

ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

จีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2567

ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

จีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2567

COLLABORATIVE ACTIONS TO INCREASE TEACHERS' EDUCATIONAL LEADERSHIP CAPABILITIES

JEERAYUTH PHUTTARAKSAPITAK

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DOCTOR DEGREE OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
2024

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู
ชื่อนักศึกษา	:	จีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์
ชื่อปริญญา	:	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	:	การบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	:	2567
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	ผศ.ดร.วิทูล ทาชา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์:

ประธานกรรมการ .....

(ผศ.ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษา)

.....

(ผศ.ดร.วิทูล ทาชา)

กรรมการ .....

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)

กรรมการ .....

(พระครูธรรมาภิสมัย, ผศ.ดร.)

กรรมการ .....

(พระมหาศุภชัย สุภกิจฺโจ, ผศ.ดร.)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Dissertation Topic	:	Collaborative Actions to Increase Teachers' Educational Leadership Capabilities
Student's Name	:	Jeerayuth Puttaraksapitak
Degree Sought	:	Doctor of Education
Program	:	Educational Administration
Anno Domini	:	2024
Advisor	:	Asst.Prof.Dr.Witoon Thacha

Accepted by the Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education (Educational Administration)

Dean of Faculty of Education .....
(Phrakhrusrivirakhunsunthorn, Asst.Prof.Dr.)

Dissertation Committee:
Chairman .....
(Asst.Prof.Dr.Paisan Suwannoi)

Member (Advisor) .....
(Asst.Prof.Dr.Witoon Thacha)

Member .....
(Phrakhrusutheejariyawat, Asst.Prof.Dr)

Member .....
(Phrakhrudhammabhisamai, Asst.Prof.Dr.)

Member .....
(Phramaha Suphachai Suphakicco, Asst.Prof.Dr.)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

บทคัดย่อ

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	**ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**
ชื่อนักศึกษา	:	**จีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2567**
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	**ผศ.ดร.วิทูล ทาชา**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ด้วยกระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยคาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ มีรองผู้อำนวยการและครูผู้สอนเป็นทั้งผู้ร่วมวิจัยและเป็นกลุ่มเป้าหมายจำนวน 52 คน ในการวิจัยใช้แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบสัมภาษณ์กลุ่ม แบบตรวจสอบหรือบันทึก แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ปฏิบัติภาคสนามในโรงเรียน 2 ภาคเรียน ๆ ละ 1 วงจร 10 ขั้นตอน ใช้สถิติพรรณนา ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ผลจากการปฏิบัติงานเปรียบเทียบ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 พบว่า 1) เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ร่วมวิจัยนำแนวการพัฒนา หลักการ แนวคิด เทคนิค วิธีการ กิจกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 42 รายการไปปฏิบัติมากขึ้นตามลำดับ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยก่อนการปฏิบัติ 2.12 เป็น 3.08 และ 4.17 ตามลำดับ และผลจากการประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 5 ด้าน 32 ลักษณะ พบว่ามีค่าเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับเช่นกัน พิจารณาจากค่าเฉลี่ย 2.86 เป็น 3.50 และ 4.54 ตามลำดับ ซึ่งผู้ร่วมวิจัยได้นำข้อเสนอทางเลือกเพื่อพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถตนเองให้มีความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปปฏิบัติที่มากขึ้น ส่งผลให้ผู้ร่วมวิจัยมีความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูมากขึ้น บูรณาการหลักธรรมที่สำคัญคือ อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 ใช้เป็นข้อคิดเตือนใจต่อการทำงาน เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพเกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ 2) ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ถึงประโยชน์ของการใช้หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมสะท้อนผล รวมทั้งเป็นพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัย ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กรและทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งพร้อมที่จะพัฒนาทุกด้าน เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลมากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ได้ตระหนักถึงภาวะผู้นำของครู แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทักษะการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) ได้รับความรู้จากการปฏิบัติเพื่อนำไปใช้เป็นต้นแบบเพื่อการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต เป็นโมเดลต้นแบบที่แสดงถึงความเป็นเหตุเป็นผลระหว่าง

พลังขับที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและวิธีการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เกิดองค์ความรู้ที่เป็นทฤษฎีฐานรากจากการปฏิบัติ ซึ่งในงานวิจัยนี้เรียกว่า “โมเดลต้นแบบจากปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร”

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำของครู, ความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู, วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ABSTRACT

Dissertation Topic	:	**Collaborative Actions to Increase Teachers' Educational Leadership Capabilities**
Student's Name	:	**Jeerayuth Phuttaraksapitak**
Degree Sought	:	**Doctor of Education**
Program	:	**Educational Administration**
Anno Domini	:	**2024**
Advisor	:	**Asst.Prof.Dr.Witoon Thacha**

The objective of this research was to enhance teachers' educational leadership capabilities at Jaturamit Witayakarn School through participatory action research. Change, learning, and knowledge were expected from practice. The sample group included 52 deputy directors and teachers who were both co-researchers and the target group. For data collection, observation, in-depth interview, group interview, inspection or record, and an evaluation form for achieving expectations from development were used. The researcher and co-researchers were responsible for collecting data and fieldwork in schools for 2 semesters, 1 cycle each—10 steps. Descriptive statistics—percentages, means, and standard deviations—were used to show the changes that have occurred.

The results of the comparative evaluation in 3 phases—before and after the first cycle and after the second cycle—were as follows: 1) A change has occurred. The co-researchers applied the development guidelines, principles, concepts, techniques, methods, and activities to enhance the educational leadership capabilities of teachers—42 items to be implemented in order. Considering the pre-implementation averages of 2.12 to 3.08 and 4.17, respectively, and the results from evaluating the characteristics showing teachers' educational leadership abilities in 5 aspects, 32 characteristics found that the overall average values were higher, respectively, considering the averages of 2.86 to 3.50 and 4.54, respectively. The co-researchers brought alternative proposals to develop and enhance teachers' educational leadership capabilities to improve their abilities. As a result, the co-researchers had more ability to be teachers' educational leaders integrating important Dhamma principles, namely the 4 Iddhipāda and the 4 Brahmavihāna to achieve quality, effective and successful research; 2) researchers, co-researchers and schools learned and recognized benefits of participatory working theory, namely brainstorming, planning, and operating. It will help in achieving better results. The cooperation among the research team created unity in the organization, resulting in

readiness for development in every aspect. The results were more effective than working in isolation, realizing teacher leadership, the concept of education in the 21st century, skills for designing inspiring learning experiences, team building and collaboration skills, and enthusiasm for lifelong learning; 3) gaining knowledge from practice to apply as a model for continuous self-development in the future. It is a prototype model that showed the causality between driving forces used to bring change, things that resist change, and how to overcome resistance. A body of knowledge—a grounded theory—emerges from practice, which in this research is called “A prototype model of collaborative action to enhance teachers' educational leadership capabilities in Jaturamit Witayakarn School.”

Keywords: Teacher Leadership, Teachers’ Educational Leadership Capabilities, Participatory action research

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ประสบความสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.วิทูล ทาชา ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และอบรมสั่งสอนความรู้อันมีค่ายิ่ง อุทิศเวลาอันมีค่าให้กับศิษย์ ช่วยเหลือทุกขั้นตอนของการทำวิจัยตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสำเร็จ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบขอบพระคุณในความเมตตาของท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันที่ประสิทธิประสาทความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ด้านสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอก ความสำเร็จในการศึกษาระดับปริญญาเอกในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.พระครูธรรมาภิสมัย, ผศ.ดร. พระมหาศุภชัย สุภกิจฺโจ, ผศ.ดร. และรองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ ที่เป็นแรงบันดาลใจจุดประกายแนวคิดในการศึกษา พร้อมทั้งคอยให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันให้ฝ่าฟันอุปสรรคทั้งปวง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ที่กรุณาเป็นประธานคณะกรรมการสอบ ให้ความอนุเคราะห์เมตตาให้คำปรึกษาตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปรุงแก้ไขเนื้อหางานวิจัย ขอบคุณบุคลากรทุกท่าน เจ้าหน้าที่งานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตอีสาน ที่คอยดูแล ให้คำแนะนำและช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้

งานวิจัยนี้จะสำเร็จมิได้หากมิได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและคณะครูผู้ทรงเกียรติทุกท่านที่เป็นผู้ร่วมวิจัย เข้าร่วมทุกกิจกรรมการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ที่ช่วยสะท้อนและชี้แนะในการปรับปรุงจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวก และเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการวิจัยและในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดียิ่ง ขอบคุณมิตรภาพจากเพื่อนร่วมรุ่นสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 7 ทุกท่าน เป็นกัลยาณมิตรทั้งยามทุกข์และยามสุขตลอดการเรียนในหลักสูตร และกัลยาณมิตรพี่น้องท่านอื่นที่มิได้เอ่ยนามทั้งหมดที่ให้กำลังใจ ช่วยเหลือทุกอย่างด้วยดีตลอดมา

ท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ให้กำเนิด และญาติพี่น้องครอบครัวพุทธรักษาพิทักษ์ทุกคน ผู้มอบโอกาสทางการศึกษา เป็นกำลังใจสำคัญในการดำเนินชีวิตและการศึกษาต่อจนถึงระดับดุษฎีบัณฑิตจนประสบความสำเร็จ หากดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ คุณงามความดีทั้งปวงผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

จีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ..... ซ

สารบัญ..... ฌ

สารบัญตาราง..... ฏ

สารบัญภาพ..... ฑ

บทที่

1 บทนำ..... 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

1.2 คำถามการวิจัย..... 11

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย..... 12

1.4 ขอบเขตของการวิจัย..... 12

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น..... 12

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ..... 14

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 16

2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 19

2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย..... 19

2.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : ระเบียบวิธีที่ใช้ในการวิจัย..... 23

2.3 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู..... 45

2.4 บริบทของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร : พื้นที่ในการวิจัย..... 171

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย..... 187

3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 203

3.1 พื้นที่ดำเนินการวิจัย..... 204

3.2 ผู้ร่วมวิจัย..... 205

3.3 ขั้นตอนการวิจัย..... 206

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 215

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 216

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 216

3.7 การเขียนรายงานการวิจัย..... 217

4 ผลการดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล..... 219

4.1 ผลการวิจัยในภาคสนามวงจรที่ 1..... 219

4.2 ผลการวิจัยในภาคสนามวงจรที่ 2..... 305

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 378

5.1 สรุปผลการวิจัย..... 379

5.2 อภิปรายผล..... 393

5.3 ข้อเสนอแนะ..... 400

บรรณนานุกรม..... 402

ภาคผนวก..... 408

ภาคผนวก ก หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุญาตผู้บริหารสถานศึกษาในการทำวิจัย..... 409

ภาคผนวก ข รายชื่อและสถานภาพของผู้ร่วมวิจัย..... 411

ภาคผนวก ค รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู..... 414

ภาคผนวก ง หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู..... 416

ภาคผนวก จ แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรงเชิงเนื้อหาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู..... 418

ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรงเชิงเนื้อหาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู..... 423

ภาคผนวก ช เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู..... 426

ภาคผนวก ซ หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการทดลองใช้ (Try-out) แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู..... 429

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

ภาคผนวก ณ ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient of Reliabilityโดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 431
ภาคผนวก ญ ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 435
ภาคผนวก ฏ ผลการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 438
ภาคผนวก ฏ ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 443
ภาคผนวก ฐ ผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 446
ภาคผนวก ฑ ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 451
ภาคผนวก ฒ ผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 454
ประวัติผู้วิจัย 459

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report: SAR).....	175
2.2	ผลการสอบ O-NET นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561-2563.....	178
2.3	ผลการสอบ O-NET นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561-2563.....	179
2.4	ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย : กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย.....	190
3.1	แสดงขั้นตอน กิจกรรม และเวลาดำเนินการวิจัย.....	213
4.1	กลุ่มผู้ร่วมวิจัย แบ่งตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กลุ่ม ICT.....	226
4.2	แบบประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติ.....	256
4.3	แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู.....	259
4.4	ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปปฏิบัติในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1.....	261
4.5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1.....	263
4.6	การกำหนดเทคนิควิธีการและเครื่องมือการวิจัยเพื่อใช้สังเกตในการทำวิจัย.....	291
4.7	เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปปฏิบัติ ในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1.....	292
4.8	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา.....	295
4.9	แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับในวงจรปฏิบัติที่ 2.....	308
4.10	ปฏิทินการดำเนินงานในวงจรที่ 2.....	317
4.11	เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2.....	345
4.12	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมิน “ก่อนและหลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 และ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา.....	349
4.13	เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2.....	365

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และ หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา..... 368

5.1 เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2..... 380

5.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และ หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา..... 383

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย	23
2.2	แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบเดิมและแบบใหม่กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามระดับ	34
2.3	กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ	37
2.4	แผนงานเพื่อความสำเร็จ (Blueprint for Success)	129
2.5	การบริหารโดยใช้ ICT เป็นฐานในรูปแบบของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร	173
2.6	วงจรคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ “คุณภาพผู้เรียน”	174
2.7	เปรียบเทียบผลสอบ O-net นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561-2563	178
2.8	เปรียบเทียบผลสอบ O-net นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561-2563	180
3.1	ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในงานวิจัย	206
4.1	การสนทนายามเช้า (Morning Talk) แจ้งเกี่ยวกับการทำวิจัยและการจัดการประชุมเพื่อนำเสนอเค้าโครงการวิจัย	220
4.2	การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร	220
4.3	การประชุมชี้แจง นำเสนอเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัย ให้รับรู้และเข้าใจในการดำเนินการวิจัย	223
4.4	การเสวนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย	228
4.5	การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย	242
4.6	การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ	246
4.7	หลักการ (Principles) ทำงานในการวิจัยเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	251
4.8	กลยุทธ์การทำงานในการวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	252
4.9	ขั้นตอน (Steps) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติ	253
4.10	กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้งในทางเลือกที่หลากหลาย	267
4.11	ผู้ร่วมวิจัย ตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนทำ ระดับ ม.ต้น	268
4.12	ผู้ร่วมวิจัย ตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย	269
4.13	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนทำ ระดับ ม.ต้น	270
4.14	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนทำ ระดับ ม.ปลาย	271

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
4.15	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนทำ ระดับ ม.ต้น	272
4.16	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนทำ ระดับ ม.ปลาย	273
4.17	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น	274
4.18	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย	275
4.19	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น	276
4.20	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย	277
4.21	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น	278
4.22	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย	279
4.23	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น	280
4.24	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย	281
4.25	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น	282
4.26	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย	283
4.27	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น	284
4.28	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย	285
4.29	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มงาน ICT ระดับ ม.ต้น	286
4.30	ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มงาน ICT ระดับ ม.ปลาย	287
4.31	การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผล (Observing) ในวงจรที่ 1	291
4.32	การประชุมเพื่อสะท้อนผล	300
4.33	ภาพการทบทวนผลการพัฒนาดำเนินการในช่วงภาคเช้า	307

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ **หน้า**

4.34 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)..... 314
4.35 กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding)..... 321
4.36 การพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ม.ต้น..... 322
4.37 การพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ม.ปลาย..... 323
4.38 การพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียน เชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ ม.ต้น..... 325
4.39 การพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียน เชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ ม.ปลาย..... 326
4.40 พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active learning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ม.ต้น..... 327
4.41 พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ม.ปลาย..... 328
4.42 พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี ม.ต้น..... 329
4.43 พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี ม.ปลาย..... 330
4.44 พัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ม.ต้น..... 331
4.45 พัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ม.ปลาย..... 332
4.46 พัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในตัวเอง ม.ต้น..... 333
4.47 พัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในตัวเอง ม.ปลาย..... 334
4.48 พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ ม.ต้น..... 335
4.49 พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ ม.ปลาย..... 336
4.50 พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ม.ต้น..... 337
4.51 พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ม.ปลาย..... 339
4.52 พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม ม.ต้น..... 340
4.53 พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม ม.ปลาย..... 341
4.54 พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน ม.ต้น..... 342
4.55 พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน ม.ปลาย..... 343

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่ **หน้า**

4.56 กิจกรรมการสะท้อนผลจากการวิจัยในวงจรที่ 2..... 352
4.57 กิจกรรมการสัมมนาของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อสรุปผลการวิจัยร่วมกัน..... 362
4.58 โมเดลต้นแบบจากปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทาง
การศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร..... 377
5.1 โมเดลต้นแบบจากปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำ
ทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร..... 392

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและเกิด Digital Disruption ขึ้น ส่งผลให้วิธีการทำงานของผู้นำต้องเปลี่ยนไป และเมื่อโลกถูก Disrupt สถานศึกษาก็ต้องมองไปข้างหน้า ทุกชีวิตได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงอันใหญ่หลวงแห่งยุคสมัย ไม่เว้นแม้แต่สถานศึกษา เพราะการจัดการศึกษาที่มีมาแต่เดิมอาจจะตอบโจทย์โลกแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันไม่ได้อีกต่อไป และหลักสูตรการศึกษาที่สถาบันการศึกษามีอยู่แต่เดิมมานาน ก็อาจจะก้าวตามความเปลี่ยนแปลงไม่ทัน ประกอบกับความรู้ความสามารถของอาชีพบางสาขานั้น กลับไม่เป็นที่ต้องการอีกต่อไป ความท้าทายเหล่านี้เป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องตื่นตัวในเชิงรุก (พรวิทย์ พัชรินทร์ตนะกุล, 2562) ใน Hrnote.asia (2021) มีเดียสำหรับ HR ที่เชื่อถือในการพัฒนาตัวเองเพื่อพัฒนาโลก ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ VUCA ในโลกการทำงานสมัยใหม่ : 4 เทคนิครับมือความไม่แน่นอนสำหรับผู้นำยุคใหม่ ว่า VUCA เป็นคำที่เราได้ยินกันบ่อยมากขึ้น นับตั้งแต่ปี 2020 เป็นต้นมา นั่นอาจเป็นเพราะในปีที่ผ่าน ๆ มา โลกของเราได้เผชิญกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น COVID-19 ที่ทำให้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนไป New Normal ที่ทำให้พฤติกรรมของเราเปลี่ยนแปลง และอาจกล่าวได้ว่าขณะนี้คนส่วนใหญ่ก็เริ่มจะคุ้นชินกับ New Normal จนกลายเป็นวิถีชีวิตประจำวันไปแล้ว การเข้ามาของ Generation ใหม่ ๆ ที่ได้นำเอาความคิดใหม่ ๆ และวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาด้วย รวมไปถึงการเข้ามาของเทคโนโลยีและเทรนด์ใหม่ ๆ ที่ได้เข้ามา Disruption ธุรกิจบางแห่ง และเกิดการ Transformation ของบางองค์กร ทำให้บางอาชีพหายไป ในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดอาชีพใหม่ ๆ ขึ้นมา ในขณะนี้เวลานี้ เราไม่อาจรู้ว่าภายในปีหน้าหรือปีนี้ จะมีอะไรเกิดขึ้น เพราะความเปลี่ยนแปลงนับจากนี้ไปนั้นล้วนเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความผันผวน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นโลกที่เปราะบาง ไม่ยั่งยืน เต็มไปด้วยความวิตกกังวล โลกที่ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรง ไม่เป็นเหตุเป็นผล ขาดตรรกะ โลกที่ซับซ้อนและเข้าใจยาก ทั้งหมดนี้มันหมายความว่า เราทั้งหมดกำลังอยู่ในโลกของ BANI World นั่นเอง กอรปกับ Research.eef.or.th (2021) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำสมัยใหม่ โลกใบใหม่ที่ครูต้องเรียนรู้ ว่า โลกปัจจุบันที่หมุนเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วนั้น ดูเหมือนว่าการทำหน้าที่เป็นเพียงครูผู้สอนตามตำราที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้อาจจะไม่เพียงพออีกต่อไป เพราะโลกทุกวันนี้เรียกร้องให้ครูต้องปรับตัวมากกว่าเดิม เพื่อให้นักเรียนได้รับสิ่งที่ดีที่สุดได้ โดยครูจะต้องเรียนรู้บทบาทหน้าที่การเป็น ‘ผู้นำ’ และมี ‘ภาวะผู้นำ’ ในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญ กับการเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยปรับบทบาทจาก “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้อำนวยการเรียนรู้” ทำหน้าที่กระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจ แนะนำวิธีเรียนรู้และวิธีการจัดระเบียบการสร้างความรู้ ออกแบบกิจกรรมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน และมีบทบาท

เป็นนักวิจัยพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมทั้งปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูตั้งแต่การดึงดูด คัดสรร ผู้มีความสามารถสูง ให้เข้ามาเป็นครูคุณภาพ มีระบบการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่อง และสำหรับยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นการปรับระบบบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และมีการบูรณาการทำงานร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564) สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้ระบุถึงหลักการสำคัญที่จะมุ่งพัฒนาไว้ คือ การยึดคนเป็นศูนย์การพัฒนาที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคนทุกช่วงวัยเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ และกำหนดเป้าหมายพลเมืองไทยที่พึงปรารถนาไว้คือ คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่มีวินัย ตื่นรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดชีวิต มีความรู้ มีทักษะและทัศนคติที่เป็นค่านิยมที่ดี มีสุขภาพร่างกาย และจิตใจที่สมบูรณ์ มีความเจริญเติบโตทางจิตวิญญาณ มีจิตสาธารณะและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความเป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียน และพลเมืองโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) กอรปกับวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะ ทักษะและสมรรถนะ และเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นแผนแม่บทสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษาในช่วงระยะเวลาดังกล่าว มีเป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ประกอบด้วยทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้ 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้(Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics) และ 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross - cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้(Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2561-2565) ได้มุ่งเน้นกิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคการศึกษาที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ประชาชน อย่างมีนัยสำคัญ (Big Rocks) 5 กิจกรรม โดยมีกิจกรรมปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครู ใน 2 กิจกรรมสำคัญ คือ กิจกรรมปฏิรูปที่ 2 การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ

เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการให้ครู-อาจารย์มีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และมีความศรัทธาในวิชาชีพและความเป็นครู และกิจกรรมปฏิรูปที่ 3 การปฏิรูปกลไกและระบบการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งให้ความสำคัญกับการให้ครูได้พัฒนาความรู้ และทักษะให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปรับปรุงระบบ กลไกส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ อย่างหลากหลาย โดยเฉพาะการปรับปรุงระบบการประเมินการปฏิบัติงานและสมรรถนะวิชาชีพ และการเลื่อนวิทยฐานะ รวมทั้งการปรับปรุงค่าตอบแทนที่เหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2564) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา มาตรา 24 กำหนดไว้ว่า “การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการฝึกทักษะกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา” ซึ่งสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรข้อที่ 2 ไว้ว่าเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เรียนจะต้องมีความรู้ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต ซึ่งเป็นสมรรถนะสำคัญที่ผู้เรียนทุกคนพึงได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้สึกนึกคิด ได้รู้จักสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล รู้จักการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม รู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่นป้องกันตนเองในภาวะคับขันและจัดการชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ และมาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ เป้าหมายหลักของการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพด้วยกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม โดยถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ซึ่งสถานศึกษาจะมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ทำหน้าที่กำกับ ดูแล ควบคุมและจัดการให้สถานศึกษาดำเนินการและทุ่มเทความพยายามในการดำเนินงานทั้งปวงของสถานศึกษา และมีครูผู้สอนรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาเด็กหรือเยาวชนที่อยู่ในความรับผิดชอบให้บรรลุผลตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อให้สอดรับกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองให้เชื่อมโยงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา กฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พุทธศักราช 2561 ข้อ 3 ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษา ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

ตามมาตรฐานการศึกษาและจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเอง ให้แก่หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2564) กำหนดมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้ มาตรฐานตำแหน่ง ครู ประกอบด้วย **หน้าที่และความรับผิดชอบ** คือมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย **ลักษณะงานที่ปฏิบัติ** คือการปฏิบัติบงานของครูต้องมีการบูรณาการงานทั้ง 3 ด้าน ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกันดังนี้ **1.ด้านการจัดการเรียนรู้** ประกอบด้วย 1.1 สร้างและหรือพัฒนาหลักสูตร โดยจัดทำรายวิชาและหน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้ ตามหลักสูตรให้ผู้เรียนได้พัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ 1.2 ปฏิบัติการสอนโดยออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะประจำวิชา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร 1.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และส่งเสริมผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ เรียนรู้และทำงานร่วมกัน 1.4 สร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียรู้ให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดและสามารถสร้างนวัตกรรมได้ 1.5 วัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 1.6 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และหรือวิจัย เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน 1.7 จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ให้เกิดกระบวนการคิด ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี 1.8 อบรมบ่มนิสัยให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยมความเป็นไทยที่ดีงาม **2.ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้** ประกอบด้วย 2.1 จัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและรายวิชาเพื่อใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ที่และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2.2 ดำเนินการตามระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนรายบุคคลและประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียน 2.3 ร่วมปฏิบัติงานทางวิชาการ และงานอื่น ๆ ของสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 2.4 ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ภาคีเครือข่าย และหรือสถานประกอบการ เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน **3. ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ** ประกอบด้วย 3.1 พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพครู ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชาและวิธีการสอน 3.2 มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 3.3 นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และรวมถึง มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ คือมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตวิญญาณความเป็นครู

มีจิตสำนึกความทรับผิดชอบในวิชาชีพครู และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ และได้กล่าวถึง **มาตรฐานวิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญพิเศษ** ประกอบด้วย **หน้าที่และความรับผิดชอบ** คือมีหน้าที่และความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่งครู และมีภาระงานสอนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด **คุณภาพการปฏิบัติงาน** คือมีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ โดยแสดงให้เห็นว่า เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีกระบวนการคิด ค้นพบองค์ความรู้ด้วยตนเอง สร้างแรงบันดาลใจ วัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง เพื่อแก้ไขปัญหา ริเริ่ม คิดค้น พัฒนา ปรับเปลี่ยนเผยแพร่และขยายผลนวัตกรรม และงานวิจัยจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในวงวิชาชีพ พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ นำความรู้ ความสามารถทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่มีผลต่อคุณภาพผู้เรียน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำปรึกษากับผู้อื่น และเป็นผู้นำ และ**มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ** คือมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในวิชาชีพครูและมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครู ในคู่มือการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ ในเรื่องของการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ: กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครู เชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล ว่า ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ กำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1.วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) 2.การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) 3.การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) 4.การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) 5.การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)

ดังนั้นครูยุคใหม่ต้องมีกระบวนทัศน์ที่ถูกต้องคือ ไม่เน้นสอนแต่เน้นจัดการเรียนรู้ทักษะและความรู้ที่จำเป็น นักเรียนต้องเรียนแบบให้รู้จริงและเน้นลงมือปฏิบัติ เน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยแก้ไขความรู้ผิด ๆ ให้ผู้เรียน เนื่องจากสังคมเปลี่ยนทำให้ผู้เรียนเปลี่ยน ไม่จำเป็นต้องหาความรู้จากห้องเรียนเพียงอย่างเดียวอาจหาจากภายนอกห้องเรียน ครูเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ที่ต้องนำผลการประเมินที่ได้จากการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยการรายงานตนเองของสถานศึกษา และผลการประเมินคุณภาพภายนอกที่ประเมินโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะว่าโรงเรียนจะจัดการศึกษาได้มาตรฐานนั้น ขึ้นอยู่ที่คุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู เมื่อครูจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ (มานัส ศักดี, 2551) ครูผู้นำ (teacher leader) จะต้องเป็นผู้เรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำ สร้างนวัตกรรมทำงานเพื่อความเติบโตและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และมีการตั้งข้อสงสัย

และมีการสะท้อนผล แต่ด้วยความเข้าใจว่าไม่ใช่แต่เพียงเรื่องการเรียนรู้ ความเติบโต และแรงบันดาลใจของตนเองเท่านั้น แต่จะต้องสนับสนุนเพื่อนครูให้ได้พัฒนาความเป็นผู้นำและพัฒนาความสามารถด้วย ที่สำคัญครูผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในวิสัยทัศน์และพันธกิจ แล้วมีการแสดงออกในการปฏิบัติแต่ละวัน มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา และการเตรียมนักเรียนเพื่ออนาคตของพวกเขา (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557) เป้าหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ทักษะที่ 4 ด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) การจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองกับทิศทางการผลิตและการพัฒนากำลังคนดังกล่าว เพื่อให้ได้ทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) การพัฒนาภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จึงมีความสำคัญอย่างมากในอันที่จะช่วยเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำของครู ซึ่งจะยังประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบัน

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของครู โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางการศึกษาของครู (Educational leadership) ซึ่งในงานวิจัยนี้ จากการศึกษาทัศนะของ Campbellsville University Online Programs (2019), Baldanza (2019), Meyer (n.d.), Yeager (n.d.), Rashid Shah (2017), Nuckols (2559) และ School of Education Online Programs (2019) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ว่าครูมีบทบาทความเป็นผู้นำในโรงเรียนและชุมชนมาโดยตลอด อาจจะไม่เป็นทางการ ความเป็นผู้นำของครูจะดีที่สุดเมื่อผู้นำเป็นแบบธรรมชาติ ผู้นำครูจะได้รับการเคารพไม่ใช่กลัว และพวกเขาจะร่วมมือและดูแลกันแทนที่จะบังคับ โรงเรียนเป็นสถาบันสำคัญที่ช่วยสร้างความเติบโตและพัฒนาเยาวชนในฐานะพลเมืองและในฐานะสมาชิกที่มีส่วนร่วมในสังคม โรงเรียนต้องการผู้นำทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน และแจ้งข่าวสาร ในขณะที่ครูทุกคนสามารถเป็นผู้นำและมีอิทธิพลได้ มีบทบาทที่สำคัญ เช่น บทบาทในการเป็นผู้นำของครู (Roles in Teacher Leadership) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน (Instructional Specialists) ที่ปรึกษา (Mentors) วิทยากรและบล็อกเกอร์ (Speakers and Bloggers) โค้ชข้อมูล(Data Coaches) ผู้สนับสนุนทางการเมือง (Political Advocates) ครูในฐานะผู้นำในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Teachers as leaders in Professional Practices for the 21st Century Leader) ความเป็นผู้นำของครูที่แท้จริงคือการเชื่อมโยงครูและครูใหญ่เข้าในพันธกิจร่วมกัน เป็นการปรับปรุงการเรียนรู้เพื่อนักเรียน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการศึกษาของเด็กคือ ครู การปรับปรุงโรงเรียนขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของผู้นำครูและการสนับสนุนโดยแท้จริงจากผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถทำคนเดียวได้ทั้งหมด “ความเป็นผู้นำของครู” ถูกใช้เพื่อระบุบทบาทของครูและมอบหมายการสอนที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของครูเป็นกระบวนการ ผู้นำครูเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ดำเนินกระบวนการนี้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเพื่อประโยชน์ของนักเรียนทุกคน มีเพียงผู้นำครูเท่านั้นที่บูรณาการลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและพร้อม ๆ กันจนกลายมาเป็นภาวะผู้นำของครู ความเป็นผู้นำของครูเป็นกระบวนการ

ทางวิชาชีพ (Teacher Leadership is a Professional Process) ผู้นำครูแสดงถึงคุณสมบัติในการเป็นผู้นำของครูผ่านปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับนักเรียน เพื่อนร่วมงานและชุมชนในโรงเรียน ความเป็นผู้นำของครูคือ “แพ็คเกจ” ของทัศนคติ ความรู้ และทักษะที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงมีความหมายและเชื่อมโยงเสมอ ครูเป็นผู้นำตนเองในการเรียนการสอนในห้องเรียนมาโดยตลอด ผู้นำครูยังคงปฏิบัติงานอยู่ในห้องเรียนโดยเป็นผู้นำในแต่ละวันและให้การสนับสนุนเพื่อน ๆ โดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์ในห้องเรียนของตนเองเป็นส่วนสำคัญของวงจรการเรียนรู้ ผู้นำครูมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และนำไปใช้ในห้องเรียน แบ่งปันบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับกลุ่มเพื่อนที่ใกล้ชิด ผู้นำครูเหล่านี้จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในระดับชั้นหรือสาขาวิชา “ผู้นำจากห้องเรียน” ทำให้ผู้นำครูมีข้อได้เปรียบหลายประการเหนือผู้นำการเรียนการสอนประเภทอื่น ๆ คือ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Support) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ข้อมูลเชิงลึกโดยตรง (Direct Insight) ครูในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้เป็นเพียงผู้สอนในชั้นเรียน แต่คาดว่าจะมีบทบาทความเป็นผู้นำที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ครู และวิชาชีพครู ได้แก่ ผู้จัดหาทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ผู้สนับสนุนในชั้นเรียน ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ที่ปรึกษา หัวหน้าทีมโรงเรียน และโค้ชด้านข้อมูล (Harrison & Killion, 2007) เนื่องจากบทบาทที่แตกต่างกันเหล่านี้ครูในโรงเรียนจึงเรียกว่า ผู้นำครู และการปฏิบัติตามบทบาทนี้จึงถูกมองว่า คือการเป็นผู้นำของครู ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำให้เข้ากับความต้องการของบุคคลหรือสถานการณ์ในทันที ครูมีบทบาทมากมายในโลกปัจจุบันและหนึ่งในบทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทของผู้นำ ลักษณะสำคัญที่ทำให้เป็นผู้นำที่ดี คือความหลงใหล (Passion) ความซื่อสัตย์ (Integrity) การทำงานร่วมกัน (Collaborative) การสื่อสาร (Communicative) ทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) ความมั่นใจ (Confidence) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) การมีส่วนร่วม (Engagement) ความไม่กลัว (Fearlessness) ผู้มีความมุ่งมั่นยินดี (Celebrators) ครูเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา นำโดยการทำเป็นตัวอย่างให้เห็นในวิธีที่พวกเขาแสดง พูด และประพฤติ นำนักเรียนผ่านการทำกิจกรรมที่ท้าทายและการเรียนรู้ที่เข้มงวด เป็นผู้นำครูทั้งในและนอกห้องเรียน กิจกรรมและโปรแกรมนอกหลักสูตรเป็นสิ่งที่สร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนในเชิงบวกและมักต้องการการสนับสนุนจากการเป็นผู้นำจากครู รวมทั้งโอกาสทางวิชาการและสังคมสำหรับนักเรียนภายในโรงเรียนได้รับประโยชน์ที่ไม่มีที่สิ้นสุดจากความคิดริเริ่มและความสามารถในการเป็นผู้นำของครู

จากการศึกษาทัศนะของ Knerl (2019), Hinn (2017), The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.), School Streams Website (2019), Keane (2015), Schwartz (2016), Brooke (2017), Driscoll (2020), Lynch (2016), Edith Cowan University Website (2019), School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.) และ Meyor (n.d.) ได้กล่าวถึงลักษณะหรือคุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ว่าเป็นผู้นำการเรียนรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งให้บริหาร มีพลังบวก มีความซื่อสัตย์ เห็นอกเห็นใจ มีการสื่อสาร มีแนวความคิดของการศึกษาในสตวรรษที่ 21 มีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ การมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน มีความ

ทุ่มเท สร้างนวัตกรรม มีความมั่นใจ มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดใจกว้าง มีทักษะในการออบแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของครู มีความสามารถในการประสานงานกับผู้คนที่หลากหลาย ขับเคลื่อนการเรียนรู้และความสำเร็จสำหรับทุกคน รักษาภาพลักษณ์ของผู้นำอย่างมืออาชีพ มีองค์ความรู้ขององค์กร มีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง มีความเป็นผู้นำโรงเรียนสำหรับสตวรรษที่ 21 มีภาวะผู้นำในการเรียนการสอน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สร้างความแตกต่าง ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นคนของประชาชน ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พยายามปรับปรุงอยู่เสมอ มีภาวะผุ้นำแบบกระจาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเชิญชวน ภาวะผู้นำทางอารมณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาทัศนะของ The TFA Editorial Team (2018), Edward (2016), Elias (2016), Lynch (2019), Author (2017), Nannyonjo (2017), Yan (2016), Brooke (2017) และ Bradley University (n.d.) ได้กล่าวถึงแนวการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูที่มีข้อเสนอแนะที่หลากหลาย เช่น ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามเส้นแบ่งความแตกต่าง ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง การดึงดูดผู้มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องปฏิรูประบบก่อน สร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ลงทุนในการวิจัยและพัฒนา คิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เชื่อและจินตนาการ เริ่มต้นแข็งแกร่งและเรียบง่าย ชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม แสดงความกล้าและประนีประนอม เพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ อย่าบ้าอำนาจ ทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน ฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง จัดลำดับเวลาและพลังงานของคุณว่า สิ่งไหนที่สำคัญที่สุด ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ ตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ เต็มใจยอมรับผิด ฝึกวินัย ยินดีรับงาน/โครงการเพิ่มเติม เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม พัฒนาความตระหนักในสถานการณ์ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น เรียนรู้ต่อไป เพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีมของคุณ แก้ไขข้อขัดแย้ง จงเป็นผู้ฟังที่ฉลาด การริเริ่ม พื้นความรู้ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ จูงใจผู้อื่น วินัย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้ในการมอบหมายงาน การจัดการกับความขัดแย้ง เป็นผู้ตาม องค์ความรู้องค์กร การใช้ข้อมูล การจัดตารางเวลา ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง ความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม ความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล เป็นต้น

นอกจากนั้น จากการศึกษาทัศนะของนักวิชาการบุคคลต่าง ๆ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ต่างให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งทัศนะที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ดังนี้ Bridgespan (n.d.) กล่าวถึง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ฝึกฝนผู้มีความสามารถ ขั้นตอนที่ 2 ระบุความต้องการขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาทักษะ ขั้นตอนที่ 3 ร่วมสร้างแผนพัฒนารายบุคคล ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติตามแผนพัฒนา Joseph (2019) เห็นว่า 5 ขั้นตอนในการเป็นผู้นำโรงเรียนที่แท้จริง คือ 1. วิสัยทัศน์ 2. เป้าหมาย 3. แผนปฏิบัติการ 4. การปฏิบัติ 5. การไตร่ตรอง Mimeo (2016) เห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดี 6 ขั้นตอน

ในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ คือ 1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2.การสังเกตเชิงวิเคราะห์ 3. ความคิดสร้างสรรค์ 4.ความฉลาดทางอารมณ์ 5.การทำงานร่วมกันเป็นทีม 6.การตัดสินใจ Global Training (2020) ได้กล่าวถึง 6 ขั้นตอนในการพัฒนาคุณสมบัติความเป็นผู้นำในผู้อื่น ดังนี้ 1. พิจารณากลยุทธ์ที่คุณมีอยู่ในองค์กรของคุณในปัจจุบัน 2. พิจารณาบุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรของคุณในปัจจุบัน 3. เริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ 4. วางโครงสร้างที่เป็นทางการไว้ 5. ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทั่วทั้งองค์กร 6. มีความทรงจำที่ดีในองค์กร Brandman University (2019) กล่าวว่า จะเป็นผู้นำครูได้อย่างไร มีคำแนะนำทีละขั้นตอนสู่ความเป็นผู้นำทางการศึกษา ดังนี้ 1. กระจายประสบการณ์การสอนของคุณ 2. พัฒนาความสัมพันธ์ในโรงเรียนและชุมชนของคุณ 3. สร้างความเชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยและความมั่นคงสาธารณะ 4. วิจัยและสร้างเครือข่ายกับเขตการศึกษาที่มีโอกาสเติบโต 5. สำรวจบทบาท “ในการก้าวไปข้างหน้า” 6. ศึกษาค้นคว้าและดำเนินการเกี่ยวกับใบอนุญาตที่จำเป็น 7. ระดับการศึกษาสูงขึ้น Half (2014). ได้กล่าวถึง 8 ขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำของครู ดังนี้ 1. มองเป็นแบบอย่าง 2. ค้นหาหรือเป็นที่ปรึกษา 3. พัฒนาทักษะทางสังคม 4. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 5. ขอข้อมูลสะท้อนผล 6. พัฒนาทัศนคติ 7. มีความรู้ 8. สร้างเครือข่าย Riggio (2015) กล่าวถึง 10 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำของครู ดังนี้ 1. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา 2. ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันและความจำเป็นในการพัฒนา 3. รู้จักความสามารถหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด 4. พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม 5. พัฒนาทักษะทางอารมณ์ 6. พัฒนาตัวตน 7. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ดี 8. รับคำติชม 9. ให้รางวัลความคืบหน้า 10. ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Gavin (2019) กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1. ประเมินมาตรฐานตำแหน่ง 2. ตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลได้ 3. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ 4. ประสานเครือข่าย 5. ฝึกฝนทักษะทางสังคม CMOE Team (2020) กล่าวถึง 9 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 เขียนเป้าหมายการพัฒนาเริ่มต้น ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ขั้นตอนที่ 3 ประเมินบุคลิกภาพและคุณลักษณะ ขั้นตอนที่ 4 ค่านิยมสูงสุด ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบการรู้ตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น ขั้นตอนที่ 6 เตรียมคำแถลงวิสัยทัศน์ของตัวเอง ขั้นตอนที่ 7 เลือกทักษะที่จะพัฒนา ขั้นตอนที่ 8 เขียนเป้าหมายเฉพาะพิเศษ ขั้นตอนที่ 9 สร้างแบบแผน Education-Colleges (n.d.) กล่าวถึง 10 ขั้นตอนสู่การเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำทางการศึกษา 2. มุ่งสู่เป้าหมายในการทำงาน 3. เผชิญหน้ากับภารงานโดยตรง 4. อยู่บนเส้นทางการศึกษา 5. มุ่งเน้นวิสัยทัศน์โดยรวม 6. มีการสร้างนวัตกรรม 7. การสื่อสาร 8. การพัฒนาตัวตน 9. รักษาองค์ประกอบอื่น ๆ ในชีวิต 10. ยืนหยัดอดทนและทำงานหนัก Kangan (2017) กล่าวไว้ว่า 10 ขั้นตอนที่จะช่วยให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1. ซื่อสัตย์เสมอ 2. มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน 3. สื่อสารอย่างต่อเนื่อง 4. มีความมั่นใจในตัวเอง 5. มุ่งมั่นในตัวเอง 6. เป็นผู้นำด้วยความคิดเชิงบวก 7. คิดอย่างสร้างสรรค์ 8. ทำตามสัญชาตญาณ 9. มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ 10. ปรับปรุงพัฒนางาน

จากกระแสความตื่นตัวและการให้ความสำคัญกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ผนวกกับทัศนะเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีในประเด็นเกี่ยวกับความสำคัญ ลักษณะหรือคุณลักษณะ แนวทางพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของครูดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า หากนำเอาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเหล่านั้น มาใช้

เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่เลขที่ 78 หมู่ 11 ถนนนมลิวรรณ ตำบลนาเพียง อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) จะเป็นประโยชน์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Changes in Expected Results) และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและสถานศึกษา และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในบริบทเฉพาะจากพื้นที่ที่ทำการวิจัย โดยมีเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ

ประการแรก โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร บริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมในการขับเคลื่อน มีวิสัยทัศน์ “โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร จัดการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มีพันธกิจ (Mission) คือพัฒนาหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล พัฒนาผู้เรียนเทียบเคียงมาตรฐานสากลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมครูให้เป็นครูมืออาชีพ พัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA พัฒนาแหล่งเรียนรู้สื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศ ส่งเสริมเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีเป้าประสงค์ (Goals) คือมีหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเทียบเคียงมาตรฐานสากล ครูเป็นครูมืออาชีพ มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA มีแหล่งเรียนรู้สื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มีภาคีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีกลยุทธ์ (Strategy) ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเทียบเคียงมาตรฐานสากล กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA ซึ่งสอดคล้องกับหัวข้อที่ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และสอดคล้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ผลการประเมินคุณภาพที่มีข้อเสนอแนะถึงการพัฒนาด้านผู้นำทางการศึกษาของครู เพื่อส่งผลต่อความมีคุณภาพของผู้เรียน ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีวิจัยในชั้นเรียน นำผลมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู และสอดคล้องกับผลการรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (self-Assessment report: SAR) ปีการศึกษา 2563 มีข้อเสนอแนะที่ควรพัฒนาดังนี้ **มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน** คือพัฒนา ส่งเสริมนักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 พัฒนาและส่งเสริมความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษา ต่างประเทศ ภาษาที่สองให้แก่นักเรียน นักเรียนบางส่วนยังต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาในเรื่องการมีจิตสาธารณะ และการรับผิดชอบต่อส่วนรวม **มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ** คือ ควรดำเนินการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษามากขึ้น กำหนดแนวทาง เป้าหมายการพัฒนางานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ด้วยความ

ทันสมัยของเทคโนโลยี ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก เพื่อส่งผลต่อความมีคุณภาพของผู้เรียน **มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** คือ ควรส่งเสริม พัฒนาให้มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ใช้กระบวนการวินัยเชิงบวก ควรพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง (Active Learning) ในรูปแบบโครงงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ควรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างสถานศึกษาและผู้ปกครองให้มากยิ่งขึ้น เพื่อนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ควรสนับสนุน ส่งเสริมให้มีจำนวนครูที่พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนและมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชนมากขึ้นกว่าปีการศึกษาที่ผ่านมา (โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร, 2563)

ประการที่สอง ผู้วิจัยเชื่อว่าระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ที่นำมาใช้ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารนี้ จะเป็นเครื่องมือที่จะให้การพัฒนาเป็นไปอย่างได้ผล เพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) เป็นการวิจัยที่ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากผู้เรียน (On Them) เป็นการวิจัยโดยผู้เรียนและเพื่อผู้เรียน (By Them and for Them) จากกระบวนการของวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกันไม่สิ้นสุด มุ่งการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น โดยการวิจัยมีคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยดังกล่าวในหัวข้อถัดไป

1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ (Changes in Expected & Unexpected Results) เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและสถานศึกษา และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ด้วยกระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยคาดหวังผลจากการพัฒนา 3 ประการ ดังนี้ (1) การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ (Changes in Expected & Unexpected Results) (2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและสถานศึกษา ในลักษณะเป็นบทเรียนที่ได้รับจากการทำงาน ถึงสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำจากสิ่งที่ได้ทำหรือไม่ได้ทำในงานวิจัยนี้ ไม่หมายถึงความรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะ “รู้” จากการที่ได้รับการฝึกอบรมหรือจากการศึกษาเอกสารหรือตำรา และ (3) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1.4.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีลักษณะเป็นการดำเนินงานของวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่ไม่มีสิ้นสุดของการวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล แต่เนื่องจากในการวิจัยนี้ มีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาตามหลักสูตร ผู้วิจัยได้กำหนดวงจรในการดำเนินงาน 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา ภายในปีการศึกษา 2565

1.4.2 สถานที่ที่ใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้คือ โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 78 หมู่ 11 ถนนมะลิวรรณ ตำบลนาเพียง อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40130 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เส้นทางอำเภอชุมแพ-ขอนแก่น ห่างจากจังหวัดขอนแก่น 53 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอชุมแพ 25 กิโลเมตร ปัจจุบันเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผู้ร่วมวิจัย (Participants) เป็นครู สายผู้สอน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมจำนวน 52 คน และนักเรียนเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลจากการพัฒนา จำนวน 1,010 คน

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) นี้ เป็นการวิจัยในหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่เสริมสร้างผู้วิจัยซึ่งเป็นนักศึกษาในหลักสูตรให้มีภาวะความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพที่คุรุสภากำหนด **ในมาตรฐานด้านความรู้** คือ สามารถนำความรู้ ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ้มค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพ

การศึกษาไปปฏิบัติ สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้ สามารถนำกระบวนการทางการวิจัยการวัดและประเมินผลไปใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาได้ สามารถพัฒนาครูและบุคลากร ในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรมจริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ **ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน** คือ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร และสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ทั้งนี้เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ได้นำเอาหลักการบริหารยุคสมัยใหม่มาใช้ หลายประการ เช่น (1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเป็นระบบที่คำนึงถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง ปัจจัยที่นำมาใช้เพื่อการบรรลุความคาดหวัง และการวิพากษ์ถึงปัจจัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น (2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ในวงจรตามหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การสังเกตผล และการสะท้อนผล (3) การบริหารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) เน้นการร่วมกันคิดและร่วมกันทำ ไม่เป็นแบบสั่งการจากบนลงสู่ล่าง (Top-down) (4) การบริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) ปฏิบัติการโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา (Action by Them and for Them) ที่ยึดหลักความเสมอภาค (Equality) (5) การบริหารที่คำนึงถึงสิทธิพื้นฐานความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมวิจัย (Humanity) เข้าร่วมการวิจัยโดยหลักเหตุผลแลความสมัครใจ (6) การบริหารที่ยึดหลักการระเบิดจากข้างใน (Inside-Out) ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามลักษณะของการวิจัยที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่ไม่มีวันสิ้นสุด (7) การบริหารแบบเปิด (Open Approach) จากความเป็นศาสตร์เชิงวิพากษ์ (Critical Science) ของระเบียบวิธีวิจัยที่เน้นการสะท้อนผล (Reflect) เพื่อการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติในบริบทเฉพาะ (8) การบริหารตามทฤษฎี Y ที่เชื่อในศักยภาพที่มีอยู่จริงของผู้ร่วมวิจัยที่สามารถนำมาบูรณาการกับหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎี เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล

นอกจากนั้น งานวิจัยนี้จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ว่า ในการพัฒนานั้นมีปัจจัยผลักดัน (Force for Change) ใดที่สำคัญที่ผู้วิจัยเชื่อว่าส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง และในการพัฒนานั้นมีสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ที่สำคัญอะไรบ้าง ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้เอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcome Obstacles) นั้นอย่างไร ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติเฉพาะบริบทที่เป็นบทเรียนสำคัญเพื่อการวางแผนเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติให้มากขึ้นตามลักษณะของวงจรแบบเกลียวสว่าน

ในสถานศึกษานั้น ๆ อีกต่อไปในอนาคตที่ไม่สิ้นสุด และสามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานศึกษาอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้ (Coghlan & Brannick (2007); James, Milenkiewcz, & Bucknam (2008)

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องและตรงกันในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1.6.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติเป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกัน ไม่มีสิ้นสุด (หมายเหตุ - เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้กำหนดดำเนินการวิจัย 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา) หากเปรียบเทียบกับการวิจัยประเภทอื่น ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากพวกเขา (On Them) เป็นการวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติและผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกันนอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

1.6.2 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จในการทำวิจัย หมายถึง คำสอนในพระพุทธศาสนาที่ผู้วิจัยนำมาเป็นข้อคิดเตือนใจตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการวิจัยจนถึงสิ้นสุดการวิจัย โดยเชื่อว่าการนำหลักธรรมที่มาใช้จะช่วยเสริมสร้างให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุผลสำเร็จ และเพื่อตอบสนองต่อปรัชญาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่กำหนดไว้ว่า “ความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนา” (Academic Excellence based on Buddhism) มี 5 หลักธรรม ดังนี้คือ (1) อิทธิบาท 4 (2) ฆราวาสธรรม 4 (3) สังคหวัตถุ 4 (4) พรหมวิหาร 4 (5) สัปปุริสธรรม 7

1.6.3 การเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู (Educational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ครูมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน โน้มน้าวใจผู้อื่นให้ใช้แนวทางปฏิบัติใหม่ เป็นนักพัฒนาให้

เกิดการเปลี่ยนแปลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความสำเร็จของนักเรียน ยึดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก ทำงานเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีทักษะและความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามหลักการ เพื่อส่งเสริมความสำเร็จให้เกิดขึ้นทั่วทั้งโรงเรียน เป็นแบบอย่างที่ดี ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดประเด็นเพื่อการพัฒนา 5 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) และด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) โดยแต่ละด้านมีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1.6.4 ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีภาวะผู้นำของครู ดังนี้ เช่น มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน สนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ มีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้

1.6.5 แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of Education in the 21St Century) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ เช่น ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R8C จัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่ ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน ส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน ส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน และจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์

1.6.6 ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to Design Inspiring Learning Experiences) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจดังนี้ เช่น มีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

1.6.7 ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team Building and Collaboration Skills) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ดังนี้ เช่น มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา มีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา มีบทบาท หน้าที่

อย่างชัดเจน ได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน และมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน

1.6.8 ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึง**มีความ**กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้ เช่น เรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill) มีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill) และมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1.7.1.1 การวิจัยนี้ได้นำเอาหลักธรรม (Dhamma Principles) ซึ่งเป็นคำสอนทางพระพุทธศาสนามาใช้เป็นข้อคิด ข้อเตือนใจตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการวิจัยจนถึงสิ้นสุดการวิจัย โดยเชื่อว่า การนำหลักธรรมที่มาใช้จะช่วยเสริมสร้างให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาเรื่องใด ๆ หรือการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยประเภทอื่นใด ก็สามารถนำเอาหลักธรรมซึ่งเป็นคำสอนทางพระพุทธศาสนา ไปใช้เป็นข้อคิด ข้อเตือนใจตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการวิจัยจนถึงสิ้นสุดการวิจัยได้

1.7.1.2 แนวคิดการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ การเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารนี้ สามารถจะนำแนวคิดของระเบียบวิธีวิจัยดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาเรื่องอื่น ๆ ได้ เช่น การพัฒนาทักษะครูหรือทักษะนักเรียนสำหรับศตวรรษที่ 21 หรือการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เป็นต้น

1.7.1.3 แนวคิดการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่เน้นให้มีการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องที่จะทำการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานหลากหลายแหล่งอย่างเข้มข้น โดยเฉพาะจากที่มีการนำเสนอไว้ในอินเทอร์เน็ตจากทุกมุมโลก มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนการวางแผน ตามแนวคิดของธารสองสาย คือ สายวิชาการของผู้วิจัย และสายประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้นำไปปรับใช้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่ได้ร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น และเพื่อให้ตระหนักกันว่าทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกันนั้น ทำให้ได้องค์ความรู้จากการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ลึกซึ้งสามารถจะนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวิจัยประเภทอื่นได้อีกหลายประเภท เช่น การวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) การพัฒนาตัวบ่งชี้ (Indicator Development) หรือการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เป็นต้น

1.7.1.4 เนื่องจากแนวคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) มีหลายหลายแนวคิด หลากหลายรูปแบบ แต่การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action

Research: PAR) ในงานวิจัยนี้ ได้ใช้ผลการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2561) เป็นแนวทางที่กล่าวว่า เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติเป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกัน ไม่มีสิ้นสุด (หมายเหตุ- เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้กำหนดดำเนินการวิจัย 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา) หากเปรียบเทียบกับการวิจัยประเภทอื่น ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากพวกเขา (On Them) เป็นการวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น ดังนั้น อาจจะให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือนำเอาแนวคิดไปปรับประยุกต์ใช้ซึ่งกันและกันกับแนวคิดอื่น รูปแบบอื่น ให้เป็นระเบียบวิธีวิจัยที่มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นได้

1.7.2 ประโยชน์ในการนำไปใช้

1.7.2.1 แนวทางพัฒนาที่กำหนดเพื่อการปฏิบัติในงานวิจัยนี้ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตามที่คาดหวังและไม่คาดหวังในทางบวก รวมทั้งก่อให้เกิดการเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่สำคัญ จึงควรได้รับสานต่อเพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคงต่อไป ทั้งนี้ตามหลักการหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ เป็นการพัฒนาแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่หมุนเวียนกันไปไม่สิ้นสุด คาดหวังให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคง แต่อย่างไรก็ตาม ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารและผู้เกี่ยวข้อง ก็สามารถจะริเริ่มพัฒนาแนวทางพัฒนาใหม่ ๆ เพิ่มเติมอีกได้จากทางเลือกที่เป็นไปได้อีกหลากหลายทางเลือก

1.7.2.2 งานวิจัยนี้ได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่หลากหลาย ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีคุณค่าและความหมาย ที่สามารถจะนำไปเป็นข้อคิดเตือนใจต่อการพัฒนาบุคลากรจากแนวคิดเก่าหรือแนวปฏิบัติเก่า ไปสู่แนวคิดใหม่หรือแนวปฏิบัติใหม่ได้ ทั้งในโรงเรียนแห่งนี้หรือในโรงเรียนแห่งอื่น ๆ ที่นำเอาผลงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์

1.7.2.3 งานวิจัยนี้ แม้จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทาง

การศึกษาของครูในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติเฉพาะบริบท ตามทัศนะของ Coghlan & Brannick (2007) และJames, Milenkiewcz & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า“ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้” ดังนั้น หน่วยงานอื่นที่มีบริบทคล้ายคลึงกัน หรือแม้จะมีความแตกต่างกัน แต่หากมีความต้องการความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ก็สามารถนำเอาแนวคิดที่เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติจากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้หรือประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม อย่างน้อยก็จะเป็นการพัฒนาที่มีกรณีศึกษาให้ได้ดูเป็นแนวทาง

บทที่ 2
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเป็นการศึกษาเอกสารเพื่อวิเคราะห์หลักการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู (Collaborative Actions to Increase Teachers' Educational Leadership Capabilities) ซึ่งผู้วิจัยได้เรียงลำดับการนำเสนอออกเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย

2.2 แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัย

2.3 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

2.4 บริบทของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร : พื้นที่ในการวิจัย

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย

ตามที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้กำหนดปรัชญาของมหาวิทยาลัยไว้ว่า *"ความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนา" (Academic Excellence based on Buddhism)* และเนื่องจากในงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ซึ่งมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ เช่น แนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์และการดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้อย่างเต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำงานวิจัยร่วมกันของผู้วิจัยกับผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีหลักธรรมที่เป็นข้อคิดเตือนใจตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย โดยเชื่อว่า การนำหลักธรรมที่จะกล่าวถึงมาใช้ จะช่วยตอบสนองต่อปรัชญาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยดังกล่าวข้างต้น และช่วยเสริมสร้างให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุผลสำเร็จ จึงขอนำหลักธรรมที่จะเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1.1 อิทธิบาท 4

พุทธทาสภิกขุ (2543) อธิบายว่า การทำงานแบบใด ๆ โดยไม่รู้สึกตัว มีระดับมากน้อยแตกต่างกัน คนที่ทำงานด้วยความพอใจ ขยันขันแข็ง เอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอนั้น เรียกว่า มีอิทธิบาท 4 ประการ คือ 1) ฉันทะ หมายถึง ความรักและความพอใจในสิ่งนั้น ๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความพึงพอใจ ด้วยความรักในสิ่งนั้น ทำสิ่งนั้นด้วยความเต็มใจ ไม่เบื่อหน่ายในกิจที่ทำ (การเต็มใจ) 2) วิริยะ หมายถึง ความเพียรในการกระทำสิ่งนั้น ๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความขยันหมั่นเพียร ด้วยความพยายามและมีมานะอุตสาหะ ไม่ทอดทิ้งกิจที่ทำนั้น (การแข็งใจ) 3) จิตตะ หมายถึง ความเอาใจใส่ ความเอาใจจดจ่อในสิ่งที่ทำ ไม่ปล่อยปละละเลยในงานที่ทำ และทำงานด้วยความตั้งใจ (การเข้าถึง) 4) วิมังสา หมายถึง การใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง ตรวจสอบในสิ่งนั้น ๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความรู้จักไตร่ตรอง ทำด้วยปัญญา รู้จักพิจารณาใคร่ครวญ รู้จักพินิจพิเคราะห์ ตรวจหา

สาเหตุด้วยความรอบคอบ (การเข้าใจ) ซึ่งอิทธิบาททั้ง 4 ประการนี้ ถ้าปฏิบัติได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นเด็กหรือผู้ใหญ่ก็ตาม ย่อมที่จะประสบความสำเร็จดังประสงค์

ผู้วิจัยได้ใช้หลักธรรมของ อิทธิบาท 4 ดังกล่าวข้างต้นมาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ด้วยความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุถึงจุดหมาย อย่างไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก มีจิตผูกพัน จดจ่อ เฝ้าคิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน โดยใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลยบกพร่องหรือขัดข้องในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้น และหาทางแก้ไขปรับปรุง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย

2.1.2 ฆราวาสธรรม 4

ทัตตชีโว ภิกขุ (2529) ได้กล่าวว่า ฆราวาสธรรมเป็นธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติ เป็นฆราวาสที่ศักดิ์สิทธิ์ มีคุณธรรม และยังได้ให้ความหมายพร้อมทั้งอธิบายถึงความหมายของฆราวาสธรรมแต่ละข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1) สัจจะ หมายถึง ความสัตย์ ความซื่อ แบ่งตามศัพท์ได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) มีความจริง คือ ไม่เล่น 2) มีความตรง คือ ความประพฤติทางกาย วาจาตรง ไม่บิดพลิ้ว ไม่บ่ายเบี่ยง 3) มีความแท้ แท้ คือ ไม่เหลวไหล ข้อที่ 2) ทมะ หมายถึง พยายามปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ขจัดนิสัยที่ไม่ดีออกไปเสียจากตนเอง พยายามฝึกหัดบังคับใจตนเองโดยเริ่มจากบังคับทีละเล็กทีละน้อย เมื่อทำบ่อย ๆ ครั้งก็จะทำให้เกิดเป็นนิสัย ข้อที่ 3) ขันติ คือ ความอดทน ซึ่งเป็นลักษณะที่แสดงถึงความเข้มแข็งทางจิตใจ ขันติมี 4 ลักษณะ คือ 1) อดทนต่อความลาบากตรากตรำได้แก่อดทนต่อสภาพดินฟ้าอากาศภูมิประเทศที่ทุรกันดารสามารถอดทนได้ไม่ย่อท้อ 2) อดทนต่อความทุกขเวทนาคืออดทนต่อความเจ็บไข้ได้ป่วย 3) อดทนต่อความเจ็บใจคืออดทนต่อการกระทบกระเทือนเปรียบเปรยการทำให้เจ็บอกเจ็บใจ 4) อดทนต่ออำนาจกิเลส คือ การไม่เอาแต่ใจตนเองไม่ยอมสบายต่อความฟุ้งเฟ้อต่าง ๆ และเป็นข้อที่ต้องใช้ความอดทนมากที่สุด ข้อที่ 4) จาคะ หมายถึง ความเสียสละ ตัดใจตัดกรรมสิทธิ์ของตน ตัดความยึดถือความเสียสละ มี 2 นัย คือ 1) สละวัตถุ หมายถึง การแบ่งปันกันกิน แบ่งปันกันใช้ รวมทั้งการทำบุญให้ทาน 2) สละอารมณ์ หมายถึง ไม่ผูกโกรธใคร ไม่พยาบาท ซึ่งการฝึกคุณธรรมทั้ง 4 ประการ คือ สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ อย่างสม่ำเสมอ ก็จะเป็นผู้ที่มีจิตใจผ่องใสแม้จะเป็นฆราวาสก็จะมีความศักดิ์สิทธิ์ในตัว

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักของฆราวาสธรรมดังกล่าวข้างต้น มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) การทำงานวิจัยต้องใช้ความจริงใจ ตั้งใจไม่โลเล ผัดวันประกันพรุ่งหรือว่าขี้เกียจ ผู้วิจัยกำหนดวันนี้ หัวข้อนี้ บทนี้ต้องเสร็จให้ได้ 2) เมื่อเกิดความเกียจคร้านขึ้นในช่วงเวลาการทำงานวิจัย ก็บังคับตนเอง ข่มใจตัวเองให้ได้ตามที่ตั้งใจไว้แต่แรก 3) ในการทำงานวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากต้องอาศัยการข่มใจซึ่งเป็นเรื่องที่ถือว่ายากนั้น จะต้องอาศัยความหนักแน่นอดทนอดกลั้นมาให้มาก เพื่อระงับอารมณ์ของตนเอง 4) ผู้วิจัยทำงานวิจัยซึ่งเป็นงานที่ทำเพื่อแก้ปัญหาแต่ขั้นตอนบางอย่างอาจผิดพลาด ก็ต้องเริ่มขั้นตอนใหม่ วิธีการหรือแนวทางใหม่ ไม่ฝืนเกินไปเป็นการละหรือสละแนวทางเก่าเพื่อไปสู่แนวทางใหม่ในการทำงานวิจัย ให้งานวิจัยประสบความสำเร็จและมีคุณภาพ

2.1.3 สังคหวัตถุ 4

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2546) ความหมายของสังคหวัตถุ 4 ได้ให้ความหมายของ สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ ประกอบด้วยธรรม 4 ประการดังนี้ 1) ทาน คือ การให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน 2) ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ การมีวาจาเป็นที่รัก วาจาดูดดื่มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม 3) อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม 4) สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักของสังคหวัตถุ 4 ดังกล่าวข้างต้น มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ดังนี้คือ 1) นำหลักการการทำงานการติดต่องานโดยใช้คำวาจาสุภาพอ่อนหวาน 2) ในการทำวิจัยต้องเรียนรู้และประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่องานและเพื่อนร่วมงาน 3) มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเสมอตนเสมอปลาย ไม่ทิ้งงาน 4) การรู้จักให้แบ่งปันความรู้ และช่วยเหลือให้คำแนะคำผู้ร่วมวิจัยในการทำงานให้สำเร็จ การนำหลักธรรมดังกล่าวนี้มาใช้ตลอดระยะเวลาในการทำงานวิจัย จึงส่งผลให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

2.1.4 พรหมวิหาร 4

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหาร 4 ประการไว้ว่า 1) เมตตา คือ ความรัก ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือสวนดีของเพื่อนรวมงาน 2) กรุณาคือความสงสาร เห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร หวั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 3) มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องมีความรัก นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมีเขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจ นักบริหารยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญ คือ นักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน 4) อุเบกขา คือความรู้สึกวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง นั่นคือนักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันเพื่อนร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์ อาจวางเฉยได้เหมือนกัน

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักของพรหมวิหาร 4 ดังกล่าวข้างต้น มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) รู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน มีความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมวิจัย 2) เมื่อมีการแสดงความคิดเห็นหรือเมื่อมีผู้แนะนำ เรียนรู้และเปิดใจกว้างรับฟัง และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำวิจัยของเพื่อน คิดอยากจะช่วยเหลือ 3) มีความยินดีกับเพื่อน ใช้คำพูดแสดงความรู้สึกให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ถึงความรู้สึกดี ๆ ที่มีให้กัน ทำให้เวลาทำงานร่วมกันมีความ

จริงใจ 4) ผู้วิจัยมีใจเที่ยงตรง ไม่เอนเอียงต่อการกระทำที่เสี่ยงการต่อความผิด ทั้งเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ดังนั้น การนำหลักธรรมดังกล่าวมานี้มาช่วยเสริมหลักการทำวิจัยของผู้วิจัยให้เป็นไปด้วยความมีเมตตากรุณา มีความจริงใจที่ดีต่อกันในการทำงาน และดำรงอยู่ในความเป็นธรรมเป็นกลางด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย จึงส่งผลให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

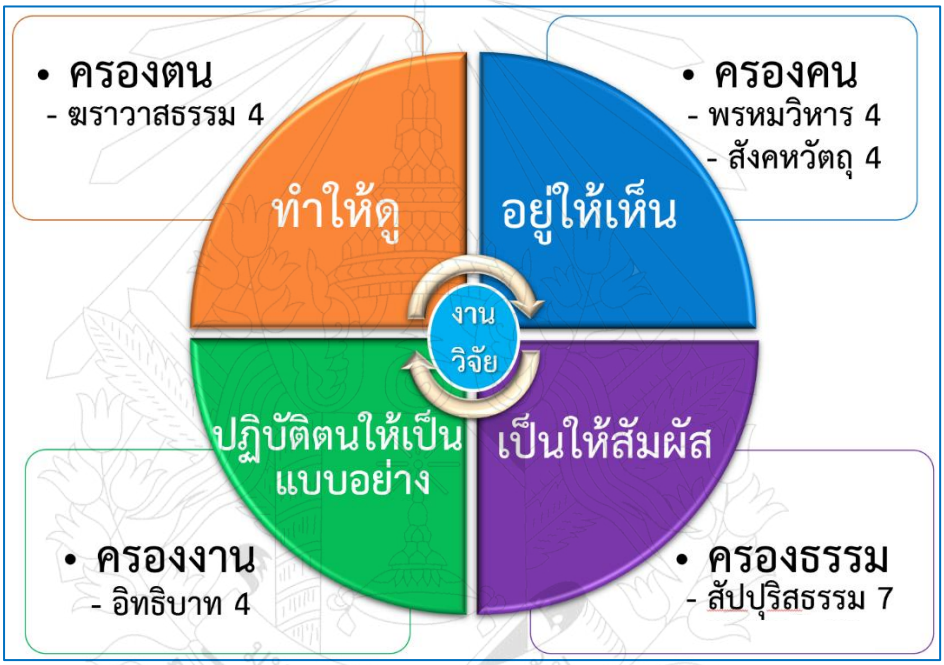
2.1.5 สัปปุริสธรรม 7

พระมหาสมควร ศรีสงคราม (2550) กล่าวถึง สัปปุริสธรรม 7 หมายถึง สัตบุรุษที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คือ ความเป็นคนดีที่สมบูรณ์ เป็นธรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็นหัวหน้าคน หรือผู้นำที่ต้องเป็นผู้ที่รู้จักเหตุผล รู้จักตนเอง และผู้อื่น รู้จักกาลเทศะโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการรู้จักนิสัยความต้องการ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน หลักธรรมนี้ทุกคนสามารถนำไปประยุกต์ใช้และถือปฏิบัติโดยเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้าต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา สมควรที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนอื่นต้องบังคับจิตใจตนเองให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงาม ซึ่งจะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อันมีองค์ประกอบคือ 1) ธัมมัญญุตา คือ การรู้จักเหตุ การรู้จักและเข้าใจ ในหลักการ ระเบียบและกฎเกณฑ์ของสิ่งต่าง ๆ ในสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต โดยรู้จักว่าตนจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีอยู่อย่างไร สิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ ภายใต้เหตุผลอันถูกต้อง 2) อัตถัญญุตา คือ รู้ประโยชน์ การเป็นผู้รู้จักผลหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ สามารถรู้ถึงความมุ่งหมายของธรรมแต่ละอย่างได้ชัดเจน 3) อัตตัญญุตา คือ การรู้จักตน รู้จักประมาณตนในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องการเงิน การดำรงชีวิตประจำวัน ฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมถึงรู้จักสภาพความคิดและจิตใจของตนเอง 4) มัตตัญญุตา คือรู้จักประมาณ การเป็นคนที่รู้จักความพอดี หรือพอเพียงในทุก ๆ ด้าน ทั้งพอดีในตนเอง พอเพียงในชีวิต รู้จักความพอดีในการพูด การทำงาน 5) กาลัญญุตา คือ การรู้จักเวลา เข้าใจในเวลาอันสมควร และระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจการใด ๆ และพึงใช้เวลานั้นให้เหมาะสม เช่น รู้ว่าเวลาไหนควร เวลาไหนไม่ควร รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไรและไม่ควรทำอะไร 6) ปริสัญญุตา คือ รู้จักชุมชน การเป็นผู้รู้จักชุมชน ถิ่นอาศัยของตนเอง รวมถึงรู้จักชุมชนเหล่านั้นมีความต้องการอะไร มีความเห็นหรือข้อตกลงในการอยู่ร่วมกันอย่างไร เมื่อทราบแล้วย่อมทำให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข 7) ปุคคลัญญุตา คือ การรู้จักบุคคล การเป็นผู้รู้จักเลือกคบคน ใครรวบคบหาหรือไม่ควรคบหา รู้จักว่าคนแต่ละคนมีอุปนิสัยใจคอที่แตกต่างกัน มีคุณธรรมต่างกัน มีความประพฤติต่างกัน มีหน้าที่การงานต่างกัน ดังนั้นจึงควรรู้จักเลือกคบหาสมาคมกับบุคคลที่ควรคบ

