางถูกลบทิ้งไป แต่ในตัวชีวิตของหลักสูตรแกนกลาง หรือกลุ่มสาระที่บูรณาการ เอามาทำการวิเคราะห์และสร้างหน่วยการเรียนรู้แล้วทำให้การเรียนรู้ของเด็กบรรลุตามตัวชีวิตเหล่านั้น โดยที่ไม่ต้องใช้การเรียนตามเนื้อหาหรือตามหนังสือเรียนของกระทรวง เป็นหน่วยที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงของเขา คราวนี้มันก็จะมีความกดดันนะครับ ทำให้หลายๆ โรงเรียนรวมทั้งผู้บริหาร ชุมชน ตัดสินใจแยกกัน กับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ซึ่งทำให้บางโรงเรียนไม่กล้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนที่มีลักษณะเป็นโรงเรียนชั้นนำ ศึกษาศาสตร์ของเราก็ต้องคิดนวัตกรรมที่สามารถที่จะ *Balance* ระหว่างโรงเรียนที่เขายังไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งหมด พยายามเปลี่ยนการเรียนรู้ในห้องเรียนใหม่ให้มันเป็น *Active Learning* ทีมวิทยากรของศึกษาศาสตร์ต้องมาสร้างการเรียนรู้ที่เป็น *Active Learning* ตามแบบของศึกษาศาสตร์ แล้วก็เอานวัตกรรมนี้ไปอบรมให้กับครูในโรงเรียน แล้วก็เปิดโอกาสให้โรงเรียนเลือกวิธีการจัดการเรียนรู้ว่าจะใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบหน่วยบูรณาการ PBL แบบลำปลายมาศหรือจะเป็น *Active Learning* แบบของศึกษาศาสตร์ มน. หรือบางโรงเรียนอาจจะใช้ผสมผสาน แต่ว่านวัตกรรมตัวนี้ที่ทุกๆ โรงเรียนก็ต้องทำเหมือนกันก็คือจิตศึกษา ให้เป็นการเตรียมคนเพื่อการเรียนรู้ ถ้าไม่มีจิตศึกษาต่อให้นวัตกรรมการเรียนรู้นั้นดีอย่างไรแต่ถ้าคนมันไม่เปิดโหมดการรับรู้ การเรียนรู้นั้นก็ไม่เกิด และปัจจัยที่ทำให้หลายโรงเรียน

ได้รับความกดดันก็คือผู้ปกครอง หลายกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้ปกครองเข้าใจ เช่น นำผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมเหล่านี้จะครึบมาทำจิตศึกษาร่วมกับเด็ก เพื่อให้เขาได้เข้าใจว่าเขาได้อะไรกับสิ่งนี้ แล้วมันเห็นความเปลี่ยนแปลง รวดเร็วครึบ มันก็เลยทำให้ผู้ปกครองในโรงเรียนเหล่านี้เกิดการยอมรับ แล้วก็นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเวลาอันสั้นครึบ”

สถาบันอุดมศึกษายังมีบทบาทในการพัฒนาการพัฒนาครูและบุคลากร ปรับประยุกต์ หลักสูตรในการอบรมครูโดยส่งครูแกนนำไปอบรมหลักสูตร Corrective trainer ที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และกลับมาสร้างหลักสูตรเมนคอร์ส (Main course) เพื่ออบรมให้กับครูทั้งโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ มีการส่งเสริมให้โรงเรียนได้มีโอกาสพัฒนาหลักสูตร สร้างหน่วยการเรียนรู้ขึ้นมาตามบริบทเฉพาะของโรงเรียนเอง ได้มีโอกาสเลือกว่าจะใช้หน่วยบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) หรือจะเป็นการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL)

อาจารย์ผู้จัดทำโครงการได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการลงพื้นที่โคจรร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาร่วมพัฒนา ไว้ดังนี้

“ทุกคนที่เข้าไปในหลักสูตร True Leader แล้วเนี่ยเข้าใจสิ่งที่เรากำลังทำ เข้าใจเจตจำนง เข้าใจเจตนาารมณ์ของการทำงาน เป็นเป้าหมายเดียวกันคือ เรื่องของการสร้างการเรียนรู้ให้กับคนที่เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่ว่าจะคน คนนั้นจะเป็นเด็ก ครู ผู้ปกครอง ผู้บริหาร มันเป็นเรื่องของการสร้างการเรียนรู้ให้กับทุกๆ คนได้เรียนรู้ร่วมกัน เวลาที่พูดคุยกันมันก็จะรู้เรื่องได้ง่าย แล้วก็เราก็จะมีกิจกรรมที่ทำให้คนเหล่านี้จะครึบ เพราะว่าเวลาที่เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ เช่น กิจกรรม Open House เป็นการแสดงผลงานของโรงเรียนต่างๆ ที่ผ่านโครงการในช่วงเวลาหนึ่งแล้วก็นำผลลัพธ์มาโชว์ คนที่เป็นโค้ชในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือครู ในโรงเรียนแกนนำ ศึกษานิเทศก์ รองผอ.เขต ที่มาเป็นโค้ชร่วมกับเรา เขาเห็นความงอกงามของโรงเรียนแล้วเขาก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ตรงนั้น แล้วก็ได้รับคำชมเชยจากคนที่อยู่ภายนอก เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือโรงเรียนอื่นๆ ในเขตพื้นที่ที่ไม่ได้เข้ามาร่วมโครงการ แต่มาเห็นผลงานของเด็ก แล้วเขารู้สึกทึ่งกับสิ่งเหล่านั้น มันก็เลยเป็นผลแบบเป็นผลย้อนกลับไปยังตัวโค้ชต่างๆ มันใช้เวลาในการทำไม่ถึงปีแต่เห็น

“ความเปลี่ยนแปลงแบบที่พลิกฝ่ามือ แล้วเขาเป็นส่วนสำคัญที่มันทำให้เกิด  
สิ่งนั้น เขาก็ได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเขา มันก็เลยทำให้การทำงาน  
ร่วมกับเขามันไม่ยากนะครับ มันง่ายขึ้นเรื่อยๆ”

จากข้อมูลพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการลงพื้นที่ได้ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาร่วมพัฒนา ซึ่งมีการลงพื้นที่ร่วมกันทุกเดือนซึ่งเมื่อทุกคนที่เป็นโค้ชผ่านหลักสูตร True Leader แล้วก็ย่อมมีความเข้าใจเจตนารมณ์ของการทำงาน มีเป้าหมายเดียวกัน จึงทำให้เครือข่ายในการทำงานร่วมกันมีความงอกงามขึ้นจากผลงานที่ปรากฏจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนจากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้สะท้อนบทบาทการทำงานร่วมกันจากการลงพื้นที่  
โค้ชระหว่างโค้ชกลางและโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“ส่วนของผม ก็ช่วยทุกอย่าง เป็นทีมที่พาไป อย่างช่วงโควิด ท่านก็จะใช้  
ไลน์ค่อนข้างที่จะบ่อย ก็ช่วยทั้งหมดเลยคะ ก็คือรับฟังทุกอย่างเราแบ่ง  
แค่นั้นท่านก็ฟังแล้วท่านก็จะช่วยหาวิธีการสนับสนุนทั้งทางตรงและ  
ทางอ้อม ถ้าเขตนี้คือ คน. ประจำเครือข่ายเค้าจะร่วมกับเราทุกชั้นตอนเลย  
มีพลังบวกมาก แล้วก็ช่วยเติมเต็มให้กับตัวผู้บริหารแล้วก็เติมให้กับครูทุกคน  
คือ ช่วยในการเติมพลังสร้างกำลังใจให้เรา ช่วยเติมเต็มให้กับโรงเรียนใน  
เรื่องของการใช้นวัตกรรมถ้าไม่มีเค้าอาจล้มไปแล้วก็ได้ หนองหินอาจจะยุติ  
โครงการไปแล้วก็ได้ ที่สำคัญอีกคนคือ ผอ.เขต ท่านก็จะคอยให้กำลังใจ  
เวลามีอะไรของหนองหินในที่ประชุมก็จะให้โรงเรียนอื่นรู้ว่าหนองหินใช้  
นวัตกรรมตัวนี้อยู่ ท่านก็ชอบนวัตกรรมตัวนี้อยู่แล้วท่านก็สนับสนุนแล้ว  
โรงเรียนหนองหินเป็นโรงเรียนที่มีเม็ดเงินน้อยท่านก็จะสนับสนุนเป็นพิเศษ  
คือโชคดีของหนองหินตรงที่เขตสนับสนุน คน.ก็เต็มที่เหมือนเป็นครูคนหนึ่ง  
ในโรงเรียนเป็นคนช่วยพุงคอยให้กำลังใจและช่วยสนับสนุนอย่างเต็มที่”

จากข้อมูลพบว่าบทบาทการทำงานร่วมกันจากการลงพื้นที่โค้ชระหว่างโค้ชกลางและ  
โค้ชพื้นที่มีความสม่ำเสมอ สามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ช่วยเหลือกัน มีการรับฟัง  
การสนับสนุน เสริมแรงในการทำงาน ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา และสนับสนุนให้โรงเรียนได้มีเวทีในการ  
แสดงผลงาน



สรุปได้ว่าปัจจัยสถาบันอุดมศึกษา มีบทบาทสำคัญในด้านการพัฒนาโค้ชพื้นที่เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากร โดยการพัฒนาที่มีโค้ชให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร True Leader ที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยโค้ชกลาง ได้แก่ อาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ และอาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในพื้นที่ดำเนินโครงการ และโค้ชพื้นที่ที่มีลักษณะผสมผสาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาานิเทศก์ ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนแกนนำ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร มีการปรับเปลี่ยน กรอบความคิดและความเชื่อ (Mindset) ของครูจากบทบาทผู้ถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นโค้ช และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูทุกคนในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการได้เข้าอบรมหลักสูตรเมนคอร์ท เพื่อให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาหลักสูตร สร้างหน่วยการเรียนรู้ขึ้นมาตามบริบทเฉพาะของโรงเรียนเอง ด้านการลงพื้นที่โค้ชร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาร่วมพัฒนา มีความเข้าใจในเจตนารมณ์ของการทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ระหว่างโค้ชกลางและโค้ชพื้นที่ที่มีความสม่ำเสมอ มีการลงพื้นที่ร่วมกันทุกเดือน สามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ช่วยเหลือกัน มีการรับฟัง การสนับสนุน เสริมแรงในการทำงาน ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา และสนับสนุนให้โรงเรียนได้มีเวทีในการแสดงผลงาน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

#### 4.1.3 เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายปัจจัย เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นบทบาทของเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด ดังนี้

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด ไว้ดังนี้

“ครูที่เค้ามาบรรจุใหม่เค้าก็ได้รับการถ่ายทอดในโรงเรียนจากครูที่เค้าเคยไปอบรม แรกๆ เค้าไม่เป็นเลย ควบคุมเด็กไม่ได้ ไม่มั่นใจในกระบวนการที่ทำไป เค้าอึดอัด เค้าประหม่า ในการโค้ชครั้งต่อไปผมก็เอาครูจากหนองหินที่เค้าเก่ง ๆ ไป 2-3 คน ไปประกบและให้ทำให้อึด เค้าก็นัดกันไปดูงานที่โรงเรียนในเดือนถัดมา เค้าก็โอเคเค้ามีรอยยิ้ม มีความมั่นใจมากขึ้น สามารถควบคุมห้องและทำกระบวนการจิตศึกษาได้ ก็ถือว่าเค้าเกิดความมั่นใจว่าทำถูกแล้ว”

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด ไว้ดังนี้

“ในการปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอน ความเปลี่ยนแปลงที่มันเกิดขึ้นในโรงเรียน แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด เพราะโรงเรียนต่างๆ ไปการพัฒนาการส่งเสริมสนับสนุน การลงไปมันไม่มีความต่อเนื่อง แต่ในโครงการนี้มันมีความต่อเนื่อง มีกรอบระยะเวลา แผนกิจกรรมที่ชัดเจน และก็มีงบประมาณสนับสนุน พอเราลงไปนิเทศ ลงพื้นที่อย่างต่อเนื่องเราก็จะเห็นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ทั้งด้านสภาพแวดล้อมภายในบริเวณโรงเรียน ในเชิงสัญลักษณ์ที่เราปรับให้มันเอื้อต่อลักษณะการจัดการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป ก็เห็นได้ว่าตัวครูตัวเด็กก็เปลี่ยน ซึ่งเราก็เห็นได้ชัดเจนกว่าโรงเรียนที่ไม่เข้าร่วม ครูจะนิ่งขึ้น ซึ่งปกติที่เราเข้าไปในโรงเรียนเราจะเห็นครูดูเด็ก แต่โรงเรียนเหล่านี้ก็จะไม่ได้ยินเสียงครูแบบนั้นแต่เราจะเห็นภาพอีกแบบ เด็กวิ่งเข้ามาออกครูเราจะเห็นภาพของความรักความอบอุ่นซึ่งก็เป็นสิ่งที่ประทับใจในโครงการนี้”

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“เมื่อก่อนทีมโค้ชอย่างพวกผมก็จะไปประชุมไปแลกเปลี่ยนปัญหาอุปสรรคกันเดือนละ 1 ครั้ง เครือข่ายเขาก็ตาม ให้โค้ชพื้นที่ลงไป แต่เนื่องด้วยปัญหาสถานการณ์โควิดทำให้ไม่สามารถที่จะลงไปติดตามโรงเรียนได้ โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการในสำนักงานเขตที่ผมกำกับดูแลอยู่รุ่นแรกมี 1 โรงเรียน รุ่นนี้ก็ถือว่าเป็นพี่เลี้ยงตั้งฐานได้แล้ว เค้ารู้อะไร รื้ออะไรทุกอย่างแล้ว ถึงแม้จะมีครูสลับกันเข้าออกเค้าก็สามารถเทรนคนที่เข้ามาใหม่ได้ แต่โรงเรียนที่เข้าใหม่ 3 โรงเรียนนี้บางโรงเรียนก็ไปได้เร็วมาก อย่างชุมชน 17 บ้านนาตาดี เพราะครูเค้าเปลี่ยน Mindset คือเค้าเปลี่ยนความคิด เปลี่ยนกระบวนการคิดต่างๆ เพราะฉะนั้นตัวผู้บริหารมีผลที่จะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จหรือหรือมีปัญหามากที่สุด รองลงมาคือวิชาการ และสามารถก็คือทัศนคติ Mindset ของครูที่จะปรับเปลี่ยนคือปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอนอันนี้คือ ปัจจัยที่จะส่งผลส่วนที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ถ้า ผอ.ดี ครูดี ครูวิชาการดี เปลี่ยน Mindset ได้มันก็จะไปได้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ 1. ผอ. 2. ครูวิชาการ 3. ครูต้องเปลี่ยน Mindset

4. ชุมชนต้องการให้การสนับสนุน ถ้าจะเกิดปัญหาหรืออุปสรรคก็อยู่ที่พวกนี้ทั้งหมดเลย...ครั้งแรกเลยหน่วยของมน. เค้าเจริญไปอบรมกันก่อน เอาครูทั้งโรงเรียนไปอบรมในเรื่องนี้เรียนรู้กระบวนการวิธีการจิตศึกษาทำยังไง Active learning ทำยังไง PLC ทำยังไง เปลี่ยนวิธีคิดเปลี่ยนอะไรต่าง ๆ พอไปอบรมครั้งแรกแล้วได้ลงมาที่โรงเรียน ถ้าโรงเรียนเค้าไปหมดก็จะโอเค ตอนนั้นผมบอกครูในสังกัดผมว่าให้เปลี่ยนความคิดเปลี่ยน Mindset ถ้าใจเรารับหรือเปิดใจแล้วลองดูไม่เสียหาย เราเคยสอนด้วยวิธีการเดิมมาตั้งแต่ไหนแต่ไรแล้วเราลองมาใช้วิธีนี้ดู ถ้ามันไม่ดีก็ค่อยๆเปลี่ยนถ้ามันดีเราก็ต่อยอด...ไปเพื่อสอบถามเค้าว่าในช่วงเดือนที่ผ่านมาเค้าดำเนินการเรื่องอะไรบ้าง เพราะจะมีหลักสูตรจะมีทามไลน์อยู่ว่าช่วงนี้จะต้องทำอะไร แต่หน่วยก็จะมาเป็นเลเวลของมัน ว่าทำอะไรบ้างก็ให้เค้าทำหรือสาธิตการทำจิตศึกษาให้ดูบ้าง แล้วก็มาเล่าถึงปัญหาอุปสรรคแล้วก็วิธีการแก้แล้วเราก็เสริมพลังบวกพลังบวกในที่นี้คือ คำชื่นชมถึงแม้จะดีก็ดีในแบบของพลังบวกคือ จะไม่มีการพูดในเชิงลบว่ามันไม่ดีนะ แต่จะให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในเชิงสร้างสรรค์ จะไม่พูดให้ครูเค้ารู้สึกว่าคุณเองยังทำไม่ได้”

ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“ในส่วนของโค้ชพื้นที่นะคะ ที่เราทำเหมือนกันทุกๆ เขตพื้นที่ที่เป็นเครือข่ายร่วมกันก็จะมี การลงไปโค้ชพื้นที่ในช่วงแรกเดือนละ 1 ครั้ง เริ่มตั้งแต่การเข้าไปครั้งแรกเราก็ไปร่วมประชุมชี้แจงกับโรงเรียน แล้วโรงเรียนเขาก็จะมีการประชุมผู้ปกครองกับคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน ซึ่งตรงนี้เป็นจุดสำคัญว่าครูในโรงเรียนหรือผู้ปกครองในชุมชนเขาไม่เห็นด้วยกับรูปแบบนี้ การดำเนินงานโรงเรียนมันก็จะมีความติดขัดไม่ได้รับการสนับสนุน ฉะนั้นสิ่งแรกที่สำคัญก็คือ สร้างความเข้าใจในพื้นที่ก่อน ลงไปครั้งแรกก็ไปช่วยทางโรงเรียนช่วยท่านผอ. โรงเรียนในการสร้างความเข้าใจกับชุมชนกับครู หลังจากนั้นก็ลงไปโค้ชพื้นที่เดือนละ 1 ครั้ง คือไปดูกิจกรรมที่เขาทำตั้งแต่จิตศึกษา PBL แล้วก็ PLC ก็ลงไปช่วยดูเดือนละ 1 ครั้ง แล้วก็ดูสภาพแวดล้อมเชิงบวก สนามพลังบวก ส่วนมากโค้ชพื้นที่ก็จะช่วยในเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ และไปกระตุ้นเพราะว่าโรงเรียนเหล่านี้เวลาทำไปจริงๆ แล้วปัญหาอุปสรรคมันก็ค่อนข้างเยอะ ถูกแรงต้าน

ทั้งภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียน ถ้าผู้บริหารไม่แน่วแน่ไม่มั่นคงมันก็จะไปไม่รอด เพราะฉะนั้นทางทีมศึกษานิเทศก์ก็ต้องคอยสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจ และก็ช่วยเขาในเรื่องของการเติมความรู้ความเข้าใจ อย่างเช่น ไปอบรมเพิ่มเติมที่ลำปลายมาศ ซึ่งบางครั้งบางกิจกรรมโครงการหลักของม.นเรศวร ก็ไม่ได้ตั้งงบประมาณไว้รองรับ แต่ทางเขตเราก็มีการสนับสนุนเพิ่มเติมเป็นงบของเขตเอง ส่งศึกษานิเทศก์กับผู้บริหารโรงเรียนในเขตเราไปอบรม พัฒนาการทำหน่วย PBL ประมาณนี้”

สรุปได้ว่าปัจจัยเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด มีบทบาทสำคัญในด้านการสนับสนุนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โดยศึกษานิเทศน์ที่มีหน้าที่ดูแลโรงเรียนโดยตรง เพื่อสร้างความมั่นใจและสนับสนุนสิ่งที่โรงเรียนตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ แสดงความจริงใจ และความพร้อมที่จะสนับสนุนของเขตพื้นที่ในทุกโอกาส และยังมีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ให้กับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ โดยเริ่มจากการใช้จิตศึกษากับตนเอง และกับครูในโรงเรียน โค้ชพื้นที่จะต้องเข้าใจบริบทของโรงเรียน รับฟังและทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น สนับสนุนให้มีการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องสร้างความเข้าใจกับครูเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและไม่สร้างทัศนคติเชิงลบให้เกิดกับครู และสนับสนุนให้โรงเรียนได้มีเวทีในการแสดงผลงาน การลงพื้นที่อย่างต่อเนื่อง และความถี่เดือนละ 1 ครั้ง เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

#### 4.1.4 สถานศึกษาร่วมพัฒนา

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์และอธิบายปัจจัย สถานศึกษาร่วมพัฒนา ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นบทบาทของสถานศึกษาร่วมพัฒนา ดังนี้

ครูโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี ไว้ดังนี้

“การเป็นแบบอย่างที่ดีถือว่าสำคัญเลย ถ้าพี่ทำอย่างต่อเนื่องทำจนเป็นวิถี ให้น้องเห็นคือ ไม่ว่าจะเจอปัญหาอะไรก็ตามแต่เราทำ น้องเค้าก็จะเห็นว่า แขนงนำเค้าก็ยังทำตลอด มันก็อาจจะช่วยให้ในใจของเค้าได้ละลายไปเอง แล้วก็ลุกขึ้นมาทำ แต่ถ้าเราเป็นแบบอย่างที่ไม่ดี ทำบ้างไม่ทำบ้างเขาก็ไม่เชื่อมั่นนะ”

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหิน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุน  
ในฐานะโค้ชพื้นที่ ไว้ดังนี้

“ทั้งผอ.ช่วย ครูแกนนำช่วย ครูแกนนำจะมีบทบาทสูงมาก เพราะเค้า  
สามารถคุยกับเพื่อนครูเขาได้ชัดเจนกว่า เราในความเป็นผู้บริหารมันจะมี  
เส้นกันอยู่ ส่วนผู้บริหารก็จะ PLC กับครูแกนนำ แล้วครูแกนนำก็จะ  
ไปปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครูที่มีปัญหา ปัญหาในที่นี้อาจเป็นเรื่องของการปรับ  
ความคิดของเค้า แล้วก็ปัญหาในเรื่องการใช้นวัตกรรม การ PLC  
นี้มีประโยชน์มากๆ เลยนะความสัมพันธ์ในวง PLC มันจะอบอุ่น ก็ชวน  
ให้เค้าเปิดใจ เปิดประเด็นทำให้เราเห็นความคิดของเค้ามากขึ้นเราก็จะ  
เข้าไปช่วยแก้ปัญหาตรงนั้นได้ รวมถึงช่วยสร้างความมั่นใจไปให้กำลังใจ  
อะไรแบบนี้ เราไปอบรมไปเติมความรู้ ไปเติมความเข้าใจ และเติมกำลังใจ  
ให้เราด้วยเป็นระยะๆ ทั้งการที่เค้ามาหาเราหรือเราไปหาเค้า แล้วก็จะม  
ีกลุ่มที่ใช้นวัตกรรมก็จะคอยสร้างกำลังใจให้กัน”

สรุปได้ว่าปัจจัยสถานศึกษาเครือข่ายร่วมพัฒนา มีบทบาทสำคัญในด้านการสนับสนุนการ  
สนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งโรงเรียนจะต้องเป็นต้นแบบ  
ในการนำจิตศึกษา หน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based  
Learning: PBL) และกระบวนการ PLC มาใช้จนเป็นที่ยอมรับ ครูแกนนำหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้มี  
ความรู้ความสามารถในการแนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรให้กับโรงเรียนในเครือข่าย โดยใช้  
กระบวนการ PLC และบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ จะต้องร่วมรับฟัง  
ร่วมแก้ปัญหา ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความมั่นใจ และให้กำลังใจ ต่อโรงเรียน  
เครือข่าย ซึ่งโค้ชจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ เกี่ยวกับการนำกระบวนการจิตศึกษา  
หน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และ  
กระบวนการ PLC มาใช้ โดยสามารถแนะนำสถานศึกษาเครือข่ายได้ทันทีที่ต้องการความช่วยเหลือ  
สถานศึกษาเครือข่ายร่วมพัฒนาซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อ  
การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

4.2 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลอันนำมาสู่การวิเคราะห์ และอธิบายปัจจัยภายในซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) และปัจจัยกระบวนการ (Process) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลจากการเก็บข้อมูล และเหตุการณ์อันสามารถเชื่อมโยงให้เห็นปัจจัยภายใน ดังนี้

#### 4.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

1) บุคลากร (Man) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครู

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า ด้านบุคลากร ไว้ดังนี้

“สิ่งสำคัญที่สุดหรือเรามีปัญหาตั้งแต่บุคลากรเลย แน่นนอนครับมีคุณครูที่เขาไม่เห็นด้วย แล้วคุณครูใช้จิตศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นก็เกิดอีกว่ากระบวนการของการใช้ไม่ค่อยสมบูรณ์ จะทำยังไง ผมก็เหนื่อยเหมือนกันนะ แต่คราวนี้เวลาเราลุยมาแล้ว เรานับหนึ่งไปแล้ว ปัญหาที่มีก็คุยกันเลยนะ แต่อาจจะไม่ค่อยทั้งหมด คุยกับคนที่เราจะสามารถที่จะคุยได้ เขาก็เขาไปอบรมนั้นแหละ เป็นครูแกนนำพอเขารู้รายละเอียด เขาก็ไม่เห็นด้วย คนหนึ่งเขาเข้าใจก็อธิบายพอเขารู้วิธีทำเขาก็ให้ความร่วมมือเขาก็ยอมรับได้ อีกคนหนึ่งไม่เอาเลย ตอนแรกไม่เอาเลยนะ ก็ค่อยๆ เข้าไปพูดคุย ตระล่อมไปตระล่อมมา จนกระทั่งไม่มีการต่อต้าน เราก็ต้องปรับตัว ทุกคนต้องปรับตัวทั้งหมด ปรับตัวทั้งหมดในเรื่องของการวางตน ในเรื่องของการวางตัวใครจะพูดก่อนจะต้องทำเป็นแบบอย่าง พฤติกรรมต่างๆ คือกิจกรรมจิตศึกษา PBL มันเน้นกระตุ้นให้เด็กพูดแสดงออกอยู่แล้ว เด็กทั้งห้องจะตอบอะไรซึ่งมันก็กลายเป็นว่า เด็กก็พูดว่าคุณครูเปลี่ยนไป ผู้ปกครองก็บอكمองว่าคุณครูเปลี่ยนไป...ครูก็พอนะ ครบชั้น คือเราจ้างเพิ่ม เป็นเงินรายได้สถานศึกษา นี่แหละ จากค่าเช่าบ้านพัก และพื้นที่โรงเรียนจัดตลาดนัด ก็จ้างครูภาษาอังกฤษ และครูปฐมวัยเพิ่ม”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ไว้อีกว่า

“ผอ. ช่วยได้เยอะเลยครับ ให้กำลังใจ เป็นแรงหนุนที่ดี ช่วยเหลือได้เยอะเลยครับ คือเริ่มแรกนะ ผอ. เป็นคนสมัครเข้าร่วมโครงการ ผมไปตอนแรกก็รู้สึกซัดๆ นะ หันมองหน้ากัน เรามาเข้าลัทธิอะไรรีเปล่า”

จากข้อมูลที่ได้พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พยายามหาแนวร่วมที่จะสามารถทำให้การดำเนินงานไปถึงเป้าหมายให้ได้ ต้องมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม ศึกษานวัตกรรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ มีภาวะผู้นำ เป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครู จนสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้เกิดขึ้นได้

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้กล่าวถึงครู ไว้ดังนี้

“คนที่มีปัญหาคือคนที่สนิทกับพี่มากที่สุด แล้วรักกันมากที่สุดเลย คนนี้เขาจะต่อต้าน แต่ถามว่ารักกันไหม รักกันมาก คือเราอยู่ด้วยกันมา เขาบรรจุปี 30 ก็ไม่เคยย้ายโรงเรียนเลยแล้วก็เป็นคนเก่าแก่ของโรงเรียนนี้ พี่กับเขาก็สนิทกันเราใช้ความเป็นพี่เป็นน้อง มันเป็นวัฒนธรรมขององค์กรเลยคะ ตรงนี้คือพี่ใหญ่ก็ดูแลน้องๆ น้องก็ต้องเป็นใจคะน้องสามารถแสดงความคิดเห็นได้อะไรได้หมด พี่ก็ยอมรับในความคิดเห็นของน้อง ไม่มีว่าแบ่งก๊กแบ่งเหล่า พี่เป็นครูแกนนำ ก็พยายามคุยกันจนยอมรับกันได้ ก็ไม่มีการต่อต้านคะ”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับครู ไว้คือว่า

“ก่อนหน้านี้ความจริงแล้ว ไม่ค่อยได้รับรู้เรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนที่ใช้จิตศึกษา แล้วก็ PBL เป็นครูก็สอนมา 20 กว่าปี สอนแบบเดิมๆ Active บ้าง แต่คราวนี้มีวันหนึ่งเนาะ ท่านผอ. ให้ไปอบรม เรื่องนี้แหละ แล้วผมก็ยังไม่รู้เรื่องเลยว่าให้ไปอบรมอะไร ประมาณนี้ เอาเราไปนั่ง ล้อมเป็นวงกลม เจอหน้าผู้คนอะไรอย่างนี้ เราก็แปลก มาอบรมอะไรเนี่ย งบประมาณแล้ว เราก็ทำตามเขาไป ซึ่งไม่รู้ว่าเขาให้ทำอะไร และยังไม่เข้าใจ แต่แล้วจากนั้นเขาก็ถาม พอทำไป มันก็เออมันแปลกดี มันเป็นการเรียนรู้ที่แปลก ก็รู้สึกว่ามันเริ่มชอบ เริ่มเข้าใจมากขึ้น พอเข้าใจว่า วิธีการ ที่เขาทำกับเราเนี่ย เอาจริงๆ เขาทำให้เรารู้ว่า สมอของเราเนี่ย แยกเป็นกี่ส่วน แล้วก็ทำให้สมอคิดได้ยังไง เราก็เริ่มเห็นแนวทางที่ชัดเจนว่าการศึกษา มันต้องเป็นอย่างนี้นะครับ เริ่มเข้าใจมากขึ้น ก็เปลี่ยนเริ่มลองลงมือทำกันต่อไป”

ครูแกนนำเป็นอีกหนึ่งในบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งครูแกนนำที่มีความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ ยอมรับนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนตนเอง จึงเป็นหลักในการขับเคลื่อนโครงการเป็นผู้ประสานระหว่างครูด้วยกัน ครูและผู้บริหาร ครูและผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน เมื่อความมุ่งมั่นนั้นเกิดดอกออกผล จึงเกิดการยอมรับของครูในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ซึ่งความเข้าใจ และความเข้มแข็งของครูแกนนำในการสร้างแนวร่วมทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้

## 2) งบประมาณ (Money)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้กล่าวถึงงบประมาณไว้ดังนี้

“งบประมาณในการดำเนินการ เราได้รับการสนับสนุน จากทางโครงการ 100,000 บาท ก็ทยอยมา ส่วนใหญ่ก็จะเป็นการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เขาใช้กันในห้องเรียน ส่วนสภาพแวดล้อม เราก็ใช้งบประมาณของเรานี้แหละ ปรับสภาพตามกันไป โดยเราก็ตั้งงบไว้ส่วนหนึ่งนะครับ จริงๆ แล้วถ้าซื้อวัสดุอุปกรณ์ก็น่าจะเพียงพอ แต่ถ้าเราจะปรับพื้นที่กันจริงๆ มันไม่พอหรอก เพราะโรงเรียนก็มีจุดหลายๆ จุดที่ต้องทำ แต่เราก็ทำตามงบที่มีอยู่ทำตามสภาพบริบทของเราเท่านั้นเอง...เราจ้างครูเพิ่ม เป็นเงินรายได้สถานศึกษา นี้แหละ จากค่าเช่าบ้านพัก และพื้นที่โรงเรียนจัดตลาดนัด ก็จ้างครูภาษาอังกฤษ และครูปฐมวัยเพิ่ม เงินบริจาคของครู ผู้ปกครองก็ระดมกัน เพื่อจัดทุนการศึกษาให้นักเรียน”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้กล่าวถึงงบประมาณ ไว้อีกว่า

“เรื่องงบประมาณ ไม่เพียงพอ ใช้ในเรื่องการผลิตสื่อ สื่อและอุปกรณ์การเรียนมีผลต่อ การจัดการเรียนการสอนมาก”

จากข้อมูลที่ได้พบว่าปัจจัยด้านงบประมาณของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญซึ่งงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนจากโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และงบอุดหนุนที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัดนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนจำเป็นต้องระดมทุนจากส่วนอื่นๆ เช่น การจัดตลาดนัด การให้เช่าบ้านพัก จึงสามารถบรรเทาภาระงบประมาณในส่วนอื่นๆ ได้



### 3) ทรัพยากร (Materials)

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้กล่าวถึงทรัพยากร ไว้ดังนี้

“ถ้าซื้อวัสดุอุปกรณ์ก็น่าจะเพียงพอ แต่สมมุติเราจะปรับพื้นที่กันจริงๆ มันไม่พอหรอก เพราะโรงเรียนก็มีจุดหลายๆ จุดที่ต้องทำแต่เราก็ทำตามงบที่มีอยู่ทำตามสภาพบริบทของเราเท่านั้นเอง คอมพิวเตอร์ก็ยังไม่เพียงพอ อย่างเวลาเรียนก็ใช้ 2 คนต่อ 1 เครื่อง เราอยากให้ใช้ได้คนละเครื่อง จะจัดกิจกรรมได้มีประสิทธิภาพมากกว่า...พื้นที่ของเราเป็นพื้นที่เนินหน้าแล้งก็ไม่มีน้ำ เราใช้น้ำร่วมกับหมู่บ้าน เราจะเปิดทั้งวันก็ได้ มันก็เลยจะดูแล้งๆ หน่อย เราก็ระดมทรัพยากรจากหลายส่วนนะ อย่างการไฟฟ้าก็มาทำระบบไฟให้”

ครูคนที่ 2 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้กล่าวถึงทรัพยากร ไว้อีกว่า

“วัสดุอุปกรณ์ก็ปรับตามสภาพ ไม่เพียงพอ ใช้ในเรื่องการผลิตสื่อ สื่อและอุปกรณ์การเรียนมีผล ต่อ การจัดการเรียนการสอนมาก”

จากการสังเกตพบว่า โรงเรียนมีความพยายามระดมทรัพยากรหลายด้านบนความจำกัดที่มี ห้องเรียนทุกห้องมีคอมพิวเตอร์ ทีวี และเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต เพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ แต่สภาพพื้นที่ของโรงเรียนยังมีข้อจำกัดหลายอย่าง เช่น อาคารเรียนชำรุดทรุดโทรม หอประชุมชำรุด มีปัญหานกพิราบ เป็นต้น

จากข้อมูลที่ได้พบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โรงเรียนได้รับจัดสรรจากเงินอุดหนุนและเงินในโครงการในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู มีการหารายได้เพื่อจ้างครูเพิ่ม และมีความพยายามระดมทรัพยากรจากหลายส่วนบนความจำกัดของโรงเรียน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด

4) การบริหารจัดการ(Management) ประกอบด้วย การบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ทำทนายมีส่วนร่วม การจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ(PLC)คุณภาพ การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร และการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ท้าทายมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

“เราทำ O-NET สูงมาโดยตลอด แต่สิ่งหนึ่งที่ยังคงเป็นปัญหาคือเด็กหลังห้อง ผมมองถึงหลักสูตรฐานสมรรถนะ คราวนี้เราจะไปถึงตรงนั้นได้อย่างไร พอเวลาเราเข้าไปร่วมประชุมที่มัน. เราก็มองว่าตรงนั้นมันไปได้ คราวนี้ ปัจจุบันเวลาเราทำอะไร เขาจะเน้นเด็ก ศตวรรษที่ 21 ผมว่าตรงนั้นมันตอบ โจทย์ได้ กระบวนการนี้มันตอบโจทย์ได้ นิยามไปก่อน พัฒนาเด็กให้มี คุณลักษณะตามศตวรรษที่ 21 ประมาณนี้”

ครูคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ร่วมท้าทาย ไว้อีกว่า

“โรงเรียน มีเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนคือ การพัฒนาผู้เรียนให้มี สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ผู้กำหนดเป้าหมายมีทั้ง ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง กรรมการ ตัวแทนนักเรียน”

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาปีการศึกษา 2564-2566 ของโรงเรียน ชุมชน 17 บ้านนาตาดี พบว่า โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ “ยกระดับคุณภาพการศึกษา พัฒนาคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ มุ่งผลสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน” มีพันธกิจหลัก 5 ข้อ ดังนี้