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักของสัปปุริสธรรม 7 ดังกล่าวข้างต้น มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ดังนี้คือ 1) นำหลักการการทำงานที่ท่านอาจารย์แนะนำมาใช้ทำงานให้มีระเบียบแบบแผน ทำให้งานมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ 2) ในการทำวิจัยต้องเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ทำอะไรรู้จักประมาณตนให้อยู่ในความพอดีพอเพียง ในการทำงานทุก ๆ ด้าน ทั้งในเรื่องเวลาคือเมื่อถึงระยะเวลาในการส่งงาน ต้องวางแผนงานนั้นให้ส่งทันเวลา เรื่องการเงิน ในการเรียนต้องใช้เงินเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยต้องวางแผนการใช้เงินเพื่อไม่ให้กระทบต่อการดำเนินชีวิตของครอบครัว 4) การดำรงตำแหน่งในหน้าที่การงาน การดำเนินชีวิตในแต่ละวัน รู้จักกาลเทศะ รู้อะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ 5) ปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบอันดีงามของสังคม

ในฐานะที่เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย รู้ตนเองอยู่ตลอดเวลา การนำหลักธรรมดังกล่าวนี้ มาใช้ตลอดระยะเวลาในการทำงานวิจัย จึงส่งผลให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

โดยสรุป ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมมาเป็นข้อคิดเตือนใจ มาปรับใช้ในการทำการวิจัย เพื่อให้มีงานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ รวมถึงการปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ยึดเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ดังนี้ **“ทำให้ดู อยู่ให้เห็น เป็นให้สัมผัส ปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง”** ได้แก่ “ทำให้ดู คือการครองตน หลักธรรมคือฆราวาสธรรม 4” “อยู่ให้เห็น คือครองคน หลักธรรมคือ พรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4” “เป็นให้สัมผัส คือครองธรรม หลักธรรมคือ สัปปุริสธรรม 7” และ “ปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง คือครองงาน หลักธรรมคือ อิทธิบาท 4” หลักธรรมดังกล่าวข้างต้น ดังแสดงเป็นภาพประกอบ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย

2.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : ระเบียบวิธีที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 ทัศนะเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ก่อนที่จะกล่าวถึงแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเอาทัศนะของนักวิชาการ 6 รายที่เป็นผลจากการศึกษาของชยานนท์ มณเพียรจันทร์ (2554, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2561) ที่กล่าวถึงที่แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเช่นเดียวกันมากล่าวถึงก่อน เพื่อทำความเข้าใจว่าหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีผู้นำเสนอไว้หลายทัศนะ โดยทัศนะเหล่านั้นมีเนื้อหาทั้งที่เหมือนกันและไม่เหมือนกัน คือ ทัศนะของ Seymour-Rolls & Hughes (2000) Mills (2007) Quixley (2008) James, Milenkiewicz & Bucknam (2008) Creswell (2008) และ McTaggart (2010) ตามลำดับ ดังนี้

Seymour-Rolls & Hughes (2000) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือวิธีการสืบสวนสอบสวนร่วมกัน (Collective) โดยมีการสะท้อนผลและมองตัวเองเป็นหลัก (Self-Reflective) เป็นการสืบสวนสอบสวนโดยผู้ที่มีส่วนร่วม(Participants) ในสถานการณ์ทางสังคมนั้น ๆ เพื่อที่จะปรับปรุงการปฏิบัติทางสังคมของตนเองให้ดีขึ้น ทั้งในแง่ของความเป็นเหตุเป็นผล (Rationality) และในแง่ของความยุติธรรม (Justice) การวิจัยที่ใช้ PAR เป็นหลักจะประกอบด้วยการวิจัยใน 4 ช่วง คือ การสะท้อนผล (Reflection) การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) และการสังเกต (Observation) โดยในแต่ละช่วงนั้นจะพึ่งพาซึ่งกันและกันในลักษณะของเกลียวสว่าน (Spiral) หรือวงจร (Cycle) ทั้งนี้ PAR แตกต่างจากรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) แบบอื่น ๆ อีกด้วย เช่น Technical Action Research และ Practical Action Research ที่ไม่ได้ประกอบไปด้วยหลักการเช่นเดียวกับ PAR โดยหลักการเหล่านี้ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือกัน (Collaborative) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ความรู้ (Knowledge) และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change) จากทัศนะดังกล่าว เห็นได้ว่าวิธีการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนแรกจะแตกต่างไปจากแนวคิดของ PAR โดยทั่วไป คือ แทนที่จะเริ่มต้นจากการวางแผน (Planning) แต่กลับเริ่มต้นที่การสะท้อนผล (Reflection) ก่อน เพราะเห็นว่ากลุ่มที่จะเลือกการทำวิจัยแบบ PAR นั้น จะต้องร่วมกันนิยามหัวข้อที่เป็นสิ่งกังวลใจ (Concern) หรือคิดว่าเป็นปัญหาโดยผ่านการสนทนา (Discussion) และการสะท้อนผล (Reflection) ร่วมกันในกลุ่มเสียก่อน โดยการร่วมกันพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และยอมรับว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหา หรือสิ่งที่กังวลใจร่วมกัน แล้วจึงลงมือดำเนินการตามขั้นตอนของ PAR ต่อไป

Mills (2007) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) คือ วิธีการสืบสวนสอบสวนอย่างเป็นระบบ (Systematic Inquiry) ซึ่งกระทำโดยครูนักวิจัย (Teacher Researcher) ผู้บริหารโรงเรียน (Principal) ที่ปรึกษาของโรงเรียน (School Counselors) หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่กระทำโดยครูนั้นเป็นการกระทำที่เกิดจากตัวครูเอง โดยปราศจากการควบคุมหรือบังคับจากบุคคลอื่น ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) วินิจฉัยประเด็นที่ต้องการเน้น (Identify an Area of Focus) 2) รวบรวมข้อมูล (Collect Data) 3) วิเคราะห์และตีความข้อมูลที่ได้มา (Analyze and Interpret Data) และ 4) ดำเนินการพัฒนาและวางแผนปฏิบัติ (Develop and Action Plan)ทั้งนี้ทฤษฎีพื้นฐานของการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามทัศนะของ Mills แบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎีหลักคือ 1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Critical Action Research) และ 2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบปฏิบัติ (Practical Action Research) โดยที่การวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงวิพากษ์หรือที่รู้จักกันดีในอีกชื่อหนึ่งว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบร่วมมือ (Emancipatory/Participatory Action Research) เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎี Critical Theory ซึ่งมีประเด็นหลัก (Key Concepts) ในการพิจารณา 4 ประการ คือ 1) จะต้องเป็นแบบมีส่วนร่วม (Participatory) และเป็นประชาธิปไตย (Democratic) 2) จะต้องตอบสนองต่อสังคมและเกิดขึ้นภายในบริบทของสังคม 3) ช่วยให้ครู (นักวิจัย) สามารถที่จะตรวจสอบแนวทางต่าง ๆ ซึ่งแต่ก่อนเคยมองว่าเป็นเรื่องปกติให้สามารถตรวจสอบได้ด้วยรูปแบบใหม่อีกรูปแบบหนึ่งเพื่อที่จะปรับปรุงการกระทำอย่างเป็นมืออาชีพมากขึ้น และ 4) ความรู้ที่ได้จากกระบวนการวิจัยแบบนี้จะช่วยปลดปล่อย (Liberate) นักศึกษา ครู และผู้บริหาร รวมทั้งจะช่วยสร้างเสริมการเรียนรู้ การสอน และการกำหนดนโยบายอีกด้วย

Quixley (2008) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยพื้นฐานแล้วก็คือ การวิจัยแบบการมีส่วนร่วม (Participatory Research) ซึ่งผลจากการค้นพบและข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติไม่สามารถที่จะใช้บังคับเพื่อให้คนอื่นนำไปปฏิบัติได้ทันที ซึ่งก็หมายความว่าผลที่ออกมานั้นจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ถูกวิจัยทุกคนก่อนที่จะมีการนำไปใช้ปฏิบัติ เพราะฉะนั้นผู้ถูกวิจัยจะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวิจัยในทุกตารางนิ้ว และจะต้องมีมุมมองว่าการวิจัยในครั้งนี้คืองานวิจัยของเขา เพื่อผลประโยชน์ของพวกเขา และเป็นสิ่งที่พวกเขาสามารถที่จะมีผลกับสิ่งนั้นได้ (By Them, for Them and of Them) รวมทั้งสามารถที่จะปรับปรุงงานวิจัยของพวกเขาให้ดีขึ้นได้อีกด้วย ซึ่งหลักการที่สำคัญของ PAR คือ 1) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะท้อนผลและหาวิธีการที่จะปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นโดยเชื่อมโยงการสะท้อนผลและการปฏิบัติอย่างเข้มแข็งแล้วผนวกกันให้แน่นขึ้นในลักษณะที่เป็นเอกสารและเกิดขึ้นในเวทีสาธารณะ 2) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยคำถาม ตอบคำถาม และตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำที่เกิดขึ้น 3) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคำถามของตัวเอง 4) เกิดการทำงานในลักษณะของการร่วมมือซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนต่าง ๆ ให้น้อยลงกว่าเดิม และจะทำให้เกิดการแบ่งปันอำนาจกันระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด 5) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรับผิดชอบในการวิเคราะห์อย่างวิพากษ์ การประเมินและการบริหารจัดการของตัวเอง 6) สนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเปิดเผย โดยการทดสอบแนวคิดด้านการกระทำ (ซึ่งอาจจะเกิดความผิดพลาดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานก็เป็นได้) และ 7) มีความต่อเนื่องจนสามารถทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถามหรือปัญหาที่ใหญ่กว่าเดิมได้ ในปฏิบัติการวิจัย Quixley ให้ข้อสังเกตว่า ในระหว่างวงจรของ PAR แต่ละขั้นตอน จะต้องมีการมองย้อนไปข้างหลัง (Look Back) และในขณะเดียวกันก็ต้องมองไปข้างหน้า (Look Forward) ด้วยเสมอ เพราะในแต่ละขั้นตอนของ PAR จะมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันไปตลอด เช่น ในขั้นตอนการวางแผน (Planning) ก็ต้องย้อนไปดูขั้นสะท้อนผล (Reflecting) ว่าได้ข้อสรุปอะไรมาบ้างจากการดำเนินงานในขั้นตอนที่ผ่านมา เพื่อที่จะนำเอาข้อสรุปที่ได้จากการสะท้อนผลนั้นมาใช้ประกอบการวางแผนให้ตรงประเด็น และก็ต้องมองไปที่ขั้นปฏิบัติด้วยว่าเมื่อมีการวางแผนตามข้อมูลที่ได้จากการสะท้อนผลแล้ว จะนำสิ่งที่ได้จากการวางแผนไปปฏิบัติได้อย่างไรจึงจะไม่หลงประเด็นตามแผนที่ได้วางไว้เป็นต้น

James, Milenkiewicz & Bucknam (2008) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตสำหรับใช้ในการพัฒนาบุคคล และการพัฒนาวิชาชีพโดยที่ PAR นั้นจะเป็นเครื่องมือที่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นได้ถ้าผู้ที่นำไปใช้ เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ครู และคนในชุมชน ได้ให้ความใส่ใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันโดยผลลัพธ์ที่ได้จาก PAR ต่อนักการศึกษามีดังนี้คือ 1) ผู้ที่นำ PAR ไปปฏิบัติสามารถที่จะคาดหวังว่าจะพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของตนได้โดยใช้การสะท้อนผลเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection) 2) PAR จะส่งเสริมการให้เกิดความแม่นในประเด็นที่กำลังศึกษาอยู่ซึ่งจะมีผลในระยะยาวที่คาดการณ์ได้ว่าจะมีผลดีต่อความพยายามในการปฏิรูปโรงเรียนซึ่งหมายความว่าการกระทำในลักษณะของวงจรซ้ำแล้วซ้ำเล่าจะเกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นในที่สุด 3) การศึกษาโดยใช้หลักการของ PAR จะช่วยพัฒนาความชำนาญของคนในระดับท้องถิ่น และ 4) หลักการของ PAR

จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงจูงใจเพิ่มขึ้นและมีพลังในการทำงานมากยิ่งขึ้นตั้งแต่ขั้นแรกของการเริ่มต้นโครงการ ตามกระบวนการของ PAR ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ (1) การวินิจฉัย (Diagnose) เป็นการวินิจฉัยหาองค์ประกอบหรือสาเหตุของปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพเป็นอยู่เดิม (2) การลงมือปฏิบัติ (Act) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับสภาพความเป็นอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและยกระดับสภาพความเป็นอยู่และปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น (3) การวัดผล (Measure) เป็นขั้นตอนการวัดผลลัพธ์ของการกระทำและพยายามที่จะทำงานเพื่อที่จะให้ผลลัพธ์นั้นเป็นผลดีต่อผู้เรียน (4) การสะท้อนผล (Reflection) เป็นขั้นตอนการสะท้อนผลของกระบวนการดำเนินงานและการระดมสมองเกี่ยวกับสถานการณ์และขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) คนอื่น ๆ

Creswell (2008) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบการปฏิบัติได้มากที่สุดและดีที่สุด โดยที่นักวิจัยที่ปฏิบัติจะทำการค้นคว้า (Explore) เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะพัฒนาวิธีการแก้ปัญหา (Solution) ของปัญหาแต่ละอย่างนั้นให้ได้ โดยที่การวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นจะมีความคล้ายคลึงกันกับวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) นั่นเพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะอาศัยการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเชิงปริมาณ หรือใช้วิธีการเชิงคุณภาพ หรืออาจใช้วิธีการทั้งสองวิธีรวมเข้าด้วยกัน แต่อย่างไรก็ตามการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะมีความแตกต่างออกไปจากวิธีการวิจัยแบบผสมเพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะเกิดขึ้นในประเด็นการปฏิบัติ (Practical Issue) ที่เป็นบริบทเฉพาะ (Specific) เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งวิธีการแก้ปัญหาในประเด็นนั้น ๆ ดังนั้นการออกแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) ซึ่งถูกกระทำโดยครูหรือบุคคลอื่น ๆ ในวงการศึกษาเพื่อที่จะทำการรวบรวมข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาวิถีทางของการทำงานภายในบริบททางการศึกษาซึ่งเป็นบริบทเฉพาะตัว รวมทั้งเพื่อที่จะพัฒนาแนวทางการสอนของครูและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนนอกจากนี้ Creswell ยังกล่าวว่าพัฒนาการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เห็นได้ชัดเจนจะมีอยู่ 3 ช่วง (Stage) ด้วยกันคือ ช่วงแรกจะเป็นการวินิจฉัยกระบวนการเพื่อที่จะเผชิญหน้ากับประเด็นทางสังคมในบางประเด็น ช่วงที่สองจะเป็นการย้อนมองการปฏิบัติของตนเอง และมีความจำเป็นที่จะให้ผู้ปฏิบัติ เช่น ครู ได้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อที่จะให้เขาได้แก้ปัญหาของตนเอง และช่วงที่สามเป็นการนำเสนอแนวทางของวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นแนวทางที่ทำให้กลุ่มต่าง ๆ เกิดความรับผิดชอบในการปลดปล่อยตนเอง (Own Emancipatory) และเปลี่ยนแปลงตนเอง (Own Change) ทั้งนี้ Creswell จะใช้คำว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เพื่อที่จะยกย่องและยอมรับในลักษณะที่เป็นธรรมชาติของการมีส่วนร่วม (Collaborative Nature) ในการสืบสวนสอบสวน (Inquiry) ตามแนวทางนี้

Creswell ได้สรุปประเด็นหลักในเรื่องของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่มีความโดดเด่นไว้ 6 ประการคือ (1) เป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) ซึ่งนักวิจัยมีเจตนาที่จะค้นหาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับคนอื่น ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจว่าความสัมพันธ์กันในสังคมนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรและสามารถที่จะมีผลกระทบต่อคนแต่ละคนในสังคมนั้นได้อย่างไร (2) เป็นการสืบสวนสอบสวนที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participatory) หมายความว่าแต่ละคนจะเกิดความเข้าใจในสิ่งที่ตนทำแล้วเสนอความรู้และความคิดเห็นไปสู่บุคคลอื่นรวมทั้งผลักดันให้เกิดการกระทำร่วมกัน (3) เป็นการวิจัยที่ใช้หลักของการปฏิบัติ (Practical) และใช้ความร่วมมือ

(Collaborative) เพราะการวิจัยจะมีความสมบูรณ์ต้องเกิดจากการกระทำของผู้ที่เกี่ยวข้องมีการปฏิบัติเพื่อขยายผลไปสู่ชุมชนหรือสร้างความรู้ให้กับองค์การทางสังคมเพื่อลดความไม่สมเหตุสมผล ความล้มเหลวและความไม่ยุติธรรมในการปฏิบัติหรือจากปฏิสัมพันธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ (4) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการปลดปล่อย (Emancipatory) นั่นคือในการดำเนินงานจะไม่มีการบีบบังคับโดยที่ทุกคนจะมีอิสระจากกฎเกณฑ์ที่ไม่มีเหตุผลและโครงสร้างที่ไม่ยุติธรรมซึ่งเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาตนเอง (5) เป้าหมายอีกอย่างหนึ่งของ PAR คือเพื่อที่จะช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถที่จะปลดปล่อยตนเองออกจากสภาพการที่ถูกบีบบังคับที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสื่อ (Media) ภาษา (Language) กระบวนการทำงาน (Work Procedures) และในความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจที่มีอยู่ในบริบทของการศึกษา (6) เป็นเรื่องของการทบทวนตนเอง (Recursive/Reflective/Dialectical) และจะเน้นที่การสร้างความเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัตินั่นเพราะลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะสามารถเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันได้อีกโดยการพิจารณาผลที่สะท้อนกลับและเหตุผลที่เหมาะสม เพราะเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

McTaggart (2010) เป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงท่านหนึ่งที่ได้เสนอสิ่งที่เรียกว่าความเชื่อ 16 ประการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (16 Tenets of Participatory Action Research) ที่นักวิจัยควรต้องคำนึงถึงดังนี้คือ 1) เป็นวิธีการ ในการพัฒนาการปฏิบัติของสังคมโดยการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของสังคมนั้น ๆ 2) เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Authentic Participation) 3) เป็นความร่วมมือกัน (Collaborative) 4) ทำให้เกิดชุมชนที่สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ (Self-Critical Communities) 5) เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Systematic Learning Process) 6) ทำให้คนมีส่วนร่วมในการที่จะคิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับการกระทำของพวกเขาเอง 7) ต้องการให้คนได้ทดสอบการปฏิบัติ (Practices) ทดสอบแนวคิด (Ideas) และข้อสมมติฐาน (Assumptions) ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันหรือชุมชนของเขา 8) เกี่ยวข้องกับการจดบันทึกข้อมูล (Keeping Records) 9) ต้องการให้ผู้มีส่วนร่วม (Participants) พยายามมองประสบการณ์ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม (Objectify) 10) เป็นกระบวนการทางการเมืองอย่างหนึ่ง (Political Process) 11) ประกอบการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ (Critical Analysis) 12) เริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ (Starts Small) 13) เริ่มต้นจากวงจรเล็ก ๆ (Small Cycles) 14) เริ่มต้นจากการรวมกลุ่มเล็ก ๆ (Small Groups) หลาย ๆ กลุ่มที่มีปัญหาหรือความต้องการร่วมกัน 15) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมได้ร่วมกันสร้างฐานข้อมูลขึ้นมา (Build Record) และ 16) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วม (Participant) สามารถที่จะแสดงความถูกต้องของการกระทำ (Demonstrate Evidence) ของพวกเขาอย่างเป็นเหตุเป็นผล

McTaggart ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีความครอบคลุมถึงแนวทางที่หลากหลายของวิธีการในการสืบสวนสอบสวน แต่ในทุก ๆ แนวทางจะมีประเด็นหนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือจะเป็นแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติทางสังคม ซึ่งถ้าเรามองในภาพรวมเกี่ยวกับแนวทางของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแล้ว เราอาจจะเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งกว่าเดิมว่า ผลลัพธ์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบวิพากษ์ ประกอบด้วย 4 ประการคือ (1) เสนอแนวทาง (Provide a Way) ในการตีความเกี่ยวกับการสืบสวนสอบสวนทางสังคมอย่างหลากหลาย (2) แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เราสามารถจะปฏิบัติได้โดยการใช้แนวคิดที่มาจากทฤษฎีเชิงวิพากษ์ (3) แสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นอาจจะถูกมองว่าเป็นแนวทางปฏิบัติทางสังคมเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคม

ได้ (4) ใช้ตัวอย่างจากกรณีศึกษาใหม่ ๆ ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อที่จะยกตัวอย่างว่าจะนำแนวคิดของสภาพแวดล้อมสาธารณะมาใช้ในการตรวจสอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการในทางปฏิบัติได้อย่างไร และเพื่อที่จะทำให้เราเข้าใจได้ว่าในการปฏิบัตินั้นจะทำอย่างไรจึงจะทำให้เรารู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัตินั้นจะเกิดขึ้นอีกจากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ที่เป็นวงจรของการวางแผน (Planning) การลงมือปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) และมีการเริ่มต้นวางแผนใหม่ในลักษณะที่เป็นวงจรต่อเนื่อง (Successive Cycle) ของการปรับปรุง โดยการใช้แนวทางที่เป็นระเบียบเพื่อที่จะทำให้พวกเขามีความสอดคล้อง (Coherent) มีความยุติธรรม (Just) มีเหตุมีผล (Rational) มีความรอบรู้ (Informed) มีความพึงพอใจ (Satisfying) และมีความยั่งยืน (Sustainable) เพิ่มมากขึ้น

2.2.2 แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้ในการวิจัย

ดังกล่าวข้างต้นว่าหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) มีนักวิชาการได้นำเสนอเนื้อหาไว้หลายทัศนะ มีทั้งที่เหมือนกันและไม่เหมือนกัน ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดใช้หลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติตามทัศนะที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ได้เขียนไว้ ดังนั้น เพื่อไม่ให้มีความสับสนในหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่มีหลายทัศนะนั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอเนื้อหาตามต้นฉบับที่ปรากฏในหนังสือ “การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและแนวปฏิบัติ” โดยได้รับอนุญาตจากผู้เขียนแล้ว

วิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ได้กล่าวถึงการวิจัยในปัจจุบันว่าจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) การวิจัยเชิงปริมาณอิงกับปรัชญาปฏิฐานนิยมหรือประจักษ์นิยม (Positivism/Empiricism) เน้นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของตัวแปร 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ อิงกับปรัชญากำหนดนิยมหรือปรากฏการณ์นิยม (Constructivism/Phenomenologicalism) เน้นการศึกษาเชิงพรรณนาเพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่เป็นอยู่และความหมายของสิ่งนั้น 3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในทางบวกการมีอำนาจในการตัดสินใจถึงสิ่งที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงและไม่เปลี่ยนแปลงการเชื่อมโยงความรู้ที่มีอยู่ก่อนกับสารสนเทศที่ได้รับใหม่การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ การตั้งคำถามและการแสวงหาคำตอบอย่างเป็นระบบตลอดจนใช้วิธีการพรรณนาถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และทำความเข้าใจผลการใช้ตัวสอดแทรกทางการศึกษา

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) มีการพัฒนาขึ้นครั้งแรกในปี 1952 โดยนักวิชาการชื่อ Lewin ตามด้วยนักวิชาการคนอื่น ๆ อีกหลายท่านในระยะต่อมา เช่น Kolb ในปี 1984 และ Carr and Kemmis ในปี 1986 เป็นต้น ในกรณีของ Carr and Kemmis (1992) ได้จำแนกการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็นสามระดับ คือ (1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค (Technical Action Research) มีแนวคิดที่สำคัญ คือ ผู้วิจัยทำตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (Outside Expert) ที่นำแนวคิด แผนงานหรือโครงการที่ตนเองคิดหรือจัดทำขึ้นไปให้ผู้ร่วมวิจัยเป็นผู้

ปฏิบัติ (2)การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบปฏิบัติ (Practical Action Research) มีแนวคิดที่สำคัญ คือ ผู้วิจัยมีส่วนร่วมกับผู้ร่วมวิจัยมากขึ้น ไม่นำเอาแนวคิด แผนงาน หรือโครงการของตนไปให้ปฏิบัติตามแบบแรก แต่จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้กระตุ้น ตั้งประเด็นและกำกับให้มีการร่วมกันคิด ปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผล (3)การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบอิสระ (Emancipatory Action Research) มีแนวคิดที่สำคัญ คือ ผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันคิด ปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผล เป็นการวิจัยในความหมายเดียวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า พาร์ (PAR) เป็นชื่อที่นักวิชาการส่วนใหญ่นิยมเรียกกันในปัจจุบัน

มีข้อวิพากษ์เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค (Technical Action Research) ว่าเป็นการวิจัยแบบบนลงล่าง (Top-Down) ที่ผู้ร่วมวิจัยมีลักษณะเป็นผู้ถูกกระทำหรือเป็นผู้ตาม (Passive/Follower) เป็นรูปแบบที่มีความเป็นอำนาจนิยม เปรียบเทียบได้กับการบริหารที่ใช้ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Immaturity Organization หรือทฤษฎี System 1 หรือหากเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ก็เปรียบเทียบได้กับการใช้ภาวะผู้นำแบบยึดผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง (Boss Centered) แบบกำกับ (Telling) แบบชี้นำ (Directing) แบบควบคุม (Control) หรือแบบมุ่งงาน (Job Centered) เป็นต้น มีลักษณะเป็นวิธีการวิจัยจากพวกเขา (On Them) ส่วนใหญ่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำความเข้าใจ (Understanding) หรือเพื่อหาความรู้ (Knowing) ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ โดยผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ดำเนินการวิจัยกับกลุ่มผู้ถูกวิจัย เมื่อได้รับคำตอบแล้ว ผู้วิจัยก็จะจากไป ทิ้งให้ปัญหาต่าง ๆ ยังคงปรากฏอยู่ ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ถูกวิจัยยังคงเป็นเช่นเดิม ไม่ได้รับประโยชน์หรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จากการวิจัยนั้น ในทางตรงกันข้ามผู้วิจัยกลับได้ประโยชน์ เช่น ความก้าวหน้าทางอาชีพ ผลตอบแทน และความมีชื่อเสียง เป็นต้น หากนำไปเปรียบเทียบกับลักษณะการบริหารในหน่วยงานราชการ การวิจัยดังกล่าวดูจะคล้ายคลึงกับลักษณะการบริหารที่ใช้กันอยู่มากในระยะที่ผ่านมา โดยเฉพาะในประเด็นที่ผู้บริหารแสดงตนเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นผู้รู้ดี แสดงบทบาทเป็นผู้กำหนดปัญหาหรือความต้องการ ตลอดจนวิธีการในการจัดการ ในลักษณะเป็นอาหารสำเร็จรูปให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติ ซึ่งผลจากการบริหารเช่นนั้น มีข้อวิพากษ์วิจารณ์กันว่าก่อให้เกิดสภาพการเลี้ยงไม่โตของผู้ปฏิบัติ ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความกระตือรือร้น และขาดความจริงจังในการปฏิบัติงาน อันเนื่องจากที่ต้องคอยรับแต่คำสั่ง หรือต้องพึ่งพาความคิดเห็นของผู้ที่อยู่เหนือกว่าอยู่เสมอ ส่งผลให้การบริหารนั้นขาดความยั่งยืน ดังจะเห็นได้จากหลายโครงการต้องยุติลงเมื่อผู้บริหารเปลี่ยนไป

จากข้อวิพากษ์ในทางลบที่มีต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค ทำให้นักวิจัยให้ความสนใจต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น เพราะเป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต่างมีความเท่าเทียมกัน ในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ จึงมีความเป็นประชาธิปไตยสูง ต่างฝ่ายต่างแสดงบทบาทในการเป็นผู้กระทำหรือเป็นผู้นำ (Active/Leader) ซึ่งหากนำไปเปรียบเทียบกับการใช้ทฤษฎีเพื่อการบริหาร ก็เปรียบเทียบได้กับการใช้ทฤษฎี Y หรือทฤษฎี Maturity Organization หรือทฤษฎี System 4 หรือหากเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ก็เปรียบเทียบได้กับการใช้ภาวะผู้นำแบบยึดผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง (Practitioner Centered) แบบมี

ส่วนร่วม (Participating) แบบมอบอำนาจ (Delegating) แบบเป็นเพื่อนร่วมงาน (Colleague) หรือแบบมุ่งคน (Employee Centered) เป็นต้น

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากพวกเขา (On Them) เป็นการวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

ในทางปฏิบัติ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นทั้งการทำวิจัย การบริหารการพัฒนาและการทำงานเพื่อการแก้ปัญหาในเวลาเดียวกัน โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงกำหนดแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น แล้วนำแผนไปสู่การปฏิบัติในช่วงการปฏิบัติงานตามแผน ก็จะมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน ก็มีการประเมินผลสรุปโดยภาพรวม แล้วมีข้อมูลย้อนกลับ จากลักษณะดังกล่าวจึงมีความคล้ายคลึงกับวงจรทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร/การพัฒนา/การทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ (1) การวางแผนร่วม (Shared Planning) (2) การนำแผนสู่การปฏิบัติร่วม (Shared Acting/ Implementing) (3) การติดตามผลร่วม (Shared Observing/ Monitoring/ Evaluating) (4) การมีข้อมูลย้อนกลับร่วม (Shared Reflecting/Feedback) เพื่อเข้าสู่วงจรการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ อีก

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตนะ ยังได้ศึกษาแนวคิดการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม (Participatory Technology Development: PTD) เป็นบทความแปลโดยวาทิต จันทสุริยะวงศ์ (2528) เรื่อง “ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม” ตีพิมพ์ในวารสารสังคมพัฒนาฉบับที่ 6 หน้า 49-57 และแนวคิดการพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน พัฒนาขึ้นโดยกาญจนา แก้วเทพ (2532) เขียนเป็นบทความชื่อ “การทำงานพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน: คืออะไรและทำอย่างไร” ตีพิมพ์ในวารสารสังคมพัฒนา ฉบับที่ 1-2 หน้า 14-35 เพราะเห็นว่า มีหลักการคล้ายคลึงกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเปรียบเทียบเพื่อนำไปสู่การทำความเข้าใจในแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ดังนี้

กรณีแรก การพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม เป็นกลยุทธ์การพัฒนาที่เน้นการช่วยเร้าให้เกิดการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่มุ่งชักนำให้การพัฒนาและการดัดแปลงเทคโนโลยีเกิดขึ้นในหมู่ประชาชนเอง โดยอาศัยกระบวนการจัดระเบียบชุมชน (อาจเป็นเมืองหรือชนบท) บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า เทคโนโลยีจะต้องมีวิวัฒนาการอันเนื่องมาจากการทดลองและตัดสินใจด้วยตัวของประชาชนเองว่าเทคโนโลยีชนิดใดที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของพวกเขาอย่างแท้จริง การพัฒนา

เทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะยกระดับจิตสำนึกแห่งการวิเคราะห์วิจารณ์ของชุมชนต่อเทคนิควิทยาการใด ๆ ที่ดำรงอยู่ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับพวกเขาหรือไม่ มีพลังความสามารถที่จะพัฒนาหรือคิดค้นดัดแปลงเทคโนโลยีได้ด้วยตัวเองอย่างไร โดยอาศัยกระบวนการทดลอง 4 ประการ คือ 1) พยายามดัดแปลงเทคโนโลยีที่มีอยู่ ซึ่งไม่ค่อยเหมาะสมสอดคล้องให้กลายเป็นสิ่งที่เหมาะสมใช้การได้จริง (หรือทำให้กะทัดรัดลง) 2) พิทักษ์เทคโนโลยีดั้งเดิมของท้องถิ่นคิดค้นและปรับปรุงให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น 3) ทดสอบเทคโนโลยีที่ได้ชื่อว่ามีความเหมาะสมสำหรับที่อื่น ๆ มาแล้ว ทั้งนี้จะได้วัดคุณประโยชน์ว่ามีความเหมาะสมกับชุมชนหรือไม่ 4) ใช้การประชุมถกเถียงความรู้ทางด้านเทคนิค ให้การขยายความคิด และเพิ่มพูนจิตสำนึกแห่งการวิเคราะห์วิจารณ์

การพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ชุมชนพึ่งตนเองได้มากขึ้น ลดการพึ่งพาจากภายนอกลง ก่อให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาและดัดแปลงให้เกิดเทคโนโลยีที่เหมาะสมขึ้น โดยอาจขจัดแบบที่ไม่เข้าท่าทั้งหลายให้หมดไป ซึ่งแบบที่ไม่เข้าท่านั้น บางครั้งก็อาจเป็นเทคโนโลยีดั้งเดิมของชุมชนเองหรือที่นำเข้ามาจากที่อื่น สำหรับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมนี้ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการแจกแจงชี้ปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา 2) ขั้นตอนการรวบรวมแนวการแก้ปัญหาที่ชุมชนรับรู้หรือคิดได้ทั้งหมดมาจัดวางเปรียบเทียบและแนะนำเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่พอเป็นไปได้สำหรับการแก้ปัญหามาให้ลองเปรียบเทียบดูด้วยแม้อาจจะไม่ใช่เทคโนโลยีที่มาจากประสบการณ์ของชุมชนเองก็ตาม 3) ขั้นตอนการกระตุ้นให้เกิดการทดลองในแนวการแก้ปัญหาที่ชุมชนเลือกสรรเอง 4) ขั้นตอนการอำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการทดลอง 5) ขั้นตอนการประเมินผล 6) ขั้นตอนวางแผนใหม่สำหรับการนำเทคโนโลยีไปใช้งานจริง ๆ (โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 2 มาตามลำดับ แต่ถ้าการทดลองปรากฏผลออกมาว่าเทคโนโลยีประเภทนั้น ๆ ใช้การไม่ได้ ก็ให้กลับไปเริ่มต้นใหม่ที่ขั้นตอนที่ 1 หรือ 2 แล้วแต่กรณี)

การพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม นักพัฒนา (อาจหมายถึง ครู พัฒนากร หรืออื่น ๆ) จะต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องผนวกตัวเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ตนเองทำงานด้วยอย่างเต็มที่เพื่อทำความคุ้นเคย จนมีฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของชุมชน จะต้องคอยดูดซับกับชุมชนไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม ลักษณะนิสัย ความต้องการ ความใฝ่ฝันทะเยอทะยาน ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ของชุมชน และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเกี่ยวพันโดยตรงกับงานที่จะต้องทำให้กับชุมชนนั้น ในแต่ละขั้นตอนนั้นนักพัฒนามีบทบาทดังนี้ คือ **ขั้นตอนที่ 1** คือ การแจกแจงชี้ปัญหา นักพัฒนาต้องเก็บรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหลัก ๆ ที่ชุมชนเผชิญอยู่ เป็นปัญหาที่สามารถนำเทคโนโลยีมาแก้ไขได้ โดยประเด็นปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นจะถูกนำมาแจกแจงเพื่อเปรียบเทียบกัน หากประเด็นใดที่เห็นว่ามีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ในชุมชนก็จะถือเป็นประเด็นปัญหาสำคัญ จากนั้นค่อยค้นหาประเด็นปัญหาสำคัญรองลงไป **ขั้นตอนที่ 2** นักพัฒนาต้องพยายามรวบรวมแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ทั้งหมดเท่าที่ผู้คนในชุมชนได้สืบทอดหรือรับรู้กันมา ซึ่งอาจได้มาจากการสนทนาในวงเล็กโดยให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อ

เสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง **ขั้นตอนที่ 3** นักพัฒนาต้องกระตุ้นให้มีการทดลองปฏิบัติตามทางเลือกที่ชุมชนเลือกนั้น โดยพยายามชักจูงชาวบ้านที่ให้ความสนใจมาพบปะหารือกันอย่างเป็นการเป็นงาน เพื่อร่วมกันวางแผนในรายละเอียดของการทดลอง มีการแบ่งงานความรับผิดชอบออกไป เพื่อให้การทดลองปรากฏผลในช่วงการทดลองปฏิบัติ นักพัฒนาต้องคอยอำนวยความสะดวกให้กับชุมชนตามขั้นตอนต่อไป **ขั้นตอนที่ 4** นักพัฒนาต้องพยายามทำให้การทดลองดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักการที่ร่วมกันวางไว้ แต่พยายามหลีกเลี่ยงการให้ความช่วยเหลือใด ๆ ที่ได้อย่างง่าย ๆ หรือสำเร็จรูปเกินไป ตราบใดที่การทดลองดำเนินต่อไปได้ นักพัฒนาคอยให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นที่สอดคล้องและปฏิบัติได้จริง ขณะเดียวกันก็บันทึกผลทั้งหมดไว้ให้เป็นระบบประมวลผลขึ้นมาอย่างง่าย ๆ เพื่อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิเคราะห์หาปัญหาในประเด็นต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป **ขั้นตอนที่ 5** การประเมินผล ซึ่งโดยมากแล้วจะถือเกณฑ์ด้านความคุ้มค่าจากการลงทุนเป็นหลัก ว่าแนวทางใดใช้ทุนน้อยกว่า แต่ให้ประโยชน์มากกว่าและคุ้มค่ากว่า เช่น การขุดบ่อเลี้ยงปลาขนาดเล็กให้รายได้ดีกว่าบ่อปลาขนาดใหญ่ที่ทำด้วยอิฐโบกซิเมนต์เมื่อเปรียบเทียบกับทุนที่ลงไปแล้ว เป็นต้น เมื่อการทดลองประสบผลสำเร็จ ชาวบ้านมีความพร้อมและตัดสินใจที่จะนำไปใช้จริงก็จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนใหม่อย่างรอบคอบ **ขั้นตอนที่ 6** เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี ระหว่างการดำเนินงานก็ส่งเสริมให้มีการประชุมถกเถียงกันอยู่เป็นระยะ เพื่อทำให้เทคโนโลยีที่นำไปใช้นั้นได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นไปอีก จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชน ป้องกันไม่ให้เกิดการผูกขาดโดยคนกลุ่มน้อย

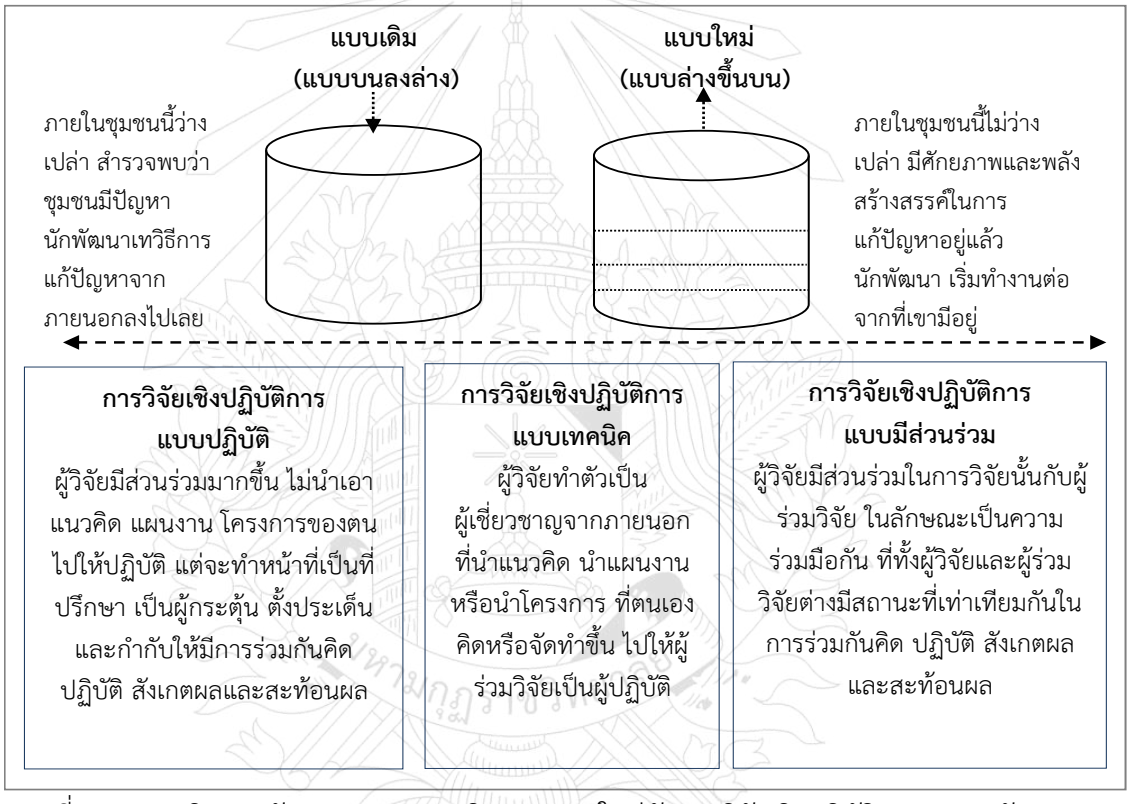
การพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม มีข้อควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้ คือ (1) ปัจจัยด้านการสะท้อนกลับของปัญหาจากการดำเนินงาน (Action-Reflection) ซึ่งจัดในรูปของการถกเถียงอภิปรายกันเป็นวาระพิเศษหลังจากการดำเนินงานในขั้นตอนหนึ่ง ๆ เสร็จสิ้นลง กิจกรรมนี้จะช่วยพัฒนาความสามารถของชุมชนให้เกิดความคิดรวบยอด รู้จักจับกฎเกณฑ์ทางทฤษฎีจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินกันมาเกิดการอธิบายตีความปรากฏการณ์ด้านต่าง ๆ ด้วยเหตุด้วยผล มีโอกาสพูดกันถึงสิ่งที่อยู่ในใจของแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ วิถีชีวิต ความเชื่อ ความกลัว รวมทั้งความรับรู้ที่อาจเพิ่มพูนขึ้นหรือชะงักงันจนต้องเก็บไปไตร่ตรองในใจ ตลอดจนการมีโอกาสแสดงความคิดเห็นสนับสนุนคล้อยตามกันหรือขัดแย้งกัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้ชุมชนเข้าใจถึงภาวะแห่งการรวมพลังทำงานของกลุ่ม เกิดการตระหนักถึงสิ่งใดที่ควรสนับสนุน สิ่งใดที่ควรคัดค้าน การมีโอกาสประชุมปรึกษาหารือกันหลังการดำเนินกิจกรรมหนึ่ง ๆ จะช่วยพัฒนาทัศนคติและค่านิยมของชุมชนในด้านความเชื่อมั่นในตนเองให้สูงขึ้น ช่วยลดความคิดที่จะพึ่งพาจากภายนอกให้น้อยลง ประสบการณ์ที่เกิดขึ้น จะเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ถึงเครื่องมือที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาใด ๆ ก่อให้เกิดพลังแห่งความสามารถที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง (2) การประชุมถกเถียงอภิปรายกันของชุมชน อาจได้ผลสรุปว่า เทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมมีความเหมาะสมหรือไม่ เทคโนโลยีที่นำเข้ามาจากที่อื่นมีความเหมาะสมหรือไม่ แล้วแต่กรณีขึ้นอยู่กับการพิจารณาและการตัดสินใจของชุมชน ซึ่งจะมีผลทำให้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับชุมชนถูกยกเลิกไปในที่สุด หากเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมก็จะได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางเรื่อยไป นั่นคือ ถ้ายิ่งทำให้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับชุมชนเกิดขึ้นได้มากเท่าใด ก็จะทำให้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมถูกขจัดออกไปมากเท่านั้น (3) บทบาทของนักพัฒนามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หาก

นักพัฒนานั้นอยู่ภายใต้การครอบงำของแนวความคิดแบบราชการ หรือการรับใช้ผลประโยชน์ของชนชั้นนำ ซึ่งมีลักษณะยัดเยียด ครอบงำ และการให้บริการทางความรู้ต่อชุมชนมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสมอภาคกัน อาจจะนำไปสู่การเผยแพร่เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมออกไปโดยไม่ตั้งใจได้เพราะชาวบ้านมีแนวโน้มที่จะเชื่อฟังนักพัฒนาเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ดังนั้น นักพัฒนาจะต้องทำตัวให้มีบทบาทเป็น "ตัวกระตุ้น" ให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง ช่วยขจัดลดทอนอุปสรรคในการดำเนินงานของชุมชน และหนุนช่วยทางความคิดสร้างสรรค์ที่มีความเป็นไปได้ต่าง ๆ ในการมีส่วนร่วมกับชาวบ้านนั้น นักพัฒนาจะต้องให้ความสนใจต่อการตัดสินใจของชุมชนว่า เป็นการตัดสินใจตามความรู้สึกของอารมณ์หรือไม่ เพราะบ่อยครั้งที่สิ่งที่ชุมชนต้องการนั้นเป็นเพียงสิ่งที่ต้องการตามความรู้สึกเท่านั้น (Felt Need) มิใช่สิ่งที่ต้องการที่แท้จริง (Real Need) ดังนั้นนักพัฒนาจะต้องคอยกระตุ้นให้ชุมชนขบคิดอยู่เสมอว่า ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร อยากได้อะไร

กรณีที่สอง การพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน ตามทัศนะของกาญจนา แก้วเทพ ได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจว่า "จะไม่นำเสนอว่าเราคือคำตอบทุกอย่างในการแก้ปัญหาของการพัฒนา" หรือ "เราคือถนนเส้นเดียวที่ตัดตรงไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จในการพัฒนา" จากแนวคิดดังกล่าวทำให้กรอบความคิดและความเชื่อพื้นฐานบางประการเกี่ยวกับการพัฒนาเปลี่ยนไป คือ เดิมเมื่อนักพัฒนาเข้าไปในหมู่บ้าน สิ่งที่นักพัฒนามีอยู่ในสมองคือ หมู่บ้านที่เรากำลังเข้าไปกำลังมีปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความยากจน ขาดข้าว มีหนี้สิน ความเจ็บป่วย แล้วก็จะมีคำถามว่า ชาวบ้านมีปัญหาอะไร แล้วก็จะเสนอวิธีการและรูปแบบการแก้ปัญหาให้ เช่น หากขาดข้าวก็เสนอให้ตั้งธนาคารข้าว เป็นต้น ก็จะเปลี่ยนไปเป็นการตั้งคำถามว่าหมู่บ้านมีปัญหาอะไร เคยแก้ปัญหานั้นอย่างไร มีเงื่อนไขหรือเพราะเหตุใดจึงทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหานั้นได้อย่างเต็มที่ ชาวบ้านมีอะไรอยู่บ้างแล้วในวัฒนธรรมชุมชนที่มีอยู่และจะเอามาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ซึ่งหากเปรียบเทียบกันแล้วแนวคิดเดิมดูเหมือนจะเชื่อว่าชาวบ้านมีแต่ด้านที่เป็นปัญหาเท่านั้น ส่วนด้านที่เป็นวิธีแก้ปัญหานั้นว่างเปล่า ต้องนำเอาจากข้างนอกเข้าไป ส่วนแนวคิดใหม่นั้นเชื่อว่าในวัฒนธรรมชุมชนนั้นไม่ว่างเปล่า ในนั้นบรรจุด้วยพลังความสามารถ พลังภูมิปัญญา พลังสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาชุมชน

การพัฒนาชนบทแบบวัฒนธรรมชุมชนต้องคำนึงถึงการพัฒนาจากล่างขึ้นบน ซึ่งตรงข้ามกับการพัฒนาแบบบนลงล่าง แต่ลักษณะการพัฒนาแบบล่างขึ้นบนนั้นมีหลายมิติ คือ มิติแรก เริ่มด้วยความต้องการว่าจะพัฒนาอะไรนั้นจะต้องถูกกำหนดมาจากฝ่ายของชาวบ้านเอง โดยนักพัฒนาไม่จำเป็นต้องเตรียมเอาไว้ล่วงหน้าว่าทุกหมู่บ้านต้องมีปัญหาทางเศรษฐกิจ ต้องทำธนาคารข้าวหรือธนาคารปุ๋ย หากหมู่บ้านใดมีความสนใจที่จะรวมกลุ่มกันเพื่อรื้อฟื้นธรรมเนียมประเพณีของตนก็ต้องเริ่มต้นจากความต้องการอันนั้น เพราะลำดับความต้องการบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของสิ่งที่ชาวบ้านปรารถนาอย่างแท้จริง ซึ่งอาจไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับเศรษฐกิจก็ได้ มิติที่สอง การกำหนดรูปแบบวิธีการในการตอบสนองความต้องการหรือวิธีการแก้ปัญหา จำเป็นต้องใช้วิธีการของชาวบ้านด้วยกัน จากคำถามที่ว่าแต่ก่อนนั้นชุมชนเคยมีวิธีการในการเผชิญปัญหานั้นอย่างไรบ้าง ถือว่าความรู้ในการแก้ปัญหาดังกล่าวเป็นมรดกตกทอดจากบรรพบุรุษของชุมชน จะต้องไม่โยนทิ้งไป มิติที่สาม หลังจากรับรู้ความต้องการของชาวบ้านและได้ศึกษาสำรวจวิธีการแก้ปัญหาที่เคยมีอยู่ในวัฒนธรรมชุมชนแล้ว ในขั้นตอนการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาจะต้องใช้วัฒนธรรมชุมชนนั้นเป็นตัวตั้งเป็นจุดเริ่มต้น โดยอาจจะประสานกับความรู้ที่นำไปจากภายนอก เช่น แม้ว่าจะจำเป็นต้องทำธนาคารข้าวก็ต้องทำ แต่ธนาคารข้าวในแต่ละชุมชนอาจไม่เหมือนกันตามวัฒนธรรมชุมชนแต่ละแห่งนั้น เป็นต้น

การนำเอาแนวคิดการพัฒนาอีก 2 แนวคิด คือ แนวคิดการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมและแนวคิดการพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชนมากล่าวถึงข้างต้นนี้ ทำให้เกิดภาพความเข้าใจในเรื่องแนวคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมขึ้น โดยเฉพาะการวิจัยในหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยอาจนึกภาพของชาวบ้านและชุมชนเป็นภาพของคณะครูอาจารย์และโรงเรียนแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนแบบเก่าและแบบใหม่ตามทัศนะของ กาญจนา แก้วเทพ กับการแบ่งระดับของการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็นสามระดับในลักษณะที่เป็นเส้นต่อเนื่อง (Continuum) ดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจนำมาเปรียบเทียบได้ถึงความคล้ายคลึงกันของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิคกับแนวคิดการพัฒนาแบบเดิม และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับแนวคิดการพัฒนาแบบใหม่ โดยมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบปฏิบัติอยู่กึ่งกลาง ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบเดิมและแบบใหม่กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามระดับ

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตนะ ได้สังเคราะห์หลักการ จรรยาบรรณ และบทบาทของผู้วิจัยจากผลงานของ McTaggart (1991); Webb (1991); Kemmis and McTaggart (1992); Zuber-Skerritt (1992); Arhar, Holly, & Kasten (2001); McMillan and Wergin, (2002); Mills (2007); Coghlan and Brannick (2007); James, Milenkiewicz and Bucknam (2008) เป็นต้น ได้ข้อสรุปเป็นหลักการ 10 ประการ จรรยาบรรณ 10 ประการ และบทบาทของผู้วิจัย 10 ประการ ไว้สำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยดังนี้ (1) หลักการ 10 ประการ มีดังนี้ 1) บริบทเฉพาะ 2) ทักษะที่หลากหลาย 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล 5) รับฟัง

ข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมวิจัยทุกคน 6) วิเคราะห์ วิพากษ์และประเมินตนเอง 7) ตระหนักในศักยภาพความเชี่ยวชาญและการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง 8) เรียนรู้จากการกระทำ ทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ 9) การมีบันทึกของผู้ร่วมวิจัยทุกคน เช่น การเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมและการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในคำอธิบายสิ่งที่ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทางสังคมและรูปแบบองค์การ การพัฒนาตนเองจากการร่วมในการวิจัย เป็นต้น 10) นำไปสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนาที่ยั่งยืน (2) จรรยาบรรณ 10 ประการ มีดังนี้ 1) ผู้วิจัยต้องรับผิดชอบต่อการรักษาความลับ 2) ผู้ร่วมวิจัยเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อย่างเสมอภาคกัน 3) ทิศทางการวิจัยและผลลัพธ์ที่คาดหวังเกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน 4) ให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการวิจัยมากที่สุด 5) มีการปรึกษาหารือร่วมกัน และข้อเสนอแนะได้รับการเห็นชอบจากทุกฝ่าย 6) การสังเกตหรือการตรวจสอบเอกสารเพื่อจุดมุ่งหมายอื่นต้องได้รับการอนุญาตก่อน 7) ผลการดำเนินงานจะยังคงปรากฏให้เห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นให้ข้อเสนอแนะได้ 8) ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์งานเขียนหรือทัศนะของคนอื่นโดยขาดการเจรจาต่อรองก่อนการจัดพิมพ์เผยแพร่ 9) ผู้วิจัยต้องแสดงให้ทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรกรวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ 10) ผู้ร่วมการวิจัยต่างมีอิทธิพลต่อการทำงานแต่ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล (3) บทบาทของผู้วิจัย 10 ประการ มีดังนี้ 1) เป็นครู 2) เป็นผู้นำ 3) เป็นผู้ฟังที่ดี 4) เป็นนักวางแผน 5) เป็นนักออกแบบ 6) เป็นนักวิเคราะห์ 7) เป็นนักสังเคราะห์ 8) เป็นนักสังเกตการณ์ 9) เป็นนักรายงานผล 10) เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตนะ ยังได้กล่าวถึงว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการวิจัยภายใต้ทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีวิทยาศาสตร์บางส่วน แต่ใช้วิธีปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ร่วมวิจัย มีลักษณะที่นำมาทำความเข้าใจในแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ (1) ปฏิเสธวิธีคิดแบบปฏิฐานนิยมที่แยกตัวผู้แสวงหาออกจากความรู้และความจริง (2) เป้าหมายของการแสวงหาความรู้และความจริงไม่ใช่ตัวความรู้และความจริงนั้น ๆ แต่คือการนำความรู้และความจริงที่ได้มาไปใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างการเปลี่ยนแปลง (3) เป็นลักษณะของสำนักคิดปฏิบัตินิยม (Pragmatism) จุดเน้นไม่ได้อยู่ที่ผลลัพธ์แบบตายตัว แต่อยู่ที่องค์ประกอบต่าง ๆ อาทิ วิธีการการปรับเปลี่ยน ฯลฯ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการแสวงหาความรู้และความจริง (4) กระบวนการแสวงหาความรู้และความจริง เริ่มต้นที่การตั้งคำถามหรือมองไปที่ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วจึงสร้างกระบวนการที่นำไปสู่การตอบคำถามหรือแก้ปัญหานั้น ๆ เป็นปัญหาในเชิงปฏิบัติ (Practical Problem) ไม่ใช่ปัญหาหรือคำถามในเชิงปรัชญา (5) ในกระบวนการแก้ปัญหานั้นจะเกิดปัญหาหรือคำถามอื่น ๆ ขึ้น ผลลัพธ์ของคำถามแรกจะเป็นพื้นฐานในเชิงวิธีการและทฤษฎีสำหรับการตอบคำถามใหม่ที่เกิดขึ้น (6) กระบวนการแสวงหาความรู้ไม่ได้มีเป้าหมายในการแสวงหาคำตอบแบบเบ็ดเสร็จ หากเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาในเชิงปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนยิ่งขึ้น ดังนั้นความรู้ภายใต้วิธีคิดปฏิบัตินิยมจึงหมายถึงการเรียนรู้เพื่อรู้อันจะนำไปสู่การคิดวิธีการแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้น และนักคิดปฏิบัตินิยมก็ไม่ตัดสินสิ่งที่ตนค้นพบต่อคำถามหรือปัญหาหนึ่ง ๆ ว่าถูกหรือผิด แต่จะเรียกสิ่งนั้นว่าความจริงชั่วขณะ (Temporary Truth) ทั้งนี้เพราะเมื่อเวลาผ่านไปและสังคมเปลี่ยนไปคำตอบที่เกิดขึ้น ณ เวลาหนึ่งก็จะล้าสมัยและไม่ใช่คำตอบสำหรับเวลาใหม่ที่ตามมา (7) กระบวนการตอบคำถามหรือแก้ปัญหาที่

สำคัญเป็นกระบวนการที่ตั้งอยู่บนการไม่เห็นพ้องร่วมกัน (Disagreement) หรือที่เรียกว่า Dialectic Inquiry หรือกระบวนการเข้าถึงความรู้แบบวิภาษวิธี โดยวิธีการเช่นนี้เป็นวิธีการที่ให้นักวิจัย 2 กลุ่มศึกษาในสิ่งเดียวกัน จากนั้นจึงให้ทั้งสองวิจารณ์ซึ่งกันและกัน วิธีการนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มได้มองเห็นตำแหน่งแห่งที่ในเชิงญาณวิทยาของตน กล่าวคือทั้งสองจะมองเห็นสมมติฐานและโลกทัศน์ที่กำกับกระบวนการแสวงหาความรู้รวมทั้งมองเห็นข้อจำกัดและจิตสำนึกที่ผิดพลาด (False Consciousness) ในวิธีการของตน กระบวนการเช่นนี้จึงไม่มีจุดสิ้นสุด (Endpoint) หากเป็นการเรียนรู้กระบวนการในการแก้ไขปัญหาหรือแสวงหาคำตอบให้ดียิ่งขึ้นไป และด้วยวิธีคิดเช่นนี้เองที่ทำให้นักคิดสำนักปฏิบัตินิยมและทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์เห็นว่ากระบวนการเข้าถึงความรู้นั้นไม่สามารถแยกขาดจากตัวนักวิจัยและบริบททางสังคม (8) ภววิทยาของทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์เป็นภววิทยาที่เห็นว่าความรู้และความจริงนั้นไม่ได้ไร้เดียงสาแต่มีลักษณะอัตวิสัย (Subjective) ซึ่งหมายถึงว่าความรู้และความจริงไม่ได้ปลอดจากระบบคุณค่าที่ผู้เชื่อที่ว่าภาวะของผู้แสวงหาความรู้และความจริงส่งผลต่อความรู้และความจริงนั้น ๆ แสวงหาเชื่อถือ ดังนั้นญาณวิทยาของทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์จึงเป็นญาณวิทยาที่ยืนอยู่บนความเชื่อที่ว่าภาวะของผู้แสวงหาความรู้และความจริงส่งผลต่อความรู้และความจริงนั้น ๆ นอกจากนั้น ในกรณีกระบวนทัศน์ที่เป็นรากฐานการแสวงหาความรู้/ความจริงตามทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) นั้นมีลักษณะสำคัญที่นำมาเพื่อทำความเข้าใจแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ (1) สิ่งที่รับรู้ว่าเป็นความรู้และความจริงในโลกนี้คือสิ่งที่ถูกประกอบสร้างขึ้นมาด้วยอุดมการณ์ (Ideology) และกระบวนการชุดหนึ่ง ๆ (2) ความรู้ที่พึงประสงค์คือความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะท้องถิ่น หลากหลาย วิเคราะห์ระดับจุลภาคเป็นเรื่องเล่าในขอบเขตแคบ ๆ เปลี่ยนโลกทัศน์ต่อความรู้จากวิทยาศาสตร์แบบกลไกของ Isaac Newton ที่เห็นว่าจักรวาลมีความคงที่ เป็นโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นความรู้อย่างดีที่สุดจึงเป็นความรู้แบบชั่วคราวที่ต้องปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ แม้แต่ในวิทยาศาสตร์ธรรมชาติเอง ความรู้ในยุคหลัง ๆ ก็แสดงให้เห็นชัดว่าความคิดแบบ Isaac Newton ไม่ใช่สิ่งที่ถูกอีกต่อไปแล้ว (3) หลังสมัยใหม่ไม่เชื่อเรื่องภววิทยา ไม่มีสิ่งที่เรียกว่าธรรมชาติของความรู้และความจริง ความรู้และความจริงล้วนเป็นสิ่งประกอบสร้างทางสังคมที่ขึ้นอยู่กับเวลาและสถานที่และอุดมการณ์ (Ideology) ที่แตกต่างหลากหลาย ดังนั้นภายใต้วิธีคิดนี้ จึงไม่มีกระบวนทัศน์อีกต่อไป ไม่มีความรู้ มีแต่ความเป็นจริงที่หลากหลาย

จากข้อวิพากษ์ต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิคและทัศนะต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากแนวคิดการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม จากแนวคิดการพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน จากหลักการ จรรยาบรรณ และบทบาทของผู้วิจัย จากทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ซึ่งเป็นความเข้าใจพื้นฐานเพื่อความเข้าใจในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น วิโรจน์ สารรัตนะ (2558) ได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 10 ขั้นตอน (สมมติมี 2 วงจร หากมีมากกว่าก็เริ่มต้นวงจรใหม่เหมือนกับวงจรที่ 2 ไปจนสิ้นสุด) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเสริมพลังอำนาจเชิงวิชาการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสามารถทำได้ในหลายระดับ เช่น ระดับชั้นเรียน ระดับช่วงชั้นเรียน ระดับโรงเรียน หรือระดับชุมชน แต่การวิจัยทางการบริหารการศึกษา นิยมทำในระดับโรงเรียน ที่มีปัญหาที่จะต้องแก้ไขหรือพัฒนาอยู่ในระดับสูง มีหลักฐานหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ยืนยันหรืออ้างอิง จากนั้นจึงลงพื้นที่เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นก่อน

เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมต้องมีผู้ร่วมวิจัย (Participants) จำนวนหนึ่งที่จะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ดังนั้น เพื่อให้ระบุได้ว่าผู้ร่วมวิจัยคือใคร มีจำนวนเท่าใด ผู้วิจัยควรนำเอาแนวคิดและแนวปฏิบัติการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมชี้แจงต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้การตัดสินใจเข้าร่วมวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจ ตามจรรยาบรรณที่ว่า “ผู้วิจัยต้องแสดงให้ทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมวิจัยทราบ” คำนึงถึงหลักการ “ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล”

การลงพื้นที่เพื่อสร้างความคุ้นเคย ผู้วิจัยควรแสดงบทบาทการเป็น “ผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก” รวมทั้งบทบาทอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ 10 บทบาทดังกล่าวข้างต้น ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และไม่ให้เสียหลักความมีสถานะที่เท่าเทียมกัน ควรหลีกเลี่ยงรูปแบบการทำงานแบบปิรามิดหรือแบบสายการบังคับบัญชา ไม่ควรกำหนดตำแหน่งหรือสถานะใด ๆ ที่จะทำให้เกิดการแบ่งชั้นวรรณะ ทุกคนจะมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน นั่งประชุมสนทนากับแบบโต๊ะกลม (Round Table) ดังแนวคิดหนึ่งของการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมที่นำมากล่าวถึงข้างต้น ที่กล่าวว่า “...ผู้วิจัยจะต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องผนวกตัวเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ตนเองทำงานด้วยอย่างเต็มที่เพื่อทำความคุ้นเคย จนมีฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของชุมชน จะต้องคอยดูดซับกับชุมชน ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม ลักษณะนิสัย ความต้องการ ความใฝ่ฝันทะเยอทะยาน ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ของชุมชน และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเกี่ยวพันโดยตรงกับงานที่จะต้องทำให้กับชุมชนนั้น...”

นอกจากนั้น ผู้วิจัยควรมีการเสริมพลังด้านวิชาการที่เป็นความรู้เชิงเทคนิค ให้กับผู้ร่วมวิจัยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น (1) แนวคิดและแนวปฏิบัติการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามหลักการที่กล่าวถึงข้างต้น คือ “ผู้วิจัยต้องแสดงให้ทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมวิจัยทราบ” (2) แนวคิดและแนวปฏิบัติเชิงเทคนิค เช่น การวางแผนปฏิบัติการ การระดมสมอง การนำแผนสู่การปฏิบัติ การสังเกตผลการปฏิบัติงาน การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การบันทึกข้อมูลภาคสนาม การถอดบทเรียน และอื่น ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning) เพื่อแก้ปัญหา เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving) ผู้วิจัยควรแสดงบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพของงานที่เป็นปัญหา เพื่อระบุสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวัง ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาโดยให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวตามประสบการณ์และทุนความรู้ที่มีอยู่เดิมของพวกเขาก่อน จากนั้นจึงจะนำเอาแนวคิดเชิงวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษาไว้ในบทที่ 2 นำเข้าสู่วงสนทนากับพวกเขา ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขานำเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปปรับแก้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการ “ดึงศักยภาพจากภายในหรือให้มีการระเบิดจากภายใน (Inside-Out) ก่อน แล้วเสริมด้วยศักยภาพจากภายนอก (Outside-in)” และตามหลักการที่ว่า “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามความเชื่อที่ว่า

“แนวคิดใหม่ในการพัฒนานั้น เชื่อว่าในวัฒนธรรมชุมชนนั้นไม่ว่างเปล่า ในนั้นบรรจุด้วยพลังความสามารถ พลังภูมิปัญญาและพลังสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาชุมชน” และ “ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง...”

หากพิจารณาจากหลักการดังกล่าว ในขั้นตอนการวางแผนควรประกอบด้วยกิจกรรมการทำงาน 3 ระยะดังนี้ **ระยะที่ 1** การดึงศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาให้เต็มที่อาจใช้เวลา 1-2 วัน ให้พวกเขาได้ร่วมกันระดมสมองคิดอย่างเต็มที่โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่เขามีและเคยทำกันมาเพื่อกำหนดสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวังทางเลือกที่หลากหลาย การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของส่วนรวม ที่ประกอบด้วยโครงการจำนวนหนึ่ง และอาจให้แต่ละรายจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ด้วย ก็จะทำให้การแก้ปัญหามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะโครงการจำนวนหนึ่งนั้นอาจไม่ครอบคลุมถึงสิ่งที่ควรทำในบางกรณีได้ และบางโครงการก็จำเป็นต้องมีแผนพัฒนาส่วนบุคคลรองรับเพื่อการนำไปปฏิบัติด้วย **ระยะที่ 2** การพัฒนาแนวคิดเชิงวิชาการให้แก่ผู้ร่วมวิจัย อาจใช้เวลา 1-2 วัน โดยผู้วิจัยนำเอาแนวคิดที่ศึกษาไว้ในบทที่ 2 ไปถ่ายทอดให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้และเข้าใจถึงแนวทางการแก้ปัญหาในเชิงทฤษฎีตามประโยชน์ของทฤษฎีที่ว่า “..ช่วยชี้นำการตัดสินใจ ช่วยให้มองภาพองค์การได้ชัดเจนขึ้น ช่วยให้ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ ช่วยเป็นแหล่งของความคิดใหม่ ช่วยกำหนดกรอบของปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ช่วยจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ ช่วยสร้างสิ่งใหม่ ๆ ช่วยทำนายปรากฏการณ์” นอกจากการถ่ายทอดแนวคิดเชิงวิชาการแล้ว อาจเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม อาจให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม อาจให้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดวิสัยทัศน์และความรู้ความเข้าใจในแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องที่ทำวิจัยอย่างหลากหลาย **ระยะที่ 3** การบรรจบกันของธารสองสาย สายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี) โดยจัดกิจกรรมให้มีการบูรณาการความรู้เชิงวิชาการที่ได้รับ (ในระยะที่ 2) เข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคล (ในระยะที่ 1) ตามหลักการที่ว่า “...ทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วยก็เสมือนคนตาบอดไปไหนได้ไม่ไกลวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม...” กิจกรรมนี้อาจใช้เวลา 1-2 วัน ซึ่งผลจากการบูรณาการร่วมกัน อาจเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้ 1) ยืนยันเอาตามสิ่งที่พวกเขากำหนดในระยะที่ 1 หรือ 2) เปลี่ยนความคิดใหม่ ยึดเอาตามแนวทางวิชาการที่ผู้วิจัยนำไปถ่ายทอดให้ หรือ 3) บูรณาการเข้าด้วยกันระหว่างสิ่งที่พวกเขาคิดแต่แรกและทฤษฎีใหม่ที่พวกเขาได้รับเสริมเพิ่มเติมเพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคลใหม่ขึ้นมา โดยแผนปฏิบัติการ ของส่วนรวม และแผนพัฒนาส่วนบุคคล มีองค์ประกอบอะไรบ้างขึ้นกับผู้วิจัยและร่วมวิจัยจะร่วมกันกำหนด แต่อย่างน้อยควรประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและวิธีการ (Ends and Means) ในการแก้ปัญหานั้นว่าจะทำเพื่ออะไร (What) และจะทำอย่างไร (How)

แนวคิดการบรรจบกันของธารสองสายนี้ หากพิจารณาหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้วิจัยจะเป็นเสมือนตัวแทนของคนที่มีความรู้เชิงวิชาการหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ขณะที่ผู้ร่วมวิจัยเป็นเสมือนตัวแทนของกลุ่มคนที่มีความรู้จากประสบการณ์ที่สะสมมาเป็นความรู้ที่ฝังตัว (Tacit Knowledge) จึงเป็นการผสมผสานกันระหว่างความรู้เชิงวิชาการกับความรู้จากประสบการณ์ หรืออีกนัยหนึ่งคือการผสมผสานกันระหว่างภาควิชาการกับภาคปฏิบัติเป็นสายธารสองสายที่มาบรรจบกัน คือ สายธารเชิงวิชาการหรือเชิงทฤษฎีที่ได้จากนักวิจัย กับสายธารเชิงประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในตัวของผู้ร่วมวิจัย จากแนวคิดดังกล่าว มีข้อที่ผู้วิจัยควรคำนึง 4 ประการ คือ (1) การศึกษาและนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในบทที่ 2 จะต้องนำเสนอไว้อย่างมีจุดมุ่งหมาย อย่างมีความหมาย และอย่างมีประโยชน์ที่จะทำให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัย ไม่ใช่ทบทวนมาไว้อย่างเป็นไม้ประดับงานวิจัยหรือหิ้งพระประจำงานวิจัยที่ไม่มีการมาเซ่นไหว้เหลียวแลอีก (2) ผู้วิจัยจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน เหมือนกับคำพูดที่มักพูดกันว่า “ทฤษฎีจัดปฏิบัติไม่ได้ หรือ ทฤษฎีก็คือทฤษฎี ปฏิบัติก็คือปฏิบัติ” เป็นต้น ต้องสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ ดังประโยชน์ของทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น นอกจากนั้นผู้วิจัยอาจสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ หากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น (3) การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการต้องเป็นไปหลังจากที่ปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน โดยหากนำเสนอก่อน มีแนวโน้มที่ผู้ร่วมวิจัยจะยอมรับเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปใช้เลยมีอยู่สูง อาจเป็นเพราะความเคยชินกับการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) หรือเป็นผู้ตาม (Follower) ในระบบบริหารแบบสั่งการหรือแบบบนสู่ล่าง (Top-Down Approach) ที่ฝังรากมานาน หรืออาจเป็นเพราะแนวโน้มที่จะเชื่อฟังผู้วิจัยเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ซึ่งจะทำให้การวิจัยมีแนวโน้มเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค (Technical Action Research) มากกว่าจะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) หรือมีแนวโน้มที่อิทธิพลของความรู้เชิงวิชาการ (Explicit Knowledge) ที่สำเร็จรูปจากภายนอกจะมีมาก จนความรู้ส่วนตัวที่สะสมจากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของผู้ร่วมวิจัยไม่ได้ถูกนำออกมาใช้ (4) การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการของผู้วิจัยจะต้องนำเสนอแบบไม่ยัดเยียด ไม่ชี้นำ หรือไม่ให้มีอิทธิพลต่อการนำไปปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย แต่ต้องคำนึงถึงการเป็นทางเลือก การเป็นตัวเสริม โดยยึดหลักการ “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามแนวคิดที่ว่า “...ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง...”