1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
2. จัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เน้นคุณธรรม จริยธรรม และน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน
3. จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ และทักษะ ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยใช้รูปแบบกระบวนการจัดศึกษา และรูปแบบการเรียนรู้แบบลงมือทำ (Active Learning) เน้นการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL)
4. พัฒนาครูด้วยกระบวนการแห่งชุมชนทางการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) และพัฒนาตน ตามภาระงานที่รับผิดชอบ
5. ส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจกับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน มีเป้าหมาย 3 ข้อ ดังนี้
  1. นักเรียนมีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
  2. นักเรียนมีความรู้ความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรสถานศึกษา
  3. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีเป้าหมายที่ร่วมทำทนายโดยเริ่มต้นจากผู้อำนวยการและครูต้องการพัฒนาเด็กให้มีสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ช่วยเหลือเด็กหลังห้องได้ โดยการใช้กระบวนการจิตศึกษา รูปแบบการเรียนรู้แบบลงมือทำ (Active Learning) เน้นการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) การพัฒนาครูด้วยกระบวนการแห่งชุมชนทางการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) และมีผู้บริหารและครูเป็นผู้นำการกำหนดเป้าหมายและให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และตัวแทนนักเรียน ได้รับทราบข้อมูลและแสดงความคิดเห็น

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม ไว้ดังนี้

“ระบบสารสนเทศนี้มีเยอะเลย อย่างที่เก็บข้อมูล Online ก็เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้างของงานพัสดุ E-Budget เป็นระบบรายงานการเงิน ระบบบัญชี TSL อาหารกลางวัน DMC เป็นรายงานข้อมูลนักเรียน E-Filling ระบบบำเหน็จบำนาญและสวัสดิการการรักษาพยาบาล sch.manage ระบบฐานข้อมูลการบริหารจัดการสถานศึกษา AMSS++ ระบบงานสารบรรณ แล้วก็มีเว็บไซต์ของโรงเรียน เฟสบุ๊คของโรงเรียน ไลน์กลุ่มครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง เราก็เอามาใช้หมด ทั้งจากต้นสังกัด และที่เราทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียนในการบริหารจัดการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน”

ครูคนที่ 1 โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม ไว้อีกว่า

“มีระบบสารสนเทศหลากหลายนะ พร้อมใช้และเป็นปัจจุบันได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมาย การใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาวางแผน ในการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม ทั้งไลน์กลุ่ม ภูเก็ต เฟสบุ๊ค เราก็ใช้หมด”

จากการสังเกตพบว่า โรงเรียนมีการใช้ระบบสารสนเทศที่หลากหลาย ทั้งในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และการสื่อสาร ซึ่งในแต่ละห้องเรียนจะมีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต และมีจอโทรทัศน์ซึ่งสามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ ในห้องผู้อำนวยการจะมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต ผู้อำนวยการสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี อำนาจความสะดวกในการใช้งานสารสนเทศให้กับครูได้ดี เนื่องจากโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนไม่มากนักจึงทำให้สะดวกต่อการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่โปรแกรมของหน่วยงานต้นสังกัด และแพลตฟอร์มของไลน์ (Line) กูเกิล (Google) และเฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อใช้ในการสื่อสารและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูได้จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ ไว้ดังนี้

“การ PLC กันจากการที่นั่งประชุมกันเฉยๆ กลายเป็นว่ามันได้ประโยชน์มากขึ้น มันเน้นไปที่ตัวเด็ก มันเหมือนกับว่ามีปฏิสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น เราก็มีข้อตกลงกันในที่ประชุม PLC อยู่แล้ว เราจะไม่ขัดแย้ง ไม่พูดแทรก มันมีในข้อตกลงในการทำ PLC อยู่แล้ว”

ครูคนที่ 1 โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ ไว้อีกว่า

“PLC สำคัญมาก เหมือนเป็นการนิเทศซึ่งกันและกัน ทุกสัปดาห์ๆ ละสองวัน กระบวนการคืออย่างนี้ เช่น วิชาสังคม วิชาวิทยาศาสตร์ ที่เป็น Active Learning มันก็จะมีบางส่วนที่เชื่อมกัน แล้วก็เอามา PLC เขาก็สอนเนื้อหา มาพอเรามา PBL ถ้ามันไม่ชัด คุณครูที่สอนเขาก็จะมาช่วย สังคมนี้ในส่วนนี้ เอาชิ้นงานโดยการให้ตามชิ้นงานที่ผ่านมา มันจะมีชิ้นงาน ที่ชัดเจนเลยว่า นี่เป็นของสังคม นี่เป็นของวิทยาศาสตร์ คะแนนก็ไม่มีปัญหาก็ช่วยกัน แล้วก็ช่วยกันหาสื่อ สมมุติว่า ป.2 ต้องการดินเหนียว พี่ ป.3 ทามาให้ มันเป็นการเรียนรู้ที่อาศัยกันทั้งครูทั้งเด็กไปด้วยกัน PLC บางทีมันเป็นรูปแบบ บางทีก็ไม่ใช่รูปแบบ ทานข้าวก็ PLC กันไปด้วยบางทีก็เป็นรูปแบบนั่งคุยกันเป็นเรื่องเป็นราว ถ้ามีปัญหาหนักต้อง PLC หลังเลิกเรียนเลยคะ”

จากข้อมูลสรุปได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้กระบวนการชุมชน การเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ โดยมีกระบวนการ PLC 2 รูปแบบ คือกระบวนการ PLC กลุ่มย่อย ที่เมื่อเกิดปัญหา หรือต้องการให้ทำอย่างไรก็ดำเนินกระบวนการ PLC ทันที และกระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน แต่ยังพบว่ากระบวนการ PLC ของโรงเรียนยังไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่มีแผนการจัดการ กระบวนการ PLC ที่ชัดเจน แต่เนื่องจากโรงเรียนมีบุคลากรไม่มากจึงทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ และการแก้ปัญหา

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

“เราได้อยู่โรงเรียนที่มันมีคุณภาพ เราก็นิ่งไม่ได้ สมมุติว่าเราทำให้ O-NET เขาตกคุณภาพเขาตก เราก็จะแย่ เขาก็เปรียบเทียบ คราวนี้มันเกิดเป็น วัฒนธรรมไปแล้วแต่ เราก็มองว่ามันก็แค่นี้แหละ ติวกันยังงั้นมันก็ได้แค่นี้ สิ่งที่เราค้นพบก็คือ หลายๆ คน EQ หรืออะไรมันก็ยังไม่ได้ มีเด็กหลังห้อง ด้วย ทีนี้ถ้าคุณครูใช้วิธีการเดิมมันใช้ไม่ได้ เราก็มองว่าถ้าเราอยู่เฉยๆ มันก็ไม่ได้ ทำไงให้มันได้ ให้มันไปพัฒนาในส่วนของที่เดิมเดิมกันได้อีก...หลายๆ อย่างเราก็ช่วยซัพพอร์ตครูเขา ให้ครูเขาได้สอน ได้อยู่กับเด็ก”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ไว้อีกว่า

“ผอ. เป็นคนนำ ค่อยๆเปลี่ยน Mindset”

ครูคนที่ 2 โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ไว้อีกว่า

“ผอ. ช่วยได้เยอะเลยครับ ให้กำลังใจ เป็นแรงหนุนที่ดี คือเริ่มแรกนะ ผอ. เป็นคนสมัครเข้าร่วมโครงการ ไปตอนแรกก็รู้สึกซัดๆ นะ หันมองหน้ากัน เราไปเข้าลัทธิอะไรไปเล่า ก่อนหน้าไม่ค่อยได้รับรู้เรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนที่ใช้ จิตศึกษาแล้วก็ PBL เพราะเป็นครูที่สอนมา 20 กว่าปี สอนแบบเดิมๆ แต่คราวนี้มีวันหนึ่ง ผอ. ให้ไปอบรมเรื่องนี้แหละ แล้วผมก็ยังไม่รู้เรื่องเลยทำให้ไปอบรมอะไร เอาเราไปนั่ง ล้อมเป็นวงกลม เจอหน้าผู้คน เราก็แปลก เข้ามารอบอะไร งบไปหมดแล้ว เราก็ทำตามเขาไป ซึ่งไม่รู้ว่าเขาให้ทำ อะไร และยังไม่เข้าใจ แต่แล้วจากนั้นเขาก็ถาม พอทำไป ก็เออมันแปลกดี

เรารู้สึกว่าเริ่มชอบ เริ่มเข้าใจมากขึ้น พอเข้าใจว่าวิธีการที่เขาทำกับเรา เขาทำให้เรารู้ว่า สมองของเราเนี่ย แยกเป็นกี่ส่วน แล้วก็ทำให้เรามองคิด ได้ยังไง เราก็เริ่มเห็นแนวทางที่ชัดเจนว่าการศึกษา มันต้องเป็นอย่างนี้นะ ครับ เราเข้าใจมากขึ้น เราก็นั่นแหละเปลี่ยนเริ่มลองลงมือทำกันต่อไป”

จากข้อมูลสรุปได้ว่าการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้นำอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นพยายาม เป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง และต้องเป็นผู้นำที่สร้าง การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึง เป็นปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

“ก็ยังคงปรับอีกเยอะ พื้นที่โรงเรียนตั้งอยู่บนเนิน หน้าแล้งก็จะแล้งน้ำ แล้วเราใช้น้ำร่วมกับชุมชน จะเปิดน้ำทั้งหมดมารดสนาม รดสวนหย่อมทุกที่ คงเป็นไปได้ อากาศก็เก่า ทรุดโทรม เพราะใช้มานานมาก ทำเรื่อง ซ่อมแซมไป เขาก็บอกให้ทำเรื่องรื้อถอน เราก็กลัวว่าถ้ารื้อถอนแล้วจะไม่มี งบประมาณอาคารใหม่ให้เรา ก็พยายามปรับเท่าที่ได้...มันจะต้องแสดงเป็น ลักษณะของรูปธรรมก่อน มาทำป้าย เพื่อที่จะบ่งบอกว่าเรามุ่งมั่นที่จะทำ ก็ติดป้ายตามหน้าโรงเรียน ตามอาคารต่างๆ แล้วก็ปรับสภาพแวดล้อมให้ มันสอดคล้องกับกระบวนการทำจิตศึกษาในห้องเรียน แล้วก็ปรับเปลี่ยนกันไปทั้งหมดพวกใช้พื้นที่ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด...ห้ามใช้โทรศัพท์ขณะงาน ต้องแสดงความคิดเห็นให้เป็นความคิดเห็นเชิงบวก ประมาณนี้แหละ ข้อตกลงก็มีอยู่หลายอย่าง พฤติกรรมของครูก็เปลี่ยนไป ก็ต้องทำตัวเองให้ เป็นแบบอย่างให้กับเด็กๆ ด้วย ทุกคนต้องปรับตัวทั้งหมด ปรับตัวทั้งหมด ในเรื่องของการวางตน ในเรื่องของการวางตัวใครจะพูดก่อน ในเรื่องของการทำเป็นแบบอย่าง กิจกรรมจิตศึกษา PBL มันเน้นกระตุ้นให้เด็กพูด แสดงออกอยู่แล้วเด็กทั้งห้องจะตอบอะไรซึ่งมันก็กลายเป็นว่า เด็กก็พูดว่า คุณครูเปลี่ยนไป ผู้ปกครองก็บอกมองว่าคุณครูเปลี่ยนไป คุณครูไม่ดุ คุณครู พูดเชิงบวกหมดเลยนะ พอคุณครูเขาเปลี่ยนไปเด็กก็เปลี่ยนตาม”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้อีกว่า

“สภาพแวดล้อม สะอาดร่มรื่น เห็นแล้วสบายใจเกิดความสุข จิตศึกษาตอน เข้าที่สงบ นิ่ง คือธรรมชาติอยู่กับธรรมชาติให้มันมีความสุข ให้เรียนรู้อย่าง มีความสุข มองบวกเพิ่มนะก็จะอารมณ์ดีทั้งวัน เด็กมีความสุข ครูมีความสุข”

นักเรียนของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้อีกว่า

“นักเรียน 1 : โรงเรียนสะอาดกว่าเมื่อก่อนเยอะค่ะ แล้วก็มันมีโต๊ะ แต่มันไม่มีชื่อ แต่หนูชอบไปนั่งตรงนั้นที่สุด ใต้ต้นไม้ เย็นสบายดีค่ะ  
นักเรียน 2 : เอ่อ มันจะเป็นตรงโต๊ะหน้าสนามกีฬาค่ะ มันมีความสุขมากเลยนะค่ะ เพราะว่าจะแบ่งขนมกันกิน ดูไป พูดคุยกันไปค่ะ”

ผู้ปกครองนักเรียน ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ไว้อีกว่า

“จากการมองเข้าไปนะค่ะโรงเรียนมันก็ดูสะอาดดูเรียบร้อยค่ะ เขาตกแต่งภูมิทัศน์ ตกแต่งสถานที่”

จากการสังเกตพบว่า พื้นที่ของโรงเรียนตั้งอยู่บนเนิน แห้งแล้งเพราะขาดแคลนน้ำ อาคารเรียนผ่านการใช้งานมาอย่างยาวนาน ชำรุดทรุดโทรม หอประชุมมีปัญหาเรื่องนกพิราบ เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ใจกลางชุมชน พบปัญหาสัตว์เลื้อยในชุมชนเข้ามายังบริเวณโรงเรียน ถนนด้านหน้าโรงเรียนเป็นทางตรงและทางขึ้นเนิน เป็นมุมบังตาต่อการข้ามถนน เสี่ยงเกิดอันตราย แต่โดยรวมโรงเรียนพยายามจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สวนหย่อม ให้เป็นสนามพลังบวกเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้นั้นโรงเรียนสามารถจัดการได้ดี ผ่านการร้อยเรียงกิจกรรมตั้งแต่เด็กเริ่มเข้าประตูโรงเรียนจนถึงเวลาเลิกเรียน

จากข้อมูลสรุปได้ว่าโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีความพยายามจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข โดยเน้นที่ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการทางเดิน สวนหย่อม ให้มีความพร้อม หลากหลาย และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน แต่โรงเรียนยังประสบกับปัญหาอาคารชำรุดทรุดโทรม นกพิราบ การขาดแคลนน้ำ สัตว์เลี้ยงในชุมชน และความปลอดภัยบริเวณหน้าโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการได้เล็งเห็นความสำคัญและพยายามที่จะเขียนโครงการเพื่อดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในระยะยาว ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้นั้น โรงเรียนสามารถจัดการได้ดี ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

#### 4.2.2 ปัจจัยกระบวนการ

##### 1) การออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก ไว้ดังนี้

“เด็กไม่พูดก็กลัวพูด เด็กไม่กล้าคิดก็กลัวคิด เหมือนตอนเข้าเข้าแถว เราไม่ต้องควบคุมละ เด็กก็จะขึ้นพูดเวลาเข้าแถว เด็กจะมีส่วนร่วมทุกคน ผมยังชอบเลยว่าเมื่อก่อนไม่ค่อยสนใจ เด็กที่ไม่สนใจก็ไม่สนใจเดี๋ยวนี้เด็กทุกคนจะต้องเข้ามาร่วมกิจกรรม โดยเฉพาะ PBL ผมว่า เด็กทุกคนได้เข้ากลุ่ม ได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ได้เขียน ได้วาดภาพ ทำกิจกรรมทุกคนตามศักยภาพของเด็ก”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก ไว้อีกว่า

“อย่างวิชาวิทยาศาสตร์จะเป็น Active Learning มันก็จะมีบางส่วนที่เราไปร่วมกับสังคมพอจัด Active มาแล้วก็เอามา PLC คุณครูประจำชั้น PLC โดยตรงเลยคะ เช่น รุ่งเกิดขึ้นได้อย่างไร เขาก็สอนเนื้อหามาแล้ว ทีนี้เรามาจัด PBL ถ้ามันไม่ชัดก็คุณครูวิทย์ที่สอนเขาก็จะมาช่วยคะ มันจะมีชิ้นงานที่ชัดเจนเลยว่านี่เป็นของสังคม นี่เป็นของวิทยาศาสตร์ ก็ช่วยกันได้ดี แล้วก็ช่วยกันหาสื่อด้วยคะ สมมุติว่า ป. 2 ต้องการดินเหนียว ทีป. 3 หามาให้คะ แบบบ้านใครมีอะไร มันเป็นการเรียนรู้ที่ อาศัยกันทั้งคุณครูทั้งเด็ก ส่วนกิจกรรมในชุมชนก็จะพาเด็กไปเรียนรู้ เช่น เวลามีนงานประเพณี ก็พาเด็กๆ ไปเข้าร่วม แล้วก็มีการกลุ่มอาชีพที่มาให้ความรู้กับเด็กคะ”



จากการสังเกตการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี โรงเรียนได้นำ นวัตกรรมจิตศึกษา หน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) ในวิชาหลัก และ กระบวนการ AAR มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งเป็นกระบวนการออกแบบการเรียนรู้ และจัดการชั้นเรียนเชิงรุกโดยมีเป้าหมายที่การพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งครูทุกคน ทุกระดับชั้น ได้ดำเนินการจัดกิจกรรมโดยพร้อมเพรียงกัน นักเรียนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีกระบวนการออกแบบการเรียนรู้และ จัดการชั้นเรียนเชิงรุกโดยมีเป้าหมายที่การพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C ทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพและวิชาชีพ ใช้จิตศึกษาหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหา เป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) ในวิชาหลัก และกระบวนการ AAR เป็นนวัตกรรมขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ และ ใช้กระบวนการ PLC ในการบริหารจัดการ และยังส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ ของชุมชนอีกด้วย

## 2) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียน เชิงบวก ไว้ดังนี้

*“เราใช้จิตศึกษา มันก็ต้องเป็นห้องเรียนเชิงบวก กิจกรรมจิตศึกษามันเน้น กระตุ้นให้เด็กพูด แสดงออกอยู่แล้ว เด็กก็พูดว่าคุณครูเปลี่ยนไป ผู้ปกครอง ก็บอกร้องว่าคุณครูเปลี่ยนไป คุณครูไม่ดุ คุณครูพูดเชิงบวกหมดเลยนะ พอคุณครูเขาเปลี่ยนไปเด็กก็เปลี่ยนตามครู ก็นั่งขึ้นการดูดำไม่มี”*

นักเรียนคนที่ 2 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ชั้นเรียนเชิงบวก ไว้คือว่า

*“ดีใจค่ะที่ได้เรียนที่นี่ ครูใจดีค่ะ”*

จากการสังเกตพบว่าโรงเรียนมีการนำจิตศึกษามาใช้ ทำให้นักเรียนมีสติ รู้ตัวอยู่ตลอดเวลา มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกตั้งแต่หน้าโรงเรียน การปรนนิบัติพื้นที่ กิจกรรมหน้าเสาธง การทำ จิตศึกษาในห้องเรียน การเรียนรู้ในห้องเรียน การรับประทานอาหารเช้า การจัดเก็บทำความสะอาด กิจกรรมก่อนขึ้นห้องเรียนในภาคบ่าย กิจกรรม Body Scan การเดินทางกลับบ้าน ทุกอย่างเป็น เชิงบวกร้อยเรียงกัน มีความหมาย และใช้คำพูดที่แผ่วเบา รุ่นพี่สามารถนำรุ่นน้องได้

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยการใช้จิตศึกษาเป็นฐานและเป็นวิถี มีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย จากการออกแบบกิจกรรมประจำวันที่มีร้อยเรียงกันอย่างมีความหมาย โดยครูเปลี่ยนจากการพูดเสียงดังเป็นพูดเสียงเบา เปลี่ยนจากที่มีคำพูดที่รุนแรง สนับสนุนการใช้เหตุผลประกอบการคิดและการตัดสินใจ ทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือเด็กสงบลง นิ่งขึ้น มีวินัยมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

### 3) การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไว้ดังนี้

“ช่วงที่เป็นโควิดก็บริหารจัดการการเรียนการสอนเป็น On-Hands ร่วมกับ Online ต้องบอกตามความเป็นจริงว่าในกิจกรรมจิตศึกษา ผมดูจากกลุ่มที่ได้ดำเนินการจะมีคุณครูที่ดำเนินการ ให้ทำที่บ้านแล้วส่งคลิปมาให้ดู ที่นี้เสียงมาจากไหน อย่างเช่นว่า เสียงคุณครูเขาก็ส่งไปให้เด็กเปิดตอนเช้า แต่ที่นี้ทำคนเดียวไง จิตศึกษาเขาทำเป็นกลุ่ม มันก็ไม่ได้ผลเท่าที่ควรนะ อาจจะมีขยับนิ้วขยับมือคนเดียว ส่วนภาคบ่าย ครูเขาก็จะส่งไฟล์เพลงไป แล้วครูเขาก็ทำออนไลน์นั่นแหละ อธิบายคือเด็กก็จะทำตามคลิปที่ครูเขาส่งไป ไม่มีเสียงเพลงเขาก็จะเปิดเพลง และฟังคำพูดของครูอะไรต่างๆอย่างนี้คุณครูเขาก็ใช้ตรงนี้แหละเป็นคลิปให้เด็กเปิดแล้วก็ทำคนเดียวอยู่ที่บ้าน”

จากการสังเกตพบว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมการใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างหลากหลาย ทั้งในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และการสื่อสาร ซึ่งในแต่ละห้องเรียนจะมีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต และมีจอโทรทัศน์ซึ่งสามารถใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ มีห้องคอมพิวเตอร์แต่ยังไม่เพียงพอ มีห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ ห้องแสดงผลงาน แพลงผัก แหล่งเรียนรู้ทางการเกษตร แต่เนื่องจากพื้นที่ของโรงเรียนตั้งอยู่บนเนินแห้งแล้งเพราะขาดแคลนน้ำ อาคารเรียนผ่านการใช้งานมาอย่างยาวนาน ซ้ำรุดทรุดโทรม หอประชุมมีปัญหาเรื่องนกพิราบ เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ใจกลางชุมชน พบปัญหาสัตว์เลี้ยงในชุมชนเข้ามายังบริเวณโรงเรียน แต่โดยรวมโรงเรียนพยายามจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สวนหย่อม ให้เป็นสนามพลังบวก เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีการนำสื่อ และเทคโนโลยี มาใช้ในการสื่อสารและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะช่วงโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้ แต่ก็พบปัญหาการบริหารจัดการทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โรงเรียนมีความพยายามจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข โดยเน้นที่ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ให้มีความพร้อม หลากหลาย และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน แต่โรงเรียนยังประสบกับปัญหาอาคารชำรุดทรุดโทรม นกพิราบ การขาดแคลนน้ำ สัตว์เลี้ยงในชุมชน และความปลอดภัยบริเวณหน้าโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการได้เล็งเห็นความสำคัญและพยายามที่จะเขียนโครงการเพื่อดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในระยะยาว ซึ่งเป็นปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

#### 5) การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้ดังนี้

“ก็ใช้ลักษณะการสอนวิชาหลัก ภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ แล้วก็วิทยาศาสตร์ก็หลักด้วย จัด PBL ด้วย ในส่วนคุณลักษณะอันพึงประสงค์อะไรต่างๆ อีก 5 กลุ่มสาระใช้ PBL ไปเลย เอากิจกรรมงานบ้านมาประเมินอย่างตัวอย่าง PBL ก็ไปช่วยผู้ปกครองทำไร่บ้าง ทำนู่นทำนี่ในบ้านนะ แต่ที่นี้การวัดผล ถ้ากลุ่มสาระแบบนี้ที่ทำที่บ้านผมว่าบางครั้งมันก็ยากอยู่นะ เป็นปัญหาที่เราจะวัดและประเมินผลอย่างจริงๆ จังๆ ว่าผ่านตัวชี้วัดใหม่อะไรไหม ซึ่งเราส่งไปแล้ว บางครั้งเราก็เก็บได้เลยโดยไม่มีการทดสอบอยู่แล้ว แล้วเราก็บอกไม่ต้องทดสอบ ให้เก็บชิ้นงานไว้ ประเมินจากชิ้นงาน”

ครูคนที่ 1 ของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ไว้อีกว่า

“เราได้ที่ 1 O-NET ของเขตมา คุณภาพจาก สมศ. ก็ระดับดีเลิศ ดีเลิศหมดเลย เราเป็นที่ปจจริงๆ แต่ที่นี้เราก็มองว่านั่นคือ knowledge อย่างเดียวจริงๆ อย่างพูดภาษาอังกฤษ อย่างเขตมาวัด ก็พูดได้ไง แต่ถามว่าให้พูดก็คือจากการเรียนรู้ จากคุณครูถามว่าเด็กได้ไปแสดงอะไรที่แบบคิดด้วยตัวเองไหม มันไม่มีไม่มีโอกาสพูด What your name? ก็คือ What your name? ก็ตอบ My name is... ก็ได้แต่ถามว่าเด็กได้ไปคุยกัน ไปเจอกัน

แล้วทักกันอย่างนี้ นอกสถานการณ์มันมีไหม มันไม่มีไง แต่พอ PBL มันมีไง  
 นั้นแหละเราถึงบอกว่า ที่เขาวัดกันอยู่นี้ O-NET มันก็ knowledge คือ  
 วัดจากความรู้ทั้งนั้น เด็กมีความรู้ก็ตอบได้ เองง่ายๆ คำไหนเป็นคำพิเศษ  
 แต่งประโยคมาเด็กก็มีการคิด วิเคราะห์ คิดได้ วิเคราะห์ได้มัย ก็เอาความรู้มา  
 ใช้ แต่ชีวิตจริง มีไหมพ่อแม่ถามว่าคำไหนเป็นคำพิเศษ มันไม่มี พูดคำเป็น  
 หรือคำตายกำลังพูดอยู่จะมีไหม ไม่มีใครถาม มันไม่ได้ใช้ที่แหละที่เราอยาก  
 เปลี่ยน เปลี่ยน Skill ค่ะตรงนี้ชัดเจนมากนี้แหละคือประเด็นเลย...มันไม่มี  
 การตัดสินใจทุกคนก็เรียนรู้อย่างมีความสุข ต่างคนต่างช่วยกันพัฒนาไป  
 ด้วยกันอันไหนไม่ได้เราช่วยกันแชร์กันเลยนะ ก็โอเคเลย ครูบอกครูไม่  
 ตัดสินแล้วนะ แต่ทุกคนต้องมุ่งมั่นไปด้วยกันมีเป้าหมายเดียวกันว่าวันนี้ถ้า  
 การทหารจะช่วยกันหารยังงี้ จะมองยังงี้ คนไหนไม่ได้บ้าง มันไปด้วยกัน  
 ได้ค่ะ มันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีมากๆ เลย”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี มีการวัดและประเมินผลหลากหลาย  
 ตามสภาพจริง โดยยังมีการใช้ระบบเกรดตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
 พื้นฐาน มีการบูรณาการในหน่วยกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based  
 Learning: PBL) ใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งนำนวัตกรรมของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามาใช้  
 และมีแผนที่จะออกแบบหน่วยการเรียนรู้ตามบริบทของโรงเรียนเอง มีการวัดและประเมินผลจาก  
 กระบวนการปฏิบัติงานและชิ้นงานแล้วจึงมาตัดสินเป็นระบบเกรด ซึ่งเป็นปัจจัยกระบวนการที่ส่งผล  
 ต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี

#### 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างเครือข่าย  
 ความร่วมมือระดับชั้นเรียน ไว้ดังนี้

“เครือข่ายการเรียนรู้ กิจกรรมต่างๆ เช่น ปลูกผัก ชมพู สบู่ ก็ครู  
 ในโรงเรียนนี้ละครับ ก็มีการ PLC กัน ร่วมกันแก้ปัญหาทุกอย่างมันก็ผ่าน  
 ไปได้”

ครูคนที่ 1 โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน ไว้อีกว่า

“แต่ทุกคนช่วยกันนะ เวลาทำ PLC ทุกคนช่วยกันช่วยกัน คุณครูเด็กป.1 ป.2 ป.3 ก็ต้องไปช่วยบางที่ ป.4 ป.5 ป.6 มีปัญหาครูเด็กป.1 ป.2 ป.3 ก็มีคำแนะนำว่าพีเออาแบบนี้ใหม่”

ครูคนที่ 2 โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน ไว้อีกว่า

“เริ่มปฏิบัติเริ่มเรียนรู้ก็เริ่มเข้าใจ ตรงไหนที่ติดปัญหา อะไรก็จะมาคุย แต่ก็ยังมีบางส่วนที่ยัง ไม่สามารถจะปรับอะไรได้มากนัก เวลาเราที่มีปัญหาบ่อยๆ เราก็จะมานั่งคุยกันแล้วก็มาแลกเปลี่ยนนะครับ อย่างการช่วยเหลือกันจากกิจกรรม PBL ก็เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์ แล้วก็พูดถึงความงอกงามที่เกิดขึ้น ครับว่ามันเกิดอะไรขึ้นเปลี่ยนแปลงยังไง มันก็เป็นแรงผลักดันของครูละนะครับเมื่อเห็นความสำเร็จ คุณครูก็เกิดความภูมิใจ นะครับถ้ามีปัญหาคุณครูก็ไป PLC กันนะครับ”

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาตี มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากรน้อย จึงมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการเชื่อมประสานโดยกระบวนการ PLC และหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) มีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหา และพัฒนา ให้เป็นไปตามหลักสูตร

## ตอนที่ 2 ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษา เกี่ยวกับผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) จำแนกเป็นรายประเด็นดังนี้

ตาราง 5 เปรียบเทียบผลผลิตด้านโรงเรียนพัฒนาตนเอง

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	โรงเรียน มีเป้าหมาย ที่ร่วม ทำ	มีเป้าหมายที่ร่วมทำทำ ชัดเจน ผู้อำนวยการ โรงเรียน มีเป้าหมายที่ ทำทำส่วนตัว มีความ เชื่อมั่นในนวัตกรรมจิต ศึกษา หน่วยบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้โดย ใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และ กระบวนการ PLC ที่ สามารถพัฒนาเด็กให้ เกิดสมรรถนะที่สำคัญใน ศตวรรษที่ 21 ได้ มีการ ทำ MOU กับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องและชุมชน มีรูปแบบของการบริหาร จัดการโรงเรียนโดยเน้น เรื่องการพัฒนาเด็กใน ศตวรรษที่ 21 และเป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม มีแผนรายปีและมีการ ประเมินเป้าหมาย มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ โรงเรียนที่มาศึกษาดูงาน	มีเป้าหมายที่ร่วม ทำทำชัดเจน โดยมี เป้าหมายที่ร่วมทำทำ เป็นลักษณะ เฉพาะคือ ต้องการให้โรงเรียน เป็นบ้านที่อบอุ่น และ ต้องการพัฒนาคุณภาพ ของนักเรียนเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมาย ในแผน พัฒนาคุณภาพ การศึกษาจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เป้าหมายเชิง เอกลักษณ์ 1 ข้อ เป้าหมายที่เกี่ยวข้อง กับทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 และ คุณธรรมจริยธรรมของ นักเรียน 4 ข้อ การพัฒนาบุคลากร และการจัดการเรียน การสอน 1 ข้อ และ การบริหารจัดการแบบ บูรณาการอย่างมี ส่วนร่วม 1 ข้อ	มีเป้าหมายที่ร่วม ทำทำโดยเริ่มต้นจาก ผู้อำนวยการและครู ต้องการพัฒนาเด็กให้มี สมรรถนะที่สำคัญใน ศตวรรษที่ 21 มีความรู้ ความสามารถตาม มาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ ช่วยเหลือเด็กหลังห้อง ได้ โดยการใช้กระบวนการ จิตศึกษา รูปแบบ การจัดการเรียนรู้เชิง รุก (Active Learning) เน้นการเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นฐาน (PBL) การพัฒนาครูด้วย กระบวนการแห่งชุมชน ทางการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)

ตาราง 5 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
2	โรงเรียน มีระบบ สารสนเทศ คุณภาพ	มีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการบริหาร จัดการ การสื่อสาร และ การจัดการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่โปรแกรมวัดผล ของสำนักงานคณะ กรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ระบบ DMC ระบบ Q-Info แพลตฟอร์มของกูเกิล (Google) และเฟสบุ๊ก (Facebook) ซึ่งผู้บริหาร ได้สนับสนุนให้ครูได้ จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการโดยใช้ ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการจัด กิจกรรมการเรียนการ สอน การพัฒนาเพื่อให้มี การเชื่อมโยงข้อมูล และ การส่งเสริมให้ครูได้ใช้ ระบบออนไลน์ในการ สื่อสารและจัดการเรียน การสอนโดยเฉพาะช่วง โรคติดต่อไวรัสโคโรน่า	มีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการ บริหารจัดการ การสื่อสาร และการ จัดการเรียนการสอน ได้แก่ โปรแกรมของ หน่วย งานต้นสังกัด เชื่อมโยงมาสู่เว็บเพจ ของโรงเรียนที่ใช้ใน การประชาสัมพันธ์ให้ นักเรียนและผู้ปกครอง ได้รับทราบ ตลอด จนไลน์กลุ่มใหญ่ที่มีทั้ง ผู้บริหาร ครู และ ผู้ปกครองอยู่ด้วยกัน ผู้บริหารได้สนับสนุนให้ ครูได้จัดเก็บข้อมูล สารสนเทศ บริหาร จัดการโดยใช้ข้อมูล สารสนเทศ และการ ส่งเสริมให้ครูได้ใช้ ระบบออนไลน์ในการ สื่อสารและจัดการ เรียนการสอน ตาม ความถนัดของครู และ	มีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการ บริหารจัดการ การสื่อสาร และการ จัดการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่โปรแกรมของ หน่วย งานต้นสังกัด และแพลตฟอร์มของ ไลน์ (Line) กูเกิล (Google) และเฟสบุ๊ก (Facebook) เพื่อใช้ใน การสื่อสารและการ จัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารได้สนับสนุน ให้ครูได้จัดเก็บข้อมูล สารสนเทศ บริหาร จัดการโดยใช้ข้อมูล สารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน

ตาราง 5 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
2	โรงเรียน มีระบบ สารสนเทศ คุณภาพ (ต่อ)	ซึ่งไม่สามารถจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่ โรงเรียนได้ และมีความ พยายามที่จะพัฒนา ระบบสารสนเทศให้มี คุณภาพยิ่งขึ้นโดยการ เก็บข้อมูลแล้วสามารถ บูรณาการส่งต่อข้อมูล และใช้ข้อมูลได้สะดวก ยิ่งขึ้น	ตามความสามารถใน การเข้าถึงของนักเรียน และผู้ปกครอง โดยเฉพาะช่วงโรคติด เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่วนระบบ Q-Info โรงเรียนยังพบปัญหา การดำเนินการจัดเก็บ ข้อมูล	
3	โรงเรียน มีวัฒนธรรม องค์กร คุณภาพ	มีการใช้จิตศึกษา เป็นฐานในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพ และสร้าง การมีส่วนร่วมโดยใช้ กระบวนการ PLC ในการขับเคลื่อน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วม ตัดสินใจ ร่วมกับทุกคน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จนเป็นวิถีและเกิดเป็น วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพ	มีวัฒนธรรมการทำงาน เป็นทีม เป็นวัฒนธรรม องค์กรคุณภาพ มีความ เข้มแข็งของระบบสาย ชั้น ครูและบุคลากรมี ความมุ่งมั่นตั้งในการ ทำงาน กิจกรรม PLC ช่วยสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพให้กับโรงเรียน ทำให้เกิดการช่วยเหลือ กัน อีกทั้งผู้บริหารยัง เป็นตัวอย่างที่ดีในการ บริหารงานแบบมี ส่วนร่วม	มีวัฒนธรรมองค์กร แบบพี่น้องที่ช่วยเหลือ กัน เคารพซึ่งกันและ กัน ร่วมคิด ร่วมทำ มีความเป็น ประชาธิปไตย การใช้กระบวนการจิต ศึกษาและ กระบวนการ PLC มาช่วยส่งเสริมให้ โรงเรียนมีวัฒนธรรม องค์กรที่เข้มแข็ง มากขึ้น



ตาราง 5 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
4	โรงเรียน มีระบบ บริหาร จัดการ คุณภาพ	มีโครงสร้างบริหารงาน 4 ฝ่าย มีการบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) มีกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการ PLC มีเครือข่ายในระดับชั้นเรียน ใช้กระบวนการ PLC ทุกระดับ ทำให้เกิดการคิดการตัดสินใจร่วม และสร้างวิธีการที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ความช่วยเหลือกันเมื่อปฏิบัติงาน และ 3) ผู้บริหารมีจุดยืนทางการบริหารที่มั่นคง มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มีเป้าหมายชัดเจน ซึ่งสามารถเป็นหลักให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้	มีโครงสร้างบริหารงาน 4 ฝ่าย โดยจุดเด่นของโรงเรียนคือมีการบริหารจัดการเชิงรุก อย่างมีส่วนร่วม มีแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่มีเอกลักษณ์ มีการใช้กระบวนการ PLC ทุกระดับ โดยกระบวนการนี้ทำให้เกิดการคิดการตัดสินใจร่วมและสร้างวิธีการที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้ความช่วยเหลือกันเมื่อปฏิบัติงาน และ ผู้บริหารมีจุดยืนทางการบริหารที่มั่นคง มีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้	มีโครงสร้างการบริหารงาน 4 ฝ่าย มีจุดเด่นโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากระบบการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า PART in PDCA(s) Model ที่ใช้วิธีการบริหารจัดการเป็นทีม เป็นระบบ ใช้กระบวนการ PLC มาช่วยบริหารจัดการเชิงคุณภาพ และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จนทำให้โรงเรียนได้รับการรับรองคุณภาพจาก สมศ. รอบที่ 4 และได้รับการรางวัล IQA Award