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ (Acting) เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ ผู้วิจัยยังคงมีบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม การเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของส่วนรวม และแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่กำหนดไว้นั้น โดยมุ่งให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดตามหลักการ “มุ่งการเปลี่ยนแปลงและมุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล” พยายามไม่ให้ความช่วยเหลือใด ๆ ที่ได้อย่างง่าย ๆ หรือสำเร็จรูปเกินไป คอยให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง พิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในการนำแผนสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดทีมงาน การแบ่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ การกำหนดเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทั้งภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การจัดระบบการติดตามผล เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การสังเกต (Observing) เพื่อบันทึกผลการปฏิบัติ การสังเกตเพื่อบันทึกผลการปฏิบัติ ให้กระทำในทุกขั้นตอนที่ผ่านมา ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมการ มาจนถึงขั้นตอนการปฏิบัติ ไม่ได้หมายถึงการสังเกตเฉพาะในขั้นตอนการปฏิบัติเท่านั้น โดยอาจใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือต่าง ๆ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างผสมกันตามสถานการณ์และความเหมาะสม เช่น การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการบันทึก การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แบบสอบถามความเห็น แบบวัดทัศนคติ แบบทดสอบมาตรฐาน เอกสาร เครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ หรือวัตถุสิ่งของ เป็นต้น ซึ่งประเด็นในการสังเกตเพื่อบันทึกผลการปฏิบัตินั้น นอกจากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนด้วย เป็นผลในเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Change) รวมทั้งการเรียนรู้ (Learning) ในระดับตัวบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในบริบทเฉพาะจากการพัฒนาในพื้นที่หนึ่ง ๆ ตามหลักการให้คนมีส่วนร่วมได้คิดค้นและสรุปเป็นทฤษฎีฐานรากจากการกระทำ

ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล (Reflecting) เพื่อนำไปสู่การวางแผนในวงจรใหม่ อาจนำเอาเทคนิคการถอดบทเรียน (Lesson Distilled) มาใช้ เป็นเทคนิคการทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ ทั้งที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เน้นการระดมสมอง พูดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์จับประเด็นกระบวนการทำงานเชิงบทเรียนหรือประสบการณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่าการถอดบทเรียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์จากผู้ร่วมวิจัย พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ทั้งที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถเผยแพร่ศึกษาเรียนรู้ได้ หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่า การถอดบทเรียน หมายถึง กระบวนการดึงเอาบางสิ่งบางอย่างออกมาจากบทเรียนที่มีอยู่ จากสิ่งที่เราทำ เพื่อให้ได้งานที่เป็นความสำเร็จ (Best Practice) รวมทั้งความไม่สำเร็จ (Bad Practice) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งการถอดบทเรียนโดยทั่วไปมี 2 รูปแบบ ดังนี้ (1) การถอดบทเรียนเฉพาะประเด็น เพื่อการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ดำเนินการทันทีหลังจากทำกิจกรรมในโครงการเสร็จ หรือหากเป็นชุดกิจกรรม

ก็ดำเนินการหลังจากกิจกรรมย่อยเสร็จ และสามารถนำผลการถอดบทเรียนนั้น ๆ ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาโครงการให้ประสบความสำเร็จในอนาคต (2) การถอดบทเรียนทั้งโครงการ หลังสิ้นสุดโครงการทั้งระบบ เป็นกระบวนการวิเคราะห์การปฏิบัติงานและบทเรียนความรู้ที่ลึกซึ้ง และประกอบด้วยรายละเอียดจำนวนมาก โดยเริ่มตั้งแต่ความเป็นมาของโครงการ กระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดโครงการ การถอดบทเรียนทั้ง 2 รูปแบบ ต้องใช้การวิเคราะห์เชิงลึก เช่น วิเคราะห์ด้วย SWOT เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ผลของการดำเนินโครงการ

การถอดบทเรียนมีหลายเทคนิค เช่น การวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ (After Action Review) การเล่าเรื่อง (Story Telling) การทำแผนที่ความคิด (Mind Map) การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม ซึ่งอาจใช้หลายวิธีร่วมกัน กรณีเทคนิคการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ ทำทันทีหลังเสร็จกิจกรรม เหมาะกับการถอดบทเรียนระหว่างปฏิบัติงานในโครงการ โดยผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกคน อาศัยคำถามดังนี้คาดหวังอะไรจากงานครั้งนี้ สิ่งที่บรรลุความคาดหวังคืออะไร เพราะอะไร สิ่งที่ยังไม่บรรลุความคาดหวังคืออะไร เพราะอะไร ถ้ามีงานแบบนี้อีก เราจะปรับปรุงข้อใดบ้าง อย่างไร ภายใต้หลักการ 1) เป็นธรรมชาติ สบาย ๆ อาจนั่งเก้าอี้หรือปูเสื่อนั่งในท่าที่สบายที่สุด 2) เรียบง่ายแต่มีแบบแผน (สัมพันธ์กัน แต่มีช่องว่างให้กัน) 3) เห็นหน้ากันทุกคน (เห็นรอยยิ้ม อุดมการณ์ และการพูดคุย) และ 4) เห็นข้อมูลเหมือนกันไปพร้อม ๆ กัน

ขั้นตอนที่ 6 การวางแผน (Planning) ในวงจรใหม่ เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยควรเน้นบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม การเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้มีการวางแผนให้มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนางาน เพื่อระบุปัญหา สาเหตุของปัญหา ทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา ประเมินและเลือกทางเลือกเพื่อการปฏิบัติกันใหม่ โดยนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการสะท้อนผลในขั้นตอนที่ 5 มาร่วมพิจารณาด้วย ซึ่งจะทำให้ได้แผนปฏิบัติการ และแผนพัฒนาส่วนบุคคลใหม่ขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งอาจมีบางอย่างทำต่อเนื่อง บางอย่างต้องหยุดไป หรือมีบางอย่างเพิ่มเติมเข้ามา

ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติ (Acting) เพื่อแก้ปัญหากันใหม่ เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยควรเน้นบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่กำหนดใหม่นั้น โดยมุ่งให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ให้มีการบันทึกผลการดำเนินงานทั้งของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย และจัดให้มีการพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นระยะ ๆ โดยคำนึงถึงหลักการ ดังกล่าวในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 8 การสังเกต (Observing) เพื่อสะท้อนผลกันใหม่ เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยควรเน้นบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้มีการสังเกตผลที่เกิดขึ้นจริง (Actual Effects) จากการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่กำหนดขึ้นใหม่ในขั้นตอนที่ 7

ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผล (Reflecting) เพื่อสรุปผลและถอดบทเรียนกันใหม่ เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยควรเน้นบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้มีการสะท้อนผลมีจุดมุ่งหมายและวิธีดำเนินการตามที่กล่าวขั้นตอนที่ 5

ขั้นตอนที่ 10 การสรุปผล (Conclusion)

1. การเล่าเรื่องจากงานที่ทำ (Stories at Work) ตามความจริงและเป็นกลาง (Factual and Neutral Manner) ของแต่ละขั้นตอน จากขั้นตอนที่ 1-9 ว่าทำอะไร ได้ผลเป็นอย่างไร โดยอาจ

มีภาพถ่าย ข้อมูล คำสัมภาษณ์ หรือหลักฐานอื่น ๆ แสดงประกอบให้เห็นชัดเจนขึ้นได้ (ไม่ตายตัว อาจนำเสนอรูปแบบอื่นที่เห็นว่าเหมาะสมกว่า) การนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยควรจัดทำเป็นระยะ ๆ หรือหลังเสร็จสิ้นการทำวิจัยแต่ละขั้นตอน ไม่รอจนกว่าเสร็จสิ้นทั้ง 10 ขั้นตอน มิฉะนั้นจะเกิดสภาพของภูเขาข้อมูล หรือสภาพได้หน้าลืมหลัง อาจมีผลทำให้นำเสนอข้อมูลไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ปฏิบัติจริง มีความสับสน อันเนื่องจากความเร่งรัดของเวลา ความเหนื่อยล้า ความหลงลืม

2. การเปลี่ยนแปลง (Change) ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง ซึ่งไม่ควรกำหนดความคาดหวังการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในระดับโครงการที่บรรจุในแผนปฏิบัติการ และแผนพัฒนาส่วนบุคคล เท่านั้น แต่ควรกำหนดความคาดหวังในลักษณะที่เป็นผลกระทบหรือผลลัพธ์ต่อเนื่องในระดับที่เป็นภาพรวมทั้งสถานศึกษาด้วย เนื่องจากเป็นการวิจัยในระดับวิทยาลัย (College-Wide) เช่น 1) การเปลี่ยนแปลงในคน วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การ 2) การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์การ 3) การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี 4) การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการและระบบการทำงาน เป็นต้น หรืออื่น ๆ แล้วแต่จะกำหนดอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงในตัวคนนั้น ควรคำนึงถึงทั้งระดับตัวบุคคล (Self) ระดับกลุ่ม (Group/Team) และระดับองค์การ (Entire Organization) ด้วย โดยพิจารณาทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์ นอกจากนั้น เนื่องจากการดำเนินการใดในสถานศึกษา มุ่งไปที่เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) คือ นักเรียน ดังนั้นหากการวิจัยส่งผลถึงนักเรียนด้วย จึงควรพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงในนักเรียนด้วยว่ามีอะไรบ้าง

3. การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน เป็นการเรียนรู้จากการกระทำ (Action Learning) หรือการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) จากการร่วมกันแก้ปัญหานั้น ๆ ในทุกขั้นตอนจากการวิจัย ว่ามีอะไรบ้าง เน้นการเรียนรู้เพื่อที่จะรู้อันจะนำไปสู่การคิดวิธีการแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้น

การเรียนรู้จากการกระทำ (Action Learning) ถือเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หากงานวิจัยไม่มีคำตอบเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้น มีแต่คำตอบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change) การกระทำนั้นก็เป็นเพียงการบริหารจัดการหรือการพัฒนาแบบปกติทั่วไป ที่ทำแล้วทำเลย ผ่านแล้วผ่านเลย ที่แม้จะมีวงจรการทำงานคล้ายคลึงกันก็ตาม การเรียนรู้จากการกระทำ มีพัฒนาการจากช่วงแรกของศตวรรษที่ 20 John Dewey นักการศึกษาชาวอเมริกันซึ่งเป็นผู้คิดค้นวิธีสอนแบบแก้ปัญหา และเป็นผู้เสนอแนวคิดที่ว่า การเรียนรู้เกิดจากการลงมือกระทำด้วยตนเอง (Learning by Doing) จากแนวคิดนี้ ได้นำไปสู่ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivist Learning Theory) ถือเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มากที่สุด ซึ่งในกลุ่มนี้มีความเชื่อว่า มีวิธีการแสวงหาความรู้และคำตอบในสิ่งต่าง ๆ ด้วยหลักการที่ว่าใช้ได้หรือไม่ ถ้าใช้ได้ก็คือทำได้ หมายความว่า “เป็นความจริง” เป็นการคิดที่แสวงหาวิธีการกระทำ นำมาใช้ให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ (Workability) เป็นประโยชน์เมื่อนำมาปฏิบัติได้จริง ประยุกต์ได้จริง (Adaptability) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนได้สร้างความรู้ที่เป็นของตนเองขึ้นมาจากความรู้ที่มีอยู่เดิมหรือจากความรู้ที่รับเข้ามาใหม่ที่เกิดจากความเข้าใจของตนเองและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้น (Active Learning) รูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดจากแนวคิดนี้ มีอยู่หลายรูปแบบได้แก่ เรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) เรียนรู้แบบช่วยเหลือกัน (Collaborative Learning)

เรียนรู้โดยการค้นคว้าอิสระ (Independent Investigation Method) รวมทั้งเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning)

การเรียนรู้จากการกระทำในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครอบคลุมในทุกรูปแบบของการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น เพราะเป็นการเรียนรู้ที่มีทั้งจากการร่วมมือ จากการช่วยเหลือกัน จากการค้นคว้าอย่างเป็นอิสระ และจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน ในการระบุว่าอะไรคือการเรียนรู้จากการกระทำ อาจตั้งคำถามว่า สิ่งที่ฉันจะทำให้ต่างไปในครั้งก่อนหน้าคืออะไร (What will I do differently next time?) ในลักษณะเป็นบทเรียนที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ถึงสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำจากสิ่งที่ทำหรือไม่ทำในครั้งนี้ เช่น เรียนรู้ว่าหากจัดทำแผนเพื่อแก้ปัญหานี้อีก จะไม่ทำอะไรบางอย่างดังเช่นที่ทำในครั้งนี้ แต่จะทำอะไรบางอย่างเนื่องจาก.....” เป็นต้น ทั้งนี้ การเรียนรู้จากการกระทำไม่หมายถึงความรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะ “รู้.....” จากการที่ผู้วิจัยได้รับการฝึกอบรมใหม่ เช่น รู้เทคนิคการวางแผน รู้เทคนิคการทำงานกับคนอื่น รู้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นต้น

4. องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในบริบทเฉพาะจากการพัฒนาในพื้นที่หนึ่ง ๆ ตามหลักการให้คนมีส่วนร่วมได้คิดค้นและสรุปเป็นทฤษฎีฐานรากจากการกระทำ เป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติ ไม่ใช่ความรู้จากการอ่านตำรา จากการฝึกอบรม ถือเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เช่นเดียวกัน หากงานวิจัยไม่มีคำตอบเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) มีแต่คำตอบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change) การกระทำนั้นก็เป็นเพียงการบริหารจัดการหรือการพัฒนาแบบปกติทั่วไป ที่ทำแล้วทำเลย ผ่านแล้วผ่านเลย แม้จะมีวงจรการทำงานคล้ายคลึงกันก็ตาม องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นเป็นความรู้ชั่วคราวชั่วขณะในบริบทหนึ่ง ๆ ซึ่งหากพิจารณาความรู้ภายใต้วิธีคิดปฏิบัตินิยมดังกล่าวในตอนต้น ก็หมายถึงการเรียนรู้เพื่อที่จะรู้อันจะนำไปสู่การคิดที่ดียิ่งขึ้นซึ่งนักคิดปฏิบัตินิยมจะไม่ตัดสินสิ่งที่ค้นพบต่อวิธีการแก้ปัญหาที่ดีปัญหาหนึ่ง ๆ ว่าถูกหรือผิด แต่จะเรียกสิ่งนั้นว่าความจริงชั่วขณะ (Temporary Truth) เพราะเมื่อเวลาผ่านไปและสังคมเปลี่ยนไป คำตอบที่เกิดขึ้น ณ เวลาหนึ่งก็จะล้าสมัย ไม่ใช่คำตอบสำหรับเวลาใหม่ที่ตามมา

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้น การนำเสนอว่าอะไรคือองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จึงกำหนดได้จากการพิจารณาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนการสะท้อนผล เช่น พิจารณาว่า จากการบูรณาการในแนวคิดระหว่างนักวิจัยที่มีความรู้เชิงทฤษฎีกับผู้ร่วมวิจัยที่มีความรู้เชิงประสบการณ์ในพื้นที่ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการทำงานหรือโดยภาพรวมทุกขั้นตอน ได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติอะไรที่แตกต่างไปจากทฤษฎีหรือแตกต่างไปจากที่เคยทำกันมาแต่เดิม เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการที่นำมาใช้แก้ปัญหาเชิงบูรณาการระหว่างทฤษฎีของผู้วิจัยและประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ไม่ใช่องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2.3 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

จากทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่นำมากล่าวถึงในข้อ 2.2 ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ต่างมีความเท่าเทียมกัน ในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ จึงมีความเป็นประชาธิปไตยสูง ต่างฝ่ายต่างแสดงบทบาทในการเป็นผู้กระทำหรือเป็นผู้นำ (active/leader) และในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ต้องการแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงกำหนดแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น แล้วนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ในช่วงการปฏิบัติงานตามแผน ก็จะมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน ก็มีการประเมินผลสรุปโดยภาพรวม แล้วมีข้อมูลย้อนกลับ

โดยเฉพาะในขั้นตอนการวางแผน (Planning) ผู้วิจัยควรแสดงบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพของงานที่เป็นปัญหา เพื่อระบุสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวัง ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา โดยให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวตามประสบการณ์และทุนความรู้ที่มีอยู่เดิมของพวกเขาก่อน จากนั้นจึงจะนำเอาแนวคิดเชิงวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษาไว้ในบทที่ 2 นำเข้าสู่วงสนทนากับพวกเขา ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขานำเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปปรับแก้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการ “ดึงศักยภาพจากภายในหรือให้มีการระเบิดจากภายใน (Inside-Out) ก่อน แล้วเสริมด้วยศักยภาพจากภายนอก (Outside-In)” และตามหลักการที่ว่า “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามความเชื่อที่ว่า “แนวคิดใหม่ในการพัฒนานั้น เชื่อว่าในวัฒนธรรมชุมชนนั้น ไม่ว่างเปล่า ในนั้นบรรจุด้วยพลังความสามารถ พลังภูมิปัญญาและพลังสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาชุมชน” และ “ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง...”

หากพิจารณาจากหลักการดังกล่าว ในขั้นตอนการวางแผนควรประกอบด้วยกิจกรรมการทำงาน 3 ระยะดังนี้ **ระยะที่ 1** การดึงศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาให้เต็มที่อาจใช้เวลา 1-2 วัน ให้พวกเขาได้ร่วมกันระดมสมองคิดอย่างเต็มที่โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่เขามีและเคยทำกันมาเพื่อกำหนดสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวังทางเลือกที่หลากหลาย การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของส่วนรวม ที่ประกอบด้วยโครงการจำนวนหนึ่ง **ระยะที่ 2** การพัฒนาแนวคิดเชิงวิชาการให้แก่ผู้ร่วมวิจัย

อาจใช้เวลา 1-2 วัน โดยผู้วิจัยนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ศึกษาไว้ในบทที่ 2 ไปถ่ายทอดให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้และเข้าใจถึงแนวทางการแก้ปัญหาในเชิงทฤษฎีตามประโยชน์ของทฤษฎีที่ว่า “...ช่วยชี้นำการตัดสินใจ ช่วยให้มองภาพองค์การได้ชัดเจนขึ้น ช่วยให้ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ ช่วยเป็นแหล่งของความคิดใหม่ ช่วยกำหนดกรอบของปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ช่วยจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ ช่วยสร้างสิ่งใหม่ ๆ ช่วยทำนายปรากฏการณ์” นอกจากการถ่ายทอดแนวคิดเชิงวิชาการแล้ว อาจเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม อาจให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม อาจให้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดวิสัยทัศน์และความรู้ความเข้าใจในแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องที่ทำวิจัยอย่างหลากหลาย **ระยะที่ 3** การบรรจบกันของธารสองสาย สายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี) โดยจัดกิจกรรมให้มีการบูรณาการความรู้เชิงวิชาการที่ได้รับ (ในระยะที่ 2) เข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคล (ในระยะที่ 1) ตามหลักการที่ว่า “...ทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล วนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ...” กิจกรรมนี้อาจใช้เวลา 1-2 วัน ซึ่งผลจากการบูรณาการร่วมกัน อาจเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้ 1) ยืนยันเอาตามสิ่งที่พวกเขากำหนดในระยะที่ 1 หรือ 2) เปลี่ยนความคิดใหม่ ยึดเอาตามแนวทางวิชาการที่ผู้วิจัยนำไปถ่ายทอดให้ หรือ 3) บูรณาการเข้าด้วยกันระหว่างสิ่งที่พวกเขาคิดแต่แรกและทฤษฎีใหม่ที่พวกเขาได้รับเสริมเพิ่มเติมเพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งจะมีองค์ประกอบอะไรบ้างขึ้นกับผู้วิจัยและร่วมวิจัยจะร่วมกันกำหนด แต่อย่างน้อยควรประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและวิธีการ (Ends and Means) ในการแก้ปัญหานั้นว่าจะทำเพื่ออะไร (What) และจะทำอย่างไร (How)

แนวคิดการบรรจบกันของธารสองสายนี้ หากพิจารณาหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้วิจัยจะเป็นเสมือนตัวแทนของคนที่มีความรู้เชิงวิชาการหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ขณะที่ผู้ร่วมวิจัยเป็นเสมือนตัวแทนของกลุ่มคนที่มีความรู้จากประสบการณ์ที่สะสมมาเป็นความรู้ที่ฝังตัว (Tacit Knowledge) จึงเป็นการผสมผสานกับระหว่างความรู้เชิงวิชาการกับความรู้จากประสบการณ์ หรืออีกนัยหนึ่งคือการผสมผสานกันระหว่างภาควิชาการกับภาคปฏิบัติเป็นสายธารสองสายที่มาบรรจบกัน คือ สายธารเชิงวิชาการหรือเชิงทฤษฎีที่ได้จากนักวิจัย กับสายธารเชิงประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในตัวของผู้ร่วมวิจัย จากแนวคิดดังกล่าว มีข้อที่ผู้วิจัยควรคำนึง 4 ประการ คือ

(1) การศึกษาและนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในบทที่ 2 จะต้องนำเสนอไว้อย่างมีจุดมุ่งหมาย อย่างมีความหมาย และอย่างมีประโยชน์ที่จะทำให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัย ไม่ใช่ทบทวนมาไว้อย่างเป็นไม้ประดับงานวิจัยหรือหิ้งพระประจำงานวิจัยที่ไม่มีการมาเซ่นไหว้เหลียวแลอีก

(2) ผู้วิจัยจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน เหมือนกับคำพูดที่มักพูดกันว่า “ทฤษฎีจัดปฏิบัติไม่ได้ หรือ ทฤษฎีก็คือทฤษฎี ปฏิบัติก็คือปฏิบัติ” เป็นต้น ต้องสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ ดังประโยชน์ของทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น นอกจากนั้นผู้วิจัยอาจสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกัน

ระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ หากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

(3) การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการต้องเป็นไปหลังจากที่ปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน โดยหากนำเสนอก่อน มีแนวโน้มที่ผู้ร่วมวิจัยจะยอมรับเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปใช้เลยมีอยู่สูง อาจเป็นเพราะความเคยชินกับการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) หรือเป็นผู้ตาม (Follower) ในระบบบริหารแบบสั่งการหรือแบบบนสู่ล่าง (Top-Down Approach) ที่ฝังรากมานาน หรืออาจเป็นเพราะแนวโน้มที่จะเชื่อฟังผู้วิจัยเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ซึ่งจะทำให้การวิจัยมีแนวโน้มที่อิทธิพลของความรู้เชิงวิชาการ (Explicit Knowledge) ที่สำเร็จรูปจากภายนอกจะมีมาก จนความรู้ส่วนตัวที่สะสมจากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของผู้ร่วมวิจัยไม่ได้ถูกนำออกมาใช้

(4) การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการของผู้วิจัยจะต้องนำเสนอแบบไม่ยัดเยียด ไม่ชี้นำ หรือไม่ให้มีอิทธิพลต่อการนำไปปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย แต่ต้องคำนึงถึงการเป็นทางเลือก การเป็นตัวเสริม โดยยึดหลักการ “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามแนวคิดที่ว่า “...ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง...”

จากทัศนะเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะในขั้นตอนของการวางแผน เป็นเหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัยต้องมีการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความรับผิดชอบ (Responsibility Skills) ที่จะนำเสนอผลจากการศึกษาในลำดับต่อไปข้างล่างนี้ ว่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนการวางแผน หลังจากที่ปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขานำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปปรับแก้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น และเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องได้ตระหนักว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน และทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล วนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ เป็นต้น รวมทั้งเพื่อสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ สำหรับผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู มีดังต่อไปนี้ตามลำดับ

2.3.1 ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

Campbellsville University Online Programs (2019) ได้กล่าวว่า ตลอดอาชีพที่มีความหลากหลาย ครูส่วนใหญ่ยังคงมีบทบาทความเป็นผู้นำมากมาย บางคนเป็นผู้นำในหมู่นักเรียนในขณะที่คนอื่น ๆ มีอิทธิพลต่อเพื่อนนักการศึกษาและชุมชน อย่างไรก็ตามในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาความเป็นผู้นำของครูได้กลายเป็นบทบาทที่พวกเขาต้องรับอย่างเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น

The Center for Comprehensive School Reform and Improvement ได้กำหนดความหมายของภาวะผู้นำของครูว่าเป็น “กระบวนการที่ครูแต่ละคนหรือโดยรวมมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ครูใหญ่ และสมาชิกคนอื่น ๆ ในชุมชนโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความสำเร็จของนักเรียน"

ผู้นำครูก้าวออกไปนอกห้องเรียนเพื่อนำความเชี่ยวชาญของพวกเขาไปสู่แพลตฟอร์มที่ใหญ่ขึ้น เช่น การสร้างอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการศึกษา ต่อวิถีปฏิบัติ และต่อการเติบโตในวงการศึกษาในชุมชนของพวกเขา พวกเขาอาจช่วยครูคนอื่นปรับปรุงความสามารถในการสอนนักเรียน หรืออาจเป็นผู้นำทีมเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน โรงเรียน และชุมชนได้ดีขึ้น บางคนให้ความสำคัญกับการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการช่วยให้ผู้ปกครองช่วยลูก ๆ เรียนรู้ได้ดีขึ้น ในขณะที่คนอื่น ๆ ผลักดันให้มีการปฏิรูปด้วยวิธีการทางการเมือง กล่าวโดยสรุป คือรายการความรับผิดชอบที่ ผู้นำครูต้องดำเนินการดูเหมือนจะไม่มีที่สิ้นสุด ผู้นำครูไม่ได้มีอำนาจเหนือเพื่อนเสมอไป ในความเป็นจริงมันอาจจะดีกว่าถ้าพวกเขาไม่แสดงอำนาจเช่นนั้น The Center for Comprehensive School Reform กล่าวว่า “การแต่งตั้งหัวหน้าครูโดยผู้บริหารโดยไม่มีความคิดเห็นจากครู ความไม่แน่ใจเกี่ยวกับผู้นำครูกับขอบเขตหลักของความเป็นผู้นำ และการสื่อสารและข้อเสนอแนะที่ไม่เพียงพอระหว่างผู้นำครู ครูใหญ่ และเจ้าหน้าที่ทุกคน สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งได้”

College of Education & Human Development, Delaware University (n.d.) ได้กล่าวว่า มีความต้องการความเป็นผู้นำของครูในโรงเรียนและสถาบันต่าง ๆ ทั่วประเทศอย่างมาก ความเป็นผู้นำของครู คือกระบวนการที่ครูทำงานร่วมกันกับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกในชุมชนอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงแนวทางการสอนที่เสริมสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนำไปสู่การเป็นห้องเรียนที่ดีขึ้น ผู้นำครูมีทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำโรงเรียนและการริเริ่มและโครงการระดับเขต เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือการอำนวยความสะดวกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ผู้นำครูอาจจะอยู่ในห้องเรียนซึ่งเป็นที่ที่พวกเขาหลงใหลและรู้สึกว่าพวกเขาสามารถสร้างผลกระทบได้มากที่สุด อย่างไรก็ตามหลายคนขยายอาชีพไปสู่บทบาทที่เป็นกุญแจสำคัญในการช่วยปรับปรุงการสอน ผลลัพธ์ทางการศึกษาของนักเรียนและการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน

Brandman University (2019) ได้กล่าวว่า ครูผู้สอนที่มีทักษะพลังที่จะสร้างความแตกต่างในชีวิตของนักเรียนอย่างแท้จริง แต่นักการศึกษาที่เป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำในสาขาวิชานั้นสามารถสร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่กว่าได้ ครูที่เรียนรู้ที่จะแปลแนวทางปฏิบัติในชั้นเรียนที่ประสบความสำเร็จให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันที่สามารถช่วยขับเคลื่อนโรงเรียน เขต หรือแม้แต่อุตสาหกรรมไปข้างหน้าจะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนที่อยู่นอกห้องเรียนด้วย

วิถีอาชีพของครูไม่ได้เป็นไปตามการไต่เต้าเพื่อขึ้นสู่จุดสูงสุดแบบเดียวกับอาชีพอื่น ๆ โดยทั่วไปแล้วผู้สอนที่ช่ำชองและมีประสบการณ์หลายปีจะมีหน้าที่รับผิดชอบเช่นเดียวกับครูใหม่ แต่ก็มีหลายแนวทางในการพัฒนาเป็นผู้นำในสาขาของตน

ความเป็นผู้นำของครูคืออะไร? The U.S. Department of Education ระบุว่าคุณภาพของครูในชั้นเรียนและความแข็งแกร่งของผู้นำของสถาบันเป็นปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน 2 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการของเด็กมากที่สุด ครูที่เป็นผู้นำทางการศึกษาคว้าโอกาสที่จะก้าวออกไปนอกห้องเรียนเพื่อมีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาโดยรวม

Center for Teaching Quality, National Board for Professional Teaching Standards และNational Education Association ได้ร่วมกันสร้าง Teacher Leadership Institute องค์กรที่ทำงานร่วมกันนี้ได้จัดทำรายงานเกี่ยวกับความสามารถในการเป็นผู้นำของครูซึ่งยืนยันว่าการเป็นผู้นำของครูไม่ใช่งานที่ต้องแยกออกจากกัน แต่เป็นวิธีการฝึกฝนการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการเติบโตของนักเรียน เพื่อนร่วมงาน เขต และระบบโรงเรียนโดยรวมอย่างต่อเนื่อง

รายงานระบุว่าผู้นำครูไม่ได้ทำเพียงเพื่อการพัฒนาตนเอง แต่เพื่อมุ่งมั่นที่จะช่วยให้ผู้อื่นบรรลุศักยภาพโดยมีเป้าหมายที่ครอบคลุมในการปรับปรุงการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมห้องเรียนของนักเรียนด้วย

Association for Supervision and Curriculum Development เผยว่ามีผู้นำครูทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำครูที่เป็นทางการมีบทบาทระดับสูง เช่น ประธานแผนก ผู้ฝึกสอนการสอน หรือผู้บริหารโรงเรียน ส่วนครูที่เป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นเองมากขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น นักการศึกษาสามารถริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเสนอโปรแกรมใหม่ อิทธิพลของพวกเขาเกิดจากความเคารพที่พวกเขาได้รับจากเพื่อนร่วมงานผ่านความเชี่ยวชาญด้านการสอนมากกว่าบทบาทที่เป็นทางการ

นอกเหนือจากภายในโรงเรียนแล้วครูสามารถมีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการประเมินครูในเขตหรือทีมสร้างหลักสูตร พวกเขายังสามารถนำเสนอในการประชุมระดับภูมิภาคหรือระดับชาติหรือทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการมาตรฐานของรัฐ หรือจะแค่เป็นปากเป็นเสียงแทนครูคนอื่น ๆ ในการประชุมคณะกรรมการโรงเรียนก็สามารถสร้างบทบาทของคุณในฐานะผู้นำได้

Wattleton (n.d.) ได้กล่าวว่า ครูผู้นำวางการเรียนรู้ของนักเรียนให้เป็นเป้าหมายหลักและทำงานในห้องเรียนของตนเองเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นี่เป็นและควรเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการเป็นผู้นำของครู นอกจากนี้ครูผู้นำยังทำงานร่วมกับนักการศึกษาคนอื่น ๆ เพื่อขยายการเรียนรู้ของตนเอง เร่งขับเคลื่อนความพยายามในการปรับปรุงโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จผ่านการพัฒนาวิชาชีพและสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน บทบาทของครูผู้นำทั้ง 4 ได้แก่ การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ขยายการเรียนรู้ของตนเอง ร่วมมือกันเพื่อปรับปรุงโรงเรียน และสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน ซึ่งพัฒนามาจากความรู้ความทุ่มเท และประสบการณ์ แต่ความเป็นผู้นำของครูไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่ที่ “ระยะเวลาการทำงาน” เท่านั้น สิ่งนี้สามารถพัฒนาและฟูมฟักได้ในตัวครูทุกคน

Boyd-Dimock and McGre (n.d.) ได้กล่าวว่า แนวคิดเรื่องความเป็นผู้นำของครูไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เมื่อไม่นานมานี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ในอดีตบทบาทความเป็นผู้นำของครูถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตและกำหนดไว้เป็นสิทธิพิเศษของผู้บริหารโรงเรียน ครูดำรงตำแหน่งหัวหน้าทีม ประธานแผนก ผู้นำสมาคม และนักพัฒนาหลักสูตรมายาวนาน ในบทบาทเหล่านี้ครูมักทำหน้าที่เป็น "ตัวแทน" แทนที่จะเป็น "ผู้นำ" ที่ออกกฎการเปลี่ยนแปลง (Livingston, 1992) นอกจากนี้บทบาทความเป็นผู้นำสำหรับครูมักขาดความยืดหยุ่นและต้องใช้เวลาและพลังงานอย่างต่อเนื่องยาวนาน บ่อยครั้งที่การตัดสินใจรับงานของผู้นำมักเท่ากับการตัดสินใจที่จะลาออกจากการสอนมาสู่การบริหาร

เมื่อเร็ว ๆ นี้รายงานเกี่ยวกับสถานะทางการศึกษาของครูได้แสดงถึงการเรียกร้องที่ชัดเจนและน่าสนใจสำหรับบทบาทที่แตกต่างกันสำหรับครูและได้เพิ่มการพัฒนาวิชาชีพอย่างมาก(Carnegie, 1986; Holmes 1986) ในขณะที่ตระหนักถึงความเป็นศูนย์กลางของการสอนของครู รายงานเน้นย้ำถึงความจำเป็นที่ครูจะต้องขยายขอบเขตอิทธิพลให้ไกลกว่าห้องเรียนไปสู่กิจกรรมความเป็นผู้นำที่กระทบทั่วทั้งโรงเรียน

การสนับสนุนวิชาชีพครูและบทบาทความเป็นผู้นำที่เพิ่มขึ้นนั้นมาจากความเข้าใจที่ว่าครูอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดในการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน เนื่องจากพวกเขาได้มีการติดต่อกับผู้เรียนทุกวัน ยิ่งไปกว่านั้นพวกเขายังสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง (Howey, 1988; Livingston, 1992) การเคลื่อนไหวเพื่อขยายบทบาทของครูยังได้รับแรงบันดาลใจจากความต้องการอย่างต่อเนื่องในการดึงดูดและรักษาครูที่มีคุณสมบัติเพียบพร้อม

Jackson, Burrus, Bassett and Roberts (2010) ได้กล่าวว่า ที่มาคำจำกัดความครูกลายเป็นผู้นำเมื่อพวกเขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อ ที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มีส่วนช่วยในการปรับปรุงโรงเรียน สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการศึกษา Childs-Bowen et al (2000) ความเป็นผู้นำของครูช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามหลักการเพื่อส่งเสริมความสำเร็จให้เกิดขึ้นทั่วทั้งโรงเรียน ผู้นำครูเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนและเชื่อมโยงโรงเรียนและชุมชนเข้าด้วยกัน และพัฒนาภารกิจทางสังคมและคุณภาพชีวิตของชุมชน Crowther et al (2002) ความเป็นผู้นำของครูเป็นชุดของทักษะที่แสดงให้เห็นโดยครูที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อนักเรียนนอกห้องเรียนและที่อื่น ๆ Danielson (2006) ความเป็นผู้นำของครูครอบคลุม “ขอบเขตความมุ่งมั่นและความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างกัน” ดังนั้นจึงมีความมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมายทางศีลธรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนความเข้าใจในบริบททางการศึกษาและกระบวนการเปลี่ยนแปลง Fullan (1994) ความเป็นผู้นำของครูคือการระดมคุณลักษณะที่มีอยู่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของนักเรียนในระดับเริ่มต้น ผู้นำครูพยามเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันและการเป็นผู้นำร่วมกันในกิจกรรมประจำวันในโรงเรียน Institute for Educational Leadership (2001) ผู้นำครูเป็นผู้นำทั้งในและนอกห้องเรียน ผู้นำครูเป็นสมาชิกและมีส่วนร่วมในชุมชนของผู้เรียนครู พวกเขามีอิทธิพลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง Katzenmeyer & Moller (2001) ผู้นำครูมีอิทธิพลนอกห้องเรียนและมีอิสระในการทำงานของตนเอง ถึงแม้ว่าพวกเขาไม่ได้มีส่วนร่วมในงานด้านการจัดการหรือการกำกับดูแล Murphy (2005) ผู้นำครูมีความสามารถในการกระตุ้นให้ครูและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงและเริ่มคิดถึงการมีส่วนร่วมในสิ่งที่โดยปกติแล้วพวกเขาจะไม่เคยพิจารณามาก่อน Wasley (1991) ความเป็นผู้นำของครูเป็นแนวคิดที่เน้นให้ครูมีตำแหน่งสำคัญและเป็นศูนย์กลางในโรงเรียน York-Barr & Duke (2004)

Cambridge Assessment International Education (n.d.) ได้กล่าวว่า คำจำกัดความของภาวะผู้นำมีหลายประการ อย่างไรก็ตาม คำจำกัดความส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำบอกเป็นนัยว่า หมายถึง บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งสร้างอิทธิพลโดยตั้งใจเหนือบุคคลหรือกลุ่มอื่น เพื่อจัดโครงสร้างกิจกรรมและความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กร แนวความคิดในการเป็นผู้นำแตกต่างกันไปตามผู้ที่ใช้อิทธิพล ลักษณะของอิทธิพลนั้น จุดประสงค์ และผลลัพธ์ในการใช้อิทธิพลซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นที่เข้าใจว่าเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลทางสังคม

Brandman University (n.d.) ได้กล่าวว่า จุดประสงค์หลักของความเป็นผู้นำทางการศึกษาคือการรับประกันความสำเร็จทางวิชาการผ่านกระบวนการ การฝึกอบรม และการปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน น่าเสียดายที่ความสำเร็จนี้ไม่สามารถรับประกันหรือสำเร็จได้หากปราศจากความช่วยเหลือและความร่วมมือจากทุกคนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนักเรียน ผู้ปกครอง ครู ผู้กำหนดนโยบาย และแม้แต่ประชาชนทั่วไป จากมุมมองทางธุรกิจ ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นวิธีการควบคุมคุณภาพและการจัดการทางวิชาการ นี่คือกระบวนการที่แท้จริงของความเป็นผู้นำทางการศึกษา:

- สร้างวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จทางวิชาการในนักเรียนทุกคนโดยไม่คำนึงถึงระดับฐานะทางสังคม
- ปรารถนาที่จะรักษาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ตอบสนอง ถูกสุขอนามัย และปลอดภัย
- มอบหมายความรับผิดชอบให้ทุกคนที่เกี่ยวข้อง
- ปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรและวิธีการสอน
- ระบบการศึกษาได้รับและปรับใช้เครื่องมือและเทคนิคการจัดการในปัจจุบัน

Danielson (n.d.) กล่าวว่า คำว่าภาวะผู้นำของครู หมายถึง ชุดของทักษะที่แสดงโดยครูที่ยังคงสอนนักเรียนแต่ยังมีอิทธิพลที่แผ่ออกจากห้องเรียนของตนเองไปยังผู้อื่นภายในโรงเรียนของตนเองและที่อื่น ๆ เป็นการระดมและเติมพลังให้ผู้อื่นโดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามความรับผิดชอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสอนและการเรียนรู้ การระดมกำลังและการเพิ่มพลังไม่ได้เกิดขึ้นเนื่องจากบทบาทของผู้นำในฐานะเจ้านาย (ซึ่งอย่างเช่นกรณีของครูใหญ่) แต่เป็นเพราะบุคคลนั้นเชี่ยวชาญและโน้มน้าวใจ ดังนั้นลักษณะสำคัญของผู้นำครูคือความเชี่ยวชาญและทักษะในการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในงานที่ซับซ้อน นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความหลงใหลอย่างแน่วแน่ในภารกิจหลักของโรงเรียนและความกล้าหาญที่จะเผชิญหน้ากับอุปสรรคในการบรรลุภารกิจนั้น

เนื่องจากการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมักเกี่ยวข้องกับการทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างจากที่เคยทำมาในอดีต ความเป็นผู้นำของครูจึงมักต้องการการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ไม่เสมอไป หลายครั้งการปรับปรุงเกิดขึ้นเมื่อผู้นำครูกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะและความคิดในการทำงานมากขึ้นไม่ได้กระตุ้นให้พวกเขาทำสิ่งที่แตกต่างออกไป แต่ทำให้ดีขึ้น ในบางครั้งผู้นำครูก็มองเห็นโอกาสในการสร้างแนวปฏิบัติที่จะปรับปรุงโปรแกรมของโรงเรียน ในสถานการณ์เหล่านั้น ความเป็นผู้นำของครูต้องการความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่นให้ใช้แนวทางปฏิบัติใหม่ แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องไม่ใช่การนำโปรแกรมใหม่ซึ่งมีหลักฐานยืนยันคุณภาพไว้อย่างดีอยู่แล้ว (Loucks-Horsley, 1996) แต่เป็นการสำรวจการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ

Cosenza (2015) ได้กล่าวว่า แม้ว่าจะไม่มีคำจำกัดความทั่วไปสำหรับภาวะผู้นำของครู แต่แนวคิดนี้ก็ยังก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องในฐานะองค์ประกอบสำคัญสำหรับทั้งความสำเร็จของโรงเรียนและทางวิชาชีพของครู (Boles & Troen, 1994; Dozier, 2007; Greenlee, 2007; Lieberman, 1987; Smith, 1999) ครูต้องได้รับโอกาสให้ออกจากห้องเรียนที่ต้องอยู่ลำพังเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำ (Dozier, 2007) ในขณะที่มีครูบางคนที่มองว่าความเป็นผู้นำของครูเป็นบทบาทการบริหารในบริบทที่เป็นทางการ แต่บางคนก็มองว่าเป็นโอกาสใด ๆ ก็ได้ที่ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (Donaldson & Johnson, 2007) The Institute for Educational

Leadership (2001) ให้คำจำกัดความที่กว้างและก้าวหน้า แนะนำว่าความเป็นผู้นำของครูไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับอำนาจ แต่เกี่ยวกับครูที่เผยแพร่การปฏิบัติของตนออกไปนอกห้องเรียนด้วยการแสวงหาความท้าทายเพิ่มเติมและโอกาสในการเติบโต ครูคุ้นเคยกับการทำงานอย่างโดดเดี่ยวภายในขอบเขตของห้องเรียนของตนเองมานานแล้ว การก้าวไปไกลกว่าห้องเรียนด้วยการให้ข้อมูลในที่ประชุม แบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ทำงานกับชุมชน ทำงานร่วมกับคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย และการให้คำปรึกษาแก่ผู้สมัครครูเป็นตัวอย่างของความท้าทายเพิ่มเติมที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Petrie, 1995) ภาวะผู้นำของครูเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จของนักเรียน ซึ่งต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อนักเรียน (Smith, 1999) ซึ่งรวมถึงพื้นฐานต่าง ๆ เช่น การจัดตารางเรียนและการเลือกหนังสือเรียน รวมไปถึงการทำงานร่วมกันเพื่อแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ให้คำปรึกษานักเรียนครู ให้การสนับสนุนครูใหม่ และการเข้าถึงข้อมูลนักเรียนเพื่อให้สามารถแจ้งแนวทางการสอน (NCATE, 2001) ความเป็นผู้นำของครูเป็นความพยายามร่วมกันที่ส่งเสริมให้ครูมีส่วนสนับสนุนในเชิงบวกต่อชุมชนโรงเรียน ในขณะเดียวกันก็สร้างความคาดหวังให้กับครูทุกคน (Greenlee, 2007) Danielson (2006) เสนอว่าภาวะผู้นำของครูไม่ได้เกี่ยวกับบทบาทที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ แต่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการโดยหาได้จากการกระทำเฉพาะบางอย่าง ผู้นำครูเหล่านี้มีชุดทักษะที่ไม่เพียงแต่ทำให้พวกเขามีประสิทธิภาพในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังช่วยให้พวกเขาใช้อิทธิพลนอกห้องเรียนด้วย York-Barr และ Duke (2004) เสนอว่าภาวะผู้นำของครูเป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่ไม่เหมือนใครซึ่งยืมมาจากแนวคิดการเป็นผู้นำหลายแนวที่เน้นการทำงานร่วมกันมากกว่าการใช้อำนาจแค่บุคคลเพียงคนเดียว

โดยสรุป จากผลการศึกษาทัศนะของแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเพื่อใช้ในงานวิจัยนี้ว่า **ภาวะผู้นำทางการศึกษาของครู** หมายถึง กระบวนการที่ครูมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน โน้มน้าวใจผู้อื่นให้ใช้แนวทางปฏิบัติใหม่ เป็นนักพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความสำเร็จของนักเรียน ยึดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก ทำงานเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีทักษะและความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามหลักการ เพื่อส่งเสริมความสำเร็จให้เกิดขึ้นทั่วทั้งโรงเรียน เป็นแบบอย่างที่ดี

2.3.2 ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

Campbellsville University Online Programs (2019) กล่าวว่า ครูผู้นำไม่ได้มีอำนาจเหนือเพื่อนร่วมงานเสมอไป ในความเป็นจริงมันอาจจะดีกว่าถ้าพวกเขาไม่ทำ The Center for Comprehensive School Reform กล่าวว่า “การแต่งตั้งหัวหน้าครูโดยผู้บริหารโดยไม่มีความคิดเห็นจากครู ความไม่แน่ใจเกี่ยวกับผู้นำครูกับขอบเขตหลักของความเป็นผู้นำ และการสื่อสารและข้อเสนอแนะที่ไม่เพียงพอระหว่างผู้นำครู ครูใหญ่ และเจ้าหน้าที่ทุกคน สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งได้”

ความเป็นผู้นำของครูจะดีที่สุดเมื่อผู้นำเป็นแบบธรรมชาติ ผู้นำครูจะได้รับการเคารพ ไม่ใช่กลัว และพวกเขาจะร่วมมือและดูแลกันแทนที่จะบังคับ

ความสำคัญของการเป็นผู้นำของครู (The Importance of Teacher Leadership)

แม้ว่าครูจะมีบทบาทความเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในโรงเรียนและชุมชนมาโดยตลอด แต่ตอนนี้สิ่งสำคัญยิ่งกว่าที่เคยคือ การกำหนดและสนับสนุนความเป็นผู้นำของครู

The Association for Supervision and Curriculum Development กล่าวว่า “บทบาทของโรงเรียนกำลังเปลี่ยนไป ทั้งในฐานะสถาบันและคุณค่าที่พวกเขานำมาให้และมอบให้กับสังคม ไม่ได้เป็นเพียงการก้าวไปสู่งานหรือธุรกิจอีกต่อไป โรงเรียนทำหน้าที่เป็นสถาบันสำคัญที่ช่วยสร้างความเติบโตและพัฒนาเยาวชนของเราในฐานะพลเมืองและในฐานะสมาชิกที่มีส่วนร่วมในสังคม”

งานใหญ่นี้ต้องการผู้นำทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน และแจ้งข่าวสาร ในขณะที่ครูทุกคนสามารถเป็นผู้นำและมีอิทธิพลได้ แต่กรอบการทำงานที่กำหนดว่าความหมายของการเป็นผู้นำครูคืออะไรนั้นจะช่วยให้ผู้นำครูประสบความสำเร็จ บทบาทที่สำคัญนี้ต้องการการสนับสนุนและการเห็นพ้องจากนักการศึกษาคนอื่น ๆ

บทบาทในการเป็นผู้นำของครู (Roles in Teacher Leadership)

บทบาทในการเป็นผู้นำของครูแตกต่างกันไปมาก ผู้นำครูทุกคนไม่ว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำโดยผ่านการรับรองและตำแหน่งงานหรือเพียงแค่พวกเขาสร้างความแตกต่างในโรงเรียนของพวกเขาโดยทำให้เป็นชุมชนก็เป็นการขับเคลื่อนการศึกษา นี่เป็นเพียงไม่กี่บทบาทที่พวกเขาอาจรับ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน (Instructional Specialists)

การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนช่วยให้ครูปรับกลยุทธ์การสอนและนำแนวคิดการสอนใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในห้องเรียนของตน ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอนใช้เวลาส่วนใหญ่ในการค้นคว้าหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถใช้บทเรียนและแหล่งข้อมูลล่าสุดและมีประสิทธิภาพสูงสุดในห้องเรียนของตนได้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอนมักจะเป็นผู้สอนเองด้วย พวกเขามีบทบาทนี้เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาโดยรวมของโรงเรียนและช่วยให้เพื่อนนักการศึกษาเติบโต

ที่ปรึกษา (Mentors)

ผู้นำครูหลายคนสวมบทบาทเป็นที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ครูคุ้นเคยกับโรงเรียน หลักสูตร แนวปฏิบัติ และวัฒนธรรม ที่ปรึกษาเป็นสิ่งล้ำค่าเมื่อต้องสร้างความมั่นใจว่ามีการสื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานและทำให้ครูรุ่นใหม่รู้สึกได้รับการต้อนรับจากชุมชนโรงเรียน ไม่ใช่แค่ครูใหม่เท่านั้นที่ต้องการที่ปรึกษา ที่ปรึกษาสามารถช่วยให้ครูที่อยู่ทก่อนเติบโตหรือช่วยให้ผู้ปกครองเข้าใจวิธีกระตุ้นลูกนอกห้องเรียน

วิทยากรและบล็อกเกอร์ (Speakers and Bloggers)

ผู้นำครูบางคนชอบพูดในการประชุมระดับอาชีพและการประชุมของชุมชนเกี่ยวกับสาขาที่ตนเชี่ยวชาญหรือเป็นตัวแทนจากโรงเรียนของตน ครูคนอื่น ๆ อาจเขียนบล็อกหรือเขียนชิ้นงานสำหรับการตีพิมพ์ ผู้นำครูเหล่านี้ช่วยให้โรงเรียนและชุมชนเป็นที่สนใจและเผยแพร่อิทธิพลของพวกเขานอกเหนือจากเพียงในโรงเรียนแห่งเดียว การเขียนบล็อกและการพูดเป็นวิธีที่ดีในการนำนักการศึกษาจำนวนมากในชุมชนต่าง ๆ

โค้ชข้อมูล (Data Coaches)

ข้อมูลมีบทบาทอย่างมากในการสอน แต่นักการศึกษาทุกคนไม่ทราบว่าจะทำอย่างไรกับ

ข้อมูลจำนวนมาก โค้ชข้อมูลช่วยแนะนำเพื่อนในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการสอน ครูที่มีความสามารถพิเศษด้านตัวเลขจะมีบทบาทในการเป็นผู้นำและช่วยผลักดันแนวปฏิบัติด้านการศึกษาของโรงเรียนไปข้างหน้าอย่างแท้จริง

ผู้สนับสนุนทางการเมือง (Political Advocates)

ครูและนักเรียนจำเป็นต้องมีตัวแทนจากรัฐบาลเพื่อให้ครูทำผลงานได้ดีที่สุด Anthony Colucci ครูที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการระดับชาติและรองประธาน Brevard Federation of Teachers กล่าวว่า “การสนับสนุนค่าจ้างครู เวลาในการวางแผนและสามัญสำนึกที่มากขึ้นในนโยบายการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำของครู” ผู้นำครูสามารถพูดจากมุมมองของตำแหน่งที่มีประสบการณ์ ในนามของโรงเรียนและเพื่อนนักการศึกษาในเวทีสาธารณะ

แม้ว่างานเหล่านี้จะแตกต่างกัน แต่ทั้งหมดมีเป้าหมายในการนำครูมารวมกัน ช่วยให้พวกเขาเก่งขึ้น และสนับสนุนแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

Baldanza (2019) เป็นผู้เขียน Professional Practices และที่ปรึกษาอาวุโสของ Just ASK อาศัยอยู่ในเมือง Arlington รัฐ Virginia จนกระทั่งเมื่อไม่นานมานี้เธอทำงานให้กับ School District of Palm Beach County ในรัฐ Florida ซึ่งเธอเป็นผู้อำนวยการด้านการปฏิรูปโรงเรียนและความรับผิดชอบ; ก่อนหน้านั้นเธอเป็นผู้อำนวยการโครงการของรัฐบาลกลางและรัฐ ได้กล่าวถึง ครูในฐานะผู้นำในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Teachers as Leaders in Professional Practices for the 21st Century Leader) ว่า เมื่อฉันเริ่มสอน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Sited-based Management) กำลังเป็นที่นิยม โดยปกติแล้วครูผู้ที่ต้องการเป็นผู้บริหารจะได้รับมอบหมายงานด้านการจัดการและการบริหารทุกประเภท จากนั้นเราเรียกครูเหล่านี้ว่าผู้นำครู สิ่งนี้เตือนตัวฉันเองว่าเมื่อเรารู้มากขึ้น เราก็ทำได้ดีขึ้น ฉันรู้ว่านั่นไม่ใช่ความเป็นผู้นำของครูที่แท้จริงแม้ว่าความตั้งใจนั้นจะดูยิ่งใหญ่ก็ตาม ความเป็นผู้นำของครูที่แท้จริงคือการเชื่อมโยงครูและครูใหญ่เข้าในพันธกิจร่วมกัน: ซึ่งก็คือการปรับปรุงการเรียนรู้เพื่อนักเรียน เราทราบดีว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการศึกษาของเด็กคือครู เมื่อเราเชิญและรวบรวมครูผู้เชี่ยวชาญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั่วทั้งโรงเรียน เราจะไม่ถอดครูที่ดีที่สุดของเราออกจากห้องเรียนเพื่อมาเป็นผู้ดูบริหารแต่เราจะขยายขอบเขตการเข้าถึงความรู้ของพวกเขา ฉันได้สำรวจแนวคิดของภาวะผู้นำร่วมที่ฝังอยู่ในมาตรฐานวิชาชีพผู้นำด้านการศึกษา (PSEL) มาตรฐานที่ 7: ชุมชนวิชาชีพสำหรับครูและเจ้าหน้าที่ **(Professional Standards for Education Leaders (PSEL) Standard 7: Professional Community for Teachers and Staff)** ในประเด็นการปฏิบัติทางวิชาชีพสำหรับผู้นำศตวรรษที่ 21 (Professional Practices for the 21st Century Leader) ฉันค้นพบว่าโรงเรียนมีความซับซ้อนมากกว่าและยุ่งยากน้อยกว่า เมื่ออ้างอิงตามข้อมูลของ Johnston, Coughlin และ Berger เกี่ยวกับ Leading in Complexity และฉันได้แบ่งปันแนวคิดที่สำคัญบางประการสำหรับงานของเราในการเป็นผู้นำครู ฉันเสนอเงื่อนไขที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำของครู วิธีค้นหาและยกระดับผู้นำครู และเป็นเครื่องมือที่ช่วยประเมินความสามารถของโรงเรียนในการมีภาวะผู้นำของครู

ทำไมต้องเป็นผู้นำของครู (Why Teacher Leadership?)

Charlotte Danielson ได้ถกเถียงใน The Many Faces of Leadership ในประเด็นที่โน้มน้าวใจเกี่ยวกับความจำเป็นในการมีผู้นำครู เธอได้ยกประเด็น 4 ข้อต่อไปนี้ที่ยังไม่เคยมีการ

เปลี่ยนแปลง แต่สามารถทำได้และจำเป็นต้องทำเสมอ

การสอนเป็นอาชีพแบน (Teaching is a Flat Profession)

โดยพื้นฐานแล้วความรับผิดชอบของครูผู้มีประสบการณ์กว่า 20 ปี ก็เหมือนกับครูที่เพิ่งได้รับใบอนุญาต ในหลาย ๆ สภาพแวดล้อมวิธีเดียวที่ครูจะขยายอิทธิพลของตนได้คือการเป็นผู้บริหาร และสำหรับหลาย ๆ คนงานนี้ไม่น่าสนใจ

ครูหลายคนดำรงตำแหน่งในโรงเรียนนานกว่าผู้บริหาร (Many teachers' tenure in schools is longer than that of administrators) ในหลาย ๆ กรณีที่ผู้บริหารจะอยู่ในตำแหน่งเป็นเวลา 3-5 ปี ในขณะที่ครูอยู่ในตำแหน่งนานกว่า บ่อยครั้งที่ครูมีความทรงจำของสถาบันและถือเป็นผู้รักษาด้านวัฒนธรรม

ความคาดหวังต่อผู้บริหารสมัยใหม่ดูแทบจะเป็นไปไม่ได้ที่จะตอบโจทย์ (The demands of the modern principalship are practically impossible to meet) ครูใหญ่ในปัจจุบันได้รับความคาดหวังว่าจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้จัดการที่มีความสามารถ และผู้นำด้านการเรียนการสอน นอกจากนี้อาจารย์ใหญ่ยังเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในทุกสิ่ง ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะพึ่งพาผู้อื่นเพื่อไปสู่เป้าหมายในการปรับปรุงโรงเรียนต่อไป

ครูใหญ่มีความเชี่ยวชาญจำกัด (Principals have limited expertise) ครูใหญ่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนด้านหนึ่งเช่นเดียวกับนักการศึกษาทุกคน ครูใหญ่ไม่สามารถเชี่ยวชาญได้ทุกอย่าง

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้การปรับปรุงโรงเรียนขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของผู้นำครูและการสนับสนุนโดยแท้จริงจากผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถทำคนเดียวได้ทั้งหมด

Meyer (n.d.) เป็นศาสตราจารย์ด้านการศึกษาที่ Elmhurst University และอดีตอาจารย์ประจำชั้นใน Mesa รัฐ Arizona เธอสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีให้กับผู้ที่จะเป็นครูในด้านจิตวิทยาการศึกษาและวิธีการเรียนรู้หนังสือระดับประถมศึกษา-มัธยมศึกษาตอนปลายและหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาด้านการเป็นผู้นำของครู ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำของครูเป็นกระบวนการทางวิชาชีพในหัวข้อความเป็นผู้นำครูคืออะไร (Teacher Leadership is a Professional Process in What is Teacher Leadership?) ว่า ทั่วทั้งสหรัฐอเมริกาและในระดับสากลคำว่า "ความเป็นผู้นำของครู" ถูกใช้เพื่อระบุบทบาทของครูและมอบหมายการสอนที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำของครูเป็นกระบวนการ ผู้นำครูเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ดำเนินกระบวนการนี้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเพื่อประโยชน์ของนักเรียนทุกคน ผู้นำครูกล้าก้าวออกไปนอกประตูห้องเรียนและยอมรับความท้าทายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติของพวกเขาผ่านการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน คณะผู้บริหารโรงเรียน และเจ้าหน้าที่ทางวิชาชีพตลอดจนนักเรียนและครอบครัวของพวกเขา

ความน่าสับสนอย่างหนึ่งในการกำหนดภาวะผู้นำของครูและการระบุตัวผู้นำครูคือไม่พบ "ความเป็นผู้นำ" ในตำแหน่งหรือคำนำหน้าของครู ในโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดครูที่เป็นผู้นำทีมระดับชั้นหรือแผนกไว้ แต่การได้รับการขนานนามว่าเป็น "ผู้นำทีม" นั้นไม่เหมือนกับการเป็นผู้นำครูจริง ๆ

ผู้นำครูแสดงตัวอย่างลักษณะที่กำหนดบางกระการ ในขณะที่ครูทุกคนมีคุณลักษณะเหล่านี้หลายประการ แต่มีเพียงผู้นำครูเท่านั้นที่บูรณาการลักษณะต่าง ๆ นี้อย่างสม่ำเสมอและพร้อม ๆ กัน จนกลายมาเป็นภาวะผู้นำของครู

ความเป็นผู้นำของครูเป็นกระบวนการทางวิชาชีพ (Teacher Leadership is a Professional Process)

ผู้นำครูแสดงถึงคุณสมบัติเหล่านี้ทั้งหมด (และอื่น ๆ อีกมากมาย) ในความเป็นผู้นำของครูผ่านปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับนักเรียน เพื่อนร่วมงาน และชุมชนในโรงเรียน ความเป็นผู้นำของครูคือ “แพ็คเกจ” ของทัศนคติ ความรู้ และทักษะที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผู้นำครูรู้สึกตื่นเต้นอย่างมากกับการเปลี่ยนแปลง พวกเขาพร้อมที่จะแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะส่งผลให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายมากขึ้นและมีพื้นที่ในเชิงบวกและครอบคลุมสำหรับนักเรียนทุกคน พวกเขาไม่เพียงแต่ใส่ใจนักเรียนที่อยู่ในห้องเรียนเดียวกัน แต่ยังใส่ใจกับนักเรียนในห้องเรียนของเพื่อนร่วมงานและนักเรียนทั่วทั้งโรงเรียนด้วย

ผู้นำครูเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายและยั่งยืนเกิดขึ้นเมื่อครูทำงานร่วมกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ครอบครัว นักเรียน และชุมชนเพื่อทำสิ่งที่ดีที่สุดโดยอาศัยหลักฐานเกี่ยวกับความต้องการของนักเรียน

ทุกโรงเรียนต้องการผู้นำครู เมื่อภาวะผู้นำทางการบริหารเปลี่ยนแปลงไปในโรงเรียนควรมีเครือข่ายผู้นำครูที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงอยู่อย่างมีประสิทธิผล และครูทุกคนต้องเข้าใจเส้นทางสู่ความเป็นผู้นำของครู ผู้นำครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงมีความหมายและเชื่อมโยงเสมอ

Yeager (n.d.) ได้กล่าวถึง วิวัฒนาการของความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนในโรงเรียนระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลายในผู้นำครูคืออะไร (The Evolution of Instructional Leadership in K-12 Schools in What is a Teacher Leader) ว่าครูเป็นผู้นำตนเองในการเรียนการสอนในห้องเรียนมาโดยตลอด แต่แนวคิดของการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนในระดับโรงเรียนมีการพัฒนาไปไม่น้อยในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา

การเพิ่มขึ้นของการเคลื่อนไหวเพื่อความรับผิดชอบของโรงเรียนผ่าน No Child Left Behind (NCLB) ในช่วงต้นปี 2000 และข้อความล่าสุดในพระราชบัญญัตินักเรียนทุกคนต้องประสบความสำเร็จ (Every Student Succeeds Act : ESSA) ได้เพิ่มแรงกดดันให้โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการเรียนการสอนในห้องเรียน ครูในปัจจุบันต้องทำงานภายใต้กรอบของมาตรฐานระดับชั้นและโปรแกรมการทดสอบที่มีเดิมพันสูงซึ่งออกแบบมาเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนทุกคนมีความเชี่ยวชาญในทักษะหลักและเนื้อหาเดียวกัน

การกำหนดมาตรฐานและความรับผิดชอบในระดับนี้จำเป็นต้องให้มีการกำกับดูแลการสอนมากขึ้นทั้งในระดับโรงเรียนและระดับเขต หากกล่าวถึงระดับโรงเรียนมักหมายถึงการขอให้ผู้บริหารรับผิดชอบความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนเพิ่มเติมในระดับห้องเรียนนอกเหนือจากความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำและการจัดการอื่น ๆ

หลายเขตได้จัดให้มีโค้ชการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองบทบาทผู้นำด้านการเรียนการสอน โค้ชมีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างการพัฒนาวิชาชีพเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลที่ได้รับมานี้ แต่เนื่องจากพวกเขาไม่ได้รับผิดชอบนักเรียนแค่ชั้นเรียนเดียวโค้ชการเรียนการสอนหลายคนจึงมีภาระงานและความรับผิดชอบเพิ่มเติมต่าง ๆ ที่มาจากเขตมากเกินไป เช่นเดียวกับผู้บริหารพวกเขาได้รับมอบหมายให้ทำหลายหน้าที่เกินไปและบ่อยครั้งที่ไม่สามารถช่วยเหลือครูในชั้นเรียนได้

ความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน 3 ระดับ (Three Levels of Instructional Leadership)

ปัจจุบันโรงเรียนหลายแห่งมีความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน 3 ระดับซึ่งล้วนตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันในชุมชนการเรียนรู้ สิ่งเหล่านี้ ได้แก่ :

- ครูใหญ่ที่เข้าใจบทบาทของตนในฐานะผู้นำการเรียนการสอนและให้การสนับสนุนโค้ช ครู และผู้นำครู ครูใหญ่เหล่านี้ให้ความสำคัญกับบทบาทของโค้ชการเรียนการสอนเพื่อจะทำให้พวกเขาสามารถทำในสิ่งที่ควรจะทำไม่ใช่แค่ส่งพวกเขาไปประชุมเพื่อที่พวกเขาจะได้ไม่ต้องจ่ายค่าครูผู้สอนแทน
- ผู้ฝึกสอนการสอนที่สามารถช่วยให้ครูเข้าใจข้อมูลและมาตรฐานที่เข้มงวดทั้งหมดที่พวกเขารับผิดชอบในการสอน เนื่องจากพวกเขาไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในชั้นเรียน พวกเขาควรจะสามารถใช้เวลากับการสร้างความมั่นใจว่าการเรียนรู้ด้านวิชาชีพนั้นมีความเกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ได้จริงในห้องเรียนและสามารถใช้เพื่อจัดการกับมาตรฐานแทนที่จะเป็นเพียงการรวบรวมแนวคิดใหม่ ๆ
- หัวหน้าครูที่รู้ว่าความรับผิดชอบของตนคือการเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ ในระดับที่ลึกขึ้นเพื่อที่เมื่อนำไปใช้ในห้องเรียนจะใช้แนวคิดใหม่ ๆ เหล่านี้ได้อย่างเข้มข้น จากนั้นจะสามารถแบ่งปันกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์เหล่านี้ด้วยความมั่นใจ เพราะพวกเขารู้ว่าพวกเขาจะเพิ่มความสำเร็จของนักเรียนของตนและนักเรียนคนอื่น ๆ ในระดับชั้นนั้น ๆ ได้

ผู้นำครูกับโค้ชการสอน (Teacher Leaders vs. Instructional Coaches)

ตามหลักการแล้วเขตควรมีทั้งโค้ชที่สอนในโรงเรียนทุกแห่งและผู้นำครูทุกระดับชั้นหรือทุกเนื้อหาการเรียนการสอน โค้ชการเรียนการสอนต้องมีเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นเรียนและช่วยให้ครูใช้โปรแกรม กลยุทธ์และวิธีการใหม่ ๆ ในห้องเรียน โค้ชการสอนสามารถสร้างความแตกต่างได้ในระดับห้องเรียนผ่านการพัฒนาทางวิชาชีพ การฝึกสอนที่กระตือรือร้น และบทเรียนทดลอง หากไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในชั้นเรียน พวกเขาจะมีเวลาที่จะตามทันแนวทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นใหม่ เจาะลึกเข้าในการวิจัย และตรวจสอบแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพิจารณาว่า แนวคิดใดจะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนหรือเขตการศึกษามากที่สุด

โค้ชการสอนส่วนมากมักจะเป็นครูประจำชั้นที่มีประสบการณ์ อย่างไรก็ตามเมื่อพวกเขามีบทบาทในการฝึกสอนพวกเขาจะถูกลบบทบาทที่มีออกจากห้องเรียน ซึ่งหมายความว่าพวกเขาไม่ได้ใช้ความรู้และความคิดริเริ่มที่พวกเขารับผิดชอบในการส่งมอบให้ครูกับนักเรียนของพวกเขาเองโดยตรงอีกต่อไป หากไม่มีการสอนในชั้นเรียนโค้ชจะไม่ได้มีส่วนร่วมในส่วนสำคัญของวงจรที่สามารถให้ฟีดแบ็กต่อพวกเขาได้ พวกเขาจะไม่มีความเข้าใจว่านักเรียนตอบสนองต่อวิธีการหรือโปรแกรมใหม่อย่างไร พวกเขาจะไม่รู้ว่าอาจเกิดความท้าทายหรือความเข้าใจผิดหรือการปรับตัวตามธรรมชาติที่ครูต้องทำเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของห้องเรียนอีกต่อไป

ตามความหมายแล้วผู้นำครูยังคงปฏิบัติงานนอยู่ในห้องเรียนโดยเป็นผู้นำในแต่ละวันและให้การสนับสนุนเพื่อน ๆ โดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์ในห้องเรียนของตนเอง สิ่งนี้ทำให้พวกเขาแตกต่างจากโค้ชในรูปแบบที่สำคัญ แทนที่จะเป็นบุคคลภายนอกที่มาแบ่งปันความรู้หรือบังคับใช้คำสั่งของเขต แต่เป็นการให้การสนับสนุนโดยตรงแก่เพื่อนที่สนิทที่สุดของพวกเขาโดยข้อมูลที่ได้รับ

จากประสบการณ์ในชั้นเรียนร่วมกัน ด้วยวิธีนี้จะให้ความเชื่อมโยงที่ขาดหายไประหว่างการสาธิตวิธีการใหม่ ๆ และการนำวิธีการนั้นไปใช้อย่างประสบความสำเร็จซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวงจรการเรียนรู้

การเป็นผู้นำจากห้องเรียน (Leading from the Classroom)

ผู้นำครูมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และนำไปใช้ในห้องเรียน จากนั้นแบ่งปันบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับกลุ่มเพื่อนที่ใกล้ชิด เมื่อมีการริเริ่มใหม่ผู้นำครูเหล่านี้จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในระดับชั้นหรือสาขาวิชาโดยให้การสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่อนร่วมงาน เมื่อผู้ฝึกสอนหรือโค้ชจากไปแล้ว สิ่งนี้สามารถเกิดขึ้นได้ในระหว่างการทำงานร่วมกัน และระหว่างช่วงการวางแผนงาน หรือในช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการพัฒนาด้านวิชาชีพ

“ผู้นำจากห้องเรียน” ทำให้ผู้นำครูมีข้อได้เปรียบหลายประการเหนือผู้นำการเรียนการสอนประเภทอื่น ๆ

- **การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Support)** : ผู้นำครูให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานหลังจากที่โค้ชที่ให้คำแนะนำหรือผู้ฝึกสอนจากภายนอกได้ย้ายไปยังโครงการริเริ่มอื่น ๆ พวกเขามีโอกาสที่จะมีปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้พวกเขาเข้าใจความต้องการของทีมได้ดีขึ้นจากการทำงานภายในทีมที่ทำงานร่วมกัน
- **ความน่าเชื่อถือ (Credibility)** : ผู้นำครูมีความน่าเชื่อถือต่อเพื่อนร่วมงานเพราะพวกเขาใช้วิธีการใหม่ ๆ ในห้องเรียนด้วยตัวเอง พวกเขามีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์และโปรแกรมใหม่ ๆ จะได้ผลเพราะจะใช้สิ่งนั้นกับนักเรียนของตนเองด้วย
- **ข้อมูลเชิงลึกโดยตรง (Direct Insight)** : ผู้นำครูให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ผล สิ่งที่ไม่ได้ผล และสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง พวกเขาสามารถติดต่อกับโค้ชและผู้นำหลักสูตรโดยให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญเกี่ยวกับความต้องการในชั้นเรียนและความเป็นจริงที่สามารถช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดริเริ่มใหม่ในอนาคต

Shah (2017) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำของครูใน TESOL : มุมมองเชิงทฤษฎี (The Significance of Teacher Leadership in TESOL: A Theoretical Perspective) ว่า ครูในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้เป็นเพียงผู้สอนในชั้นเรียน แต่คาดว่าจะมีบทบาทความเป็นผู้นำที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ครู และวิชาชีพครู บทบาทเหล่านี้ ได้แก่ ผู้จัดหาทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ผู้สนับสนุนในชั้นเรียน ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ที่ปรึกษา หัวหน้าทีมโรงเรียน และโค้ชด้านข้อมูล (Harrison & Killion, 2007) เนื่องจากบทบาทที่แตกต่างกันเหล่านี้ ครูในโรงเรียนจึงเรียกว่าผู้นำครู และการปฏิบัติตามบทบาทนี้จึงถูกมองว่า เป็นความเป็นผู้นำของครู แม้ว่าบทบาทและหน้าที่จะแตกต่างกันไป แต่จุดมุ่งหมายหลักของการเป็นผู้นำของครูยังคงเหมือนเดิมนั่นคือ การสร้างแบบจำลองการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ใช้อิทธิพลในสภาพแวดล้อมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และส่งเสริมโครงสร้างทีมที่ทำงานร่วมกันภายในโรงเรียน แม้จะให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำของครูในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา แต่ครูมักขาดทักษะและความสามารถในการรับบทบาทผู้นำ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาผู้นำที่มีศักยภาพใน

โรงเรียนหรือขอการสนับสนุนจากผู้ที่ยอมรับความรับผิดชอบที่เพิ่มเติมเข้ามาจากบทบาทผู้นำ อาสาสมัครดังกล่าวที่ต้องการแสดงบทบาทผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่ดีในการส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกัน และสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนและครูในสถาบันของตน

Nuckols (2559) ผู้บริหารการศึกษาได้กล่าวถึงครูในฐานะผู้นำ (Teachers as Leaders) ว่า ภาวะผู้นำ เป็นคำที่สามารถหมายถึงสิ่งต่าง ๆ มากมายขึ้นอยู่กับสถานที่ นอกจากนี้ยังมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันมากมาย และแม้กระทั่งบุคคลสองคนก็มีความเป็นผู้นำที่ไม่เหมือนกัน แต่ละคนมีมุมมองของตนเองตามวัฒนธรรม ภูมิหลังทางการศึกษา และลักษณะบุคลิกภาพของตนเอง สิ่งเหล่านี้มีผลต่อวิธีการประมวลผลและตีความข้อมูลที่ได้รับ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำให้เข้ากับความต้องการของบุคคลหรือสถานการณ์ในทันที

ครูมีบทบาทมากมายในโลกปัจจุบันและหนึ่งในบทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทของผู้นำ ความเป็นผู้นำของครูเกิดขึ้นทุกวันในห้องเรียนและไม่เพียงทำให้มีสภาพแวดล้อมที่เสริมสร้างชีวิตของนักเรียนแต่รวมถึงผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่พวกเขาติดต่อด้วย มีการศึกษามากมายที่พยายามกำหนดลักษณะสำคัญที่ทำให้เป็นผู้นำที่ดี ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ฉันรู้สึกว่ามีให้เห็นในผู้นำครูอยู่เสมอ

1. ความหลงใหล (Passion) ครูมีใจรักในการเรียนการสอนมาก พวกเขาเติมเต็มความหลงใหลอย่างต่อเนื่องโดยการติดตามแนวปฏิบัติล่าสุดในการสอนนักเรียนที่ดีที่พิสูจน์ได้ นอกจากนี้พวกเขายังหลงใหลในการเรียนรู้ทางอาชีพเพื่อเพิ่มเป้าหมายในอาชีพของพวกเขา

2. ความซื่อสัตย์ (Integrity) ผู้นำครูแสดงความซื่อสัตย์สุจริตในการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีความน่าเชื่อถือและสามารถไว้วางใจได้ในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพและเป็นไปตามกำหนดเวลาทั้งหมดซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาระผูกพันในชีวิตประจำวัน เมื่อพวกเขาให้คำมั่นสัญญากับนักเรียนพวกเขามักจะปฏิบัติตาม

3. การทำงานร่วมกัน (Collaborative) ผู้นำครูขอข้อมูลจากสมาชิกทุกคนจากทีมในระดับชั้นเรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร พวกเขาตระหนักดีว่าการจะเป็นผู้นำครูที่มีประสิทธิผลอย่างแท้จริงพวกเขาไม่สามารถปิดประตูห้องเรียนและดำเนินการสอนโดยอิสระได้

4. การสื่อสาร (Communicative) ผู้นำครูสามารถแสดงวิสัยทัศน์ในห้องเรียนของตนได้อย่างชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าทีมกำลังมุ่งทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ผู้นำครูยังสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของนักเรียนแต่ละคนให้กับผู้ปกครองและคนอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้นำครูสามารถสื่อสารกับนักเรียนแต่ละคนถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับพวกเขา เพื่อให้นักเรียนมีภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับเส้นทางที่พวกเขาและครูกำลังดำเนินอยู่

5. ทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) ผู้นำครูแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ร่าเริงอย่างสม่ำเสมอซึ่งกระตุ้นผู้ที่พวกเขามีปฏิสัมพันธ์ด้วยในชีวิตประจำวัน พวกเขาจัดการเพื่อรักษาสมดุลที่สำคัญระหว่างผลงานและความสนุกสนาน

6. ความมั่นใจ (Confidence) ผู้นำครูสงบและมั่นใจเมื่อเผชิญกับความพ่ายแพ้ พวกเขาทำให้ทีมก้าวไปข้างหน้าและมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายระยะยาว เมื่อนักเรียนมีช่วงเวลาที่ยากลำบากไม่ว่าจะด้วยแนวคิดทางวิชาการหรือการรักษาพฤติกรรมในชั้นเรียนที่เหมาะสม ครูจะเป็นเสียงแห่งความสงบท่ามกลางพายุของนักเรียนและสามารถดึงความสนใจของนักเรียนกลับมาที่งานที่ทำอยู่ได้

7. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำครูให้นักเรียนและทีมลงทุนในเป้าหมายที่ตั้งไว้ พวกเขาทำโดยให้นักเรียนรับรู้ถความสำเร็จทั้งใหญ่และเล็กที่เกิดขึ้นในทุกวัน

8. การมีส่วนร่วม (Engagement) ผู้นำครูให้ทีมของพวกเขามีส่วนร่วม พวกเขาทำเช่นนี้โดยท้าทายและขอความคิดเห็นจากพวกเขาเป็นประจำและสม่ำเสมอ ผู้นำครูให้นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอโดยตั้งความคาดหวังสูงและเป้าหมายที่สามารถเข้าถึงได้

9. ความไม่กลัว (Fearlessness) ผู้นำครูไม่กลัวที่จะเสี่ยงและทำผิดพลาด พวกเขาตระหนักดีว่าการทำผิดทำให้พวกเขามีโอกาสเติบโต ด้วยการทำเช่นนี้พวกเขาสร้างบรรยากาศในห้องเรียนที่กระตุ้นให้สมาชิกในทีมและนักเรียนทุกคนยอมเสี่ยงโดยไม่ต้องกลัวว่าจะทำผิดพลาด

10. ผู้เฉลิมฉลอง (Celebrators) ผู้นำครูหาเวลาเพื่อสร้างการรับรู้ถึงความสำเร็จทั้งหมดที่นักเรียนและทีมทำ

School of Education Online Programs (2019) ได้กล่าวถึง บทบาทผู้นำของครูทั้งในและนอกห้องเรียน (Teacher Leadership Roles Inside and Outside of the Classroom) ว่า ครูเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา พวกเขานำโดยการทำเป็นตัวอย่างให้เห็นในวิธีที่พวกเขาแสดง พูด และประพฤติ พวกเขานำนักเรียนผ่านการทำกิจกรรมที่ท้าทายและการเรียนรู้ที่เข้มงวด จากนั้นพวกเขารับบทบาทผู้นำครูเพิ่มเติมทั้งในและนอกห้องเรียน กิจกรรมและโปรแกรมนอกหลักสูตรเป็นสิ่งที่สร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนในเชิงบวกและมักต้องการการสนับสนุนจากความเป็นผู้นำจากครู โอกาสทางวิชาการและสังคมที่ไม่มีที่สิ้นสุดสำหรับนักเรียนภายในโรงเรียนได้รับประโยชน์จากความคิดริเริ่มและความสามารถในการเป็นผู้นำของครู

โดยสรุป จากทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปจากทัศนะของแต่ละแหล่งได้ดังนี้

Campbellsville University Online Programs (2019) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ครูมีบทบาทความเป็นผู้นำในโรงเรียนและชุมชนมาโดยตลอด อาจจะไม่เป็นทางการ แต่ตอนนี้สิ่งสำคัญยิ่งกว่าก็คือ การกำหนดและสนับสนุนความเป็นผู้นำของครู ความเป็นผู้นำของครูจะดีที่สุดเมื่อผู้นำเป็นแบบธรรมชาติ ผู้นำครูจะได้รับการเคารพ ไม่ใช่กลัว และพวกเขาจะร่วมมือและดูแลกันแทนที่จะบังคับ โรงเรียนเป็นสถาบันสำคัญที่ช่วยสร้างความเติบโตและพัฒนาเยาวชนในฐานะพลเมืองและในฐานะสมาชิกที่มีส่วนร่วมในสังคม ต้องการผู้นำทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน และแจ้งข่าวสาร ในขณะที่ครูทุกคนสามารถเป็นผู้นำและมีอิทธิพลได้ มีบทบาทที่สำคัญเช่น บทบาทในการเป็นผู้นำของครู (Roles in Teacher Leadership) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน (Instructional Specialists) ที่ปรึกษา (Mentors) วิทยากรและบล็อกเกอร์ (Speakers and Bloggers) โค้ชข้อมูล(Data Coaches) ผู้สนับสนุนทางการเมือง (Political Advocates)

Baldanza (2019) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ครูในฐานะผู้นำในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Teachers as Leaders in Professional Practices for the 21st Century Leader) ความเป็นผู้นำของครูที่แท้จริงคือการเชื่อมโยงครูและครูใหญ่เข้าในพันธกิจร่วมกัน: เป็นการปรับปรุงการเรียนรู้เพื่อนักเรียน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการศึกษาของเด็กคือครู การปรับปรุงโรงเรียนขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของผู้นำครูและการสนับสนุนโดยแท้จริงจากผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถทำคนเดียวได้ทั้งหมด

Meyer (n.d.) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ทั่วทั้งสหรัฐอเมริกาและในระดับสากล คำว่า “ความเป็นผู้นำของครู” ถูกใช้เพื่อระบุบทบาทของครูและมอบหมายการสอนที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของครูเป็นกระบวนการ ผู้นำครูเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ดำเนินกระบวนการนี้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเพื่อประโยชน์ของนักเรียนทุกคน มีเพียงผู้นำครูเท่านั้นที่บูรณาการลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและพร้อม ๆ กันจนกลายมาเป็นภาวะผู้นำของครู ความเป็นผู้นำของครูเป็นกระบวนการทางวิชาชีพ (Teacher Leadership is a Professional Process) ผู้นำครูแสดงถึงคุณสมบัติในความเป็นผู้นำของครูผ่านปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับนักเรียน เพื่อนร่วมงานและชุมชนในโรงเรียน ความเป็นผู้นำของครูคือ “แพ็คเกจ” ของทัศนคติ ความรู้ และทักษะที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงมีความหมายและเชื่อมโยงเสมอ

Yeager (n.d.) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ครูเป็นผู้นำตนเองในการเรียนการสอนในห้องเรียนมาโดยตลอด ผู้นำครูยังคงปฏิบัติงานอยู่ในห้องเรียนโดยเป็นผู้นำในแต่ละวันและให้การสนับสนุนเพื่อน ๆ โดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์ในห้องเรียนของตนเองเป็นส่วนสำคัญของวงจรการเรียนรู้ ผู้นำครูมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และนำไปใช้ในห้องเรียน แบ่งปันบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับกลุ่มเพื่อนที่ใกล้ชิด ผู้นำครูเหล่านี้จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในระดับชั้นหรือสาขาวิชา “ผู้นำจากห้องเรียน” ทำให้ผู้นำครูมีข้อได้เปรียบหลายประการเหนือผู้นำการเรียนการสอนประเภทอื่น ๆ คือ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Support) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ข้อมูลเชิงลึกโดยตรง (Direct Insight)

Shah (2017) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ครูในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้เป็นเพียงผู้สอนในชั้นเรียน แต่คาดว่าจะมีบทบาทความเป็นผู้นำที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ครู และวิชาชีพครู ได้แก่ ผู้จัดหาทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ผู้สนับสนุนในชั้นเรียน ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ที่ปรึกษา หัวหน้าทีมโรงเรียน และโค้ชด้านข้อมูล (Harrison & Killion, 2007) เนื่องจากบทบาทที่แตกต่างกันเหล่านี้ครูในโรงเรียนจึงเรียกว่าผู้นำครู และการปฏิบัติตามบทบาทนี้จึงถูกมองว่า เป็นความเป็นผู้นำของครู

Nuckols (2559) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำให้เข้ากับความต้องการของบุคคลหรือสถานการณ์ในทันที ครูมีบทบาทมากมายในโลกปัจจุบันและหนึ่งในบทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทของผู้นำ ลักษณะสำคัญที่ทำให้เป็นผู้นำที่ดี คือความหลงใหล (Passion) ความซื่อสัตย์ (Integrity) การทำงานร่วมกัน (Collaborative) การสื่อสาร (Communicative) ทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) ความมั่นใจ (Confidence) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) การมีส่วนร่วม (Engagement) ความไม่กลัว (Fearlessness) ผู้เฉลิมฉลอง (Celebrators)

School of Education Online Programs (2019) เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาสำหรับครู มีความสำคัญเนื่องจาก ครูเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา นำโดยการทำเป็นตัวอย่างให้เห็นในวิธีที่พวกเขาแสดง พูด และประพฤติ นำนักเรียนผ่านการทำกิจกรรมที่ท้าทายและการเรียนรู้ที่เข้มงวด เป็นผู้นำครูทั้งในและนอกห้องเรียน กิจกรรมและโปรแกรมนอกหลักสูตรเป็นสิ่งที่สร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนใน

เชิงบวกและมักต้องการการสนับสนุนจากความเป็นผู้นำจากครู รวมทั้งโอกาสทางวิชาการและสังคม สำหรับนักเรียนภายในโรงเรียนได้รับประโยชน์ที่ไม่มีที่สิ้นสุดจากความคิดริเริ่มและความสามารถในการเป็นผู้นำของครู

2.3.3 ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะของความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

Knerl (2019) ผู้สนับสนุนเนื้อหาสำหรับทีม Northeastern's Enrollment Management ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำทางการศึกษา (Three Essential Elements of Educational Leadership) ดังนี้

คนทั่วไปมักคิดว่าผู้นำทางการศึกษาเป็นครูใหญ่ หัวหน้าเขต และผู้นำทางความคิดด้านการศึกษาระดับสูงในโรงเรียน ชุมชน และแม้แต่ธุรกิจของเรา อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำด้านการศึกษาก็มีอยู่นอกห้องเรียนเช่นกัน ผู้นำคือใครก็ตามที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอิทธิพลทำงานเพื่อให้คำแนะนำแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้กำหนดนโยบายเพื่อไปสู่เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกัน

Dr. Karen Reiss Medwed เป็นผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการและคณาจารย์จาก Northeastern University's Graduate School of Education ให้คำอธิบายอย่างตรงไปตรงมาว่า การมุ่งมั่นสู่อาชีพผู้นำทางการศึกษา หมายถึง อาชีพที่รวบรวมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประสบการณ์จริง และการนับรวมทุกคนเป็นสังคมเท่าเทียมกัน เธอแบ่งปันเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ 3 ประการของสายงานนี้

3 องค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางการศึกษา

1. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) Reiss Medwed กล่าวว่าความมุ่งมั่นส่วนตัวในการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในด้านการศึกษาหรือบทบาทความเป็นผู้นำในองค์กร เธอนิยามผู้เรียนตลอดชีวิตว่าเป็น "คนที่เข้าใจว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นคนที่จะนำบริบทของพวกเขามาสู่ประสบการณ์นั้น" การให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเฉพาะทำให้ผู้นำด้านการศึกษามีความถูกต้องในการแบ่งปันคุณค่าของตนกับผู้อื่น

ไม่ว่าบทบาทของคุณจะเป็นผู้นำในชั้นเรียน ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา ผู้ประสานงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร หรือผู้ฝึกสอนองค์กร สิ่งสำคัญคือต้องเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกรายที่คุณจะโต้ตอบด้วยเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการเรียนรู้ในห้องเรียนและองค์กรของตนเอง การสร้างแบบจำลองความรักในการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะส่งผลต่อผู้อื่นให้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะนั้นด้วย

Reiss Medwed แชร์ว่า ส่วนหนึ่งของการทำงานในด้านการศึกษานั้นจำเป็นต้องยอมรับว่าไม่ว่าคุณจะมีตำแหน่งหรือบทบาทใด คุณต้องปรับปรุงและพัฒนาไปเรื่อย ๆ ตลอดอาชีพการงานของคุณ

"เราแต่ละคนเป็นผู้เรียนรู้เสมอ... เราจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ" ยิ่งผู้เรียนมีความคล่องมากขึ้นเท่าไรก็ยิ่งดีเท่านั้น

2. ระบบนิเวศแห่งประสบการณ์ (An Ecosystem of Experiences) Reiss Medwed กล่าวว่า ผู้นำด้านการศึกษาควรฝึกการคิดเชิงวิพากษ์ ความเห็นอกเห็นใจ ความร่วมมือ และความ

ยืดหยุ่นในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายและกับผู้คนที่หลากหลายเพื่อมีส่วนร่วม เป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงผลกระทบใน วิธีที่มีความหมาย

ด้วยเหตุผลนี้ Northeastern University เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นหลักในโปรแกรม EdD ของพวกเขา โดยเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำเหล่านี้ในสถานการณ์จริงที่สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมที่พวกเขาจะทำงานหลังจากสำเร็จการศึกษา

Reiss Medwed กล่าวว่า "การเรียนรู้จากประสบการณ์ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้นำในปัจจุบัน นอกจากนี้เธอยังเน้นว่าการเพิ่มความตระหนักในตนเองและความเข้าใจในเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การคิดเชิงออกแบบ ซึ่งเป็นทักษะสองอย่างที่มาจากแบบฝึกหัดการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ เป็นวิธีสำคัญที่จะทำให้ "ทุกคนเข้าร่วมงาน" เมื่อพยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. ความเป็นหนึ่งเดียว (Inclusivity) แง่มุมที่สามของการเป็นผู้นำด้านการศึกษาคือสิ่งที่โดดเด่นมากขึ้นในห้องเรียนและในบริษัททุกที่ การไม่แบ่งแยก Reiss Medwed อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความหมายของการรวมทุกคนสำหรับผู้นำในปัจจุบันและบทบาทของพวกเขาในการนำมุมมองที่หลากหลายมากขึ้นมาสู่การเรียนรู้

“เราพูดกันมากเกี่ยวกับความเจริญรุ่งเรืองโดยรวมซึ่งเป็นวิธีทีเรามองโลกและพูดว่า 'ฉันจะทำเช่นนี้ในองค์กรของฉันได้อย่างไรเพื่อให้ทุกคนมีที่นั่งที่เท่าเทียมกัน' ฉันคิดว่ามันคือภาษาของ การรวมเป็นหนึ่ง (Inclusivity) ที่พูดในระดับองค์กรของความเป็นผู้นำทางการศึกษา เพราะคุณกำลังพยายามติดตามว่าการปรับปรุงและความก้าวหน้าที่คุณนำมาจะให้บริการแก่ประชากรในวงกว้างที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้หรือไม่และไม่ใช่จะนำฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก้าวไปข้างหน้าโดยทิ้งคนที่เหลือไว้ข้างหลัง”

ผู้นำทราบโดยสัญชาตญาณว่าการเป็นส่วนเดียวกันเป็นสิ่งที่ควรทำ อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรด้วย ผลการศึกษาล่าสุดของ McKinsey & Company เปิดเผยว่าบริษัทที่ทำการสำรวจใน “1/4 ของลำดับสูงสุดเรื่องมีความหลากหลายทางเชื้อชาติและชาติพันธุ์มีแนวโน้มที่จะได้รับผลตอบแทนทางการเงินสูงกว่าค่ามัธยฐานอุตสาหกรรมระดับประเทศนั้นร้อยละ 35” ตัวชี้วัดความสำเร็จนี้โดยกลุ่ม 1/4 อันดับแรกที่มีความหลากหลายทางเพศมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีกว่าค่ามัธยฐานของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องถึงร้อยละ 15

เนื่องจากสถานที่ทำงานรับทราบถึงประโยชน์ของการมุ่งเน้นไปที่ความหลากหลายในการจ้างงานมากขึ้น จึงมีโอกาสที่จะรับรู้ถึงความหลากหลายทางความคิดและประสบการณ์ระหว่างทีมที่ทำงานอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว การรับรู้และการรวมจุดแข็งของกำลังคนภายในของคุณ แทนที่จะไล่ตามผู้มีความสามารถภายนอกอย่างต่อเนื่อง เราสามารถเสริมสร้างองค์กรได้ ผู้นำด้านการศึกษาที่มีอุปกรณ์ครบครันจะทราบวิธีที่ดีที่สุดในการนำผู้คนที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ทุกประเภทมารวมกันเป็นหนึ่งเดียว

Hinn (2017) เป็นโค้ชวิ่งในตอนเช้า เป็นครูในตอนกลางวันและเป็นบล็อกเกอร์ด้านการศึกษาตอนกลางคืน ได้กล่าวถึงโปรแกรม 7 ลักษณะของผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (7 Characteristics of Effective Education Leaders) ดังนี้

มีใครบ้างในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาในโลกของผู้นำทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จที่มีแนวคิดในการเป็นผู้นำที่ดีกว่า Steve Jobs อย่างแท้จริง? ในบทความของ Walter Isaacson, The Real Lessons of Steve Jobs ที่ตีพิมพ์ใน Harvard Business Review, เมษายน 2012, Jobs กล่าวถึง

หลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำ:

- ลดความซับซ้อน (Simplify)
- ควบคุมประสบการณ์ (Control the Experience)
- มีนวัตกรรม (Innovate)
- ไม่สนความเป็นจริง (Ignore Reality)
- มีความมั่นใจ (Have Confidence)
- คิดการออกแบบใหม่ (Rethink Design)
- มีทีมที่มีผู้ชนะ (Team with Winners)
- ร่วมมือ (Collaborate)
- วิสัยทัศน์และรายละเอียด (Visions and Details)
- รั้น (Rebel)

สิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นหลักการที่ไม่เป็นทางการและค่อนข้างคลุมเครือ ทว่าสำหรับ Jobs สิ่งเหลานี่แข็งแกร่งพอ ๆ กับเหล็กที่ใช้ในการติดต่อกับเจ้าพ่อคอมพิวเตอร์ในแต่ละวัน แล้วเราจะสอนเด็ก ๆ ให้เลียนแบบหลักการเหล่านี้และขัดเกลาศักยภาพความเป็นผู้นำของพวกเขาได้อย่างไรในขณะที่พวกเขาได้รับการสอนในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาแบบธรรมดา?

นักการศึกษาสามารถรวมองค์ประกอบเหล่านี้ไว้ในหลักสูตรใดก็ได้ แต่สามารถเริ่มต้นด้วยบทเรียนที่เน้นหัวหน้าทีมโดยเน้นที่สิ่งที่ Stephen Covey ผู้เขียนหนังสือขายดี 7 อุปนิสัยสำหรับผู้ทรงประสิทธิผลสูงสุด (7 Habits for Highly Effective People) เรียกว่าคุณลักษณะ "ความเป็นผู้นำที่ยึดหลักการเป็นศูนย์กลาง" หลักการและค่านิยมที่หล่อหลอมหลักการเหล่านั้นเป็นกุญแจสำคัญตลอดชีวิตของเรา ค่านิยมคือสิ่งที่เราพยายามปลูกฝังให้ลูกหลานของเราให้เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ การรวมลักษณะสำคัญ 7 ประการของผู้นำที่ยึดหลักการเป็นศูนย์กลางเข้ากับโปรแกรมการศึกษาจะช่วยให้นักเรียนสามารถพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่แท้จริงซึ่งจำเป็นสำหรับโลกธุรกิจ

เป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการออกแบบบทเรียนที่เน้นผู้นำทีม คุณลักษณะ 7 ประการที่จะรวมเข้าด้วยกันคือ:

1) ผู้นำเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Leaders Continually Learn) สร้างบทเรียนที่สอนนักเรียนว่าพวกเขาไม่เพียงแต่ต้องมีการศึกษาในตนเองอย่างต่อเนื่องและแบ่งปันความรู้กับทีมของพวกเขาเท่านั้น แต่ยังต้องเปิดใจรับฟังความคิดของคนรอบข้างด้วย เพียงแค่สร้างแบบจำลองทักษะการฟังที่ดีและพูดถึงแง่บวกของการทำเช่นนี้ ก็จะสามารถรวมคุณลักษณะนี้ไว้ในบทเรียนต่าง ๆ ได้

2) ผู้นำต้องมุ่งให้บริการ (Leaders Need to be Service Oriented) แนวคิดในการวางความต้องการของคนอื่น หรือในกรณีนี้คือความต้องการของทีมก่อนหน้าความต้องการของคุณเองคือคุณภาพของความเป็นผู้นำที่สำคัญ การจัดแนวคิดในการระดมทุนทุกรูปแบบและส่งเสริมความภาคภูมิใจของโรงเรียนในขณะที่ทำงานร่วมกับทีม แทนที่จะเพียงแค่ออกคำสั่งให้ทีมทำหรือทำเมื่ออยู่ต่อหน้าผู้นำเท่านั้น ก็เป็นบทเรียนที่ดีในการสร้างแบบจำลองแนวทางที่เน้นการบริการ

3) ผู้นำต้องเปล่งพลังบวก (Leaders Need to Radiate Positive Energy) ย้ำและส่งเสริมคำพูดเชิงบวกและการกระทำในเชิงบวกในตัวนักเรียนที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำทีมอย่างต่อเนื่องเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อพัฒนาลักษณะนี้ ซึ่งไม่เพียงดีแต่กับหัวหน้าทีมเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางที่ดีในการสร้างทัศนคติให้ทั้งชั้นเรียนได้ฝึกฝนและน้อมรับ

4) ผู้นำเชื่อในผู้อื่น (Leaders Believe in Other People) เป็นการสอนให้หัวหน้าทีมไม่ตอบสนองในทางลบต่อการวิจารณ์หรือความพ่ายแพ้ระหว่างทำกิจกรรมกลุ่ม โดยให้แสดงความเป็นผู้นำผ่านการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และค้นหาทางเลือกเชิงบวกในผลลัพธ์ที่อาจไม่ดี ส่วนหนึ่งของเกณฑ์มาตรฐานนี้ได้มีการเชิญผู้นำธุรกิจมาพูดคุยกับนักเรียน ในพื้นที่ของฉัน ฉันได้เชิญบริษัทการตลาดชื่อ Utah SEO Services มาพูดคุยเกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาช่วยให้ธุรกิจขนาดเล็กเติบโตได้เพียงแค่รับฟังความต้องการของพวกเขาและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาเชื่อว่าเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินการ หัวหน้าฝ่ายการตลาดเน้นการสนทนาของเขาเกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาต้องการจะเชื่อในบริษัทที่พวกเขาให้บริการ และการทำเช่นนั้นทำให้บริษัทลูกค้าประสบความสำเร็จมากขึ้นจึงทำให้ตัวเขารู้สึกพึงพอใจมาก

5) ผู้นำมีชีวิตที่สมดุล (Leaders Lead a Balanced Life) ทีมสามารถมีส่วนร่วมกับผู้นำที่ได้รับมอบหมายให้อภิปรายและสร้างกระดานวิสัยทัศน์ที่มาจากความสนใจส่วนตัวของตนเองในด้านการเมือง ศาสนา กีฬา ศิลปะ และอื่น ๆ ที่พวกเขาเลือกที่จะเพิ่มได้ด้วยตนเอง สิ่งนี้ควรนำไปสู่การอภิปรายในชั้นเรียนว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในธุรกิจคือผู้ที่สามารถเข้าสู่สภาพแวดล้อมใด ๆ กับผู้คนที่หลากหลายจากทุกสาขาอาชีพและสามารถสนทนากับทุกคนได้เพราะพวกเขาได้รับความรู้ผ่านการใช้เวลาหาความรู้ให้ตนเองในหลาย ๆ เรื่อง ไม่ใช่แค่บางเรื่องที่พวกเขาสนใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นอีกมากมายด้วย

6) ผู้นำมองว่าชีวิตคือการผจญภัย (Leaders See Life as an Adventure) ผู้นำทีมธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะเผชิญกับความท้าทายและมองว่ามันไม่ใช่เป็นภาระหรือสิ่งที่ผ่านไปไม่ได้ แต่สำรวจทางเลือกที่ดีที่สุดของความท้าทายนั้น แล้วนำมารวมไว้ในบทเรียนผ่านการนำเสนอปัญหาที่ต้องแก้ไข ผู้นำไม่เพียงแต่มีหน้าที่ในการนำเสนอปัญหาเท่านั้น แต่ยังต้องมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในทีมของเขาเพื่อสำรวจแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ซึ่งจะแก้ไขปัญหาได้ในที่สุด

7) ผู้นำสร้างการทำงานร่วมกันในหมู่ผู้ตามพวกเขา (Leaders Create Synergy among those Following them) คุณลักษณะสุดท้ายของความเป็นผู้นำที่มีหลักการเป็นศูนย์กลางนี้เชื่อมโยงกับ 6 ข้อแรกในหลาย ๆ ด้าน การทำงานร่วมกันของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นผู้นำทีม อย่างแรกเลยคือเป็นผู้สื่อสารที่ดี บางครั้ง นั่นหมายถึงการเจรจากับทีมเพื่อตกลงร่วมกันเพื่อใช้โซลูชันที่ผู้นำเชื่อว่าจะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังสามารถชักชวนให้ทีมดำเนินการ ยกตัวอย่างเช่น หากคุณสร้างบทเรียนที่ท้าทายให้พวกเขาสร้างแคมเปญการตลาดสำหรับการขายเขียงที่ปรับเปลี่ยนตามแบบผู้ใช้ หัวหน้าทีมนั้นจะต้องกระตุ้นการอภิปรายอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับบางสิ่งที่ทีมส่วนใหญ่อาจไม่ตื่นเต้น นี่คือสิ่งที่ท้าทายที่สุดสำหรับผู้นำในธุรกิจ

เมื่อคำนึงถึงคุณลักษณะทั้งหมดเหล่านี้แล้ว งานในการพัฒนาผู้นำทางธุรกิจรุ่นหนึ่งผ่านบทเรียนที่เน้นทีมเป็นศูนย์กลางจึงเป็นแนวทางที่ดูธรรมดาและปฏิบัติได้จริงมากกว่าแค่หวังว่าพวกเขาจะเลียนแบบผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในยุคของเรา เช่น Steve Jobs โดยไม่มีคำแนะนำที่เหมาะสม ในการเป็นผู้นำทางธุรกิจ อย่างน้อยที่สุดการใช้สิ่งเหล่านี้ที่เป็นแก่นของหลักสูตรการศึกษาจะเป็นแนวทางให้กับนักเรียนว่าการใช้ชีวิตอย่างมีหลักการและมีคุณค่ามีความสำคัญเพียงใด

The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.) ได้กล่าวถึงอะไรทำให้ผู้นำด้านการศึกษามีประสิทธิภาพ? What Makes an

Effective Leader in Education? ดังนี้

คำที่ใช้กำหนดผู้นำนั้นอยู่ไม่ไกลจากคำเดียวกันที่อาจอธิบายถึงนักการศึกษาที่ยอดเยี่ยมได้ ลักษณะเดียวกันหลายประการที่ครูให้ความสำคัญนั้นเป็นลักษณะอันล้ำค่าของผู้นำที่พยายามสร้างโรงเรียนหรือสภาพแวดล้อมของชุมชนที่ดีขึ้น เนื่องจากครูเป็นหัวใจสำคัญของห้องเรียนที่สร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ผู้นำด้านการศึกษาจึงเป็นศูนย์กลางของชุมชนที่ขับเคลื่อนนักเรียน ครู โรงเรียน และแม้กระทั่งความสำเร็จทั่วทั้งเขต

ความเป็นผู้นำมีหลายประเภท ตั้งแต่แบบเผด็จการไปจนถึงแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมักมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ไม่ว่ารูปแบบการจัดการของคุณจะเป็นอย่างไร มีคุณสมบัติสากลมากมายที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เมื่อถามถึงวิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จงพยายามรวบรวมคุณลักษณะต่อไปนี้

10 ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (10 Traits of Effective Leaders)

1) ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง การมองการณ์ไกลหรือการมองไปสู่อนาคต

2) ความหลงใหล (Passion) ความกระตือรือร้นอย่างเข้มข้น: ความชอบหรือความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าในเรื่องหรือกิจกรรม

3) ความเคารพ (Respect) ความนับถือ ความรู้สึกหรือทัศนคติของการชื่นชมและความเคารพต่อใครบางคน

4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความเที่ยงตรงทางศีลธรรม เงื่อนไขหรือลักษณะความเที่ยงตรง เที่ยงตรง เที่ยงธรรม ตรงไปตรงมา หรือ ความจริงใจ

5) ความซื่อตรง (Integrity) การมีหลักการอันแน่วแน่ คุณภาพของการครอบครองและยึดมั่นในหลักการทางศีลธรรมอันสูงส่งหรือมาตรฐานวิชาชีพอย่างมั่นคง

6) กล้าหาญ (Courageous) ความสามารถในการเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนและให้ความมั่นคง

7) การอุทิศ (Dedication) มุ่งมั่นในความคิด/ต่อสาเหตุหรือต่อใครบางคน

8) ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion) ความปรารถนาที่จะช่วยให้ผู้อื่นดีขึ้น

9) ผู้สื่อสาร (Communicator) บุคคลที่แบ่งปันข้อมูลกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

10) อิทธิพล (Influence) อำนาจที่จะโน้มน้าว พลังที่ใครบางคนมีต่อความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นด้วยการโต้แย้ง เป็นตัวอย่าง หรือพลังแห่งบุคลิกภาพ

ผู้นำสามารถเปลี่ยนโรงเรียนหรือชุมชนให้ดีขึ้นและรับรองความสำเร็จของทั้งนักเรียนและนักการศึกษา เขาหรือเธอจะไม่เพียงแต่มีคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังมีทักษะการบริหารที่เหมาะสมอีกด้วย นี่อาจหมายถึงการมีประสบการณ์มากมายในการให้ความรู้หรือทำงานภายในชุมชน นอกจากนี้ยังอาจหมายถึงการขยายการศึกษาของตนเองด้วยการเรียนต่อระดับบัณฑิตวิทยาลัย

ในฐานะผู้นำด้านการศึกษา คุณควรใช้เวลาในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติ ปรับสไตล์ของคุณให้ตรงกับความต้องการที่ซับซ้อนของชุมชน และพยายามรวบรวมคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่คุณกำลังทำการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกรอบตัวคุณ การประเมินและปรับปรุงความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณต่อไปเป็นสิ่งสำคัญเสมอ

School Streams Website (2019) ได้กล่าวถึง 4 ลักษณะของผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (4 Characteristics of an Effective Education Leader) ดังนี้

สัปดาห์นี้เราได้สำรวจเว็บเพื่อนำเสนอกรณีศึกษาจากทั่วโลกที่แสดงให้เห็นถึงทักษะ คุณลักษณะ และพฤติกรรมที่สนับสนุนผู้นำโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งแต่การรวมผู้อื่นไปจนถึงการพึ่งพากระบวนการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและการดูแลตนเอง เราหวังว่าคุณจะพบบางสิ่งที่ตรงใจคุณ

เรื่องความเป็นผู้นำของโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนและเป็นศูนย์กลางในการกำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียน อันที่จริงการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบทบาทของครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นหนึ่งในอิทธิพลที่สำคัญที่สุดต่อความเป็นอยู่และความสำเร็จของนักเรียน ไม่ใช่งานที่ง่าย ดังนั้นสำหรับพวกคุณที่ทำงานสำคัญของผู้นำโรงเรียน เราขอปรบมือให้คุณ

การค้นหาคำว่า "ทักษะความเป็นผู้นำ" ทางออนไลน์จะแสดงผลลัพธ์จำนวนมากอย่างรวดเร็วน่าเหลือเชื่อ แม้ว่าคุณสมบัติกว้าง ๆ มากมายเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในภาคธุรกิจส่วนใหญ่ แต่ความเป็นจริงของการเป็นผู้นำในบริบทของโรงเรียนนั้นแตกต่างกันมาก แต่เราควรละทิ้งคำแนะนำที่เน้นธุรกิจเป็นศูนย์กลางทั้งหมดหรือไม่

1. การรวมผู้อื่นเข้าด้วยกันถือเป็นการเป็นผู้นำที่ทรงพลัง (Including others is a Powerful Act of leadership) มาดูมุมมองที่แตกต่างจาก Deborah Frances White ซึ่งอาจเป็นที่รู้จักดีที่สุดในการเป็นเจ้าภาพจัดพอดแคสต์ The Guilty Feminist ที่ประสบความสำเร็จอย่างล้นหลาม เมื่อเธอไม่ได้แสดง รายได้หลักของ Frances White คือการสอนผู้บริหารถึงวิธีการเป็นผู้นำด้วยความมั่นใจ เธอให้เหตุผลว่า“ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้นมาจากสองสิ่ง ความสามารถในการรวมตัวเองและความสามารถในการรวมผู้อื่น” และคำแนะนำนี้มีความเกี่ยวข้องไม่ว่าคุณจะจัดการคนที่ซูเปอร์มาร์เก็ต โรงเรียน หรือรัฐสภา เธอกล่าวต่อไปว่า “การรวมผู้อื่นเป็นสิ่งที่ทรงพลังและมั่นใจที่สุดที่บุคคลสามารถทำได้” และการทำให้ผู้อื่นรู้สึกเหมือนพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งคือ “รูปแบบการเป็นผู้นำและการสื่อสารที่ทรงพลังที่สุดที่มีอยู่” ดังนั้นในขณะที่มุมมองนี้อาจฟังดู เหมือนแปลก ๆ แต่การรวมในเบื้องหน้ายังเป็นรากฐานของพฤติกรรมอื่น ๆ ที่เป็นกุญแจสู่ความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เช่น การสร้างทีมที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จ

2. ทุ่มเท ข้อมูล ความคาดหวังที่สูง และการแสดงความมุ่งมั่น (Leaning in: Data, High-expectation and Showing Commitment) Edutopia เพิ่งเผยแพร่กรณีศึกษาที่สร้างแรงบันดาลใจซึ่งพิจารณากลยุทธ์ของอาจารย์ใหญ่ Sonya Mora ในการพลิกกลับผลลัพธ์ พฤติกรรม และขวัญกำลังใจของพนักงานที่โรงเรียนในเมือง San Antonio รัฐ Texas มีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างตั้งแต่คุณ Mora มาถึงโรงเรียนเมื่อ 4 ปีก่อน จะมีการติดตามความคืบหน้าของนักเรียนทุกสัปดาห์โดยใช้วิธีการที่ละเอียดถี่ถ้วนกับข้อมูลที่ช่วยในแนวทางการสอนแบบไตร่ตรองและแบบไดนามิก ผู้นำโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมใน “...ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู และทำงานร่วมกับครูในการวางแผนบทเรียน วางกลยุทธ์ในการแทรกแซงสำหรับนักเรียนที่กำลังประสบความยากลำบาก และเสนอแนวคิดในการสร้างความท้าทายนักเรียนที่เก่งอยู่แล้ว” ผลตอบรับจากคณาจารย์เป็นไปในเชิงบวก และพวกเขากล่าวว่า “เมื่อเห็นความมุ่งมั่นของเธอ (Mora) ต่อความก้าวหน้าของนักเรียน แม้แต่ในระดับชั้น (Grade) ที่ไม่ได้ทำการทดสอบของรัฐ (State Tests) ก็ “ทำให้เกิดความไว้วางใจ” แล้ว

ผลลัพธ์คืออะไร? ภายใต้การนำของคุณ Mora สำหรับด้านประชากรนักเรียน อัตราการลาออกของพนักงานได้หยุดลงโดยสิ้นเชิง วัฒนธรรมของโรงเรียนได้เปลี่ยนไปสู่ความคาดหวังที่สูงขึ้น ผลการเรียนที่ดีขึ้น และปัญหาด้านวินัยที่น้อยลง มันเป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจ

3. แนวทางในการเป็นผู้นำแบบลงมือปฏิบัติ และการจัดการ (A hands-on Approach to Leadership and Management) The Australian Council for Educational Research กล่าวถึงความสำคัญของแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำแบบลงมือปฏิบัติโดยยอมรับบทบาทสำคัญที่อาจารย์ใหญ่สามารถมีได้ในการพัฒนาโปรแกรมปรับปรุงโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโปรแกรมการรู้หนังสือและการคำนวณ

เมื่อผู้นำโรงเรียนมีบทบาทในการเป็นผู้นำแบบลงมือปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับโปรแกรมการรู้หนังสือและการคำนวณ พวกเขาจะสร้างความสอดคล้องและความมุ่งมั่นร่วมกันในโปรแกรมเหล่านั้น ตลอดจนการขยายการเรียนรู้ด้านวิชาชีพของครู นอกจากนี้ยังเพิ่มประสิทธิภาพของโปรแกรมเพราะช่วยจัดการกับอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นในการนำโปรแกรมไปใช้ และสิ่งนี้สร้างความไว้วางใจให้กับเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน'

แต่นี่เป็นเรื่องที่ยาก ในขณะที่อาจารย์ใหญ่ตระหนักถึงผลกระทบเชิงบวกของการมีส่วนร่วมของพวกเขาในการสอนและการเรียนรู้มี แต่ความต้องการที่แข่งขันกันของงานนี้หมายถึงการหาเวลาในการดำเนินการนี้อาจเป็นสิ่งที่ท้าทาย ผลการสำรวจอาชีวอนามัย การทำงาน และความปลอดภัยของอาจารย์ใหญ่ของ Australia ปี 2018 รายงานว่าหนึ่งในแหล่งที่มาของความเครียดที่ใหญ่ที่สุดสำหรับอาจารย์ใหญ่คือการไม่มีเวลาให้ความสำคัญกับการสอนและการเรียนรู้

4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมักหา 'เวลาว่าง' (Highly Effective Leaders Take ‘Me Time’) ในขณะที่เรากำลังพูดถึงเรื่องความเครียด มีคนพูดกันหลายครั้งแล้ว แต่มักก็จะย้ำเสมอว่าอาจารย์ใหญ่ต้องหาเวลาดูแลตัวเองบ้างหากต้องการอยู่ในภาวะผู้นำในโรงเรียน หรือบทบาททางการศึกษาใด ๆ ก็ตามในโรงเรียนในระยะยาว อาจารย์ใหญ่และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนยังคงเร่งรีบทุกวันเพื่อตอบสนองความต้องการที่แข่งขันกันในบทบาทของพวกเขา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาเวลารวมกลุ่มและเติมพลังใหม่ บทความล่าสุดใน The Education Review กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำโรงเรียนที่สละเวลาเพื่อดูแลตัวเอง

Keane (2015). เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอนภาษาและได้สอนในสถาบันระดับที่สองและสามในหลายประเทศ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติ 10 อันดับแรกของผู้นำด้านการศึกษาที่ยอดเยี่ยม (The Top 10 Qualities of Great Educational Leaders) ดังนี้

1. นวัตกรรม (Innovative) ผู้นำที่มีนวัตกรรมไม่กลัวที่จะนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปใช้และรับความเสี่ยง หากปราศจากความเชื่อที่ว่าความล้มเหลวเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จที่แท้จริง โรงเรียนก็ไม่สามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดได้

2. มั่นใจ (Confident) ความมั่นใจเป็นโรคติดต่อ ด้วยความมั่นใจที่เพียงพอในการเป็นผู้นำในโรงเรียน จึงจะรับประกันว่าเจ้าหน้าที่และนักเรียนจะปฏิบัติตาม โดยได้รับแรงบันดาลใจจากภาพความเข้มแข็งภายในและความกล้าหาญที่แสดงว่า "ฉันสามารถบรรลุทุกสิ่งได้"

3. การทำงานร่วมกัน (Collaborative) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่รู้ว่าความสำเร็จเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น การให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางใจแนวคิด ข้อเสนอแนะ และการสนับสนุนของครู จะทำให้ความคิดกลายเป็นการเคลื่อนไหวได้

4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ความคิดที่สร้างสรรค์จะมองโลกแตกต่างออกไป ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะจินตนาการถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และนึกภาพความคิดใหม่ ๆ ในทุกสิ่งที่พวกเขาทำ สิ่งนี้เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นคิดในลักษณะเดียวกัน สร้างโรงเรียนที่เต็มไปด้วยนักคิด ผู้มีวิสัยทัศน์ และผู้นำที่เป็นต้นฉบับ

5. เปิดใจกว้าง (Open-minded) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่รู้ถึงความสำคัญของการเปิดใจกว้าง ทำให้ผู้อื่นได้ทดลองวิธีการใหม่ ๆ ลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ และพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโต การสร้างทีมโดยยึดหลักการเปิดกว้าง นักเรียนไม่เคยถูกปฏิเสธโอกาสที่จะเป็นเลิศ

6. ผู้เรียนตลอดชีวิต (Lifelong Learner) ผู้นำด้านการศึกษาที่ยอดเยี่ยมทุกคนมองว่าตนเองเป็นผู้เรียนตลอดชีวิตที่มีความคิดแบบเติบโต นำโดยทำเป็นตัวอย่าง ผู้เรียนตลอดชีวิตส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกด้านของชีวิต เป็นสิ่งที่สนุก กระตุ้น และเสริมพลัง

7. ปฏิบัติการเชิงรุก (Proactive) ผู้นำทุกคนต้องรุก ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะควบคุมและทำให้มันเกิดขึ้นโดยไม่ต้องรอ การนำพนักงานมาร่วมงานและสร้างทัศนคติที่ผสมผสานกันในเชิงรุกเฉย ๆ ไม่อาจบอกได้ว่าโรงเรียนของคุณสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

8. แรงจูงใจ (Motivational) ในฐานะแบบอย่างสำหรับทั้งเจ้าหน้าที่และนักเรียน ผู้นำด้านการศึกษาต้องการทัศนคติที่สร้างแรงบันดาลใจที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ความแตกต่าง และการมองโลกในแง่ดี สิ่งนี้สนับสนุนให้องค์กรของโรงเรียนมุ่งสู่ทุกเป้าหมายโดยการทำงานเต็มร้อย ในทุกความท้าทาย

9. แง่บวก (Positive) บรรยากาศที่เป็นบวกมักจะยึดติดกับผนังโรงเรียน กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่และนักเรียนรักษาบรรยากาศที่สนุกสนานนี้ด้วยค่าใช้จ่ายทั้งหมด ในขณะที่ผู้นำด้านการศึกษาจำเป็นต้องแสดงความแข็งแกร่งและอำนาจ แต่สิ่งนี้ไม่จำเป็นต้องแลกกับการมองโลกในแง่ดีด้วยการปลูกฝังบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน ทัศนะที่สดใสจะมีผลเหนือกว่า ไม่ว่าผนังจะมืดแค่ไหนก็ตาม

10. แตกต่าง (Different) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่รู้ดีว่าในการสร้างความสำเร็จของคุณเอง คุณต้องค้นพบสิ่งที่ทำให้คุณไม่เหมือนใครก่อน การส่งเสริมความแตกต่างเป็นสิ่งที่ต้องเฉลิมฉลอง นักเรียนจะได้รับการสนับสนุนให้โดดเด่น เป็นตัวของตัวเอง ท้าทายแบบแผนเดิม ๆ และไม่กลัวการตัดสินจากผู้อื่น

Perkins-Gough (2020) เป็นรองบรรณาธิการอาวุโส ของภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ได้กล่าวถึง ครูคุณภาพ ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Teacher Quality - Educational Leadership) ดังนี้

นักเรียนทุกคนจะได้รับการสอนโดยครูผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ที่ใส่ใจเรื่องการศึกษาจะโต้แย้งกับเป้าหมายนี้ ผู้กำหนดนโยบาย นักวิจัย ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปกครองส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของครูเมื่อกล่าวถึงการปรับปรุงการศึกษาและการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

แต่เมื่อพูดถึงการตอบคำถามว่า “ครูผู้ทรงคุณวุฒิคืออะไร” ไม่มีข้อตกลงดังกล่าว คุณสมบัติอะไรที่ทำให้เกิดความแตกต่าง ความรู้ด้านเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ ทักษะการจัดการ

ห้องเรียน? เข้าใจพัฒนาการเด็ก? ความสามารถในการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม? บุคลิกอบอุ่น เอาใจใส่? ความรู้เกี่ยวกับวิธีการและกลยุทธ์การสอน? ประสบการณ์ในห้องเรียน? หากปราศจากข้อตกลงในคำตอบ เราอาจพบว่าเป็นการยากที่จะบรรลุเป้าหมายในการวางครูที่มีคุณภาพสูงในทุกห้องเรียน

รายงานใหม่สองฉบับซึ่งเผยแพร่ในเดือนมิถุนายน 2002 นำเสนอมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับคำจำกัดความของคุณภาพครู Meeting the Highly Qualified Teachers Challenge: The Secretary's Annual Report on Teacher Quality was issued by the U.S. Department of Education เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน สองวันต่อมา Educational Testing Service ได้ประกาศเปิดตัว A National Priority: Americans Speak on Teacher Quality ซึ่งตรวจสอบ ผลการสำรวจทัศนคติของสาธารณชนใน U.S.A เกี่ยวกับคุณภาพขอการสอน

ไฮไลท์ต่อไปนี้จากรายงานแต่ละฉบับชี้ให้เห็นว่านโยบายอย่างเป็นทางการของรัฐบาลกลางและการรับรู้ของสาธารณะเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงคุณภาพครูนั้นขัดแย้งกัน

พบกับความท้าทายครูผู้ทรงคุณวุฒิ (Meeting the Highly Qualified Teachers Challenge)

“บางทีการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่น่าทึ่งที่สุดในเรื่อง No Child Left Behind” Secretary's report กล่าว “ก็คือข้อกำหนดใหม่ที่ครูในวิชาแกนหลักทุกคนต้อง 'มีคุณสมบัติสูง'” รายงานสรุปงานวิจัยที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศของครูกับความสำเร็จของนักเรียน สรุปได้ว่า

การวิจัยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าความสามารถทางวาจาและความรู้ความเข้าใจของครูเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของนักเรียนที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับประถมศึกษา

การวิจัยเมื่อเร็ว ๆ นี้ ชี้ให้เห็นว่าภูมิหลังเกี่ยวข้องกับสาระวิชามีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของนักเรียน ครูคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่จบวิชาเอกในวิชาที่สอนจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าครูที่จบนอกสาย และครูที่จบวิชาเอกคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในระดับปริญญาตรีมีให้ผลดีต่อผลการเรียนของนักเรียนมากกว่าการรับรองจบในวิชาเหล่านั้น

ในทางตรงกันข้าม ความรู้ของครูเกี่ยวกับการสอน ปริญญาด้านการศึกษา และระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกสอน “ข้อกำหนดที่ประกอบขึ้นจากระบบการรับรองครูในปัจจุบัน” ไม่ค่อยมีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับผลการเรียนของนักเรียน "มีข้อโต้แย้งมากมายเกี่ยวกับหลักฐานของส่วนเหล่านี้" รายงานกล่าว

ระบบการรับรองครูในปัจจุบันสร้างอุปสรรคที่ทำให้บุคคลที่มีความรู้ในเนื้อหาที่มั่นคงและมีความสามารถทางปัญญาสูงไม่สามารถสอนได้ การวิจัยแสดงให้เห็นว่านักเรียนที่เรียนด้านการศึกษานั้น “ไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับนักเรียนมหาวิทยาลัยคนอื่น ๆ” รายงานนี้ตั้งทฤษฎีว่านักเรียนที่มีความสามารถสูงจะถูกผลักดันโดยโปรแกรมการฝึกอบรมครูที่เข้มงวด ประกอบกับการขาดความเข้มงวดทางสติปัญญาของโปรแกรมเหล่านี้

Secretary's report เสนอรูปแบบใหม่สำหรับการเตรียมครูและการรับรอง โดยจะวาดภาพระบบกฎเกณฑ์การรับรองให้น้อยที่สุด ไม่มีหลักเกณฑ์บังคับให้เรียนด้านการศึกษา เช่นเดียวกับการฝึกสอนที่ไม่ได้รับค่าตอบแทน แทนที่จะสร้างข้อกำหนดเหล่านี้ รัฐควรจะพัฒนาการประเมินที่ท้าทายเพื่อวัดความสามารถทางวาจาและความรู้ด้านเนื้อหาของผู้สมัคร และสำหรับผู้ที่คาดว่าจะเป็นครู

อาจต้องใช้เนื้อหาวิชาเอก “โดยสรุป โมเดลสำหรับวันพรุ่งนี้จะขึ้นอยู่กับโปรแกรมทางเลือกที่ดีที่สุดของวันนี้”

ลำดับความสำคัญระดับชาติ:ชาวอเมริกันพูดถึงคุณภาพครู (A National Priority: Americans Speak on Teacher Quality)

Peter Hart นักสำรวจจากพรรคเดโมแครตและ Robert Teeter นักสำรวจของพรรครีพับลิกันได้ทำการสำรวจนี้ในเดือนพฤษภาคม 2002 สำหรับบริการทดสอบทางการศึกษา พวกเขาสำรวจผู้ปกครองของเด็กวัยเรียน ผู้ใหญ่คนอื่น ๆ นักการศึกษา และผู้กำหนดนโยบายการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพวกเขาต่อการปฏิรูปการศึกษาและคุณภาพของการสอนของประเทศ

ตรงกันข้ามกับบทสรุปของ Secretary's report ผู้ใหญ่ในการสำรวจของ ETS ได้จัดอันดับทักษะการสอนและความสามารถทางสังคมว่ามีความสำคัญมากกว่าความรู้ด้านเนื้อหาในการเป็นครูที่ดี ในการตอบแบบสอบถามที่ถามว่า “การสอนที่มีคุณภาพคืออะไร” พวกเขาตอบว่ามันเกี่ยวข้องกับการมี

- ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ/สนใจเด็ก (ร้อยละ 42)
- ความกระตือรือร้นในการทำงาน (ร้อยละ 31)
- ทัศนคติที่เอาใจใส่ต่อนักเรียน (ร้อยละ 26)
- ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องนั้น (ร้อยละ 19)
- มีส่วนร่วมกับผู้ปกครองอย่างมาก (ร้อยละ 16)
- ประสบการณ์หลายปีในฐานะครูประจำชั้น (ร้อยละ 6) และ
- ปริญญาขั้นสูงด้านการศึกษาจากสถาบันที่ดี (ร้อยละ 4)

เมื่อถามถึงกุญแจสู่การพัฒนาคุณภาพครู อีกครั้งที่ผู้ตอบแบบสำรวจไม่เห็นด้วยกับ Secretary's report อุปสรรคต่อคุณภาพของครูที่กล่าวถึงบ่อยที่สุดคือ "วิทยาลัยสร้างครูที่ดี ที่ไม่นานจะลาออกจากงานเพราะเงินเดือนและสภาพการทำงาน" (ร้อยละ 50) อุปสรรคที่สองที่กล่าวถึงมากที่สุดคือ “การบริหารงานที่ไม่ตอบสนองซึ่งไม่สนับสนุนครูที่ดีที่ไม่ได้ลาออก” (ร้อยละ 37) มีเพียงร้อยละ 14 ของผู้ตอบแบบสำรวจที่ระบุว่า "นักเรียนที่ดีไม่ดึงดูดการสอน" และ "มาตรฐานการรับเข้าศึกษาของครูต่ำ" เป็นปัญหา

ผู้ตอบแบบสำรวจไม่เห็นความจำเป็นในการปรับปรุงข้อกำหนดในการเตรียมตัวและการรับรองครูใน Secretary's report แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพครูที่พวกเขาสนับสนุน ได้แก่

– ร้อยละ 93 ชอบการทดสอบครูเกี่ยวกับความรู้เรื่อง/ทักษะการสอน

– ร้อยละ 91 ชอบโปรแกรมการฝึกอบรมครูอย่างต่อเนื่อง

– ร้อยละ 83 ชอบให้เงินเดือนครูเพิ่มขึ้น แม้ว่าจะหมายถึงการจ่ายภาษีที่สูงขึ้นก็ตาม

– ร้อยละ 73 สนับสนุนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และให้ครูและผู้บริหารรับผิดชอบในการเรียนรู้

Schwartz (2016) เป็นนักข่าวที่อยู่ใน San Francisco ได้กล่าวถึง คุณสมบัติ 7 ประการที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของครูในโรงเรียน (7 Qualities That Promote Teacher Leadership in Schools) ดังนี้

นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และผู้นำด้านการศึกษาเห็นพ้องต้องกันมากขึ้นว่าระบบการศึกษา

ในปัจจุบันไม่ได้เตรียมเยาวชนให้พร้อมสำหรับอนาคตอย่างเหมาะสม หลายเขตกำลังมองหาเทคโนโลยีเพื่อแก้ไขปัญหาการเชื่อมต่อ แต่รายงานล่าสุดหลายฉบับระบุว่าเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถแก้ไขระบบที่ป่วยได้

ครูที่มีคุณภาพสูงมีความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ถือว่านักเรียนแต่ละคนเป็นผู้เรียนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว แต่มีโรงเรียนเพียงไม่กี่แห่งที่มีระบบที่ดีในการสนับสนุนครูที่เรียนรู้ร่วมกันและแบ่งปันความเชี่ยวชาญของพวกเขา

เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้นำของครู Berry เขียนคุณสมบัติ 7 ประการที่ต้องมี

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของครู (**A Vision and Strategy for Teacher Leadership**) “ต้องมีเป้าหมายและภาพที่ชัดเจนของงานที่ต้องทำ” Berry เขียน ครูต้องรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวิสัยทัศน์นี้เพื่อที่จะได้เห็นด้วยวิสัยทัศน์นั้น

2. การบริหารแบบสนับสนุน (A supportive Administration) “อาจารย์ใหญ่ต้องเต็มใจที่จะแบ่งปันอำนาจกับครูและต้องมีทักษะในการฝึกฝนพวกเขาในฐานะผู้นำ” Berry เขียน เขาชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมความเป็นผู้นำด้านการศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การกำกับดูแลครู ไม่ใช่สนับสนุนพวกเขาในฐานะผู้นำ

3. จำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลและการคลังที่เหมาะสม **(There need to be appropriate human and fiscal resources**) นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนยังต้องคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดสรรเงินที่มีอยู่ให้ยืดหยุ่นมากขึ้น SJHA ได้รับ $6,000 ต่อนักเรียนหนึ่งคน แต่ใช้ทรัพยากรเหล่านั้นแตกต่างจากโรงเรียนมัธยมของรัฐส่วนใหญ่ “ประเทศที่มีผลงานดีสูงสุดลงทุนมากขึ้นในกองทุนบุคลากรด้านการศึกษาที่เป็นครูผู้สอน (เมื่อเทียบกับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา) ซึ่งหมายความว่าผู้เชี่ยวชาญในห้องเรียนจำนวนมากขึ้นมีโอกาสที่จะเป็นผู้นำโดยไม่ต้องออกจากห้องเรียน” Berry เขียน

4. โครงสร้างการทำงานที่ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง (Work structures that enable authentic collaboration) เป็นสิ่งสำคัญ ในขณะที่ทรัพยากรเพิ่มเติมช่วยได้ในประเด็นนี้ แต่ก็มีวิธีที่สร้างสรรค์ในการประหยัดเงินที่มีจำกัด

5. บรรทัดฐานทางสังคมที่สนับสนุนและความสัมพันธ์ในการทำงาน (**Supportive Social Norms and Working Relationships**) เป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำของครู สิ่งนี้ต้องการความมุ่งมั่นต่อนักเรียนทุกคนและเคารพในความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน “บ่อยครั้งที่ผู้กำหนดนโยบายพัฒนาสิ่งจูงใจเพื่อจูงใจครูและผู้บริหาร” Berry เขียน “แต่ควรมีการกำหนดนโยบายและโปรแกรมเพื่อให้เห็นคุณค่าของครูในการเผยแพร่ความเชี่ยวชาญของตนให้กันและกัน เพื่อให้สามารถช่วยกันฝึกสอนเหมือนกีฬาประเภททีมได้”

6. การเมืองในองค์กรต้องยอมให้มีเส้นแบ่งแบบไม่ชัดเจนระหว่างบทบาท (**Organizational Politics must Allow for Blurred Lines** between Roles) ครูสามารถสวมบทบาทเป็นผู้นำได้โดยเมื่อไม่มีครูใหญ่และผู้บริหารระดับเขตเท่านั้น นอกจากนี้ยังต้องการให้สหภาพครูทำหน้าที่เป็น "สมาคมวิชาชีพ" มากขึ้นและสำหรับเขตต่าง ๆ ต้องปฏิบัติตามตัวอย่างของธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรซึ่งกำลังจะล้มระบบราชการแบนราบ Berry เขียน

7. โรงเรียนและระบบจะต้องมุ่งเน้นไปที่การรับความเสี่ยงและการสอบถาม (The School and System must be Oriented toward Risk-taking and Inquiry) เช่นเดียวกับที่นักเรียน

ต้องการการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติจริงซึ่งมีรากฐานมาจากการไต่ถาม ครูก็ต้องการคำถามขับเคลื่อนที่ทรงพลังเพื่อผลักดันงานของพวกเขาเช่นกัน “ระบบของโรงเรียนจะต้องสามารถซักถามตนเองได้ว่าพวกเขาสร้างโอกาสให้ครูเรียนรู้และเป็นผู้นำในแนวทางที่จะเผยแพร่ความเชี่ยวชาญในการสอนและปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนได้มากน้อยเพียงใด” Berry กล่าว

Davies (2020) เป็นนักยุทธศาสตร์อาชีพ, นักเขียนประวัติย่อ CV และเรซูเม่ทั่วโลก, โค้ชสัมภาษณ์อาชีพ, นักเขียนโปรไฟล์ LinkedIn, ที่ปรึกษาด้านโซเชียลมีเดีย, ผู้เขียนและผู้สร้างเอกสารการหางานอื่น ๆ อีกมากมาย ได้กล่าวถึง 15 ทักษะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ต้องพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนใหม่ (15 Educational Leadership Skills for New School Administrators to Develop) ดังนี้

ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนใหม่ คุณสงสัยหรือไม่ว่าทักษะหรือคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านการศึกษาใดที่คุณควรปรับปรุง เรียนรู้ และพัฒนา ไม่ต้องมองไกล! คุณพบว่าตัวเองกำลังฝันที่จะนั่งในสำนักงานของผู้บริหารโรงเรียนของคุณเองแทนที่จะเป็นห้องเดียวกับที่คุณใช้ร่วมกับนักเรียนของคุณหรือไม่? ถ้าเป็นเช่นนั้น อาจถึงเวลาที่จะเริ่มคิดเกี่ยวกับการย้ายจากห้องเรียนไปสู่บทบาทผู้นำทางการศึกษาในฐานะผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่หรือในฐานะอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียน การระบุและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้านการศึกษาและการผสมผสานคุณสมบัติเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพในประวัติย่อหลักของคุณเพื่อกำหนดตำแหน่งที่ต้องการจะมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนอาชีพของคุณ หากคุณเป็นครู คุณมีคุณสมบัติความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่สำคัญมากมายในการเป็นผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

15 คุณสมบัติความเป็นผู้นำทางการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหาร (15 Educational Leadership Qualities to Transition to Administration)

ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้คุณเขียนประวัติย่อเพื่อเปลี่ยนจากการสอนไปสู่ความเป็นผู้นำด้านการศึกษา ศิลปะของการเขียนเรซูเม่คือการกำหนดเป้าหมายไปยังงานที่ต้องการโดยใช้ทักษะและความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การใช้คำหลักที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่คุณต้องการถือเป็นเรื่องสำคัญ

1. แสดงทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Demonstrate Teambuilding and Collaboration Skills) ในฐานะหนึ่งในผู้นำระดับสูงของโรงเรียน คุณมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการนำทีมเจ้าหน้าที่และนักเรียนของคุณไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คุณจะต้องพัฒนาและสามารถแสดงให้เห็นว่าคุณสามารถรวมโรงเรียนเป็นหนึ่งเดียวและเป็นผู้นำเมื่อเกิดวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร จงเป็นคนแรกที่ลงมือดำเนินการเมื่อมีบางอย่างผิดพลาด

ตรวจสอบให้แน่ใจว่าประชากรในโรงเรียนรู้ว่าพวกเขาสามารถหันไปหาคุณได้ทันที เสนอแนวคิดใหม่เพื่อนำครูที่มีความคิดต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อให้โรงเรียนได้เรียนรู้และเจริญรุ่งเรืองอันเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันที่ไม่ธรรมดานี้ ครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อให้เป็นสมาชิกในทีมที่ดีขึ้น

2. ความสามารถในการประสานงานกับผู้คนที่หลากหลาย (Ability to Coordinate with Diverse People) มีความเป็นไปได้มากที่โรงเรียนของคุณจะเป็นแหล่งหลอมรวมของวัฒนธรรมหลากหลายที่คำนึงถึงนักเรียนและเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ จำเป็นอย่างยิ่งที่คุณจะต้องปฏิบัติต่อบุคคลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ เชื้อชาติ อายุ ลัทธิ ระดับเศรษฐกิจและสังคม

ทิ้งอคติไว้เบื้องหลังและพยายามทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและเป็นกันเอง นอกจากนี้คุณจะต้องเรียนรู้ที่จะทำงานกับบุคคลหลากหลายประเภท – บางคนจะเข้ากับผู้อื่นได้ง่ายมาก ในขณะที่คนอื่น ๆ อาจเป็นเรื่องยากและน่าหงุดหงิด

ใช้เวลาในการทำความรู้จักพนักงานของคุณในฐานะปัจเจกบุคคล เรียนรู้ว่าแต่ละคนมีบุคลิกภาพประเภทใดบ้าง และหาวิธีประสานงานกับพวกเขาตามนั้น

3. ส่งเสริมทักษะการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจาที่แข็งแกร่ง (Foster Strong Written and Verbal Communication Skills) ไม่ว่าคุณจะพูดในที่ประชุม พูดกับคณะกรรมการโรงเรียน หรือเขียนข้อเสนอทุนสนับสนุน หรือปรัชญาการบริหารและความเป็นผู้นำของคุณ คุณต้องสามารถสื่อสารความคิดของคุณได้ชัดเจนและรัดกุม หากคุณพบว่าคุณมีปัญหากับการเขียนหรือการพูดในที่สาธารณะ อาจเป็นความคิดที่ดีที่จะเรียนภาคค่ำหรือหลักสูตรการเรียนทางไกลเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องเหล่านี้