ตาราง 5 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
5	โรงเรียน มีสภาพ แวดล้อม เหมาะสม สม	มีการจัดสภาพแวดล้อม โดยเน้นสร้างพลังบวก ให้กับนักเรียนได้เรียนรู้ อย่างมีความสุข ให้ความสำคัญกับการ จัดสภาพแวดล้อมโดย กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหาร และ แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจุดเด่นของสภาพ แวดล้อมทางกายภาพ ของโรงเรียนคือมีต้นไม้ ใหญ่ที่ทางโรงเรียนได้ อนุรักษ์ไว้ และจัด สภาพแวดล้อมให้มีความ พร้อม หลากหลาย และ เอื้อต่อการเรียนรู้ของ นักเรียนทั้งในห้อง เรียน ห้องปฏิบัติการ และบริเวณต่างๆ ของ โรงเรียน มีการจัด สภาพแวดล้อมทางสังคม ให้กับนักเรียนโดยเน้น ความคิดสร้างสรรค์	มีปัญหาเรื่องสถานที่ ของโรงเรียนที่ตั้งอยู่ กลางใจเมือง มีพื้นที่ จำกัด จึงต้องบริหาร จัดการจัดสภาพ แวดล้อมให้เกิด ประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงการสร้าง พลังบวกให้กับนักเรียน ได้เรียนรู้อย่างมี ความสุข และเป็น แหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา มีการสร้าง สภาพแวดล้อมทาง สังคมให้กับนักเรียน โดยเน้นเรื่องวินัยให้ เด็กนักเรียนในเรื่อง ของการจัดวางสิ่งของ ให้เป็นระเบียบ นำใช้ น้อมอง	มีความพยายามจัด สภาพแวดล้อมโดย คำนึงถึงการสร้างพลัง บวกให้กับนักเรียน ให้มีความพร้อม หลากหลาย และเอื้อ ต่อการเรียนรู้ของ นักเรียน แต่โรงเรียนยัง ประสบกับปัญหา อาคารชำรุด นกพิราบ การขาดแคลนน้ำ สัตว์เลี้ยงในชุมชน และ ความปลอดภัยบริเวณ หน้าโรงเรียน ซึ่ง ผู้อำนวยการได้เห็น ความสำคัญและ พยายามที่จะเขียน โครงการเพื่อดำเนิน การปรับปรุงสภาพ แวดล้อมให้เหมาะสม ในระยะยาว มีการจัด สภาพแวดล้อมทาง สังคมให้กับนักเรียน โดยเน้นมารยาททาง สังคมและมารยาทไทย

จากตาราง 5 พบว่า ผลผลิตด้านโรงเรียนพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย โรงเรียนมีเป้าหมายที่ร่วมทำทนาย ระบบสารสนเทศคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพ และสภาพแวดล้อมเหมาะสม มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษาดังนี้

โรงเรียนมีเป้าหมายที่ร่วมทำทนาย ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีเป้าหมายที่ร่วมทำทนายที่คล้ายกันคือ เริ่มจากผู้บริหารมีเป้าหมายที่ทนายส่วนตัว ที่ต้องการต้องการพัฒนานักเรียนให้มีความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 และคุณธรรมจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมจิตศึกษา หน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และ กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) ที่จะสามารถพัฒนานักเรียนได้อย่างทั่วถึงทุกคน มีการกำหนดเป้าหมายโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกคนที่เกี่ยวข้อง กำหนดไว้ในแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประเด็นที่แตกต่างคือ กรณีศึกษาที่ 1 ได้มีการทำการทำบันทึกความเข้าใจ (Memorandum Of Understanding: MOU) กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนที่เข้ามาศึกษาดูงาน และโรงเรียนเครือข่าย กรณีศึกษาที่ 2 ต้องการให้โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่น และต้องการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก และกรณีที่ 3 ต้องการเน้นการให้โอกาสและให้ความเท่าเทียมกับกลุ่มนักเรียนหลังห้อง

โรงเรียนมีระบบสารสนเทศคุณภาพ ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีระบบสารสนเทศคุณภาพที่คล้ายกันคือ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งได้ใช้แก๊โปรแกรมของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลักในการบริหารจัดการ ใช้การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มของไลน์ (Line) และเฟสบุ๊ก (Facebook) และจัดการเรียนการสอนผ่านแพลตฟอร์มของกูเกิล (Google) หรือไมโครซอฟทีม (Microsoft Team) ซึ่งระบบสารสนเทศนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาในสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่วนระบบเพิ่มคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน (Quality learning Information System: Q-Info) ของโครงการนั้นทุกกรณีศึกษายังไม่สามารถใช้อย่างเต็มรูปแบบ ยังพบปัญหาในการเก็บข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบนี้ ทุกกรณีศึกษามีการส่งเสริมครูให้จัดเก็บและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีคุณภาพ และมีความพยายามในการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพที่คล้ายกันคือ มีความพยายามใช้จิตศึกษา และกระบวนการ PLC เป็นฐานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ เพื่อสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากตัวครู การใช้ปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ในองค์กร การใช้เหตุและผล การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาพร้อมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมตัดสินใจ ร่วมกับทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรณีศึกษาที่ 1 ประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพขึ้นมาใหม่ กรณีศึกษาที่ 2 มีวัฒนธรรมองค์กรเดิมคือความเข้มแข็งของระบบสายชั้น และความมุ่งมั่นตั้งใจเอาใจใส่นักเรียนเป็นต้นทุนเดิม ซึ่งพบปัญหาเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง และกรณีศึกษาที่ 3 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบพี่น้อง ช่วยเหลือกัน เคารพซึ่งกันและกัน เนื่องจากครูแกนนำการเปลี่ยนแปลงเป็นครูที่อยู่โรงเรียนมานาน จึงสามารถปรับเปลี่ยนเป็นวิถีใหม่ได้ง่าย

โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการคุณภาพ ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพที่คล้ายกันคือ มีโครงสร้างบริหารงาน 4 ฝ่ายเหมือนกัน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี มีการบริหารจัดการเชิงระบบ และมีการใช้กระบวนการ PLC ในการขับเคลื่อนการบริหารงาน ส่วนที่แตกต่างกันคือ กรณีศึกษาที่ 1 และ 2 ผู้บริหารมีจุดยืนทางการบริหารที่มั่นคง มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มีความมั่นคงในเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสามารถเป็นหลักให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน กรณีศึกษาที่ 3 มีนวัตกรรมทางการบริหารโดยใช้ระบบการบริหารจัดการที่เรียกว่า PART in PDCA(s) Model ที่ใช้วิธีการบริหารจัดการเป็นทีม

ตาราง 6 เปรียบเทียบผลผลิตด้านครูมืออาชีพ

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	นวัตกรรม การจัด การเรียนรู้	มีการใช้นวัตกรรม จัดการเรียนรู้ได้แก่ จิตศึกษา และ หน่วย กิจกรรมการเรียนรู้โดย ใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ซึ่ง โรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครู ทุกคนได้ใช้นวัตกรรม โดยครูได้รับการ ฝึกอบรมจากหลักสูตร ของโรงเรียนลำปลาย มาศพัฒนา หลักสูตรของ มหาวิทยาลัยนเรศวร มีเครือข่ายโค้ชกลางและ โค้ชพื้นที่เข้ามาร่วม ส่งเสริมและสนับสนุนครู ให้สามารถใช้นวัตกรรม ได้ และโรงเรียนยังเป็น ต้นแบบในการถ่ายทอด นวัตกรรมให้กับโรงเรียน อื่นๆ ในเครือข่ายและที่ เข้ามาศึกษาดูงาน	มีการใช้นวัตกรรม จัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning:AL) จิตศึกษา และ กิจกรรมบูรณาการ ซึ่งโรงเรียนได้ส่งเสริม ให้ครูทุกคนได้ใช้ นวัตกรรม โดยครู จะต้องเข้ารับการ อบรมจากหลักสูตรของ มหาวิทยาลัยนเรศวร มีเครือข่ายโค้ชกลาง และโค้ชพื้นที่เข้า มาร่วมส่งเสริมและ สนับสนุนครูให้สามารถ ใช้นวัตกรรมได้	มีการใช้นวัตกรรม จัดการเรียนรู้ ได้แก่ จิตศึกษา และ หน่วยกิจกรรมการ เรียนรู้โดยใช้ปัญหา เป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ซึ่งโรงเรียนได้ ส่งเสริมให้ครูทุกคน ได้ใช้นวัตกรรม โดย ครูจะต้องเข้ารับการ อบรมจากหลักสูตร ของมหาวิทยาลัย นเรศวร มีเครือข่าย โค้ชกลาง และโค้ช พื้นที่เข้ามาร่วม ส่งเสริมและสนับสนุน ครูให้สามารถ ใช้นวัตกรรมได้

ตาราง 6 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
2	นวัตกรรม การบริหาร จัดการชั้น เรียนเชิง บวก	มีการใช้นวัตกรรม การบริหารจัดการชั้นเรียน เชิงบวก โดยการใช้จิต ศึกษาเป็นฐานและเป็น วิถี มีการสร้าง บรรยากาศในการจัดการ เรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น บรรยากาศท้าทาย บรรยากาศอบอุ่น บรรยากาศควบคุม และ บรรยากาศผ่อนคลาย โดยครูเปลี่ยนจากการ พูดเสียงดังเป็นพูด เสียงเบา เปลี่ยนจากที่มี คำพูดที่รุนแรง เป็นการ ใช้เหตุผล และรอคำ ตอบจากเด็กนักเรียนได้ ไม่เน้นการตัดสินหรือ จัดลำดับเด็กนักเรียนแต่ สนับสนุนการใช้เหตุผล ประกอบการคิดและการ ตัดสินใจ ทำให้เห็นความ เปลี่ยนแปลงคือเด็กสงบ ลง นิ่งขึ้น มีวินัยมากขึ้น	มีการใช้นวัตกรรม การบริหารจัดการชั้นเรียน เชิงบวก โดยการจัด กิจกรรมร้อยเรียงกัน มีความพยายามที่จะใช้ จิตศึกษาเป็นฐานและ เป็นวิถี มีการสร้าง บรรยากาศในการ เรียนรู้ที่หลากหลาย แต่ยังพบปัญหาความ เข้าใจของครูต่อ กิจกรรมจิตศึกษา แต่โดยภาพรวมครูทุก คนมีเป้าหมายที่จะ พัฒนาเด็กนักเรียน แต่มีความเชื่อมั่นใน นวัตกรรม และมีวิธี การบริหารจัดการ ชั้นเรียนที่แตกต่างกัน ออกไป ห้องเรียนที่มี ครูที่มีความละเอียด อ่อนต่อการจัดกิจกรรม จะเห็นความเปลี่ยน แปลงคือเด็กสงบ นิ่งขึ้น มีสติ และมีวินัย	มีการใช้นวัตกรรม การบริหารจัดการชั้น เรียนเชิงบวก โดย การใช้จิตศึกษาเป็น ฐานและเป็นวิถี มีการสร้าง บรรยากาศในการ เรียนรู้ที่หลากหลาย จากการออกแบบ กิจกรรมประจำวันที ร้อยเรียงกันอย่างมี ความหมาย โดยครู เปลี่ยนจากการพูด เสียงดังเป็นพูดเสียง เบา ไม่ใช้คำพูดที่ รุนแรง ใช้เหตุผล ไม่เน้นการตัดสินหรือ จัดลำดับเด็กนักเรียน แต่สนับสนุนการใช้ เหตุผลประกอบการ คิดและการตัดสินใจ ทำให้เห็นความ เปลี่ยนแปลงคือเด็ก สงบลง นิ่ง และมี วินัยมากขึ้น

ตาราง 6 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
3	กระบวนการวัด ประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง	มีกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง มีการใช้ระบบเกรด แต่ไม่มีการจัดลำดับ ทำให้นักเรียนเรียนรู้โดยมีการช่วยเหลือกันมากขึ้น มีการบูรณาการในหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเกิดจากกระบวนการ PLC สร้างหน่วยการเรียนรู้ที่ประยุกต์จากหน่วย PBL ของโรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียน มีการวัดและประเมินผลจากกระบวนการปฏิบัติงานและชิ้นงาน แล้วจึงมาตัดสินเป็นระบบเกรด	มีกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง มีการใช้ระบบเกรด มีการบูรณาการกิจกรรม โดยปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และใช้วิธีประเมินผลงานนักเรียน ซึ่งเกิดจากกระบวนการ PLC สร้างหน่วยการเรียนรู้ที่ประยุกต์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในชุมชน และความสนใจของนักเรียน ทำให้บริบทของโรงเรียน มีลักษณะเฉพาะ และเกิดการวัดผลจากจากกระบวนการปฏิบัติงานและชิ้นงาน อย่างหลากหลาย	มีกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง มีการใช้ระบบเกรด มีการบูรณาการในหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งนำนวัตกรรมของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามาใช้ และมีแผนที่จะออกแบบหน่วยการเรียนรู้ตามบริบทของโรงเรียนเอง มีการวัดและประเมินผลจากกระบวนการปฏิบัติงานและชิ้นงานแล้ว จึงมาตัดสินเป็นระบบเกรด

จากตาราง 6 พบว่า ผลผลิตด้านเครื่องมืออาชีพ ประกอบด้วย นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก และกระบวนการวัดประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษาดังนี้

นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีการใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เหมือนกันคือ จิตศึกษา กรณีศึกษาที่ 1 มีการใช้จิตศึกษา และหน่วยบูรณาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) โรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้ใช้นวัตกรรม โดยครูได้รับการฝึกอบรมจากหลักสูตรของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา หลักสูตรของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีเครือข่ายโค้ชกลางและโค้ชพื้นที่เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถใช้นวัตกรรมได้ ซึ่งโรงเรียนมีการประยุกต์หน่วยการเรียนรู้โดยมีโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นต้นแบบ และโรงเรียนยังเป็นต้นแบบในการถ่ายทอดนวัตกรรมให้กับโรงเรียนอื่นๆ ในเครือข่ายและที่เข้ามาศึกษาดูงาน กรณีศึกษาที่ 2 มีการใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และกิจกรรมบูรณาการ ซึ่งโรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้ใช้นวัตกรรม โดยครูจะต้องเข้ารับการอบรมจากหลักสูตรของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีเครือข่ายโค้ชกลาง และโค้ชพื้นที่เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถใช้นวัตกรรมได้ และกรณีศึกษาที่ 3 มีการส่งเสริมให้ครูทุกคนได้ใช้นวัตกรรม โดยครูจะต้องเข้ารับการอบรมจากหลักสูตรของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีเครือข่ายโค้ชกลาง และโค้ชพื้นที่เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถใช้นวัตกรรมได้ มีหน่วยบูรณาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ตามหน่วยการเรียนรู้ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบ และมีแผนที่จะพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ซึ่งเป็นหน่วยเฉพาะตามบริบทของโรงเรียน

นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีการใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ที่เหมือนกันคือ การใช้จิตศึกษาเป็นฐานและเป็นวิถี มีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น บรรยากาศท้าทาย บรรยากาศอบอุ่น บรรยากาศควบคุม และบรรยากาศผ่อนคลาย โดยครูเปลี่ยนจากการพูดเสียงดังเป็นพูดเสียงเบา เปลี่ยนจากที่มีคำพูดที่รุนแรง เป็นการใช้เหตุผล และรอคำตอบจากเด็กนักเรียนได้ ไม่เน้นการตัดสินหรือจัดลำดับเด็กนักเรียนแต่สนับสนุนการใช้เหตุผลประกอบการคิดและการตัดสินใจ ทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือเด็กสงบลง นิ่งขึ้น มีวินัยมากขึ้น กรณีศึกษาที่ 2 ยังพบปัญหาความเข้าใจของครูในบางคนที่มติดังกิจกรรมจิตศึกษา ซึ่งบางคนนำมาใช้แบบเต็มรูปแบบ บางคนใช้ตามตาราง ทำให้บางห้องเรียน ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงมากนัก แต่โดยภาพรวมครูทุกคนมีเป้าหมายที่จะพัฒนาเด็กนักเรียน แต่มีวิธีการบริหารจัดการชั้นเรียนที่แตกต่างกันออกไป



กระบวนการวัดประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีกระบวนการวัดประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริงที่คล้ายกันคือ มีกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง โดยยังมีการใช้ระบบเกรดตามแนวทางของหลักสูตร เน้นการวัดผลจากกระบวนการปฏิบัติงานและการประเมินชิ้นงานอย่างหลากหลาย กรณีศึกษาที่ 1 และ 2 ไม่มีการจัดอันดับให้นักเรียน กรณีศึกษาที่ 3 ยังมีการจัดอันดับนักเรียน กรณีศึกษาที่ 1 และ 3 มีการนำชิ้นงานจากหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) มาคิดคะแนนและคิดเกรด ส่วนกรณีที่ 2 มีการจัดการการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) ทุกรายวิชาและคิดเกรด ส่วนกิจกรรมบูรณาการมีการสร้างหน่วยการเรียนรู้ตามบริบทของชุมชนที่มีลักษณะเฉพาะและใช้วิธีการประเมินผลงาน

ตาราง 7 เปรียบเทียบผลผลิตด้านเครือข่ายการเรียนรู้

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	เครือข่าย การเรียนรู้ ภายใน โรงเรียน และ ชุมชน	มีเครือข่ายการเรียนรู้ ภายในโรงเรียน โดยจำแนกเป็น 1) เครือข่ายการเรียนรู้ ในโรงเรียน ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ ระดับช่วงชั้น ระดับชั้น เรียน เชื่อมประสานโดย กระบวนการ PLC และ หน่วยบูรณาการ PBL เครือข่ายการเรียนรู้ใน โรงเรียนมีบทบาทสำคัญ ในการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้	มีเครือข่ายการเรียนรู้ ภายในโรงเรียน โดยจำแนกเป็น 1) เครือข่ายการเรียนรู้ ในโรงเรียน ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ ระดับชั้นเรียน เชื่อมประสานโดย กระบวนการ PLC และ กิจกรรมบูรณาการ เครือข่ายการเรียนรู้ใน โรงเรียนมีบทบาท สำคัญในการจัด กิจกรรมการเรียนการ สอน แก้ปัญหา พัฒนา	มีเครือข่ายการเรียนรู้ ภายในโรงเรียน โดยจำแนกเป็น 1) เครือข่ายการเรียนรู้ ในโรงเรียนโดยครูทั้ง โรงเรียน มีหน้าที่เชื่อม ประสานโดย กระบวนการ PLC และ หน่วยบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้โดย ใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ทำให้ครูได้มีโอกาส ช่วยเหลือกัน ร่วมคิด

ตาราง 7 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	เครือข่าย การ เรียนรู้ ภายใน โรงเรียน และ ชุมชน (ต่อ)	เป็นไปตามหลักสูตร และเครือข่ายกลุ่มงานมี หน้าที่สนับสนุนการจัด กิจกรรมโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามแผน ปฏิบัติการ เชื่อม ประสานโดย กระบวนการ PLC กลุ่ม งาน และ กระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน และ 2) เครือข่ายการ เรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่าย ผู้ประกอบการนักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพใน ชุมชน และเครือข่าย ปราชญ์ภูมิปัญญา ท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญ ในการสนับสนุนการจัด การศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยงโรงเรียนกับ ชุมชน สืบทอดภูมิ ปัญญาและสนับสนุน ความรู้ด้านอาชีพให้กับ นักเรียน	และส่งต่อให้เป็นไป ตามหลักสูตร และ 2) เครือข่ายการเรียนรู้ ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายคณะ กรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ประกอบการ นักเรียน เครือข่ายกลุ่ม อาชีพในชุมชน เครือข่ายปราชญ์ภูมิ ปัญญา เครือข่ายกลุ่ม องค์กรภาครัฐและ ภาคเอกชน มีบทบาท สำคัญในการสนับสนุน การจัดการศึกษาของ โรงเรียน เชื่อมโยง โรงเรียนกับชุมชน สืบทอดภูมิปัญญาและ สนับสนุนความรู้ด้าน อาชีพให้กับนักเรียน	ร่วมแก้ปัญหา เครือข่ายการเรียนรู้ใน โรงเรียนมีบทบาท สำคัญในการจัด กิจกรรมการเรียน การสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้ เป็นไปตามหลักสูตร และ 2) เครือข่ายการ เรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายผู้ประกอบการ นักเรียน เครือข่ายกลุ่ม อาชีพในชุมชน และ เครือข่ายหน่วยงาน มีบทบาทสำคัญในการ สนับสนุนการจัด การศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยงโรงเรียนกับ ชุมชน เสริมสร้าง คุณธรรมจริยธรรม สืบทอดภูมิปัญญาและ สนับสนุนความรู้ด้าน อาชีพให้กับนักเรียน

ตาราง 7 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
2	เครือข่าย การเรียนรู้ ภายนอก โรงเรียน	มีเครือข่ายการเรียนรู้ ภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา กองทุนเพื่อความเสมอ ภาคทางการศึกษา (กสศ.) มหาวิทยาลัย นเรศวร หน่วยงาน ต้นสังกัด เครือข่าย สถานศึกษาร่วมพัฒนา และโรงเรียนที่สนใจ นวัตกรรมที่เข้ามาศึกษา ดูงาน ซึ่งการสร้าง เครือข่ายภายนอกเกิด จากแรงขับเคลื่อน 3 ประการคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทในการเป็น แรงผลักดันหลักให้เกิด การสร้างเครือข่ายการ เรียนรู้ภายนอก 2) โครงการพัฒนาครู และโรงเรียนเพื่อ ยกระดับคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	มีเครือข่ายการเรียนรู้ ภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยนเรศวร เครือข่ายสถานศึกษา ร่วมพัฒนา และ หน่วยงานต้นสังกัด (เทศบาลนคร พิษณุโลก) ซึ่งการสร้าง เครือข่ายภาย นอกเกิด จากแรงขับเคลื่อน 3 ประการคือ 1) ผู้บริหารสถาน ศึกษา มีบทบาทในการ เป็นแรงผลักดันหลักให้ เกิดการสร้างเครือข่าย การเรียนรู้ภายนอก 2) โครงการพัฒนาครู และโรงเรียนเพื่อ ยกระดับคุณภาพ การศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)	มีเครือข่ายการเรียนรู้ ภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยนเรศวร เครือข่ายสถานศึกษา ร่วมพัฒนา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา และเครือข่ายกลุ่ม โรงเรียน ซึ่งการสร้าง เครือข่ายภายนอกเกิด จากแรงขับเคลื่อน 2 ประการคือ 1) การเข้าร่วม โครงการพัฒนาครูและ โรงเรียนเพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีบทบาทใน การขับเคลื่อนเชื่อมโยง เครือข่ายที่สามารถ สนับสนุนให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงให้กับ โรงเรียน

ตาราง 7 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
2	เครือข่าย การเรียนรู้ ภายนอก โรงเรียน (ต่อ)	(Teacher School Quality Program: TSQP) มีบทบาทในการ ขับเคลื่อนเชื่อมโยง เครือข่ายที่สามารถ สนับสนุนให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงให้กับ โรงเรียน และ 3) โรงเรียนอื่นที่เห็นภาพ ความสำเร็จจากการใช้ นวัตกรรมของโรงเรียน มีบทบาทในการสะท้อน ภาพความสำเร็จ และ เผยแพร่นวัตกรรมการ จัดการศึกษาให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง	มีบทบาทในการ ขับเคลื่อนเชื่อมโยง เครือข่ายที่สามารถ สนับสนุนให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงให้กับ โรงเรียน และ 3) ระบบบริหารงานของ หน่วยงานต้นสังกัด	และ 2) ผู้บริหาร สถานศึกษา มีบทบาท ในการเป็นแรงผลักดัน หลักให้เกิดการสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้ ภายนอกโรงเรียนใน กลุ่มโรงเรียนเดียวกัน ซึ่งมีโอกาสขยายผล จากความเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียน

จากตาราง 7 พบว่า ผลผลิตด้านเครือข่ายการเรียนรู้ ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนและชุมชน และเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษาดังนี้

เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนและชุมชน ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีเครือข่ายการเรียนรู้ที่คล้ายกันคือ เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน และเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ส่วนที่แตกต่างคือ กรณีศึกษาที่ 1 มีการขับเคลื่อนเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนโดยเครือข่ายการเรียนรู้ระดับช่วงชั้นซึ่งขับเคลื่อนโดยหัวหน้าวิชาการระดับช่วงชั้น และเครือข่ายกลุ่มงานมีหน้าที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ กรณีศึกษาที่ 2 มีเครือข่ายการเรียนรู้

ระดับชั้นเรียน เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรจำนวนมาก กรณีศึกษาที่ 3 เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยครูทั้งโรงเรียน เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรน้อย เครือข่ายในระดับโรงเรียนของทั้ง 3 กรณีศึกษามีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้ เป็นไปตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยเชื่อมประสานด้วยกระบวนการ PLC ส่วนเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ทั้ง 3 กรณีศึกษา มีลักษณะคล้ายกันคือ ประกอบด้วย เครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพในชุมชน เครือข่ายหน่วยงานในชุมชนและเครือข่าย ปรชาญภูมิปัญญาท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยง โรงเรียนกับชุมชน สืบทอดภูมิปัญญาและสนับสนุนความรู้ด้านอาชีพให้กับนักเรียน

เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีเครือข่ายการเรียนรู้ ภายนอกโรงเรียนที่เหมือนกันคือ ประกอบด้วย กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) มหาวิทยาลัยนเรศวร หน่วยงานต้นสังกัด เครือข่ายสถานศึกษาร่วมพัฒนา ที่แตกต่างกันคือ กรณีศึกษาที่ 1 มีเครือข่ายร่วมกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาโดยตรง และเครือข่ายโรงเรียนที่เข้ามา ศึกษาดูงาน ซึ่งการสร้างเครือข่ายภายนอกเกิดจากแรงขับเคลื่อน 3 ประการคือ 1) ผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการเป็นแรงผลักดันหลักให้เกิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก 2) โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเชื่อมโยง เครือข่ายที่สามารถสนับสนุนให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียน และ 3) โรงเรียนอื่นที่เห็นภาพความสำเร็จจากการใช้นวัตกรรม ของโรงเรียน ซึ่งมีบทบาทในการสะท้อนภาพความสำเร็จ และเผยแพร่นวัตกรรมจัดการศึกษา ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายภายนอก กรณีศึกษาที่ 2 เกิดจากแรงขับเคลื่อน 3 ประการคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการเป็นแรงผลักดันหลักให้เกิดการสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก 2) โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเชื่อมโยง เครือข่ายที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียน และ 3) ระบบบริหารงานของ หน่วยงานต้นสังกัด และการสร้างเครือข่ายภายนอก กรณีศึกษาที่ 3 เกิดจากแรงขับเคลื่อน 2 ประการคือ 1) การเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเชื่อมโยง เครือข่ายที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการเป็นแรงผลักดันหลักให้เกิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนในกลุ่ม โรงเรียนเดียวกัน ซึ่งมีโอกาสขยายผลเนื่องจากเห็นความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

ตาราง 8 เปรียบเทียบผลผลิตด้านโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและหน่วยงานภายนอก

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชนและหน่วยงานภายนอก	มีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจนเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภายนอก และโรงเรียนอื่น	มีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจนเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภายนอก และหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้โรงเรียน	มีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจนเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภายนอก และหน่วยงานต้นสังกัด และทำให้
	ภายนอก	ผู้บริหารและครูได้ทำหน้าที่เป็นวิทยากรเผย	ผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรอง	โรงเรียนได้รับรางวัล
		ให้กับหน่วยงานภายนอก	มาตรฐานและประเมิน	ต่างๆ เป็นที่ประจักษ์
		มีโรงเรียนอื่นเข้ามา	คุณภาพการศึกษา	ชัดเป็นผลของการ
		ศึกษาดูงาน และได้รับ	(องค์กรมหาชน) สมศ.	เปลี่ยนแปลงเชิง
		รางวัลต่างๆ เป็นที่	รอบ 4 ระดับดีเยี่ยม	ระบบที่เกิดขึ้น
		ประจักษ์ชัด	ทุกมาตรฐาน	

จากตาราง 8 พบว่า ผลผลิตด้านโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน และหน่วยงานภายนอก มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษาดังนี้

ผลผลิตด้านโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน และหน่วยงานภายนอก ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีผลผลิตด้านโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน และหน่วยงานภายนอก ที่คล้ายกันคือ มีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจนเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภายนอก และหน่วยงานต้นสังกัด ในกรณีศึกษาที่ 1 นั้นได้รับการยอมรับจากโรงเรียนอื่น จนทำให้ผู้บริหารและครูได้ทำหน้าที่เป็นวิทยากรเผยแพร่นวัตกรรมให้กับหน่วยงานภายนอก มีโรงเรียนที่สนใจเข้ามาศึกษาดูงาน ความสำเร็จของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนได้รับรางวัลต่างๆ เป็นที่ประจักษ์ชัดเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้น และกรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) สมศ. รอบ 4 ระดับดีเยี่ยมทุกมาตรฐาน

ตาราง 9 เปรียบเทียบผลลัพธ์ด้านนักเรียน

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	นักเรียนมีความเสมอภาค มีความเสมอภาคทางการศึกษา	นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา โดยโรงเรียนมีหลักการว่า จะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของตัวบุคคล โดยการเคารพศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกัน ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดอันดับ ซึ่งอาจทำให้กระทบจิตใจของนักเรียน มีการติดตามนักเรียนที่มีปัญหาและอุปสรรคในการเรียน และความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษา มีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนทุกคน จัดหาทุนสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ และส่งเสริมให้นักเรียนให้ได้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตนเองสนใจ ตามศักยภาพของนักเรียน	นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา โดยโรงเรียนมีหลักการว่า จะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง มีความเข้าใจในบริบทของนักเรียนในเขตเมือง และสภาพพื้นฐานความแตกต่างของครอบครัว นักเรียนให้ความสำคัญกับความเสมอภาคของตัวบุคคล โดยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของตัวบุคคลโดยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกัน มีการติดตามนักเรียนที่มีปัญหาและอุปสรรคในการเรียน และความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษา มีการจัดหาทุนสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ และส่งเสริมให้นักเรียนให้ได้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตนเองสนใจตามศักยภาพของนักเรียน	นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา โดยโรงเรียนให้ความสำคัญกับความสำเร็จของตัวบุคคล โดยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกัน มีการติดตามนักเรียนที่มีปัญหาและอุปสรรคในการเรียน และความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษา และจัดหาทุนสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์

ตาราง 9 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
2	นักเรียน มีทักษะ	นักเรียนมีทักษะใน ศตวรรษที่ 21 โรงเรียนได้ จัดกระบวนการจัด กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ จิตศึกษา หน่วยบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นฐาน (PBL) ชุมนุม แหล่งเรียนรู้ การ ส่งเสริมภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ทักษะด้าน วิทยาศาสตร์ และการ จัดการเรียนการสอนแบบ ออนไลน์ โดยรวมมีการจัด กิจกรรมส่งเสริมทักษะที่ หลากหลาย ทำให้ นักเรียนมีทักษะการคิด ทักษะอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ มีทักษะการ คิดวิเคราะห์ คิดอย่างมี วิจารณญาณ คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ การทำงาน เป็นทีม การสื่อสาร เข้าใจ ความแตกต่าง ใช้ เทคโนโลยีได้ ทักษะอาชีพ และมีระเบียบวินัย	นักเรียนมีทักษะใน ศตวรรษที่ 21 โรงเรียน ได้จัดกระบวนการจัด กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ จิตศึกษา บูรณาการ จัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และการจัดการเรียน การสอนแบบออนไลน์ โดยรวมมีการจัด กิจกรรมส่งเสริมทักษะ ที่หลากหลาย ทำให้ นักเรียนมีทักษะการคิด ทักษะอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ มีทักษะ การคิดวิเคราะห์ คิด อย่างมีวิจารณญาณ คิด แก้ปัญหา คิดสร้าง สรรค์ การทำงานเป็น ทีม การสื่อสาร เข้าใจ ความแตกต่าง ใช้ เทคโนโลยีได้ ทักษะ อาชีพ และมีระเบียบ วินัย	นักเรียนมีทักษะใน ศตวรรษที่ 21 โดย ใช้จิตศึกษา หน่วย บูรณาการกิจกรรม การเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นฐาน (PBL) การจัด กิจกรรมการเรียนรู้ เชิงรุก (Active learning) ในวิชา หลัก ทำให้นักเรียน มีทักษะการคิด ทักษะอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณ ได้ มีทักษะการคิด วิเคราะห์ คิดอย่างมี วิจารณญาณ คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร เข้าใจ ความแตกต่าง ใช้เทคโนโลยีได้ ทักษะอาชีพ และ มีระเบียบวินัย



## ตาราง 9 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
3	นักเรียน มีคุณธรรม จริยธรรม	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม โดยเป็นผู้มี เหตุผลในการคิด	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมโดยเป็น ผู้มีเหตุผลในการคิด	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ที่มี เหตุผลในการคิด
		การตัดสินใจ มีวินัย รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีความสงบ เคารพ นอบน้อมต่อกัน ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ซึ่งเกิดจาก กระบวนการจิตศึกษา	การตัดสินใจ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ต่อกัน ซึ่งเกิดจากกระบวนการ การจิตศึกษา มีกิจกรรม รู้รักษ์ท.3 บ้านเรา เป็นการ บำเพ็ญประโยชน์ดูแล เขตพื้นที่รับผิดชอบ การดูแลความสะอาด ห้องเรียน การจัดวาง รองเท้า แก้วน้ำ อุปกรณ์ต่างๆ อย่าง เป็นระเบียบ สะท้อน ถึงวินัย และความ รับผิดชอบต่อ นักเรียน	การตัดสินใจ มีวินัย รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ทำให้นักเรียนมีความ สงบ เคารพนอบน้อม ต่อกัน ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ต่อกัน และมีจุดเด่นที่นักเรียน มีมารยาททางสังคม และมารยาทไทย ซึ่งเกิดจากกระบวนการ การจิตศึกษา และ โรงเรียนได้ส่งเสริมให้ นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมผ่านการสร้าง อัตลักษณ์ของนักเรียน เรื่องมารยาท การยิ้ม ไหว้ ทักทาย การออก แบบกิจกรรมให้มีความ ต่อเนื่องตลอดทั้งวัน อย่างมีความหมาย

จากตาราง 9 พบว่า ผลลัพธ์ด้านนักเรียน ประกอบด้วย นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา นักเรียนมีทักษะ และนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษาดังนี้

นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกัน อยู่ 2 ประเด็นคือ 1) นักเรียนได้รับความเสมอภาคในตัวบุคคล จากการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกัน โรงเรียนมีการติดตามนักเรียนที่มีปัญหาและอุปสรรคในการเรียน และ 2) นักเรียนมีความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษา โดยโรงเรียนมีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนทุกคน จัดหาทุนสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ และส่งเสริมนักเรียนให้ได้รับการศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตนเองถนัด แม้ว่าทั้ง 3 กรณีศึกษาจะมีบริบทที่แตกต่างกัน แต่ก็มี ความพยายามให้นักเรียนก็ได้รับความเสมอภาคทางการศึกษาเช่นเดียวกัน

นักเรียนมีทักษะ ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่เหมือนกันคือ นักเรียนกล้าแสดงออก กล้าคิด กล้าพูด มีเหตุผล มีทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C ได้แก่ ทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพ และวิชาชีพชีวิต ได้แก่ ทักษะการคิด ทักษะอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร เข้าใจความแตกต่าง ใช้เทคโนโลยีได้ ทักษะอาชีพ และมีระเบียบวินัย ซึ่งเกิดจากการใช้ จิตศึกษา หน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การ บูรณาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) กิจกรรมชุมนุม และกิจกรรมเสริมทักษะ อื่นๆ ซึ่งทุกกรณีศึกษามีการร้อยเรียงกิจกรรมประจำวันอย่างมีเป้าหมาย และมีคุณภาพ

นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่เหมือนกันคือ นักเรียนมีเหตุผลในการคิด การตัดสินใจ มีวินัย รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีความสงบ เคารพอ่อนน้อมต่อกัน ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ซึ่งเกิดจากกระบวนการจิตศึกษา ทุกกรณีศึกษามีการร้อยเรียงกิจกรรมประจำวันเพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน และกรณีศึกษาที่ 3 มีจุดเด่นที่นักเรียนมีมารยาททางสังคม และมารยาทไทย ซึ่งโรงเรียนได้สร้างอัตลักษณ์ให้กับนักเรียนเรื่องมารยาท การยิ้มไหว้ ทักทาย การออกแบบกิจกรรมให้มีความต่อเนื่องตลอด ทั้งวันอย่างมีความหมาย

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ที่มีบทบาทและความสัมพันธ์กัน ดังนี้

ตาราง 10 เปรียบเทียบปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	กองทุน เพื่อความ เสมอภาค ทาง การศึกษา (กสศ.)	มีบทบาทหน้าที่ในการ สนับสนุนด้านการ บริหารจัดการ สถานศึกษา การจัด การเรียนรู้และพัฒนา ผู้เรียน การพัฒนาทีม โค้ชเพื่อสนับสนุนการ พัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา ร่วมกับ สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมี แหล่งเรียนรู้ที่สำคัญคือ โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา และการให้ทุน สนับสนุนในการจัดทำ โครงการ	มีบทบาทหน้าที่ในการ สนับสนุนด้านการ บริหารจัดการ สถานศึกษา การจัด การเรียนรู้และพัฒนา ผู้เรียน การพัฒนาทีม โค้ชเพื่อสนับสนุนการ พัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา ร่วมกับ สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมี แหล่งเรียนรู้ที่สำคัญคือ โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา และการให้ทุน สนับสนุนในการจัดทำ โครงการ	มีบทบาทหน้าที่ในการ สนับสนุนด้านการ บริหารจัดการ สถานศึกษา การจัด การเรียนรู้และพัฒนา ผู้เรียน การพัฒนาทีม โค้ชเพื่อสนับสนุนการ พัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา ร่วมกับ สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมี แหล่งเรียนรู้ที่สำคัญคือ โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา และการให้ทุน สนับสนุนในการจัดทำ โครงการ

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
2	สถาบัน อุดมศึกษา	มีบทบาทหน้าที่ด้าน เป็นผู้ดำเนินโครงการ ประสาน งานกับ กองทุนเพื่อความเสมอ ภาคทางการศึกษา (กสศ.) การพัฒนาโค้ช พื้นที่ การลงพื้นที่โค้ช ร่วมกับสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษาร่วมพัฒนา มีการจัดอบรมพัฒนา ครูให้กับโรงเรียน	มีบทบาทหน้าที่ด้าน เป็นผู้ดำเนินโครงการ ประสาน งานกับ กองทุนเพื่อความเสมอ ภาคทางการศึกษา (กสศ.) การพัฒนาโค้ช พื้นที่ การลงพื้นที่โค้ช ร่วมกับเทศบาลนคร พิษณุโลก และ สถานศึกษาร่วมพัฒนา มีการจัดอบรมพัฒนา ครูให้กับโรงเรียน	มีบทบาทหน้าที่ด้าน เป็นผู้ดำเนินโครงการ ประสาน งานกับ กองทุนเพื่อความเสมอ ภาคทางการศึกษา (กสศ.) การพัฒนาโค้ช พื้นที่ การลงพื้นที่โค้ช ร่วมกับสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษาร่วมพัฒนา มีการจัดอบรมพัฒนา ครูให้กับโรงเรียน
3.	หน่วยงาน ต้นสังกัด	มีบทบาทหน้าที่ในการ สนับสนุนในฐานะ หน่วยงานต้นสังกัดและ การสนับสนุนในฐานะ โค้ชพื้นที่ จุดเด่นอยู่ที่ โรงเรียนมีจุดยืนที่ เข้มแข็ง หน่วยงานต้น สังกัดมีหน้าที่สนับสนุน ช่วยเหลือแก้ปัญหา	มีบทบาทหน้าที่ในการ สนับสนุนในฐานะ หน่วยงานต้นสังกัดและ การสนับสนุนในฐานะ โค้ชพื้นที่ จุดเด่นอยู่ที่ การอนุมัติงบประมาณ ให้กับโรงเรียน และ การเสริมพลังให้กับครู ในโรงเรียน	มีบทบาทหน้าที่ในการ สนับสนุนในฐานะ หน่วยงานต้นสังกัดและ การสนับสนุนในฐานะ โค้ชพื้นที่ จุดเด่นอยู่ที่ การเสริมพลังและให้ การยอมรับแก่โรงเรียน

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
4	สถาน ศึกษาร่วม พัฒนา	มีบทบาทหน้าที่ใน ฐานะการสนับสนุนการ สนับสนุนโรงเรียน เครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็น แบบอย่างที่ดีและการ สนับสนุนในฐานะโค้ช พื้นที่ มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกัน และกันระหว่าง โรงเรียนที่เข้าร่วม โครงการในรุ่นเดียวกัน	มีบทบาทหน้าที่ใน ฐานะการสนับสนุนการ สนับสนุนโรงเรียน เครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็น แบบอย่างที่ดีและการ สนับสนุนในฐานะโค้ช พื้นที่ มีโรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ ในรุ่นที่ 1 เป็นพี่เลี้ยง ที่สำคัญให้กับโรงเรียน	มีบทบาทหน้าที่ใน ฐานะการสนับสนุนการ สนับสนุนโรงเรียน เครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็น แบบอย่างที่ดีและการ สนับสนุนในฐานะโค้ช พื้นที่ มีโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ ในรุ่นที่ 1 เป็นพี่เลี้ยง ที่สำคัญให้กับโรงเรียน
5	โรงเรียน ลำปลาย มาศ พัฒนา	โรงเรียนมีเครือข่าย โดยตรงกับโรงเรียนลำ ปลายมาศพัฒนา ครู ทุกคนได้เข้ารับการ อบรมจากโรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา	นำนวัตกรรมของ โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนามาปรับใช้ให้ เหมาะสมกับบริบท ของโรงเรียน	นำนวัตกรรมของ โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนามาปรับใช้ให้ เหมาะสมกับบริบท ของโรงเรียน

จากตาราง 10 พบว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ได้แก่ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาร่วมพัฒนา และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โดยมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการการบริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้

ในชั้นเรียน ซึ่งหากปัจจัยภายนอกมีลักษณะเป็นเครือข่ายที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกความต้องการของโรงเรียนที่ต้องการเติมเต็ม มีความเข้มแข็ง และมีการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายใน และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ซึ่งคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษาดังนี้

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 ได้รับการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา การสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาทีมโค้ชเพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญคือโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และการให้ทุนสนับสนุนในการจัดทำโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

สถาบันอุดมศึกษา ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา ในฐานะผู้ดำเนินโครงการ ประสานงานกับกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) การพัฒนาโค้ชพื้นที่เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากร การพัฒนาครูและบุคลากร การลงพื้นที่โค้ชร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาร่วมพัฒนา มีการจัดอบรมพัฒนาครูให้กับโรงเรียน

หน่วยงานต้นสังกัด ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดตามระบบราชการและการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ ซึ่งกรณีศึกษาที่ 1 มีจุดเด่นอยู่ที่โรงเรียนมีจุดยืนที่เข้มแข็ง หน่วยงานต้นสังกัดมีหน้าที่สนับสนุน ช่วยเหลือ และแก้ปัญหา กรณีศึกษาที่ 2 จุดเด่นอยู่ที่การอนุมัติงบประมาณ และการสร้างเสริมพลังให้กับครูในโรงเรียน กรณีศึกษาที่ 3 จุดเด่นอยู่ที่การเสริมพลังและให้การยอมรับแก่โรงเรียน

สถานศึกษาร่วมพัฒนา ในกรณีศึกษาที่ 1 ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการในรุ่นเดียวกัน กรณีศึกษาที่ 2 และ 3 ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ มีโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในรุ่นที่ 1 เป็นพี่เลี้ยงที่สำคัญให้กับโรงเรียน

โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา กรณีศึกษาที่ 1 เป็นเครือข่ายโดยตรงกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ครูทุกคนได้เข้ารับการอบรมจากโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา กรณีศึกษาที่ 2 และ 3 นำนวัตกรรมของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

ตาราง 11 เปรียบเทียบปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน  
ด้านปัจจัยนำเข้า

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	บุคลากร	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรที่มี ความสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้ที่มีความ มุ่งมั่นที่จะพัฒนา โรงเรียนเพื่อสร้างความ เปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ต้องไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรคต่างๆ ต้องมี วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พยายามหาแนวร่วมที่ จะสามารถทำให้การ ดำเนินงานไปถึง เป้าหมายให้ได้ ต้องมีความเชื่อมั่น ในนวัตกรรม ศึกษา นวัตกรรมให้เข้าใจ อย่างถ่องแท้ มีภาวะ ผู้นำ เป็นหลักในการ ดำเนินงานให้กับครู จนสามารถสร้างการ เปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ให้เกิดขึ้นกับโรงเรียน ได้	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรที่มี ความสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้ที่มีความ มุ่งมั่นที่จะพัฒนา โรงเรียนเพื่อ สร้างความเปลี่ยนแปลง เชิงระบบ ต้องไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรคต่างๆ ต้องมี วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พยายามหาแนวร่วมที่จะ สามารถทำให้การ ดำเนินงานไปถึง เป้าหมายให้ได้ ต้องมี ความเชื่อมั่นใน นวัตกรรม ศึกษา นวัตกรรมให้เข้าใจ อย่างถ่องแท้ มีภาวะผู้นำ เป็นหลักในการดำเนิน งานให้กับครู และที่ สำคัญต้องเป็นผู้สร้าง ขวัญและกำลังใจให้กับ ครู จนสามารถสร้างการ เปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้ เกิดขึ้นกับโรงเรียนได้	ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรที่มี ความสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้ที่มีความ มุ่งมั่นที่จะพัฒนา โรงเรียน ไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรคต่างๆ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีเทคนิคการบริหาร พยายามหาแนวร่วม ลดแรงต้านในการ ดำเนินงาน เพื่อที่จะทำ ให้การดำเนินงานไปถึง เป้าหมายให้ได้ ต้อง รักษาวัฒนธรรมองค์กร ต้องมีความเชื่อมั่นใน นวัตกรรม ศึกษา นวัตกรรมให้เข้าใจ มีภาวะผู้นำ เป็นหลัก ในการดำเนินงานให้กับ ครู จนสามารถสร้าง การเปลี่ยนแปลงเชิง ระบบให้เกิดขึ้นกับ โรงเรียนได้

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	บุคลากร (ต่อ)	ต้องมีครูเพียงพอ ครูต้องปรับกรอบ ความคิดยอมรับ นวัตกรรมใหม่ๆ มีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ต้องเข้ารับการอบรมใน หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับ การใช้นวัตกรรม และ ได้ไปศึกษาดูงานที่ โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนาให้ความสำคัญ กับกระบวนการ PLC สร้างวิถีใหม่ ส่งเสริมให้ ครูได้ช่วย เหลือกัน หน่วยงานต้นสังกัดต้อง เข้าใจโรงเรียนและ รองรับครูที่ไม่สามารถ เปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อย้ายเปลี่ยนสถานที่ ปฏิบัติ งานตามความ ต้องการของครู จึงจะ ทำให้ครูมีความพร้อม และสร้างการเปลี่ยนแปลง เชิงระบบได้	ต้องมีครูเพียงพอ ครูมีความตั้งใจที่จะ พัฒนานักเรียนให้บรรลุ เป้าหมาย แต่ครูยังมี แนวทางที่มีความ หลากหลาย ครูส่วนหนึ่ง ยังไม่เข้าใจนวัตกรรม อย่างลึกซึ้ง ยังมีความ เชื่อมั่นในแนวทางเดิมใน การพัฒนาการเรียน ผู้บริหารต้องหาวิธีในการ ปรับกรอบความคิดของ ครู เพื่อให้จะให้ครูใน โรงเรียนมีความเข้าใจ ตรงกัน มีเป้าหมาย ร่วมกัน ต้องสนับสนุนให้ ครูเข้ารับการอบรมใน หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับ การใช้นวัตกรรม ใช้กระบวนการ PLC คุณภาพ เพื่อให้เกิดเป็น วิถีใหม่ จึงสามารถทำให้ ครูมีความพร้อมและ สร้างการเปลี่ยนแปลง เชิงระบบได้	ต้องมีครูเพียงพอ ครูแกนนำในการใช้ นวัตกรรมมีความ เข้มแข็ง มุ่งมั่น ไม่ย่อ ท้อ ยอมรับนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนตนเอง ทำให้เป็นหลักในการ ขับเคลื่อนโครงการ เป็นผู้ประสานระหว่าง ครูด้วยกัน ครูและ ผู้บริหาร ครูและ ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน เมื่อความ มุ่งมั่นนั้นเกิดดอกออก ผล จึงเกิดการยอมรับ ของครูในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ซึ่งเป็น ความเข้มแข็งของครู แกนนำในการเปลี่ยน แปลงเชิงระบบให้เกิด ขึ้นกับโรงเรียนได้



ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
2	งบประมาณ	โรงเรียนได้รับ งบประมาณสนับสนุน จากโครงการพัฒนาครู และโรงเรียนเพื่อยก ระดับคุณภาพการ ศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และงบอุดหนุน จากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งไม่เพียงพอ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ สถานศึกษา และชุมชน จำเป็นต้องระดมทุน จากส่วนอื่นๆ เช่น การเก็บเงินบำรุง การศึกษา การจัด ผ้าป่า และโรงเรียนยัง ได้รับการสนับสนุนจาก หน่วยงานภายนอก จึง สามารถบรรเทาภาระ งบประมาณในส่วน อื่นๆ ได้	โรงเรียนได้รับ งบประมาณสนับสนุน จากโครงการพัฒนาครู และโรงเรียนเพื่อยก ระดับคุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และ งบอุดหนุนจากหน่วย งานต้นสังกัดซึ่งมี เพียงพอต่อการ ดำเนินงาน โดยเทศบาล นครพิษณุโลกนั้นให้ ความสำคัญและ สนับสนุนด้านการศึกษา กับโรงเรียน ถือว่าเป็น โรงเรียนที่มีความพร้อม เรื่องงบประมาณ	โรงเรียนได้รับ งบประมาณสนับสนุน จากโครงการพัฒนาครู และโรงเรียนเพื่อยก ระดับคุณภาพการ ศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และงบอุดหนุน จากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งไม่เพียงพอ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ สถานศึกษา และชุมชน จำเป็นต้องระดมทุน จากส่วนอื่นๆ เช่น การ จัดตลาดนัด การให้เช่า บ้านพัก แล้วยัง งบประมาณไปจ้างครู เพิ่มเติม แต่โรงเรียนยัง ขาดงบประมาณในการ ปรับปรุงอาคารสถานที่ และภูมิทัศน์

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
3	ทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์	โรงเรียนได้จัดสรรจาก เงินอุดหนุนในการซื้อ วัสดุอุปกรณ์เพื่อ สนับสนุนการจัดการ เรียนการสอนของครู และยังมีส่วนที่โรงเรียน ต้องการพัฒนาเพิ่มเติม ก็ใช้การระดมทรัพยากร จากในชุมชน การจัด ผ้าป่า ทั้งนี้การจัดหา วัสดุอุปกรณ์ ที่สำคัญ และจำเป็นตั้งอยู่บนฐาน คิดของความต้องการให้ นักเรียนได้มีโอกาสใช้ ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ ที่ทัดเทียมกับนักเรียนที่ อยู่ในเขตเมือง	โรงเรียนได้จัดสรร จากเงินอุดหนุนใน การซื้อวัสดุอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการ จัดการเรียนการสอน ของครู ซึ่งมีความ พร้อมและเพียงพอ ทั้งนี้การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ที่สำคัญและ จำเป็นตั้งอยู่บนฐาน คิดของความต้องการ ให้โรงเรียนบรรลุตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ การเป็นบ้านที่อบอุ่น และให้นักเรียนมี ทักษะที่สำคัญใน ศตวรรษที่ 21	โรงเรียนได้จัดสรรจาก เงินอุดหนุนและเงินใน โครงการในการซื้อวัสดุ อุปกรณ์เพื่อสนับสนุน การจัดการเรียนการ สอนของครู มีการหา รายได้เพื่อจ้างครูเพิ่ม และมีความพยายาม ระดมทรัพยากรจาก หลายส่วนบนความ จำกัดของโรงเรียน เพื่อให้สามารถใช้ ประโยชน์ได้อย่าง สูงสุด แต่โรงเรียนยัง ขาดแคลนทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ที่จะช่วย ในการซ่อมแซม และ ปรับปรุงอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ และวัสดุ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ยังมีไม่เพียงพอต่อ จำนวนนักเรียน

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
4	การบริหารจัดการสถานศึกษา	ด้านการมีเป้าหมายที่ร่วมทำทหาย (School Goal) ชัดเจน ซึ่งเริ่มจากผู้อำนวยการที่มีเป้าหมายที่ท้าทายส่วนตัว มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มีการทำ MOU กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชน เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความตั้งใจจริงในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีการสร้างรูปแบบของโมเดลการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งการสร้างเป้าหมายที่ร่วมทำทหายนั้นเกิดจากการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการจัดทำแผนรายปี	ด้านการมีเป้าหมายที่ร่วมทำทหาย (School Goal) ชัดเจน โดยมีเป้าหมายที่ร่วมทำทหายเป็นลักษณะ เฉพาะคือ ต้องการให้โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่น และต้องการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก เป้าหมายจึงชัดเจนที่การลงสู่ักเรียน โรงเรียนยังได้กำหนดเป้าหมายในแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษาจำนวน 7 ข้อ ซึ่งประกาศให้ักกับนักเรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และสาธารณชนได้พบเห็น ประกอบด้วยเป้าหมายเชิงเอกลักษณ์ 1 ข้อ เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน 4 ข้อ	ด้านการมีเป้าหมายที่ร่วมทำทหาย(School Goal) โดยเริ่มต้นจากผู้อำนวยการและครู ต้องการพัฒนาเด็กให้มีทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ช่วยเหลือเด็กหลังห้องได้ โดยการใช้กระบวนการจิตศึกษา รูปแบบการเรียนรู้แบบลงมือทำ (Active Learning) เน้นการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) การพัฒนาครูด้วยกระบวนการแห่งชุมชนทางการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) และมีผู้บริหารและครูเป็นผู้นำ

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
4	การบริหารจัดการสถานศึกษา (ต่อ)	<p>และมีการประเมินเพื่อทราบว่าคุณภาพโรงเรียนบรรลุเป้าหมายนั้นหรือไม่ และยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนที่เข้ามาศึกษา</p> <p>ดูงานในการปรับและพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น มีการสร้างความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้เชื่อมประสานระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจว่าโรงเรียนต้องการเปลี่ยนแปลงอะไร มีเป้าหมายอะไร โดยกระบวนการทั้งหมดเน้นการมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการ PLC</p>	<p>การพัฒนาบุคลากรและการจัดการเรียนการสอน 1 ข้อ การบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างมีส่วนร่วม 1 ข้อ และการใช้กระบวนการจิตศึกษา มีความสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้</p>	<p>การกำหนดเป้าหมายและให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และตัวแทนนักเรียน ได้รับทราบข้อมูลและแสดงความคิดเห็น</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
4	การบริหารจัดการสถานศึกษา (ต่อ)	ด้านการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ โปรแกรมวัดผล ระบบ DMC ระบบ Q-Info Google และ Facebook ซึ่งผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูได้จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งยังต้องพัฒนาเพื่อให้มีการเชื่อมโยงกันของข้อมูล และการส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบออนไลน์	ด้านการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ โปรแกรมของหน่วยงานต้นสังกัด เชื่อมโยงมาสู่เว็บเพจของโรงเรียนที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ให้ นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบ ตลอด จนไลน์กลุ่มใหญ่ที่มีทั้งผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองอยู่ด้วยกัน ผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูได้จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการโดยใช้ข้อมูล และการส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบออนไลน์	ด้านการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ โปรแกรมของหน่วยงานต้นสังกัด และแพลตฟอร์มของ Line Google) และ Facebook เพื่อใช้ในการสื่อสารและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูได้จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการโดยใช้ข้อมูล และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
4	การบริหารจัดการสถานศึกษา (ต่อ)	<p>ด้านการใช้กระบวนการ การชุมชนการเรียนรู้ วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ โดยมีกระบวนการ PLC 2 ระดับ คือ ระดับช่วงชั้น และ ระดับโรงเรียน กระบวนการ PLC เป็นกระบวนการสร้าง การมีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการสถาน ศึกษา ซึ่งเปิดโอกาสให้ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ แก้ปัญหาด้วยกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วม พัฒนา ร่วมตัดสินใจ บุคลากรทุกคนให้ ความสำคัญกับ กระบวนการ PLC ผู้บริหารลดการประชุม ที่ไม่เกี่ยวกับการจัด การเรียนการสอน</p>	<p>ด้านการใช้กระบวนการ ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ โดยมี กระบวนการ PLC 2 ระดับ คือกระบวนการ PLC ระดับสายชั้น และ กระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน กระบวนการ PLC เป็นกระบวนการสร้าง การมีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการ สถานศึกษา ซึ่งเปิด โอกาสให้บุคลากรและ ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่าง มีคุณภาพ แก้ปัญหา ร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมการ ตัดสินใจ</p>	<p>ด้านการใช้กระบวนการ การชุมชนการเรียนรู้ วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ โดยมีกระบวนการ PLC 2 รูปแบบ คือ กระบวนการ PLC กลุ่มย่อยที่เมื่อเกิด ปัญหา หรือต้องการ ดำเนินการอย่างไร ก็ PLC ทันที และ กระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน แต่ยังไม่ พบว่ากระบวนการ PLC ของโรงเรียนยัง ไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่มีแผนการจัด กระบวนการ PLC ที่ชัดเจน แต่เนื่องจาก โรงเรียนมีบุคลากรไม่ มาก จึงสะดวกต่อการ บริหารจัดการและการ แก้ปัญหา</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
4	การบริหารจัดการสถานศึกษา (ต่อ)	<p>ด้านการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มุ่งมั่นพยายาม เป็นหลักในการดำเนิน งานให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้นำที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน</p>	<p>ด้านการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นพยายาม ต้องเป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้นำที่สร้างการมีส่วนร่วมจาก ทุกภาคส่วน มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน</p>	<p>ด้านการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นพยายาม เป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้นำที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีความเข้าใจครู และมีเทคนิคการบริหารที่ดีทำให้เกิดการยอมรับของครู</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
4	การบริหารจัดการสถานศึกษา (ต่อ)	ด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุขให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมโดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์รูปแบบการบริหาร และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจุดเด่นของสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนคือมีต้นไม้ใหญ่ที่ทางโรงเรียนได้อนุรักษ์ไว้ และจัดสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมหลากหลาย และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในการจัดการสภาพแวดล้อม	ด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสังคม ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีปัญหาเรื่องสถานที่ตั้งอยู่กลางใจเมือง มีพื้นที่จำกัด จึงต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา มีการสร้างวินัยให้เด็กนักเรียนในเรื่องของการจัดวางสิ่งของให้เป็นระเบียบ น่าใช้ น่ามอง และมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคม ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	ด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความพยายามจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนอย่างหลากหลาย แต่โรงเรียนยังประสบกับปัญหาอาคารชำรุด นกพิราบ ขาดแคลนน้ำ สัตว์เลี้ยงจากชุมชน และความปลอดภัยบริเวณหน้าโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนพยายามเขียนโครงการเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมนั้น โรงเรียนได้จัดบรรยากาศให้เรียนรู้ได้ทุกที่ ทำให้นักเรียนมีมารยาท อ่อนน้อม และพร้อมที่จะเรียนรู้



จากตาราง 11 พบว่าปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ มีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษาดังนี้

บุคลากร ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล พยายามหาแนวร่วม ที่จะสามารถทำให้การดำเนินงานไปถึงเป้าหมายให้ได้ ต้องมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมศึกษานวัตกรรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพยายามปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ และรักษาวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้คงอยู่ เป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครูเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู ในส่วนของครู ต้องมีครูเพียงพอ ครูต้องปรับกรอบความคิดเพื่อยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ มีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรม ต้องได้ไปศึกษาดูงานที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาให้ความสำคัญกับกระบวนการ PLC คุณภาพ ร่วมกันสร้างวิถีใหม่ของโรงเรียน และมีกระบวนการที่ส่งเสริมให้ครูได้ช่วยเหลือกัน ข้อแตกต่างกรณีศึกษาที่ 1 นั้นหน่วยงานต้นสังกัดต้องเข้าใจโรงเรียนและรองรับครูที่ไม่สามารถเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อย้ายเปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงานตามความต้องการของครู จึงสามารถทำให้ครูในโรงเรียนมีความพร้อมและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนได้ ข้อแตกต่างในกรณีศึกษา ที่ 2 ครูยังมีแนวทางของตนเองที่มีความหลากหลาย ครูส่วนหนึ่งยังมีข้อสงสัยและยังไม่เข้าใจนวัตกรรมอย่างลึกซึ้ง ยังมีความเชื่อมั่นในแนวทางเดิมในการพัฒนานักเรียน ผู้บริหารต้องหาวิธีในการปรับกรอบความคิดของครูให้ได้ เพื่อที่จะให้ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ต้องสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรม ใช้กระบวนการ PLC คุณภาพ เพื่อให้เกิดเป็นวิถีใหม่ของ จึงสามารถทำให้ครูในโรงเรียนมีความพร้อมและสร้างการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาที่ 3 ครูแกนนำในการใช้นวัตกรรมมีความเข้มแข็ง มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ ยอมรับนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนตนเอง ทำให้เป็นหลักในการขับเคลื่อนโครงการ เป็นผู้ประสานระหว่างครูด้วยกัน ครูและผู้บริหาร ครูและผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน เมื่อความมุ่งมั่นนั้นเกิดดอกออกผล จึงเกิดการยอมรับของครูในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ซึ่งเป็นความเข้มแข็งของครูแกนนำในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนได้

ครูและผู้บริหารเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและครูแกนนำที่เข้มแข็งเป็นแรงผลักดันภายในที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จและการคงสภาพการเปลี่ยนแปลงได้นานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

งบประมาณ ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกันคือ โรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุนจากโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และงบอุดหนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด แต่ในกรณีศึกษาที่ 1 ได้รับงบอุดหนุนไม่เพียงพอ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนจำเป็นต้องระดมทุนจากส่วนอื่นๆ เช่น การเก็บเงินบำรุงการศึกษาเพื่อจ้างครูโดยเฉพาะ การจัดผ้าป่าเพื่อระดมทุนสร้างแหล่งเรียนรู้และปรับปรุงทัศนียภาพของโรงเรียน และโรงเรียนยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น กรมทรัพยากรน้ำ ในการตั้งโรงน้ำดื่ม จึงสามารถบรรเทาภาระงบประมาณในส่วนอื่นๆได้ กรณีศึกษาที่ 2 ได้รับงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงาน โดยเทศบาลนครพิษณุโลกนั้นให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านการศึกษากับโรงเรียน ถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมเรื่องงบประมาณ และกรณีที่ 3 ได้รับงบประมาณอุดหนุนไม่เพียงพอ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนจำเป็นต้องระดมทุนจากส่วนอื่นๆ เช่น การจัดตลาดนัด การให้เช่าบ้านพัก แล้วนำงบประมาณไปจ้างครูเพิ่มเติม แต่โรงเรียนยังขาดงบประมาณในการปรับปรุงอาคารสถานที่และภูมิทัศน์

ทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกันคือ มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความพยายามในการจัดหาทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติมให้เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน โดยเน้นที่การบริหารจัดการทรัพยากรให้ตอบสนองต่อผลลัพธ์คือนักเรียน ซึ่งกรณีศึกษาที่ 1 และ 3 มีความขาดแคลนทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ แต่กรณีศึกษาที่ 2 มีความพร้อมด้านทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์

การบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกันคือ มีการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ท้าทายมีส่วนร่วมชัดเจน ซึ่งเป้าหมายที่ท้าทายเริ่มจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา ที่มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมที่จะสามารถพัฒนานักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ และใช้กระบวนการ PLC ในการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ส่วนข้อแตกต่างในกรณีศึกษาที่ 1 มีการทำบันทึกความเข้าใจ (Memorandum Of Understanding: MOU) กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชนเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความตั้งใจจริงในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย มีการสร้างรูปแบบของโมเดลการบริหารจัดการโรงเรียนโดยเน้นเรื่องการพัฒนาเด็กในศตวรรษที่ 21 และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีการจัดทำแผนรายปีและมีการประเมินเพื่อทราบว่าโรงเรียนบรรลุเป้าหมายนั้นหรือไม่ และยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนที่เข้ามาศึกษาดูงานในการปรับและพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ในกรณีศึกษาที่ 2 มีเป้าหมายที่ร่วมท้าทายเป็นลักษณะเฉพาะคือ ต้องการให้โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่น และต้องการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก เป้าหมายจึงชัดเจนที่การลงสู่นักเรียน

ด้านการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม ทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกันคือ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเน้นที่โปรแกรมจากหน่วยงานต้นสังกัด การสื่อสารผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (Line) เฟสบุ๊ก (Facebook) และการจัดการเรียนการสอนผ่านกูเกิล (Google) และไมโครซอฟทีม (Microsoft Team) ทั้งนี้ระบบเพิ่มคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน (Quality learning Information System: Q-Info) ของโครงการนั้นโรงเรียนยังพบปัญหาการดำเนินการจัดเก็บข้อมูล

ด้านการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) คุณภาพ ในกรณีศึกษาที่ 1 ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการ PLC โดยมีกระบวนการ PLC 2 ระดับ คือ กระบวนการ PLC ระดับช่วงชั้น และกระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน กระบวนการ PLC เป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ แก้ปัญหาพร้อมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมการตัดสินใจ บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับกระบวนการ PLC ผู้บริหารลดการประชุมที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนลง และให้ความสำคัญกับการ PLC เพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กรณีศึกษาที่ 2 มีกระบวนการ PLC 2 ระดับ คือกระบวนการ PLC ระดับสายชั้น และกระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน กระบวนการ PLC เป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาพร้อมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมตัดสินใจ และกรณีศึกษาที่ 3 มีกระบวนการ PLC 2 รูปแบบ คือกระบวนการ PLC กลุ่มย่อยที่เมื่อเกิดปัญหา หรือต้องการดำเนินการอย่างไร ก็ดำเนินการ PLC ทันที และกระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน แต่ยังพบว่ากระบวนการ PLC ของโรงเรียนยังไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่มีแผนการจัดการกระบวนการ PLC ที่ชัดเจน แต่เนื่องจากโรงเรียนมีบุคลากรไม่มากจึงสะดวกต่อการบริหารจัดการและการแก้ปัญหา

ด้านการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร พบว่าทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกันคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มุ่งมั่นพยายามเป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้นำที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีความเข้าใจครู และมีเทคนิคการบริหารที่ดีทำให้เกิดการยอมรับของครู

ด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่าทั้งกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกันคือ มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข มีความพร้อมและหลากหลาย ทั้งในห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ บริเวณโรงเรียน ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ครูเป็นมิตรต่อนักเรียน ข้อแตกต่างของกรณีศึกษาที่ 1 นั้นได้ให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมโดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหาร และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจุดเด่นของสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนคือมีต้นไม้ใหญ่ที่ทางโรงเรียนได้อนุรักษ์ไว้ และมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการสภาพแวดล้อมในโรงเรียน กรณีศึกษาที่ 2 พบว่ามีปัญหาเรื่องสถานที่ที่ตั้งอยู่กลางใจเมือง มีพื้นที่จำกัด จึงต้องบริหารจัดการจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา มีการสร้างวินัยให้เด็ก นักเรียนในเรื่องของการจัดวางสิ่งของให้เป็นระเบียบ นำใช้ นำมอง และมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในการจัดการ และกรณีศึกษาที่ 3 พบว่ายังประสบกับปัญหาอาคารชำรุดทรุดโทรม นกพิราบ การขาดแคลนน้ำ สัตว์เลี้ยงในชุมชน และความปลอดภัยบริเวณหน้าโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการได้เล็งเห็นความสำคัญและพยายามที่จะเขียนโครงการเพื่อดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในระยะยาว ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้นั้น โรงเรียนสามารถจัดการได้ดี ครูได้จัดบรรยากาศให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทำให้นักเรียนมีมารยาท สุภาพ อ่อนน้อม มีเหตุผล พร้อมทั้งจะเรียนรู้

ปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ประกอบด้วย กระบวนการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบดังนี้

ตาราง 12 เปรียบเทียบปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน  
ด้านปัจจัยกระบวนการ

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	การ ออกแบบ และจัด การเรียนรู้ เชิงรุก (Active Learning)	มีการออกแบบและ จัดการเรียนรู้ที่เน้น พัฒนานักเรียนให้มี ทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R8C ทักษะด้าน วิชาการ วิชาชีพและ วิชาชีวิต โดยใช้กำหนด สัดส่วนของครูต่อเด็ก ห้องละประมาณ 20-25 คน เพื่อให้ สามารถจัดการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดระดมทรัพยากรเพื่อ จ้างครูเพิ่มเติม เสริมศักยภาพด้วย ห้อง EPE ที่เน้นด้าน ภาษา และห้อง Smart ที่เน้นกระบวนการ วิทยาศาสตร์ ใช้จิต ศึกษาและหน่วยบูรณา การกิจกรรมการเรียนรู้ โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL)	มีการออกแบบและ จัดการเรียนรู้ที่เน้น พัฒนานักเรียนให้มี ทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R8C ทักษะด้าน วิชาการ วิชาชีพและ วิชาชีวิต มีการใช้ นวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ได้แก่ การจัด การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และกิจกรรม บูรณาการการเรียนรู้ โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL)	มีการออกแบบและ จัดการเรียนรู้ที่เน้น พัฒนานักเรียนให้มี ทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R8C ทักษะด้าน วิชาการ วิชาชีพและ วิชาชีวิต ใช้จิตศึกษา และหน่วยบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้โดย ใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) เป็นนวัตกรรม ขับเคลื่อนการจัดการ เรียนรู้ และใช้ กระบวนการ PLC ในการบริหารจัดการ และยังส่งเสริมให้ นักเรียนได้เรียนรู้ใน แหล่งเรียนรู้ของชุมชน

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
1	การ ออกแบบ และจัด การเรียนรู้ เชิงรุก (Active Learning) (ต่อ)	เป็นนวัตกรรม ขับเคลื่อนการจัดการ เรียนรู้ และใช้ กระบวนการ PLC ในการบริหารจัดการ มีการสร้างหน่วย บูรณาการใหม่ ในหน่วยบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้โดย ใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และ ยังส่งเสริมให้นักเรียน ได้เรียนรู้ในแหล่ง เรียนรู้ของชุมชน	และมีเครือข่ายโค้ช กลาง โค้ชพื้นที่เข้า มาร่วมส่งเสริมและ สนับสนุนครูให้สามารถ ใช้นวัตกรรมได้ ใช้จิต ศึกษา และยังส่งเสริม ให้นักเรียนได้เรียนรู้ใน แหล่งเรียนรู้ของชุมชน	
2	การ บริหาร จัดการชั้น เรียนเชิง บวก	มีการบริหารจัดการ ชั้นเรียนเชิงบวก โดยการใช้จิตศึกษา เป็นฐานและเป็นวิถี มีการสร้างบรรยากาศ ในการจัดการเรียนรู้ที่ หลากหลาย เช่น บรรยากาศท้าทาย บรรยากาศอบอุ่น บรรยากาศควบคุม	มีการบริหารจัดการ ชั้นเรียนเชิงบวก โดยการจัดกิจกรรม ร้อยเรียงกัน มีความ พยายามที่จะใช้จิต ศึกษาเป็นฐาน เป็นวิถี และการสร้าง บรรยากาศในการ จัดการเรียนรู้ที่ หลากหลาย	มีการบริหารจัดการ ชั้นเรียนเชิงบวก โดยการใช้จิตศึกษา เป็นฐานและเป็นวิถี มีการสร้างบรรยากาศ ในการจัดการเรียนรู้ที่ หลากหลายจากการ ออกแบบกิจกรรม ประจำวันที่ร้อยเรียง กันอย่างมีความหมาย