วิธีที่คุณแสดงตนด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรจะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าคุณจะเป็นผู้นำได้อย่างไร คุณต้องการเป็นผู้บริหารที่เข้มแข็ง มีความรู้ และมั่นใจ ทั้งต่อหน้าและบนกระดาษ

4. จัดและส่งเสริมการสัมมนาการพัฒนาวิชาชีพและการอบรมขณะทำงาน (Organize and Encourage Professional Development Seminars and In-services) พนักงานทุกคนที่อยู่ภายใต้การดูแลของคุณต้องรักษาทักษะให้เฉียบแหลมและตื่นตัวอยู่เสมอ วิธีที่ยอดเยี่ยมในการบรรลุเป้าหมายนี้คือการนำวิทยากรรับเชิญหรือประสานงานการสัมมนาที่จัดไว้สำหรับผู้ชมในวงกว้าง

โปรโมตหัวข้อนอกกรอบหรือมีการพูดถึงทักษะการสอนในห้องเรียนน้อยกว่าปกติ

สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงการรักษาชีวิตให้ปราศจากความเครียด การเข้าถึงนักเรียนในลักษณะที่เป็นนวัตกรรม การสร้างความสุขในการสอนใหม่ และการทำให้ห้องเรียนมีชีวิต

อย่ากำหนดการอบรมขณะทำงานเหล่านี้เป็นแบบบังคับ ให้พนักงานของคุณรู้ว่าคุณจะเข้าร่วมและอธิบายว่าเหตุใดจึงสำคัญที่พวกเขาควรมีส่วนร่วมด้วย

5. ตามให้ทันแนวโน้มหรือข้อกังวลของการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน (Remain Up-to-date on Current Educational Administration Trends or Concerns) ความคิด เทคนิค และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับการศึกษา กำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จำเป็นอย่างยิ่งที่คุณจะต้องตามให้ทันประเด็นเหล่านี้ เข้าใจและรู้วิธีสื่อสารแนวคิดใหม่เหล่านี้กับเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจที่จะรวบรวมเอาสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

สิ่งนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยคุณในฐานะปัจเจกบุคคล แต่ยังช่วยให้โรงเรียนและพนักงานของคุณดีขึ้น และช่วยให้สถาบันของคุณมีคุณภาพอยู่ในอันดับสูงภายในเขตหรือภูมิภาค นอกจากนี้หากคุณคิดว่าคุณมีแนวคิดแปลกใหม่ อย่าลังเลที่จะแบ่งปันกับนักการศึกษาคนอื่น ๆ หรือพยายามตีพิมพ์บทความในวารสารที่มีชื่อเสียง

6. ส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณของโรงเรียน (Promote School Spirit Events) หากขวัญกำลังใจของนักเรียนและเจ้าหน้าที่ยังคงสูง ก็ลองทดสอบดู โดยการจัดการชุมนุม การระดมทุน และกิจกรรมระดับโรงเรียนอื่น ๆ เป็นประจำ คุณจะดึงดูดความสนใจในเชิงบวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของโรงเรียนได้อย่างแน่นอน ส่งผลให้อัตราการลงทะเบียนเพิ่มขึ้นและอัตราการลาออกของครูลดลง

การระดมทุนเป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการหารายได้เพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้กับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทีมกีฬา สโมสรหลังเลิกเรียน และพื้นที่นอกหลักสูตรอื่น ๆ ที่อาจต้องการความช่วยเหลือทางการเงิน การขอให้นักเรียนและเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม เท่ากับคุณกำลังสร้างชุมชนโรงเรียนที่ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและรู้สึกมีค่า

7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชนและกิจกรรมโปรโมทต่าง ๆ (Encourage Community Involvement and Promotional Events) หากคุณเป็นผู้บริหารโรงเรียนใหม่ การสร้างความประทับใจแรกพบที่ยอดเยี่ยมให้กับชุมชนท้องถิ่นมีความสำคัญสูงสุด ด้วยการเป็นเจ้าภาพเปิดโรงเรียนให้เข้าเยี่ยมชมและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในหมู่นักเรียนและเจ้าหน้าที่ของคุณ คุณจะสามารถส่งเสริมความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับเพื่อนบ้านที่ใกล้ชิดและธุรกิจในท้องถิ่น

อาจมีบางครั้งที่คุณต้องติดต่อบุคคลหรือองค์กรเหล่านี้ หากคุณสนิทสนมกับพวกเขาและสร้างเคารพในตัวเองและโรงเรียนแล้ว วิธีนี้น่าจะเป็นเรื่องง่าย

8. รักษาทัศนคติที่มองโลกในแง่ดีและคิดว่าตนทำได้ (Maintain an Optimistic, Can-do Attitude) ไม่ว่าคุณกำลังเผชิญกับวิกฤตที่โรงเรียนหรือบททดสอบของเศรษฐกิจที่มืดมน ต้องทำให้แน่ใจว่าคุณยังคงมองโลกในแง่ดีและมีหวัง หากผู้นำด้านการศึกษามองโลกในแง่ดีและส่งเสริมทัศนคติว่าสิ่งต่าง ๆ จะดีขึ้น ความรู้สึกนี้จะส่งต่อไปยังกับเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ

ความกระตือรือร้นเป็นอีกหนึ่งทรัพย์สินที่ยอดเยี่ยมที่คุณต้องมีและแสดงเพื่อเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ความกระตือรือร้นก็เช่นเดียวกับความคิดแง่บวก มันเป็นดั่งโรคติดต่อ หากคุณแสดงให้เห็นว่าคุณกระตือรือร้นเพียงใดเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นหรือการเรียนรู้แอปพลิเคชันเทคโนโลยีชิ้นใหม่ที่โรงเรียนได้รับ จะทำให้ส่วนที่เหลือของโรงเรียนมีความรู้สึกร่วมได้ง่ายขึ้น

9. เสนอการเสริมแรงเชิงบวกแก่นักเรียนและเจ้าหน้าที่ (Offer Positive Reinforcement to Students and Staff) ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น การคิดบวกอาจเป็นแรงผลักดันที่ยิ่งใหญ่ ด้วยการให้กำลังใจในเชิงบวกแก่นักเรียนและเจ้าหน้าที่ เช่น ให้พวกเขารู้ว่าคุณภูมิใจในตัวพวกเขาหรือให้รางวัลพวกเขาสำหรับงานที่ทำได้ดี คุณจะสามารถปลูกฝังสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีความสุข มีประสิทธิผล และขับเคลื่อนด้วยความสำเร็จ

ผู้คนต้องการรู้สึกดีกับงานของพวกเขา และในฐานะผู้บริหารโรงเรียนคนใหม่ คุณต้องช่วยเจ้าหน้าที่ในเรื่องนี้ เช่นเดียวกับครูที่ให้รางวัลนักเรียน คุณสามารถจัดพิธีพิเศษหรือวันขอบคุณเจ้าหน้าที่เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจของพนักงานและให้แต่ละคนรู้ว่าคุณให้ความสำคัญกับพวกเขามากแค่ไหน

10. มีบทบาทอย่างแข็งขันในการพัฒนา IEP (Play an Active Role in IEP Development) แผน/โปรแกรมการศึกษารายบุคคลมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือนักเรียนที่มีความทุพพลภาพหรือทักษะที่ล่าช้า ด้วยเหตุนี้คุณควรต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนและพัฒนา IEP โดยไม่คำนึงถึงบทบาทที่คุณรับในปัจจุบัน การพูดกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และนักเรียน แสดงว่าคุณทุ่มเทอย่างแท้จริงในการช่วยให้นักเรียนทุกคนเรียนรู้และก้าวหน้า

นอกจากนี้คุณจะมีแนวคิดดี ๆ ที่จะให้ยืมเพื่อทำให้ IEP มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรรับข้อมูลจากผู้บริหารคนอื่น ๆ ทั่วทั้งเขตด้วยเช่นกัน ยิ่งมีความคิดร่วมกันมากเท่าไร ความคิดก็จะยิ่งสร้างสรรค์มากขึ้น โปรแกรมก็จะยิ่งดีขึ้นเท่านั้น

11. ขับเคลื่อนการเรียนรู้และความสำเร็จสำหรับทุกคน (Drive Learning and Success for All) ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้นำโรงเรียนจะต้องสนับสนุนให้เด็กทุกคนเรียนรู้ โดยไม่คำนึงถึงอายุ ระดับชั้น ความทุพพลภาพ และสถานการณ์ส่วนบุคคล

พยายามอย่างเต็มที่เพื่อสร้างชุมชนโรงเรียนที่ครอบคลุมและให้การสนับสนุน ทุ่มเทเพื่อช่วยให้นักเรียนทุกคนบรรลุศักยภาพสูงสุด ซึ่งรวมถึงการจัดให้มีวิทยากรรับเชิญ การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ การส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เหมาะสม การหาเอกสารที่เป็นประโยชน์ และการพูดคุยกับผู้ปกครอง

หากมีความทุพพลภาพหรือประเด็นทางสังคมบางอย่างที่คุณไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ ให้ทำการค้นคว้าเพิ่มเติมหรือเข้าร่วมการประชุมเพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลที่จำเป็น

12. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง (Parent Relationship Building) - ผู้ปกครองมีบทบาทสำคัญในความสำเร็จของลูก เช่นเดียวกับความสำเร็จของโรงเรียนของคุณ สมาชิกในครอบครัวเป็นแหล่งข้อมูลที่ยอดเยี่ยมเมื่อคุณต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติมในการจัดงานระดมทุนหรืองานระดับโรงเรียน

หากคุณต้องการเพิ่มการสื่อสารและความคุ้นเคยกับบุคคลเหล่านี้ คุณอาจต้องการจัดเวิร์กช็อปสำหรับผู้ปกครองและเข้าร่วมการประชุม PTA การประชุมเชิงปฏิบัติการยังเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการแนะนำครอบครัวให้รู้จักกับนโยบายหรือนวัตกรรมใหม่ของโรงเรียนที่คุณต้องการนำไปใช้ ด้วยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้ปกครอง คุณและพนักงานของคุณจะสามารถค้นพบข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับนักเรียนและเรียนรู้วิธีตอบสนองความต้องการเฉพาะของพวกเขาได้ดีที่สุด

13. แบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์และหน้าใหม่ (Share Best Practices with Experienced and New School Administrators) ตามสุภาษิตโบราณ สองหัวดีกว่าหัวเดียว ด้วยการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาเดียวกัน คุณจะสามารถได้ยินมุมมองที่แตกต่างกันในหัวข้อต่าง ๆ ที่น่าสนใจ หากยังไม่พร้อม ให้พยายามจัดประชุมประจำเดือนกับนักการศึกษาและผู้บริหารจากทั่วเขต

จัดการประชุมระดมความคิดเพื่อหารือเกี่ยวกับปัญหาในระดับภูมิภาคและแนวทางแก้ไขที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายและพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานที่แน่นแฟ้นกับมืออาชีพที่มีความคิดเหมือนๆ กัน คุณจะมีคนคอยช่วยเหลือในยามวิกฤตหรือเมื่อลังเล

14. เข้าใจนโยบายโรงเรียนและความคาดหวังของผู้อำนวยการเขต (Understand School Policies and the Superintendent’s Expectations) ไม่ว่าคุณจะอยู่ในตำแหน่งการบริหารที่สูงแค่ไหน ก็จะมีคนที่สูงกว่าคุณเสมอ ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการเขต หรือคณะกรรมการโรงเรียน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คุณจะต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่คาดหวังจากคุณตั้งแต่เริ่มต้น ไม่เช่นนั้นจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและปัญหาแทรกซ้อนตามมา (ถ้ามี)

ใช้เวลาในการอ่านและระบุนโยบายและขั้นตอนของโรงเรียนที่กำหนดไว้ หากเจ้านายของคุณเปิดรับข้อเสนอแนะ ให้เสนออย่างมีชั้นเชิง นี่เป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเขาหรือเธอ

15. รักษาภาพลักษณ์ของผู้นำอย่างมืออาชีพ (Retain a Professional Leadership

Appearance) สไตล์การแต่งตัว นิสัยการดูแลตัวเอง และรูปลักษณ์โดยรวมล้วนบ่งบอกถึงตัวบุคคลได้เป็นอย่างดี หากคุณต้องการถูกมองว่าเป็นมืออาชีพที่จริงจัง คุณต้องแต่งตัวให้เหมือนใคร นี่ไม่ได้หมายความว่าคุณต้องออกไปซื้อสูทหรือเสื้อคลุมที่มีมูลค่าหลายพันเหรียญ มันหมายความว่าคุณต้องดูเข้ากับสถานะในส่วนนั้น

ไม่ต้องใช้จ่ายแพง ๆ เพื่อพยายามสร้างความประทับใจ กางเกงขายาว (หรือกระโปรง) และโค้ทแนวสปอร์ตหรือเสื้อเบลเซอร์ที่เข้าชุดกัน ล้วนเหมาะสมอย่างยิ่งกับตำแหน่งผู้บริหาร รักษาสีสันและ/หรือลายพิมพ์ให้มีรสนิยม นอกจากเสื้อผ้าของคุณแล้ว อย่าลืมดูแลตัวเองให้ดี เช่น สระผม หวีผมและ/หรือจัดทรง ลมหายใจหอมสดชื่น เล็บสะอาดเรียบร้อย ฯลฯ

Elias (2014) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ 7 ประการของผู้นำที่ดี (The 7 Characteristics of a Good Leader) ว่าเราจะกำหนดได้อย่างไรว่าใครไม่เพียงแต่เป็นผู้นำที่มีความสามารถ แต่เป็นผู้นำที่ดีด้วย? บางคนเช่น Tom Lickona จาก Smart and Good Schools Initiative เชื่อว่าความแตกต่างที่เหมาะสมคือระหว่างลักษณะทางศีลธรรมและการแสดง คำแรกมักหมายถึงการมีค่านิยมที่ดี มุ่งสู่แนวทางปฏิบัติที่มีจริยธรรม ส่วนหลังหมายถึงความสำคัญอย่างยิ่งของการมีทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะ SEL เพื่อดำเนินการตามค่านิยมของตนเอง

สิ่งนี้หมายความว่าอย่างไรสำหรับการเป็นผู้นำ? จากมุมมองทางสังคม อารมณ์และการพัฒนาคุณลักษณะ (SECD) หมายความว่าต้องพิจารณาประสิทธิภาพตามทักษะของผู้นำควบคู่ไปกับลักษณะของการปฏิบัตินั้น และเราจะตัดสินตัวลักษณะนั้นอย่างไร?

Sargent Shriver ซึ่งเป็นผู้นำในด้านการบริการสาธารณะของประเทศ America ที่ไม่มีใครเทียบได้ เชื่อว่าผู้นำจะต้องดำเนินการและส่งเสริมองค์กรของตนด้วย:

1) เจตนารมณ์ (A Sense of Purpose) ค่านิยมขององค์กรต้องชัดเจน สมาชิกในองค์กรควรรู้ และควรเป็นแบบอย่างและสนับสนุนในการกระทำของตนเอง

2) ความยุติธรรม (Justice) ทุกคนในองค์กรควรได้รับมาตรฐานร่วมกัน โดยมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนที่ชัดเจน แน่วแน่ ยุติธรรม และสม่ำเสมอ

3) ควบคุมอารมณ์ (Temperance) ผู้นำต้องพยายามรักษาสมดุลของอารมณ์ Shriver ไม่ได้หมายความว่าผู้นำควรจะไร้อารมณ์ ค่อนข้างตรงกันข้าม แต่ผู้นำควรมีเวลาสำหรับให้การสนับสนุนอย่างกระตือรือร้นและเวลาสำหรับการไตร่ตรองและพิจารณาใหม่อย่างเงียบ ๆ ความสมดุลเป็นกุญแจสำคัญ

4) ความเคารพ (Respect) ศักดิ์ศรีของแต่ละคนเป็นสิ่งที่ผู้นำใด ๆ ก็ตามคำนึงถึง และสิ่งนี้ถูกรักษาไว้โดยการปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรด้วยความเคารพและสร้างความมั่นใจว่าพวกเขาปฏิบัติต่อกันในลักษณะเดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่าง

5) ให้อำนาจ (Empowerment) ผู้นำเป็นเพียงผู้นำ สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่ดำเนินการโดยบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ตำแหน่งผู้นำที่เป็นทางการ ดังนั้นยิ่งมีทักษะมากเท่าไร ก็ยิ่งรู้สึกมั่นใจในพรสวรรค์และความสามารถในการตัดสินใจ ตั้งคำถาม มองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และไม่เห็นด้วยอย่างให้ความเคารพแก่ผู้อื่นในทุกลำดับชั้นขององค์กร องค์กรก็จะยิ่งแข็งแกร่งและประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

6) ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำได้รับว่าจ้างเพื่อให้กำหนดทิศทาง ไม่ใช่รอให้ทิศทางปรากฏขึ้น พวกเขาต้องเต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเชื่อมั่นและนำองค์กรไปสู่ที่ใหม่ ในด้านการศึกษา

สิ่งนี้จำเป็นอย่างยิ่งในการตอบสนองต่อระบบการทดสอบที่ใช้โรงเรียนของเราโดยทำลายการศึกษาและการพัฒนาด้านอารมณ์และสังคมที่แท้จริง

7) ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง (Deep Commitment) ผู้นำต้องไม่ขัดเกลาประวัติย่อ แต่ควรมีความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้งต่อองค์กร ความก้าวหน้าของภารกิจขององค์กร และความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคน ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้งที่ทำให้ความเป็นผู้นำในโรงเรียนมีความท้าทายอย่างมาก เพราะต้องการคำมั่นสัญญาต่อพนักงาน นักเรียน และผู้ปกครองทุกคน

ประสิทธิภาพของผู้นำต้องพิจารณาจากทักษะของเขาหรือเธอ และลักษณะของการปฏิบัติงานของเขาหรือเธอในบทบาทที่หลากหลายและซับซ้อนซึ่งผู้นำต้องการ ด้วยการใช้หลักสำคัญทั้ง 7 ของการเป็นผู้นำที่มีอุปนิสัย ซึ่งได้มาจากชีวิตและผลงานของ Sargent Shriver_นักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามีเครื่องมือสำหรับการประเมินและปรับปรุงความสามารถในการเป็นผู้นำตามมิติทางศีลธรรมและประสิทธิภาพ

เพื่อให้มีอิทธิพลมากขึ้น หากคุณเป็นผู้นำอยู่แล้ว ลองคิดดูว่าคุณจะโน้มน้าวผู้อื่นได้อย่างไร

Brooke (2017) เป็น CCC-SLP, หัวหน้านักการศึกษา, Lexia Learning และ Rosetta Stone ได้กล่าวถึง 4 ปัจจัยหลักของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Four Key Factors of Effective School Leadership) ดังนี้ ในช่วงเวลาที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อมาตรฐานสูงสุด ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน มาตรฐานเหล่านี้ชวนให้นึกถึงสมัยนโยบาย Reading First เมื่อโรงเรียนถูกขอให้ดำเนินการติดตามนักเรียนและตั้งเป้าหมายที่สูงสำหรับแต่ละคน มีปัจจัยสำคัญหลายประการที่ระบุไว้ที่โรงเรียน Reading First ที่ประสบความสำเร็จ แม้ว่าจะมีประชากรนักเรียนที่ค่อนข้างท้าทาย (Crawford & Torgesen, 2006) ปัจจัยเหล่านี้สามารถนำไปใช้กับช่วงเวลาเดียวกันนี้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เปิดกว้างและให้การสนับสนุน และที่ซึ่งความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งไม่ได้มีให้เห็นเพียงในตัวครูใหญ่เท่านั้น แต่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ร่วมกันของโค้ชและครู

การศึกษาจำนวนมากในหัวข้อการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมุ่งเน้นความสนใจของเราไปที่ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ การใช้ข้อมูล กำหนดการ และความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง

1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge)

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นด้วยความรู้ที่กว้างขวางเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการสอน : ความต้องการของนักเรียนแต่ละคน จุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ แง่มุมของโปรแกรมการสอน ข้อมูลนักเรียน และตารางเวลา เป็นวิธีการที่ผู้นำโรงเรียนรวมแหล่งข้อมูลเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อวางรากฐานสำหรับการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

นักวิจัยสำรวจคุณสมบัติของความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมักจะเริ่มต้นด้วยความรู้ของผู้นำที่มีต่อนักเรียนในโรงเรียนของตน โดยการพัฒนาความเข้าใจและความรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลของนักเรียน ครูใหญ่และผู้นำโรงเรียนคนอื่น ๆ สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ:

- การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ฉันมีครูเพียงพอและมีเวลาเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่มีความเสี่ยงหรือไม่?
- การจัดตารางเวลา (Scheduling) ฉันได้จัดตารางการอ่านเพื่อให้ครูและผู้เชี่ยวชาญของฉันมีเวลาเพียงพอในการสอนและให้การแทรกแซงสำหรับนักเรียนที่ต้องการความ

ช่วยเหลือหรือไม่?

- การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) รูปแบบช่องว่างทักษะของนักเรียนเผยให้เห็นช่องว่างในความสามารถในการสอนของครูที่ต้องการการพัฒนาทางวิชาชีพเพิ่มเติมหรือไม่?
- การจัดหาเงินทุนและการจัดหา (Professional Development) ลักษณะของประชากรนักเรียนของฉันส่งผลต่อแหล่งเงินทุนที่มีอยู่หรือวิธีที่ฉันสามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างไร

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการสอนต่าง ๆ ที่พร้อมตอบสนองความต้องการของนักเรียน สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับในหลายกรณี แนวทางการทำงานเป็นทีมเพื่อการวิจัยและตรวจสอบโปรแกรมที่พิสูจน์แล้วจากการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะ เนื่องจากโปรแกรมมีจำนวนมาก ผู้นำโรงเรียนจำนวนมากจึงอาศัยทีมผู้นำบางส่วนในการค้นคว้าและแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือและวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น What Works Clearinghouse และ National Center on Response to Intervention ได้จัดทำรายการแนะนำของโปรแกรมการสอน ซึ่งบางโปรแกรมก็มีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพอย่างกว้างขวาง

เมื่อเลือกโปรแกรมการสอนแล้ว ผู้นำของโรงเรียนต้องพัฒนาความเข้าใจในเชิงลึกของโปรแกรมเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเที่ยงตรงในการดำเนินการ ขับเคลื่อนพฤติกรรมในระดับการใช้งานที่เหมาะสม และทำให้ครูใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพให้กับพวกเขา

2. การใช้ข้อมูล (Use of Data)

ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะพัฒนาความรู้ขององค์กรโดยส่วนใหญ่มาจากความเข้าใจในข้อมูลของนักเรียน ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลสรุปวิเคราะห์ผลลัพธ์ข้อมูลในช่วงฤดูใบไม้ผลิเพื่อจัดสรรทรัพยากรและวางแผนสำหรับปีการศึกษาที่จะมาถึงรวมถึงข้อมูลการจัดรูปแบบตามเวลาจริงจำนวนมาก มีผลิตภัณฑ์การประเมินจำนวนมาก และแม้แต่โปรแกรมการสอนออนไลน์บางโปรแกรมที่รวบรวมข้อมูลของนักเรียนโดยไม่ต้องทำการทดสอบ ซึ่งสามารถให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านการสอน

ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะมีบทบาทอย่างแข็งขันในการประชุมเกี่ยวกับข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่าครูเข้าใจวิธีที่ข้อมูลระบุลำดับความสำคัญในการสอนสำหรับห้องเรียนของครูแต่ละคน โรงเรียนจำนวนมากมายให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลในกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในขณะที่การวัดผลบ่อยครั้งมีความสำคัญสำหรับการประเมินรูปแบบที่มีความหมาย แต่แง่มุมที่สำคัญที่สุดของวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลคือการมุ่งเน้นในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง การประชุมข้อมูลบ่อยครั้ง (เช่น รายสัปดาห์ รายปักษ์ ฯลฯ) ช่วยให้โรงเรียนสามารถแจ้งคำแนะนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบุและติดตามนักเรียนที่ต้องการการแทรกแซงอย่างถูกต้อง และให้โอกาสผู้นำโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนโปรแกรมการสอนของเด็กแบบเรียลไทม์ ความถี่ของการประชุมสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละโรงเรียน สิ่งสำคัญคือต้องจัดการประชุมล่วงหน้า เพื่อไม่ให้ถูกให้ออกและพลาดเป็นประจำ สิ่งสำคัญคือต้องกำหนดให้การประชุมเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำของโรงเรียน เนื่องจากเมื่อมีการตรวจสอบข้อมูลของนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นประจำ ครูจะเข้าใจถึงความสำคัญของการผลักดันการปรับปรุงตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพเหล่านี้

ปัจจัยสำคัญของการประชุมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพคือการมีคนที่เหมาะสมในการประชุมเพื่อดำเนินการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูล เวลาที่ใช้ในการติดตามสมาชิกในทีมที่เหมาะสมเพื่อแจ้งหรือดำเนินการตามจุดข้อมูลเฉพาะส่งผลให้พลาดโอกาสในการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน การประชุมข้อมูลจะต้องรวมผู้เล่นหลักทั้งหมด หรืออย่างน้อยที่สุด รวมขั้นตอนถัดไปที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้แน่ใจว่ามีการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนและดำเนินการตามสิ่งที่ค้นพบในการประชุมข้อมูล

3. การจัดตารางเวลา (Scheduling)

โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงระบุการจัดกำหนดการอย่างสม่ำเสมอว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จ สำหรับวัตถุประสงค์ของการสนทนานี้ เราจะเน้นที่ความพยายามของโรงเรียนในการสนับสนุนการสอนการอ่านเป็นเวลาอย่างน้อย 90 นาทีโดยไม่ขาดตอน โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการสอนกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันสำหรับนักเรียนที่มีปัญหา ดังนั้น ในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรซึ่งต้องเผชิญกับโรงเรียนหลายแห่ง การจัดตารางเวลาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เจ้าหน้าที่สนับสนุนที่พร้อมใช้งานสูงสุด สามารถทำได้หลายวิธี

บางโรงเรียนกำหนดเวลาช่วงการอ่าน 90 นาทีสำหรับนักเรียนทุกระดับชั้นในตอนเช้า โดยจัดกลุ่มนักเรียนใหม่ให้เป็นกลุ่มทักษะที่เป็นเนื้อเดียวกันในแต่ละห้องเรียน บางครั้งเรียกว่าโมเดล "เดินและอ่าน" แนวทางนี้ช่วยให้โรงเรียนใช้ประโยชน์จากเจ้าหน้าที่การแทรกแซงที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีโดยจัดวางพวกเขาในห้องเรียนโดยที่นักเรียนมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวในการอ่านมากที่สุด

โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงอื่น ๆ ทำให้กลุ่มการอ่านของพวกเขาสะดุด ซึ่งช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการอ่านสามารถให้บริการหลายชั้นและหลายชั้นเรียนได้ตลอดทั้งวัน และช่วยให้พวกเขาสามารถสังเกตและจำลองบทเรียนในห้องเรียนมากกว่าหนึ่งหรือระดับชั้นระหว่างช่วงการอ่าน

นอกเหนือจากการจัดกำหนดการกลุ่มการเรียนการสอนและการแทรกแซงโดยเฉพาะแล้ว โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงยังให้ความสำคัญกับการจัดกำหนดการการประชุมข้อมูลเป็นอย่างมาก สิ่งนี้ต้องการการจัดสรรเวลาและทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น ครูทดแทน เมื่อจำเป็น การประชุมข้อมูลต้องได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญเท่าเทียมกันในด้านอื่น ๆ ของวันเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเนื่องจากการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้การเรียนการสอนเกือบทุกด้าน

4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)

ปัจจัยที่มักถูกมองข้ามว่าความสามารถของนักเรียนทำให้บรรลุผลสำเร็จ แม้จะมีอุปสรรคสำคัญ เช่น ทรัพยากรที่จำกัด จำนวนประชากรผู้เรียนภาษาอังกฤษ (English Language Learners : ELL) ที่สูง หรือการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองต่ำ ผู้นำในโรงเรียนเหล่านี้มุ่งเน้นที่การเพิ่มความคาดหวังให้กับนักเรียน ไม่ใช่ลดความคาดหวังลง เพื่อจัดการกับการขาดเรียนที่สูงหรือมีการอ้างอิงถึงพฤติกรรมจำนวนมาก โรงเรียนเหล่านี้หลายแห่งได้เริ่มแสดงความเชื่อในนักเรียนต่อตัวนักเรียนเอง ต่อผู้ปกครอง และต่อชุมชน ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนที่สมาชิกทุกคนในชุมชนโรงเรียนเชื่อว่านักเรียนจะประสบความสำเร็จในระดับสูง ความเชื่อในการบรรลุความคาดหวังที่สูงเหล่านี้จะกลายเป็นคำทำนายที่เติมเต็มตนเอง

ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูงอาจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีผลการเรียนสูง ไม่เพียงแต่สร้างวัฒนธรรมแห่งความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางที่ใช้ทรัพยากรที่ไร้

ขีดจำกัดอีกด้วย ในช่วงเวลาทางเศรษฐกิจที่ยากลำบากเหล่านี้ เมื่องบประมาณของโรงเรียนยังคงรัดกุม ระบบความเชื่อของโรงเรียนเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ไม่ได้รับผลกระทบจากแหล่งเงินทุนหรือระดับบุคลากร

บทสรุป (Conclusion)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จซึ่งเน้นย้ำในงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงแง่มุมที่แข็งแกร่งในแต่ละปัจจัยหลัก 4 ประการของการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของพวกเขาเริ่มต้นจากการที่อาจารย์ใหญ่สร้างแนวทางการทำงานร่วมกันในความเป็นผู้นำ ในฐานะอาจารย์ใหญ่คุณไม่จำเป็นต้องมีคำตอบทั้งหมด คุณจำเป็นต้องรู้คำถามที่ถูกต้องเพื่อถาม และคุณต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในปัญหาและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในทางแก้

Driscoll (2020) ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำโรงเรียนสำหรับศตวรรษที่ 21 (School Leadership for the 21st Century) ดังนี้

คำว่า 'ภาวะผู้นำ' สามารถนึกถึงสิ่งต่าง ๆ ได้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับประเภทของผู้นำที่คุณเคยพบเจอในอดีต หากคุณหวนคิดถึงช่วงเวลาที่อยู่ที่โรงเรียนในฐานะนักเรียนและช่วงเวลาการสอนของคุณ คุณอาจระบุรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนได้หลากหลายรูปแบบ สิ่งเหล่านี้บางส่วนมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น และมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบอย่างการเป็นผู้นำบางแบบที่คุณหวังว่าจะเลียนแบบ และก็มีแบบอื่น ๆ ที่คุณหวังว่าจะหลีกเลี่ยง มันมีบางสิ่งที่คุณได้รับจากอดีตเสมอ แต่การเตรียมนักเรียนสำหรับอนาคตจำเป็นต้องมีผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ที่คิดล่วงหน้า

ไม่ว่าคุณจะเป็นอาจารย์ใหญ่หรือหัวหน้าโรงเรียน รองอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าทีมหรือหัวหน้าแผนก สมาชิกทีมผู้นำโรงเรียนคนอื่น หรือผู้นำหน้าใหม่ที่กำลังสำรวจงานความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่เหมาะกับคุณ คนปัจจุบันหรือที่ต้องการเป็น คุณก็มีความรับผิดชอบในการเข้าใจศิลปะของการเป็นผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เป็นสายพันธุ์ใหม่ (21st Century Learners are a New Breed)

ความเป็นผู้นำในการสร้างโรงเรียนเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเนื่องจากการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นพรมแดนใหม่ และผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 เป็นสายพันธุ์ใหม่ นักเรียนหลายคนที่เข้าเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ปี 2015 เป็นคนรุ่นใหม่: Generation Alpha เด็กเหล่านี้เกิดตั้งแต่ปี 2010 เป็นต้นไป และเติบโตขึ้นมาในโลกที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน พวกเขาไม่เคยอาศัยอยู่ในโลกที่ไม่มีสมาร์ทโฟน โดรน คอมพิวเตอร์แท็บเล็ต แอพ และโทรทัศน์ 3 มิติ เช่นเดียวกับ Generation Z พวกเขามีความสะดวกสบายอย่างมากกับเทคโนโลยี เมื่อโตขึ้นใช้มัน : หลายคนมีสมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ตเล่นก่อนที่จะเดินได้

การเข้าถึงเทคโนโลยีที่ไม่เคยมีมาก่อนนี้หมายความว่านักเรียนของเรามีข้อมูลมากกว่าที่เราเคยรู้ แม้กระทั่งเมื่อ 2-3 ทศวรรษก่อน พวกเขาสามารถสอนตัวเองได้เกือบทุกอย่างที่ต้องการทราบโดยใช้แหล่งข้อมูลที่มีให้ พวกเขายังไม่ทราบถึงพรมแดนที่เคยจำกัดประสบการณ์ของเราในโลกที่เคร่งครัด เด็กเล็กสามารถสื่อสารกับผู้คนทั่วโลกด้วยการกดปุ่มเพียงปุ่มเดียว พวกเขามีเพื่อนมากขึ้นในหลายประเทศ และเติบโตขึ้นโดยคาดหวังว่าการเดินทางระหว่างประเทศจะเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของพวกเขา

ในฐานะนักการศึกษา เราได้รับมอบหมายให้ช่วยเหลือเด็กที่มีความสามารถและฉลาดเหล่านี้เตรียมพร้อมสำหรับความท้าทายที่เราไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างเต็มที่ ที่ต้องใช้โรงเรียนผู้นำรูปแบบใหม่ทั้งหมดที่ไม่เคยมีมาก่อน

การเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 หมายความว่าอย่างไร? (What Does it Mean to be a 21st Century Leader?)

ผู้นำโรงเรียนแห่งศตวรรษที่ 21 เผชิญกับงานที่ท้าทายในการเตรียมจิตใจของคนหนุ่มสาวอย่างกระตือรือร้นสำหรับอนาคต และพวกเขาคิดอย่างมีกลยุทธ์เกี่ยวกับเป้าหมายและระบบที่จะสนับสนุนงานนี้ มีลักษณะ ทักษะ ความคิด และนิสัยที่แตกต่างกันจำนวนหนึ่งที่กำหนดผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Personal Traits of a 21st Century Leader) คุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความพากเพียร ความยืดหยุ่น ผ่อนสั้นผ่อนยาว ความรับผิดชอบ และการทำงานหนักมีความสำคัญสำหรับผู้นำเสมอมา ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร คุณสมบัติความเป็นผู้นำของโรงเรียนเหล่านี้เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จเสมอ พึงระลึกไว้ด้วยว่า ไม่มีใครเกิดมาพร้อมกับคุณสมบัติทั้งหมดของผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพซึ่งตระหนักได้อย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำคือการมีเจตจำนงที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คุณสมบัติอื่น ๆ ก็เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นสำหรับผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีมล้วนมีความสำคัญต่อผู้นำในปัจจุบัน

2. ความคิดเกี่ยวกับผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Mindsets of a 21st Century Leader) วิธีที่คุณคิดสามารถเปลี่ยนชีวิตและโรงเรียนของคุณได้ อาจฟังดูซ้ำซาก แต่ไม่ใช่แค่ 'คำล่อใจ' ความคิดเชิงบวกทำให้คุณมั่นใจและกระตุ้นให้คุณกล้าเสี่ยงเมื่อจำเป็นและคิดนอกกรอบ ในการเริ่มต้น คุณกำลังคิดถึงตัวเองในฐานะผู้นำอยู่หรือเปล่า? บ่อยครั้งที่ผู้คนลืมนึกถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำ คุณควรเลี้ยงดูตนเองในฐานะผู้นำอย่างแท้จริง ไม่จมปลักอยู่กับการบริหารงานและรายละเอียดปลีกย่อย

อ่านเกี่ยวกับการพัฒนา Growth Mindset แทน Fixed Mindset แล้วเริ่มดูว่าคุณกำลังคิดในลักษณะที่ส่งเสริมการเติบโตหรือที่จะนำไปสู่ความล้มเหลว ไม่มีอะไรจะบ่อนทำลายความสำเร็จในอาชีพการงานและในโรงเรียนของคุณได้เหมือนรูปแบบการพูดคุยด้วยตนเองที่ไม่ดีต่อสุขภาพ

นอกจาก Growth Mindset เชิงบวกแล้ว คุณควรปลูกฝังมุมมองระดับโลก และหลีกเลี่ยงสิ่งล่อใจให้คิดเล็ก ๆ น้อย ๆ เข้าใกล้ทุกสิ่งเพื่อความยั่งยืน ความเป็นอยู่ที่ดี และภาพรวม คุณจะช่วยสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้นักเรียนทำเช่นเดียวกัน การเป็นผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้นไม่ค่อยท่วมท้นมากนักเมื่อมาตรฐานสำคัญเหล่านี้ยังคงอยู่

3. ทักษะของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Skills of a 21st Century Leader) ทักษะสำคัญของผู้นำในปี 2018 ได้แก่ การทำงานเป็นทีม มี EQ สูง และมีสมาธิ สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อการจัดการตนเองและการจัดการผู้อื่น EQ เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ในตนเองและการรับรู้ทางสังคม ความเข้าใจในผู้คน และการจัดการความสัมพันธ์ที่ดี สิ่งนี้ช่วยให้คุณเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของคุณและความต้องการของคนรอบข้าง ส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นเส้นทางสู่การปลดล็อกอัจฉริยะโดยรวม

การโฟกัสเป็นทักษะพื้นฐานสำหรับทุกคนในยุคข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ยุ่งอยู่กับงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงการการโฟกัสในขณะนี้ ความสามารถในการหยุดตรวจสอบ

อีเมลของคุณและหมกมุ่นอยู่กับการทำงานที่ลึกซึ้ง เช่นเดียวกับการมุ่งเน้นในระดับที่กว้างขึ้น รู้ว่าอะไรคือค่านิยมและเป้าหมายหลัก ทั้งส่วนตัวและสำหรับโรงเรียนของคุณ และทำให้พวกเขาเป็นศูนย์กลาง

4. อุปนิสัยของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Habits of a 21st Century Leader) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพทำงานร่วมกับคนรอบข้าง สร้างนิสัยในการแสวงหาผลตอบรับที่สร้างสรรค์ และสะท้อนถึงวิธีการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ พวกเขาตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเพื่อปลดล็อกอัจฉริยะโดยรวม แต่พวกเขายังรู้วิธีกำหนดขอบเขตด้วย หากคุณเป็นหัวหน้าโรงเรียน คุณจะรู้ว่าเวลาของคุณมีค่าแค่ไหน รักษามันไว้ให้ดี! อย่าเสียเวลากับการประชุมที่อาจเป็นอีเมล งานที่เหมาะกับทักษะของคนอื่นมากกว่า และสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ส่งผลต่อเป้าหมายส่วนตัวของคุณหรือเป้าหมายของโรงเรียน

สร้างนิสัยที่ดีซึ่งสร้างกรอบการทำงานเพื่อช่วยให้คุณทำงานได้ดีที่สุด ตั้งแต่การนอนหลับพักผ่อนให้เพียงพอไปจนถึงการใช้เวลาร่วมกับครอบครัวอย่างไม่ขาดตอน นิสัยที่ไม่ใช่การทำงานเหล่านี้สนับสนุนงานของคุณ มองหาสิ่งที่ไม่ได้ผลในชีวิตของคุณและลองหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา หากวิธีแก้ปัญหาของคุณได้ผล ให้สร้างนิสัยเพื่อที่คุณจะได้หยุดใช้เวลาและความสนใจกับมันมากเกินไป

การพัฒนาภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ในทีมผู้นำโรงเรียนของคุณ (Developing 21st Century Leadership In Your School Leadership Team) การสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำในโรงเรียนไม่ควรจำกัดอยู่เพียงครูใหญ่และหัวหน้าการฝึกอบรม ทีมงานที่ชาญฉลาดและมุ่งมั่นซึ่งเข้าใจในเรื่องเดียวกันนั้นมีค่ามาก อาจเป็นเรื่องยากที่จะรู้ว่าจะเริ่มพัฒนาที่ไหน บ่อยครั้งที่การฝึกอบรมความเป็นผู้นำในโรงเรียนอย่างเป็นทางการถือเป็นคำตอบ อาจอยู่ในรูปแบบของวันพัฒนาวิชาชีพ โปรแกรมความเป็นผู้นำในโรงเรียนแบบครั้งเดียว และการประชุมผู้นำของโรงเรียน แม้ว่าการประชุมผู้นำของโรงเรียนหรือหลักสูตรความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่คิดออกบางหลักสูตรจะมีประโยชน์อย่างเหลือเชื่อ แต่จะมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงในบริบทของความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น โปรแกรมความเป็นผู้นำของโรงเรียนควรช่วยคุณสร้างกลยุทธ์และเครื่องมือที่คุณสามารถใช้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป ไม่ใช่แค่สร้างแรงบันดาลใจให้คุณในลักษณะที่จบลงเมื่องานเสร็จ

ไม่ว่ากรอบความเป็นผู้นำในโรงเรียนของคุณจะเป็นอย่างไร การฝึกอบรมความเป็นผู้นำด้านการศึกษาจะช่วยให้โรงเรียนของคุณเป็นผู้บุกเบิก และทำให้โรงเรียนของคุณเป็นโรงเรียนสำหรับผู้นำระดับโลกในอนาคต ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้นำของโรงเรียนใหม่หรือโรงเรียนที่จัดตั้งไว้ก่อนแล้ว ไม่ว่าคุณจะเป็นส่วนหนึ่งของผู้นำโรงเรียนนานาชาติหรือผู้นำโรงเรียนอิสระในท้องถิ่น การมุ่งมั่นที่จะสร้างความเป็นผู้นำที่มั่นคงอย่างต่อเนื่องจะทำให้คุณเป็นโรงเรียนผู้นำทางความคิด โดยที่โรงเรียนอื่น ๆ สงสัยว่าคุณทำมันอย่างไร

Lathan (2020) มีประสบการณ์มากกว่า 17 ปีในด้านการบริหารการอุดมศึกษาและ 15 ปีในการบริหารการศึกษาออนไลน์ ความเชี่ยวชาญของเขารวมถึงการสอนการเรียนรู้ออนไลน์และการสอนออนไลน์และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เขาได้รับวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยาจาก Empire State College วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ในการบริหารการศึกษาจาก Michigan State University

และปริญญาเอก ในการเป็นผู้นำองค์กรจาก Chicago School of Professional Psychology ได้กล่าวถึง 10 ลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (10 Traits of Successful School Leaders) ดังนี้

ผู้นำด้านการศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งผลกระทบต่อบรรยากาศ ทัศนคติ และชื่อเสียงของโรงเรียน พวกเขาเป็นรากฐานที่สำคัญที่ชุมชนการเรียนรู้ทำงานและเติบโต ด้วยความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนจึงกลายเป็นศูนย์บ่มเพาะการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เพียงแต่นักเรียนจะได้รับการศึกษาเท่านั้น แต่ยังถูกท้าทาย หล่อเลี้ยง และให้กำลังใจอีกด้วย

ในทางกลับกัน ภาวะผู้นำในโรงเรียนที่แย่หรือการขาดภาวะผู้นำนั้นอาจบ่อนทำลายเป้าหมายของระบบการศึกษา เมื่อโรงเรียนขาดรากฐานและทิศทางที่เข้มแข็ง การเรียนรู้จะถูกประนีประนอมและนักเรียนต้องทนทุกข์ จากการศึกษาของมูลนิธิ Wallace “ภาวะผู้นำเป็นอันดับสองรองจากการสอนในห้องเรียนในฐานะที่เป็นอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน”

การสร้างผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (The Makings of a Successful School Leader)

แต่อะไรทำให้ผู้นำโรงเรียนประสบความสำเร็จ? คุณจะมีประสิทธิผลอย่างแท้จริงในฐานะอาจารย์ใหญ่หรือในตำแหน่งผู้นำได้อย่างไร? แม้ว่าจะไม่มีทางแก้ปัญหาความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ แต่ก็มีกลยุทธ์ ทักษะ ลักษณะและความเชื่อบางอย่างที่ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดหลายคนมีร่วมกัน

ลักษณะต่อไปนี้เป็นลักษณะที่เหมือนกันในหมู่ผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด (The following traits are common among the most successful school leaders.)

1. พวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างชุมชน (They Understand the Importance of Building Community) ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะสร้างและรักษาความเป็นหุ้นส่วนทางครอบครัวและชุมชนซึ่งกันและกัน และใช้ประโยชน์จากความเป็นหุ้นส่วนเหล่านั้นเพื่อปลูกฝังชุมชนโรงเรียนที่ครอบคลุม ดูแลเอาใจใส่ และตอบสนองต่อวัฒนธรรม ในการสร้างเครือข่ายชุมชนเหล่านี้ จำเป็นที่ผู้นำโรงเรียนจะต้องปรากฏอยู่ในโรงเรียนและชุมชนของพวกเขา พัฒนาความไว้วางใจ และสร้างความรู้สึกโปร่งใสและจุดประสงค์ร่วมกับผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่ สมาชิกในชุมชน และนักเรียน

2. พวกเขาให้อำนาจแก่ครูและปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำ (They Empower Teachers and Cultivate Leadership Skills) ผู้นำโรงเรียนที่ยิ่งใหญ่รู้ว่าพวกเขาไม่ได้ดำเนินการคนเดียว ที่พวกเขาทำคนเดียวไม่ได้ พวกเขารู้ว่าพวกเขาต้องอยู่ท่ามกลางครูและเพื่อนร่วมงานที่ยอดเยี่ยม และไม่เพียงเท่านั้น พวกเขาต้องสนับสนุนครูและเจ้าหน้าที่อย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุนให้พวกเขาเรียนรู้ พัฒนา และอาจสำคัญที่สุดคือการเป็นผู้นำด้วยตนเอง

3. พวกเขาใช้ข้อมูลและทรัพยากร (They Utilize Data and Resources) ผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จใช้ข้อมูล รวมถึงการประเมินที่เป็นมาตรฐานและตามโรงเรียน เพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผ่านการตัดสินใจตามสถานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการส่งเสริมโอกาสที่เท่าเทียมกันและตอบสนองต่อวัฒนธรรมของนักเรียนทุกคน โอกาสที่ข้อมูลนำเสนอมีมากมายและผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อประโยชน์ของนักเรียน

4. พวกเขามีวิสัยทัศน์และแผน (They Have a Vision and a Plan) ผู้นำที่ดีที่สุดเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เช่นกัน พวกเขามีเป้าหมายที่จะรวมทีมและวางแผนที่จะช่วยให้ทีมไปถึงที่นั่นได้ ไม่เพียงแค่นั้น แต่พวกเขาสามารถระบุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน วิสัยทัศน์อาจเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำสามารถมีได้ เนื่องจากมันมอบโมเมนตัมและทิศทาง ไม่ใช่แค่สำหรับหัวหน้าทีมแต่สำหรับสมาชิกในทีมทุกคน แน่นอนเพื่อให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำตามวิสัยทัศน์และดำเนินการตามแผน พวกเขาต้องจับคู่วิสัยทัศน์กับความปรารถนาอย่างไม่ลดละ วิสัยทัศน์และความหลงใหลจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และความตื่นเต้นที่แผ่ซ่านไปทั่วโรงเรียน

5. พวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและครอบคลุม (They Create Collaborative, Inclusive Learning Environments) การเรียนรู้แบบรวมช่วยให้นักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงทางเลือกการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเส้นทางที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาในพื้นที่ที่พวกเขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง นักการศึกษาที่ดีที่สุดรู้เรื่องนี้และให้ความสำคัญของการไม่แบ่งแยก สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยที่หล่อเลี้ยงนักเรียนทุกคน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมักจะเชื่อว่าทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ที่ใหญ่ขึ้นได้ ดังนั้นจึงสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างคณาจารย์และนักศึกษา

6. พวกเขาหลงใหลในงานของพวกเขา (They Are Passionate About Their Work) ความหลงใหลเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับเกือบทุกคนที่ต้องการประสบความสำเร็จและมีความสุขในงานของตน แต่ความหลงใหลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำโรงเรียน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน คนที่มีความกระตือรือร้นจะมีพลังในการติดต่อที่สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงผลักดันของครูตลอดจนประสิทธิภาพของนักเรียนได้เป็นอย่างดี “ความรู้ทั้งหมดในโลกนี้ไม่สามารถสร้างผู้นำที่ดีได้ เพราะความใส่ใจในงานและคนที่ร่วมมือกับคุณต่างหากที่สร้างความแตกต่าง” Forbes เขียน “ส่วนใหญ่เป็นเพราะผู้คนต้องการติดตามผู้นำที่กระตือรือร้น คนที่ใส่ใจไม่เพียงแต่สาเหตุที่ตนทำงาน แต่ยังรวมถึงคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพยายามด้วย ความหลงใหลในโครงการ บริษัท และผู้ที่เกี่ยวข้องคือกุญแจสู่ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ”

7. พวกเขาส่งเสริมการรับความเสี่ยง (They Encourage Risk-Taking) สิ่งที่นักการศึกษาส่วนใหญ่รู้อยู่แล้วคือความล้มเหลวสามารถเป็นครูที่ยิ่งใหญ่ที่สุดได้ เช่นเดียวกับที่ครูควรส่งเสริมให้หมู่นักเรียนกล้าที่เสี่ยงเพื่อกระตุ้นการเติบโต ผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงก็สนับสนุนให้รับความเสี่ยงร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนซึ่งให้รางวัลไม่เพียงแค่ความคิดหรือความคิดริเริ่มที่ประสบความสำเร็จ แต่ยังรวมถึงความพยายามด้วยโดยไม่สนว่าผลจะเป็นอย่างไร “ความล้มเหลวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ แต่การแสวงหาผลลัพธ์อย่างไม่ลดละของเราอาจกีดกันพนักงานจากการลองเสี่ยงได้ ในการแก้ไขข้อขัดแย้งนี้ ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการรับความเสี่ยง” กล่าวโดย Harvard Business Review “วิธีหนึ่งในการทำเช่นนี้คือการใช้การทดลองที่มีการควบคุม เช่น การทดสอบ A/B ซึ่งทำให้เกิดความล้มเหลวเล็กน้อยและต้องการการตอบกลับและการแก้ไขอย่างรวดเร็ว นี่เป็นเวทีสำหรับการสร้างปัญญาโดยรวมเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของกันและกันด้วย”

8. พวกเขานำโดยแสดงเป็นตัวอย่าง (They Lead by Example) เราทุกคนเคยได้ยินคำพูดที่ว่า "ทำตามที่ฉันพูดไม่ใช่อย่างที่ฉันทำ" แน่นอนว่าคือถ้อยคำแดกดันที่แปลว่าการกระทำนั้นบอกเล่าได้มากกว่าคำพูด ผู้นำที่นำโดยทำเป็นตัวอย่างวางตำแหน่งตัวเองเป็นแบบอย่างที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงสำหรับนักเรียนในโรงเรียนหรือเขตการศึกษาเท่านั้น แต่สำหรับเพื่อนร่วมงานและผู้ปกครองด้วย ผู้นำที่นำโดยแบบอย่างมักจะได้รับความเคารพและความชื่นชม โดยที่เขาหรือเธอจะไม่พบโชคเพียงเล็กน้อยในการเป็นผู้นำ ดังที่นักปรัชญาและแพทย์ Albert Schweitzer เคยกล่าวไว้ว่า “ตัวอย่างไม่ใช่สิ่งสำคัญแต่เป็นเพียงสิ่งเดียวเท่านั้นที่ใช้เพื่อโน้มน้าวผู้อื่น”

9. พวกเขาพากเพียร (They Persevere) อยู่กับโรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี (Staying with a School at Least Five Years)- การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีอยู่แล้วอาจเป็นสิ่งรบกวน ๆ ได้เมื่อเกิดขึ้นบ่อยเกินไป ในกรณีของการเป็นผู้นำในโรงเรียน มีการบันทึกว่าการลาออกบ่อยครั้งส่งผลให้บรรยากาศในโรงเรียนติดลบ ซึ่งส่งผลในทางลบต่อประสิทธิภาพของนักเรียน “ครูใหญ่ที่มีความมุ่งมั่นและมีประสิทธิภาพซึ่งยังคงอยู่ในโรงเรียนนั้นสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนที่ดีขึ้น ผลที่ตามมาก็คือ การหมุนเวียนครูใหญ่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ลดลง” สถาบันนโยบายการเรียนรู้รายงาน “การหมุนเวียนตำแหน่งของครูใหญ่มีผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าในโรงเรียนที่มีความยากจนสูงและมีผลการเรียนต่ำ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่นักเรียนส่วนใหญ่พึ่งพาการศึกษาเพื่อความสำเร็จในอนาคต ผลกระทบเชิงลบของการหมุนเวียนครูใหญ่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องการเวลาในการปรับปรุงโรงเรียนอย่างมีความหมาย การศึกษาหนึ่งพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วครูใหญ่คนใหม่ต้องใช้เวลา 5 ปีในการเป็นผู้นำโรงเรียนเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนฟื้นตัวขึ้นสู่ระดับก่อนการหมุนเวียน”

ผู้นำที่ดีที่สุดจึงเต็มใจที่จะให้คำมั่นในโรงเรียนและบากบั่นแม้จะมีอุปสรรคหรือความท้าทายก็ตาม ท้ายที่สุดการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ไม่ได้เกิดขึ้นในชั่วข้ามคืน การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องใช้เวลา ความมุ่งมั่นของผู้นำไม่เพียงแต่แสดงถึงความหลงใหลแต่ยังแสดงถึงความทุ่มเท ซึ่งสามารถส่งผลในเชิงบวกอย่างมากต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน

10. พวกเขาเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต (They are Lifelong Learners) บางทีคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำโรงเรียนสามารถมีได้คือความกระหายความรู้ที่ไม่อาจระงับได้ ดังที่ John F. Kennedy กล่าวไว้ว่า “ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ขาดกันไม่ได้” ผู้นำที่ดีที่สุด ไม่ว่าพวกเขาจะทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมใด พวกเขาจะรู้ดีว่าพวกเขาจะไม่มีวันรู้ทั้งหมด พวกเขาถ่อมตัวในความรู้ แต่มั่นใจในความสามารถของตน พวกเขาเป็นคนที่อยากรู้อยากเห็นไม่รู้จบและไม่เคยหยุดตั้งคำถามและเรียนรู้

การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย อย่างไรก็ตาม ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นอย่างยิ่งในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาหลายพันแห่งทั่วประเทศนี้และทั่วโลก

Lynch (2016) ได้กล่าวถึง 4 ประเภทผู้นำทางการศึกษาหลัก ๆ ดังนี้

รูปแบบการเป็นผู้นำที่สำคัญมี 4 รูปแบบซึ่งนำไปใช้ได้ดีในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ในขณะที่รูปแบบเหล่านี้แต่ละแบบมีจุดที่ดี แต่ก็มีรูปแบบที่หลากหลาย และที่จริงแล้วภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการควบรวมคุณลักษณะที่ดีที่สุดของอีกสามรูปแบบเข้าด้วยกันอย่างแท้จริง

มาดูกันว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership) เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ย้ายการมุ่งเน้นจากเป้าหมายสุดท้ายไปยังผู้ตามไม่มีความรู้สึกสนใจตนเองในส่วนของผู้นำที่ถอยหลังมามองและสนับสนุนเฉพาะผลประโยชน์ของผู้ติดตามเท่านั้น การแนะแนว การเสริมอำนาจ และวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจคือจุดเด่นของภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ หัวหน้าแบบผู้รับใช้วางใจในกระบวนการและผู้ติดตามของเขาหรือเธออย่างหมดจด โดยถือว่าผู้ที่อยู่ภายในองค์กรจะมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย

ปัญหาหลักในการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้คือไม่สามารถดำเนินการได้ในระดับองค์กร ส่วนใหญ่เป็นเพราะไม่ใส่ใจการแข่งจัน ด้วยการมุ่งเน้นเฉพาะความต้องการของผู้คนภายในองค์กรอย่างเดียว เป้าหมายขององค์กรจึงเกือบจะสูญหายไปโดยสิ้นเชิงและดังนั้นจึงไม่บรรลุผล การศึกษาเกิดขึ้นในโลกแห่งความเป็นจริง ซึ่งน่าเสียดายที่ผู้คนมีข้อบกพร่องและมักต้องการคำแนะนำเพื่อให้สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล ในขณะเดียวกันก็สร้างการลงทุนในเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร และด้วยเหตุนี้จึงสร้างแรงผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำความเป็นผู้นำด้านการบริการไปสู่อีกระดับ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) การให้และรับคือจุดเด่นของความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แท้จริงแล้วเป็นแบบอย่างเช่นเดียวกับการทำธุรกรรมทางธุรกิจ แน่นอนว่าความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง/ลูกจ้างนั้นส่วนใหญ่เป็นการทำธุรกรรมตามที่เป็นอยู่ นายจ้างต้องการทำงานให้เสร็จและพนักงานก็ทำงานเพื่อแลกกับเงิน คำว่า "บางสิ่งเพื่อบางอย่าง" ("quid pro quo") เป็นหัวใจสำคัญของสถานที่ทำงาน และโดยทั่วไปแล้วทุกคนก็พอใจกับข้อตกลงนี้ แต่จะใช้ได้ก็ต่อเมื่อทุกคนที่เกี่ยวข้องเห็นว่าเป็นแบบนั้น ในด้านการศึกษามักจะมีความเสี่ยงมากขึ้นสำหรับพนักงานที่มักจะเข้าใจว่างานของตนเป็นมากกว่าการแลกเปลี่ยนบริการอย่างง่าย ๆ เพื่อแลกกับเงิน แต่เห็นจุดประสงค์ที่สูงกว่าของพวกเขา เงินจึงไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจ

นี่คือจุดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถก้าวเข้ามาเพื่อชมเชยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยทำให้กระบวนการทั้งหมดก้าวหน้าไปอีกขั้นด้วยการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการเพื่อเงิน อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นได้ผลจริง ๆ เฉพาะผู้นำเท่านั้นที่สามารถรักษาความมีเสน่ห์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจำเป็นต่อการทำงาน เมื่อภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ทางเลือกสุดท้ายมักจะเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งง่ายและตรงไปตรงมา หากมีประสิทธิภาพน้อยกว่าในระยะยาว

บางทีความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ที่สุดระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านและแบบแลกเปลี่ยนก็คือ แบบหลังคือแบบไร้เหตุผล ซึ่งผู้นำยอมให้พนักงานทำตามที่ต้องการ ในขณะที่แบบที่ผู้นำดำเนินการเองโดยสมบูรณ์และล่วงล้ำตามธรรมชาติ

3. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership) ในกรณีที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการเป็นหลัก ความเป็นผู้นำทางอารมณ์จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและแรงจูงใจของผู้ตาม โดยเน้นไปที่อีกด้านหนึ่งของสเปกตรัมอย่างสมบูรณ์ โดยเรียกร้องให้ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์และกระตุ้นผู้ตามโดยใช้ความฉลาดทางอารมณ์นั้น

ภาวะผู้นำทางอารมณ์และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความเหมือนกันอย่างมาก ด้วยความเป็นผู้นำทางอารมณ์ ผู้นำจะใช้ศูนย์อารมณ์เพื่อค้นหาเส้นทางที่จะชี้นำผู้ติดตาม บางครั้งผู้คนโต้แย้งว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นควรจะมีอิทธิพลในระดับเดียวกันกับภาวะผู้นำทางอารมณ์ อย่างไรก็ตามมีความแตกต่างพื้นฐานในภาวะผู้นำทั้งสองประการนี้ ในการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการที่มีเหตุผลมากกว่าทางอารมณ์

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงใช้คุณสมบัติที่ดีที่สุดจากความเป็นผู้นำแต่ละประเภท จากนั้นจึงใช้คุณสมบัติเหล่านี้ร่วมกับความรู้สึกร่วมอย่างลึกซึ้งในจุดประสงค์ร่วมกัน เพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่รูปแบบอื่น ๆ ของการเป็นผู้นำมุ่งเน้นไปที่แง่มุมเดียวหรืออีกแง่มุมหนึ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้มุมมองกว้าง ๆ เกี่ยวกับปัญหารอบ ๆ ความเป็นผู้นำ และจากนั้นใช้สิ่งเหล่านั้นเป็นแรงผลักดันให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับทุกสิ่ง ตั้งแต่การใช้อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานไปจนถึงการเสนอหลักชดเชยที่เป็นกรณีของธุรกิจทุกรูปแบบ ไปจนถึงการชี้แนะจากแหล่งสนับสนุน

อย่างไรก็ตามเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบางส่วนของลักษณะผู้นำประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ จึงเป็นความคิดที่ดีเสมอที่ผู้นำจะเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบอื่น ๆ เหล่านี้ เพื่อนำเสนอความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับรูปแบบการบริการ การสนับสนุน และคำแนะนำที่ดีที่สุด

Edith Cowan University Website (2019) ได้กล่าวถึง 5 รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา (5 Effective Leadership Styles in Education) ดังนี้

ความเป็นผู้นำในการศึกษาสามารถมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนในเชิงบวก นอกจากนี้ยังสามารถมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพถูกมองว่าเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในวงกว้างมากขึ้น ด้วยแนวทางความเป็นผู้นำที่ถูกต้อง หัวหน้าฝ่ายการศึกษาสามารถเปลี่ยนโรงเรียนธรรมดาให้กลายเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้ นี่คือรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษาที่จะเตรียมคุณให้พร้อมสำหรับการสร้างผลกระทบ

1) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (Instructional Leadership) รายงานของ OECD เรื่อง Improving School Leadership ชี้ให้เห็นว่าการจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพโดยทั่วไปมาจากการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำด้านการสอน มีหลักฐานจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีความเป็นผู้นำด้านการสอนมีประสิทธิภาพเหนือกว่าโรงเรียนอื่น ๆ รูปแบบการเป็นผู้นำการเรียนการสอนนี้เน้นที่ผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยการปรับปรุงคุณภาพการสอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ผู้นำโรงเรียนจึงมีความรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพครู

ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเกี่ยวข้องกับการวางแผน การประเมิน การประสานงาน และปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ ตามที่ Australian Institute for Teaching and School Leadership ผู้นำด้านการเรียนการสอนกำหนดภารกิจของโรงเรียน จัดการโปรแกรมการสอน ส่งเสริมความคาดหวังที่สูง และให้สิ่งจูงใจแก่ครูและนักเรียน

ผู้นำด้านการสอนทำงานโดยตรงกับครูเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและช่วยพัฒนาทักษะผ่านการให้คำปรึกษาและการฝึกสอน การเป็นผู้นำการเรียนการสอนต้องใช้เวลาในการ

แก้ปัญหาด้านการสอน การดำเนินการเพื่อปรับปรุงการสอนของครู ตลอดจนให้ครูรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะการสอนของตน การแสวงหาการปรับปรุงการเรียนรู้ภายในชุมชนโรงเรียนนี้ต้องการให้ผู้นำมีความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการสอนและฝึกฝนตนเอง

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ทีมโรงเรียนของพวกเขาสามารถเสนอแนวคิดในกระบวนการตัดสินใจและใช้งานการกำหนดเป้าหมายโดยรวมโดยการใช้แนวทางการทำงานร่วมกัน ผู้นำเหล่านี้สร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการปรับปรุงผ่านการสร้างแบบจำลองบทบาท ตลอดจนความรู้สึกถึงจุดประสงค์ร่วมกัน สิ่งนี้กำหนดรากฐานสำหรับการเติบโตและความสำเร็จ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถโน้มน้าวผลลัพธ์ของโรงเรียนได้โดยการสรุปความคาดหวังที่มีประสิทธิภาพสูง พัฒนาบุคลากรผ่านการสนับสนุนส่วนบุคคล สร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล และให้การสนับสนุนด้านการสอน นักวิจัย Bernard Bass กล่าวว่า คุณลักษณะ 4 ประการของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกกำหนดให้เป็นอิทธิพลในอุดมคติ แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการพิจารณาเป็นรายบุคคล

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปลูกฝังความไว้วางใจ ความชื่นชม ความจงรักภักดี และความเคารพ ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และการปฏิบัติงานของครู อิทธิพลที่กระทำโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการอธิบายว่าเป็นการใช้ความสามารถพิเศษ ความเห็นอกเห็นใจ และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถติดตามและจัดการได้ไม่เพียงแต่อารมณ์ของตนเองเท่านั้น แต่ยังรวมถึงอารมณ์ของผู้อื่นด้วย สิ่งนี้ทำให้พวกเขาสามารถเติมพลังให้ทีมและขับเคลื่อนความสำเร็จได้

ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของครู โดยครูเต็มใจดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติในห้องเรียน ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของครูและเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการเติบโตทางวิชาชีพ ผลลัพธ์ที่ได้คือผลการเรียนของนักเรียนที่ดีขึ้นและความก้าวหน้าที่ยั่งยืนทั่วทั้งระบบโรงเรียน

3) ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership) ภาวะผู้นำประเภทนี้เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ มากกว่าการกำกับ แก่นของแนวทางของผู้สร้างสรรค์ คือผู้เรียนควบคุมการเรียนรู้ของตนเอง ไม่ใช่ครู ผู้สร้างสรรค์ยอมรับว่าผู้เรียนทุกคนเข้าใจประมวลผล และให้ความหมายกับบทเรียนผ่านความเป็นจริงของตนเอง ผู้สร้างสรรค์ให้ความสำคัญกับวิธีการสอนที่ปรับให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละคน

ผู้นำโรงเรียนที่ยอมรับโมเดลแบบผู้สร้างสรรค์ เปลี่ยนจุดสนใจภายในโรงเรียน จากความรู้ในฐานะผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการรู้เป็นกระบวนการ การเรียนการสอนและการออกแบบหลักสูตรภายใต้การนำของพวกเขาส่งเสริมการแบ่งปันความคิดที่ยิ่งใหญ่และท้าทายมุมมองของผู้อื่น ห้องเรียนถูกมองว่าเป็นสถานที่ที่ 'มีการครอบงำของการสอบถามและการก่อสร้างร่วมกัน' ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์คาดหวังให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและกระบวนการไตร่ตรองกับนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน จุดประสงค์ของการไตร่ตรองคือเพื่อท้าทายสมมติฐานก่อนหน้านี้เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ และเพื่อคิดใหม่และปรับการมีส่วนร่วมของนักเรียน

ภาวะผู้นำแบบคอนสตรัคติวิสต์เป็นการนำครูเข้าสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้และทำให้พวกเขากล้าเสี่ยง ไม่เกี่ยวกับการบอกให้ครูทราบวิธีการส่งคำสั่ง แต่เป็นการให้ความรู้กับครูว่าเราเป็นผู้เรียนทุกคน

4) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) รูปแบบการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้ผลักอัตตาออกไปและพิจารณาความต้องการของผู้อื่น แทนที่จะมุ่งความสนใจในตนเอง ปรัชญาเบื้องหลังความเป็นผู้นำของผู้รับใช้คือ “ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน และความจริงง่าย ๆ นี้เป็นศูนย์กลางของความยิ่งใหญ่ของเขาหรือเธอ ความเป็นผู้นำที่แท้จริงเกิดขึ้นจากผู้ที่มีแรงจูงใจหลักคือความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่น” ผู้นำโรงเรียนที่ฝึกความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้รักษาความคาดหวังไว้สูง อย่างไรก็ตามยังช่วยให้ครูและนักเรียนพัฒนาทักษะเพื่อพัฒนาผลงานอีกด้วย ผู้นำเหล่านี้ปลูกฝังความปรารถนาที่จะปรับปรุงในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญกับทั้งผลลัพธ์และความสัมพันธ์

อดีตประธานของ Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership ระบุคุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำผู้รับใช้ดังนี้ การฟัง การเอาใจใส่ การเยียวยา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การกำหนดแนวคิด การมองการณ์ไกล การดูแล ความมุ่งมั่นในการเติบโตของผู้คน และการสร้างชุมชน ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถปลูกฝังครูที่มีประสิทธิภาพสูงโดยการขจัดอุปสรรค จัดหาทรัพยากรและเปิดช่องทางการสื่อสารกับชุมชนโรงเรียนทั้งหมด

การแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะกระตุ้นและโน้มน้าวให้ชุมชนโรงเรียนของตนบรรลุวิสัยทัศน์ที่มีมาช้านาน โดยการมีส่วนร่วมกับครูและนักเรียนเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนว่าควรเป็นอย่างไร ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถใช้การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่คอยจับตาดูภาพรวม การวิจัยแสดงให้เห็นว่าในการเป็นผู้นำในระยะยาวจะสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ดีและมีประสิทธิผล

4) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับการวางแผนระยะยาว ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในปัจจุบันและดำเนินการตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ในอนาคตผ่านการวิเคราะห์ การประเมิน และการติดตาม ผู้นำเหล่านี้ไม่เพียงแต่กำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังสร้างกรอบการทำงาน กำหนดการแทรกแซง จัดสรรทรัพยากร และรักษาระบบสำหรับการปฏิรูปที่จะเกิดขึ้น

ผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 7 แนวทาง แทนที่จะมุ่งความสนใจไปที่ประเด็นประจำวัน ผู้นำเชิงกลยุทธ์กลับมุ่งสู่อนาคตและเตรียมพร้อมสำหรับชะตากรรมที่ไม่แน่นอน ผู้นำเหล่านี้ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐานและการวิจัย จากข้อมูลที่แสดงให้เห็นผลลัพธ์การเรียนรู้ของโรงเรียน ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะตอบสนองด้วยแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมพนักงาน การทบทวนนโยบายและขั้นตอน หรือการส่งเสริมวัฒนธรรมตามความสำเร็จ นวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญของภารกิจของผู้นำเชิงกลยุทธ์ พวกเขามองหาวิธีปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ การยอมรับความหลากหลาย หรือการสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ลงทุนในการเป็นหุ้นส่วนทั่วทั้งชุมชนโรงเรียน และใช้พลังแห่งการคิดร่วมกันเพื่อสร้างโรงเรียนที่ยึดตามค่านิยม ซึ่งก็คือความโปร่งใส จริยธรรม และความรับผิดชอบเป็นรากฐานสำคัญของความเป็นผู้นำของพวกเขา

School of Education, MSchool of Education, Mills (n.d.) ได้กล่าวถึงรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการศึกษา (Effective Leadership Styles Used in Education) ดังนี้

ครู ที่ปรึกษาเยาวชน โค้ช พี่เลี้ยง เพื่อนสนิท และสมาชิกในครอบครัว คนเหล่านี้คือคนที่หล่อหลอมชีวิตเราอย่างเข้มแข็ง โดยเริ่มตั้งแต่ในวัยหนุ่มสาวของเรา การวิจัยแสดงให้เห็นว่าที่ปรึกษาโดยธรรมชาติ กล่าวคือ ผู้ใหญ่ที่เลี้ยงดูลูกที่ไม่ใช่พ่อแม่ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวข้องกับผลการเรียนและการพัฒนาอารมณ์ทางสังคม

กระทรวงศึกษาธิการของสหรัฐอเมริกา (The U.S. Department of Education: DOE) กล่าวว่าเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน เราต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง การวิจัยสนับสนุนว่าความแข็งแกร่งของผู้นำโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญอันดับสองในโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ โดย DOE ชี้ให้เห็นว่าครูในชั้นเรียนมีความสำคัญที่สุด ดังนั้นระบบการศึกษาจึงต้องการผู้นำที่ทุ่มเทและเต็มใจที่จะพยายามเป็นโค้ช ที่ปรึกษา และพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีบทบาทในการเป็นผู้นำด้านการศึกษาจะต้องขยายทักษะและความสามารถตามธรรมชาติของตนเอง และเรียนรู้รูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลายเพื่อให้นักเรียนแต่ละคนได้รับความเข้าใจและการดูแลอย่างเป็นพิเศษในแต่ละคน

อะไรทำให้เป็นผู้นำโรงเรียนที่ดี? (What Makes a Great School Leader?)

ไม่ใช่แค่คำจำกัดความของภาวะผู้นำทางการศึกษาเท่านั้น เว็บไซต์ Education Week มีคุณสมบัติเด่น 4 ประการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลกระทบสูง: พิจารณาความคิดเห็นของครู แผนล่วงหน้า; มีความเห็นอกเห็นใจ; และพัฒนาความสามารถ Northwest Comprehensive Center ระบุจากการวิจัย คุณสมบัติ 5 ประการของหลักการที่มีประสิทธิภาพ: มีประสบการณ์ความเป็นผู้นำมากกว่า 3 ปี แบ่งปันความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุนอย่างสูงจากคณะกรรมการโรงเรียน

ลักษณะทั้งหมดเหล่านี้มีส่วนช่วยให้ผู้นำด้านการศึกษาประสบความสำเร็จ ลักษณะเพิ่มเติมที่ต้องพิจารณา ได้แก่ :

1. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สร้างความแตกต่าง (A great Leader Makes a Difference) Belson Medala กล่าวว่า “การศึกษาเป็นบทเรียนที่ทรงพลังที่สุด ซึ่งคุณสามารถใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงโลกได้” ทุก ๆ วัน ครูและผู้บริหารสามารถส่งผลกระทบต่อชีวิตของนักเรียนได้ นี่คือสิ่งที่พวกเขาดำเนินการในวัยผู้ใหญ่และตลอดชีวิตของพวกเขา การสร้างสถานที่ที่ปลอดภัยสำหรับนักเรียนในการเรียนรู้และเติบโตเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทางอารมณ์ของพวกเขา หากจัดการอย่างถูกต้อง นี่คือรากฐานของการต่อสู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย (A Great Leader Uses Diverse Leadership Styles) แม้ว่าผู้นำทุกคนต่างมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ แต่วิธีการบรรลุเป้าหมายที่บรรลุได้นั้นแตกต่างกันไปในแต่ละผู้นำ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องคล่องแคล่วในรูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงการเปิดกว้างเพื่อใช้วิธีการเป็นผู้นำมากกว่าหนึ่งวิธี ขึ้นอยู่กับความต้องการ

3. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นคนของประชาชน (A Great Leader is a People-person) ด้วยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ยอดเยี่ยมและความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำชุมชนมารวมกันเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน และมุ่งเน้นไปที่ความฝันและความทะเยอทะยานของนักเรียนและชุมชนของพวกเขา ภาวะผู้นำครอบคลุมการเรียนรู้และส่งเสริมการเติบโต ผู้นำที่ยอดเยี่ยมใช้การเชื่อมต่อของมนุษย์เพื่อช่วยให้นักเรียนค้นหาเสียงของตนเองและเลือกเส้นทางของตนเอง

4. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พยายามปรับปรุงอยู่เสมอ (A Great Leader always Strives for Improvement) แม้ว่าผู้บริหารบางคนจะมีคุณสมบัติหลายประการในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยธรรมชาติ แต่ความเป็นผู้นำก็เป็นทักษะอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับทักษะอื่น ๆ ที่พัฒนาขึ้นสำหรับงานหนึ่ง ๆ ความเป็นผู้นำเป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้ เช่นเดียวกับการเรียนรู้วิธีจัดทำงบประมาณประจำปี ผู้นำด้านการศึกษาต้องทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงความสามารถในการเป็นผู้นำของตน

รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา (Effective Leadership Styles in Education)

เข้าใจว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนได้รับผลกระทบจากคุณภาพความเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำด้านการศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถเก็บเกี่ยวได้ สิ่งสำคัญคือต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา การเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับ การตรวจสอบตนเองและสิ่งแวดล้อม คุณต้องกำหนดรูปแบบที่เป็นไปได้สำหรับผู้นำ และรูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียนมากที่สุดและส่งผลให้นักเรียนได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด แม้ว่าจะไม่ใช่รายการที่ละเอียดถี่ถ้วน แต่ด้านล่างนี้คือการรวบรวมรูปแบบความเป็นผู้นำที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาได้ศึกษาและนำไปใช้โดยทั่วไป

1. ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership) ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์มีเป้าหมายเพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการศึกษาที่กระตุ้นและมีส่วนร่วมกับผู้เรียน ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ การฟังอย่างกระตือรือร้น และการทำซ้ำของข้อมูลด้วยการบังคับทิศทางที่จำกัด

ในวิธีนี้นักเรียนมักจะควบคุมการเรียนรู้ของตนเองได้ ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์มักใช้การประเมินเป็นประจำ และแนวคิดที่ยิ่งใหญ่ อีกทั้งไม่เพียงแต่ท้าทายระบบความเชื่อเท่านั้น แต่ยังพยายามให้คุณค่ากับมุมมองของนักเรียนด้วย และมุ่งหมายที่จะทำให้การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลในสถานการณ์ปัจจุบัน การฝึกฝนรูปแบบความเป็นผู้นำนี้เกี่ยวข้องกับการพูดคุยกับนักเรียน โดยรวม การทำความเข้าใจวิธีที่นักเรียนเรียนรู้ได้ดีที่สุด และจำกัดความจำเป็นในการทดสอบตามมาตรฐานขนาดใหญ่โดยเปลี่ยนเป็นการประเมินนักเรียนให้บ่อยขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) ผู้นำที่นำการเป็นผู้นำแบบกระจายไปปฏิบัติโดยมุ่งเน้นที่นโยบาย ขั้นตอน และการปฏิบัติซึ่งตรงข้ามกับบทบาทและความรับผิดชอบเฉพาะและตำแหน่งของแต่ละบุคคล ความคิดร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์ที่พึ่งพาอาศัยกัน และวิสัยทัศน์ของกลุ่มที่ใช้ร่วมกันซึ่งสร้างขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงคือจุดเน้นที่มากขึ้นในรูปแบบความเป็นผู้นำนี้ ในขณะที่ความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมเน้นไปทางความอาวุโส ผู้นำแบบกระจายเน้นความพยายามที่ความเชี่ยวชาญของผู้นำที่เลือก โดยการสร้างโอกาสมากมายให้ผู้เข้าร่วมทุกคนมีโอกาสที่จะมีบทบาทเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำแบบกระจายจะส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกภายในหน่วยงานด้านการศึกษาทั้งหมด ความพยายามในการทำงานร่วมกันนี้แข็งแกร่งขึ้นด้วยระดับความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความเคารพซึ่งกันและกันในระดับสูง มีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยตรงระหว่างความเป็นผู้นำแบบกระจาย การปรับปรุงขององค์กร และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมของนักเรียน

ความรับผิดชอบแบบกระจายในหมู่บุคคลที่เกี่ยวข้องให้แง่มุมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมและทำให้เกิดพื้นที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่พึ่งพาซึ่งกันและกันซึ่งถือว่าเป็นบรรทัดฐาน การสร้างอิทธิพลส่วนรวมนี้ส่งเสริมการแสวงหาที่เป็นส่วนรวม ด้วยการส่งเสริมชุมชนและแสวงหา

ศักยภาพโรงเรียนอย่างมีจุดมุ่งหมาย ผู้นำแบบกระจายตัวจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้กำลังใจและมีประสิทธิภาพ

3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์แบบให้และรับระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และอาศัยระบบที่กำหนดไว้ในการกำหนดความคาดหวังและการให้รางวัลหรือการลงโทษตามผลลัพธ์ โครงสร้างความเป็นผู้นำนี้ทำหน้าที่เพื่อรักษานโยบายที่มีอยู่ รักษาสภาพที่เป็นอยู่ และมุ่งเน้นไปที่การให้รางวัลและการลงโทษตามผลงาน

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ได้แสดงลักษณะของรูปแบบความเป็นผู้นำแบบอื่น ๆ ที่พยายามแก้ปัญหาพื้นฐาน แต่สิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต้องสำเร็จก่อนที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบางสถานการณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเวลาและสถานการณ์ ผู้นำด้านการศึกษาคนใหม่อาจได้รับมอบหมายในขั้นต้นเพื่อทำให้กิจวัตรประจำวันของโรงเรียนมีเสถียรภาพก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง

4. ภาวะผู้นำแบบเชิญชวน (Invitational Leadership) ยอมรับแนวทางการศึกษาและการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อจัดเตรียมกลยุทธ์ที่ทำให้โรงเรียนเชิญชวนมากขึ้นสำหรับทุกคนที่ทำงานและเรียนรู้ที่นั่น การอำนวยความสะดวกให้ครูสามารถบูรณาการทฤษฎี การวิจัย และแนวปฏิบัติทั้งในวิธีที่สร้างสรรค์และมีจริยธรรม ผู้นำแบบเชิญชวนสร้างบรรยากาศเชิงบวกเพื่อให้นักเรียนมุ่งมั่นและประสบผลสำเร็จ ด้วยความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมของพื้นที่การศึกษามีผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้นำแบบเชิญชวนจึงแสวงหาการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกโดยจัดการและแก้ไขสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งหมดที่ทำได้

ผู้นำแบบเชิญชวนยอมรับแนวคิดของความมุ่งมั่นร่วมกันเพื่อวิสัยทัศน์ที่ใหญ่ขึ้น การรู้ว่าคุณธรรม จริยธรรม และเป้าหมายร่วมกันมีความสำคัญต่อการพัฒนา ผู้นำแบบเชิญชวนจะสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงาน เจ้าหน้าที่ และนักเรียนไม่เพียงแต่ตระหนักถึงศักยภาพของตน แต่ยังพยายามก้าวข้ามมันด้วย แนวความคิดนี้ให้อำนาจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมความร่วมมือ เห็นคุณค่าของสมาชิกทุกคนในชุมชน เชิญชวนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และปลดล็อกศักยภาพที่มักไม่ถูกค้นพบในนักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ผู้นำเหล่านี้เชื่ออย่างแท้จริงว่าความพยายามที่ไม่ธรรมดาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการครั้งนี้ไม่ได้เรียกร้องความสนใจไปที่กระบวนการหรือความพยายาม สิ่งเดียวที่มองเห็นได้คือความลื่นไหล ความตื่นเต้น ผลของการลงแรง และความวิเศษที่จะตามมา

5. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership) รูปแบบความเป็นผู้นำที่ใช้ในการศึกษาเพื่อรวบรวมความรู้จากอารมณ์ของนักเรียน ต้องใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูงจากผู้นำ ผู้นำทางอารมณ์พยายามจูงใจผู้ตาม สร้างชุมชนที่ครอบคลุม และแสดงจุดมุ่งหมายทางศีลธรรม ผู้ปฏิบัติงานมีความกังวลอย่างมากกับความรู้สึกทั่วไปของผู้อื่น เข้าใจถึงพลังของอารมณ์ และให้ความสำคัญกับความสามารถของอารมณ์ในการมีส่วนร่วมในการเลือกและการพัฒนาส่วนบุคคล

ด้วยการปฏิบัติที่ดูดึงดูดและรอบคอบ ผู้นำเหล่านี้ใช้ความรู้สึกร่วมกันเพื่อส่งเสริมความร่วมมือร่วมกันระหว่างนักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ความสำเร็จในรูปแบบการศึกษาความเป็นผู้นำนี้มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจความฉลาดทางอารมณ์และการใช้จุดแข็งเหล่านั้นเพื่อ พัฒนาชุมชนโดยรวมให้ดีขึ้น

6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำที่ปฏิบัติตามกระบวนการนี้

เชี่ยวชาญในการจัดทำกรอบและแนวทางโดยละเอียดเพื่อเป้าหมายที่ชัดเจนและรัดกุม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุ่มเทพลังของตนเพื่อท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ ช่วยให้เกิดการไตร่ตรอง และมอบหลักฐานเพื่อเรียกร้องแนวคิดสำหรับการเปลี่ยนแปลง พวกเขามักจะใช้ความสามารถของตนในการตัดสินใจครั้งสำคัญในช่วงเวลาสำคัญ ๆ เพื่อเป็นรากฐานเบื้องหลังวิธีการของพวกเขา

ผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่ความเชื่อที่ว่าสภาพแวดล้อมทางการศึกษาควรท้าทายนักเรียนอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงตั้งเป้าที่จะนำสถาบันทัศนคติจากที่คดเคี้ยวไปมาสู่สถาบันที่พยายามส่งเสริมผู้สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัต

7. ความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ความเป็นผู้นำของผู้รับใช้มุ่งเน้นที่ทัศนคติทางศีลธรรมและความคิดในการรับใช้มากที่สุด ในลักษณะที่สุภาพและถ่อมตัว ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมุ่งเน้นเรื่องตนเองเพียงเล็กน้อยและส่วนใหญ่เน้นที่ผลลัพธ์ของการรับใช้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อื่น แสดงความเห็นอกเห็นใจอย่างแรงกล้า และให้ความสำคัญกับการรักษาผู้อื่น

น้อมรับการรับฟังอย่างกระตือรือร้น ความเห็นอกเห็นใจ เสียงที่แบ่งปัน การเติบโตของชุมชน และความปรารถนาอย่างแรงกล้าภายในที่จะสร้างความแตกต่าง ผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งหวังที่จะเสริมสร้างชีวิต สร้างโลกที่ดีขึ้น และปรับปรุงองค์กรและชุมชนที่พวกเขาอยู่ ผู้นำเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในหัวใจ จิตใจ และจิตวิญญาณของทั้งชุมชน

8. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยแรงจูงใจ การกระทำที่รอบคอบ และจิตสำนึกด้านจริยธรรม การปลูกฝังแนวความคิดของการตระหนักรู้และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในสถาบันคือแง่มุมหลักของรูปแบบความเป็นผู้นำนี้ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มจุดสนใจ ค่านิยม และความตระหนักรู้ของผู้เข้าร่วมโดยการเรียกร้องความไว้วางใจและค่านิยมร่วมกันตามวัตถุประสงค์ ความพึงพอใจของนักเรียนเพิ่มขึ้นอย่างมากภายใต้ความเป็นผู้นำประเภทนี้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง พวกเขาเต็มใจเสี่ยงที่จะเปลี่ยนนโยบายที่มีมายาวนาน และกระตุ้นให้ผู้ติดตามมุ่งสู่และทะยานผ่านศักยภาพสูงสุดของตน ด้วยความไว้วางใจ การเปิดกว้าง ความเคารพ และความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมต่อหน่วยโดยรวม ตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำไปสู่วิสัยทัศน์และความมั่นใจ ซึ่งจะสร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเป็นผู้นำ สถาบันที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา ประสบการณ์เชิงบวก และกรอบความคิดร่วมกันมากขึ้น

แสดงจุดแข็งของคุณเพื่อค้นหาเสียงของคุณ (Channel your Strengths to Find your Voice) สมาชิกของชุมชนการศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชีวิตของนักเรียน เมื่อมีพร้อมด้วยความปรารถนา ความถูกต้อง และความเห็นอกเห็นใจ คุณจะมีสิ่งที่ทำให้คุณเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ด้วยแหล่งข้อมูลความเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่ถูกต้องและจรรยาบรรณในการทำงานที่เข้มแข็ง คุณสามารถขยายความสามารถตามธรรมชาติของคุณและฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการยกระดับชุมชน ดึงดูดผู้เรียน และยกระดับวาทกรรม

Meyor (n.d.) เป็นศาสตราจารย์ด้านการศึกษาที่ Elmhurst University และอดีตอาจารย์ประจำห้องเรียนในเมือง Mesa รัฐ Arizona เธอสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีให้กับครูที่คาดหวังในด้านจิตวิทยาการศึกษาและวิธีการรู้หนังสือระดับประถมศึกษา/มัธยมศึกษาตอนต้นและหลักสูตรระดับมหาบัณฑิตศึกษาในด้านการเป็นผู้นำของครู ได้กล่าวถึง 6 คุณสมบัติของผู้นำครู (Six Teacher Leader Traits) ดังนี้

ผู้นำครูแสดงตัวอย่างคุณลักษณะที่กำหนดบางอย่าง ในขณะที่ครูทุกคนมีลักษณะเหล่านี้หลายประการ มีเพียงผู้นำครูเท่านั้นที่ผสานรวมเข้ากับความเป็นผู้นำของครูอย่างสม่ำเสมอและพร้อมกัน

คุณสมบัติผู้นำครูทั้งหก

1. ผู้เชี่ยวชาญ (Experts)
2. นักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (exceptional Communicators)
3. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents)
4. ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leaders)
5. เพื่อนร่วมงานที่น่าเชื่อถือ (Trustworthy Colleagues)
6. นักสำรวจ (Explorers)

ผู้เชี่ยวชาญ (Experts)

ผู้นำครูแบ่งปันความเชี่ยวชาญของพวกเขา ความเชี่ยวชาญอาจมาในรูปแบบของความรู้และทักษะเกี่ยวกับเนื้อหาเฉพาะ (เช่น คณิตศาสตร์ การเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์) หรือทักษะการสอน (เช่น การสอนด้วยเทคโนโลยี กลยุทธ์การตั้งคำถาม) ความเชี่ยวชาญของพวกเขาอาจมาในรูปแบบของทักษะการเป็นผู้นำ (เช่น การช่วยให้ทีมสร้างฉันทามติ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นหลัก)

ในขณะที่พวกเขาแบ่งปันความเชี่ยวชาญผู้นำครูกำลังได้รับความเชี่ยวชาญและพวกเขาติดตามการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อช่วยพวกเขาในการแก้ปัญหาที่ทีมของพวกเขาได้ระบุ พวกเขาพยายามเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน โดยเชื่อว่าความรู้โดยรวมของกลุ่มมีความสำคัญต่อการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ และจะเสริมสร้างความรู้และทักษะให้ก้าวไกล

ครูผู้เชี่ยวชาญไม่ใช่ผู้นำครูเสมอไป อย่างไรก็ตามการสร้างความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นผู้นำของครู คณะกรรมการมาตรฐานการสอนวิชาชีพแห่งชาติ (The National Board for Professional Teaching Standards) สนับสนุนครูที่ทำงานเพื่อพัฒนาความสามารถในการสอนสำหรับครูหลาย ๆ คน การรับรองจากคณะกรรมการแห่งชาติถือเป็นก้าวสำคัญในการเป็นผู้นำครู

นักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (eXceptional Communicators)

ผู้นำครูเป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม ทักษะการเป็นผู้นำที่สำคัญของครูคือความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของการฟังมากกว่าการพูดและการพยายามทำความเข้าใจมุมมองที่แตกต่างกัน ผู้นำของครูชี้แจง สอบสวน และสังเคราะห์แนวคิดและคำถามเพื่อทำความเข้าใจข้อกังวลและใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของผู้อื่น พวกเขายังมุ่งมั่นที่จะสร้างการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งจะมีการรับฟังความคิดทั้งหมดและสำรวจความเป็นไปได้ทั้งหมด ผู้นำครูต้องการแก้ปัญหาโดยให้กลุ่มคิดนอกกรอบ

คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของการสื่อสารคือความซื่อสัตย์ ผู้นำของครูสื่อสารด้วยวิธีการที่เป็นมืออาชีพและตรงไปตรงมา โดยสะท้อนถึงสิ่งที่ใช้ได้ผลและไม่ได้ผล พวกเขารับทราบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นที่ไหนและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงที่ใดแทนที่จะหลีกเลี่ยงการสนทนาที่อึดอัด

สมาคมเพื่อการกำกับดูแลและพัฒนาหลักสูตร (The Association for Supervision and Curriculum Development: ASCD) เป็นแหล่งข้อมูลระดับวิชาชีพสำหรับการเป็นผู้นำ ASCD ได้ทุ่มลงเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารสำหรับผู้นำในนิตยสารชื่อดังฉบับล่าสุดทั้งเล่ม นั่นก็คือนิตยสาร Educational Leadership ซึ่งฉันแนะนำให้ลองอ่าน (หมายเหตุ: บทความบางบทความสามารถอ่านได้ด้วยการสมัครสมาชิกเท่านั้น)

ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents)

ในขณะที่ครูส่วนใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำครูสร้างความแตกต่างในตนเองด้วยการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง พวกเขาใช้ความคิดริเริ่มและทำงานเพื่อทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จ การศึกษาเป็นสาขาวิชาชีพที่มีการ “ปฏิรูป” และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องนี้ทำให้การเป็นครูต้องตื่นตัวและเหนื็ดเหนื่อย ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำของครูจึงมีความสำคัญมาก ทุกโรงเรียนต้องการครูที่ "พึ่งพาได้" เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากการบริหารของเขตการศึกษา (ครูใหญ่ ผู้อำนวยการ คณะกรรมการโรงเรียน) หรือจากของรัฐ เช่น กฎหมายใหม่ของรัฐหรือรัฐบาลกลาง อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงภายในทีมระดับชั้นประถมศึกษาหรือแผนก และมุ่งเน้นที่การช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ผู้นำของครูอาจเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าต้องทำในวิธีที่ต่างไปจากเดิม เมื่อครูเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง พวกเขากำลังเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนหรือในชุมชน ในท้องถิ่น และในวิชาชีพด้วยการสนับสนุน (และผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ) ให้ทำการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบเชิงบวกและมีความหมายต่อนักเรียน

Collaborative for Teaching Quality (CTQ) เป็นความร่วมมือออนไลน์ที่สนับสนุนความเป็นผู้นำของครู หนึ่งในบล็อกโพสต์ล่าสุดในไซต์นี้ โดย Tiffany Osborne ครูที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการแห่งชาติและผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ได้เจาะลึกถึง "การควบคุมพลังพิเศษของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงของคุณ"

ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leaders)

ผู้ที่อยู่ในภาวะผู้นำทางการศึกษาคุ้นเคยกับแนวคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อแก้ปัญหาและดำเนินการและติดตามความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ พวกเขาสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนทำดีที่สุดเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อว่าทุกคนมีส่วนสำคัญและทุกคนจำเป็นต้องมีส่วนร่วม

แรงบันดาลใจคือแก่นของความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะเชี่ยวชาญ

หนึ่งในแหล่งข้อมูลที่ฉันชอบใช้เพื่อสำรวจโมเดลความเป็นผู้นำคือ MindTools แม้ว่าเว็บไซต์นี้มีไว้สำหรับผู้นำทางธุรกิจ แต่โมเดลจำนวนมากก็นำไปใช้กับการศึกษาได้ อ่านภาพรวมโดยย่อของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อดูตัวอย่าง

คำเตือน วลีที่ว่า การสอนการเปลี่ยนแปลงและความเป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เหมือนกัน ครูผู้สอนการเปลี่ยนแปลงสร้างแรงบันดาลใจในห้องเรียน และครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สร้างแรงบันดาลใจนอกห้องเรียน ผู้นำครูที่สร้างแรงบันดาลใจช่วยให้เพื่อนร่วมงานก้าวหน้าขึ้น ไม่ใช่

เพราะพวกเขารู้สึกว่าต้องทำ แต่ทำเพราะต้องการ พวกเขารับความเสี่ยง แก้ปัญหาที่ซับซ้อน และเปลี่ยนตำแหน่งให้มากที่สุดและคุ้มค่า

บทบาทที่สร้างแรงบันดาลใจของผู้นำครูมีความสำคัญและมักถูกมองข้าม เนื่องจากผู้นำครูคือเพื่อนร่วมงานไม่ใช่หัวหน้าการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับครูคนอื่น ๆ ที่ต้องการทำตามผู้นำของพวกเขา

เพื่อนร่วมงานที่น่าเชื่อถือ (Trustworthy Colleagues)

ในการเป็นผู้นำครู คนอื่นต้องเชื่อใจคุณมากพอที่จะทำตามคุณ ผู้นำครูสร้างความไว้วางใจผ่านสิ่งที่พวกเขาทำและพูดรวมถึงสิ่งที่พวกเขาไม่ทำ Megan Tschannen-Moran และ Anita Woolfolk Hoy อธิบายว่าความไว้วางใจระหว่างครูเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติหลัก 5 ประการ

- ความเมตตากรุณา (Benevolence) พวกเขาแบ่งปันความมั่นใจว่าผู้อื่นจะกระทำด้วยความปรารถนาดี
- ความสามารถ (Competence) พวกเขาแบ่งปันความเชื่อของพวกเขาว่ากลุ่มมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ
- ความซื่อสัตย์ (Honesty) พวกเขาสื่อสารและดำเนินการด้วยวิธีการที่แท้จริงและเท่าเทียมกัน
- เปิดกว้าง (Openness) พวกเขาแบ่งปันข้อมูลแม้ว่ามันจะทำให้แสดงจุดอ่อนส่วนตัวก็ตาม
- ความน่าเชื่อถือ (Reliability) พวกเขามักจะทำในสิ่งที่พวกเขาบอกว่าพวกเขาจะทำ

ความน่าเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญในทุกด้านของการเป็นผู้นำครู และการสร้างความมั่นใจในผู้อื่นเป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถเป็นส่วนหนึ่งของความเชี่ยวชาญร่วมกัน ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเปิดกว้างทำให้ได้เห็นความเต็มใจและความสามารถในการสำรวจความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ความน่าเชื่อถือมีความสำคัญต่อทุกส่วนของกระบวนการเป็นผู้นำของครู เนื่องจากไม่มีใครติดตามผู้นำที่ไม่น่าเชื่อถือ

Learning forward คือสมาคมการเรียนรู้ด้านวิชาชีพที่มีแหล่งข้อมูลมากมายเกี่ยวกับความเป็นผู้นำครูที่เข้าถึงได้ฟรี ในเว็บไซต์นี้ Jill Kind โค้ชสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้แชร์วิธีที่เธอสร้างความไว้วางใจกับครูคนอื่น ๆ

นักสำรวจ (Explorers)

ผู้นำครูเป็นผู้บุกเบิก พวกเขาเป็นผู้ใช้กลุ่มแรก เต็มใจที่จะลองแนวคิดใหม่ ๆ และค้นพบ "อุปสรรค" ที่มองไม่เห็นในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ พวกเขาเป็นอาสาสมัครสำหรับโครงการนำร่องและแสวงหาโอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้พวกเขาสามารถปรับปรุงการปฏิบัติ แบ่งปันประสบการณ์ และร่วมมือกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาและบรรลุเป้าหมายของทีม

ส่วนสำคัญของคุณภาพของนักสำรวจนี้คือผู้นำครูเพราะพวกเขาเต็มใจที่จะไปก่อนแบ่งปันช่องโหว่ของตนโดยเปิดเผยเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของพวกเขา

พวกเขาแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างความไว้วางใจ โดยการแบ่งปันความผิดพลาดและ "บทเรียนที่ยาก" กับเพื่อนร่วมงานในขณะที่พวกเขาสนับสนุนให้พวกเขาทำตามเส้นทางที่พวกเขาได้เริ่มลุกโชน

ครูทุกคนจำเป็นต้องสำรวจเพิ่มเติม และสิ่งนี้สามารถเริ่มต้นด้วยครูใหม่ อย่างที่ Christopher Bronk ครูใหญ่ เขาเขียนในโพสต์ล่าสุดบน Teaching Channel เขาบอกครูใหม่ว่า “คุณถูกจ้างด้วยเหตุผล เพราะคุณเป็นร็อคสตาร์ เมื่อคุณอยู่ใน PLC และการประชุมแผนก เสียงของคุณมีความสำคัญพอ ๆ กับทุกคน ฉะนั้นก็ไปเป็นตัวคุณเองซะ!”

โดยสรุป จากทัศนะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะของความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปในสาระสำคัญของแต่ละแหล่ง ดังนี้

Knerl (2019) ผู้สนับสนุนเนื้อหาสำหรับทีม Northeastern’s Enrollment Management ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำทางการศึกษา (Three Essential Elements of Educational Leadership) ดังนี้

1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

2) ระบบนิเวศแห่งประสบการณ์ (An Ecosystem of Experiences)

3) ความเป็นหนึ่งเดียว (Inclusivity)

Hinn (2017) เป็นโค้ชวิ่งในตอนเช้าเป็นครูในตอนกลางวันและเป็นบล็อกเกอร์ด้านการศึกษาตอนกลางคืน ได้กล่าวถึงโปรแกรม 7 ลักษณะของผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (7 Characteristics of Effective Education Leaders) ดังนี้

1) ผู้นำเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Leaders Continually Learn)

2) ผู้นำต้องมุ่งให้บริการ (Leaders Need to be Service Oriented)

3) ผู้นำต้องเปล่งพลังบวก (Leaders Need to Radiate Positive Energy)

4) ผู้นำเชื่อในผู้อื่น (Leaders Believe in Other People)

5) ผู้นำมีชีวิตที่สมดุล (Leaders Lead a Balanced Life)

6) ผู้นำมองว่าชีวิตคือการผจญภัย (Leaders See Life as an Adventure)

7) ผู้นำสร้างการทำงานร่วมกันในหมู่ผู้ตามพวกเขา (Leaders Create Synergy among those Following them)

The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.) ได้กล่าวถึงอะไรทำให้ผู้นำด้านการศึกษามีประสิทธิภาพดังนี้ 10 ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

1) ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary)

2) ความหลงใหล (Passion)

3) ความเคารพ (Respect)

4) ความซื่อสัตย์ (Honesty)

5) ความซื่อตรง (Integrity)

6) กล้าหาญ (Courageous)

7) การอุทิศ (Dedication)

8) ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion)

9) ผู้สื่อสาร (Communicator)

10) อิทธิพล (Influence)

School Streams Website (2019) ได้กล่าวถึง 4 ลักษณะของผู้นำการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (4 Characteristics of an Effective Education Leader) ดังนี้

1) การรวมผู้อื่นเข้าด้วยกันถือเป็นการเป็นผู้นำที่ทรงพลัง (Including others is a Powerful Act of leadership)

2) ทุ่มเท : ข้อมูล ความคาดหวังที่สูง และการแสดงความมุ่งมั่น (Leaning in: Data, High-expectation and Showing Commitment)

3) แนวทางในการเป็นผู้นำแบบลงมือปฏิบัติ และการจัดการ (A hands-on Approach to Leadership and Management)

4) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมักหา 'เวลาว่าง' (Highly Effective Leaders Take 'Me Time')

Keane (2015). เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอนภาษาและได้สอนในสถาบันระดับที่สองและสามในหลายประเทศ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติ 10 อันดับแรกของผู้นำด้านการศึกษาที่ยอดเยี่ยม (The Top 10 Qualities Of Great Educational Leaders) ดังนี้

1) นวัตกรรม (Innovative) 2) มั่นใจ (Confident) 3) การทำงานร่วมกัน (Collaborative) 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) 5) เปิดใจกว้าง (Open-minded) 6) ผู้เรียนตลอดชีวิต (Lifelong Learner) 7) ปฏิบัติการเชิงรุก (Proactive) 8) แรงจูงใจ (Motivational) 9) แง่บวก (Positive) และ 10) แตกต่าง (Different)

Perkins-Gough (2020) เป็นรองบรรณาธิการอาวุโส ของภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ได้กล่าวถึง ครูคุณภาพ ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Teacher Quality - Educational Leadership) ดังนี้

1) ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ/สนใจเด็ก (ร้อยละ 42) (Skills to design learning experiences that inspire/interest children (42 percent))

2) ความกระตือรือร้นในการทำงาน (ร้อยละ 31) (Enthusiasm for the job (31 percent))

3) ทัศนคติที่เอาใจใส่ต่อนักเรียน (ร้อยละ 26) (A caring attitude toward students (26 percent))

4) ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องนั้น (ร้อยละ 19) (A thorough understanding of the subject (19 percent))

5) มีส่วนร่วมกับผู้ปกครองอย่างมาก (ร้อยละ 16) (A lot of involvement with parents (16 percent))

6) ประสบการณ์หลายปีในฐานะครูประจำชั้น (ร้อยละ 6) (Several years of experience as a classroom teacher (6 percent))

7) ปริญญาขั้นสูงด้านการศึกษาจากสถาบันที่ดี (ร้อยละ 4) (An advanced degree from a good school of education (4 percent))

Schwartz (2016). เป็นนักข่าวที่อยู่ใน San Francisco ได้กล่าวถึง คุณสมบัติ 7 ประการ

ที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของครูในโรงเรียน (7 Qualities That Promote Teacher Leadership in Schools) ดังนี้

1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของครู **(A Vision and Strategy for Teacher Leadership)**
2) การบริหารแบบสนับสนุน (A supportive Administration)
3) จำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลและการคลังที่เหมาะสม **(There need to be appropriate human and fiscal resources)**
4) โครงสร้างการทำงานที่ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง **(Work structures that enable authentic collaboration)**
5) บรรทัดฐานทางสังคมที่สนับสนุนและความสัมพันธ์ในการทำงาน **(Supportive Social Norms and Working Relationships)**
6) การเมืองในองค์กรต้องยอมให้มีเส้นแบ่งแบบไม่ชัดเจนระหว่างบทบาท **(Organizational Politics must Allow for Blurred Lines between Roles)**
7) โรงเรียนและระบบจะต้องมุ่งเน้นไปที่การรับความเสี่ยงและการสอบถาม **(The School and System must be Oriented toward Risk-taking and Inquiry)**

Davies (2020). ได้กล่าวถึง 15 ทักษะความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ต้องพัฒนาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนใหม่ (15 Educational Leadership Skills For New School Administrators To Develop) ดังนี้

1) แสดงทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Demonstrate Teambuilding and Collaboration Skills)
2) ความสามารถในการประสานงานกับผู้คนที่หลากหลาย (Ability to Coordinate with Diverse People)
3) ส่งเสริมทักษะการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจาที่แข็งแกร่ง (Foster Strong Written and Verbal Communication Skills)
4) จัดและส่งเสริมการสัมมนาการพัฒนาวิชาชีพและการอบรมขณะทำงาน (Organize and Encourage Professional Development Seminars and In-services)
5) ตามให้ทันแนวโน้มหรือข้อกังวลของการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน (Remain Up-to-date on Current Educational Administration Trends or Concerns)
6) ส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณของโรงเรียน (Promote School Spirit Events)
7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชนและกิจกรรมโปรโมทต่าง ๆ (Encourage Community Involvement and Promotional Events)
8) รักษาทัศนคติที่มองโลกในแง่ดีและคิดว่าตนทำได้ (Maintain an Optimistic, Can-do Attitude)
9) เสนอการเสริมแรงเชิงบวกแก่นักเรียนและเจ้าหน้าที่ (Offer Positive Reinforcement to Students and Staff)
10) มีบทบาทอย่างแข็งขันในการพัฒนา IEP (Play an Active Role in IEP

Development)

11) ขับเคลื่อนการเรียนรู้และความสำเร็จสำหรับทุกคน (Drive Learning and Success for All)

12) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง (Parent Relationship Building)

13) แบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์และหน้าใหม่ (Share Best Practices with Experienced and New School Administrators)

14) เข้าใจนโยบายโรงเรียนและความคาดหวังของผู้อำนวยการเขต (Understand School Policies and the Superintendent's Expectations)

15) รักษาภาพลักษณ์ของผู้นำอย่างมืออาชีพ (Retain a Professional Leadership Appearance)

Elias (2014). ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ 7 ประการของผู้นำที่ดี (The 7 Characteristics of a Good Leader) ดังนี้

1) เจตนารมณ์ (A Sense of Purpose) 2) ความยุติธรรม (Justice) 3) ควบคุมอารมณ์ (Temperance) 4) ความเคารพ (Respect) 5) ให้อำนาจ (Empowerment) 6) ความกล้าหาญ (Courage) 7) ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง (Deep Commitment)

Brooke (2017) เป็น CCC-SLP, หัวหน้านักการศึกษา, Lexia Learning และ Rosetta Stone ได้กล่าวถึง 4 ปัจจัยหลักของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Four Key Factors of Effective School Leadership) ดังนี้

1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge) 2. การใช้ข้อมูล (Use of Data) 3. การจัดตารางเวลา (Scheduling) 4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)

Driscoll (2020) ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำโรงเรียนสำหรับศตวรรษที่ 21 (School Leadership for the 21st Century) ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Personal Traits of a 21st Century Leader)

2) ความคิดเกี่ยวกับผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Mindsets of a 21st Century Leader)

3) ทักษะของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Skills of a 21st Century Leader)

4) อุปนิสัยของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Habits of a 21st Century Leader)

Lathan (2020) ได้กล่าวถึง 10 ลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (10 Traits of Successful School Leaders) ดังนี้ ลักษณะต่อไปนี้เป็นลักษณะที่เหมือนกันในหมู่ผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด (The following traits are common among the most successful school leaders)

1) พวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างชุมชน (They Understand the Importance of Building Community)

2) พวกเขาให้อำนาจแก่ครูและปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำ (They Empower Teachers and Cultivate Leadership Skills)

3) พวกเขาใช้ข้อมูลและทรัพยากร (They Utilize Data and Resources)

4) พวกเขามีวิสัยทัศน์และแผน (They Have a Vision and a Plan)

5) พวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและครอบคลุม (They Create Collaborative, Inclusive Learning Environments)

6) พวกเขาหลงใหลในงานของพวกเขา (They are Passionate About Their Work)

7) พวกเขาส่งเสริมการรับความเสี่ยง (They Encourage Risk-Taking)

8) พวกเขานำโดยแสดงเป็นตัวอย่าง (They Lead by Example)

9) พวกเขาพากเพียร (They Persevere)

10) พวกเขาเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต (They are Lifelong Learners)

Lynch (2016) ได้กล่าวถึง 4 ประเภทผู้นำทางการศึกษาหลัก ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 3. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (**Emotional Leadership**) 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

Edith Cowan University Website (2019) ได้กล่าวถึง 5 รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา (5 Effective Leadership Styles in Education) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (Instructional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 5) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.) ได้กล่าวถึงรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการศึกษา (Effective Leadership Styles Used in Education) ดังนี้ โดยลักษณะเพิ่มเติมที่ต้องพิจารณาได้แก่

1) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สร้างความแตกต่าง (A great Leader Makes a Difference)

2) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย (A Great Leader Uses Diverse Leadership Styles)

3) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นคนของประชาชน (A Great Leader is a People-person)

4) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พยายามปรับปรุงอยู่เสมอ (A Great Leader always Strives for Improvement)

รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา (Effective Leadership Styles in Education) มีดังนี้

1. ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership) 2. ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) 3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 4. ภาวะผู้นำแบบเชิญชวน (Invitational Leadership) 5. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership) 6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) 7. ความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 8. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

Meyor (n.d.) ครู ได้กล่าวถึง 6 คุณสมบัติของผู้นำครู (Six Teacher Leader Traits) ดังนี้ 1) ผู้เชี่ยวชาญ (Experts) 2. นักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (Exceptional Communicators) 3. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) 4. ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leaders) 5. เพื่อนร่วมงานที่น่าเชื่อถือ (Trustworthy Colleagues) 6. นักสำรวจ (Explorers)

2.3.4 ทัศนะเกี่ยวกับหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

The TFA Editorial Team (2018) ได้กล่าวถึง 4 วิธีที่การสอนช่วยเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (Four Ways that Teaching Enhances your Leadership Skills) ดังนี้ นี่คืองานมากมายที่เสนอโอกาสให้คุณก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำที่สูงขึ้น โดยปกติหลังจากหลายปีของการพิสูจน์ตัวเองว่าเป็นผู้ดำเนินการที่เข้มแข็ง ในฐานะครู คุณอยู่ในที่นั่งคนขับตั้งแต่วันแรก โดยมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ในการเป็นผู้นำชั้นเรียนของนักเรียน 20-30 คน

การสอนเป็นบทบาทที่เรียกร้องให้ต้องใช้ทักษะการจัดองค์กรและการบริหารเวลาที่เหลือเชื่อ ตลอดจนความสามารถในการปลูกฝังจุดแข็งของผู้อื่น ความพากเพียรในการเผชิญกับอุปสรรคนับไม่ถ้วน และสร้างความสัมพันธ์ ทักษะและประสบการณ์เดียวกันกับที่จำเป็นในการเป็นผู้นำภายในบริบทที่หลากหลาย

แนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำที่คุณพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งในฐานะครูประจำชั้นเรียนจะส่งต่อไปยังความพยายามใด ๆ ที่คุณอาจเลือกทำ คุณจะยังคงใช้ทักษะและประสบการณ์เหล่านี้ต่อไปไม่ว่าคุณจะทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบและความเท่าเทียมทางการศึกษา เป็นผู้นำโรงเรียน เป็นทนายความ หัวหน้าองค์กรชุมชนระดับรากหญ้า ยังคงเป็นครูประจำชั้น หรือดำรงตำแหน่งในโรงเรียน หรือคณะกรรมการ ต่อไปนี้เป็น 4 วิธีที่ใช้การสอนและความเป็นผู้นำร่วมกัน

1. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)

หนึ่งในแง่มุมหลักของความเป็นผู้นำคือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าคุณกำลังจะมุ่งไปที่ใด ในฐานะครูคุณจะต้องเริ่มต้นปีการศึกษาโดยกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับความสำเร็จของนักเรียนในห้องเรียนของคุณ ครูผู้ยิ่งใหญ่คิดการใหญ่และพัฒนาวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องทำให้เป็นจริงเพื่อให้นักเรียนตระหนักถึงพรสวรรค์ของตน

เช่นเดียวกับผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ครูที่ยอดเยี่ยมแสวงหาข้อมูลจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นักเรียน ครอบครัว เพื่อนครู และชุมชนในวงกว้าง เพื่อตัดสินใจทิศทางสำหรับชั้นเรียนและผลลัพธ์ใดที่สำคัญที่สุดสำหรับนักเรียนที่จะไปถึงภายในสิ้นปีการศึกษา

2. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)

นอกเหนือจากการกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว องค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำก็คือการทำแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง นี่เป็นส่วนสำคัญในบทบาทของคุณในฐานะครู คุณจะกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับสิ่งที่คุณต้องการให้นักเรียนบรรลุ และกำหนดวิธีที่คุณจะทำงานร่วมกับนักเรียน ผู้ปกครอง และทีมโรงเรียนของคุณเพื่อช่วยให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น แผนการสอนทุกแผนที่คุณสร้างขึ้นและการมอบหมายงานทุกอย่างที่คุณเตรียมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของคุณ

3. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามเส้นแบ่งความแตกต่าง (Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)

ผู้นำที่แข็งแกร่งคือผู้เชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของคุณ ในฐานะครู คุณจะทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความไว้วางใจกับนักเรียนของคุณในขณะที่คุณทั้งจะสร้างแรงจูงใจและท้าทายพวกเขา การสอนยังมอบโอกาสพิเศษให้กับคุณในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้ปกครองที่หลากหลาย ซึ่งล้วนแต่นำภูมิหลัง ประสบการณ์ และจุดแข็งที่แตกต่างกันมาใช้ในการทำงาน การเรียนรู้วิธีสำรวจบริบทใหม่ ๆ และสร้างความสัมพันธ์ข้ามแนวความแตกต่างอาจเป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญที่สุดที่คุณสามารถพัฒนาในฐานะผู้นำได้ในขณะนี้ เนื่องจากโลกของเราเชื่อมต่อถึงกันและมีความหลากหลายมากขึ้น

4. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)

การเรียนรู้จากความผิดพลาด การแสวงหาคำติชม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ครูเป็นศูนย์กลางของวัฒนธรรมการเรียนรู้ประเภทนี้โดยธรรมชาติ ในฐานะครูคุณจะเรียนรู้และพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเรียนรู้วิธีสอนแนวคิดใหม่ เรียนรู้สิ่งที่กระตุ้นให้นักเรียนแต่ละคนของคุณ เรียนรู้วิธีสำรวจโครงสร้างภายในโรงเรียนของคุณเพื่อทำงานให้เสร็จลุล่วง คุณยังได้รับคำติชมอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับสิ่งที่ใช้ได้ผล (และไม่ได้ผล) และท้าทายมุมมองของคุณเองว่านักเรียนของคุณสามารถทำอะไรได้บ้าง

เตรียมตัวคุณเองให้พร้อมสำหรับอาชีพแห่งการสร้างผลกระทบ (Preparing You for a Career of Impact)

คุณลักษณะทั้ง 4 นี้จะร่วมกันสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในทุกบริบทและสะท้อนถึงนิสัยของผู้นำที่โดดเด่นในภาคส่วนต่าง ๆ คุณจะยังคงฝึกฝนลักษณะเหล่านี้ต่อไปในขณะที่คุณพัฒนาแนวทางการสอนของคุณและจะนำมาใช้ตลอดอาชีพการงานของคุณ ไม่ว่าคุณจะเลือกเดินตามเส้นทางใดก็ตาม

สำหรับศิษย์เก่า Teach For America หลายคน ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำในห้องเรียนและการสร้างผลกระทบโดยตรงต่อนักเรียนคือการเปลี่ยนแปลง ประสบการณ์ที่ปลุกและทำให้ความหลงใหลในการเลือกอาชีพที่ต้องทำตลอดชีวิตมีพลังขึ้นมาใหม่โดยเน้นที่ความไม่เท่าเทียมทางการศึกษาและปัญหาเชิงระบบที่มีส่วนทำให้เกิด ความไม่เท่าเทียมนั้น เกือบร้อยละ 65 ของศิษย์เก่า TFA ยังคงทำงานด้านการศึกษา และร้อนละ 84 ทำงานในบทบาทที่ส่งผลต่อการศึกษาหรือชุมชนที่มีรายได้ต่ำ

ศิษย์เก่าส่วนใหญ่อยู่ในห้องเรียนและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในฐานะครูที่มีประสบการณ์ ครูผู้มีประสบการณ์สั่งสมประสบการณ์ความเป็นผู้นำและอิทธิพลมากมาย เพราะพวกเขายังคงส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อนักเรียนของพวกเขาทุกปี พวกเขาพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อเตรียมนักเรียนให้พร้อมสำหรับงานในศตวรรษที่ 21 กำหนดรูปแบบการศึกษาโดยแบ่งปันแนวทางการสอนที่เป็นแบบอย่างกับนักการศึกษาคนอื่น ๆ และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาภายในชุมชนของตน

ศิษย์เก่ายังได้รับแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นจากสิ่งที่พวกเขาเรียนรู้ในห้องเรียนเพื่อนำไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ นอกห้องเรียนที่ขยายโอกาสให้กับเด็ก ๆ พวกเขาทำหน้าที่เป็นผู้นำโรงเรียน ทนายความ ผู้ประกอบการทางสังคม เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการเลือกตั้ง และสาขาอื่น ๆ อีกมากมายที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนดำเนินกิจการอยู่

พลังแห่งการเป็นผู้นำร่วมกัน (The Power of Leading Together)

ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เพียงบทบาทที่เป็นทางการที่เราถือ แต่เป็นวิธีการดำเนินงานด้วย นี่หมายถึงการใช้เวลาฟังและสร้างความสัมพันธ์ที่แท้จริง สร้างพื้นที่เพื่อสะท้อนและเรียนรู้จากกันและกัน เพื่อทำงานและปรับวิสัยทัศน์ร่วมกันแนวทางปฏิบัติทั้งหมดที่คุณจะพัฒนาและฝึกฝนในฐานะครู

แนวทางปฏิบัตินี้เป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำโดยรวม โดยนำผู้คนจากภูมิหลังที่แตกต่างกันมารวมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อคุณติดต่อกับหุ้นส่วน เพื่อนร่วมงาน และสมาชิกในชุมชนที่มีความคิดเหมือนกัน ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้คุณสร้างความสัมพันธ์และโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อเร่งความก้าวหน้าไปสู่ความเท่าเทียมทางการศึกษา

ซึ่งรวมถึงผู้นำเขตที่สร้างกลุ่มครอบครัว นักการศึกษา และผู้นำในท้องที่เพื่อให้เงินทุนในโรงเรียนมีความเท่าเทียมกันมากขึ้น แพทย์ที่ร่วมมือกับโรงเรียนในท้องถิ่นและองค์กรสุขภาพชุมชนเพื่อให้การศึกษาด้านสุขภาพแก่นักเรียน และผู้จัดงานในชุมชนที่นำผู้คนมารวมตัวกันเพื่อเปลี่ยนนโยบายการย้ายถิ่นฐานเพื่อให้เด็กทุกคนที่มายังสหรัฐอเมริกามีโอกาสเติบโต ผู้นำเหล่านี้ใช้ทักษะความเป็นผู้นำที่พวกเขาฝึกฝนในห้องเรียน

Edward (2016) ได้กล่าวถึง 5 วิธีที่การพัฒนาความเป็นผู้นำสามารถปรับปรุงการศึกษาระดับโลกได้ (5 Ways Leadership Development Can Improve Global Education)

งานวิจัยล่าสุดของ UNESCO ประมาณการว่าจำเป็นต้องมีครูใหม่ 69 ล้านคนเพื่อให้เป็นไปตามวาระที่ทะเยอทะยานในการพัฒนาที่ยั่งยืน โรงเรียนในอนุภูมิภาคทะเลทรายซาฮาราและเอเชียใต้กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนครูมากที่สุด โดยจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ใหม่ 14.6 ล้านคน ตามรายงานที่ตีพิมพ์ตรงกับวันครูโลกในวันที่ 5 ตุลาคม

อย่างไรก็ตาม การสรรหาครูใหม่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการต่อสู้ การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในการดูแลการศึกษาที่ครอบคลุมและมีคุณภาพจะต้องใช้นวัตกรรมและการปฏิรูปที่กว้างขึ้นนอกเหนือไปจากการจ้างพนักงานสอนมากขึ้น

นั่นคือข้อความจากผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาระดับโลกที่ประชุมกันระหว่างการประชุมประจำปีของธนาคารโลกเพื่อหารือว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำจะปรับปรุงการศึกษาทั่วโลกได้อย่างไร

ต่อไปนี้เป็นประเด็นสำคัญ 5 ข้อจากการอภิปราย (Here are Five Key Takeaways from the Discussion)

1. การดึงดูดผู้มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องปฏิรูประบบก่อน (Attracting Talent is Key, but Reform the System First)

Sishir Khanal ผู้เป็น CEO ของ Teach for Nepal กล่าวว่าโครงการปฏิรูปการศึกษาใน Nepal หลายโครงการไม่ได้ผลเนื่องจากความเข้าใจผิดขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบันภายในประเทศ

“ความพยายามในการปฏิรูปของเราจำนวนมากมุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมสิ่งใหม่ ๆ ให้

พนักงาน แต่นั่นก็อยู่บนพื้นฐานของความเต็มใจและความสามารถภายในของแต่ละคนที่จะนำไปสู่การปฏิรูปอย่างแท้จริง” เขากล่าว

ตามที่ Khanal กล่าว ผู้สนับสนุนจำเป็นต้องถามคำถามที่ใหญ่กว่านั้น “ไม่ใช่วิธีดึงดูดบุคคลใหม่ที่มีความสามารถสูงเข้าสู่ระบบการศึกษา แต่เราจะปฏิรูประบบได้อย่างไร”

2. สร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’)

ผลการศึกษาที่ดีที่สุดเกิดขึ้นเมื่อความพยายามนั้นนำโดย "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่นตามที่Rebecca Winthrop กล่าวเพื่อนร่วมงานด้านการศึกษาอาวุโสของ Brookings Institution การดำเนินการเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องทำโดยเจ้าหน้าที่อาวุโสหรือรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ แต่คนที่มีที่นั่งในรัฐบาลซึ่งได้รับ “พื้นที่เพื่อทำบางสิ่งที่แตกต่างออกไป” เธอกล่าว

เมื่อถูกถามถึงสิ่งที่พวกเขาต้องการเพื่อสนับสนุนงานของพวกเขา วินธรอปกล่าวว่า “แชมป์” เหล่านี้ได้ร้องขอวิธีในการเชื่อมต่อและแบ่งปันข้อมูลกับผู้นำด้านการศึกษาคนอื่น ๆ ขณะนี้ Brookings กำลังศึกษาขอบเขตและการออกแบบเครือข่ายดังกล่าว ซึ่งออกแบบมาเพื่อเชื่อมโยงผู้นำด้านการศึกษาในระดับต่าง ๆ และจากประเทศต่าง ๆ เพื่อเชื่อมต่อ แชร์ข้อมูลและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และอาจมีการร่วมมือกัน

3. ลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)

ภาคการศึกษาควรเป็นผู้นำในภาคธุรกิจในการรวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิภาพของเด็ก และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการทำให้เกิดความเป็นผู้นำและการพัฒนาการจัดการในหมู่เจ้าหน้าที่การศึกษา ตามรายงานของ Luis Benveniste ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาจาก World Bank

4. คิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)

เส้นทางอาชีพการศึกษาแบบดั้งเดิมในประเทศกำลังพัฒนาจำนวนมากมีไว้เพื่อให้ครูได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับสูงเลื่อนไปเป็นผู้บริหารเขตของเขต

Benveniste กล่าวว่า "สิ่งนี้ไม่ได้ตอบสนองสถาบันหรือเด็ก ๆ" เนื่องจากผู้สมัครไม่ได้รับ "การฝึกอบรมความเป็นผู้นำและการจัดการที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่" ในบทบาทต่าง ๆ

เขาแนะนำว่าสถานศึกษาควรจัดโปรแกรมการฝึกอบรมก่อนและระหว่างให้บริการเฉพาะซึ่งปรับให้เหมาะกับแต่ละบทบาท เช่นเดียวกับความพยายามในการสรรหาบุคลากรเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร โดยมีการแทรกแซง "น้อยที่สุด" เท่าที่เป็นไปได้

5. มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders) “การที่มีรัฐบาลที่ทะเยอทะยานและให้การสนับสนุนนั้นไม่เพียงพอ สังคมจำเป็นต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง” Emiliana Vegas หัวหน้าแผนกการศึกษาของ Inter-American Development Bank กล่าว

Vegas กล่าวว่าในขณะที่ Latin America มีอัตราการเข้าถึงการศึกษาที่ดี แต่ผลการเรียนรู้นั้น “แย่มาก” เธอคิดว่าผู้ปกครองปัจจุบันซึ่ง “ไม่ได้มองว่าการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด” จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการอภิปรายด้านการศึกษามากขึ้นและเธอเห็นว่าภาคประชาสังคมมีบทบาทในการสนับสนุนและสามารถแจ้งให้ผู้ปกครองทราบได้

Elias (2016) ได้กล่าว 6 เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่ดีขึ้น (6 Paths to Better Leadership) ดังนี้ ความเป็นผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญมากกว่าที่เคย ความต้องการเวลาในการสอนเพิ่มขึ้น และความกดดันด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น พื้นที่ที่ถูกละเลยในอดีตของความสามารถทางสังคม อารมณ์ และพลเมืองกำลังปรากฏว่าเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับผู้นำที่รู้ว่าพวกเขาต้องการมุ่งหน้าไปในทิศทางใด มีภารกิจสำคัญ 6 ประการที่ต้องดำเนินการ

อ้างอิงจากการสัมภาษณ์ผู้นำด้านการศึกษาโดย Mark Goldberg และการสังเกตของ David Gergen หลังจากทำหน้าที่ในทำเนียบขาวภายใต้ประธานาธิบดีหลายคนจากพรรคการเมืองทั้งสอง (Eyewitness to Power, 2000) ต่อไปนี้เป็นงาน 6 ประการ

1. เชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)

ผู้นำต้องมีความเชื่อหลักที่สามารถนำมาสื่อสารด้วยความชัดเจน กระชับ และความหลงใหล สิ่งนี้เรียกว่าความเชื่อพื้นฐาน (Goldberg) และวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ (Gergen)

2. เริ่มต้นแข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)

ผู้นำต้องเริ่มต้นอย่างรวดเร็วและแน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เพิ่งเริ่มมีบทบาทเป็นผู้นำ ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมั่นใจ แทนที่จะจัดการกับปัญหาที่ท้าทายที่สุด เป็นการดีที่สุดที่จะเริ่มต้นด้วยความท้าทายเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มีความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขได้ สิ่งนี้ทำให้ทุกคนมีโอกาสได้เห็นว่าผู้นำจะทำงานอย่างไร และสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงนั้นจะทำให้มีโอกาสสัมผัสประสบการณ์รูปแบบการเป็นผู้นำแบบใหม่ร่วมกัน เมื่อมีความพยายามดิ้นรนก็จะได้เรียนรู้อะไรมากมายจากวิธีจัดการกับความพ่ายแพ้

3. ชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)

ผู้นำต้องมีทักษะในการโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจ พวกเขาต้องสามารถระบุวิสัยทัศน์ที่เป็นจริงและชัดเจนว่าองค์กรจะมีลักษณะอย่างไรในอนาคต และช่วยให้ผู้อื่นมองเห็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับข้อกังวล เป้าหมาย หรือความเชื่อที่ลึกซึ้งของพวกเขาเอง พวกเขาต้องสื่อสารและสร้างแบบจำลองความเชื่อมั่นที่แข็งแกร่งของตน เพื่อที่พวกเขาจะได้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการอย่างยั่งยืน แม้ว่าผู้นำจะ "ไม่พิจารณา" คนอื่น ๆ ที่มีบทบาทเป็นผู้นำหรือความรับผิดชอบต้องยอมรับและแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ด้วย

4. เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)

ผู้นำต้องมีคุณธรรมที่เข้มแข็ง ในการติดตามผู้นำ คนอื่น ๆ จะต้องเชื่อมั่นในการอุทิศตนเพื่อความเท่าเทียม ความยุติธรรม การเอาชนะความเสียเปรียบ และการออกความคิดเห็นของผู้นำคนนั้น เป็นเรื่องที่ยุติธรรมที่จะบอกว่าไม่ใช่ทุกคนที่จะรับรู้ถึงคุณลักษณะเหล่านี้ของผู้นำ แต่ผู้ติดตามหลักของเขาหรือเธอจะต้องรู้แน่นอน

5. แสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)

ผู้นำต้องกล้าที่จะว่ายทวนน้ำ ผู้นำจึงต้องเตรียมพร้อมที่จะเสี่ยง รับมือกับแนวโน้ม แสดงความกล้าหาญ ยืนกราน ส่งเสริมผู้อื่น และใช้ความรู้สึกประนีประนอมที่เหมาะสม เนื่องจากท้ายที่สุดแล้วความเป็นผู้นำคือความมุ่งมั่นทางศีลธรรม (ในสภาพแวดล้อมการสอน คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ครูต้องการส่งมอบให้นักเรียนในท้ายที่สุด เพื่อที่ไม่ให้การศึกษาของพวกเขาเป็นการเรียนรู้แบบพอให้ผ่าน ๆ)

6. เพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)

ผู้นำต้องเก่งในการเรียนรู้สถานการณ์และความฉลาดทางอารมณ์ ตามที่ Goldberg (มิถุนายน 2001, Phi Delta Kappan, p.760) "ฉันไม่เชื่อว่าคนที่ฉันสัมภาษณ์จะแลกเปลี่ยนตำแหน่งและประสบความสำเร็จได้เหมือน ๆ กัน" ในท้ายที่สุด ผู้นำต้องมีทักษะความฉลาดทางอารมณ์เพื่อปรับสถานการณ์ที่พวกเขาพบและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการอย่างเต็มที่ ผู้นำต้องช่วยให้สมาชิกในองค์กรและสมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในภารกิจและวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกันเพื่อแสวงหาความเข้าใจร่วมกัน ให้มากกว่าการฝึกอบรมด้านเทคนิค สิ่งที่ผู้นำสามารถทำได้โดยตรงนั้นมีจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน ดังนั้นการกระจายความเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความยั่งยืน

ไม่จำเป็นต้องเป็นครูใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือประธานคณะกรรมการโรงเรียนจึงจะเป็นผู้นำโรงเรียนได้ ผู้นำคือผู้ที่ก้าวขึ้นมาเพื่อช่วยให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จ พวกเขามีความรับผิดชอบมากขึ้นในการติดตามภาพรวม ลองพิจารณาการมีส่วนร่วมของคุณที่จะสามารถช่วยทำให้โรงเรียนหรือเขตของคุณน่าอยู่ขึ้นได้ ให้ปีนี้เป็นปีแห่งความเป็นผู้นำของคุณเอง

Lynch (2019) ได้กล่าวถึง 7 วิธีในการเพิ่มการแสดงออกของคุณในฐานะผู้นำด้านการศึกษา (7 Ways to Increase your Presence as an Education Leader) ดังนี้ ในฐานะผู้นำในด้านการศึกษา เรามีบทบาทเป็นผู้นำที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากมาย ได้แก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ทุกคนเหล่านี้รู้สึกถึงความเป็นผู้นำของเราในรูปแบบที่แตกต่างกันตั้งแต่ครูที่โต้ตอบกับเราในเลานจ์หรือผ่านการสังเกตการณ์ในห้องเรียน ไปจนถึงนักเรียนที่อาจไฮไฟว์ให้เราที่โถงทางเดินแต่กลัวที่จะมาที่ห้องทำงานของเรา นอกจากนี้ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนรู้สึกได้ถึงการเป็นผู้นำของเราที่เห็นเราทักทายเด็ก ๆ ที่ประตูทางเข้าหรือพูดในที่ประชุม

เมื่อเร็ว ๆ นี้ ฉันได้ยินผู้นำแสดงความคิดเห็นกับครูคนหนึ่งว่า “คุณอาจไม่ชอบ แต่คุณต้องเคารพตำแหน่งและอำนาจของฉัน” ความคิดเห็นประเภทนี้จะเผาแทนที่จะสร้างสะพานเชื่อมระหว่างกันขึ้นมา และลดสถานะในเชิงบวกของผู้นำ แทนที่จะคาดหวังความเคารพจากคำนำหน้าหรือตำแหน่ง ให้พยายามเพิ่มการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำของคุณและสร้างแรงบันดาลใจให้คนที่คุณต้องการนำให้ติดตามคุณโดยไม่ต้องคำนึงถึงตำแหน่ง

1. อย่าบ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)

ความแตกต่างระหว่างการมีตำแหน่งผู้นำและการมีความเป็นผู้นำคือสิ่งที่ Baldoni เรียกว่าการได้รับอำนาจ ความผิดพลาดที่ผู้นำหลายคนทำคือการคาดหวัง กระทั่งเรียกร้อง เคารพเพราะตำแหน่ง ท้ายที่สุดแล้ว อำนาจที่แท้จริงเพียงอย่างเดียวที่คุณมีในฐานะผู้นำคืออำนาจที่คุณได้รับ ดังนั้นจงอ่อนน้อมถ่อมตนเกี่ยวกับป้ายชื่อนั้นที่ประตูสำนักงาน เพียงอย่างเดียวก็มีค่าน้อยมาก

2. ทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)

เราได้รับอำนาจและพัฒนาการแสดงตนผ่านการโต้ตอบประจำวันของเราในฐานะผู้นำ หนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดสำหรับผู้นำในแสดงตนและเริ่มสร้างอำนาจในชุมชนโรงเรียนคือการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและกำหนดเป้าหมายว่าการเรียนรู้จะมีลักษณะอย่างไร คุณไม่ใช่ผู้นำถ้า

ไม่มีใครตามคุณ ดังนั้นให้ใช้คำอย่างเช่น โรงเรียน "ของเรา" วิสัยทัศน์ "ของเรา" ชุมชน "ของเรา" และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่ออนาคตตั้งแต่เริ่มต้น

3. ฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)

Stephen Covey ชี้ให้เห็นว่าการฟังและพยายามทำความเข้าใจผู้อื่นเป็นหนึ่งในนิสัยหลักของบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูง การฟังและพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำด้านการศึกษา ผู้นำต้องเต็มใจที่จะลดเกราะลง เชื้อเชิญให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย และรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่น ๆ ที่กำลังมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันเพื่อนักเรียนอย่างแท้จริง

4. จัดลำดับเวลาและพลังงานของคุณว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most)

หากคุณถามผู้นำโรงเรียนว่าอะไรสำคัญที่สุด คำตอบน่าจะเกี่ยวข้องกับเด็ก ๆ การเรียนรู้ การเติบโตของพวกเขา แต่ผู้นำหลายคนใช้เวลาในแต่ละวันในการจัดการกับปัญหาด้านการบริหาร และ "ปัญหาของผู้ใหญ่" มากกว่าการมุ่งเน้นที่นักเรียนและการเรียนรู้ของพวกเขา หากต้องการสร้างความเคารพและทัศนคติเชิงบวกกับครูที่เป็นแนวหน้าทุกวันหรือไม่? อุทิศเวลาเพื่อมุ่งเน้นไปที่นักเรียนและการเรียนรู้โดยอยู่ในที่ที่นักเรียนอยู่ให้มากขึ้นโดยการเยี่ยมชมห้องเรียนแบบไม่เป็นทางการเพื่อมีส่วนร่วมกับนักเรียนในขณะที่พวกเขาเรียนรู้หรือเดินไปพูดคุยกับนักเรียนทุกวันในโรงอาหารหรือ06f พักผ่อน

5. ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)

คุณเชื่อว่างานที่คุณทำในฐานะผู้นำทุกวันที่โรงเรียนมีความสำคัญหรือไม่? มันจำเป็นไหม? คุณเชื่อหรือไม่ว่าสิ่งที่เราทำในโรงเรียนมีพลังที่จะเปลี่ยนวิถีชีวิต? หากคุณไม่เชื่อสิ่งเหล่านั้น คุณอาจทำผิดอาชีพ แต่ถ้าคุณเชื่อสิ่งเหล่านั้น จงใช้ความเชื่อมั่นนั้น แบ่งปันความเชื่อมั่นกับพนักงานของคุณ กับผู้ปกครอง กับชุมชน ให้ทุกคนเห็นหัวใจของคุณที่มีต่อเด็ก ๆ และความเชื่อของคุณในพลังการศึกษาที่สามารถเปลี่ยนแปลงชีวิต นี่คือความเชื่อมั่นและหัวใจสำหรับงานที่จะเพิ่มการมีตัวตนของคุณ

6. ตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)

หากคุณเชื่อในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายโดยรวมเพื่ออนาคต แสดงว่าคุณตระหนักถึงความสำคัญของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมาพร้อมกับการแสวงหาความเข้าใจ เมื่อคุณไม่ขอข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณจะส่งข้อความที่แสดงว่าคุณไม่เข้าใจหรือไม่สนใจเกี่ยวกับข้อกังวลหรือแนวคิดที่พวกเขาอาจมี แม้ว่าการยอมให้แผนของคุณในฐานะผู้นำได้รับอิทธิพลจากความคิดของผู้อื่นอาจจะดูขัดกับสัญชาตญาณ แต่การสร้างความเข้าใจร่วมกันและการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเริ่มต้นด้วยการเปิดกว้างต่อความคิดของพวกเขาเพื่อให้คุณสร้างวิสัยทัศน์ที่พวกเขาจะยอมทำตาม

7. เต็มใจยอมรับผิด (Be willing to admit to a mistake)

สิ่งนี้ยากสำหรับผู้นำบางคนมากกว่าข้ออื่น ๆ บางคนมองว่าการยอมรับความผิดพลาดเป็นสัญญาณของความอ่อนแอ อย่างไรก็ตามการแสร้งทำเป็นว่าไม่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือกล่าวโทษผู้อื่น

เมื่อมีสิ่งผิดปกติเป็นวิธีที่บ่อนทำลายสถานะของคุณในฐานะผู้นำได้อย่างรวดเร็วที่สุด การเป็นผู้นำนั้นยากเพราะสุดท้ายแล้วความรับผิดชอบก็ตกอยู่บนบ่าของคุณ ผู้นำที่ดีที่สุดตระหนักดีว่าพวกเขาสร้างความไว้วางใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมั่นใจเมื่อพวกเขาสามารถยอมรับว่าพวกเขาทำผิดพลาด พยายามทำสิ่งที่ไม่ได้ผล ตอบโต้ด้วยอารมณ์ในบางสถานการณ์ ยินดีที่จะขอโทษสำหรับความผิดพลาดและสามารถพูดได้อย่างชัดเจน มันส่งข้อความให้คนอื่นเห็นว่าเราเป็นมนุษย์ แต่ตัวเรายิ่งใหญ่พอที่จะยอมรับความรับผิดชอบเมื่อเราทำผิด และเราใส่ใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเรามากพอ

คุณอาจคิดว่าความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งนั้นติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่ได้ถูกสร้างมา จริงอยู่บางคนมีเสน่ห์ดึงดูดมากกว่าคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีรู้ดีว่าการปรากฏตัวของพวกเขาในฐานะผู้นำไม่ได้เกี่ยวกับบุคลิกภาพโดยกำเนิดเท่านั้น การปรากฏตัวของผู้นำถูกสร้างขึ้นในแต่ละครั้ง และแต่ละปฏิสัมพันธ์เพิ่มสถานะความเป็นผู้นำของคุณโดยจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่สำคัญที่สุด ทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำให้แน่ใจว่าคนรอบข้างรู้ว่าคุณเป็นใครมากกว่ารู้จักแค่ป้ายชื่อของคุณที่ติดอยู่ประตูห้องทำงาน