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
2	การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (ต่อ)	และบรรยากาศผ่อนคลาย โดยครูเปลี่ยนจากการพูดเสียงดังเป็นพูดเสียงเบา เปลี่ยนจากที่มีคำพูดที่รุนแรง เป็นการใช้เหตุผล และรอคำตอบจากเด็ก นักเรียนได้ ไม่เน้นการตัดสินหรือจัดลำดับ เด็กนักเรียนแต่สนับสนุนการใช้เหตุผล ประกอบการคิดและการตัดสินใจ ทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือ เด็กสงบลง ขึ้นและมีวินัยมากขึ้น	แต่ยังพบปัญหาความเข้าใจของครูในการทำกิจกรรมจิตศึกษา ซึ่งบางคนนำมาใช้แบบเต็มรูปแบบ บางคนใช้ตามตาราง จึงส่งผลให้กิจกรรมนั้นมีความต่อเนื่อง แต่ไม่ได้มีความลึกซึ้งสำหรับบางห้องเรียน แต่โดยภาพรวมครูทุกคนมีเป้าหมายที่จะพัฒนาเด็กนักเรียน แต่มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม และมีวิธีการบริหารจัดการชั้นเรียนที่แตกต่างกันออกไป ห้องเรียนที่มีครูที่มีความเข้าใจลึกซึ้งละเอียดอ่อนต่อการจัดกิจกรรมจะทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือเด็กสงบลง นิ่งขึ้น มีสติรู้ตัว และมีวินัยมากขึ้น	โดยครูเปลี่ยนจากการพูดเสียงดังเป็นพูดเสียงเบา เปลี่ยนจากที่มีคำพูดที่รุนแรง เป็นการใช้เหตุผล และรอคำตอบจากเด็ก นักเรียนได้ ไม่เน้นการตัดสิน สนับสนุนการใช้เหตุผล ประกอบการคิดและการตัดสินใจ ทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือ เด็กสงบลง นิ่งและมีวินัยมากขึ้น

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
3	การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่ง เรียนรู้ที่ เอื้อต่อ การเรียนรู้	มีการใช้เทคโนโลยี ในการสื่อสารและการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้ใช้ ระบบออนไลน์ในการ สื่อสารและจัดการ เรียนการสอน โดยเฉพาะช่วงโรคติดเชื ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่ สามารถจัดกิจกรรม การเรียนการสอน ที่โรงเรียนได้ สร้าง แหล่งเรียนรู้ภายใน โรงเรียนที่สร้างพลัง บวกให้กับนักเรียนได้ เรียนรู้อย่างมีความสุข มีความหลากหลาย และแหล่งเรียนรู้ ภายในชุมชนที่ช่วย สนับสนุนการจัดการ เรียนรู้โดยเฉพาะเรื่อง อาชีพ	มีการนำสื่อ และ เทคโนโลยี มาใช้ใน การสื่อสารและการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้ใช้ ระบบออนไลน์ใน การสื่อสารและจัด การเรียนการสอน โดยเฉพาะช่วงโรคติด เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่ สามารถจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่ โรงเรียนได้ เช่น เว็บ เพจของโรงเรียนใช้ใน การประชาสัมพันธ์ กลุ่มเฟสบุ๊ก (Facebook) เพื่อให้ นักเรียนและผู้ปกครอง ได้รับทราบ ร่วมเรียนรู้ ตลอดจนไลน์ (Line) กลุ่มใหญ่ ผู้บริหารได้ สนับสนุนให้ครูจัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศ บริหารจัดการโดยใช้	มีการนำสื่อ และ เทคโนโลยี มาใช้ในการ สื่อสารและการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้ใช้ ระบบออนไลน์ในการ สื่อสารและจัดการ เรียนการสอน โดยเฉพาะช่วงโรคติด เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่ สามารถจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่ โรงเรียนได้ โรงเรียน มีความพยายามจัด สภาพแวดล้อมโดย คำนึงถึงการสร้างพลัง บวกให้กับนักเรียนได้ เรียนรู้อย่างมีความสุข โดยเน้นที่ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ให้มีความพร้อม หลากหลาย และเอื้อ ต่อการเรียนรู้ของ นักเรียน



ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
3	การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่ง เรียนรู้ที่ เอื้อต่อ การเรียนรู้ (ต่อ)	กรณีศึกษาที่ 1	ข้อมูลสารสนเทศ และ การส่งเสริมให้ครูได้ใช้ ระบบออนไลน์ในการ สื่อสารและจัดการ เรียนการสอน ตาม ความถนัดของครู และ ตามความสามารถใน การเข้าถึงของนักเรียน และผู้ปกครอง มีแหล่ง เรียนรู้ทั้งภายใน โรงเรียนที่สร้างพลัง บวกให้กับนักเรียนได้ เรียนรู้อย่างมีความสุข หลากหลาย และแหล่ง เรียนรู้ภายในชุมชนที่ ช่วยสนับสนุนการ จัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะเรื่องอาชีพ	แต่โรงเรียนยังประสบ กับปัญหาอาคารชำรุด ทรุดโทรม นกพิราบ การขาดแคลนน้ำ สัตว์ เลี้ยงในชุมชน และ ความปลอดภัยบริเวณ หน้าโรงเรียน ซึ่ง ผู้อำนวยการได้สังเกตเห็น ความสำคัญและ พยายามที่จะเขียน โครงการเพื่อ ดำเนินการปรับปรุง สภาพแวดล้อมให้ เหมาะสมในระยะยาว
4	การวัด และ ประเมิน ผลหลาก หลายตาม สภาพจริง	มีการวัดและประเมิน ผลหลากหลายตาม สภาพจริง โดยยังมีการ ใช้ระบบเกรดตาม แนวทางของสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	มีการวัดและประเมิน ผลหลากหลายตาม สภาพจริง ยังใช้ระบบ เกรด ส่วนกิจกรรม บูรณาการโดยการจัด การเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL)	มีการวัดและประเมิน ผลหลากหลายตาม สภาพจริง โดยยังมีการ ใช้ระบบเกรดตาม แนวทางของสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
4	การวัด และ ประเมิน ผลหลากหลายตาม สภาพจริง (ต่อ)	แต่ไม่มีการจัดลำดับที่ มีหน่วยบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้โดย ใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเกิดจากกระบวนการ PLC สร้างหน่วย การเรียนรู้ ที่ประยุกต์ มาจากหน่วยบูรณา การกิจกรรมการเรียนรู้ PBL ของโรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา ให้เหมาะสมกับสภาพ บริบทของโรงเรียน มีการวัดและประเมิน ผลจากกระบวนการ ปฏิบัติ งานและชิ้นงาน แล้วจึงมาตัดสินเป็น ระบบเกรดให้เป็นไป ตามแนวทางของ สำนักงานคณะ กรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	มีการปรับประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับบริบท ของโรงเรียน ใช้วิธี ประเมินผลงาน ซึ่งเกิด จากกระบวนการ PLC สร้างหน่วยการเรียนรู้ที่ ประยุกต์จากองค์ ความรู้ที่มีอยู่ในชุมชน และความสนใจของ นักเรียน ทำให้บริบท ของโรงเรียนมีลักษณะ เฉพาะ และเกิดการ วัดผลจากจาก กระบวนการปฏิบัติ งานและชิ้นงานอย่าง หลากหลาย	มีการบูรณาการใน หน่วยบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้โดย ใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ใน 5 กลุ่มสาระการ เรียนรู้ ซึ่งนำนวัตกรรม ของโรงเรียนลำปลาย มาศพัฒนามาใช้ และ มีแผนที่จะออกแบบ หน่วยการเรียนรู้ตาม บริบทของโรงเรียนเอง มีการวัดและ ประเมินผลจาก กระบวนการปฏิบัติ งานและชิ้นงานแล้วจึง มาตัดสินเป็นระบบ เกรดให้เป็นไปตาม แนวทางของสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
5	การสร้าง เครือข่าย ความ ร่วมมือ ระดับชั้น เรียน	มีการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือระดับ ชั้นเรียนโดยจำแนก เป็น 1) เครือข่ายการ เรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ ระดับช่วงชั้น เชื่อม ประสานโดยกระบวนการ PLC ระดับช่วงชั้น เครือข่ายการเรียนรู้ ระดับชั้นเรียน เชื่อม ประสานโดยกระบวนการ PLC ระดับ ชั้นเรียนและหน่วย บูรณาการกิจกรรม การเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) เครือข่ายการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีบทบาท สำคัญในการจัด กิจกรรมการเรียนการ สอน แก้ปัญหา พัฒนา	มีการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือระดับ ชั้นเรียน โดยจำแนก เป็น 1) เครือข่ายการ เรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ ระดับชั้นเรียน เชื่อม ประสานโดยกระบวนการ PLC และกิจกรรม บูรณาการจัดการ เรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) เครือข่ายการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีบทบาท สำคัญในการจัด กิจกรรมการเรียนการ สอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้เป็นไป ตามหลักสูตร 2) เครือข่ายการเรียนรู้ ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายคณะ กรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง	มีการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือระดับชั้น เรียน เนื่องจากเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย จึงมี ความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงาน มีการเชื่อม ประสานโดยกระบวนการ PLC และหน่วย บูรณาการกิจกรรมการ เรียนรู้โดยใช้ปัญหา เป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) มีบทบาทสำคัญ ในการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และ ส่งต่อให้เป็นไปตาม หลักสูตร และ เครือข่ายการเรียนรู้ ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เครือข่ายกลุ่ม อาชีพในชุมชน และ เครือข่ายหน่วยงาน

ตาราง 12 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น เปรียบเทียบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3
5	การสร้าง เครือข่าย ความ ร่วมมือ ระดับชั้น เรียน (ต่อ)	และส่งต่อให้เป็นไป ตามหลักสูตร และ เครือข่ายกลุ่มงาน มีหน้าที่สนับสนุนการ จัดกิจกรรมโครงการ ต่างๆ ให้เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการ เชื่อมประสานโดย กระบวนการ PLC กลุ่มงาน และ กระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน 2) เครือข่ายการเรียนรู้ ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายผู้ประกอบการ กลุ่มอาชีพ และ ปราชญ์ภูมิปัญญา ท้องถิ่น มีบทบาท สำคัญในการสนับสนุน การจัดการศึกษาของ โรงเรียน เชื่อมโยง โรงเรียนกับชุมชน สืบ ทอดภูมิปัญญาและ สนับสนุนความรู้ด้าน อาชีพให้กับนักเรียน	นักเรียน เครือข่ายกลุ่ม อาชีพในชุมชน เครือข่ายปราชญ์ภูมิ ปัญญา เครือข่ายกลุ่ม องค์กรภาครัฐและ ภาคเอกชน มีบทบาท สำคัญในการสนับสนุน การจัดการศึกษาของ โรงเรียน เชื่อมโยง โรงเรียนกับชุมชน สืบทอดภูมิปัญญาและ สนับสนุนความรู้ด้าน อาชีพให้กับนักเรียน	มีบทบาทสำคัญในการ สนับสนุนการจัดการ ศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยงโรงเรียนกับ ชุมชน เสริมสร้าง คุณธรรมจริยธรรม สืบทอด ภูมิปัญญาและ สนับสนุนความรู้ด้าน อาชีพให้กับนักเรียน แต่พบว่ากระบวนการ การ PLC นั้นยังไม่เป็น ระบบ และไม่ได้มีการ วางแผนล่วงหน้า เน้นใช้ความสะดวก เพื่อแก้ปัญหานักเรียน

จากตาราง 12 พบว่าปัจจัยกระบวนการ (Process) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ประกอบด้วย การออกแบบและจัดการชั้นเรียนเชิงรุก (Active Learning) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network) ซึ่งปัจจัยกระบวนการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสม่ำเสมอในการดำเนินงาน ย่อมเป็นพลังร่วม และส่งผลต่อผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน โดยมีคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกันของกรณีศึกษาดังนี้

การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) กรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่เหมือนกัน คือ มีการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่เน้นพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C ทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพและวิชาชีวิต ซึ่งทุกโรงเรียนได้รับการอบรมจาก หลักสูตรของของมหาวิทยาลัยนเรศวร และมีเครือข่ายโค้ชกลาง โค้ชพื้นที่เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุน ข้อแตกต่างในกรณีศึกษาที่ 1 ได้ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมโดยตรงจากหลักสูตรของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีการกำหนดสัดส่วนของครูต่อเด็กตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการเรียนรู้ จัดระดมทรัพยากรเพื่อจ้างครูเพิ่มเติม เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการ เสริมศักยภาพด้วยห้องเรียน EPE ที่เน้นด้านภาษา และห้องเรียน Smart ที่เน้นกระบวนการวิทยาศาสตร์ ใช้จิตศึกษาและหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) เป็นนวัตกรรมขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ และใช้กระบวนการ PLC ในการบริหารจัดการ มีการสร้างหน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ใหม่และส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ของชุมชน กรณีศึกษาที่ 2 มีการใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ได้แก่ การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) ในวิชาหลัก และกิจกรรมบูรณาการการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และกรณีศึกษาที่ 3 ได้ใช้นวัตกรรม หน่วยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ตามแบบของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก กรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่เหมือนกัน คือ มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกโดยการใช้จิตศึกษาเป็นฐานและเป็นวิถี มีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ครูมีการปรับเปลี่ยนจากเสียงดังเป็นเสียงเบา จากที่มีคำพูดที่รุนแรง เป็นการใช้เหตุผล และรอคำตอบจากเด็กนักเรียน มีการออกแบบกิจกรรมประจำวันที่ร้อยเรียงกันอย่างมีความหมาย กรณีศึกษาที่ 2 ยังพบปัญหาความเข้าใจของครูในการทำกิจกรรมจิตศึกษา แต่โดยภาพรวมครูทุกคนมีเป้าหมายที่จะพัฒนาเด็กนักเรียน แต่มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม และมีวิธีการบริหารจัดการชั้นเรียนที่แตกต่างกันออกไป

การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกัน คือ มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะช่วงโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้ สร้างแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนที่สร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข มีความหลากหลาย และแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนที่ช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนรู้โดยเฉพาะเรื่องอาชีพ

การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง กรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกัน คือ มีการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง โดยยังมีการใช้ระบบเกรดตามแนวทางของหลักสูตรและหน่วยงานต้นสังกัด เน้นการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและผลงานของนักเรียน โดยกรณีศึกษาที่ 1 และ 2 ไม่มีการจัดอันดับนักเรียน

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน กรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มีคุณลักษณะที่คล้ายกัน คือ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียนโดยจำแนกเป็น 1) เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน เชื่อมประสานโดยกระบวนการ PLC มีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้เป็นไปตามหลักสูตร และ 2) เครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายผู้ปกครอง นักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพในชุมชน และเครือข่ายปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน สืบทอดภูมิปัญญาและสนับสนุนความรู้ด้านอาชีพให้กับนักเรียน

#### ตอนที่ 4 ทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

จากข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สังเคราะห์เปรียบเทียบ องค์ความรู้ ความเหมือน ความต่าง ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) จากกรณีศึกษา จำนวน 3 กรณี ทำให้ค้นพบคำตอบที่สำคัญ ที่นำมาสู่การสรุป ข้อมูลเชิงทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ในบริบทพื้นที่กรณีศึกษา อันเป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

##### ขั้นที่ 1 ระบุโมเดลที่เกี่ยวข้อง

โมเดลที่เกี่ยวข้องในทฤษฎีฐานรากปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน
- 2) ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน
- 3) ผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน
- 4) ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

##### ขั้นที่ 2 นิยามโมเดล

จากโมเดลทั้ง 4 คำที่ระบุไว้ในขั้นที่ 1 มีความหมายดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน หมายถึง ปัจจัยหรือแรงผลักดันต่างๆ จากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน มีบทบาทในการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการการบริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ ในชั้นเรียนทั้ง 3 กรณีศึกษา ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ประกอบด้วย กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สถาบันอุดมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาร่วมพัฒนา และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

2) ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน หมายถึง ปัจจัยหรือแรงผลักดันต่างๆ จากภายในที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ทั้ง 3 กรณีศึกษา ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย บุคลากร (Man) ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา งบประมาณ (Money) ได้แก่ งบประมาณภายในโรงเรียน และงบประมาณโรงเรียนได้รับ

การสนับสนุนเพิ่มเติม ทรัพยากร (Materials) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ การบริหารจัดการ(Management) ได้แก่ การบริหารจัดการสถานศึกษา และปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network)

3) ผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน หมายถึง ผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน จากทั้ง 3 กรณีศึกษา ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ โรงเรียนจะต้องมีเป้าหมายร่วมที่ท้าทาย ระบบสารสนเทศคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพและสภาพแวดล้อมเหมาะสม ครูมืออาชีพ โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ ครูจะต้องมีนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง เครือข่ายการเรียนรู้ (Network) โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน และผลผลิตอื่น ได้แก่ โรงเรียนได้รับการยอมรับจากชุมชน หน่วยงานภายนอก และหน่วยงานต้นสังกัด

4) ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน หมายถึง ผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน จากทั้ง 3 กรณีศึกษา คือ นักเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา นักเรียนมีทักษะ (Skills) และนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities)

**ขั้นที่ 3 สร้างข้อเสนอตามมโนทัศน์ทั้ง 4 คำ และการให้ความหมายมโนทัศน์ที่ผ่านมา**

ผู้วิจัยทำการสร้างข้อเสนอหรือสัจพจน์ได้ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอที่ 1

“ปัจจัยภายนอกคือแรงผลักดันต่างๆ จากภายนอก เป็นสิ่งที่โรงเรียนไม่มี โดยมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการการบริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน ซึ่งหากปัจจัยภายนอกมีลักษณะเป็นเครือข่ายที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกความต้องการของโรงเรียนที่ต้องการการเติมเต็ม มีความเข้มแข็ง และมีการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายใน และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน”



## ข้อเสนอที่ 2

“ปัจจัยภายในคือสิ่งที่โรงเรียนมี และแรงผลักดันต่างๆ จากภายในที่โรงเรียนสามารถ จัดหา หรือดำเนินการได้เอง ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย บุคลากร (Man) ได้แก่ ครูและ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและครูแกนนำที่เข้มแข็งเป็นแรงผลักดันภายในที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้ประสบความสำเร็จและการคงสภาพการเปลี่ยนแปลงได้นานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร งบประมาณ (Money) ได้แก่ งบประมาณภายในโรงเรียน และงบประมาณโรงเรียนได้รับการ สนับสนุนเพิ่มเติม ทรัพยากร (Materials) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ การบริหารจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารจัดการ สถานศึกษา และปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การบริหารจัดการชั้นเรียน เชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลาย ตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network) ซึ่งปัจจัยกระบวนการ ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสม่ำเสมอในการดำเนินงาน ทำให้เกิดพลังร่วม และส่งผลต่อ ผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน”

## ข้อเสนอที่ 3

“ผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง โดยโรงเรียนจะต้องมีเป้าหมายร่วมที่ท้าทาย ระบบสารสนเทศคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพและสภาพแวดล้อมเหมาะสม ครูมืออาชีพ โดยครูมีนวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก และกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลาย ตามสภาพจริง เครือข่ายการเรียนรู้ (Network) โดยมีเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และ เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน และผลผลิตอื่น ได้แก่ โรงเรียนได้รับการยอมรับจากชุมชนและ หน่วยงานภายนอก เป็นผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เกิดจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน”

## ข้อเสนอที่ 4

“ผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน คือ นักเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา นักเรียนมีทักษะ (Skills) และนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities) เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่เกิดจากผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ของโรงเรียนที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน”

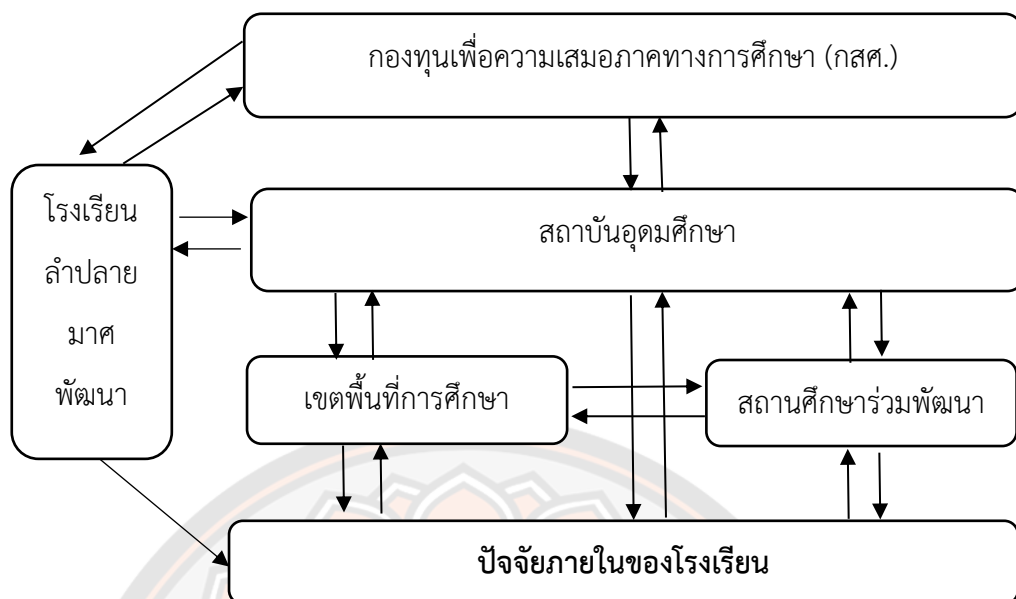
### ข้อเสนอที่ 5

“ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครู และโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) และปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า และปัจจัยกระบวนการ โดยการขับเคลื่อนของโรงเรียนที่มีการปรับเปลี่ยนทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จากการที่ได้เข้าร่วมโครงการโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ส่งผลให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ได้แก่ เกิดผลผลิต (Output) คือ โรงเรียนพัฒนาตนเอง ครูมืออาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ และการได้รับการยอมรับจากชุมชนและองค์กรภายนอก และเกิดผลลัพธ์ (Outcome) คือ นักเรียนคุณภาพ”

### ขั้นที่ 4 จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ

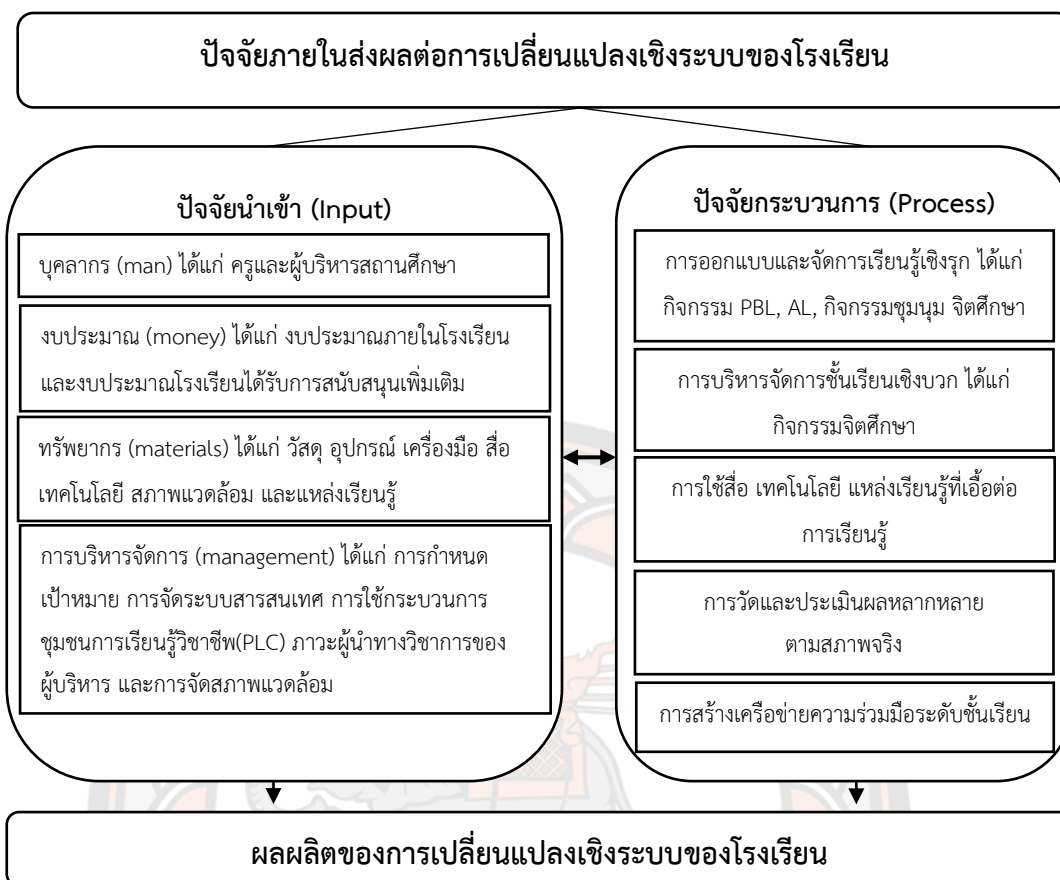
ผู้วิจัยได้การจัดลำดับความสัมพันธ์ของข้อเสนอและเชื่อมโยงข้อเสนอเข้าด้วยกัน โดยอาศัยข้อความที่เป็นเหตุเป็นผลของข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน คือแรงผลักดันต่างๆจากภายนอก เป็นสิ่งที่โรงเรียนไม่มี ซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ได้แก่ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สถาบันอุดมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาร่วมพัฒนา และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีบทบาทในการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการ การบริหารจัดการสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน บทบาทหน้าที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกความต้องการของโรงเรียนที่ต้องการการเติมเต็ม มีความเข้มแข็ง และมีการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรของผู้บริหาร ครู และการศึกษาดูงาน โดยมีโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นโรงเรียนต้นแบบนวัตกรรม ส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายใน และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ของกลุ่มมนทัศน์นี้ได้ดังภาพ 4



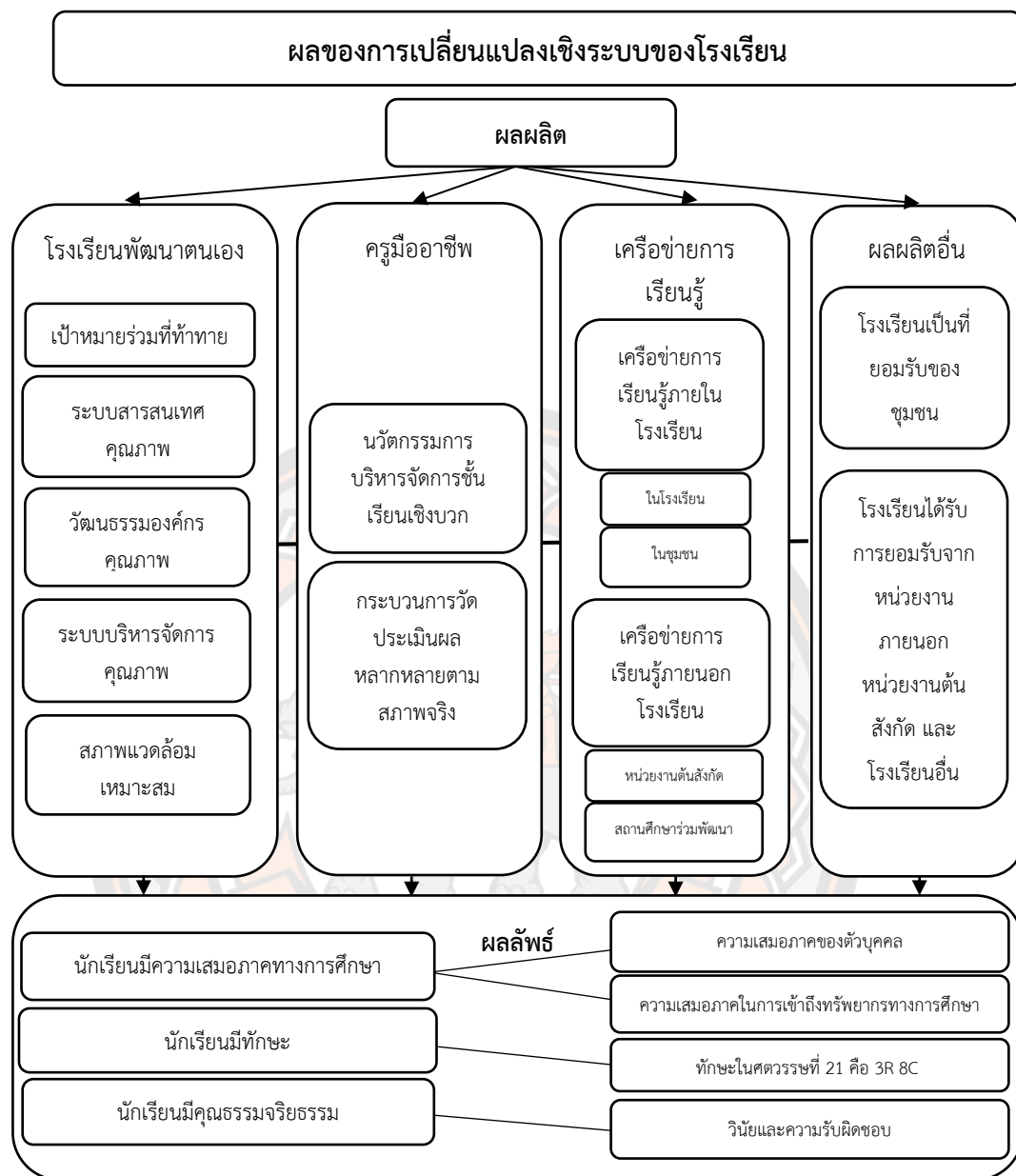
ภาพ 4 มโนทัศน์ของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

ปัจจัยภายในคือสิ่งที่โรงเรียนมี และแรงผลักดันต่างๆ จากภายในที่โรงเรียนสามารถจัดหาหรือดำเนินการได้เอง ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย บุคลากร (Man) ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและครูแกนนำที่เข้มแข็งเป็นแรงผลักดันภายในที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จและการคงสภาพการเปลี่ยนแปลงได้นานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรงบประมาณ (Money) ได้แก่ งบประมาณภายในโรงเรียน และงบประมาณโรงเรียนได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติม ทรัพยากร (Materials) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ การบริหารจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารจัดการสถานศึกษา และปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network) ซึ่งปัจจัยกระบวนการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสม่ำเสมอในการดำเนินงาน ทำให้เกิดพลังร่วม ส่งผลต่อผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ของกลุ่มมโนทัศน์ได้ดังภาพ 5



ภาพ 5 มิโนทส์ของปัจจัยภายในส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

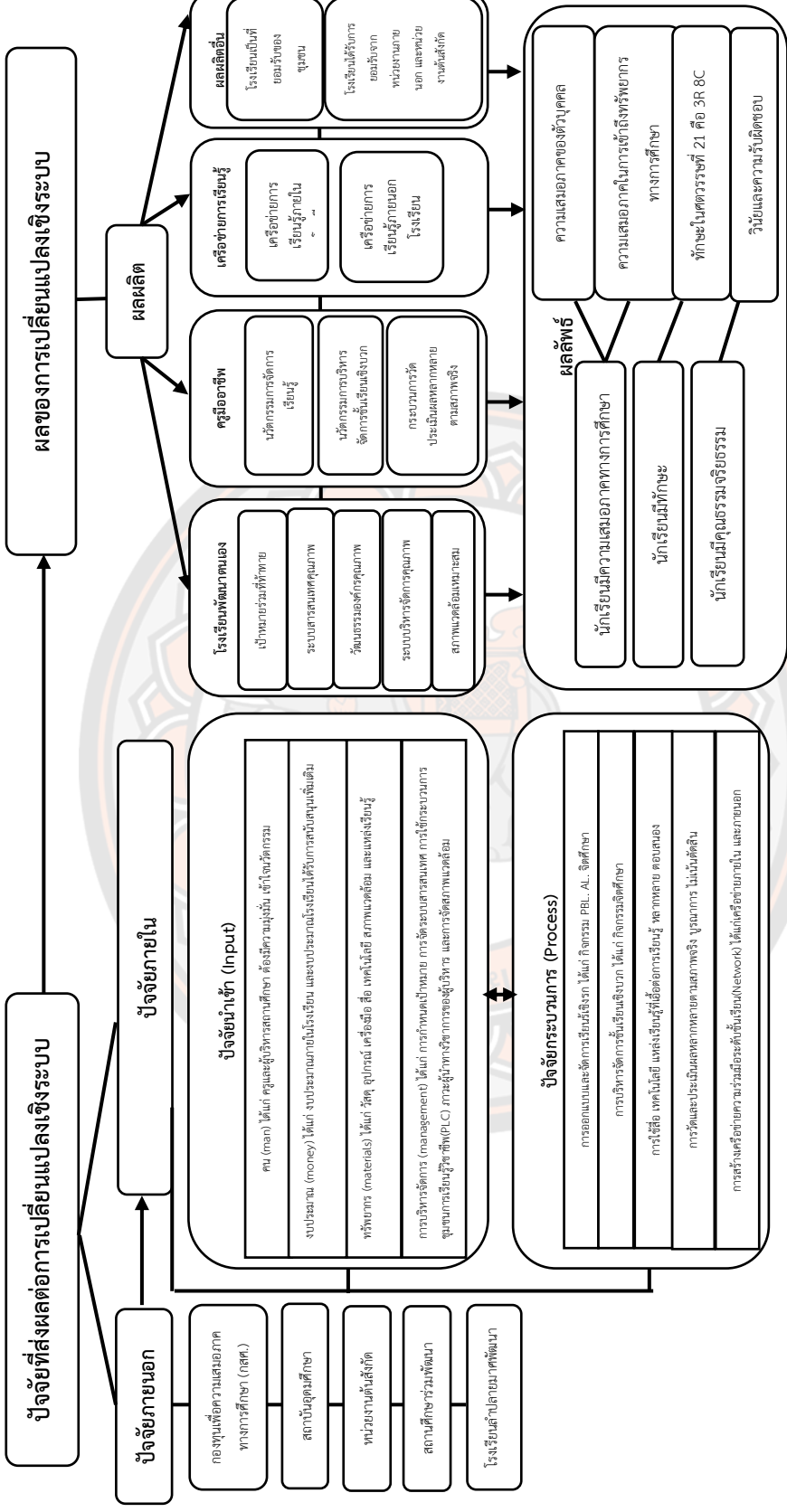
ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ได้แก่ ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง มีองค์ประกอบย่อยคือ เป้าหมายร่วมที่ท้าทาย ระบบสารสนเทศคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพและสภาพแวดล้อมเหมาะสม ครูมืออาชีพ มีองค์ประกอบย่อยคือ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง เครือข่ายการเรียนรู้ (Network) มีองค์ประกอบย่อยคือ เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียน และผลผลิตอื่น ได้แก่ โรงเรียนได้รับการยอมรับจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก และทำให้ผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน คือ นักเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย ความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะ (Skills) และคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities) เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่เกิดจากผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ของกลุ่มมิโนทส์นี้ได้ดังภาพ 6



ภาพ 6 มโนทัศน์ของผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

### ขั้นที่ 5 สร้างแผนผังของทฤษฎี

จากการจัดลำดับ ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน ของข้อเสนอ ทั้ง 5 ข้อนั้น ผู้วิจัย นำข้อเสนอทั้งหมดมาจัดทำเป็นรูปแบบเชิงสาเหตุและปัจจัย ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของข้อเสนอทั้งหมด อันประกอบเข้าด้วยกัน เป็นทฤษฎีฐานรากปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ดังภาพ 7



ภาพ 7 รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระบบและผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) แบบพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวการศึกษาและเป็นกรอบนำไปสู่การค้นหาคำตอบของปรากฏการณ์อันจะทำให้การวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ และสามารถสรุป เป็นทฤษฎีฐานรากจากปรากฏการณ์ ดังนี้คือ 1) การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างไร และ 3) ทฤษฎีฐานราก (Grounded theory) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีลักษณะอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เป้าหมาย เพื่อค้นหาปรากฏการณ์ อันเป็นที่มาของข้อมูลในการคลี่คลายคำตอบ

ขอบเขตในการวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ และข้อสรุปเชิงทฤษฎีในปรากฏการณ์เกี่ยวกับปัจจัยส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ด้วยการศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างมโนทัศน์ (Concept) ความเชื่อมโยงระหว่างความคิดรวบยอดต่างๆ ให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับการอธิบายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี (Theoretical generating) ตามแนวของทฤษฎีฐานราก (Grounded theory)

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ในเขตจังหวัดพิษณุโลก คัดเลือกแบบเจาะจงเฉพาะโรงเรียนที่สอนระดับอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 โรงเรียน โรงเรียนที่สอนระดับชั้นอนุบาล ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 โรงเรียน และโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 โรงเรียน รวม 3 โรงเรียน ผู้วิจัยจะใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 8 เดือน โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564 สิ้นสุดเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

การวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ มีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้วิธีการที่หลากหลาย โดยการศึกษาจากภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้แทนจากโครงการ ผู้แทนจากมหาวิทยาลัย ผู้แทนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้แทนจากสถานศึกษาร่วมพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ในโรงเรียน ห้องเรียน สถานที่ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและชุมชน และการศึกษาเอกสาร (Document study) ที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา ในส่วนของการบันทึกข้อมูลนั้นจะมีลักษณะข้อมูล เชิงบรรยาย โดยบรรยายเกี่ยวกับเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น พฤติกรรม ของผู้ที่อยู่ในสนามวิจัย กระบวนการ ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในสนามวิจัยและที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เรื่องเล่าโดยละเอียด อาศัยหลักฐานอ้างอิงเชิงประจักษ์ ข้อมูลอย่างละเอียด ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้จะนำไปสู่ความเข้าใจ ถึงความหมายที่แฝงอยู่ในปรากฏการณ์ ประสบการณ์ตรง เหตุการณ์ต่างๆ ที่มีความสอดคล้องกัน กับประเด็นทางทฤษฎี ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตีความหมาย ของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และเชื่อมโยงไปสู่การสังเคราะห์เพื่อสรุปเป็นทฤษฎีฐานราก (Grounded theory)

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ตั้งอยู่บนกรอบคำถามการวิจัยที่สำคัญเพื่อคลี่คลาย ให้เห็นถึงคำตอบที่จะนำมาสู่ข้อสรุปซึ่งเป็นผลของการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอผลการวิจัยตามประเด็นคำถามการวิจัยเพื่อแสดงให้เห็นคำตอบที่ผู้วิจัยได้ค้นพบ และนำไปสู่ข้อสรุปเชิงทฤษฎีต่อไป การสรุปผลการวิจัยตามประเด็นคำถามการวิจัยขอเสนอ ดังนี้



1. การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีการเปลี่ยนแปลงด้านผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนี้

ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง ครูมืออาชีพ เครือข่ายการเรียนรู้ และโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน และหน่วยงานภายนอก ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดดังนี้

โรงเรียนพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย โรงเรียนมีเป้าหมายที่ร่วมทำทหาย ระบบสารสนเทศ คุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพ และสภาพแวดล้อมเหมาะสม มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนี้

โรงเรียนมีเป้าหมายที่ร่วมทำทหาย เริ่มจากผู้บริหารมีเป้าหมายที่ทำทหายส่วนตัว ต้องการพัฒนานักเรียนให้มีความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 และ คุณธรรมจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมจิตศึกษา การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และ กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) ที่จะสามารถพัฒนานักเรียนได้อย่างทั่วถึงทุกคน มีการกำหนดเป้าหมายโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกคน ที่เกี่ยวข้อง กำหนดไว้ในแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียน กรณีศึกษาที่ 1 ได้มีการทำบันทึก ความเข้าใจ (Memorandum Of Understanding: MOU) กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนที่เข้ามาศึกษาดูงาน และโรงเรียนเครือข่าย กรณีศึกษาที่ 2 ต้องการให้โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่น และต้องการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก และกรณีที่ 3 ต้องการเน้นการให้โอกาสและให้ความเท่าเทียมกับกลุ่มนักเรียนหลังห้อง

โรงเรียนมีระบบสารสนเทศคุณภาพ คือ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ โปรแกรมของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลักในการบริหารจัดการ ใช้การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มของแอปพลิเคชันไลน์ (Line) และเฟสบุ๊ก (Facebook) และจัดการเรียนการสอนผ่านกูเกิล (Google) หรือไมโครซอฟทีม (Microsoft Team) ซึ่งระบบสารสนเทศนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาในสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่วนระบบเพิ่มคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักเรียน (Quality learning Information System: Q-Info) ของโครงการนั้นทุกกรณีศึกษายังไม่สามารถใช้ได้เต็มที่รูปแบบ ยังพบปัญหาในการเก็บข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบนี้ ทุกกรณีศึกษา มีการส่งเสริมครูให้จัดเก็บและ

ใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีคุณภาพ และมีความพยายามในการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ คือ มีความพยายามใช้จิตศึกษา และกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) เป็นฐานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ เพื่อสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากตัวครู การใช้ปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร การใช้เหตุและผล การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาาร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมตัดสินใจ ร่วมกับทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรณีศึกษาที่ 1 ประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพขึ้นมาใหม่ กรณีศึกษาที่ 2 มีวัฒนธรรมองค์กรเดิมคือความเข้มแข็งของระบบสายชั้น และความมุ่งมั่นตั้งใจเอาใจใส่นักเรียนเป็นต้นทุนเดิม ซึ่งพบปัญหาเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง และกรณีศึกษาที่ 3 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบพี่น้อง ช่วยเหลือกัน เคารพซึ่งกันและกัน เนื่องจากครูแกนนำการเปลี่ยนแปลงเป็นครูที่อยู่โรงเรียนมานาน จึงสามารถปรับเปลี่ยนเป็นวิถีใหม่ได้ง่าย

โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการคุณภาพ คือ มีโครงสร้างบริหารงาน 4 ฝ่าย ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี มีการบริหารจัดการเชิงระบบ และมีการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) ในการขับเคลื่อนการบริหารงาน ส่วนที่แตกต่างกันคือ กรณีศึกษาที่ 1 และ 2 ผู้บริหารมีจุดยืนทางการบริหารที่มั่นคง มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มีความมั่นคงในเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสามารถเป็นหลักให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน กรณีศึกษาที่ 3 มีนวัตกรรมทางการบริหารโดยใช้ระบบการบริหารจัดการที่เรียกว่า PART in PDCA(s) Model ที่ใช้วิธีการบริหารจัดการเป็นทีม

ผลผลิตด้านครูมืออาชีพ ประกอบด้วย นวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก และกระบวนการวัดประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนี้

นวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ คือ จิตศึกษา กรณีศึกษาที่ 1 มีการใช้จิตศึกษา และการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) โรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้ใช้นวัตกรรม โดยครูได้รับการฝึกอบรมจากหลักสูตรของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา หลักสูตรของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีเครือข่ายไค้ชกลางและไค้ชพื้นที่เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถใช้นวัตกรรมได้ ซึ่งโรงเรียนมีการประยุกต์หน่วยการเรียนรู้โดยมีโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นต้นแบบ และโรงเรียนยังเป็นต้นแบบในการถ่ายทอดนวัตกรรมให้กับโรงเรียนอื่นๆ ในเครือข่าย และที่เข้ามาศึกษาดูงาน กรณีศึกษาที่ 2 มีการใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และกิจกรรมบูรณาการ ซึ่งโรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้ใช้นวัตกรรม โดยครูจะต้อง

เข้ารับการอบรมจากหลักสูตรของของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีเครือข่ายโค้ชกลาง และโค้ชพื้นที่ เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถใช้นวัตกรรมได้ และกรณีศึกษาที่ 3 มีการส่งเสริมให้ครูทุกคนได้ใช้นวัตกรรม โดยครูจะต้องเข้ารับการอบรมจากหลักสูตรของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีเครือข่ายโค้ชกลาง และโค้ชพื้นที่เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถใช้นวัตกรรมได้ มีการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ตามหน่วยการเรียนรู้ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบ และมีแผนที่จะพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ซึ่งเป็นหน่วยเฉพาะตามบริบทของโรงเรียน

นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก คือ การใช้จิตศึกษา เป็นฐานและเป็นวิถี มีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น บรรยากาศท้าทาย บรรยากาศอบอุ่น บรรยากาศควบคุม และบรรยากาศผ่อนคลาย โดยครูเปลี่ยนจากการพูดเสียงดังเป็นพูดเสียงเบา เปลี่ยนจากที่มีคำพูดที่รุนแรง เป็นการใช้เหตุผล และรอคำตอบจากเด็กนักเรียนได้ ไม่เน้นการตัดสินหรือจัดลำดับเด็กนักเรียนแต่สนับสนุนการใช้เหตุผลประกอบการคิดและการตัดสินใจ ทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงคือเด็กสงบลง นิ่งขึ้น มีวินัยมากขึ้น กรณีศึกษาที่ 2 ยังพบปัญหาความเข้าใจของครูในบางคนที่มติดอกิจกรรมจิตศึกษา ซึ่งบางคนนำมาใช้แบบเต็มรูปแบบ บางคนใช้ตามตาราง ทำให้บางห้องเรียน ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงมากนัก แต่โดยภาพรวมครูทุกคนมีเป้าหมายที่จะพัฒนาเด็กนักเรียน แต่มีวิธีการบริหารจัดการชั้นเรียนที่แตกต่างกันออกไป

กระบวนการวัดประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง โดยยังมีการใช้ระบบเกรดตามแนวทางของหลักสูตร เน้นการวัดผลจากกระบวนการปฏิบัติงานและการประเมินชิ้นงานอย่างหลากหลาย กรณีศึกษาที่ 1 และ 2 ไม่มีการจัดอันดับให้นักเรียน กรณีศึกษาที่ 3 ยังมีการจัดอันดับนักเรียน กรณีศึกษาที่ 1 และ 3 มีการนำชิ้นงานจากกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) มาคิดคะแนนและคิดเกรด ส่วนกรณีที่ 2 มีการออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ทุกรายวิชาและนำมาคิดเป็นระบบเกรดเฉลี่ย ส่วนกิจกรรมบูรณาการมีการสร้างหน่วยการเรียนรู้ตามบริบทของชุมชนที่มีลักษณะเฉพาะและใช้วิธีการประเมินผลงาน

ผลผลิตด้านเครือข่ายการเรียนรู้ ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนและชุมชน และเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนี้

เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนและชุมชน กรณีศึกษาที่ 1 มีการขับเคลื่อนเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนโดยเครือข่ายการเรียนรู้ระดับช่วงชั้น ขับเคลื่อนโดยหัวหน้าวิชาการระดับช่วงชั้น และเครือข่ายกลุ่มงานมีหน้าที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมโครงการต่างๆให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ กรณีศึกษาที่ 2 มีเครือข่ายการเรียนรู้ระดับชั้นเรียน เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรจำนวนมาก กรณีศึกษาที่ 3 เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยครูทั้งโรงเรียน เนื่องจาก

มีจำนวนบุคลากรน้อย เครือข่ายในระดับโรงเรียนของทั้ง 3 กรณีศึกษามีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้เป็นไปตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยเชื่อมประสานด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) ส่วนเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพในชุมชน เครือข่ายหน่วยงานในชุมชนและเครือข่ายปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน สืบทอดภูมิปัญญาและสนับสนุนความรู้ด้านอาชีพให้กับนักเรียน

เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) มหาวิทยาลัยนเรศวร หน่วยงานต้นสังกัด เครือข่ายสถานศึกษาร่วมพัฒนากรณีศึกษาที่ 1 มีเครือข่ายร่วมกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาโดยตรง และเครือข่ายโรงเรียนที่เข้ามาศึกษาดูงาน ซึ่งการสร้างเครือข่ายภายนอกเกิดจากแรงขับเคลื่อน 3 ประการคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการเป็นแรงผลักดันหลักให้เกิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก 2) โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเชื่อมโยง เครือข่ายที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียน และ 3) โรงเรียนอื่นที่เห็นภาพความสำเร็จจากการใช้นวัตกรรมของโรงเรียน ซึ่งมีบทบาทในการสะท้อนภาพความสำเร็จ และเผยแพร่นวัตกรรมจัดการศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายภายนอก กรณีศึกษาที่ 2 เกิดจากแรงขับเคลื่อน 3 ประการคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการเป็นแรงผลักดันหลักให้เกิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก 2) โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเชื่อมโยง เครือข่ายที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียน และ 3) ระบบบริหารงานของหน่วยงานต้นสังกัด และการสร้างเครือข่ายภายนอก กรณีศึกษาที่ 3 เกิดจากแรงขับเคลื่อน 2 ประการคือ 1) การเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเชื่อมโยง เครือข่ายที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการเป็นแรงผลักดันหลักให้เกิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน ซึ่งมีโอกาสขยายผลเนื่องจากเห็นความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

ผลผลิตอื่น ประกอบด้วยโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน หน่วยงานภายนอก และหน่วยงานต้นสังกัด มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังนี้

ผลผลิตด้านโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน และหน่วยงานภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบจนเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภายนอก และหน่วยงานต้นสังกัด กรณีศึกษาที่ 1 ได้รับการยอมรับจากโรงเรียนอื่น จนทำให้ผู้บริหารและครูได้ทำหน้าที่เป็นวิทยากรเผยแพร่นวัตกรรมให้กับหน่วยงานภายนอก มีโรงเรียนที่สนใจเข้ามาศึกษาดูงานความสำเร็จของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนได้รับรางวัลต่างๆ เป็นที่ประจักษ์ชัดเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้น และกรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. รอบ 4 ระดับดีเยี่ยมทุกมาตรฐาน

ผลลัพธ์ (Outcome) ด้านนักเรียน ประกอบด้วย นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา นักเรียนมีทักษะ และนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนี้

นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา คือ 1) นักเรียนได้รับความเสมอภาคในตัวบุคคล จากการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่มีความเท่าเทียมกัน โรงเรียนมีการติดตามนักเรียนที่มีปัญหาและอุปสรรคในการเรียน และ 2) นักเรียนมีความเสมอภาคในการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษา โดยโรงเรียนมีการจัดโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนทุกคน จัดหาทุนสำหรับนักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ และส่งเสริมนักเรียนให้ได้รับการศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตนเองถนัด ทั้ง 3 กรณีศึกษามีบริบทที่แตกต่างกัน แต่ก็มี ความพยายามให้นักเรียนก็ได้รับความเสมอภาคทางการศึกษาเช่นเดียวกัน

นักเรียนมีทักษะ ทั้ง 3 คือ นักเรียนความกล้าแสดงออก กล้าคิด กล้าพูด มีเหตุผล มีทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C ได้แก่ ทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพ และวิชาชีพชีวิต ได้แก่ ทักษะการคิด ทักษะอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร เข้าใจความแตกต่าง ใช้เทคโนโลยีได้ ทักษะอาชีพ และมีระเบียบวินัย ซึ่งเกิดจากการใช้ จิตศึกษา กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) บูรณาการ กิจกรรมชุมนุม และกิจกรรมเสริมทักษะอื่นๆ ซึ่งมีการร้อยเรียงกิจกรรมประจำวันอย่างมีเป้าหมาย และมีคุณภาพ

นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คือ นักเรียนมีเหตุผลในการคิด การตัดสินใจ มีวินัย รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีความสงบ เคารพอ่อนน้อมต่อกัน ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ซึ่งเกิดจากกระบวนการจิตศึกษา ทุกกรณีศึกษามีการร้อยเรียงกิจกรรมประจำวันเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียน และกรณีศึกษาที่ 3 มีจุดเด่นที่นักเรียนมีมารยาททางสังคม และมารยาทไทย ซึ่งโรงเรียนได้สร้างอัตลักษณ์ให้กับนักเรียนเรื่องมารยาท การยิ้มไหว้ ทักทาย การออกแบบกิจกรรมให้มีความต่อเนื่องตลอด ทั้งวันอย่างมีความหมาย

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างไร

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก (External factors) และปัจจัยภายใน (Internal factors) ดังนี้

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ได้แก่ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สถาบัน อุดมศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาร่วมพัฒนา และโรงเรียนปลายทางพัฒนา โดยมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการการบริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน ซึ่งหากปัจจัยภายนอกมีลักษณะเป็นเครือข่ายที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกความต้องการของโรงเรียนที่ต้องการการเติมเต็ม มีความเข้มแข็ง และมีการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายใน และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ดังนี้

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา การสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาทีมโค้ชเพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญคือโรงเรียนปลายทางพัฒนา และการให้ทุนสนับสนุนในการจัดทำโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)

สถาบันอุดมศึกษา เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนในฐานะผู้ดำเนินโครงการประสานงานกับกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) การพัฒนาโค้ชพื้นที่เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากร การพัฒนาครูและบุคลากร การลงพื้นที่โค้ชร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาร่วมพัฒนา มีการจัดอบรมพัฒนาครูให้กับโรงเรียน

หน่วยงานต้นสังกัด เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดตามระบบราชการและการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ ซึ่งกรณีศึกษาที่ 1 มีจุดเด่นอยู่ที่โรงเรียนมีจุดยืนที่เข้มแข็ง หน่วยงานต้นสังกัดมีหน้าที่สนับสนุน ช่วยเหลือ แก้ปัญหาในบางเรื่อง กรณีศึกษาที่ 2 จุดเด่นอยู่ที่การอนุมัติงบประมาณ และการสร้างเสริมพลังให้กับครูในโรงเรียน กรณีศึกษาที่ 3 จุดเด่นอยู่ที่การเสริมพลังและให้การยอมรับแก่โรงเรียน

สถานศึกษาร่วมพัฒนา เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุน ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี และการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการในรุ่นเดียวกัน กรณีศึกษาที่ 2 และ 3 ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสนับสนุนในฐานะโค้ชพื้นที่ มีโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในรุ่นที่ 1 เป็นพี่เลี้ยงที่สำคัญให้กับโรงเรียน

โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนนวัตกรรม กรณีศึกษาที่ 1 เป็นเครือข่ายโดยตรงกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ครูทุกคนได้เข้ารับการอบรมจากโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา กรณีศึกษาที่ 2 และ 3 นำนวัตกรรมของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

ปัจจัยภายใน (Internal factors) ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) และปัจจัยกระบวนการ (Process) ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ ดังนี้

บุคลากร (Man) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล พยายามหาแนวร่วมที่จะสามารถทำให้การดำเนินงานไปถึงเป้าหมายให้ได้ ต้องมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม ศึกษานวัตกรรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพยายามปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ และรักษาวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้คงอยู่ เป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครู เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู ในส่วนของครู ต้องมีครูเพียงพอ ครูต้องปรับกรอบความคิดเพื่อยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ มีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรม ต้องได้ไปศึกษาดูงานที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ให้ความสำคัญกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) คุณภาพ ร่วมกันสร้างวิถีใหม่ของโรงเรียน และมีกระบวนการที่ส่งเสริมให้ครูได้ช่วยเหลือกัน กรณีศึกษาที่ 1 หน่วยงานต้นสังกัดต้องเข้าใจโรงเรียน และรองรับครูที่ไม่สามารถเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อย้ายเปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงานตามความต้องการของครู จึงสามารถทำให้ครูในโรงเรียนมีความพร้อมและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนได้ กรณีศึกษาที่ 2 ครูยังมีแนวทางของตนเองที่มีความหลากหลาย ครูส่วนหนึ่งยังมีข้อสงสัย และยังไม่เข้าใจนวัตกรรมอย่างลึกซึ้ง ยังมีความเชื่อมั่นในแนวทางเดิมในการพัฒนานักเรียน ผู้บริหาร

ต้องหาวิธีในการปรับกรอบความคิดของครูให้ได้ เพื่อที่จะให้ครูในโรงเรียนมีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ต้องสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้วัตกรรมการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) คุณภาพเพื่อให้เกิดเป็นวิถีใหม่ของโรงเรียน จึงสามารถทำให้ครูในโรงเรียนมีความพร้อมและสร้างการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาที่ 3 ครูแกนนำในการใช้วัตกรรมการมีความเข้มแข็ง มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ ยอมรับนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนตนเอง ทำให้เป็นหลักในการขับเคลื่อนโครงการ เป็นผู้ประสานระหว่างครูด้วยกัน ครูและผู้บริหาร ครูและผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน เมื่อความมุ่งมั่นนั้นเกิดดอกออกผล จึงเกิดการยอมรับของครูในโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ซึ่งเป็นความเข้มแข็งของครูแกนนำในการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้เกิดขึ้นกับโรงเรียน

ครูและผู้บริหารเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและครูแกนนำที่เข้มแข็งเป็นแรงผลักดันภายในที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จและการคงสภาพการเปลี่ยนแปลงได้นานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

งบประมาณ (Money) คือ โรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุนจากโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) และงบอุดหนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด กรณีศึกษาที่ 1 ได้รับงบอุดหนุนไม่เพียงพอ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนจำเป็นต้องระดมทุนจากส่วนอื่นๆ เช่น การเก็บเงินบำรุงการศึกษาเพื่อจ้างครูโดยเฉพาะ การจัดผ้าป่าเพื่อระดมทุนสร้างแหล่งเรียนรู้และปรับปรุงทัศนียภาพของโรงเรียน และโรงเรียนยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเช่นกรมทรัพยากรน้ำในการตั้งโรงน้ำดื่ม จึงสามารถบรรเทาภาระงบประมาณในส่วนอื่นๆได้ กรณีศึกษาที่ 2 ได้รับงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงาน โดยเทศบาลนครพิษณุโลกนั้นให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านการศึกษากับโรงเรียน ถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมเรื่องงบประมาณ และกรณีศึกษาที่ 3 ได้รับงบประมาณอุดหนุนไม่เพียงพอ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนจำเป็นต้องระดมทุนจากส่วนอื่นๆ เช่น การจัดตลาดนัด การให้เช่าบ้านพัก แล้วนำงบประมาณไปจ้างครูเพิ่มเติม แต่โรงเรียนยังขาดงบประมาณในการปรับปรุงอาคารสถานที่และภูมิทัศน์

ทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความพยายามในการจัดหาทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติมให้เพียงพอต่อความต้องการของโรงเรียน โดยเน้นที่การบริหารจัดการทรัพยากรให้ตอบสนองต่อผลลัพธ์คือนักเรียน ซึ่งกรณีศึกษาที่ 1 และ 3 มีความขาดแคลนทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ แต่กรณีศึกษาที่ 2 มีความพร้อมด้านทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์



การบริหารจัดการสถานศึกษา (Management) มีการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ท้าทายมีส่วนร่วมชัดเจน เป้าหมายที่ท้าทายเริ่มจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษา ที่มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมที่จะสามารถพัฒนานักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ และใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) ในการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ส่วนข้อแตกต่าง กรณีศึกษาที่ 1 มีการทำบันทึกความเข้าใจ (Memorandum Of Understanding: MOU) กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชนเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความตั้งใจจริงในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย มีการสร้างรูปแบบของโมเดลการบริหารจัดการโรงเรียนโดยเน้นเรื่องการพัฒนาเด็กในศตวรรษที่ 21 และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีการจัดทำแผนรายปีและมีการประเมินเพื่อทราบว่าโรงเรียนบรรลุเป้าหมายนั้นหรือไม่ และยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนที่เข้ามาศึกษาดูงาน ในการปรับและพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น กรณีศึกษาที่ 2 มีเป้าหมายที่ร่วมท้าทายเป็นลักษณะเฉพาะคือ ต้องการให้โรงเรียนเป็นบ้านที่อบอุ่น และต้องการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก เป้าหมายจึงชัดเจนที่การลงสู่นักเรียน

การจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเน้นไปที่โปรแกรมจากหน่วยงานต้นสังกัด การสื่อสารผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (Line) เฟสบุ๊ก Facebook) และการจัดการเรียนการสอนผ่านโปรแกรมกูเกิล (Google) และไมโครซอฟทีม (Microsoft Team) ทั้งนี้ระบบเพิ่มคุณภาพการศึกษา และพัฒนาคุณภาพนักเรียน (Quality learning Information System: Q-info) ของโครงการนั้น โรงเรียนยังพบปัญหาการดำเนินการจัดเก็บข้อมูล

การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) คุณภาพ ในกรณีศึกษาที่ 1 ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการ PLC โดยมีกระบวนการ PLC จำนวน 2 ระดับ คือ กระบวนการ PLC ระดับช่วงชั้น และ กระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน กระบวนการ PLC เป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ แก้ปัญหา ร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมการตัดสินใจ บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับกระบวนการ PLC ผู้บริหารลดการประชุมที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนลง และให้ความสำคัญกับกระบวนการ PLC เพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กรณีศึกษาที่ 2 มีกระบวนการ PLC จำนวน 2 ระดับ คือ กระบวนการ PLC ระดับสายชั้น และ กระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน และกรณีศึกษาที่ 3 มีกระบวนการ PLC 2 รูปแบบ คือ กระบวนการ PLC กลุ่มย่อยทันทีเมื่อเกิดปัญหา และ กระบวนการ PLC ระดับโรงเรียน แต่ยังคงพบว่ากระบวนการ PLC ของโรงเรียนยังไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน แต่เนื่องจากโรงเรียนมีบุคลากรไม่มากจึงง่ายต่อการบริหารจัดการและการแก้ปัญหา

การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มุ่งมั่นพยายาม เป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้นำที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีความเข้าใจครู และมีเทคนิคการบริหารที่ดีทำให้เกิดการยอมรับของครู

การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมโดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข มีความพร้อมและหลากหลาย ทั้งในห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ บริเวณโรงเรียน ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ครูเป็นมิตรต่อนักเรียน กรณีศึกษาที่ 1 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมโดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ รูปแบบการบริหาร และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจุดเด่นของสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนคือมีต้นไม้ใหญ่ที่ทางโรงเรียนได้อนุรักษ์ไว้ และมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในการจัดการสภาพแวดล้อมในโรงเรียน กรณีศึกษาที่ 2 พบปัญหาเรื่องสถานที่ตั้งอยู่กลางใจเมือง มีพื้นที่จำกัด จึงต้องบริหารจัดการจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข และเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา มีการสร้างวินัยให้เด็ก นักเรียนในเรื่องของการจัดวางสิ่งของให้เป็นระเบียบ น่าใช้ น่ามอง และมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในการจัดการ และกรณีศึกษาที่ 3 ประสบกับปัญหาอาคารชำรุดทรุดโทรม นกพิราบ การขาดแคลนน้ำ สัตว์เลี้ยงในชุมชน และความปลอดภัยบริเวณหน้าโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญและพยายามที่จะเขียนโครงการเพื่อดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในระยะยาว ส่วนการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้นั้น โรงเรียนสามารถจัดการได้ดี ครูได้จัดบรรยากาศให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทำให้นักเรียนมีมารยาท สุภาพ อ่อนน้อม มีเหตุผล พร้อมทั้งจะเรียนรู้

ปัจจัยกระบวนการ (Process) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ประกอบด้วย การออกแบบและจัดการชั้นเรียนเชิงรุก (Active Learning) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network) ซึ่งปัจจัยกระบวนการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสม่ำเสมอในการดำเนินงาน ย่อมเป็นพลังร่วม และส่งผลต่อผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ดังนี้

การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) มีการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่เน้นพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C ทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพและวิชาชีวิต ซึ่งทุกโรงเรียนได้รับการอบรมจาก หลักสูตรของของมหาวิทยาลัยนเรศวร และมีเครือข่ายไค้กลาง ไค้ขพื้นที่เข้ามาร่วมส่งเสริมและสนับสนุน กรณีศึกษาที่ 1 ได้ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมโดยตรงจาก หลักสูตรของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีการกำหนดสัดส่วนของครูต่อเด็กตามเกณฑ์มาตรฐาน การจัดการเรียนรู้ จัดระดมทรัพยากรเพื่อจ้างครูเพิ่มเติม เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการ เสริมศักยภาพด้วยห้องเรียน EPE ที่เน้นด้านภาษา และห้องเรียน Smart ที่เน้นกระบวนการ วิทยาศาสตร์ ใช้จิตศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นนวัตกรรมขับเคลื่อนการจัดการ เรียนรู้ และใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) ในการบริหารจัดการ มีการสร้างหน่วยบูรณาการใหม่ในกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ของชุมชน กรณีศึกษาที่ 2 ใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ได้แก่ การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และกิจกรรมบูรณาการ และกรณีศึกษาที่ 3 ใช้นวัตกรรมหน่วยการเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ตามแบบของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกโดยการใช้จิตศึกษา เป็นฐานและเป็นวิถี มีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ครูมีการปรับเปลี่ยนจาก การพูดเสียงดังเป็นพูดเสียงเบา เปลี่ยนจากที่มีคำพูดที่รุนแรง เป็นการใช้เหตุผล และรอคำตอบ จากเด็กนักเรียน มีการออกแบบกิจกรรมประจำวันที่ร้อยเรียงกันอย่างมีความหมาย กรณีศึกษาที่ 2 ยังพบปัญหาความเข้าใจของครูในการทำกิจกรรมจิตศึกษา ซึ่งบางคนนำมาใช้แบบเต็มรูปแบบ ครูบางคนใช้ตามตาราง จึงส่งผลให้กิจกรรมนั้นมีความต่อเนื่อง แต่ไม่ได้มีความลึกซึ้ง แต่โดยภาพรวม ครูทุกคนมีเป้าหมายที่จะพัฒนาเด็กนักเรียน แต่มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม และมีวิธีการบริหาร จัดการชั้นเรียนที่แตกต่างกันออกไป

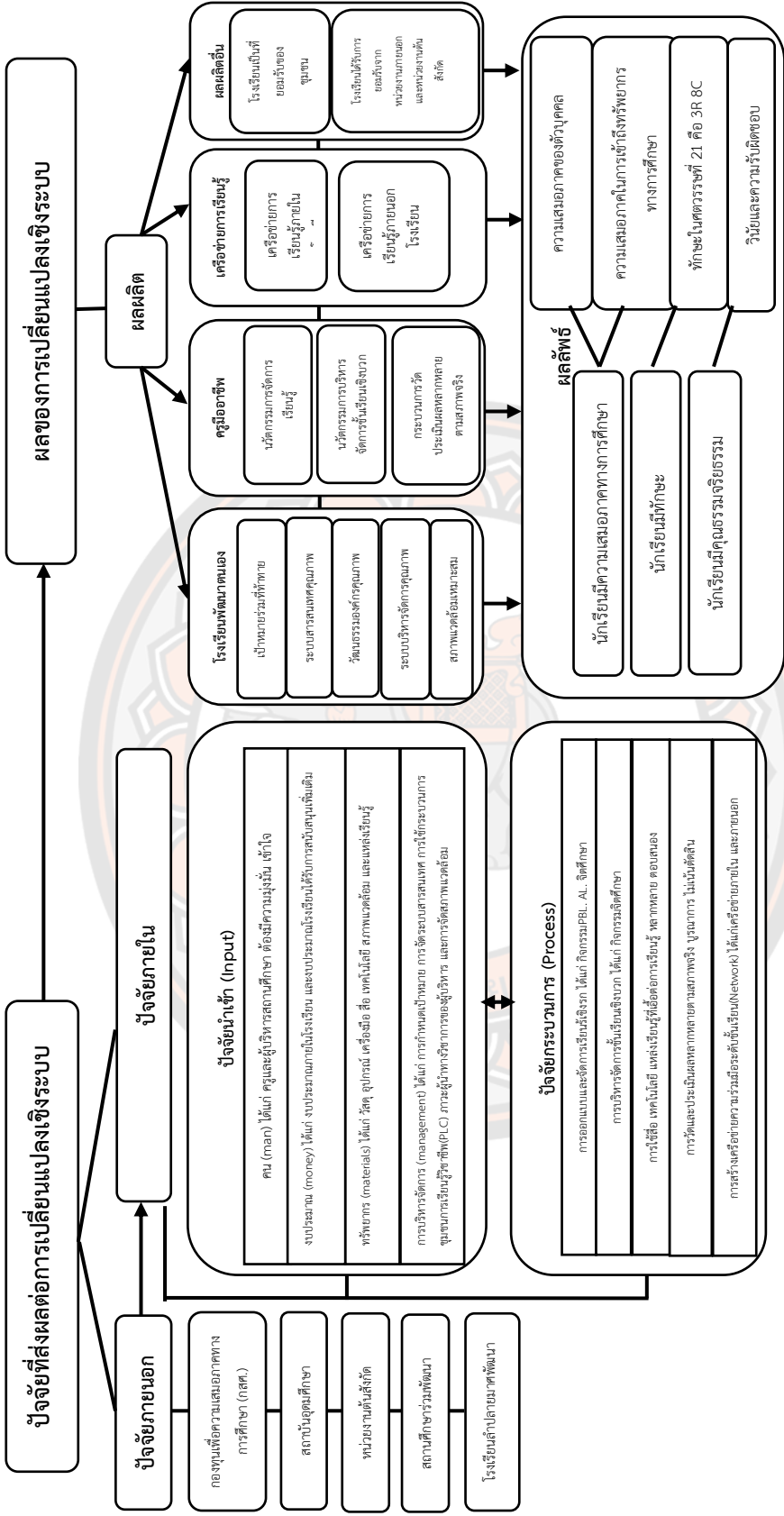
การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูได้ใช้ระบบออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียน การสอนโดยเฉพาะช่วงโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียน การสอนที่โรงเรียนได้ สร้างแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนที่สร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้ อย่างมีความสุข มีความหลากหลาย และแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนที่ช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะเรื่องอาชีพ

การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง มีการใช้ระบบเกรดตามแนวทางของหลักสูตรและหน่วยงานต้นสังกัด แต่เน้นการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและผลงานของนักเรียน โดยกรณีศึกษาที่ 1 และ 2 ไม่มีการจัดอันดับนักเรียน

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียนโดยจำแนกเป็น 1) เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน เชื่อมประสานโดยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) มีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหา พัฒนา และส่งต่อให้เป็นไปตามหลักสูตร และ 2) เครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายผู้ประกอบการ นักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพในชุมชน และเครือข่ายปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน เชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน สืบทอดภูมิปัญญาและสนับสนุนความรู้ด้านอาชีพให้กับนักเรียน

3. ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) มีลักษณะอย่างไร

จากข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สังเคราะห์เปรียบเทียบ องค์ความรู้ ความเหมือน ความต่าง ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) จากกรณีศึกษา จำนวน 3 กรณี ทำให้ค้นพบคำตอบที่สำคัญ ที่นำมาสู่การสรุป ข้อมูลเชิงทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ในบริบทพื้นที่กรณีศึกษา โดยแสดงเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบโรงเรียนเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ดังนี้



ภาพ 8 ทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

## อภิปรายผล

จากการศึกษาผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP): พหุกรณีศึกษา สรุปได้ว่าโรงเรียนมีผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ได้แก่ ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง ได้แก่ โรงเรียนมีเป้าหมายร่วมที่ท้าทาย ระบบสารสนเทศ คุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพ และสภาพแวดล้อมเหมาะสม ครูมืออาชีพ ได้แก่ ครูมีนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก และกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง เครือข่ายการเรียนรู้ (Network) ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน และผลผลิตอื่นที่เป็นผลงานเชิงประจักษ์ ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม นำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) คือ นักเรียนคุณภาพ ได้แก่ นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา นักเรียนมีทักษะ (Skills) และนักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities) ผู้วิจัยขออภิปรายผลในประเด็นสำคัญดังนี้

ผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP): พหุกรณีศึกษา มีผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ได้แก่ ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง มีเป้าหมายที่ร่วมท้าทายชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อให้เด็กมีทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ 3R 8C ซึ่งกระบวนการทั้งหมดเน้นการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมชุมชนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน ทั้งนี้เป็นเพราะโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ของกองทุนเพื่อเสมอภาคทางการศึกษา (2563) ซึ่งดำเนินการโดยคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มีเป้าหมายในการดำเนินการพัฒนาครูและโรงเรียนทั้งระบบโรงเรียน (Whole School Approach) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งได้กำหนดให้โรงเรียนต้องมีเป้าหมาย (School Goal) และแผนในการพัฒนาที่ท้าทายและชัดเจน (High Expectation) และการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายชัดเจนนั้นต้องเป็นเป้าหมายร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเริ่มจากผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมที่จะสามารถพัฒนานักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา แล้วจึงพยายามใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ทำให้ผู้อื่นเห็นถึงความตั้งใจจริงในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรารัตน์ ทองเหลือ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม

คุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 พบว่าสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จทางด้านการจัดการศึกษาจนนำไปสู่การมีวัฒนธรรมคุณภาพนั้นองค์ประกอบสำคัญนั้นคือ คุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกกับบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของหทัยกานต์ วินิจฉัยภาค (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเชิงบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดขอนแก่น: พหุกรณีศึกษา พบว่าการบริหารเชิงบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็กนั้น มีการตั้งจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ตามขอบข่ายภารกิจของโรงเรียน มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนที่ชัดเจน

วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ เป็นผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) เนื่องจากโรงเรียนที่มีผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบนั้นจะมีวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ หรือพัฒนาวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร และรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงให้ได้ ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการจิตศึกษาและกิจกรรมชุมชนเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ที่โรงเรียนได้ให้ความสำคัญ เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ มีการขับเคลื่อน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมตัดสินใจ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับลักขณา ธาณี (2560) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่ยึดเหนี่ยวบุคลากร ในโรงเรียนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระบบโรงเรียนเพื่อร่วมกันกระทำกิจกรรมใดๆ ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) (อ้างถึงในจิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2558) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin) ว่าได้เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การกับธรรมชาติของน้ำ ได้แก่ การหลอมเหลว (Unfreezing) การไหล (Moving) และการคงรูป (Refreezing) กระบวนการจึงประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนคือ การเตรียมความพร้อม (Unfreezing) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Moving) และการรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) และสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะ ละมุลมอญ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านยุทธวิธีที่ใช้ ด้านตัวประสานองค์การ และด้านคุณลักษณะเด่นขององค์การ

สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เป็นผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) เนื่องจากโรงเรียนที่มีผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบนั้น จะมีการจัดสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อม หลากหลาย และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน โดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีทัศน์ วิรัชวา (2558) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ระบบบริหารจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 หน่วยระบบย่อย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในห้องเรียน สภาพแวดล้อมนอกห้องเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยากาศชั้นเรียน การสร้างการเรียนรู้และการสอน และหลักสูตร ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย นโยบายสถานศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุในการดำเนินงาน การจัดการ และการมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของราตรี ผางสง่า (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนเทศบาลบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น พบว่า การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนเทศบาลบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น ในวงรอบที่ 1 โดยใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาคือ การประชุมแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยกิจกรรมการศึกษา เอกสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลของการทำกิจกรรมทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และสภาพแวดล้อมในโรงเรียนตามกรอบงาน 4 ขั้นตอน วงรอบที่ 2 ใช้กลยุทธ์การพัฒนาที่มุ่งงานการใช้แหล่งเรียนรู้ เน้นทุกขั้นตอน ทำให้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้นักเรียนมีความมุ่งมั่น ตั้งใจเรียน สนใจเรียนขึ้นมาก ร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ สม่่าเสมอ

ครูมืออาชีพ เป็นผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) เนื่องจากโรงเรียนที่มีผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบนั้น ครูมีความสามารถในการใช้นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ได้แก่ จิตศึกษา การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) โดยมีการใช้จิตศึกษาเป็นนวัตกรรมบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก สร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย สนับสนุนการใช้เหตุผลประกอบการคิดและการตัดสินใจ มีการกระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง บูรณาการในหน่วยการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) เน้นการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนามากกว่าการวัดและประเมินผลเพื่อตัดสิน



ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวโรชา เขตต์งูเหลือม (2562) ได้ศึกษาผลของกิจกรรมจิตศึกษาที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ พบว่า การจัดกิจกรรมจิตศึกษาทำให้คะแนนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ร่วมวิจัยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น มีความมุ่งมั่นพยายามเพิ่มขึ้น กล้าแสดงออกเพิ่มขึ้นมีความพอใจในตนเอง รื่นเริงเบิกบานเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2558) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ JiPP เพื่อส่งเสริมทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดโคกทอง จังหวัดราชบุรี พบว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ JiPP มีการใช้จิตศึกษา ชุมชนแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ซึ่งการที่ครูสามารถใช้กิจกรรมจิตศึกษา และกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ทำให้ครูมีลักษณะเป็นครूमืออาชีพเพราะสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนสามารถพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเยาวเรศ กลางโคตร (2554) ได้เปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ และการคิดวิเคราะห์ ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานร่วมกับแนวคิดประเด็นวิทยาศาสตร์กับสังคม พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานร่วมกับแนวคิดประเด็นวิทยาศาสตร์กับสังคม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งในด้านการคิดวิเคราะห์ และการคิดสร้างสรรค์

เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน เป็นผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) เนื่องจากโรงเรียนที่มีผลการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบนั้นจะมีเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ระดับชั้นเรียนหรือช่วงชั้น เครือข่ายการเรียนรู้ในระดับโรงเรียน และเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ได้แก่ เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพในชุมชน และเครือข่ายปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ซึ่งต้องมีการดำเนินการอย่างมีส่วนร่วมครบทุกระดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของจิระศักดิ์ สร้อยคำ (2561) ได้การพัฒนารูปแบบการจัดการเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการจัดการเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัย 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ 3) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ ซึ่งการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในและภายนอกครบทุกระดับองค์ประกอบย่อมทำให้ประสบความสำเร็จเป็นผลผลิตของโรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

ผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อนักเรียน ด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการคิด ทักษะอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์

การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร เข้าใจความแตกต่าง ใช้เทคโนโลยีได้ และทักษะอาชีพ โดยเป็นผลผลิตจากกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้จิตศึกษา การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ชุมชมส่งเสริมความถนัด และการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะที่หลากหลาย นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม จากการใช้กิจกรรมจิตศึกษา ทำให้นักเรียนได้ฝึกคิด ฝึกตัดสินใจโดยใช้เหตุผล ทำให้นักเรียนมีระเบียบวินัย รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา เกิดคุณธรรมจริยธรรมที่จากการปฏิบัติจริงของนักเรียน ทำให้นักเรียนมีความสงบ เคารพอ่อนน้อมต่อกัน ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการถอดบทเรียนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จ โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) โรงเรียนบ้านหนองกุงลา (2564) พบว่ามีผลสำเร็จดังนี้ 1) ผลสำเร็จในระดับการบริหารจัดการ 2) ผลสำเร็จในระดับครูผู้สอน 3) ผลสำเร็จในระดับนักเรียน และ 4) ผลสำเร็จในระดับเครือข่าย และสอดคล้องกับงานวิจัยของพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2558) ได้ศึกษาการประเมินทักษะของทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนวัดโคกทอง จังหวัดราชบุรี โดยโรงเรียนมีการประยุกต์ใช้จิตศึกษา และกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ตามแนวทางของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เป็นกระบวนการบริหารสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบ JiPP พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพทักษะหลังใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ JiPP สูงกว่าก่อนใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP): พหุกรณีศึกษา พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก คือ เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ได้แก่ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สถาบันอุดมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาร่วมพัฒนา และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) และปัจจัยกระบวนการ (Process) ที่มีความเพียงพอ สอดคล้อง เป็นระบบ มีส่วนร่วม และเอื้อต่อกัน จึงส่งผลให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงเชิงระบบดังนี้

โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ได้แก่ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สถาบันอุดมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาร่วมพัฒนา และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ในการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการ การบริหารจัดการสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน โดยได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรของผู้บริหาร ครู และการศึกษาดูงาน โดยมีโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นโรงเรียนต้นแบบนวัตกรรม ซึ่งหากปัจจัยภายนอกมีลักษณะเป็นเครือข่ายที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน

ครอบคลุมทุกความต้องการของโรงเรียนที่ต้องการการเติมเต็ม มีความเข้มแข็ง และมีการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายใน และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิสต์ สร้อยคำ (2561) ได้รูปแบบการจัดการเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ (2) การมีส่วนร่วม (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการติดต่อสื่อสาร (4) โครงสร้างการบริหาร และ (5) การระดมทรัพยากร 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ขอบเขตการจัดการเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และขั้นตอนและวิธีการจัดการเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย (1) ชั้นวิเคราะห์ปัญหา ระบุปัญหาและตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย (2) ชั้นติดต่อกับผู้มีส่วนได้เสียและองค์กรที่จะเป็นเครือข่าย (3) ชั้นกำหนดวิสัยทัศน์และพันธสัญญาสู่เป้าหมายร่วมกัน (4) ชั้นพัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือ (5) ชั้นพัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือและขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่ม และ (6) ชั้นติดตามและประเมินผล 3) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การประหยัด (2) การเกิดองค์ความรู้ (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4) ความร่วมมือ และ (5) คุณภาพการศึกษา ทั้งนี้การได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ที่ครอบคลุมและมีเป้าหมายที่ชัดเจนด้านการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการ การบริหารจัดการสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน และการช่วยบรรเทาปัญหาในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า และปัจจัยกระบวนการ ปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ ซึ่งปัจจัยนำเข้าเป็นบริบทที่สำคัญของโรงเรียนที่ทำให้แต่ละโรงเรียนมีพื้นฐานแตกต่างกัน ทั้งนี้บริบทความแตกต่างของปัจจัย 4M มีความสำคัญในฐานะปัจจัยนำเข้าที่ทำให้โรงเรียน ดังนี้ บุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พยายามหาแนวร่วมที่จะสามารถทำให้การดำเนินงานไปถึงเป้าหมายให้ได้ ต้องมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม ศึกษานวัตกรรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพยายามปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ และรักษาวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้คงอยู่ เป็นหลักในการดำเนินงานให้กับครู เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู ในส่วนของครู ต้องมีครูเพียงพอ ครูต้องปรับกรอบความคิดเพื่อยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ มีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ต้องเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรม ต้องได้ไปศึกษาดูงานที่โรงเรียนปลายทางมาศพัฒนา ให้ความสำคัญกับกระบวนการ PLC

คุณภาพ ร่วมกันสร้างวิถีใหม่โรงเรียน และมีกระบวนการที่ส่งเสริมให้ครูได้ช่วยเหลือกัน ทั้งนี้ผู้บริหารและครูเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและครูแกนนำที่เข้มแข็งเป็นแรงผลักดันภายในที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จและการคงสภาพการเปลี่ยนแปลงได้นานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยงบประมาณ มีการจัดหางบประมาณให้เพียงพอ ปัจจัยทรัพยากร จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูอย่างเพียงพอ ระดมทรัพยากรจากในชุมชน และองค์กรหน่วยงานภายนอก ปัจจัยการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านการกำหนดเป้าหมาย (School Goal) ที่ท้าทายมีส่วนร่วม มีการการร่วมกำหนดเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องและชุมชน มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการ การสร้างความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน และมีการประเมินเป้าหมาย ด้านการจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการจัดการเรียนการสอน ใช้ระบบออนไลน์ในการสื่อสารและจัดการเรียนการสอน ด้านการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) คุณภาพ สร้างการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นพยายาม สร้างการมีส่วนร่วมและจัดระบบการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงการสร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้ เรียนรู้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป) แสดงออกให้เห็นจากลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการปฏิบัติตน เป็นคนสมถะ พอเพียง มีความรับผิดชอบ ขยัน เป็นตัวแบบ รอบรู้ จริงใจ เข้าใจ ได้ใจ พร้อมให้ออกาส สร้างพลังแห่งการมีส่วนร่วม หลอมรวมเครือข่าย ใช้เทคโนโลยี มีความเที่ยงธรรม เป็นผู้นำเหนือผู้นำ ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น อันประกอบด้วย การยกระดับมาตรฐานวิชาการ การปฏิบัติงาน โปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าพัฒนาต่อเนื่อง มุ่งการบริการที่ดี มีความสะอาดปลอดภัย ให้ความรัก ใส่ใจเมตตาต่อนักเรียนเสมือนบุตร ทำให้นักเรียนค้นหาเส้นทางของตนเองได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของภาณุพงษ์ แก้วอินทร์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาตามกรอบการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มดอยอ่างขาง ผลการวิจัยพบว่า ด้านกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา สถานศึกษายังคงยึดหลักการกระจายอำนาจโครงสร้างการบริหารงาน 4 ฝ่าย พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาสนับสนุน

การจัดการศึกษา ด้านพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของบัญญัติ ยานะ (2558) ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประสาท) ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยา ประสาท) ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร 4 ปัจจัย (4M's) คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) สอดคล้องกับ งานวิจัยของภาระวี สุขโรจน์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา เอกชนสู่ความเป็นเลิศมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา เอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีจำนวน 4 ประการ คณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน สู่ความเป็นเลิศ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุรงค์ ธนะสีลังกูร (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียน: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาของ ผู้อำนวยการโรงเรียน คือ การปฏิบัติทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการ บริหารงานโรงเรียนของตนอย่างเป็นเอกลักษณ์ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน มีองค์ประกอบสำคัญคือ เป็นวิธีบริหารจัดการซึ่งมีหลายๆ ศาสตร์ทางการบริหารมาเกี่ยวข้อง และ เกี่ยวข้องกับความเป็นเอกัตบุคคลของผู้อำนวยการในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ อัตลักษณ์ ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ทางการบริหาร ที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นผสมกับวิถีการทำงานหรือวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ ที่ปรากฏออกมา การคงอยู่ของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับความยึดมั่นในอุดมการณ์ทางการ บริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียน และ ความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนกับวัฒนธรรมโรงเรียน เงื่อนไข เชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนได้แก่ ภูมิหลังส่วนบุคคล แรงบันดาลใจในตนเอง แรงขับทางสังคม ฐานบารมี และประสบการณ์ในการทำงาน การปฏิบัติภาวะ ผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์ การค้นหา ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การใช้เครื่องมือทางการบริหาร ที่หลากหลาย รวมทั้งการนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน และการคิดขั้นสูง ของผู้อำนวยการ ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายและกฎหมาย ผู้บังคับบัญชาและ ผู้มีอิทธิพลต่อการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรและ งบประมาณ 4) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนปรากฏผลสืบเนื่องที่สำคัญได้แก่ ผลที่ปรากฏโดยตรงต่อตัวผู้อำนวยการเอง นักเรียนและคุณภาพการศึกษา การรับรู้และการยอมรับ

ของชุมชนและสังคม รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของหทัยกานต์ วินิจฉัยภาค (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดขอนแก่น: พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ด้านหลักการ โรงเรียนทั้งสองแห่งมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารอย่างชัดเจน มีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจในการบริหารไปสู่ผู้ร่วมงาน และคณะกรรมการสถานศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้มีการร่วมกันทำงานเป็นทีม และมีการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการแบบ PDCA อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนในทุกๆ ด้าน ด้านองค์การ โรงเรียนทั้งมีการตั้งจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ตามขอบข่ายภารกิจของโรงเรียน มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และแผนปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนที่ชัดเจน นอกจากนี้โรงเรียนได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง ยึดถือเอกลักษณ์และค่านิยมที่ดีของโรงเรียนอยู่เสมอ ด้านคุณลักษณะ พบว่า โรงเรียนมีผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีสติปัญญาและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถเป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และเป็นผู้ริเริ่มในการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นนักบริหารที่ฟังประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จตามขอบข่ายภารกิจของโรงเรียนอย่างแน่นอน ด้านพฤติกรรมผู้บริหารเป็นผู้ใฝ่ศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และผู้บริหารสามารถประสานให้เกิดความสามัคคีของทีมงาน ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนเป็นอย่างดี รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี เป็นผู้ที่มีความประพฤติ ปฏิบัติตนและมีพฤติกรรมตามแบบฉบับของผู้บริหารที่ดีอย่างครบถ้วน

ปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ประกอบด้วยกระบวนการออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก จากการใช้กระบวนการจิตศึกษาและโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นนวัตกรรมขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ และใช้ กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community : PLC) ในการบริหารจัดการ และส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ของชุมชน การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยการใช้จิตศึกษาเป็นฐาน สร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยใช้ในการบริหารจัดการ การสื่อสารและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สร้างแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนที่สร้างพลังบวกให้กับนักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข มีความหลากหลาย และแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง การสร้างเครือข่าย

ความร่วมมือระดับชั้นเรียนได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย เครือข่ายการเรียนรู้ห้องเรียน และเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เครือข่ายกลุ่มอาชีพในชุมชน และเครือข่ายปราชญ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปัจจัยกระบวนการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสม่ำเสมอในการดำเนินงาน ย่อมเป็นพลังร่วม และส่งผลต่อผลผลิตของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) กล่าวว่า บทบาทของครูต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครูต้องเปลี่ยนจากครูคนเดียวเป็นการรวมตัวของครูประจำการ (Professional learning community: PLC) กล่าวคือเปลี่ยนจากการทำหน้าที่ครูแบบตัวใครตัวมัน เป็นการเรียนรู้จากการทำโครงการเป็นทีมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำหน้าที่ครู และสอดคล้องกับเฟร์นันเดสและโยชิเดะ (Fernandez, & Yoshida, 2004) ได้กล่าวถึง Lesson Study หรือ “โคเซนการศึกษา” ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งครูร่วมกันพัฒนาหลักสูตรแผนการสอนและวิธีการสอนอย่างต่อเนื่องภายในโรงเรียนและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น โดยการเขาสังเกตการณ์ชั้นเรียนของโรงเรียนอื่น ซึ่งโรงเรียนประถมเกือบทั้งหมดได้รับงบประมาณสนับสนุนสำหรับกระบวนการ Lesson Study วิธีการนี้เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของครูญี่ปุ่น ซึ่งกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community: PLC) นั้นมีส่วนที่ทำให้ครูได้ร่วมมือกันเพื่อพัฒนานักเรียนให้เกิดผลลัพธ์ทั้งด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะในศตวรรษที่ 21 และคุณธรรมจริยธรรม

ทฤษฎีฐานรากของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ซึ่งส่งผลต่อผลผลิต และผลลัพธ์ ทำให้โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้ โดยปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ได้แก่ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สถาบันอุดมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาร่วมพัฒนา และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีบทบาทในการสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการ การบริหารจัดการสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน โดยการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรของผู้บริหาร ครู และการศึกษาดูงาน โดยมีโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาเป็นโรงเรียนต้นแบบนวัตกรรม ปัจจัยภายในคือสิ่งที่โรงเรียนมี และแรงผลักดันต่างๆ จากภายในที่โรงเรียนสามารถจัดหา หรือดำเนินการได้เอง ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย บุคลากร (man) ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา งบประมาณ (money) ได้แก่ งบประมาณภายในโรงเรียน และงบประมาณโรงเรียนได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติม ทรัพยากร (materials) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ การบริหารจัดการ (management) ได้แก่ การบริหารจัดการสถานศึกษา และปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่

การจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) ได้แก่ ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย โรงเรียนพัฒนาตนเอง โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ เป้าหมายร่วมที่ทำทนาย ระบบสารสนเทศคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ ระบบบริหารจัดการคุณภาพและสภาพแวดล้อมเหมาะสม ครูมืออาชีพ โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง เครือข่ายการเรียนรู้ (Network) โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียน และผลลัพธ์ (Outcome) นักเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย นักเรียนมีความเสมอภาคทางการศึกษา ทักษะ (Skills) และคุณธรรมจริยธรรม (Characteristic Qualities) สอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบในสถานศึกษา (Hoy, & Miskel, 2001, p. 24; ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, 2547, น. 11-18) ที่กล่าวว่าระบบในสถานศึกษาประกอบไปด้วย 3 ส่วนสำคัญได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ที่มีความสัมพันธ์กันในงานบริหารของสถานศึกษาโดยมีกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ (2550, น. 18) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเชิงระบบว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดให้ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยกระบวนการ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2558, น. 30-31) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin) ซึ่งนำเสนอโดย เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ว่าได้เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การกับธรรมชาติของน้ำ ได้แก่ การหลอมเหลว (Unfreezing) การไหล (Moving) และการคงรูป (Refreezing) กระบวนการจึงประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนคือการเตรียมความพร้อม (Unfreezing) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Moving) และการรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนในทุกองค์ประกอบแล้ว การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP) จะเกิดขึ้นได้ย่อมเกิดจากการร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกองค์ประกอบไปพร้อมๆ กัน ตั้งแต่ระดับภาพรวมถึงหน่วยย่อยทุกหน่วยย่อยที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีระบบ โรงเรียนต้องใช้ทุกวิธีการในการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ การเปลี่ยนแปลงนั้นจึงจะสำเร็จและยั่งยืน



## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการประยุกต์ผลการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบให้ประสบความสำเร็จ เกิดผลิตและผลลัพธ์คุณภาพ ต้องมีจุดเริ่มต้นที่สำคัญคือต้องมีความมุ่งมั่น แน่วแน่ มีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกล ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา ทำความเข้าใจกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน เพื่อเข้าใจ สภาพความเป็นจริง สภาพที่คาดหวังที่ยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพยายามสร้างวัฒนธรรม องค์กรใหม่ร่วมกับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน และรักษาวัฒนธรรมองค์กรใหม่นั้นให้ได้ จากการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายการเรียนรู้เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ในทุกระดับ เพื่อที่จะระดมความร่วมมือด้านการสนับสนุนเทคนิค ทางวิชาการ การบริหารจัดการสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน และต้องบริหารจัดการปัจจัย ภายในให้เพียงพอ เหมาะสม และสอดคล้องกันประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า คือ บุคลากร งบประมาณ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ และปัจจัยกระบวนการ ด้วยการส่งเสริมครูให้สามารถ ออกแบบ การเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี และ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน ด้วยการขับเคลื่อนนวัตกรรมจิตศึกษา กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) คุณภาพในการบริหารจัดการ

2. ครูที่ต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบให้ประสบความสำเร็จต้อง พัฒนานตนเอง ให้เป็นครูมืออาชีพ มีเป้าหมายชัดเจน มีความเข้าใจนวัตกรรมจิตศึกษา กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) และการออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) ให้มีความสำคัญกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional learning community: PLC) คุณภาพ เพื่อออกแบบการเรียนรู้และจัดการชั้นเรียนเชิงรุก การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก การใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน ทั้งนี้โรงเรียนต้องสร้างทีมครูแกนนำที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมและเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร จากกระบวนการฝึกอบรมครู ให้มีการยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงจากกรอบความคิดและความเชื่อเดิมๆ และสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น ในโรงเรียนและชุมชนให้ได้

3. บุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบให้ประสบความสำเร็จต้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุนช่วยเหลือการดำเนินงานทุกระดับของโรงเรียน สร้างความร่วมมือเป็นเครือข่ายในระดับต่างๆอย่างเข้มแข็ง มีกระบวนการฝึกอบรม การโค้ช และสนับสนุนโรงเรียน ผู้บริหารและครูอย่างสม่ำเสมอ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยที่เป็นประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ควรศึกษาลงลึกในประเด็นปัจจัยกระบวนการ เกี่ยวกับการออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก และการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก จากการใช้กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning: AL) และจิตศึกษา เพื่อที่จะทราบผลผลิตและผลลัพธ์จากปัจจัยดังกล่าวได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งถือว่าผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุด ผู้ทำวิจัยต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดความไวเชิงทฤษฎี ศึกษาระเบียบวิธีวิจัยให้ชัดเจน เข้ารับการอบรมและฝึกปฏิบัติเทคนิควิธี ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการเก็บข้อมูลการวิจัยให้ครบถ้วน ฝึกทักษะการใช้เครื่องมือให้มีความชำนาญ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการวิจัยมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยพระนคร

## บรรณานุกรม

- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2563) *โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.eef.or.th/tsqp>.
- กัญญา โปธิวัฒน์. (2548). *ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิตติมา ปรีดีติติก. (2551). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา.
- จตุรงค์ ณะสีลังกูร. (2554). *ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2558). *การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธันวาคม 4 อาร์ต.
- จิตราพร เนียมจ้อย. (2555). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอองครักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก*. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิระประภา อัครบวร, อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และจรรุวรรณ ยอดระฆัง. (2552). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- จิระศักดิ์ สร้อยคำ. (2561). *การพัฒนารูปแบบการจัดการเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฉัฐชาย แสงภู่งษ์. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลให้สถานศึกษาได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนวัดลานคา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.
- ชนิตา รักษ์พลเมือง และคนอื่นๆ. (2560). *การศึกษาสภาพและปัญหาการผลิตการใช้ และการพัฒนาครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต*. *วารสารครุศาสตร์*, 45 (3), 17-33.
- ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์. (2543). *ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้มุ่งสู่ผู้เรียนเป็นสำคัญร่วมคิดร่วมเขียนปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: พรักหวานการพิมพ์.

- ชาย โปธิสิตา. (2562). *ศาสตร์และศิลป์การวิจัยเชิงคุณภาพ: คู่มือนักศึกษาและนักวิจัยสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- เชี่ยวชาญ อังศวัดมงคล. (2544). *การบริหารพัฒนาองค์การมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช* (พิมพ์ครั้งที่ 19). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เต็มดวง จำนงค์. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนคุณภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ทรงพล เจริญคำ. (2563). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเอสพริ้นต์ติ้งเฮาส์.
- ทิตนา แคมมณี และคณะ. (2545). *การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน กรณีศึกษาวิชาการัฐวิทยาลัย* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2546). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญพัฒน์.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์. (2563). *การสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นภาพรณ หะวานนท์. (2539). *พัฒนศึกษาศาสตร์ ศาสตร์แห่งการเรียนรู้และถ่ายทอดการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แปลนโมทิฟ.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2564). *การบริหารการศึกษาเปรียบเทียบ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชูโต. (2545). *การวิจัยเชิงคุณภาพ Qualitative Research* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัทแม่ทสปอยท์.
- บัญญัติ ยานะ. (2558). *ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงแก้วแสนภูวิทยาประสาท) ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (การศึกษาระดับครุศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ปฐวีณัฐ เศรษฐ์เจริญกุล. (2553). *การศึกษาการบริหารงานโรงเรียนอนุบาลที่ได้รับรางวัลพระราชทานเขตกรุงเทพมหานคร: พหุกรณีศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประวิต เอราวรรณ์. (2562). *การวิจัยและการพัฒนาองค์การในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะ ละมุลมอญ. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2558). *การบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ JIPP เพื่อส่งเสริมทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดโคกทอง จังหวัดราชบุรี*. ราชบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- พริมรส นนทภักดิ์. (2547). *การวิจัยพหุกรณีเพื่อศึกษาการดำเนินงานของโครงการโรงเรียนสองภาษา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิณสุดา สิริธรงค์ศรี. (2562). *รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กลุ่มวิเคราะห์การเงินการคลังและเศรษฐศาสตร์ทางการศึกษา สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2547). *ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) วิธีวิทยาการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีในการพัฒนาประเทศ*. *บรรณสาร มศก.ท.*, 19(1), 13-21.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2551). *รูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ทางการบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารวิชาการบริหารการศึกษา มศว*, 5(10), 17-30.
- ภาณุพงษ์ แก้วอินทร์. (2559). *การบริหารสถานศึกษาตามกรอบการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองของโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มดอยอ่างขาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 34*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น.
- ภาระวี ศุขโรจน์. (2556). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2551). *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มะลิกามาต เสงี่ยมแก้ว. (2550). *การนำเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์. (2547). *ประกันคุณภาพการศึกษาเชิงระบบกลยุทธ์สู่อนาคตการศึกษาไทย*. *จดหมายเหตุประชาคมวิจัย*, 124(47), 15.

- เยาวเรศ กลางโคตร. (2554). *การเปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ และการคิดวิเคราะห์ ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานร่วมกับแนวคิดประเด็นวิทยาศาสตร์กับสังคม.* (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2550). *ทิศทางและอาณาบริเวณการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2552). *ปรัชญาการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2558). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ร่มแก้ว อยู่เกิด. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนวัดสุขไพโรวัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2.* (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราตรี ผางสง่า. (2554). *การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนเทศบาลบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น.* (การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี. (2564). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา 2564-2566.* พิษณุโลก: โรงเรียนชุมชน 17 บ้านนาตาดี.
- โรงเรียนบ้านหนองกุลา. (2564). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2564.* พิษณุโลก: โรงเรียนบ้านหนองกุลา.
- โรงเรียนบ้านหนองกุลา. (2564). *รายงานการถอดบทเรียนการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP).* พิษณุโลก: โรงเรียนบ้านหนองกุลา.
- โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง). (2564). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2564.* พิษณุโลก: โรงเรียนเทศบาล 3 (วัดท่ามะปราง).
- ลักขณา ธาณี. (2560). *วัฒนธรรมโรงเรียนตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี.* (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรดี สุทธินรากร. (2556). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยในการระบวบทักษะทางเลือก.* กรุงเทพฯ: สยามปริทัศน์.

- วโรชา เขตต์งูเหลือม. (2562). *ผลของกิจกรรมจิตศึกษาที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วันชัย มีชาติ. (2544). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิลาสินี พรธรรตน์ศิลป์. (2551). *การศึกษารูปแบบการดำเนินงานในโรงเรียนต้นแบบตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: การวิจัยพหุกรณีศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีทัศน์ วิรัชสา. (2558). *การพัฒนาระบบบริหารจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภกร ศรเพชร. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาตามอรรถศาสตร์ของครุภูมิปัญญาไทย: การศึกษาทฤษฎีฐานราก*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ และ โชชิตา สลักคำ. (2561). *การขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีในประเทศไทย: บทสำรวจและข้อเสนอเบื้องต้น. รายงานการวิจัยภายใต้โครงการจัดตั้งสถาบันวิจัยระบบการเรียนรู้ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สถาพร สังข์वासุทธิรักษ์. (2550). *ปัจจัยที่จำแนกการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. (2548). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การเรื่องการจูงใจ: จากแนวความคิดไปสู่การประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สนั่น พรหมสุวรรณ. (2536). *ปัจจัยที่ส่งเสริมโรงเรียนประถมศึกษาให้ได้เข้ารับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีเด่นในจังหวัดฉะเชิงเทรา*. (ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุนันทา เลहनันท์. (2544). *การพัฒนาองค์การ Organization development*. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุคส์ไตร์.



- สุภารัตน์ ทองเหลือ (2559). *คุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สุธิดา ภัคดิบุญ. (2548). *การวิจัยพหุเทศกรณีศึกษาของระบบ การดำเนินงานการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2540). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2545). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภารัตน์ คำเพราะ. (2554). *การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบบูรณาการ เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สุรพล บุญมีทองอยู่. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน รางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง: การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก. (2564). *ข้อมูลประชากรในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก*. เข้าถึงได้จาก <https://www.phsmun.go.th>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษ ที่ 21*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *รายงานผลการติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ปี 2556*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560*. กรุงเทพฯ: พี. เพรส.
- โสภณ ปภาพจน์. (2521). *กลยุทธ์ในการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัทผดุงวิทยา จำกัด.

พัทย์กานต์ วินิจนัยภาค. (2552). *การบริหารเชิงบูรณาการในโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดขอนแก่น: พหุกรณีศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อโพธิ์. (2564). *ประวัติชุมชนตำบลบ่อโพธิ์*. เข้าถึงได้จาก

<https://www.boepho-nt.go.th>.

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกุลา. (2564). *ประวัติชุมชนหนองกุลา*. เข้าถึงได้จาก

<https://www.nongkula.go.th>.

อมรา พงศาพิชญ์. (2546). ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ. ใน อุทัย ดุลยเกษม (บ.ก.).

*คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา*, (พิมพ์ครั้งที่ 4). ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อภิสิทธิ์ บุญยา. (2553) *การมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนดีเด่นขนาดเล็ก: การศึกษาเพื่อสร้าง*

*ทฤษฎีฐานราก*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Bennis, Warren G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and*

*Prospects*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education:*

*An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.

Carrell, Michael R., Jennings, Daniel F., Heavrin, Christina J.D. (1997). *Organizational*

*Behavior*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Certo, Samuel C. (2014). *Modern management: concepts and skills*. Boston: Pearson

Education.

Chamaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and Constructivist Methods. In N.K.

Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*. Second

Edittion. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cherrington, J. D. (1994). *Organization behavior the management of individual and*

*organization performance*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

Davis, Keith & John W. Newstrom. (1981). *Human Behavior at Work:*

*Organizational Behavior*. 7th. ed. New York: McGraw– Hill Book Company.

DuBrin, Andrew J. (1998). *Leadership Research Finding, Practice and Skills*. Boston:

Houghton Mifflin.

Edgar H. Schein, & Warren G. Bennis. (1965). *Personal and Organizational change*

*Through Group Methods: The Laboratory Approach*. New York: John Wiley &

Sons.

- Fernandez, C., & M. Yoshida. (2004). *Lesson Study: A Case of a Japanese Approach to Improving Instruction through School-based Teacher Development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gattiker, Urs E. (1990). *Technology management in organizations*. California: SAGE Publication.
- Getzels, J.W., & Guba, E.G. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. *The School Review*, 65(4), 423-441.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.I. (1967). *The discovery grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicaco, IL: Aldine.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of education*. New York: Mc Graw-Hill Book.
- Hersey, P. & Blanchard. K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 6 th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration*. Singapore: McGraw- Hill.
- Immegart, L. G., & J. F. Pileeki. (1973). *An Introduction to Systems for Education Administrator*. Addison: Wesley Publishing Company.
- James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich. (1975). *Fundamentals of management: functions, behavior, models*. Dallas: Business Publications, inc.
- Kast Fremont E. & Rosenzweig James F. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach. (2nd edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Leedy P.d., & Ormrod J.E. (2001). *Practical research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Luis, K. S., & Kruse, S. D. (1995). *Professional and community: Perspectives on reforming urban schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior: a management challenge*. Illinois: Dryden Press.
- Patterson, J. S P. (1988). *School culture*. San Francisco: Jersey Bass.
- Reigeluth, C. M., & Garfinkle, R. J. (1994). Envisioning a new system of education. In C. M. Reigeluth & R. J. Garfinkle (Eds.), *Systemic Change in Education* (pp. 59-70). Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

- Semprevivo, Phillip C. (1976). *System Analysis: Definition, Process, and Design*.  
Chicago: Science research Associates.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Silver, Edward. A. (1997). *Fostering Creativity through Instruction Rich in Mathematical Problem Solving and Problem Posing*. University of Pittsburgh, New York.
- Steers, Richard. M. (1977). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Van Dalen, Deobad B. (1979). *Understanding Educational Research*. New York: McGraw Hill.
- Varney, G. (1977). *Organizational Development for managers*. Peaching Mass: Anderson-Wesley.
- Watkins, K.E, & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco: Jossey.





## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย มีรายนามดังต่อไปนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตรุประชีวิน

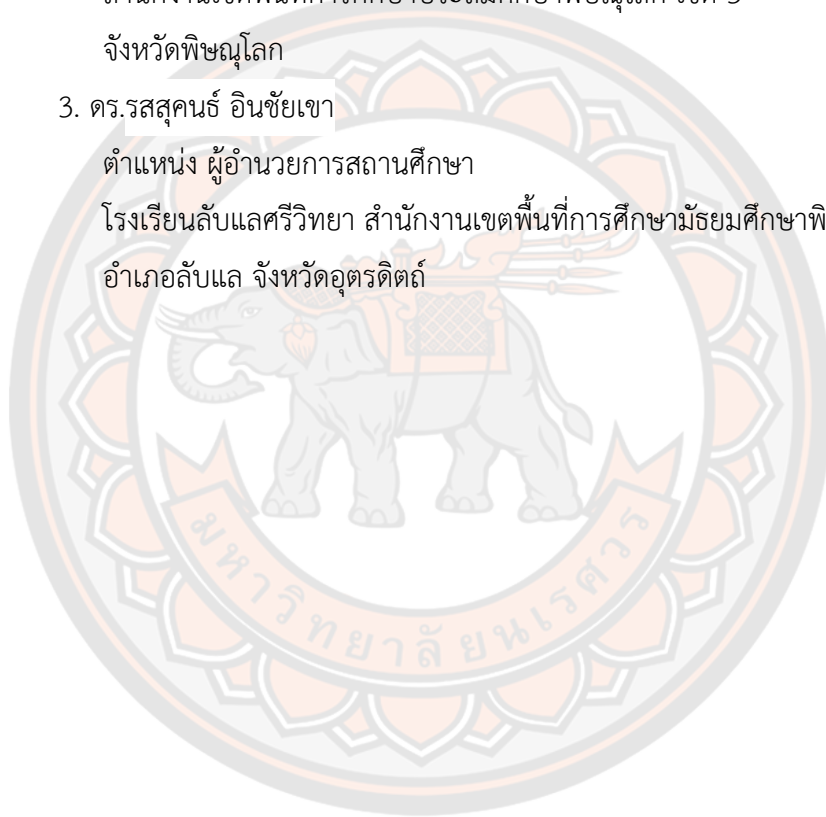
ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
จังหวัดพิษณุโลก

2. ดร.สนิท ประหา

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3  
จังหวัดพิษณุโลก

3. ดร.รสสุคนธ์ อินชัยเขา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนลับแลศรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์  
อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๗

ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว.๐๖๒๘

วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน

ด้วย นายธฤชณุ ธรรมธนธัมม์ รหัสประจำตัว ๖๓๐๗๐๑๖๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) : พหุกรณีศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคุดม)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๐๖๒๘

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.สนิท ประหา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายธฤณ ธรรมธนธัมม์ รหัสประจำตัว ๖๓๐๗๐๑๖๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) : พหุกรณีศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๐๖๒๘

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

เรียน คุณรสสุคนธ์ อินชัยเขา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายธฤช ธรรมธนธัมม์ รหัสประจำตัว ๖๓๐๗๐๑๖๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) : พหุกรณีศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามย์ นาอุดม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคผนวก ข หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๒๓

ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๐๖๓๐

วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

ด้วย นายฤกษ์ ธรรมธัชชัย รหัสประจำตัว ๖๓๐๗๐๑๖๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) : พหุกรณีศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าอิสระ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอุดม)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๐๖๓๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นายธฤณ ธรรมธนธัมม์ รหัสประจำตัว ๖๓๐๗๐๑๖๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) : พหุกรณีศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าอิสระซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาอูตม)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

## ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## แบบบันทึกการสังเกต

โรงเรียน.....