Author (2017) ได้กล่าวถึง 9 วิธีในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (9 Ways to Develop Your Leadership Skills) ดังนี้ ความหวังที่จะก้าวไปสู่จุดสูงสุดคือสิ่งที่ทำให้หลายคนตั้งใจทำงาน ฝึกฝนทักษะ และทำโปรเจกต์ใหม่ ๆ แต่หลังจากถึงจุดหนึ่ง การพัฒนาอาชีพขึ้นอยู่กับทักษะทางเทคนิคและความเต็มใจที่จะทำงานหนักมากกว่า คุณต้องมีทักษะทางสังคมสัก 2-3 อย่าง ซึ่งอย่างน้อยก็คือต้องมีความสามารถในการรับบทบาทผู้นำ

บางคนเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ แต่ทุกคนสามารถพัฒนาชุดทักษะที่จำเป็นด้วยการฝึกฝน หากคุณต้องการพาอาชีพไปให้ไกลที่สุด คุณต้องเต็มใจที่จะทำงาน ต่อไปนี้คือกลยุทธ์ 9 ประการที่จะช่วยให้คุณพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและก้าวหน้าในอาชีพการงานของคุณต่อไป

ค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำในอุดมคติของคุณโดยพิจารณาจากบุคลิกภาพของคุณได้ที่นี่: รูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดที่เหมาะกับคุณ (แผนภูมิการตัดสินใจ)

1. ฝึกวินัย (Practice Discipline)

ผู้นำที่ดีต้องมีวินัย การพัฒนาวินัยในชีวิตการทำงาน (และส่วนตัว) ของคุณเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นให้ฝึกฝนวินัยด้วยเช่นกัน ผู้คนจะตัดสินความสามารถของคุณในการเป็นผู้นำตามความมีวินัยที่คุณแสดงในที่ทำงาน

แสดงให้เห็นถึงระเบียบวินัยในที่ทำงานโดยทำตามกำหนดเวลา รักษานัดหมาย และเลิกการประชุมตรงเวลาเสมอ หากคุณเป็นคนไม่เป็นระเบียบโดยธรรมชาติ คุณอาจจะต้องให้งานช่วยกำจัดความไม่เป็นระเบียบออกไป แต่คุณสามารถเริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้เสมอ ลองใช้นิสัยที่ดีที่บ้าน เช่น ตื่นเช้าและออกกำลังกายทุกวัน แล้วค่อย ๆ ต่อยอดจากตรงนั้น

2. รับทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)

วิธีที่ยอดเยี่ยมในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณคือมีความรับผิดชอบมากขึ้น คุณไม่จำเป็นต้องทำอะไรมากเกินกว่าจะรับไหว แต่คุณจำเป็นต้องทำมากกว่าแค่สิ่งที่ระบุไว้ในรายละเอียดงานของคุณ หากคุณต้องการเติบโต การก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัยเป็นวิธีเดียวที่คุณจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการทำเช่นนั้นจะทำให้ผู้บริหารว่าคุณสังเกตเห็นว่าคุณเป็นคนผู้ริเริ่ม

3. เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)

ผู้นำที่แท้จริงไม่มีปัญหาในการยอมให้ผู้อื่นควบคุมได้ตามความเหมาะสม คุณไม่ควรรู้สึกถูกคุกคามเมื่อมีคนไม่เห็นด้วยกับคุณ ตั้งคำถามเกี่ยวกับความคิดของคุณ หรือนำเสนอความคิดของพวก

เขาเอง เปิดใจและยกย่องผู้ที่สมควรได้รับ มันไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ถ้าคุณเรียนรู้ที่จะให้คุณค่าและเคารพผู้อื่นในทีมของคุณ พวกเขาจะมีแนวโน้มมากขึ้นที่จะลุกขึ้นสู้เพื่อคุณ

4. พัฒนาความตระหนักในสถานการณ์ (Develop Situational Awareness)

เครื่องหมายของผู้นำที่ดีคือคนที่มองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น นี่เป็นทักษะที่มีค่าเมื่อต้องจัดการโครงการที่ซับซ้อนด้วยกำหนดเวลาที่กระชั้นชิด ความสามารถในการคาดการณ์และให้คำแนะนำเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นนั้นมีค่ามากสำหรับผู้นำ ความสามารถนี้ยังช่วยให้คุณรับรู้ถึงโอกาสที่ผู้อื่นมองข้าม ซึ่งจะทำให้คุณได้รับการยอมรับอย่างแน่นอน

5. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire Others)

การเป็นผู้นำหมายความว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีม และในฐานะผู้นำ คุณควรสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้คนที่คุณทำงานด้วยเพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อสมาชิกในทีมต้องการกำลังใจหรือคำแนะนำก็ให้เสนอสิ่งนั้น บางครั้งสิ่งที่คนต้องการก็คือคนที่รับฟังและเห็นอกเห็นใจ

6. เรียนรู้ต่อไป (Keep learning)

เส้นทางที่ดีที่สุดสู่การเป็นผู้นำที่ดีคือการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มันทำให้ความคิดของคุณเฉียบแหลมและทำให้ทักษะของคุณสดใหม่ มันเตรียมคุณให้พร้อมสำหรับความท้าทายใหม่ ๆ ที่อาจเข้ามาหาคุณ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับผู้นำเสมอ

7. เพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your Teammates)

ไม่มีใครเก่งที่สุดในทุกสิ่ง และยิ่งคุณรู้ได้เร็วเท่าไหร่ คุณก็ยิ่งเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้เร็วเท่านั้น การมอบหมายงานให้ผู้อื่นไม่เพียงทำให้คุณว่างเพื่อไปทำสิ่งที่คุณทำได้ดีเท่านั้น แต่ยังให้อำนาจผู้อื่นในทีมของคุณอีกด้วย

8. แก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)

อย่าเป็นผู้จัดการที่หลุดมาจากนรก! ไม่ใช่ทุกคนจะเข้ากันได้เสมอ แทนที่จะเพิกเฉยต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยหวังว่าความขัดแย้งจะหายไปเอง ให้จัดการโดยพูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นการส่วนตัว นอกจากนี้ต้องเปิดใจมอบหมายสมาชิกในทีมใหม่หากไม่สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งได้

9. จงเป็นผู้ฟังที่ฉลาด (Be a discerning listener)

การเป็นผู้นำไม่ได้หมายความว่าคุณต้องอยู่ในความสนใจเสมอ ลักษณะสำคัญของผู้นำที่ดีคือคนที่รับฟังข้อเสนอแนะ แนวคิด และคำติชมจากผู้อื่น และต่อยอดจากคำแนะนำเหล่านั้น ผู้ฟังที่ดีรู้ดีว่าการสื่อสารไม่ได้เกี่ยวกับคำพูดเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้สัญลักษณ์ที่ไม่ใช่คำพูด เช่น การสบตาและภาษากาย

ทักษะการเป็นผู้นำที่ดีมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของคุณ แต่อย่างที่คุณเห็น ความเป็นผู้นำเป็นมากกว่าแค่การรับผิดชอบ ดังที่รัฐบุรุษชาวอเมริกัน John Quincy กล่าวไว้ว่า "หากการกระทำของคุณเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นฝันมากขึ้น เรียนรู้มากขึ้น ทำมากขึ้น และกลายเป็นอะไรที่มากขึ้น คุณคือผู้นำ (If your Actions Inspire others to Dream more, Learn more, D more and become more, You are a Leader)"

Nannyonjo (2017) ได้กล่าวถึง วิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความเป็นผู้นำในโรงเรียน (Effective Ways for Developing School Leadership) ดังนี้ ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญของความพยายามทางสังคมทั้งหมด ความเป็นผู้นำที่มีความสามารถมีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของ

นักเรียนในโรงเรียน ความเป็นผู้นำโรงเรียนส่งผลกระทบต่อการศึกษาในทุกด้าน: แรงจูงใจของครู การกำหนดเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่การเรียนการสอนเกิดขึ้น และการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนในวงกว้าง การศึกษาครั้งใหญ่ในระยะเวลา 6 ปีที่รายงานโดย Louis et al (2010) ซึ่งครอบคลุมโรงเรียน 180 แห่งใน 43 เขตการศึกษาใน United States พบว่าไม่มีโรงเรียนใดที่จะปรับปรุงบันทึกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้หากไม่มีความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีทักษะ

ในระบบโรงเรียนหลายแห่ง ความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นห่างไกลจากบรรทัดฐาน มักจะสันนิษฐานง่าย ๆ ว่าผู้นำโรงเรียนจะทำตามหน้าที่รับผิดชอบและความคิดริเริ่มที่ได้รับมอบหมายให้พวกเขา โดยยังไม่คำนึงถึงความสามารถ นอกจากนี้โปรแกรมเพื่อเตรียมและหรือสนับสนุนผู้นำโรงเรียนยังขาดแคลนหรือไม่มีประสิทธิภาพ

เรารู้อะไรบ้างเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำโรงเรียนเพื่อเปลี่ยนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างจาก Jamaica แสดงให้เห็นถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถช่วยให้ผู้นำโรงเรียนมีทักษะในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนที่พวกเขาดำเนินอยู่

รัฐบาล Jamaica ได้ก่อตั้งโครงการ National College for Education Leadership (NCEL) ขึ้นในปี 2011 โปรแกรมนี้มีแนวปฏิบัติที่ดีหลายประการที่มุ่งสู่การเตรียมพร้อมผู้นำโรงเรียน

ในช่วงระยะเวลาอันสั้น NCEL ได้สร้างชื่อเสียงในแถบทะเลแคริบเบียนในฐานะศูนย์บ่มเพาะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่การพลิกโฉมโรงเรียนด้วยการสอนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ระบบโรงเรียนในภูมิภาคกำลังจับตาดูโครงการนี้ด้วยความสนใจ

โครงการผู้นำโรงเรียนใน Jamaica ได้เปลี่ยนพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้อำนวยการโรงเรียน และส่งผลให้มีการมุ่งเน้นมากขึ้นในการปรับปรุงการสอนและประสิทธิภาพของนักเรียน บรรยากาศในโรงเรียนที่ดีขึ้น ครูที่มีแรงจูงใจ และการทำงานร่วมกันมากขึ้นในการวางแผนเพื่อการปรับปรุงโรงเรียนโดยรวม ผลลัพธ์ที่ได้ถัดไปคือการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน

การประเมินเบื้องต้นของโครงการนี้เป็นไปในเชิงบวกเพราะอะไร? คำตอบก็คือมีพื้นฐานมาจากแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไปนี้

1. ขึ้นอยู่กับหลักฐานจากการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและความต้องการของผู้นำโรงเรียน เพื่อให้แน่ใจว่าโมดูลต่าง ๆ ได้รับการปรับแต่งให้ตรงกับความต้องการในชีวิตจริงของการปฏิบัติระดับโรงเรียนโดยมุ่งไปที่การปรับปรุงประสิทธิภาพ

2. มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ของนักเรียน ให้ข้อเสนอแนะแก่ครูเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติในการสอนและการวางแผนการพัฒนาวิชาชีพ

3. รวมถึงประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ สิ่งนี้ทำให้อาจารย์ใหญ่เห็นถึงกลยุทธ์ที่ช่วยพวกเขาในการปรับปรุงการปฏิบัติในโรงเรียนที่พวกเขาเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ไตร่ตรองถึงสิ่งที่พวกเขาได้เรียนรู้มาในบริบทของโรงเรียนของตนเอง และให้โอกาสในการนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมบางส่วนที่มอบให้ระหว่างการฝึกอบรมไปใช้

4. โปรแกรมใช้กลุ่มตามรุ่นเป็นเกณฑ์เฉพาะที่สะท้อนถึงความคล้ายคลึงกันของผู้นำหรือโรงเรียนของพวกเขา กลุ่มประชากรตามรุ่นเสนอเครือข่ายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและการสอนแบบเพื่อนช่วยเพื่อน พร้อมกันนั้นยังทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลทางอาชีพซึ่งสามารถใช้เป็น "กระดานเสียง" ที่สามารถแบ่งปันความคิดในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการตัดสินใด ๆ

5. ผู้ฝึกอบรมได้รับการรับรองและผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ ผู้ฝึกอบรมประกอบด้วยผู้นำโรงเรียนในปัจจุบันหรือที่เกษียณอายุที่ได้รับความเคารพนับถืออย่างสูง และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในสาขาที่เกี่ยวข้องนั้นถือว่ายอดเยี่ยม เพื่อให้แน่ใจว่าหลักสูตรมีความเป็นจริงและสะท้อนถึงประสบการณ์จริงมากขึ้น

6. การให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์หรือแม้กระทั่งผู้เกษียณอายุผู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าปฏิบัติงานได้ดีในฐานะผู้นำโรงเรียน

7. โปรแกรมเชื่อมโยงไปยังโครงการปฏิรูปภาคส่วนโดยรวม ซึ่งรวมถึงการวางแผนพัฒนาและการปรับปรุงโรงเรียน บางกลุ่มมีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับผลการตรวจของสำนักงานตรวจการศึกษาแห่งชาติ (National Education Inspectorate) และการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ระบุและการดำเนินการตามแผนดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ

8. เนื้อหาสอดคล้องกับมาตรฐานการเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ สิ่งนี้ให้ความคาดหวังทั่วไปสำหรับความรู้ ทักษะ และนิสัยของผู้นำโรงเรียน อีกทั้งยังเน้นย้ำการปรับปรุงการสอน มาตรฐานนี้ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำโรงเรียนซึ่งจะช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับบทบาทของมาตรฐานในการพัฒนาความเป็นผู้นำ

9. ทฤษฎีและการปฏิบัติถูกบูรณาการเข้ากับแผนปฏิบัติการพัฒนาความเป็นผู้นำและกรณีศึกษา โมดูลนี้ยังรวมถึงการอภิปรายกรณีศึกษาและหลักฐานการปฏิบัติ โหมดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นพื้นฐานนี้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สัมผัสกับองค์ประกอบที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติในชีวิตจริง

10. การฝึกอบรมตามความสามารถที่ได้รับการรับรอง การประเมินสมรรถนะมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และช่วยในการเปลี่ยนจากการได้มาซึ่งความรู้ไปสู่การใช้งาน

ในการตรวจสอบแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำของโรงเรียนและงานปรับปรุงโรงเรียนพบว่าแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมากก่อนและหลังโครงการเปิดตัว

คำตอบของครูในโรงเรียนที่นำโดยผู้นำที่ผ่านจุดฝึกอบรมเพื่อมุ่งเน้นที่การปรับปรุงการสอนระบุว่ามีการสนับสนุนครูมากขึ้น ตลอดจนมีบรรยากาศของโรงเรียนที่ดีขึ้น

โรงเรียนยังแสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ความแตกต่างที่เกิดขึ้นใน Jamaica ในช่วงเวลาสั้น ๆ แสดงให้เห็นว่ามีการเสริมสร้างการมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถความเป็นผู้นำในโรงเรียนอย่างมากในประเทศกำลังพัฒนาซึ่งผลการเรียนรู้ยังคงต่ำ

Yan (2016) ได้กล่าวถึง วิธีปรับปรุงทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (How to Improve Your Leadership Skills) ดังนี้ ทักษะความเป็นผู้นำสามารถมีบทบาทอย่างมากในการพัฒนาอาชีพของบุคคล ทักษะทางเทคนิคและการศึกษาระดับวิทยาลัยอาจนำพาคุณไปไกลได้ถึงตรงนี้เท่านั้น การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการทำให้อาชีพการงานของคุณก้าวหน้า คุณจะต้องมีทักษะทางสังคม เช่น ความสามารถในการเป็นผู้ฟังและผู้สื่อสารที่ดี

มีทักษะความเป็นผู้นำที่สำคัญหลายอย่างที่ถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะช่วยให้คุณเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่ม การพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ หรือการเรียนรู้วิธีกระตุ้นและมอบอำนาจให้คนรอบข้าง คุณต้องท้าทายตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณ

คุณสามารถพาอาชีพของคุณก้าวกระโดดไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วด้วยการแสดงให้เห็นว่าคุณมีสิ่งที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ หากคุณกำลังมองหางานหรือเลื่อนตำแหน่งใหม่ คุณมีแนวโน้มที่จะได้ตำแหน่งที่ต้องการมากขึ้น หากคุณมีประวัติความสำเร็จในการเป็นผู้นำในชีวิตการงานและชีวิตส่วนตัวของคุณอย่างต่อเนื่อง

มีผู้นำหลายประเภท แต่มีเพียงไม่กี่คนที่เป็นผู้นำโดยกำเนิด พวกเราส่วนใหญ่จำเป็นต้องเรียนรู้ พัฒนา และปรับปรุงวิธีการเป็นผู้นำที่ดี การพัฒนาความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการระบุและฝึกฝนทักษะและลักษณะสำคัญที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

1. การริเริ่ม (Taking Initiative)

ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะมอบหมายงานให้กับพนักงานที่พวกเขารู้ว่าทำได้เท่านั้น นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมอาสาที่จะรับหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้นในขณะที่ทำงานให้เหนือกว่าและดีกว่าในตำแหน่งปัจจุบันของคุณ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะมุ่งเน้นที่ความสามารถในการเรียนรู้ที่อยู่นอกเหนือความสามารถหลักของคุณ

2. พื้นความรู้ (Knowledge Area)

อย่าพึ่งพอใจ ก้าวออกจากเขตปลอดภัยของคุณและท้าทายตัวเองเพื่อปรับปรุง จำไว้ว่ายิ่งคุณทำงานมากเท่าไหร่ คุณก็ยิ่งเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น การเรียนรู้มากขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้นจะช่วยให้คุณมีบทบาทเป็นผู้นำในที่ทำงานของคุณในที่สุด นอกจากนี้คนอื่น ๆ จะยอมรับคุณในฐานะผู้นำได้ง่ายขึ้นเมื่อวันนั้นมาถึง เพราะคุณจะได้มีประวัติในการริเริ่ม เป็นนักแห่งการเรียนรู้ และใช้ความรู้ที่ค้นพบใหม่นั้นในการปรับปรุง

3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)

คุณจะต้องเป็นนักคิดที่มีวิจารณญาณจึงจะรับงานระดับสูงได้ ผู้นำที่ดีสามารถคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนที่จะเกิดขึ้น พวกเขายังสามารถพัฒนาวิธีการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นได้

ผู้นำที่ดียังตระหนักถึงโอกาสที่เป็นไปได้และใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัทและพนักงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการปฏิบัติเชิงรุก อย่ารอให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น ให้คาดการณ์ล่วงหน้าและช่วยทีมเตรียมพร้อมหากที่มีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น หากคุณเป็นผู้นำและพนักงานนำปัญหามาสู่คุณ โปรดช่วยพวกเขาระบุสาเหตุและกำหนดมาตรการป้องกันเพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อพนักงาน บริษัท และลูกค้า

4. การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)

ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอต่อหน้าทีม การสร้างและการเขียนกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือการสื่อสารกับพนักงานและลูกค้า ทักษะการสื่อสารที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งสำหรับผู้นำคือการฟัง หากไม่มีทักษะในการฟัง คุณจะไม่สามารถรับคำติชมจากผู้อื่นและทำความเข้าใจว่าสมาชิกในทีมชอบอะไรเกี่ยวกับโครงการที่พวกเขาทำ

บ่อยครั้งที่ผู้จัดการและผู้นำต้องจ้างผู้ที่เชี่ยวชาญในงานหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การฟังทีมผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะช่วยให้คุณเข้าใจสิ่งที่ทำได้และไม่สามารถทำได้ สนทนากับพวกเขาแบบตัวต่อตัวเพื่อบอกถึงข้อกังวลใด ๆ ที่คุณมีหากจำเป็นเพื่อให้คุณสามารถก้าวไปข้างหน้าพร้อมกับทุกคนในความเข้าใจเดียวกัน

การตอบรับเป็นกุญแจสำคัญ ในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ คุณต้องสบตา หลีกเลี่ยงการรบกวนสมาธิผู้พูด และตอบสนองอย่างเหมาะสม โปรดทราบว่าการสื่อสารไม่ใช่แค่การสื่อสารด้วยวาจาเท่านั้น ให้เฝ้าสังเกตภาษากายและท่าทางเพื่อพิจารณาว่าจริง ๆ แล้วผู้คนกำลังสื่อถึงอะไร

5. จูงใจผู้อื่น (Motivate Others)

ผู้นำที่แท้จริงควรสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้คน เมื่อพนักงานหรือเพื่อนร่วมงานหมดความทะเยอทะยานและความปรารถนา ผู้นำที่แท้จริงสามารถสร้างพลังและกระตุ้นพวกเขาได้ ผู้นำจูงใจคนอย่างไร? ประการแรกพวกเขารู้ว่าผู้คนมีความจำเป็นและต้องการอะไร ยกตัวอย่างเช่น หากพนักงานไม่มีแรงจูงใจเพราะเขาหรือเธอคิดว่าการทุ่มเททำงานหนักของเขาหรือเธอไม่เป็นที่ยอมรับ ผู้นำที่ดีจะพูดคุยกับบุคคลนั้นและเสให้การยกย่องที่พวกเขาสมควรได้รับ

บางครั้งผู้คนสูญเสียแรงจูงใจเพราะพวกเขากำลังเผชิญกับปัญหา เบื่อหน่ายกับการทำงานซ้ำซากจำเจ หรือผิดหวังที่พวกเขาไม่มีส่วนร่วมในงาน ผู้นำที่ดีควรเข้าหาสมาชิกในทีมเพื่อดูว่าพวกเขาเป็นอย่างไร ตั้งใจฟัง และส่งเสริมให้พวกเขามีส่วนร่วมในกระบวนการมากขึ้น

การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวกก็เป็นปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญเช่นกัน สร้างรางวัลในเชิงบวกเพื่อให้บรรลุเกณฑ์มาตรฐาน เช่น เป้าหมายลูกค้าใหม่ทุกสัปดาห์หรือสัปดาห์การทำงานที่ปราศจากข้อผิดพลาดสำหรับพื้นที่การผลิต ให้รางวัลพวกเขาด้วยอาหารกลางวันในวันศุกร์หรือของว่างและขนมยามบ่ายเพื่อช่วยให้ผู้คนคลายเครียดและรับว่าพวกเขาได้รับการชื่นชม

6. วินัย (Discipline)

ต้องมีวินัยจึงจะบรรลุเป้าหมายได้ แม้ว่าคุณจะมีวิสัยทัศน์หรือความคิดที่ดี แต่ก็ไร้ประโยชน์หากไม่มีวินัย หากคุณต้องการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ คุณต้องมีวินัย

ยกตัวอย่างเช่น สมมติว่าคุณและทีมของคุณต้องการสร้างแผนธุรกิจเพื่อดึงดูดนักลงทุน คุณมีแนวคิดมากมายสำหรับแผนธุรกิจ แต่ไม่มีระเบียบวินัยพอที่จะทำการซ้อมการนำเสนอ เมื่อถึงเวลาต้องนำเสนอข้อเสนอ คุณไม่สามารถสื่อสารวัตถุประสงค์ของคุณกับนักลงทุนได้อย่างถูกต้อง ผลลัพธ์นี้ส่งผลให้นักลงทุนปฏิเสธข้อเสนอของคุณ

ในการเป็นผู้นำที่ดี คุณต้องมีวินัยในตนเอง และทำให้แน่ใจว่าคนอื่น ๆ ในทีมของคุณก็มีระเบียบวินัย

7. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)

“ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มาด้วยกันอย่างขาดไม่ได้” John F. Kennedy กล่าว เมื่อสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้และการท้าทายตัวเองอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ ศึกษาผู้นำคนอื่น ๆ และคุณสมบัติ กิริยาท่าทาง และวิธีการสื่อสารของพวกเขา แม้ว่าคุณไม่จำเป็นต้องลอกเลียนแบบผู้นำคนอื่น แต่ก็ต้องรวมคุณลักษณะบางอย่างของพวกเขาไว้ในสไตล์ของคุณ

8. ความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)

ตามที่ Theodore Roosevelt กล่าวไว้ว่า "ผู้บริหารที่ดีที่สุดคือคนที่มีเหตุผลเพียงพอที่จะเลือกคนดี ๆ มาทำในสิ่งที่เขาต้องการทำ และอดกลั้นเพื่อไม่ให้เข้าไปยุ่งกับพวกเขาในขณะที่พวกเขาทำ"

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะไม่จู้จี้จุกจิก มอบหมายงานให้กับพนักงานของคุณและทำให้พวกเขารู้สึกมีอำนาจในงาน หากคุณทำเช่นนี้ พวกเขาจะรู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้นและมีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่ ๆ มากขึ้น การมอบหมายงานจะช่วยให้คุณมีสมาธิกับเป้าหมายที่คุณต้องการเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายของตนเอง หากคุณเป็นหัวหน้าโครงการ คุณยังคงต้องรับผิดชอบงานในท้ายที่สุด ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคอยสอดส่องดูแลโครงการเมื่อมอบหมายงานไปแล้ว และต้องแน่ใจว่าได้มอบหมายงานให้กับผู้ที่มีทักษะในการทำภารกิจให้สำเร็จ การสร้างความชัดเจนของบทบาท ความรับผิดชอบ และกำหนดเวลามีความสำคัญต่อการมอบหมายงานและการทำให้โครงการเสร็จสมบูรณ์

9. การจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)

ผู้นำต้องรู้วิธีจัดการกับคนยาก ๆ และแก้ไขข้อขัดแย้ง หากพนักงานไม่ทำงานอย่างเต็มความสามารถและนำทัศนคติเชิงลบมาสู่การทำงาน ผู้นำต้องลุกขึ้นและพูดคุยกับบุคคลนั้นเป็นการส่วนตัว

ผู้นำต้องซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา สิ่งนี้ต้องใช้ความกล้าหาญอย่างมาก ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาหรือไล่ใครซักคนออกจากงาน ดังนั้นอย่าลืมฟังเรื่องราวของพนักงานก่อนที่จะด่วนสรุปและดำเนินการ

10. เป็นผู้ตาม (Be a Follower)

ผู้นำควรเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงคุณค่าของสมาชิกในทีม เรียนรู้จากพวกเขา และสนับสนุนให้สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ เรียนรู้จากพวกเขา เรียนรู้สิ่งที่คุณไม่รู้จากผู้ที่เชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง หากพนักงานมีความคิดใหม่ ๆ ให้สนับสนุนและดูว่ามันจะเป็นไปในทิศทางไหน เป็นหนึ่งในแฟนตัวยงของพวกเขา ช่วยให้พวกเขาก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัยและ คุณจะสร้างความมั่นใจในตัวเขาโดยการเชื่อในตัวพวกเขา แสดงถึงการรับรู้หากพนักงานคนใดคนหนึ่งของคุณกำลังใช้ประเภทของความคิดริเริ่มที่คุณเคยทำเมื่อคุณเพิ่งเริ่มต้นในการสร้างชุดทักษะและเพิ่มพูนทักษะความเป็นผู้นำของคุณ

บทสำคัญ (The Bottom Line)

ทักษะการเป็นผู้นำที่ดีมีความสำคัญต่อการพัฒนาอาชีพ หากคุณต้องการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ให้คิดถึงการกระทำที่คุณสามารถทำได้เพื่อให้มีอิทธิพลมากขึ้น หากคุณเป็นผู้นำอยู่แล้ว ลองคิดดูว่าคุณจะโน้มน้าวผู้อื่นได้อย่างไร

Brooke (2017) เป็น CCC-SLP, หัวหน้านักการศึกษา, Lexia Learning และ Rosetta Stone ได้กล่าวถึง 4 ปัจจัยหลักของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Four Key Factors of Effective School Leadership) ดังนี้ ในช่วงเวลาที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อมาตรฐานสูงสุด ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน มาตรฐานเหล่านี้ชวนให้นึกถึงสมัยนโยบาย Reading First เมื่อโรงเรียนถูกขอให้ดำเนินการติดตามนักเรียนและตั้งเป้าหมายที่สูงสำหรับแต่ละคน มีปัจจัยสำคัญหลายประการที่ระบุไว้ที่โรงเรียน Reading First ที่ประสบความสำเร็จ แม้ว่าจะมีประชากรนักเรียนที่ค่อนข้างท้าทาย (Crawford & Torgesen, 2006) ปัจจัยเหล่านี้สามารถนำไปใช้กับช่วงเวลาเดียวกันนี้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เปิดกว้างและให้การสนับสนุน และที่ซึ่งความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งไม่ได้มีให้เห็นเพียงในตัวครูใหญ่เท่านั้น แต่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ร่วมกันของโค้ชและครู

การศึกษาจำนวนมากในหัวข้อการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมุ่งเน้นความสนใจของเราไปที่ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ การใช้ข้อมูล กำหนดการ และความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง

1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge)

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นด้วยความรู้ที่กว้างขวางเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการสอน ความต้องการของนักเรียนแต่ละคน จุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ แง่มุมของโปรแกรม

การสอน ข้อมูลนักเรียน และตารางเวลา เป็นวิธีการที่ผู้นำโรงเรียนรวมแหล่งข้อมูลเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อวางรากฐานสำหรับการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

นักวิจัยสำรวจคุณสมบัติของความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมักจะเริ่มต้นด้วยความรู้ของผู้นำที่มีต่อนักเรียนในโรงเรียนของตน โดยการพัฒนาความเข้าใจและความรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลของนักเรียน ครูใหญ่และผู้นำโรงเรียนคนอื่น ๆ สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ:

-การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ฉันมีครูเพียงพอและมีเวลาเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่มีความเสี่ยงหรือไม่?

-การจัดตารางเวลา (Scheduling) ฉันได้จัดตารางการอ่านเพื่อให้ครูและผู้เชี่ยวชาญของฉันมีเวลาเพียงพอในการสอนและให้การแทรกแซงสำหรับนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือหรือไม่?

-การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) รูปแบบช่องว่างทักษะของนักเรียนเผยให้เห็นช่องว่างในความสามารถในการสอนของครูที่ต้องการการพัฒนาทางวิชาชีพเพิ่มเติมหรือไม่?

-การจัดหาเงินทุนและการจัดหา (Professional Development) ลักษณะของประชากรนักเรียนของฉันส่งผลต่อแหล่งเงินทุนที่มีอยู่หรือวิธีที่ฉันสามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างไร

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการสอนต่าง ๆ ที่พร้อมตอบสนองความต้องการของนักเรียน สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับในหลายกรณีแนวทางการทำงานเป็นทีมเพื่อการวิจัยและตรวจสอบโปรแกรมที่พิสูจน์แล้วจากการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะ เนื่องจากโปรแกรมมีจำนวนมาก ผู้นำโรงเรียนจำนวนมากจึงอาศัยทีมผู้นำบางส่วนในการค้นคว้าและแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือและวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น What Works Clearinghouse และ National Center on Response to Intervention ได้จัดทำรายการแนะนำของโปรแกรมการสอน ซึ่งบางโปรแกรมก็มีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพอย่างกว้างขวาง

เมื่อเลือกโปรแกรมการสอนแล้ว ผู้นำของโรงเรียนต้องพัฒนาความเข้าใจในเชิงลึกของโปรแกรมเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเที่ยงตรงในการดำเนินการ ขับเคลื่อนพฤติกรรมในระดับการใช้งานที่เหมาะสม และทำให้ครูใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพให้กับพวกเขา

2. การใช้ข้อมูล (Use of Data)

ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะพัฒนาความรู้ขององค์กรโดยส่วนใหญ่มาจากความเข้าใจในข้อมูลของนักเรียน ซึ่งรวมถึงการใช้ข้อมูลสรุปวิเคราะห์ผลลัพธ์ข้อมูลในช่วงฤดูใบไม้ผลิเพื่อจัดสรรทรัพยากรและวางแผนสำหรับปีการศึกษาที่จะมาถึงรวมถึงข้อมูลการจัดรูปแบบตามเวลาจริงจำนวนมาก มีผลิตภัณฑ์การประเมินจำนวนมาก และแม้แต่โปรแกรมการสอนออนไลน์บางโปรแกรมที่รวบรวมข้อมูลของนักเรียนโดยไม่ต้องทำการทดสอบ ซึ่งสามารถให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านการสอน

ผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะมีบทบาทอย่างแข็งขันในการประชุมเกี่ยวกับข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่าครูเข้าใจวิธีที่ข้อมูลระบุลำดับความสำคัญในการสอนสำหรับห้องเรียนของครูแต่ละคน โรงเรียนจำนวนมากมายให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลในกระบวนการรวบรวมข้อมูล ในขณะที่การวัดผลบ่อยครั้งมีความสำคัญสำหรับการประเมินรูปแบบที่มีความหมาย แต่แง่มุมที่สำคัญที่สุดของวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลคือการมุ่งเน้นในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

การประชุมข้อมูลบ่อยครั้ง (เช่น รายสัปดาห์ รายปักษ์ ฯลฯ) ช่วยให้โรงเรียนสามารถแจ้งคำแนะนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบุและติดตามนักเรียนที่ต้องการการแทรกแซงอย่างถูกต้อง และให้โอกาสผู้นำโรงเรียนในการปรับเปลี่ยนโปรแกรมการสอนของเด็กแบบเรียลไทม์ ความถี่ของการประชุมสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละโรงเรียน สิ่งสำคัญคือต้องจัดการประชุมล่วงหน้า เพื่อไม่ให้ถูกให้ออกและพลาดเป็นประจำ สิ่งสำคัญคือต้องกำหนดให้การประชุมเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำของโรงเรียน เนื่องจากเมื่อมีการตรวจสอบข้อมูลของนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นประจำ ครูจะเข้าใจถึงความสำคัญของการผลักดันการปรับปรุงตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพเหล่านี้

ปัจจัยสำคัญของการประชุมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพคือการมีคนที่เหมาะสมในการประชุมเพื่อดำเนินการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูล เวลาที่ใช้ในการติดตามสมาชิกในทีมที่เหมาะสมเพื่อแจ้งหรือดำเนินการตามจุดข้อมูลเฉพาะส่งผลให้พลาดโอกาสในการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน การประชุมข้อมูลจะต้องรวมผู้เล่นหลักทั้งหมด หรืออย่างน้อยที่สุด รวมขั้นตอนถัดไปที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้แน่ใจว่ามีการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนและดำเนินการตามสิ่งที่ค้นพบในการประชุมข้อมูล

3. การจัดตารางเวลา (Scheduling)

โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงระบุการจัดกำหนดการอย่างสม่ำเสมอว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จ สำหรับวัตถุประสงค์ของการสนทนานี้ เราจะเน้นที่ความพยายามของโรงเรียนในการสนับสนุนการสอนการอ่านเป็นเวลาอย่างน้อย 90 นาทีโดยไม่ขาดตอน โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการสอนกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันสำหรับนักเรียนที่มีปัญหา ดังนั้น ในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรซึ่งต้องเผชิญกับโรงเรียนหลายแห่ง การจัดตารางเวลาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เจ้าหน้าที่สนับสนุนที่พร้อมใช้งานสูงสุด สามารถทำได้หลายวิธี:

• บางโรงเรียนกำหนดเวลาช่วงการอ่าน 90 นาทีสำหรับนักเรียนทุกระดับชั้นในตอนเช้า โดยจัดกลุ่มนักเรียนใหม่ให้เป็นกลุ่มทักษะที่เป็นเนื้อเดียวกันในแต่ละห้องเรียน บางครั้งเรียกว่าโมเดล "เดินและอ่าน" แนวทางนี้ช่วยให้โรงเรียนใช้ประโยชน์จากเจ้าหน้าที่การแทรกแซงที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีโดยจัดวางพวกเขาในห้องเรียนโดยที่นักเรียนมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวในการอ่านมากที่สุด

• โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงอื่น ๆ ทำให้กลุ่มการอ่านของพวกเขาสะดุด ซึ่งช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการอ่านสามารถให้บริการหลายชั้นและหลายชั้นเรียนได้ตลอดทั้งวัน และช่วยให้พวกเขาสามารถสังเกตและจำลองบทเรียนในห้องเรียนมากกว่าหนึ่งหรือระดับชั้นระหว่างช่วงการอ่าน

นอกเหนือจากการจัดกำหนดการกลุ่มการเรียนการสอนและการแทรกแซงโดยเฉพาะแล้ว โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงยังให้ความสำคัญกับการจัดกำหนดการการประชุมข้อมูลเป็นอย่างมาก สิ่งนี้ต้องการการจัดสรรเวลาและทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น ครูทดแทน เมื่อจำเป็น การประชุมข้อมูลต้องได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญเท่าเทียมกันในด้านอื่น ๆ ของวันเรียน โดยเฉพาะ อย่างยิ่งเนื่องจากการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้การเรียนการสอนเกือบทุกด้าน

4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)

ปัจจัยที่มักถูกมองข้ามว่าความสามารถของนักเรียนทำให้บรรลุผลสำเร็จ แม้จะมีอุปสรรคสำคัญ เช่น ทรัพยากรที่จำกัด จำนวนประชากรผู้เรียนภาษาอังกฤษ (English Language Learners : ELL) ที่สูง หรือการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองต่ำ ผู้นำในโรงเรียนเหล่านี้มุ่งเน้นที่การเพิ่มความคาดหวังให้กับนักเรียน ไม่ใช่ลดความคาดหวังลง เพื่อจัดการกับการขาดเรียนที่สูงหรือมีการอ้างอิงถึงพฤติกรรมจำนวนมาก โรงเรียนเหล่านี้หลายแห่งได้เริ่มแสดงความเชื่อในนักเรียนต่อตัวนักเรียนเอง ต่อผู้ปกครอง และต่อชุมชน ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนที่สมาชิกทุกคนในชุมชนโรงเรียนเชื่อว่านักเรียนจะประสบความสำเร็จในระดับสูง ความเชื่อในการบรรลุความคาดหวังที่สูงเหล่านี้จะกลายเป็นคำทำนายที่เติมเต็มตนเอง

ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูงอาจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีผลการเรียนสูง ไม่เพียงแต่สร้างวัฒนธรรมแห่งความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางที่ใช้ทรัพยากรที่ไร้ขีดจำกัดอีกด้วย ในช่วงเวลาทางเศรษฐกิจที่ยากลำบากเหล่านี้ เมื่องบประมาณของโรงเรียนยังคงรัดกุม ระบบความเชื่อของโรงเรียนเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ไม่ได้รับผลกระทบจากแหล่งเงินทุนหรือระดับบุคลากร

บทสรุป (Conclusion)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จซึ่งเน้นย้ำในงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงแง่มุมที่แข็งแกร่งในแต่ละปัจจัยหลัก 4 ประการของการเป็นผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของพวกเขาเริ่มต้นจากการที่อาจารย์ใหญ่สร้างแนวทางการทำงานร่วมกันในความเป็นผู้นำ ในฐานะอาจารย์ใหญ่คุณไม่จำเป็นต้องมีคำตอบทั้งหมด คุณจำเป็นต้องรู้คำถามที่ถูกต้องเพื่อถาม และคุณต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในปัญหาและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในทางแก้

Bradley University (n.d.) ได้กล่าวถึง 5 องค์ประกอบสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำด้านการศึกษา (5 Elements to Succeed in Education Leadership) ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในสาขาการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือกำลังพิจารณาย้ายเข้ามาในพื้นที่นี้ สามารถทำความคุ้นเคยกับตำแหน่งผู้นำประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่ในวิทยาลัยชุมชน โครงสร้างวิทยาลัย 4 ปี และมหาวิทยาลัย เมื่อการลงทะเบียนเรียนในการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้น ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมด้วยการค้นหาผู้สมัครระดับท็อป และการแข่งขันเพื่อให้ได้ตำแหน่งที่ดีที่สุดอาจทวีความรุนแรงขึ้น

สำนักงานสถิติแรงงานแห่งสหรัฐอเมริกา (U.S. Bureau of Labor Statistics) รายงานว่าผู้บริหารในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมีรายได้เฉลี่ย 94,340 เหรียญสหรัฐต่อปี และตำแหน่งงานว่างสำหรับผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้คาดว่าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 ระหว่างปี 2018 ถึง 2028 ซึ่งเร็วกว่าร้อยละ 5 ของงานทั้งหมดในช่วงเวลาเดียวกัน

BLS เสริมว่าการเป็นผู้บริหารในระดับอุดมศึกษามักต้องการการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นอย่างน้อย ผู้จัดการการจ้างงานที่วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยกำลังมองหาผู้สมัครที่สร้างฐานความรู้ที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับโลกวิชาการ

ผู้เชี่ยวชาญที่ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำและความรับผิดชอบในการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะเข้ารับตำแหน่งตามหน่วยงานเฉพาะ ในการเริ่มทำงานอาจมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับขนาดของชั้นเรียนที่เข้ามาใหม่และการกำหนดมาตรฐานทางวิชาการ ประธานและคณบดีฝ่ายวิชาการมีหน้าที่กำกับดูแลเรื่องต่าง ๆ ของคณะ เช่น การแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่ง ขณะที่นายทะเบียนมีหน้าที่จัดการบันทึกและฐานข้อมูล คณบดีของนักเรียนลงนามเกี่ยวกับที่พัก งานกิจกรรม และส่วนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางวิชาการของประสบการณ์ในวิทยาลัย

เส้นทางสู่ตำแหน่งที่มีอิทธิพลดังกล่าวสามารถมีได้หลายรูปแบบ บุคคลบางคนจะเข้าร่วมฝ่ายบริหารของโรงเรียนในบทบาทระดับเริ่มต้น ในขณะที่บางคน จะสร้างประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพที่แตกต่างกันและแสวงหาการแต่งตั้งเป็นผู้จ้างภายนอก อาจารย์อาจหางานผู้นำด้านการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการสานต่อและกระชับความสัมพันธ์กับโรงเรียน ไม่ว่าจะเลือกหลักสูตรใด มีทักษะและความรู้บางด้านที่เหมาะกับบทบาทเหล่านี้โดยเฉพาะ สิ่งเหล่านี้เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเมื่อมืออาชีพได้รับปริญญาด้านความเป็นผู้นำทางการศึกษา

5 คุณสมบัติสูงสุดของผู้นำด้านการศึกษา (5 Top Qualities of Education Leaders)

การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้มีอำนาจภายในพื้นที่ทางวิชาการที่มีการแข่งขันหมายถึงการรับความรู้และประสบการณ์ที่เฉพาะเจาะจงและมีความเกี่ยวข้อง ต่อไปนี้เป็นลักษณะเฉพาะบางประการที่สามารถทำให้ผู้สมัครดูน่าสนใจสำหรับผู้จัดการผู้จ้างที่วิทยาลัยชุมชน วิทยาลัย 4 ปี และมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ สถาบันเหล่านี้จะมอบอำนาจควบคุมทิศทางในอนาคตของตนให้กับผู้เชี่ยวชาญที่มีความเข้าใจอย่างครอบคลุมและเป็นปัจจุบันในด้านการศึกษาเท่านั้น

1. ความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)

ทิศทางของนโยบายการศึกษาของ U.S. มักถูกกำหนดโดยการดำเนินงานของรัฐบาลและการหลบหลีกทางการเมือง ในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่มีอิทธิพลภายในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย และการที่จะมีประสิทธิภาพในงานระดับสูงเหล่านี้ ผู้บริหารควรทำความคุ้นเคยกับลำดับความสำคัญในปัจจุบัน ประวัติการดำเนินการของภาครัฐ และความเป็นไปได้ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันใกล้นี้ การเข้าใกล้ด้านการเมืองของความเป็นผู้นำด้านการศึกษาด้วยความปรารถนาในความยุติธรรมและโอกาสสามารถช่วยให้มืออาชีพมั่นใจในคุณภาพของประสบการณ์ของนักเรียน

ไม่ว่าผู้บริหารจะถูกเรียกให้ล็อบบี้เพื่อดำเนินการทางกฎหมายหรือส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาลในบริบทภายในของผลกระทบของสถาบัน ความรู้ที่ทันสมัยเกี่ยวกับการเมืองเป็นองค์ประกอบสำคัญของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและมีข้อมูล วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทุกแห่งทั่วประเทศจะมีแผนกำหนดขึ้นโดยการตัดสินใจของฝ่ายกฎหมาย และผู้นำที่ได้รับข้อมูลสามารถช่วยให้โรงเรียนใช้อำนาจควบคุมกระบวนการนี้ได้

2. ความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งของเทคโนโลยีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (Understanding of Technology's Place in Colleges and Universities)

ประสบการณ์โดยเฉลี่ยของนักเรียนในปัจจุบันนั้นแตกต่างจากในทศวรรษที่ผ่านมาอย่างมาก โดยโดยทั่วไปการโต้ตอบออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัลจะเปลี่ยนวิธีที่นักเรียนรวบรวมข้อมูล ผู้นำด้านการศึกษามีโอกาสสำคัญที่จะบูรณาการการพัฒนาใหม่เหล่านี้เข้ากับโปรแกรมภายในวิทยาลัย

และมหาวิทยาลัย โดยใช้แนวโน้มเช่นความคล่องตัวและการเรียนทางไกลเพื่อปรับปรุงผลการเรียน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องรีเฟรชความรู้ของตนในหัวข้อนี้บ่อย ๆ

ด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้แบบดิจิทัลมากขึ้น รวมถึงการทดสอบที่ได้มาตรฐานและการประเมินนักเรียนอื่น ๆ สถาบันอุดมศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลทางวิชาการได้มากกว่าที่เคย การใช้ข้อมูลนี้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อออกแบบนโยบายที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียนเป็นการใช้เทคโนโลยีที่อาจมีคุณค่า ผู้บริหารที่สามารถใช้โปรแกรมดังกล่าวภายในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยอาจได้รับการต้อนรับเป็นพิเศษ

3. ความสามารถในการทำงานระหว่างแผนกและทำงานกับบอร์ด (The Ability to Work Interdepartmentally and with Boards)

ไม่มีแผนกใดในสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถเติบโตได้ในสุญญากาศ การตัดสินใจของพระครูจะส่งผลกระทบต่อคณบดีของนักเรียนและนายทะเบียนและในทางกลับกัน เอกลักษณ์ของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วนของสถาบัน ผู้ดูแลระบบต้องสามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวมเอาข้อมูลจากชุมชนโดยรวม

ทุกการตัดสินใจที่มีผลโดยผู้นำด้านการศึกษาจะต้องตอบสนองหลายเขตเลือกตั้ง นักเรียน ผู้ปกครอง คณาจารย์ สมาชิกคณะกรรมการ และเพื่อนผู้บริหารจะได้รับผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายและทิศทางที่สำคัญ การพิจารณามุมมองของกลุ่มเหล่านี้ทั้งหมดและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างบทบาทต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นความสามารถที่สำคัญสำหรับผู้นำในด้านวิชาการ การปฏิบัติต่อแผนกใด ๆ โดยการเชื่อมต่อหรือเป็นอิสระมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความตึงเครียดและทำให้ความสามารถขององค์กรในการกำหนดนโยบายที่เหนียวแน่นลดลง

4. มีความคุ้นเคยเป็นอย่างดีในด้านการเงินของการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Strong Familiarity with the Financial Aspects of Higher Education)

การจัดทำงบประมาณเป็นความรับผิดชอบที่ปรากฏในโครงสร้างความเป็นผู้นำของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยใด ๆ ก็ตาม หัวหน้าแผนกแต่ละคนได้รับมอบหมายให้จัดทำโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม ซึ่งสามารถช่วยทีมและโรงเรียนโดยรวมให้บรรลุเป้าหมายได้ ในขณะที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่วิชาการหรือประธานมีแนวโน้มที่จะเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบด้านงบประมาณในระดับสูงสุด การจัดการเงินที่ดีนั้นเป็นทักษะการเป็นผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องในระดับสากล

สมาชิกของชุด C ของสถาบันการศึกษาอาจมีหน้าที่ทางการเงินที่สำคัญอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุนสำหรับโรงเรียนในปีต่อ ๆ ไป การไหลของเงินเข้าสู่งบประมาณของสถาบันอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น นโยบายของรัฐบาลหรือความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยและผู้บริจาค การนำทางภูมิทัศน์ทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและการจัดหางบประมาณที่มั่นคงสำหรับวิทยาลัยนั้นต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างรอบคอบรวมถึงความรู้เฉพาะทางอย่างสูง

5. ทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)

แม้ว่าจะมีหลายวิธีที่ความเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างจากการปฏิบัติในโลกธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นและมีแนวทางปฏิบัติพิเศษมากมายในการเรียนรู้ แต่คุณลักษณะในอุดมคติบางประการสำหรับมือ

อาชีพที่ควรมีนั้นเป็นสากล ตัวอย่างเช่น ผู้นำด้านการศึกษาที่ดีมักจะสามารถดึงเอาเพื่อนร่วมงานออกมาได้ดีที่สุดผ่านทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี บุคคลที่สามารถแสดงออกอย่างชัดเจน แสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และรักษาการประชุมตามแผนสามารถมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทีมของพวกเขา

ความเข้าใจผิดที่พบบ่อยประการหนึ่งเกี่ยวกับทักษะทางสังคมคือ พวกมันมีมาแต่กำเนิด ไม่ใช่สิ่งที่เรียนรู้ได้ พิจารณาว่าสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีขึ้นได้ จากนั้นจึงฝึกความสามารถที่เกี่ยวข้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น งานกลุ่มวิชาการ ที่สามารถช่วยเหลือผู้ประกอบอาชีพที่ต้องการรับบทบาทผู้นำได้ เมื่อจ้างผู้จัดการมองหาผู้บริหารรุ่นต่อไปในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย พวกเขาจะพิจารณาความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจควบคู่ไปกับความรู้และประสบการณ์ที่ยากลำบาก

โดยสรุป จากทัศนะที่มีเกี่ยวกับหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปในสาระหรือประเด็นสำคัญของแต่ละแหล่ง ดังนี้

The TFA Editorial Team (2018) ได้กล่าวถึง 4 วิธีที่การสอนช่วยเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (Four Ways that Teaching Enhances your Leadership Skills) ดังนี้

1) ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)
2) ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)
3) ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามเส้นแบ่งความแตกต่าง)Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)
4) ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)

Edward (2016) ได้กล่าวถึง 5 วิธีที่การพัฒนาความเป็นผู้นำสามารถปรับปรุงการศึกษาระดับโลกได้ (5 Ways Leadership Development Can Improve Global Education)

1) การดึงดูดผู้มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องปฏิรูประบบก่อน (Attracting Talent is Key, but Reform the System First)
2) สร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’)
3) ลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)
4) คิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)
5) มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders)

Elias (2016). ได้กล่าว 6 เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่ดีขึ้น (6 Paths to Better Leadership) ดังนี้

1) เชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)
2) เริ่มต้นแข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)
3) ชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)

4) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)

5) แสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)

6) เพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)

Lynch (2019) ได้กล่าวถึง 7 วิธีในการเพิ่มการแสดงออกของคุณในฐานะผู้นำด้านการศึกษา (7 Ways to Increase your Presence as an Education Leader) ดังนี้

1) อย่าบ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)

2) ทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)

3) ฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)

4) จัดลำดับเวลาและพลังงานของคุณว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (**Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most**)

5) ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)

6) ตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)

7) เต็มใจยอมรับผิด **(Be willing to admit to a mistake)**

Author (2017). ได้กล่าวถึง 9 วิธีในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (9 Ways to Develop Your Leadership Skills) ดังนี้

1) ฝึกวินัย (Practice Discipline)

2) รับทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)

3) เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)

4) พัฒนาความตระหนักในสถานการณ์ (Develop Situational Awareness)

5) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire Others)

6) เรียนรู้ต่อไป (Keep learning)

7) เพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your Teammates)

8) แก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)

9) จงเป็นผู้ฟังที่ฉลาด (Be a discerning listener)

Nannyonjo (2017) ได้กล่าวถึง วิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความเป็นผู้นำในโรงเรียน (Effective Ways for Developing School Leadership) ดังนี้

1) ขึ้นอยู่กับหลักฐานจากการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและความต้องการของผู้นำโรงเรียน (It is based on evidence from research on school effectiveness and the needs of school leaders)

2) มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน (There’s a strong focus on improving instruction)

3) รวมถึงประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects)

4) โปรแกรมใช้กลุ่มตามรุ่นเป็นเกณฑ์เฉพาะที่สะท้อนถึงความคล้ายคลึงกันของผู้นำหรือโรงเรียนของพวกเขา(The program uses cohort groups constituted based on specific criteria that reflects commonalities of leaders or their schools)

5) ผู้ฝึกอบรมได้รับการรับรองและผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ (Trainers are certified and practitioners are experienced)

6) การให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)

7) โปรแกรมเชื่อมโยงไปยังโครงการปฏิรูปภาคส่วนโดยรวม(The program links to the overall sector reform program)

8) เนื้อหาสอดคล้องกับมาตรฐานการเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ(Content is aligned with professional leadership standards)

9) ทฤษฎีและการปฏิบัติถูกบูรณาการเข้ากับแผนปฏิบัติการพัฒนาความเป็นผู้นำและกรณีศึกษา(Theory and practice are integrated in leadership development action plans and case studies)

10) การฝึกอบรมตามความสามารถที่ได้รับการรับรอง(Competence-based training which involves certification)

Yan (2016) ได้กล่าวถึง วิธีปรับปรุงทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (How to Improve Your Leadership Skills) ดังนี้

1. การริเริ่ม (Taking Initiative) 2. พื้นความรู้ (Knowledge Area) 3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) 4. การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively) 5. จูงใจผู้อื่น (Motivate Others) 6. วินัย (Discipline) 7. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning) 8. ความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate) 9. การจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts) 10. เป็นผู้ตาม (Be a Follower)

Brooke (2017) เป็น CCC-SLP, หัวหน้านักการศึกษา, Lexia Learning และ Rosetta Stone ได้กล่าวถึง 4 ปัจจัยหลักของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Four Key Factors of Effective School Leadership) ดังนี้

1) องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge)

2) การใช้ข้อมูล (Use of Data)

3) การจัดตารางเวลา (Scheduling)

4) ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)

Bradley University (n.d.) ได้กล่าวถึง 5 องค์ประกอบสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำด้านการศึกษา (5 Elements to Succeed in Education Leadership) ดังนี้

1) ความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)

2) ความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งของเทคโนโลยีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (Understanding of Technology's Place in Colleges and Universities)

3) ความสามารถในการทำงานระหว่างแผนกและทำงานกับบอร์ด (The Ability to Work Interdepartmentally and with Boards)

4) มีความคุ้นเคยเป็นอย่างดีในด้านการเงินของการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Strong Familiarity with the Financial Aspects of Higher Education)

5) ทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)

2.3.5 ทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

Bridgespan Website (n.d.) ได้กล่าวถึง 4 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำในอนาคตของคุณ (Four Steps to Developing Your Future Leaders Leadership) ว่าภาวะความเป็นผู้นำนั้นเรียนรู้ได้จากการลงมือทำเป็นหลัก โดยมีการเสริมด้วยการฝึกสอนแบบไม่เป็นทางการและการฝึกอบรมที่เป็นทางการ บทความนี้ดัดแปลงจาก บทที่ 3 ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหากำไร: "แผนอันดับแรก" ของคุณสำหรับการสร้างผู้นำในอนาคตคืออะไร (Chapter 3 of Nonprofit Leadership Development: What's Your "Plan A" for Growing Future Leaders?) มีการกลั่นกรองแนวคิดนี้ในรูปแบบ 70-20-10 ที่บริษัทและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจำนวนมากใช้ในการพัฒนาผู้นำที่มีศักยภาพระบุไว้ในแผนของพวกเขาว่า - เป็นแผนเพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคตในองค์กรของพวกเขา ตามชื่อของมันโมเดลเรียกร้องให้มีการฝึกอบรมภาคปฏิบัติร้อยละ 70 เสริมด้วยการฝึกสอนและการให้คำปรึกษาร้อยละ 20 และการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการร้อยละ 10 (อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับโมเดลใน "The 70-20-10 Model")

องค์กรไม่แสวงหากำไรหลายแห่งตระหนักถึงผลกระทบของการเรียนรู้ในที่ทำงาน (On-the-job Learning) จึงเสนอให้พนักงานของตนได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย อันที่จริงร้อยละ 65 ของผู้ตอบแบบสำรวจของ Bridgespan เพื่อการวินิจฉัยเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำเห็นด้วยหรือเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าองค์กรของพวกเขา "มีโอกาสที่มีคุณภาพเพียงพอสำหรับพนักงานที่จะได้รับทักษะความเป็นผู้นำใหม่ผ่านโอกาสในการทำงาน" แต่ยังไม่ชัดเจนว่าองค์กรและพนักงานของพวกเขาจะใช้โอกาสเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีเพียงประมาณร้อยละ 30 ของผู้ตอบแบบสอบถามเท่านั้นที่เห็นด้วยหรือเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า "พนักงานที่มีศักยภาพที่จะก้าวเข้าสู่บทบาทความเป็นผู้นำมีแผนการพัฒนาที่ระบุพื้นที่ในการพัฒนาและแหล่งสนับสนุนการพัฒนา" คำตอบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรจำนวนมากต้องการแนวทางที่เป็นระบบมากขึ้นในการพัฒนาความเป็นผู้นำซึ่งเชื่อมโยงกับกระบวนการ HR และการจัดการประสิทธิภาพที่มีอยู่

ให้ทำตามขั้นตอนที่อธิบายไว้ด้านล่างเพื่อสานต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำในกิจกรรมประจำวันขององค์กรของคุณโดยใช้โมเดล 70-20-10 การทำเช่นนี้ต้องใช้ความพยายามของทีมซึ่งรวมถึง CEO และผู้นำอาวุโสคนอื่น ๆ และผู้จัดการสายงาน ซึ่งมีส่วนร่วมในแผนอันดับแรกขององค์กรตลอดจนพนักงานที่มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการจัดทำแผนพัฒนาของตนเอง (ดู "คุณพัฒนาผู้นำในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่" เพื่อวัดว่าองค์กรของคุณมีจุดยืนในด้านใดในการพัฒนาความเป็นผู้นำ "Are You Effectively Developing Future Leaders?" to gauge where your

organization stands in its efforts around leadership development.)

ขั้นตอนที่ 1 ฝึกฝนผู้มีความสามารถ (Cultivate Talent Champions)

ขั้นตอนที่ 2 ระบุความต้องการขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาทักษะ (Identify Organizational Needs and Craft Development Opportunities)

ขั้นตอนที่ 3 ร่วมสร้างแผนพัฒนารายบุคคล (Co-create Individualized Development Plans)

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติตามแผนพัฒนา (Follow Through on Development Plans)

ขั้นตอนที่ 1 ฝึกฝนผู้มีความสามารถ (Cultivate Talent Champions)

ผู้จัดการสายงานเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำ พวกเขาทำงานร่วมกับผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำผู้นำทุกวัน และหากพวกเขาปฏิบัติตามรูปแบบ 70-20-10 ผู้จัดการเท่ากับว่ามีส่วนควบคุมดูแลร้อยละ 90 ของการพัฒนาผ่านการเรียนรู้ในที่ทำงานและการฝึกสอนและการให้คำปรึกษารายบุคคล ดังนั้นงานแรกของผู้นำระดับสูงคือการพัฒนาผู้จัดการสายงานให้เป็น "ผู้มีความสามารถ (Talent Champions)" ซึ่งเป็นคำที่เรายืมมาจากสภาผู้นำองค์กร (The Corporate Leadership Council) ซึ่งหมายถึงผู้จัดการที่ตระหนักถึงความสำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนากลุ่มผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำและรับผิดชอบในการเตรียมพวกเขาให้พร้อมเป็นผู้นำ สภาผู้นำองค์กรพบว่าในโลกธุรกิจ ผู้มีความสามารถจะทำได้ดีกว่าคู่แข่งในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ โดยมีรายได้เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 6 และผลกำไรสูงขึ้นร้อยละ 7 ซึ่งก็ฟังดูมีเหตุผลที่จะคิดว่าผู้มีความสามารถจะช่วยให้องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรทำงานได้ดีขึ้นด้วย

สภาผู้นำองค์กรยังพบว่ามีเพียงร้อยละ 19 ของผู้จัดการในโลกธุรกิจที่ถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ (ดู "องค์กรของคุณมีผู้มีความสามารถกี่คน (How Many Talent Champions does your Organization Have?)" สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติม) และในการสัมภาษณ์ผู้นำองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรอาวุโสของเราหลายคนทำให้สังเกตเห็นความแตกต่างอย่างมากในความสามารถในการพัฒนาผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพของผู้จัดการของพวกเขา แต่มีหลายวิธีที่ CEO และผู้นำระดับสูงขององค์กรสามารถส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้มีความสามารถในองค์กรของพวกเขาในวงกว้างได้ วิธีที่ทรงพลังที่สุดวิธีหนึ่งคือการจดจำให้ดีว่าผู้ที่มีความสามารถได้ประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบแบบเบา ๆ หรือแรงกดดันจากเพื่อนร่วมงานเช่นนี้สามารถส่งผลกระทบได้มากกว่าข้อกำหนดที่เป็นทางการของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการรับรู้ถึงความสำเร็จควบคู่ไปกับการฝึกสอนและการฝึกอบรมในที่ทำงานที่ผู้จัดการกำลังพยายามทำ

การสนับสนุนมีความสำคัญอย่างยิ่งเมื่อทำงานกับผู้ที่เป็นผู้จัดการครั้งแรกหรือผู้จัดการที่กำลังเปลี่ยนจากการจัดการแค่เพียงรายบุคคลไปเป็นการจัดการเป็นกลุ่ม ประสบการณ์ก่อนหน้านี้อาจไม่ได้เตรียมพร้อมให้พวกเขาให้คิดว่าตนเองเป็นนักพัฒนาที่มีความสามารถ และพวกเขาอาจต้องการความช่วยเหลือในการเปลี่ยนนิสัยการทำงานและการจัดสรรเวลาเพื่อให้มีที่ว่างสำหรับความรับผิดชอบใหม่ การมุ่งเน้นการสนับสนุนและความพยายามในการพัฒนาบุคคลที่เปลี่ยนไปสู่งานบริหารสามารถให้ผลตอบแทนได้ในอนาคต เนื่องจากผู้ที่เพิ่งเริ่มเรียนครั้งแรกจะได้รับทักษะ การพัฒนาความเป็นผู้นำและกรอบความคิดในการพัฒนาความเป็นผู้นำ ในขณะเดียวกันก็เรียนรู้ทักษะอื่น ๆ ที่พวกเขาต้องการ ในงานใหม่ของพวกเขา

ขั้นตอนที่ 2 ระบุความต้องการขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาทักษะ (Identify Organizational Needs and Craft Development Opportunities)

งานในการระบุความสามารถที่ผู้นำในอนาคตของคุณต้องพัฒนาขึ้นมานั้นเป็นไปตามขั้นตอนตามธรรมชาติที่เป็นผลจากกระบวนการวางแผนที่กล่าวถึงใน "3 ขั้นตอนในการทำความเข้าใจความต้องการความเป็นผู้นำในอนาคตขององค์กรไม่แสวงหากำไรของคุณ (Three Steps to Understanding Your Nonprofit's Future Leadership Needs)" ซึ่งเราได้พูดคุยกันถึงวิธีที่องค์กรของคุณสามารถมุ่งเน้นช่องว่างความสามารถที่เผชิญโดยการดำเนินการทบทวนความสามารถและเตรียมแผนงานแรก เมื่อคุณระบุช่องว่างได้แล้ว คุณและทีมผู้นำระดับสูงของคุณสามารถศึกษาปฏิทินองค์กรและระบุโครงการพิเศษ การริเริ่มแบบข้ามขั้นตอน การนำเสนอของคณะกรรมการ และโอกาสอื่น ๆ สำหรับผู้นำในอนาคตที่จะได้มีประสบการณ์การปฏิบัติ

กุญแจสำคัญคือการระบุกิจกรรมที่องค์กรของคุณดำเนินการอยู่แล้ว งานประจำวันในองค์กรของคุณให้โอกาสมากมายในการนำดาวรุ่งของคุณเข้าสู่สถานการณ์ความเป็นผู้นำ โดยย้องทำให้มีค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อยและให้มีการหยุดชะงักน้อยที่สุดในการดำเนินงานของคุณ คุณสามารถมอบหมายผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำที่เป็นผู้นำเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการของคุณหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ตัวอย่างเช่น ส่งผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำหลายคนเข้าสู่คณะทำงานแบบข้ามสายงาน และไม่ว่าจะมอบหมายงานอะไรก็ตาม Corporate Leadership Council แนะนำว่าเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดโอกาสนั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ:

- ความลำบาก (Discomfort) งานที่มอบหมายควรพาผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำออกจากพื้นที่ปลอดภัยและใช้ทักษะอื่นนอกเหนือจากที่พวกเขามีเชี่ยวชาญแล้ว
- ความรับผิดชอบ (Accountability) ผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำจะต้องรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบต่อผลงานของตน
- ความชัดเจน (Clarity) บทเรียนที่งานมอบหมายสอนควรมีความชัดเจนสำหรับผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำ
- ความเกี่ยวข้อง (Relevance) งานที่มอบหมายแต่ละงานควรสอนทักษะหรือความสามารถที่ผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำระดับผู้นำต้องการในบทบาท

ขั้นตอนที่ 3 ร่วมสร้างแผนพัฒนารายบุคคล (Co-create Individualized Development Plans)

เมื่อผู้นำระดับสูงได้ประเมินความสามารถขององค์กรและระบุกิจกรรมที่ทำให้ผู้นำในอนาคตสร้างความสามารถของพวกเขาได้ ก็ถึงเวลาที่ผู้จัดการในสายงานจะต้องร่วมมือกันกับพนักงานในแผนเพื่อสร้างความสามารถที่พวกเขาจำเป็นต้องพัฒนา การอภิปรายเพื่อการพัฒนาเหล่านี้สามารถรวมเข้ากับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสถานการณ์ปกติสำหรับการหารือเกี่ยวกับทักษะที่พนักงานต้องการเพื่อความก้าวหน้าในองค์กร การสนทนาเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับแรงบันดาลใจของพนักงาน แนวทางในอาชีพและเป้าหมายสำหรับอนาคต ตลอดจนการประเมินทักษะและความสามารถที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ไปถึงจุดนั้น (ดู "แผนการพัฒนาตัวอย่าง Y (Y sample development plan)" เพื่อดูเทมเพลตที่ Y-USA สร้างขึ้นเพื่อช่วยผู้จัดการและพนักงานในการกำหนดแผนการพัฒนาและปรับให้เข้ากับกรอบงาน 70-20-10)

เมื่อผู้จัดการและพนักงานแต่ละคนเห็นด้วยกับความจำเป็นในการพัฒนาและเลือกลำดับทักษะสำคัญสองหรือสามรายการเพื่อมุ่งเน้นในระหว่างรอบการทบทวนที่กำลังจะเกิดขึ้น พวกเขาสามารถหันความสนใจไปที่แผนเพื่อจัดการกับความต้องการเหล่านี้ ในการสนทนากับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เราได้ยินมาหลายครั้งว่าแผนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นแผนที่มาจากการทำงานเพื่อวางแผนร่วมกันอย่างแท้จริง พนักงานที่มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการจัดทำแผนการพัฒนาจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของที่พวกเขาไม่สามารถได้รับจากแผนที่กำหนดไว้ก่อนสำหรับพวกเขา

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติตามแผนพัฒนา (Follow Through on Development Plans)

ผู้นำระดับสูงในองค์กรของคุณมีบทบาทสำคัญในการติดตามการนำแผนการพัฒนาไปปฏิบัติและแบ่งปันสิ่งที่ค้นพบกับผู้จัดการและพนักงานที่รับผิดชอบ การที่ผู้นำระดับสูงจะติดตามความคืบหน้าของแผนอย่างไม่เป็นทางการ ในองค์กรที่การพัฒนาฝังแน่นในวัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้วมักจะเพียงพอ สำหรับการตรวจสอบงานกับผู้ที่รับผิดชอบและเสนอข้อเสนอแนะและคำแนะนำเฉพาะกิจ การตรวจสอบจะช่วยให้แน่ใจได้ว่าจะไม่มีอะไรผิดปกติใด ๆ ในระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เมื่อผู้จัดการตรวจสอบความคืบหน้าของพนักงานแต่ละคนในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนา

เป็นความคิดที่ดีที่จะทำการตรวจสอบอย่างน้อยครึ่งปีและอาจบ่อยขึ้นในองค์กรบางประเภท ตัวอย่างเช่น องค์กรไม่แสวงหากำไรแบบเป็นโครงการ อาจต้องการกำหนดเวลาการตรวจให้ตรงกับเหตุการณ์สำคัญที่สำคัญในวงจรโครงการ และอาจจำเป็นต้องตรวจสอบเป็นประจำกับบุคคลที่กำลังพยายามทำตามแผนของตนหรือผู้ที่เพิ่งรับหน้าที่ผู้นำใหม่ที่สำคัญ เพื่อลดการหยุดชะงักขององค์กรจำนวนมากได้รวมการทบทวนความคืบหน้าเหล่านี้เข้ากับกระบวนการจัดการและรอบการทบทวนขององค์กรที่มีอยู่ก่อนแล้ว ยิ่งพวกเขารวมเข้ากับขั้นตอนการทำงานที่มีอยู่มากเท่าไหร่ พวกเขาก็จะยิ่งนำไปใช้และติดตามได้ง่ายขึ้นเท่านั้น

Joseph (2019) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการเป็นผู้นำโรงเรียนที่แท้จริง (5 Steps to Become a True School Leader) ดังนี้ ลองดูแผนงานเพื่อความสำเร็จทั้ง 5 ขั้นตอนในฐานะผู้นำโรงเรียน : วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goal) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) การปฏิบัติ (Action) และการไตร่ตรอง (Reflection) โรงเรียนต่าง ๆ กำลังประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมากจากการดำเนินการและการกำหนดโครงสร้างมาเป็นเวลากว่าศตวรรษ ผู้นำต้องกำหนดทิศทาง โน้มน้าวผู้อื่นและเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในขณะที่พวกเขานำทางภูมิทัศน์การศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภาวะผู้นำดังกล่าวต้องการการผสมผสานที่เป็นพลวัตของกรอบความคิดเชิงบวก พฤติกรรมที่มีอิทธิพล และทักษะที่มีประสิทธิภาพ การก้าวเข้าสู่บทบาทผู้นำโรงเรียนต้องเปลี่ยนความคิดจาก “ฉันจะเป็นคนที่ดีที่สุดเพื่อตัวฉันได้อย่างไร” กับ “ฉันจะเป็นคนที่ดีที่สุดในการช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร”

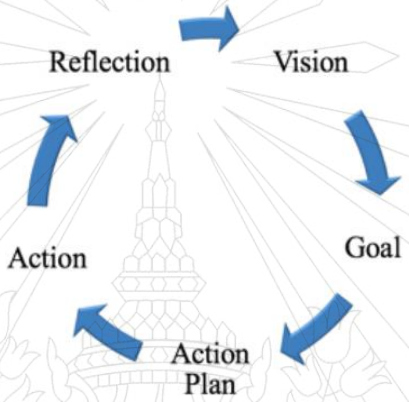
ภาวะผู้นำในโรงเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการในการเกณฑ์และชี้นำความสามารถและพลังของครู นักเรียน และครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาร่วมกัน คือการคิดที่ต่างออกไป ไม่ใช่แค่การกระทำที่ต่างไปจากเดิม ถ้าคุณทำในสิ่งที่คุณเคยทำ คุณจะได้ในสิ่งที่คุณได้รับอยู่เสมอ

บ่อยครั้งที่เรามุ่งเน้นไปที่สิ่งที่เราพอใจกลยุทธ์และวิธีการที่เราใช้มานานหลายปี แต่เมื่อการศึกษาพัฒนาขึ้น เราต้องเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงแนวทางของเรา แม้จะยากและอึดอัด

เราต้องคิดหาวิธีเพื่อคิดอย่างผู้นำโรงเรียน

การคิดอย่างผู้นำโรงเรียนคือการออกแผนงานเพื่อความสำเร็จที่เป็นวัฏจักร มีพลวัต และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาตามความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน แผนงานเพื่อความสำเร็จไม่ใช่แผนกลยุทธ์ที่แค่วางอยู่บนชั้นวาง แต่เป็นกระบวนการที่ผู้นำคิดตามขั้นตอนทั้งหมดและวางแผนกลยุทธ์การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงานเพื่อความสำเร็จ(Blueprint for Success) ฉันเชื่อว่าแผนงานเพื่อความสำเร็จประกอบด้วย 5 ขั้นตอน วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goal) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) การปฏิบัติ (Action) และการไตร่ตรอง (Reflection)



ภาพที่ 2.4 แผนงานเพื่อความสำเร็จ (Blueprint for Success)

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอธิบายวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตของพวกเขาและวาดภาพปลายทางนั้นให้ผู้อื่นเห็นอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน พวกเขาสร้างทีมและกำหนดขั้นตอนในการไปถึงที่หมาย วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ทีมกลับมาสู่เส้นทางเดิมได้หากคุณหลงผิดในขั้นตอนการดำเนินการหรือมีทัศนคติที่ผิดไป

คุณได้ยินหลายคนพูดว่า "ฉันจะเชื่อเมื่อฉันเห็นมัน" วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับคำพูดนั้น หากคุณเชื่อในวิสัยทัศน์และทำตามแบบอย่างของคุณทุกวัน คนอื่นจะมองเห็นวิสัยทัศน์นั้นและจะเกิดความชัดเจนในแนวทางของคุณเอง วิสัยทัศน์ที่แท้จริงเป็นแนวทางให้โรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการแสดงภาพแห่งความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสื่อสารวิสัยทัศน์นี้ไปยังโรงเรียนอย่างชัดเจนเพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และมีส่วนร่วมกับผู้คน

2. เป้าหมาย (Goal(s))

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถตรวจวัดกระบวนการและภาคภูมิใจในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นด้วยการกำหนดเป้าหมายที่สูงและชัดเจน การเห็นกระบวนการก้าวหน้าจะช่วยกระตุ้นให้คุณรักษามันไว้แม้ในยามที่เหนื่อยยาก ชัยชนะเล็ก ๆ น้อย ๆ จะทำให้คุณมีความมั่นใจในตัวเองว่าคุณมีความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่คุณตั้งไว้

ต้องมั่นใจว่าตั้งเป้าหมายไว้ให้สูง ถ้าคนอื่นไม่หัวเราะเยาะเป้าหมายของคุณเพราะพวกเขา

คิดว่ามันไกลเกินเอื้อม แสดงว่าไม่ได้ตั้งเป้าหมายไว้สูงพอ Les Brown เขียนว่า "จงยิงเล็งไปที่ดวงจันทร์ และถ้าคุณพลาดอย่างน้อยคุณจะอยู่ท่ามกลางดวงดาว" ฉันแนะนำให้คุณตั้งเป้าหมายให้สูงเสียดฟ้า

3. แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการเป็นแผนงานที่บอกวิธีที่คุณจะบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายควรแบ่งออกเป็นขั้นตอนและทีกำหนดลำดับความสำคัญ ระบุบุคคลหรือทีมที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายและวิธีการติดตามความคืบหน้า พิจารณาวิธีการจัดทำบันทึกเพื่อบันทึกความคืบหน้าดังกล่าว นอกจากนี้ควรระบุวันที่เริ่มต้นและสิ้นสุดในแผนปฏิบัติการแต่ละแผน ผู้นำสามารถมีวิสัยทัศน์ที่น่าทึ่งและเป้าหมายที่ชัดเจน แต่ถ้าไม่มีแผนที่จะไปถึงนั้น รูปแบบงานก็ไม่เป็นรูปเป็นร่าง และจะนำไปสู่การขาดความชัดเจนและการนำไปใช้ที่ไม่มีระเบียบแบบแผน

การพัฒนาแผนปฏิบัติการไม่สามารถทำลำพังได้ มองทุกแง่มุมของวิสัยทัศน์ของคุณและอย่าลืมขอความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง เสียงเหล่านี้จะเป็นแรงเชียร์ในการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

4. การปฏิบัติ (Action)

สิ่งที่แยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จคือการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง เวลาในการดำเนินการคือเมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์ จะมีการสร้างเป้าหมาย และแผนปฏิบัติการก็จะเข้มแข็ง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะยึดมั่นในวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการอย่างแท้จริง เพราะการใช้เวลาในการสร้างแผนจะคุ้มค่าและจะได้ผลลัพธ์ที่อัศจรรย์ ไม่จำเป็นต้องคิดมากในขั้นตอนนี้ เมื่อคุณพร้อมแล้วก็ให้เปลี่ยนแผนปฏิบัติการของคุณเป็นการปฏิบัติได้เลย

5. การไตร่ตรอง (Reflection)

เกือบทุกอย่างที่เราทำในการศึกษาจำเป็นต้องมีการประเมินและการไตร่ตรอง การไตร่ตรองมีหลายรูปแบบและเป็นส่วนสำคัญของการศึกษาและการเจริญเติบโตส่วนบุคคล ผู้นำ/ครูผู้ยิ่งใหญ่ได้ไตร่ตรองถึงการปฏิบัติของตนอยู่เสมอ พวกเขาเปลี่ยนแผน หน่วยงาน การปฏิสัมพันธ์ และทัศนคติ การไตร่ตรองตนเองเปิดโอกาสให้ผู้นำและครูได้คิดเกี่ยวกับสิ่งที่ทำแล้วได้ผลและไม่ได้ผลในอาชีพซึ่งท้าทายพอ ๆ กับการสอน การจัดเวลาสำหรับการไตร่ตรองทำให้ผู้นำมีโอกาสเห็นวิสัยทัศน์ในการดำเนินการและกำหนดขั้นตอนต่อไปด้วยข้อมูลที่เป็นจริง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเน้นการไตร่ตรองถึงผลกระทบของการปฏิบัติที่มีต่อโรงเรียน/เขต เจ้าหน้าที่ และต่อตัวเขา/เธอ การไตร่ตรองสามารถมีได้หลายรูปแบบ อาจใช้เวลาเพียงไม่กี่นาทีในตอนท้ายของแต่ละวัน (คนที่คุณคุยด้วย สิ่งที่พูด สิ่งที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์และการปฏิบัติ) หรืออาจเป็นการประเมินข้อมูลที่รวบรวมในช่วงหลายวัน/สัปดาห์

ชุดคำถามสะท้อนความคิดอาจช่วยเป็นแนวทางในกระบวนการคิดของคุณ:

- ฉันสื่อสารวิสัยทัศน์และลำดับความสำคัญบ่อยแค่ไหน? (How Frequently am I Communicating my Vision and Priorities?)
- พนักงานของฉันสามารถระบุวิสัยทัศน์และลำดับความสำคัญของฉันได้หรือไม่? (Can my Staff Articulate my Vision and Priorities?)
- ฉันสนับสนุนพนักงานในเส้นทางสู่การบรรลุเป้าหมายหรือไม่ (Am I Supporting my

Staff on our Path to Achieving our Goals?)

- ฉันเป็นผู้นำหรือบริหารจัดการ? (Am I Leading or Managing?)
- ฉันจะสร้างความแตกต่างได้อย่างไร? (How am I Making a Difference?)

การตรวจรายการการดำเนินการเป็นประจำช่วยให้คุณเห็นว่าคุณอยู่ในวงจรของความคืบหน้าอย่างไร คุณตามหลังกำหนดเวลาหรือไม่ คุณได้งบประมาณถูกต้องหรือไม่? งานสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้หรือไม่? หากการปฏิบัตินั้นออกนอกลู่ทาง คุณอาจต้องทำการเปลี่ยนแปลงง่าย ๆ หรือทำการปรับเทียบใหม่ให้ละเอียดยิ่งขึ้น โดยไม่สนว่าคุณจะยังไม่รู้แน่ชัดจนกว่าคุณจะไตร่ตรองความคืบหน้าของคุณ

ความสำเร็จของผู้นำคือการช่วยให้ผู้อื่นเติบโต มันเกี่ยวกับการทำให้พนักงานของคุณฉลาดขึ้น โตขึ้น และโดดเด่นยิ่งขึ้น ไม่มีอะไรที่คุณทำในฐานะปัจเจกบุคคลสำคัญเท่ากับว่าคุณดูแลและสนับสนุนทีมของคุณและช่วยให้พวกเขาเพิ่มความมั่นใจในตนเองได้อย่างไร ความสำเร็จเริ่มต้นด้วยการคิดอย่างผู้นำโรงเรียน และสร้างและแบ่งปันแผนงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ

Mimeo Website (2016) ได้กล่าวถึง เป็นผู้นำที่ดีขึ้น 6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Be a Better Leader: 6 Steps in Developing Leadership Skills) ว่า เหตุใดผู้คนถึงพยามเพื่อเป็นผู้นำที่ดีขึ้น? ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มักจะได้รับความเคารพ อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่ดีขึ้นได้มากเกินกว่าความเคารพ ความเป็นผู้นำจะนำทางทีม รับรองความสำเร็จ และพัฒนาบุคคล หากความตั้งใจของคุณคือการเป็นผู้นำที่ดีขึ้น ก้าวแรกของคุณคือเริ่มพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

ประโยชน์และความเป็นจริงของการเป็นผู้นำที่ดีขึ้น (The Benefits and Realities of Becoming a Better Leader)

Fast Company แสดงให้เห็นความแตกต่างของประโยชน์และความเป็นจริงของการเป็นผู้นำ ตัวอย่างเช่น ผู้นำกำหนดเป้าหมายขององค์กรและสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นจริงของประโยชน์ความเป็นผู้นำเหล่านี้คือความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยทีมที่มีการประสานงานกัน นอกจากนี้ผู้นำยังสามารถสอนทักษะและรูปแบบการเป็นผู้นำให้กับพนักงานได้อีกด้วย เป็นผลให้ผู้นำที่ยอดเยี่ยมสามารถพัฒนาผู้ที่จะเป็นผู้นำในอนาคตได้

6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (6 Steps in Developing Leadership Skills)

มีทักษะทางวิชาชีพและทักษะระหว่างบุคคลอันล้ำค่ามากมาย แต่สิ่งไหนที่ทำให้ผู้นำสร้างอิทธิพลได้? เราสรุป 6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำดังนี้:

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

ผู้นำที่ดีที่สุดสื่อสารได้อย่างยอดเยี่ยม การสื่อสารไม่ใช่การออกคำสั่งให้กับพนักงาน ทักษะการฟังและการสังเกตมีความสำคัญต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Ruslan Fazlyev ผู้เป็น CEO ของ Ecwid ยังยืนยันว่าการสื่อสารทั้งหมดเป็นสิ่งที่สำคัญ: "รูปแบบความเป็นผู้นำมีมากมาย ไม่มีถูกและผิด แต่มีของจริงก็มีของปลอม จะไม่มีใครปฏิบัติตามผู้นำจอมปลอม" ในขณะที่ผู้นำสื่อสารต้องสร้างความสัมพันธ์ผ่านความโปร่งใสซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ ขั้นตอนสู่การสื่อสารที่โปร่งใสได้แก่ การแจ้งเป้าหมาย ความตั้งใจ และความคาดหวัง

“มีรูปแบบความเป็นผู้นำหลายแบบ ไม่มีถูกและผิด แต่มีของจริงก็มีของปลอม ไม่ใครปฏิบัติตามผู้นำจอมปลอม”

2. การสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical Observations)

การจะเข้าใจจุดแข็ง คุณต้องสามารถเข้าใจจุดอ่อนได้ก่อน เมื่อเป็นผู้นำที่ดีขึ้น การวิเคราะห์ประเด็นที่ต้องปรับปรุงเป็นสิ่งสำคัญ หากไม่แน่ใจว่าจะเริ่มต้นที่ไหน? ขอให้เพื่อนร่วมงานระบุจุดบอดที่คุณอาจมีเมื่อพูดถึงทักษะทางวิชาชีพและมนุษยสัมพันธ์ของคุณเอง

เมื่อคุณตระหนักถึงจุดอ่อนของคุณ คุณจะพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้อื่นได้ดีขึ้น ทักษะการวิเคราะห์สามารถนำไปใช้กับคนรอบข้างได้โดยตรง John Brandon สรุปสิ่งนี้ในบทความ Inc. ของเขา 20 วิธีในการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นในตอนนี้ (20 Ways to Become a Better Leader Right Now) “มันต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูล และความรู้สึกในการเป็นผู้นำคือคุณต้องดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว” Brandon กล่าว “เราได้รับค่าจ้างเพื่อตอบโต้และลงมือทำ ไม่ใช่มานั่งรอคนอื่นมาแก้ปัญหา”

“เราได้รับจ้างเพื่อตอบสนองและลงมือทำ ไม่ใช่มานั่งรอคนอื่นมาแก้ปัญหา”

3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ผู้นำที่ทรงอิทธิพลที่สุดจะมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ สุภาษิต "คิดนอกกรอบ" อาจถูกใช้มากเกินไป แต่ผู้นำก็ใช้เพื่อรับมือกับความท้าทาย ความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการเป็นนักแก้ปัญหาที่ดีขึ้น ค้นหาที่ปรึกษาที่เติมเต็มสไตล์ความเป็นผู้นำและจุดแข็งของคุณ ที่ปรึกษาจะเสนอมุมมองที่แตกต่างออกไปและสามารถระบุจุดบกพร่องในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำได้

ควรเสนอให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ สื่อสารว่าคุณเปิดรับแนวคิดใหม่หรือนอกกรอบผ่านการระดมความคิด เฉลิมฉลองให้แก่ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเมื่อมีการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

4. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

ในการเดินทางสู่การเป็นผู้นำที่ดีขึ้น คนส่วนใหญ่ถูกปล่อยให้สงสัยว่าจะต้องเริ่มจากตรงไหน เมื่อมีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การทดสอบบุคลิกภาพเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี แบบทดสอบบุคลิกภาพเป็นตัวกำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำและให้ข้อมูลเชิงลึกว่าคุณรับมือกับความท้าทายและตัวบุคคลอย่างไร หากเป้าหมายในอนาคตคือการประเมินบุคลิกภาพของทั้งทีม Rebecca Callahan จาก Hogan Assessments จะอภิปรายถึงวิธีการปรับใช้และบูรณาการการทดสอบบุคลิกภาพให้ประสบความสำเร็จในการสัมมนาผ่านเว็บฟรีนี้

การทดสอบบุคลิกภาพยังเผยให้เห็นถึงความฉลาดทางอารมณ์เป็นอย่างมาก ความฉลาดทางอารมณ์คือความสามารถในการรับรู้ วิเคราะห์ และควบคุมอารมณ์ Lifehack สรุปว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นระดับความสามารถในการรับรู้ตนเอง จัดการตนเอง และการเห็นอกเห็นใจ ในขณะที่ยังคงให้แรงจูงใจและเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในฐานะส่วนหนึ่งของทีม ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะสามารถแนะนำทีม เจรจาต่อรอง และตอบสนองเมื่อเผชิญกับอุปสรรคที่ไม่คาดคิดได้ดีขึ้น

นอกจากนี้ การประเมินบุคลิกภาพสามารถนำไปสู่การตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของความหลากหลายที่เพิ่มขึ้น ในทำนองเดียวกันความเข้าใจดังกล่าวช่วยปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน

5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Collaboration)

ผู้นำไม่สามารถอยู่ได้หากไม่มีผู้ตาม เช่นเดียวกับเมื่อเลือกพี่เลี้ยง ผู้นำควรมองหาการสร้างทีมพนักงานที่เสริมทักษะของพวกเขาเองให้สมบูรณ์ ทีมที่แข็งแกร่งและมีความสามารถหลากหลายมีความสมดุลมากกว่าและมีความพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทาย นอกจากนี้การทำงานร่วมกันเป็นทีมยังเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะได้รับความไว้วางใจในทีม

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่แสดงความกระตือรือร้นและความยืดหยุ่นเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น ในทำนองเดียวกันการทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้อื่นคือวิธีที่ผู้นำเรียนรู้จากทีมของพวกเขา สมาชิกในทีมสามารถแบ่งปันความรู้และแสดงความคิดเห็น ด้วยเหตุนี้สมาชิกในทีมจึงรู้สึกมีค่าเมื่อทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นโอกาสในการเพิ่มพูนความสามารถในการสื่อสารของทุกคน

6. Decision (การตัดสินใจ)

ผู้นำได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจทุกวัน เมื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำจะมองข้ามการตัดสินใจไม่ได้ ความขัดแย้งที่ได้รับการจัดการแบบเรียลไทม์แสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งและความรู้ของผู้นำ แต่โปรดทราบว่าการตัดสินใจไม่ได้แค่ต้องทำกับความขัดแย้งเสมอไป ผู้นำมักได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่มอบหมายความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีมด้วย จำไว้ว่าผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง มีการเฝ้าดูการตัดสินใจของคุณอย่างใกล้ชิด

Global Training Website (2020) ได้กล่าวถึง 6 ขั้นตอนในการพัฒนาคุณสมบัติความเป็นผู้นำในผู้อื่น (6 Steps to Developing Leadership Qualities in Others) ดังนี้ แม้แต่คนที่สนับสนุนทฤษฎีที่เป็นที่ถกเถียงกันที่ว่า ผู้นำนั้น 'เกิดมา' เพื่อเป็นเลิศ ก็ต้องยอมรับว่าสภาพแวดล้อมและการฝึกอบรมมักจำเป็นในการพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับธุรกิจ กีฬา การแพทย์ การวิจัย การทหาร และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เน้นการทำงานเป็นทีม คำถามที่สำคัญคือ ผู้นำมาจากไหน? เราจะหาพวกเขาได้อย่างไร เราจะระบุได้อย่างไร? เราจะสร้างมันได้อย่างไร? คำตอบเกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงความสามารถของพวกเขา จากนั้นจึงส่งเสริม ปลูกฝัง และให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่มีศักยภาพเหล่านั้น เพื่อให้พวกเขาสามารถเฟื่องฟูในองค์กรของคุณ สำรวจกลยุทธ์ต่อไปนี้เพื่อช่วยให้คุณและองค์กรของคุณประสบความสำเร็จในกระบวนการนี้

1. พิจารณากลยุทธ์ที่คุณมีอยู่ในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider what Strategies You Currently Have in Place in your Organization)

เพื่อวัดสิ่งที่จำเป็นในแง่ของโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำในองค์กรของคุณ คุณจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้:

- บริษัทของเรามีแผนที่ครอบคลุมสำหรับการพัฒนาบุคลากรในฐานะผู้นำหรือไม่?
- ประโยชน์ที่เราจะได้รับจากการมีกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร?
- จะต้องทำอะไรจึงจะไม่ทำให้ลดกำลังใจ ลาออก และมีประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำลง
- โครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะอย่างไรสำหรับบริษัทของเรา?
- เวลา พลังงาน และเงินที่เรายินดีลงทุนเพื่อสร้างมันขึ้นมาต้องมีเท่าไหร่?

2. พิจารณาบุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider those People Currently Leading in your Organization)

ลองนึกถึงคนที่ประสบความสำเร็จหรือประสบความสำเร็จมากที่สุดในบริษัทของคุณและ

ถามว่า พวกเขามีประสบการณ์การฝึกอบรมประเภทใด คนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดของเรามีพื้นฐานการศึกษาแบบใด? พวกเขามีประสบการณ์ในสายงานของเรากี่ปี? เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของเราอย่างไร? ฉันจะอธิบายลักษณะบุคลิกภาพของพวกเขาได้อย่างไร อะไรจูงใจพวกเขาได้ดีที่สุด?

3. เริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ (Start Small)

ตอนนี้ได้ร่างโครงร่างว่าคุณต้องการพัฒนาผู้นำของคุณอย่างไรและ 'ความสำเร็จ' สำหรับองค์กรของคุณเป็นอย่างไร ให้เริ่มกำหนดกลยุทธ์ ทดสอบกลยุทธ์โดยเริ่มจากอะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ กับพนักงานที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำและความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำสักสองคน คุณจะต้องเตรียมพร้อมที่จะใช้เวลากับทุกคนที่พร้อมที่จะมุ่งมั่นที่จะเติบโตและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. วางโครงสร้างที่เป็นทางการไว้ (Put the Formal Structures in Place)

โปรแกรมที่ประสบความสำเร็จเกือบทั้งหมดมีองค์ประกอบหลักอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ: การฝึกอบรมความเป็นผู้นำเฉพาะและการสนับสนุนองค์กรผ่านการฝึกสอนและกลยุทธ์อื่น ๆ คุณจะต้องวางแผนว่าจะใช้โครงสร้างดังกล่าวอย่างไร

การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการอาจรวมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การสื่อสารทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การสร้างทีม การจัดการสไตล์บุคลิกภาพที่แตกต่างกัน การบริหารเวลา ทักษะการมอบหมาย การตั้งเป้าหมาย ทักษะการฝึกสอนที่สำคัญ และพื้นที่เฉพาะสำหรับธุรกิจของคุณ

องค์กรสามารถสนับสนุนการเติบโตของพนักงานที่มีความสามารถโดยช่วยให้พวกเขาก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้วยวิธีต่อไปนี้:

การฝึกสอน (Coaching) ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำของคุณแบบตัวต่อตัวเพื่อช่วยพาพวกเขาไปสู่ระดับต่อไปอย่างรวดเร็ว

การให้คำปรึกษา (Mentoring) พันธมิตรระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่ากับผู้นำที่ชำชองสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางอาชีพได้ และเป็นแบบจำลองกลยุทธ์และทักษะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พัฒนาไปสู่การปฏิบัติของผู้นำได้

กลุ่มศึกษา (Study Group) กลุ่มบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ ที่ศึกษาหัวข้อหรือประเด็นเฉพาะเกี่ยวกับการเป็นผู้นำเหมือนผู้นำปัจจุบัน พนักงานสามารถได้รับประสบการณ์ความเป็นผู้นำโดยรับผิดชอบในการวางแผน จัดระเบียบ และอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม

วางแผนร่วมกัน (Planning Together) ทำงานร่วมกันในการวางแผนการประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะกรรมการ และกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเรียนรู้ทักษะความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้อง คุณควรจัดหาแหล่งข้อมูลที่เหมาะสมและเสนอแนวคิดที่จะขยายขอบเขตความคิดของผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ

การสร้างแบบทักษะความเป็นผู้นำ (Modeling Leadership Skills) คุณต้องแสดงคุณสมบัติที่คุณต้องการพัฒนาในผู้อื่น ตัวอย่างอาจรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ มาตรงเวลา ทำตามที่พูด ทำสิ่งที่คุณเริ่มไว้ให้เสร็จ สุภาพ รู้ทันธุรกิจ กระทำด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เด็ดขาด ละเอียด แสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองและความกล้าหาญ ความอ่อนน้อมถ่อมตน เปิดรับทุกโอกาส...

การทบทวนหลังการดำเนินการ (After-action Review) การซักถามที่ให้ผู้นำพนักงานมีส่วนร่วมในการทำความเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้น มีอะไรเป็นไปด้วยดี อะไรที่ไม่ดี และเพราะเหตุใด

ยกตัวอย่างเช่น ทักษะการเป็นผู้นำจะดีขึ้นโดยให้ผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำวิเคราะห์: เกิดอะไรขึ้นในการประชุมหรือกิจกรรมของวันนี้ เรามีประสิทธิภาพในด้านใดบ้าง? เราต้องปรับปรุงในด้านใดบ้าง? เราจะดำเนินการ

5. ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทั่วทั้งองค์กร (Promote Leadership Development throughout the Organization.)

เมื่อคุณปรับแต่งโปรแกรมของคุณด้วยการทำงานร่วมกับผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำสักสองคนแล้ว คุณสามารถเริ่มโปรโมตโปรแกรมทั่วทั้งบริษัทได้ เริ่มต้นด้วยการทำให้เป็นที่รู้จักในระหว่างกระบวนการสัมภาษณ์กับพนักงานใหม่ที่มีศักยภาพ หลายบริษัทใช้โครงการพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อดึงดูดผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงซึ่งอาจจะไปทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ เริ่มเน้นย้ำและใช้แง่มุมต่าง ๆ ของโปรแกรมกับพนักงานปัจจุบันของคุณ ดึงความสนใจไปที่โอกาสในการเป็นผู้นำตามที่เกิดขึ้น ระวังที่จะชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายของคุณคือให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงศักยภาพในการเป็นผู้นำของตนเอง ใช้ผู้นำของคุณเพื่อฝึกสอน/ให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น และหากจำเป็น ให้พิจารณานำผู้ฝึกสอน/ผู้แนะนำจากภายนอกเข้ามาช่วยดึงคุณสมบัติความเป็นผู้นำในพนักงานของคุณออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเรา

6. จำไว้ด้วยว่า...(Remember also...)

ให้โอกาสการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำโดยการนำ

เป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณสมบัติความเป็นผู้นำ Susan Cramm จาก Valuedance Leadership Coaching กล่าวว่า ' คุณสามารถสร้างพื้นที่ว่างต่อหน้าผู้ที่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำได้ ถ้ามันเป็นสิ่งที่พวกเขาสนใจ พวกเขาจะเติมเต็มพื้นที่นั้นเอง' เธอสร้างบทบาทความเป็นผู้นำใหม่กว่าครึ่งโหลในทีมผู้บริหารระดับสูงของเธอ เพื่อตอบสนองพรสวรรค์และความสนใจที่ดีที่สุดและฉลาดที่สุดของเธอ

กระตุ้นผู้มีศักยภาพ โดยให้อาสาบทบาทความเป็นผู้นำ บุคคลจะค้นพบตนเองและหาโอกาสในการพัฒนา

รับรู้และให้รางวัลในการพัฒนาความเป็นผู้นำ ผู้คนตอบสนองในเชิงบวกต่อการรับรู้และรางวัลที่พวกเขาให้ความสำคัญ

ใช้ความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ข้อผิดพลาดควรใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ที่มีค่า ใช้เวลาในการมีส่วนร่วมกับบุคคลเพื่อเพิ่มการเรียนรู้จากความผิดพลาด บุคคลจะได้เรียนรู้ว่าพวกเขาต้องยอมรับความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดและต้องแน่ใจว่าข้อผิดพลาดเดิมจะไม่เกิดขึ้นซ้ำโดยไม่มีความจำเป็น

เผยแพร่วรรณกรรม เก็บรายชื่อเอกสารประกอบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดและส่งต่อไปยังวรรณกรรมและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

Brandman University (2019) ได้กล่าวถึง จะเป็นครูได้อย่างไร: คำแนะนำทีละขั้นตอนของคุณสู่ความเป็นผู้นำทางการศึกษา (How to Become a Principal: Your Step-by-Step Guide toward Educational Leadership) ดังนี้ ในฐานะครู คุณมีผลกระทบอย่างมากต่อนักเรียน แน่นอนว่าคุณได้ช่วยให้พวกเขาเรียนรู้ในห้องเรียน แต่นั่นเป็นเพียงจุดเริ่มต้น คุณยังจะต้องจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสมบูรณ์ที่พวกเขาสามารถทำงานร่วมกับนักเรียนคนอื่น ริเริ่ม และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายได้

และเนื่องจากคุณเป็นครูที่ดีและสนุกกับการทำงานกับนักเรียน คุณอาจกำลังพิจารณาว่าคุณจะพัฒนาอาชีพของคุณไปอีกระดับได้อย่างไร การเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนอาจเป็นโอกาสที่ดี ในฐานะครูใหญ่ คุณสามารถใช้ทักษะและประสบการณ์ที่คุณได้รับในห้องเรียนเพื่อโน้มน้าวและปรับปรุงโรงเรียนโดยรวม คุณสามารถสร้างความแตกต่างในระดับที่สูงขึ้นได้

ก่อนที่คุณจะตัดสินใจเปลี่ยนอาชีพ คุณจะต้องรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเล็กน้อยเกี่ยวกับบทบาทนี้ และขั้นตอนที่คุณต้องดำเนินการเพื่อเป็นหลัก เริ่มต้นด้วยภาพรวมคร่าว ๆ ของหน้าที่ทั่วไปบางอย่าง

อาจารย์ใหญ่ต้องทำอะไร? (What Does a Principal Do?)

แม้ว่าคุณอาจเคยมีปฏิสัมพันธ์กับอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนของคุณ แต่คุณอาจไม่เข้าใจแน่ชัดว่างานนี้เกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง ดังที่คุณทราบครูใหญ่เป็นผู้นำด้านการศึกษาของโรงเรียน โดยรายงานต่อผู้บังคับบัญชาที่ดูแลเขตพื้นที่การศึกษา ความรับผิดชอบรายวันของอาจารย์ใหญ่จะแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียนและทรัพยากรของโรงเรียน

โดยทั่วไป ครูใหญ่จะทำหน้าที่หลักบางประการ (In General, the Principal Fulfills a Few Key Functions)

-หัวหน้าครู (Teacher Leader) : กำหนดเป้าหมายทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตรตลอดจนการประเมินครู

-หัวหน้าโรงเรียน (School Leader) : การจัดการการดำเนินงาน การดูแลความต้องการงบประมาณ การจัดนโยบายระดับอำเภอ และการประสานงานด้านความปลอดภัยและความปลอดภัย

-ผู้สนับสนุนนักเรียน (Advocate) : ประเมินความต้องการของนักเรียน จัดการกับข้อกังวลของผู้ปกครอง จัดการความสัมพันธ์ของนักเรียน และการจัดการกับการลงโทษทางวินัย

-ตัวแทนสาธารณะ (Public Representative) : การสนับสนุนความต้องการของโรงเรียน การให้ทุนแก่สมาชิกสภานิติบัญญัติ และการจัดการปัญหาของชุมชน

วิธีการเป็นอาจารย์ใหญ่ (How to Become a Principal)

คุณน่าจะมีคุณสมบัติที่พบบ่อยที่สุดและจำเป็นในการเป็นครูใหญ่อยู่แล้ว: การเป็นครูที่ได้รับใบอนุญาต มีประสบการณ์ ที่มีความรู้ในระดับปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย แต่การว่าจ้างผู้จัดการจะไม่ใช่เพียงแค่นั้น พวกเขาจะมองหาประสบการณ์ ข้อมูลประจำตัว และคุณลักษณะที่แสดงว่าคุณจะเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ต่อไปนี้คือขั้นตอนสองสามขั้นตอนที่คุณสามารถทำได้เพื่อช่วยในการสร้างคุณสมบัติที่ต้องมีเหล่านั้น (Here are a Few Steps you Can Take to Help you Build those Must-have Qualifications) :

1. กระจายประสบการณ์การสอนของคุณ (Diversify your Teaching Experience)

โรงเรียนส่วนใหญ่ต้องการประสบการณ์การสอนหลายปีสำหรับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่และนั่นก็เป็นเพียงขั้นต่ำเท่านั้น เมื่ออยู่ในตำแหน่งแล้ว คุณจะต้องเข้าใจความต้องการของกลุ่มนักเรียนที่หลากหลาย

การทำตามขั้นตอนเพื่อให้แน่ใจว่าประสบการณ์ของคุณมีเนื้อหาทางการตั้งค่าการศึกษาที่หลากหลายจะเป็นประโยชน์ แต่ในฐานะครูที่มีงานยุ่งซึ่งมีโอกาสจำกัดในกาสร้างความหลากหลายของประสบการณ์ในการทำงานประจำวันของคุณ อาจเป็นเรื่องยากที่จะระบุวิธีที่คุณจะทำ

Patricia White รองคณบดี School of Education ที่ Brandman University แนะนำให้พูดถึงความทะเยอทะยานเหล่านี้กับผู้นำโรงเรียนคนปัจจุบันของคุณ “พูดคุยกับอาจารย์ใหญ่ของคุณเกี่ยวกับความสนใจในการเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งประเภทนั้น ถามว่าคุณสามารถทำตามเขาหรือเธอได้หรือไม่” เธอแนะนำว่า “ให้อาสาสมัครเพื่อทำงานบางอย่างที่อาจารย์ใหญ่ทำ เช่น ทำตารางงาน การตรวจสอบงบประมาณ วินัยของนักเรียน เป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน ทำงานร่วมกับ PTA ในเรื่องการหาทุนและการศึกษาของผู้ปกครอง”

ทางเลือกอื่น ๆ ได้แก่ การทำงานกับเด็กในกิจกรรมนอกหลักสูตรหรือโปรแกรมสำหรับเด็กที่มีความสามารถเฉพาะด้าน และแม้กระทั่งการมีส่วนร่วมกับสโมสรเยาวชนในท้องถิ่นที่ดำเนินการนอกเขตการศึกษาเฉพาะของคุณ ประสบการณ์ที่หลากหลายสามารถเตรียมคุณให้พร้อมเพื่อรองรับนักเรียนและครูทุกประเภทได้ดีขึ้น

2. พัฒนาความสัมพันธ์ในโรงเรียนและชุมชนของคุณ (Develop Relationships in your School and Community)

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร วิธีหนึ่งในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำคือการเป็นอาสาสมัครในชุมชนของคุณและจัดระเบียบกลุ่มต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนของคุณ

คุณอาจเลือกวางแผนโอกาสในการระดมทุนสำหรับอุปกรณ์การเรียนที่จำเป็นมาก คุณอาจสนับสนุนครูที่ต้องการการสนับสนุนเป็นพิเศษในห้องเรียนที่มีความท้าทาย คุณยังสามารถจัดโอกาสให้นักเรียนตอบแทนชุมชนและสร้างทักษะระหว่างกระบวนการได้อีกด้วย คุณสามารถแสดงว่าคุณเป็นผู้นำและสร้างความสัมพันธ์ที่สำคัญโดยให้บริการชุมชนของคุณ-ทำทั้งหมดนี้ในขณะที่สร้างประวัติการทำงานของคุณ

3. สร้างความเชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยและความมั่นคงสาธารณะ (Build Expertise in Public Safety and Security)

ในโลกปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องตระหนักถึงปัญหาด้านความปลอดภัยและความมั่นคงจากมุมมองที่หลากหลาย พวกเขาอาจต้องจัดการกับการกลั่นแกล้ง การล่วงละเมิด ขั้นตอนเหตุการณ์ฉุกเฉิน และแม้กระทั่งความรุนแรง ผู้ปกครอง นักเรียน คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ต่างต้องการส่งเสริมสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ปกป้องสิทธิ์และความปลอดภัยของตน

คุณจะสร้างความเชี่ยวชาญนี้ได้อย่างไร เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือการประชุมเกี่ยวกับความปลอดภัยของโรงเรียนเพื่อเรียนรู้วิธีจัดการกับข้อกังวลเหล่านี้ในเขตการศึกษาของคุณ ด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับนโยบายในโรงเรียนของคุณและโรงเรียนอื่น คุณสามารถพัฒนา ดำเนินการ และปรับปรุงนโยบายด้านความปลอดภัยได้ดียิ่งขึ้นเมื่อคุณเป็นครูใหญ่

4. วิจัยและสร้างเครือข่ายกับเขตการศึกษาที่มีโอกาสเติบโต (Research and Network with School Districts that Have Opportunities for Growth)

จะชอบหรือไม่ เครือข่ายก็เป็นส่วนสำคัญในการหางาน เริ่มค้นคว้าว่าโรงเรียนประเภทใดที่คุณอาจต้องการทำงานโดยเร็วที่สุด พิจารณาเป้าหมายทางอาชีพของคุณ วิธีที่คุณต้องการสร้างผลกระทบต่อนักเรียน และที่ที่คุณจะพบโอกาสทางอาชีพที่คุณต้องการ

คุณอาจพบว่าคุณต้องการโรงเรียนขนาดเล็กที่อนุญาตให้คุณทำงานกับนักเรียนแบบตัวต่อตัว หรือบางทีคุณอาจต้องการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ใหญ่และซับซ้อนมากขึ้น การแสดงความสนใจและความอยากรู้ของคุณในด้านต่าง ๆ เหล่านี้หรือเข้าร่วมการประชุมที่คุณสามารถพบปะกับ

เพื่อน ๆ ได้ คุณจะสามารถเชื่อมต่อกับผู้ที่สามารถส่งผลกระทบต่อชีวิตการทำงานในอนาคตของคุณได้ดียิ่งขึ้น

5. สำรวจบทบาท “ในการก้าวไปข้างหน้า” (Explore “Stepping Stone” Roles)

ไม่ใช่ครูทุกคนที่จะสามารถก้าวข้ามจากคณาจารย์ไปสู่อาจารย์ใหญ่ได้อย่างง่ายดาย และไม่ใช่ทุกโรงเรียนที่มีการจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งโดยตรงเช่นนั้น อาจารย์ใหญ่อาจมีหรือไม่มีเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือที่ช่วยในการบริหารและการจัดการโรงเรียนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียนและทรัพยากรของโรงเรียน

เริ่มมองหาประกาศรับสมัครงาน เช่น "รองอาจารย์ใหญ่" "ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่" หรือ "ผู้ประสานงานด้านการสอน" บทบาทเช่นนี้ให้โอกาสในการพิสูจน์ทักษะและทำความคุ้นเคยกับความท้าทายของการเป็นผู้นำโรงเรียนของคุณ คุณจะสามารถชี้ให้เห็นความคิดริเริ่มเฉพาะที่คุณทำสำเร็จแล้วและแสดงให้เห็นว่าคุณมีสิ่งที่จะจัดการกับความท้าทายในการเป็นครูใหญ่ของโรงเรียน

6. ศึกษาค้นคว้าและดำเนินการออกใบอนุญาตที่จำเป็นในรัฐของคุณ (Research and Pursue Required Licensing in your State)

บนเส้นทางสู่การสร้างประสบการณ์ อย่าลืมพิจารณาข้อกำหนดของรัฐที่เกี่ยวกับผู้อำนวยการโรงเรียน รัฐส่วนใหญ่กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐต้องได้รับใบอนุญาตเป็นผู้บริหารโรงเรียน อย่างไรก็ตามโรงเรียนเอกชนมักไม่เป็นเช่นนั้น โปรดทราบว่าข้อกำหนดแตกต่างกันไปในแต่ละรัฐ ดังนั้นคุณจะต้อทำการศึกษาค้นคว้า

ตัวอย่างเช่น California มีกระบวนการรับรองแบบสองชั้น ประการแรกคือหนังสือรับรองการให้บริการการบริหารเบื้องต้น (Preliminary Administrative Services) ซึ่งมีอายุ 5 ปี ประการที่สองคือการให้บริการการบริหารที่ชัดเจน (Clear Administrative Services) ซึ่งสามารถทำให้คุณเป็นผู้บริหารโรงเรียนในรัฐได้อย่างไม่มีกำหนด ผู้ที่มาจากนอกรัฐเพื่อสอนใน California จะต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับกฎระเบียบของรัฐ

7. ไล่ตามระดับการศึกษาขั้นสูง (Pursue an Advanced Degree)

ข้อกำหนดขั้นต่ำสำหรับครูใหญ่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายคือระดับปริญญาตรี แต่การศึกษาระดับเริ่มต้นโดยทั่วไปคือระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ทำไม? เนื่องจากเขตการศึกษามองหาทักษะความเป็นผู้นำด้านการศึกษาและความรู้ที่แตกต่างจากการสอนในห้องเรียน

ปริญญาโทที่เน้นการบริหารการศึกษาสามารถช่วยคุณเตรียมการจัดการพนักงาน พัฒนางบประมาณ ประเมินและพัฒนาหลักสูตร และจัดการกับประเด็นนโยบายการศึกษา การใฝ่หาการศึกษาระดับปริญญาขั้นสูงที่เกี่ยวข้องเป็นหนึ่งในขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่คุณสามารถทำได้ในการเป็นอาจารย์ใหญ่ และเนื่องจากการได้รับปริญญาอาจต้องใช้เวลา จึงควรเริ่มสำรวจตัวเลือกของคุณตั้งแต่เนิ่น ๆ

กุญแจสู่ความสำเร็จเมื่อคุณเป็นครูใหญ่ (Keys to success when you become a principal)

คุณอาจมีคุณสมบัติครบถ้วนในการเป็นครูใหญ่ของโรงเรียน แต่อะไรจะช่วยให้คุณประสบความสำเร็จได้เมื่อได้อยู่ในตำแหน่งแล้วจริง ๆ Kathy Theuer ศาสตราจารย์และรองคณบดีของ School of Education ของ Brandman University ระบุว่าความสำเร็จในบทบาทนี้ต้องใช้ทักษะ

ทางงสังคม สิ่งต่าง ๆ เช่น การทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และการฟังอย่างกระตือรือร้นเป็นสิ่งที่ต้องมี คุณจะต้องคุ้นเคยกับการพูดในที่สาธารณะและเต็มใจที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับทั้งเจ้าหน้าที่และนักเรียน

บทบาทอาจเป็นสิ่งที่ท้าทาย แต่ Theuer ยืนยันว่าความท้าทายนั้นคุ้มค่า การเป็นครูใหญ่จะทำให้คุณมีโอกาสเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยปรับปรุงโรงเรียนและระบบโรงเรียน และเปิดโอกาสให้คุณเพิ่มพลังให้ผู้อื่นและหล่อเลี้ยงพรสวรรค์ของพวกเขา ตำแหน่งนี้ช่วยให้คุณสร้างความแตกต่างในชีวิตของนักเรียน ครู เจ้าหน้าที่ และชุมชนของคุณ

Half (2014). ได้กล่าวถึง 8 ขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (8 Steps for Strengthening Your Leadership Skill) ดังนี้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีคุณสมบัติที่เหมือนกันหลายประการ: พวกเขาเป็นนักสื่อสารที่เข้มแข็ง ปรับตัวได้ เด็ดเดี่ยว และมุ่งมั่นในการเรียนรู้ การเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของคุณจะช่วยให้คุณก้าวไปสู่ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นในด้านบัญชีและการเงิน

ต่อไปนี้คือ 8 ขั้นตอนที่จะช่วยให้คุณเริ่มพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำได้ตั้งแต่วันนี้ (Here are Eight Steps to Help you Start Enhancing your Leadership Skills Today)

1. มองเป็นแบบอย่าง (Look to Role Models)

เริ่มต้นด้วยการระบุลักษณะความเป็นผู้นำที่เป็นค่านิยมของบริษัทของคุณ สังเกตผู้นำบริษัทคนอื่น ๆ ที่คุณชื่นชมเพื่อประเมินทักษะและรูปแบบการเป็นผู้นำของพวกเขา

ตัวอย่างเช่น พวกเขามีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานอย่างไร? พวกเขาทำงานร่วมกันรวมถึงพนักงานในการตัดสินใจหรือไม่? พวกเขาเน้นย้ำมากขึ้นเมื่อให้คำแนะนำหรือบอกทิศทางเฉพาะหรือไม่? หรือพวกเขาฝึกความเป็นผู้นำแบบไม่ต้องลงมือมากขึ้นเพื่อให้พนักงานตัดสินใจได้? การระบุลักษณะที่เหมือนกันของเหล่าผู้จัดการปัจจุบันยังช่วยให้คุณระบุช่องว่างความเป็นผู้นำที่มีในองค์กรของคุณ

2. ค้นหาหรือเป็นที่ปรึกษา (Find, or be, a Mentor)

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่บินเดี่ยว แม้ว่าคุณจะไปถึงจุดสูงสุดของอาชีพแล้ว ที่ปรึกษาสามารถช่วยให้คุณได้รับมุมมอง ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณ และจำกัดจุดโฟกัสของคุณให้แคบลง

อย่างไรก็ตาม คุณไม่ควรคาดหวังให้ผู้ให้คำปรึกษามาหาคุณเอง การหาผู้ให้คำปรึกษาที่เหมาะสมและขอให้เขาหรือเธอร่วมงานกับคุณต้องมีการวางแผนและคุณอาจต้องก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัยของคุณ

คุณสามารถเรียนรู้บทเรียนเพิ่มเติม และฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำของคุณด้วยการเป็นที่ปรึกษาที่ดีได้ด้วย

3. พัฒนาทักษะทางสังคมของคุณ (Develop your Soft Skills)

ทักษะที่ไม่ใช่เทคนิค หรือที่เรียกกันทั่วไปว่าทักษะทางสังคมซึ่งรวมถึงการสื่อสาร การปรับตัว และความเด็ดขาด เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ การมุ่งเน้นที่ความสามารถในการสื่อสารของคุณทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร จะช่วยให้คุณถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของคุณให้ผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น ผู้นำที่ดียังต้องปรับเปลี่ยนเทคนิคของตนใน การใช้ข้อมูลเชิงลึกของโซเชียลมีเดียและการพัฒนาเทคโนโลยีอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง การอยู่นำหน้าเทรนด์ใหม่ ๆ จะช่วยให้ผู้อื่นในบริษัทเห็นว่าคุณเป็นผู้นำที่ล้ำสมัย

เนื่องจากทักษะทางสังคมยังคงได้รับความสำคัญสำหรับมืออาชีพด้านบัญชีและการเงิน การฝึกฝนความสามารถของคุณจะเป็นประโยชน์อีกประการหนึ่ง: คุณจะเป็นผู้นำทีมของคุณด้วยการทำเป็นตัวอย่าง คุณจะกลายเป็นคนที่เป็นต้นแบบทางพฤติกรรมของพวกเขา ตอกย้ำการทำงานและการพัฒนาทางวิชาชีพที่คุณคาดหวังจากพวกเขา

4. เรียนต่อ (Continue Learning)

มองหาโอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพ เช่น การสัมมนา ชั้นเรียนออนไลน์ และโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อปรับแต่งทักษะความเป็นผู้นำของคุณ บริษัทของคุณอาจยินดีจ่ายค่าธรรมเนียมการลงทะเบียน ดังนั้นโปรดสอบถามว่าสามารถเบิกเงินคืนหรือไม่

หากบริษัทของคุณไม่สามารถมีส่วนร่วมในการศึกษาของคุณได้ ให้พิจารณาการจ่ายเงินสำหรับการฝึกอบรมตัวเองเพื่อเป็นการลงทุนที่มั่นคงในอาชีพการงานของคุณ แม้แต่การศึกษาต่อเนื่องในรูปแบบที่สั้นลง เช่น การสัมมนาผ่านเว็บและพอดแคสต์ ตลอดจนหนังสือเกี่ยวกับธุรกิจและความเป็นผู้นำสามารถให้ข้อมูลที่มีค่าและมุมมองภายนอกที่คุณอาจไม่เคยพิจารณามาก่อน

5. ขอคำติชม (Ask for Feedback)

คำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์และคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการ และผู้ให้คำปรึกษาจะช่วยให้คุณเติบโตอย่างมืออาชีพในด้านบัญชีและการเงิน และสร้างทักษะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งขึ้น บ่อยครั้งความคิดเห็นที่เป็นกลางจะช่วยให้คุณเห็นมุมมองของตัวเองที่คุณไม่เคยมีมาก่อน

เพื่อนร่วมงานและผู้จัดการสามารถช่วยคุณระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณและสนับสนุนให้คุณเสริมสร้างทั้งสองสิ่งนั้น การพึ่งพาผู้ที่คุณติดต่อด้วยเพื่อขอความคิดเห็นประเภทนี้จะช่วยให้คุณสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ ทั้งสองเป็นคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สำคัญ

6. ขยายมุมมองของคุณ (Expand your Outlook)

นอกเหนือจากการนำคุณสมบัติที่น่าชื่นชมที่คุณพบในเพื่อนผู้นำบริษัทมาใช้แล้ว ก็ให้ระบุผู้นำที่ยอดเยี่ยมภายนอกบริษัทของคุณด้วย พิจารณาผู้นำที่อยู่นอกอุตสาหกรรมของคุณเพื่อช่วยให้คุณสร้างภาพรวมที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นของคุณลักษณะที่ต้องรักษาไว้

7. อยู่ในความรู้ (Stay in the Know)

การติดตามแนวโน้มทางธุรกิจจะช่วยให้คุณถูกมองว่าเป็นผู้นำทางความคิดในบริษัทและวิชาชีพด้านการเงินของคุณ การระบุแหล่งข้อมูลสำหรับข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเติบโตประเภทนี้ มองหาบล็อกผู้นำยอดนิยม จดหมายข่าวอุตสาหกรรม และแหล่งการพัฒนาธุรกิจและเศรษฐกิจเพื่อขยายมุมมองของคุณ

เมื่อคุณพบบทความที่เกี่ยวข้อง ให้แบ่งปันกับเพื่อนร่วมงานของคุณ สิ่งนี้มีประโยชน์สองประการในการทำให้คุณเป็นแหล่งข้อมูลของผู้คุณติดต่อและเน้นย้ำถึงความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมนั้นของคุณ

8. ปลูกฝังเครือข่ายของคุณ (Cultivate your Network)

สิ่งที่พบได้ทั่วไปสำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือเครือข่ายที่กว้างขวาง คุณสามารถเริ่มขยายฐานผู้ติดต่อของคุณได้โดยการขยายขอบเขตให้ไกลออกไปภายในบริษัทของคุณเอง

อย่ามองข้ามคุณค่าของโซเชียลมีเดียในขณะที่คุณทำงานเพื่อสร้างคอนเนคชั่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรของคุณ ในขณะเดียวกันก็ให้คำนึงถึงคุณค่าของกิจกรรมการสร้างเครือข่ายแบบตัวต่อตัวด้วย ไม่ว่าจะเป็นแบบต่อหน้าหรือแบบเสมือนจริง ปลูกฝังความสัมพันธ์เพื่อให้แน่ใจว่า

เครือข่ายของคุณเติบโตไม่เพียงแค่กว้างขึ้นแต่ยังลงลึกด้วยเช่นกัน

จำไว้ว่าไม่ใช่ทุกรูปแบบการเป็นผู้นำจะเหมือนกันหมด ใช้เคล็ดลับที่นี่เพื่อพัฒนาแนวทางเฉพาะของคุณเอง

Riggio (2015) ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ (10 Steps to Developing Your Leadership) ดังนี้ กว่า 100 ปีที่นักสังคมศาสตร์ได้ศึกษาความเป็นผู้นำและสิ่งที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้เราจึงทราบถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่สำคัญซึ่งสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

ต่อไปนี้คือ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำหลักของคุณ (Here are the 10 Steps to Developing your Core leadership Competencies)

1. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your Motivation to Develop)

บางคนเต็มใจยอมรับความรับผิดชอบ ในขณะที่คนอื่นหลีกเลี่ยง ในทำนองเดียวกันคุณต้องมีแรงจูงใจและแรงผลักดันในการพัฒนาเพื่อที่จะเป็นผู้นำระดับสูง เราใช้คำว่า “ความพร้อมในการพัฒนา”

หมายความว่าอย่างไร คุณพร้อมที่จะทำงานหนักเพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณหรือไม่? คุณสามารถวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์เพื่อพยายามปรับปรุงได้หรือไม่? คุณยินดีที่จะละทิ้งกลยุทธ์เก่า ๆ ที่ไม่มีประสิทธิภาพและลองใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ หรือไม่? หากคุณตอบว่า "ใช่" สำหรับคำถามเหล่านี้ทั้งหมด แสดงว่าคุณมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณ

2. ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันและความจำเป็นในการพัฒนาของคุณ (Assess Your Current Strengths and Developmental Needs)

โปรแกรมการพัฒนาทั้งหมดต้องมีจุดเริ่มต้น เราเริ่มต้นด้วยการประเมินจุดแข็งในปัจจุบันของคุณและประเด็นที่ต้องปรับปรุง มีส่วนร่วมในการทบทวนตนเอง คุณเก่งอะไร ต้องการงานอะไร? คุณยังสามารถรับคำติชมเกี่ยวกับจุดแข็งในการเป็นผู้นำและความต้องการด้านการพัฒนาโดยถามเพื่อนร่วมงานคนที่คุณดูแล, เพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชาของคุณ

การได้รับคำติชมจาก "ทุกทิศทาง" ในองค์กร เรียกว่าการับฟีดแบ็กแบบ 360 องศา และเป็นส่วนสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาผู้นำส่วนใหญ่ ข้อดีคือคุณสามารถได้รับข้อมูลเชิงลึกจากคนรอบข้างที่เห็นคุณในบทบาทที่ต่างกันและจากมุมมองที่ต่างกัน

3. รู้จักความสามารถหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the Core Competencies Leaders Most Often Need)

ดังที่ฉันได้กล่าวไปแล้ว ความเป็นผู้นำได้รับการศึกษามานานกว่าศตวรรษ เรารู้ว่าความสามารถใดที่ผู้นำจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ โดยสรุปคุณต้องฉลาด เข้าใจอารมณ์ และมีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถแต่ละอย่างสามารถพัฒนาได้ แต่ทั้งหมดต้องใช้การทำงานอย่างหนัก เราได้เรียนรู้มากมายว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากคุณขาดความสามารถหลักด้านใดด้านหนึ่งจากการศึกษาความเป็นผู้นำที่ล้มเหลว บางครั้งผู้นำก็ทำการตัดสินใจได้ไม่ดี ลองดูอดีต CEO ของ J.C. Penney, Ron Johnson เขาตัดสินใจที่จะหยุดเซลหรือให้ส่วนลด โดยไม่สนใจความจริงที่ว่า นักช็อปรักการเซล และไม่ทำวิจัยการตลาดใด ๆ

บางครั้งผู้นำล้มเหลวเพราะขาดความเห็นอกเห็นใจและไม่ให้การสนับสนุนผู้ตาม อีกคนคือ Marissa Mayer ผู้เป็น CEO ของ Yahoo ที่ยกเลิกการทำงานที่บ้านของพนักงานอย่างกะทันหัน ตอนนี้พนักงานทุกคนต้องเข้ามาในสำนักงานโดยไม่มีข้อยกเว้น เธอละเลยที่จะคำนึงถึงความจำเป็นพิเศษของพนักงาน เช่น ปัญหาการดูแลเด็ก และแนวโน้มต่อการสื่อสารโทรคมนาคม ปฏิกิริยาสะท้อนกลับจากพนักงานทำให้เป็นข่าวระดับชาติ สิ่งสำคัญที่ควรทราบคือการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้นำเรียนรู้จากความล้มเหลวมากกว่าความสำเร็จ 3 ขั้นตอนถัดไปคือขอบเขตความสามารถหลักทั่วไปที่ผู้นำต้องพัฒนา

4. พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop Cognitive and Social Skills)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องฉลาด ไม่ได้หมายความว่าคุณต้องมีไอคิวสูงมาก แต่หมายความว่าคุณจำเป็นต้องรู้ว่าคุณกำลังทำอะไรอยู่ และรู้วิธีตัดสินใจอย่างถูกต้อง เรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจของคุณและเกี่ยวกับทีมงานของคุณ เรียนรู้วิธีรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จง “ฉลาดเข้าสังคม” โดยเรียนรู้ที่จะสื่อสารอย่างมีไหวพริบและมองสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของผู้อื่น เรียนรู้วิธีขอข้อมูลที่มีค่าจากทีมงานของคุณ จากเพื่อนร่วมงาน และจากที่ปรึกษา

5. พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop Emotional Skills)

แค่ฉลาดไม่พอ ผู้นำที่ดีต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ด้วย ความฉลาดทางอารมณ์คือความสามารถในการอ่านอารมณ์ของผู้อื่นเพื่อให้รู้ว่าพวกเขามีความสุขหรือเบื่อหน่ายกับสิ่งที่คุณพูดหรือทำเมื่อใด นอกจากนี้ยังเป็นการเรียนรู้ที่จะควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ของคุณเองด้วยไม่แสดงความโกรธและควบคุมความเครียด

6. พัฒนาตัวตน (Develop Character)

ผู้นำสามารถมีความฉลาดและมีความสามารถ แต่ทุกอย่างก็ไร้ค่าหากผู้นำขาดความสามารถในการทำสิ่งที่ถูกต้อง ตัวตนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาผู้นำให้อยู่ในเส้นทางที่ถูกต้อง แบบจำลองที่ได้รับการพิสูจน์แล้วอย่างดีสำหรับการพัฒนาตัวตนของผู้นำคือการมุ่งเน้นไปที่คุณธรรมสำคัญ 4 ประการ:

1. ความยุติธรรม (Justice) : ความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อผู้อื่น
2. การควบคุมอารมณ์ (Temperance) : ควบคุมอารมณ์และความสนใจของคุณ
3. ความรอบคอบ (Prudence) : มีปัญญา พิจารณาความคิดเห็นผู้อื่น
4. ความอดทนหรือความกล้า (Fortitude or Courage) : กล้าพอที่จะทำสิ่งที่ถูกต้อง กล้าเสี่ยงในเรื่องที่คำนวณได้ และประกอบอาชีพของคุณอย่างซื่อตรงแทนที่จะทำสิ่งที่ผิดจรรยาบรรณ

7. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set Good Developmental Goals)

นอกจากความสามารถที่คุณพยายามพัฒนา การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ ตัวย่อ SMART เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายจะต้อง:

-เฉพาะเจาะจง (Specific) ต้องรู้ว่าคุณมุ่งเป้าไปที่ความสามารถใดในการพัฒนา

-วัดได้ (Measurable) หาวิธีการประเมินการปรับปรุง

-บรรลุได้ (Attainable) อย่าตั้งเป้าหมายที่สูงจนทำให้คุณท้อ

-สมจริง (Realistic) ในทำนองเดียวกัน อย่าตั้งเป้าหมายง่ายเกินไปเพราะจะไม่มีความท้าทายเข้ามาเกี่ยวข้อง

-ทันเวลา (Timely) กำหนดกรอบเวลาเฉพาะสำหรับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ

8. รับคำติชม (Get Feedback)

เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่คุณจะได้รับข้อเสนอแนะตลอดกระบวนการพัฒนาความสามารถ การมีพี่เลี้ยงหรือโค้ชที่จะให้ข้อเสนอแนะที่ตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์หนึ่ง การจับคู่กับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำจะช่วยให้คุณให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและ กัน อีกกลยุทธ์หนึ่งคือการถามผู้ที่ขึ้นตรงต่อคุณว่าพวกเขาสังเกตเห็นการปรับปรุงหรือไม่ ใช้ความผิดพลาดเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณต่อไป

9. ให้รางวัลความคืบหน้า (Reward Progress)

อย่างที่ฉันได้พูดไป การพัฒนาความเป็นผู้นำนั้นเป็นงานหนัก ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่คุณจะต้องให้รางวัลตัวเองสำหรับการพัฒนา เฉลิมฉลองแม้แต่ "ชัยชนะ" และการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ได้มา

10. ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make Continuous Improvement)

การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำไม่ใช่ทำเพียงครั้งเดียวแล้วจบ แต่เป็นโปรแกรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จำไว้ว่าความเป็นผู้นำคือการเดินทาง ไม่ใช่จุดหมายปลายทาง

Gavin (2019) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (5 Steps to Creating a Successful Leadership Development Plan) ดังนี้ การพัฒนาความเป็นผู้นำเป็นความคิดริเริ่มที่สำคัญสำหรับธุรกิจจำนวนมากในปัจจุบัน จากการสำรวจล่าสุดโดยบริษัทวิจัยและให้คำปรึกษาระดับโลก Gartner ร้อยละ 57 ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลกล่าวว่าการปลูกฝังการส่งต่อความเป็นผู้นำของบริษัทในปัจจุบันและอนาคตมีความสำคัญสูงสุดสำหรับปี 2020 ซึ่งทำได้โดยมุ่งเน้นที่การขยายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการวางแผนให้ลึกลงไปในองค์กรของพวกเขา

นอกจากนี้ รายงานของ World Economic Forum ยังคาดการณ์ว่าความเป็นผู้นำและอิทธิพลทางสังคมเป็นหนึ่งในทักษะในที่ทำงานที่เติบโตเร็วที่สุดจนถึงปี 2022 ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวโน้มที่กำลังเติบโตสำหรับพนักงานทุกคนในการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อจัดการกับช่องว่างด้านทักษะที่เกิดขึ้นใหม่

สำหรับมืออาชีพที่มีแรงบันดาลใจและต้องการก้าวหน้าในอาชีพการงาน การสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการก้าวล้ำหน้าผู้อื่นและไปสู่ระดับที่เป็นที่ต้องการของตลาดงาน ตามที่ศาสตราจารย์ Ethan Bernstein จาก Harvard Business School กล่าวว่า เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพตอนนี้เป็นไปอย่างราบรื่นมากกว่าในอดีต

ในขณะที่คุณวางแผนเส้นทางอาชีพของคุณและพิจารณาว่าคุณสามารถเพิ่มอิทธิพลและผลกระทบทางอาชีพของคุณได้อย่างไร ต่อไปนี้คือขั้นตอน 5 ขั้นตอนในการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

วิธีการออกแบบแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ

1. ประเมินตำแหน่งทางอาชีพของคุณ (Assess Where are you Professionally)

การทำแผนการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณเริ่มต้นด้วยการเข้าใจตัวเองและจุดที่คุณยืนหยัดในอาชีพ การตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวโน้มในที่ทำงานสามารถช่วยให้คุณระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและคาดการณ์ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเดินทางสู่การเป็นผู้นำที่มีความสามารถมากขึ้น

“ในกระบวนการระบุว่าสิ่งที่คุณเคยทำมาก่อนอาจจะหรืออาจจะไม่ทำให้คุณประสบความสำเร็จในการก้าวไปข้างหน้า คุณต้องสร้างความตระหนักรู้ว่าสิ่งที่คุณรู้อยู่แล้วจะสนับสนุนหรือบั่นทอนความสามารถของคุณในการเป็นผู้นำผู้อื่นได้อย่างประสบความสำเร็จในอนาคตได้อย่างไร Bernstein กล่าว

การทำแบบประเมินอาจเป็นวิธีที่มีคุณค่าในการไตรตรองถึงแรงผลักดันและข้อจำกัดที่สร้างแรงบันดาลใจของคุณ และรับมุมมองแบบองค์รวมมากขึ้นเกี่ยวกับสไตล์ความเป็นผู้นำส่วนบุคคลของคุณ การจับคู่การไตร่ตรองตนเองกับการประเมินแบบ 360 องศาช่วยให้คุณสามารถขอความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานและเพื่อนของคุณ ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นว่าคนอื่น ๆ มีประสบการณ์กับคุณอย่างไร และในทางกลับกัน จะสร้างความฉลาดทางอารมณ์ที่ดียิ่งขึ้นที่คุณสามารถนำไปใช้ได้ตลอดเส้นทางการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ

2. ตั้งเป้าหมายที่บรรลุได้ (Set an Attainable Goal)

การตั้งเป้าหมายเป็นองค์ประกอบสำคัญของแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ

“ก็เหมือนอย่างอื่น : ถ้าคุณไม่รู้ว่าคุณกำลังจะไปไหน คุณก็อาจจะไปไม่ถึงที่นั่น” Bernstien กล่าว “ฟังดูง่ายเกินไปจริง ๆ แต่นั่นสรุปว่าเหตุใดเป้าหมายจึงสำคัญ”

Bernstein สอนรูปแบบ PACE ซึ่งย่อมาจาก:

- เลือกเป้าหมายความเป็นผู้นำ (Pick a Leadership Goal)
- ชื่นชมผู้ที่อยู่ในวงในของเป้าหมาย (Apprise others in your inner circle of the goal)
- รวบรวมแนวคิดเฉพาะเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุง (Collect Specific Ideas on How to Improve)
- แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่คุณกำลังทำอยู่ (Elicit Feedback on How You’re Doing)

PACE ถูกใช้โดยผู้เรียนในการเลือกเป้าหมายความเป็นผู้นำและกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนแรกในกระบวนการเลือก โดยมุ่งเน้นไปที่การระบุและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่คุณสามารถมุ่งมั่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระดับอาชีพของคุณ เมื่อตั้งเป้าหมายนี้ สิ่งสำคัญคือต้องใช้แนวทางที่คล่องตัวและพิจารณาทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

“คุณไม่อาจมองข้ามที่จะพิจารณาว่าคุณกำลังพยายามจะมุ่งไปที่ไหนในช่วงทศวรรษหรือแม้กระทั่งในทั้งช่วงอาชีพการงาน นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมการตั้งเป้าหมายระยะยาวจึงเป็นเรื่องสำคัญ” Bernstien กล่าว “แต่ในฐานะมนุษย์ เราไม่สามารถก้าวหน้าได้หากเราวางเหตุการณ์สำคัญที่ยิ่งใหญ่ห่างไกลออกไปจนดูเหมือนทำไม่ได้ การที่ได้เห็นความคืบหน้าเล็กน้อยในแต่ละวันช่วยลดความท้อใจได้”

ในขณะที่คุณกำหนดและสร้างเป้าหมายหลักของคุณ ให้พิจารณาว่าคุณจะวัดความก้าวหน้าในระหว่างทางอย่างไรเพื่อให้แน่ใจว่าคุณอยู่ในเส้นทางนั้น

3. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Engage in Leadership Training)

การฝึกอบรมความเป็นผู้นำจะเป็นประโยชน์ต่อคุณไม่ว่าระยะการทำงานของคุณจะเป็นเช่นไร นอกเหนือจากโอกาสในการได้รับและฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงานและโน้มน้าวผู้อื่นแล้ว คุณยังจะได้พบปะกับคณาจารย์และเพื่อนร่วมงานที่คุณสามารถพึ่งพา

อาศัยเพื่อรับการสนับสนุน และคุณสามารถเรียนรู้ด้วยและเติบโตได้

ตามคำกล่าวของ Bernstein การเพิ่มพูนความสามารถในการเป็นผู้นำในห้องเรียนนั้นมีประโยชน์ เพราะมันให้สภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงต่ำต่อการประเมินและปรับเป้าหมายใหม่เมื่อคุณพบกับความพ่ายแพ้

“การมีกลุ่มคนที่เราเรียกว่า 'วงใน' ของคุณนั้นมีประโยชน์ที่ได้ยินและยอมรับเป้าหมายความเป็นผู้นำของคุณ และการสนทนาของพวกเขาช่วยบอกว่าคุณจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร” Bernstein กล่าว “ในช่วงเวลาของความท้าทายและความถดถอย คุณสามารถกลับไปหาพวกเขาเพื่อขอกำลังใจและความกล้าหาญ คุณสามารถแก้ไขเป้าหมายของคุณในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเพราะคุณมีระดับของการเปิดกว้างและความเปราะบางกับคนเหล่านั้นที่อยู่”

4. โต้ตอบกับเครือข่ายของคุณ (Interact with Your Network)

เครือข่ายอาชีพเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในคลังเครื่องมือของผู้นำ ดังนั้นคุณควรทำให้เครือข่ายของคุณเติบโต ตลอดเส้นทางการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ เชื่อมต่อกับเพื่อนร่วมงานที่มีความคิดเหมือน ๆ กัน และแสวงหาโอกาสที่ไม่ใช่เพียงแต่ใช้ความรู้ที่คุณได้รับ แต่เป็นโอกาสในการรับคำติชมเกี่ยวกับความก้าวหน้าของคุณด้วย

การโต้ตอบประเภทนี้เป็นหลักการสำคัญของคอร์สหลักการการเป็นผู้นำ (Leadership Principles) ซึ่งเป็นหลักสูตรออนไลน์ ในหลักการการเป็นผู้นำ ผู้เรียนจะฝึกส่งคำติชมถึงกันและกันผ่านแบบฝึกหัดแบบวิดีโอที่อัพโหลดให้ที่ช่วยให้พวกเขาสามารถประเมินประสิทธิภาพในสถานการณ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ได้

“ตรวจสอบให้แน่ใจว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนคนอื่น ๆ และกับผู้คนที่ได้รับประโยชน์และความขัดข้องจากความสามารถในปัจจุบันของคุณในฐานะผู้นำ” Bernstein กล่าว “เราพยายามสอนผู้คนให้เป็นผู้ตามและผู้นำที่ดี เป็นกระบวนการต่อเนื่องปฏิสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ที่ดูเหมือนเป็นทฤษฎีให้กลายเป็นสิ่งที่ใช้ได้จริง”

5. ฝึกฝนทักษะทางสังคมของคุณ (Hone Your Soft Skills)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะและทักษะเฉพาะตัว

"มีทักษะที่คุณต้องการในฐานะผู้นำที่คุณไม่จำเป็นต้องพัฒนาในบริบทอื่น อย่างน้อยก็ในแนวทางที่เป็นจุดสำคัญ" Bernstein กล่าว “สิ่งเหล่านี้รวมถึงการสื่อสาร การวางแผนอาชีพ การรู้วิธีสร้างและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในตัวบุคคล รวมถึงตัวคุณเอง และการเจรจาเปลี่ยนผ่านอาชีพ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ปกติแล้วคุณจะไม่ได้ทำหลายครั้งในอาชีพการงานของคุณ แต่จะมีความสำคัญมากในการดำเนินวิถีความเป็นผู้นำต่อไป”

ในขณะที่คุณจัดทำแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ ให้พิจารณาว่าคุณจะเสริมทักษะที่จำเป็น เช่น วิธีการรับฟังอย่างกระตือรือร้น ฝึกความเห็นอกเห็นใจ และสร้างมูลค่าในการเจรจา เพื่อให้คุณมั่นใจได้ว่าคุณพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายขององค์กรที่คุณต้องเจอ

เพิ่มวิถีความเป็นผู้นำของคุณให้สูงสุด (Maximizing Your Leadership