## ตอนที่ 1 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant observation)

แหล่งข้อมูล	ประเด็นหลัก	รายการ	วันและเวลาที่สังเกต	ลักษณะ/กิจกรรม	หมายเหตุ
ห้องเรียน	ผลผลิต (Output)	1. โรงเรียนพัฒนาตนเอง 1.1 ระบบสารสนเทศคุณภาพ 1.2 วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ 1.3 ระบบบริหารจัดการคุณภาพ 1.4 สภาพแวดล้อมเหมาะสม 2. ครูมืออาชีพ 2.1 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ 2.2 นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก	.....	.....	.....



แหล่งข้อมูล	ประเด็นหลัก	รายการ	วันและเวลาที่สังเกต	ลักษณะ/กิจกรรม	หมายเหตุ
โรงเรียน - ห้องปฏิบัติการ - โรงอาหาร - สนามกีฬา - ห้องสุขา - บริเวณ โรงเรียน	ผลผลิต (Output)	<p>ตั้งคมให้เื่อตอการเรยนรู้</p> <p>1. โรงเรียนพัฒนาตนเอง</p> <p>1.1 ระบบสารสนเทศคุณภาพ</p> <p>1.2 วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ</p> <p>1.3 ระบบบริหารจัดการคุณภาพ</p> <p>1.4 สภาพแวดล้อมเหมาะสม</p> <p>2. ครูมืออาชีพ</p> <p>2.1 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้</p> <p>2.2 นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก</p> <p>2.3 กระบวนการวัด/ประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง</p>	สังเกต		



(เพิ่มเติม)

กลุ่มที่สังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

( ) ผู้บริหาร ( ) ครู ( ) นักเรียน ( ) อื่นๆ

วัน/เดือน/ปี.....

สถานที่.....

กิจกรรม.....

ประเด็น.....

การบันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

สรุป





















(เพิ่มเติม)

กลุ่มที่สังเกตแบบมีส่วนร่วม

( ) ผู้บริหาร ( ) ครู ( ) นักเรียน ( ) อื่นๆ

วัน/เดือน/ปี.....

สถานที่.....

กิจกรรม.....

ประเด็น.....

การบันทึก.....

.....

.....

.....

สรุป.....

.....

.....

.....

ผู้บันทึก

(นายชฤษณ ธรรมธัญชัย)

**แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 1)**  
**การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ผู้บริหารสถานศึกษา)**

**ชั้นนำ**

1. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ และอธิบายถึงการนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ 2 ชั่วโมง

**ขั้นสัมภาษณ์**

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะพิจารณาข้อคำถามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการค้นหาคำถามรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) ซึ่งอาจพิจารณาในการใช้คำถามไม่เหมือนกันในแต่ละกรณี แต่มีแนวคำถามตามประเด็นดังนี้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

1. ขอให้ท่านแนะนำตัวเองและเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานของท่านโดยสังเขป
2. ท่านพักอาศัยอยู่ในหมู่บ้านนี้หรือไม่ มาทำงานที่โรงเรียนอย่างไร ในแต่ละวันใช้เวลาอยู่ที่โรงเรียนนานกี่ชั่วโมง เวลาส่วนใหญ่จะทำเกี่ยวกับเรื่องอะไร

**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน**

1. ขอความกรุณาเล่าถึงสภาพทั่วไปของโรงเรียนก่อนการเข้าร่วมโครงการ สาเหตุ/แนวคิดที่ทำให้ตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ปัญหา อุปสรรค และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างเข้าร่วมโครงการ

2. ขอความกรุณาเล่าถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) ในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 โรงเรียนพัฒนาตนเอง

2.1.1 เป้าหมายร่วมที่ท้าทาย

แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนหรือไม่ ถ้ามีเป้าหมายนั้นคืออะไร และโรงเรียนสามารถพัฒนาไปถึงเป้าหมายนั้นได้หรือไม่อย่างไร
- มีใครบ้างที่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

### 2.1.2 ระบบสารสนเทศคุณภาพ

#### แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีระบบสารสนเทศหรือไม่ และมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้อย่างไรบ้าง
- ท่านมีวิธีการเปลี่ยนข้อมูลมาเป็นสารสนเทศอย่างไร
- ขอให้ท่านช่วยยกตัวอย่างของความสำเร็จจากการนำระบบสารสนเทศของโรงเรียนมาใช้

### 2.1.3 วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ

#### แนวคำถาม

- ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร มีปัญหาหรือความขัดแย้งหรือไม่อย่างไร ถ้ามี ท่านมีวิธีการลดความขัดแย้งอย่างไรบ้าง
- ท่านคิดว่าอะไรคือวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพของโรงเรียนท่าน และท่านมีวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนี้ได้อย่างไร
- วัฒนธรรมองค์กรแบบใดที่เป็นจุดเด่นหรือเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในโรงเรียนร่วมกันรักษาไว้
- มีวัฒนธรรมองค์กรแบบใดที่ท่านอยากจะพัฒนาและส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกหรือไม่

### 2.1.4 ระบบบริหารจัดการคุณภาพ

#### แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบบริหารจัดการอย่างไร
- โรงเรียนของท่านมีจุดเด่นในด้านการบริหารจัดการหรือไม่
- ขอให้ท่านยกตัวอย่างการบริหารจัดการที่โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จ

### 2.1.5 สภาพแวดล้อมเหมาะสม

#### แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือไม่ เช่น สภาพบริเวณโรงเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงอาหาร สุขา สนามเด็กเล่น สวนหย่อม จุดให้บริการหรืออื่นๆ ภายในโรงเรียน
- ท่านมีแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมโรงเรียนของท่านอย่างไร

- ขอให้ท่านยกตัวอย่างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมนั้นมีความเหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้อย่างไร

## 2.2 ครูมืออาชีพ

### 2.2.1 นวัตกรรมจัดการการเรียนรู้

#### แนวคำถาม

- ครูในโรงเรียนของท่านมีนวัตกรรมจัดการเรียนรู้หรือไม่  
ขอใหยกตัวอย่าง

- โรงเรียนของท่านมีนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมเด่นหรือไม่ ถ้ามีขอใหยกตัวอย่าง

- ท่านส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ได้อย่างไร

### 2.2.2 นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

#### แนวคำถาม

- ครูในโรงเรียนของท่านมีนวัตกรรมและมีความสามารถใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกหรือไม่ อย่างไร โปรดยกตัวอย่าง

- ท่านส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกอย่างไร

### 2.2.3 กระบวนการวัด/ประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

#### แนวคำถาม

- ครูในโรงเรียนของท่านมีกระบวนการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลายตามสภาพจริงหรือไม่ อย่างไร โปรดยกตัวอย่าง

- ท่านส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริงอย่างไร

## 2.3 เครือข่ายการเรียนรู้ (Network)

### 2.3.1 เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

#### แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนหรือไม่  
อย่างไร โปรดยกตัวอย่าง

- ท่านส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนอย่างไร

### 2.3.2 เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน

แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนหรือไม่  
อย่างไร โปรดยกตัวอย่าง
- ท่านส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน  
อย่างไร

## 2.4 ผลลัพธ์ (outcome) คุณภาพของนักเรียน

## 2.4.1 ความเสมอภาคทางการศึกษา

แนวคำถาม

- ท่านให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางการศึกษาในทาง  
ปฏิบัติต่อนักเรียนของท่านอย่างไรบ้าง โปรดยกตัวอย่าง
- มีกิจกรรมหรือโครงการอะไรบ้างที่ส่งเสริมความเสมอภาคทาง  
การศึกษาให้กับนักเรียนในโรงเรียนของท่าน
- ผลของกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมความเสมอภาคทาง  
การศึกษานั้นเป็นอย่างไร โปรดยกตัวอย่าง

## 2.4.2 ทักษะ

แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านให้ความสำคัญและส่งเสริมทักษะด้านใดกับ  
นักเรียนบ้าง เพราะเหตุใดจึงเน้นทักษะด้านนั้น
- โรงเรียนของท่านมีวิธีการและกระบวนการในการส่งเสริมทักษะ  
ให้กับนักเรียนอย่างไรบ้าง
- มีกิจกรรมหรือโครงการอะไรบ้างที่ส่งเสริมทักษะให้กับนักเรียน  
ในโรงเรียนของท่าน
- ผลของกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมทักษะนั้นเป็นอย่างไร  
โปรดยกตัวอย่าง

## 2.4.3 คุณธรรมจริยธรรม

แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านให้ความสำคัญและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม  
ใดกับนักเรียนบ้าง เพราะเหตุใดจึงเน้นคุณธรรมจริยธรรมนั้น
- โรงเรียนของท่านมีวิธีการและกระบวนการในการส่งเสริม  
คุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียนอย่างไรบ้าง

- มีกิจกรรมหรือโครงการอะไรบ้างที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียนในโรงเรียนของท่าน
- ผลของกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมนั้นเป็นอย่างไร โปรดยกตัวอย่าง

3. ขอความกรุณาเล่าถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ในประเด็นดังนี้

3.1 ขอความกรุณาเล่าถึงปัจจัยภายนอก (external factors) เกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ว่ามีส่วนช่วยสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการ

การบริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง โดยเริ่มจาก

#### 3.1.1 กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)

##### แนวคำถาม

- บทบาท การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ในระหว่างจัดทำโครงการมีอะไรบ้าง บทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทใด และมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

- การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

#### 3.1.2 สถาบันอุดมศึกษา

##### แนวคำถาม

- บทบาท การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสถาบันอุดมศึกษา ในระหว่างจัดทำโครงการมีอะไรบ้าง บทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทใด และมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

- การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสถาบันอุดมศึกษา ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

#### 3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

##### แนวคำถาม

- บทบาท การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในระหว่างจัดทำโครงการมีอะไรบ้าง บทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทใด และมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

- การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

### 3.1.4 สถานศึกษาร่วมพัฒนา

#### แนวคำถาม

- โรงเรียนที่เป็นสถานศึกษาร่วมพัฒนาร่วมกับโรงเรียนของท่านคือโรงเรียนใด มีผู้บริหารหรือครูคนใดเป็นบุคคลที่ร่วมขับเคลื่อน

- บทบาท การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสถานศึกษาร่วมพัฒนา ในระหว่างจัดทำโครงการมีอะไรบ้าง บทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทใด และมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้มีเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

- การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสถานศึกษาร่วมพัฒนา ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

3.2 ขอความกรุณาเล่าถึงปัจจัยภายใน (internal factors) ว่าส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง โดยเริ่มจาก

### 3.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

#### 1) บุคลากร (man)

#### แนวคำถาม

- ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

- โรงเรียนของท่านมีบุคลากรในการดำเนินโครงการเพียงพอหรือไม่ อย่างไร

#### 2) งบประมาณ (money)

#### แนวคำถาม

- งบประมาณ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

- โรงเรียนของท่านได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการจากแหล่งใดบ้าง งบประมาณที่ได้รับเพียงพอหรือไม่ สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณเน้นไปที่เรื่องใด

#### 3) ทรัพยากร (materials)

#### แนวคำถาม

- วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

- โรงเรียนของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี

สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ เพียงพอหรือไม่ อย่างไร

4) การบริหารจัดการ(management)

4.1) การกำหนดเป้าหมาย(School Goal) ที่ทำท่ายมีส่วนร่วม

แนวคำถาม

- ใครบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

- การกำหนดเป้าหมาย(School Goal) มีความสำคัญอย่างไร เป็น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร โรงเรียนของท่านมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายไว้ในระดับใด

- โรงเรียนของท่านมีกระบวนการ/วิธีการกำหนดเป้าหมาย

(School Goal) ที่ทำท่ายร่วมกันอย่างไรบ้าง

4.2) การจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม

แนวคำถาม

- การจัดระบบสารสนเทศ (Info) มีความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัย

ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบสารสนเทศ(Info) อย่างไรบ้าง มี

ความสอดคล้องกับการนำสารสนเทศมาใช้ และครอบคลุมหรือไม่อย่างไร

- ในสถานการณ์ COVID-19 โรงเรียนของท่านประสบปัญหาด้านการ

การจัดระบบสารสนเทศอย่างไรบ้าง ท่านมีวิธีดำเนินการแก้ปัญหานั้นอย่างไร

4.3) การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ(PLC)คุณภาพ

แนวคำถาม

- การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ(PLC) มีความสำคัญ

อย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- โรงเรียนของท่านมีการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

(PLC) อย่างไรบ้าง

4.4) การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร

แนวคำถาม

- ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อการ

ขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ท่านมีการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไรบ้าง



4.5) การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

แนวคำถาม

- การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- โรงเรียนของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

4.6 การบริหารจัดการในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19

แนวคำถาม

- ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 โรงเรียนของท่านพบปัญหาในการบริหารจัดการหรือไม่อย่างไร มีวิธีการบริหารจัดการ การวางแผน และการแก้ปัญหาอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.2.1 ปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย

1) การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

แนวคำถาม

- การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) มีความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ครูในโรงเรียนของท่านมีการออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) อย่่างไรบ้าง

- ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ครูในโรงเรียนของท่านมีการออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ให้กับนักเรียนอย่างไรบ้าง พบปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และแก้ปัญหานั้นอย่างไร

2) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

แนวคำถาม

- การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก มีความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ครูในโรงเรียนของท่านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกอย่างไรบ้าง

## 3) การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

แนวคำถาม

- การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี

ความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ครูในโรงเรียนของท่านมีการใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อ

ต่อการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

- ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ท่านมีการใช้สื่อ

เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างไรบ้าง พบปัญหาและ

อุปสรรคอย่างไร และแก้ปัญหานั้นอย่างไร

## 4) การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

แนวคำถาม

- การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริงมีความสำคัญ

อย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ครูในโรงเรียนของท่านมีการวัดและประเมินผลหลากหลายตาม

สภาพจริงอย่างไรบ้าง

## 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network)

แนวคำถาม

- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network) มี

ความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ครูในโรงเรียนของท่านมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้น

เรียน (Network) อย่างไรบ้าง

3.3 ขอความกรุณาเล่าถึงบทบาทของผู้เกี่ยวข้องอื่น หรือปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

แนวคำถาม

- มีผู้เกี่ยวข้องอื่น หรือปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนและส่งผลต่อ

การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร

ขอขอบพระคุณสำหรับข้อมูล

ชญชณู ธรรมธนธัมม์

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 2) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ครู)

### ชั้นนำ

1. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ และอธิบายถึงการนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ 2 ชั่วโมง

### ขั้นสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะพิจารณาข้อคำถามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการค้นหาองค์ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) ซึ่งอาจพิจารณาในการใช้คำถามไม่เหมือนกันในแต่ละกรณี แต่มีแนวคำถามตามประเด็นดังนี้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ขอให้ท่านแนะนำตัวเองและเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานของท่านโดยสังเขป
2. ท่านมีหน้าที่และความรับผิดชอบงานโรงเรียนเกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง อยู่โรงเรียนนี้มาแล้วกี่ปี เหตุใดจึงย้ายมาโรงเรียนนี้เพราะเหตุใด
3. ท่านพักอาศัยอยู่ในหมู่บ้านนี้หรือไม่ มาทำงานที่โรงเรียนอย่างไร ในแต่ละวันใช้เวลาอยู่ที่โรงเรียนนานกี่ชั่วโมง เวลาส่วนใหญ่มักจะทำงานเกี่ยวกับเรื่องอะไร

#### ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

1. ขอความกรุณาเล่าถึงสภาพทั่วไปของโรงเรียนก่อนการเข้าร่วมโครงการ ปัญหา อุปสรรค และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างเข้าร่วมโครงการ
2. ขอความกรุณาเล่าถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) ในประเด็นดังต่อไปนี้

##### 2.1 โรงเรียนพัฒนาตนเอง

##### 2.1.1 เป้าหมายร่วมที่ท้าทาย

##### แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนหรือไม่ ถ้ามีเป้าหมายนั้นคืออะไร และโรงเรียนสามารถพัฒนาไปถึงเป้าหมายนั้นได้หรือไม่อย่างไร
- มีใครบ้างที่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

### 2.1.2 ระบบสารสนเทศคุณภาพ

#### แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีระบบสารสนเทศหรือไม่ และมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้อย่างไรบ้าง
- ขอให้ท่านช่วยยกตัวอย่างของความสำเร็จจากการนำระบบสารสนเทศของโรงเรียนมาใช้

### 2.1.3 วัฒนธรรมองค์กรคุณภาพ

#### แนวคำถาม

- ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร มีปัญหาหรือความขัดแย้งหรือไม่อย่างไร มีวิธีการลดความขัดแย้งอย่างไรบ้าง
- ท่านคิดว่าอะไรคือวัฒนธรรมองค์กรคุณภาพของโรงเรียนของท่าน และท่านมีส่วนร่วมในการสร้าง พัฒนา หรือรักษาวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ อย่างไร
- มีวัฒนธรรมองค์กรแบบใดที่ท่านอยากจะพัฒนาและส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกหรือไม่

### 2.1.4 ระบบบริหารจัดการคุณภาพ

#### แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบบริหารจัดการอย่างไร
- โรงเรียนของท่านมีจุดเด่นในด้านการบริหารจัดการหรือไม่
- ขอให้ท่านยกตัวอย่างการบริหารจัดการที่โรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จ

### 2.1.5 สภาพแวดล้อมเหมาะสม

#### แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือไม่ เช่น สภาพบริเวณโรงเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงอาหาร สุขา สนามเด็กเล่น สวนหย่อม จุดให้บริการหรืออื่นๆ ภายในโรงเรียน
- ขอให้ท่านยกตัวอย่างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมนั้นมีความเหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้อย่างไร

## 2.2 ครูมืออาชีพ

### 2.2.1 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้

แนวคำถาม

- ครูในโรงเรียนของท่านมีจำนวนกี่คน ครูมีนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้คิดเป็นร้อยละเท่าใด
- ท่านมีนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้หรือไม่ ถ้ามีนวัตกรรมนั้นคืออะไรขอให้ยกตัวอย่าง
- ขอให้ยกตัวอย่างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนที่ท่านรู้จัก
- โรงเรียนของท่านมีนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมเด่นหรือไม่ ถ้ามีขอให้ยกตัวอย่าง
- ครูในโรงเรียนได้รับการส่งเสริมให้พัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ได้อย่างไร

## 2.2.2 นวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

แนวคำถาม

- ครูในโรงเรียนของท่านมีนวัตกรรมและมีความสามารถใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกหรือไม่ อย่างไร โปรดยกตัวอย่าง
- ครูได้รับการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกอย่างไร

## 2.2.3 กระบวนการวัด/ประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

แนวคำถาม

- ครูในโรงเรียนของท่านมีกระบวนการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลายตามสภาพจริงหรือไม่ อย่างไร โปรดยกตัวอย่าง
- ครูได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้ใช้กระบวนการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริงอย่างไร

## 2.3 เครือข่ายการเรียนรู้ (Network)

## 2.3.1 เครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร โปรดยกตัวอย่าง
- ท่านมีบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในโรงเรียนอย่างไร

## 2.3.2 เครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน

แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านมีเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนหรือไม่  
อย่างไร โปรดยกตัวอย่าง
- ท่านมีบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน  
อย่างไร

## 2.4 ผลลัพธ์ (outcome) คุณภาพของนักเรียน

## 2.4.1 ความเสมอภาคทางการศึกษา

แนวคำถาม

- ท่านให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางการศึกษาในทาง  
ปฏิบัติต่อนักเรียนของท่านอย่างไรบ้าง โปรดยกตัวอย่าง
- มีกิจกรรมหรือโครงการอะไรบ้างที่ส่งเสริมความเสมอภาคทาง  
การศึกษาให้กับนักเรียนในโรงเรียนของท่าน
- ผลของกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมความเสมอภาคทาง  
การศึกษานั้นเป็นอย่างไร โปรดยกตัวอย่าง

## 2.4.2 ทักษะ

แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านให้ความสำคัญและส่งเสริมทักษะด้านใดกับ  
นักเรียนบ้าง เพราะเหตุใดจึงเน้นทักษะด้านนั้น
- โรงเรียนของท่านมีวิธีการและกระบวนการในการส่งเสริมทักษะ  
ให้กับนักเรียนอย่างไรบ้าง
- มีกิจกรรมหรือโครงการอะไรบ้างที่ส่งเสริมทักษะให้กับนักเรียน  
ในโรงเรียนของท่าน
- ผลของกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมทักษะนั้นเป็นอย่างไร  
โปรดยกตัวอย่าง

## 2.4.3 คุณธรรมจริยธรรม

แนวคำถาม

- โรงเรียนของท่านให้ความสำคัญและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม  
ใดกับนักเรียนบ้าง เพราะเหตุใดจึงเน้นคุณธรรมจริยธรรมนั้น
- โรงเรียนของท่านมีวิธีการและกระบวนการในการส่งเสริม  
คุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียนอย่างไรบ้าง

- มีกิจกรรมหรือโครงการอะไรบ้างที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียนในโรงเรียนของท่าน
- ผลของกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมนั้นเป็นอย่างไร โปรดยกตัวอย่าง

3. ขอความกรุณาเล่าถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ในประเด็นดังนี้

3.1 ขอความกรุณาเล่าถึงปัจจัยภายนอก (external factors) เกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Network: PLN) ว่ามีส่วนช่วยสนับสนุนเทคนิคทางวิชาการ

การบริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง โดยเริ่มจาก

#### 3.1.1 กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)

##### แนวคำถาม

- บทบาท การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ที่ท่านรับรู้ในระหว่างจัดทำโครงการมีอะไรบ้าง บทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทใด และมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร
- การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

#### 3.1.2 สถาบันอุดมศึกษา

##### แนวคำถาม

- บทบาท การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสถาบันอุดมศึกษา ที่ท่านรับรู้ ในระหว่างจัดทำโครงการมีอะไรบ้าง บทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทใด และมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร
- การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสถาบันอุดมศึกษา ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

#### 3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

##### แนวคำถาม

- บทบาท การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ท่านรับรู้ ในระหว่างจัดทำโครงการมีอะไรบ้าง บทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทใด และมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

- การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

### 3.1.4 สถานศึกษาร่วมพัฒนา

#### แนวคำถาม

- โรงเรียนที่เป็นสถานศึกษาร่วมพัฒนาร่วมกับโรงเรียนของท่านคือโรงเรียนใด มีผู้บริหารหรือครูคนใดเป็นบุคคลที่ร่วมขับเคลื่อน

- บทบาท การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสถานศึกษาร่วมพัฒนาที่ท่านรับรู้ ในระหว่างจัดทำโครงการมีอะไรบ้าง บทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทใด และมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

- การสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ ของสถานศึกษาร่วมพัฒนา ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

3.2 ขอความกรุณาเล่าถึงปัจจัยภายใน (internal factors) ว่าส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง โดยเริ่มจาก

### 3.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

#### 1) บุคลากร (man)

#### แนวคำถาม

- ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

- โรงเรียนของท่านมีบุคลากรในการดำเนินโครงการเพียงพอหรือไม่ อย่างไร

#### 2) งบประมาณ (money)

#### แนวคำถาม

- งบประมาณ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

- โรงเรียนของท่านได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการจากแหล่งใดบ้าง งบประมาณที่ได้รับเพียงพอหรือไม่ สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณเน้นไปที่เรื่องใด

#### 3) ทรัพยากร (materials)

#### แนวคำถาม

- วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไรบ้าง



- โรงเรียนของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี

สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ เพียงพอหรือไม่ อย่างไร

4) การบริหารจัดการ(management)

4.1) การกำหนดเป้าหมาย(School Goal) ที่ทำทนายมีส่วนร่วม

แนวคำถาม

- ใครบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

- การกำหนดเป้าหมาย(School Goal) มีความสำคัญอย่างไร เป็น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร โรงเรียนของท่านมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายไว้ในระดับใด

- โรงเรียนของท่านมีกระบวนการ/วิธีการกำหนดเป้าหมาย

(School Goal) ที่ทำทนายร่วมกันอย่างไรบ้าง

4.2) การจัดระบบสารสนเทศ (Info) ที่มีความครอบคลุม

แนวคำถาม

- การจัดระบบสารสนเทศ (Info) มีความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัย

ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบสารสนเทศ(Info) อย่างไรบ้าง มี

ความสอดคล้องกับการนำสารสนเทศมาใช้ และครอบคลุมหรือไม่อย่างไร

- ในสถานการณ์ COVID-19 โรงเรียนของท่านพบปัญหาในการ

จัดระบบสารสนเทศหรือไม่ อย่างไร และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่น้อยอย่างไรบ้าง

4.3) การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ(PLC)คุณภาพ

แนวคำถาม

- การใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ(PLC) มีความสำคัญ

อย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- โรงเรียนของท่านมีการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

(PLC) อย่างไรบ้าง

4.4) การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการขับเคลื่อนองค์กรของผู้บริหาร

แนวคำถาม

- ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อการ

ขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ขับเคลื่อนองค์กรอย่างไรบ้าง

- 4.5) การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการ

เรียนรู้

แนวคำถาม

- การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมให้เอื้อต่อการ

เรียนรู้มีความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- โรงเรียนของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคม

ให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

3.2.1 ปัจจัยกระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดการเรียนรู้และพัฒนา

ผู้เรียน ประกอบด้วย

- 1) การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

แนวคำถาม

- การออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) มี

ความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ท่านมีการออกแบบและจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)

อย่างไรบ้าง

- ในสถานการณ์ COVID-19 ท่านมีการออกแบบและจัดการเรียนรู้

เชิงรุก (Active Learning) อย่างไร

- 2) การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

แนวคำถาม

- การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก มีความสำคัญอย่างไร เป็น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ท่านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก อย่างไรบ้าง

- 3) การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

แนวคำถาม

- การใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี

ความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ท่านมีการใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

อย่างไรบ้าง

- ในสถานการณ์ COVID-19 ท่านมีการใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่ง  
เรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือไม่

4) การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริง

แนวคำถาม

- การวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริงมีความสำคัญ  
อย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ท่านมีการวัดและประเมินผลหลากหลายตามสภาพจริงอย่างไร

บ้าง

5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network)

แนวคำถาม

- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network) มี  
ความสำคัญอย่างไร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนอย่างไร

- ท่านมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับชั้นเรียน (Network)

อย่างไรบ้าง

3.3 ขอความกรุณาเล่าถึงบทบาทของผู้เกี่ยวข้องอื่น หรือปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วย  
สนับสนุนและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

แนวคำถาม

- มีผู้เกี่ยวข้องอื่น หรือปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนและส่งผลต่อ  
การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร

ขอขอบพระคุณสำหรับข้อมูล

ธฤต ธรรมธัชชัย

### แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 3)

#### การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลประกอบ (คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน)

##### ชั้นนำ

1. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ และอธิบายถึงการนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ 30 นาที

##### ขั้นสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะพิจารณาข้อคำถามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการค้นหาคำตอบที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) ซึ่งอาจพิจารณาในการใช้คำถามไม่เหมือนกันในแต่ละกรณี แต่มีแนวคำถามตามประเด็นดังนี้

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ นามสกุล อายุ สถานะ บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
2. ระยะเวลาเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

##### ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

1. ขอความกรุณาเล่าถึงสภาพทั่วไปของโรงเรียนตามการรับรู้ของท่าน
2. ขอความกรุณาเล่าถึงข้อมูลที่ท่านรับรู้ของท่านเกี่ยวกับโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) และ/หรือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเด็นของโรงเรียน ผู้บริหาร ครู และนักเรียนระหว่างเข้าร่วมโครงการการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เกิดขึ้นในประเด็นต่างๆ ดังนี้

##### 2.1 การพัฒนาของโรงเรียน

###### แนวคำถาม

- ท่านทราบหรือไม่ว่าโรงเรียนของท่านได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP)
- ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องหรือสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาครูและโรงเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างไรบ้าง
- โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาขึ้นหรือไม่ อย่างไร

- ท่านต้องการให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด
- ในฐานะที่ท่านเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน ท่านจะมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการพัฒนาครูและนักเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

## 2.2 ผลของการจัดการเรียนรู้ของครู

### แนวคำถาม

- จากการที่โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ครูในโรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาขึ้นหรือไม่ อย่างไร
- ท่านต้องการให้ครูได้รับการส่งเสริมในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด

## 2.4 เครือข่ายการเรียนรู้ (Network)

### แนวคำถาม

- โรงเรียนมีเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนหรือไม่ ถ้ามี มีเครือข่ายอะไรบ้าง และมีการทำงานร่วมกับเครือข่ายอย่างไร
- ท่านต้องการให้โรงเรียนส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด

## 2.4 ผลลัพธ์ (outcome) คุณภาพของนักเรียน

### แนวคำถาม

- จากการที่โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาขึ้นหรือไม่ อย่างไร
- ท่านต้องการให้นักเรียนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาในด้านใดมากที่สุด เพราะเหตุใด

3. ขอความกรุณาเล่าถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ตามข้อมูลที่ท่านรับรู้

### แนวคำถาม

- ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน
- ท่านคิดว่าโรงเรียนควรส่งเสริมหรือพัฒนาปัจจัยใดมากที่สุดเพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน
- ท่านคิดว่ามีบุคคลหรือองค์กรใดบ้างที่ต้องเข้ามาร่วมพัฒนาโรงเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

ขอขอบพระคุณสำหรับข้อมูล

ชฤณี ธรรมธัชชัย

**แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 4)**  
**การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลประกอบ (นักเรียน)**

**ชั้นนำ**

1. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ และอธิบายถึงการนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ 30 นาที

**ขั้นสัมภาษณ์**

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะพิจารณาข้อคำถามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการค้นหาคำถามรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) ซึ่งอาจพิจารณาในการใช้คำถามไม่เหมือนกันในแต่ละกรณี แต่มีแนวคำถามตามประเด็นดังนี้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

1. ชื่อ นามสกุล อายุ สถานะ ระดับชั้นที่กำลังศึกษา
2. ระยะเวลาที่เรียนในสถานศึกษาแห่งนี้

**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน**

1. ความรู้สึกของนักเรียนต่อโรงเรียน ผู้บริหาร และครู
2. นักเรียนมีความภาคภูมิใจในโรงเรียนแห่งนี้หรือไม่ เพราะเหตุใด
3. นักเรียนชอบเรียนวิชา/กิจกรรมใดมากที่สุด เพราะเหตุใด
4. การสอนแบบใดที่นักเรียนชื่นชอบมากที่สุด
5. นักเรียนชอบเรียนกับครูคนใดมากที่สุด เพราะเหตุใด
6. นักเรียนมีความรู้สึกอย่างไรต่อผู้อำนวยการโรงเรียน
7. นักเรียนชอบสถานที่ใดในโรงเรียนมากที่สุด เพราะเหตุใด
8. นักเรียนมีทักษะหรือความสามารถในด้านใดเป็นพิเศษหรือไม่
9. นักเรียนคิดว่าคุณธรรมจริยธรรมข้อใดมีความสำคัญที่สุดต่อตัวนักเรียน เพราะเหตุใด
10. ให้นักเรียนพูดถึงเพื่อนๆ ในรุ่นเดียวกันที่อยู่ในชุมชน ที่อยู่ในโรงเรียนเดียวกันและต่างโรงเรียน หรือมีเพื่อนที่ไม่ได้เข้าเรียนหรือไม่
11. ให้นักเรียนพูดถึงบรรยากาศในห้องเรียนของนักเรียนในแต่ละวัน เกี่ยวกับคุณครูเพื่อนๆ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ว่าเป็นอย่างไร

ขอขอบพระคุณสำหรับข้อมูล

ธฤชณู ธรรมธันธ์

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (ฉบับที่ 5)

การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลประกอบ (ผู้แทนโครงการ ผู้แทนมหาวิทยาลัย ผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา ผู้แทนสถานศึกษาร่วมพัฒนา)

### ชั้นนำ

1. การสนทนาสร้างความคุ้นเคย เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์ และอธิบายถึงการนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง

### ชั้นสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะพิจารณาข้อคำถามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการค้นหาคำตอบที่  
เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับ  
คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) ซึ่งอาจพิจารณาใน  
การใช้คำถามไม่เหมือนกันในแต่ละกรณี แต่มีแนวคำถามตามประเด็นดังนี้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ขอให้ท่านแนะนำตัวเองและเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานของท่านโดยสังเขป
2. ขอให้ท่านได้อธิบายเกี่ยวกับโครงการโดยสังเขป และท่านมีบทบาท หน้าที่และความ  
รับผิดชอบเกี่ยวกับโครงการอย่างไรบ้าง

#### ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน

1. ขอความกรุณาเล่าถึงสภาพการปฏิบัติงานร่วมกับเครือข่าย และโรงเรียนที่เข้าร่วม  
โครงการ ปัญหา อุปสรรค และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างเข้าร่วมโครงการ
2. ขอความกรุณาเล่าถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียน ข้อมูลที่  
ท่านรับรู้ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

##### 2.1 (สำหรับผู้แทน กศศ. และมหาวิทยาลัย)

##### แนวคำถาม

##### 2.1.1 การสนับสนุนจาก กศศ.

- บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา มีอะไรบ้าง
- บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน มีอะไรบ้าง
- บทบาทหน้าที่ด้านการพัฒนาทีมโค้ช เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากร  
ทางการศึกษามีอะไรบ้าง

### 2.1.2 การสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา

- บทบาทหน้าที่ด้านการพัฒนาโคชพื้นที่เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรมีอะไรบ้าง มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่อย่างไร บทบาทใดสำคัญที่สุดและมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่

- บทบาทหน้าที่ในการพัฒนาครูและบุคลากร มีอะไรบ้าง มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่อย่างไร บทบาทใดสำคัญที่สุดและมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่

- การลงพื้นที่โคชร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาร่วมพัฒนา มีการดำเนินการอย่างไร มีความถี่ในการดำเนินการ และความต่อเนื่องอย่างไร และมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

### 2.2 (สำหรับผู้แทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา)

- บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด มีอะไรบ้าง มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่อย่างไร บทบาทใดสำคัญที่สุดและมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่

- บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโคชพื้นที่ มีอะไรบ้าง มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่อย่างไร บทบาทใดสำคัญที่สุดและมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่

### 2.3 (สำหรับสถานศึกษาร่วมพัฒนา)

- บทบาทหน้าที่ในฐานะการสนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนา ในฐานะการเป็นแบบอย่างที่ดี ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง

- บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนในฐานะโคชพื้นที่ มีอะไรบ้าง มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่อย่างไร บทบาทใดสำคัญที่สุดและมีบทบาทอื่นๆที่อยากให้เพิ่มเติมหรือไม่

3. ขอความกรุณาเล่าถึงข้อมูลที่ท่านรับรู้ของท่านเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบของโรงเรียนที่เกิดขึ้นในประเด็นต่างๆ ดังนี้

#### แนวคำถาม

- จากการสนับสนุน/ส่งเสริม ติดตาม ช่วยเหลือ โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program : TSQP) ท่านพบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาขึ้นในประเด็นต่างๆ เหล่านี้หรือไม่ อย่างไร

- 1) โรงเรียน
- 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน
- 3) เครือข่ายการเรียนรู้
- 4) นักเรียน

ขอขอบพระคุณสำหรับข้อมูล

ธฤชณู ธรรมธณัฒม์







ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยสุรินทร์

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	ชฤกษ์ณุ ธรรมธนธัชม์
วัน เดือน ปี เกิด	10 มีนาคม 2530
ที่อยู่ปัจจุบัน	99/9 หมู่ 2 ตำบลบ้านฝาย อำเภอน้ำปาด จังหวัดอุตรดิตถ์ 53110
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนน้ำปาดชนูปถัมภ์ 330/12 หมู่ 4 ตำบลแสนตอ อำเภอน้ำปาด จังหวัดอุตรดิตถ์ 53110
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครูชำนาญการพิเศษ
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2552-2553 โรงเรียนบ้านห้วยยาง จังหวัดอุตรดิตถ์ พ.ศ. 2553-2555 โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย จังหวัด นครนายก พ.ศ. 2555- ปัจจุบัน โรงเรียนน้ำปาดชนูปถัมภ์ จังหวัดอุตรดิตถ์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2552 กศ.บ. (สังคมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2555 ศษ.ม. (การสอนสังคมศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง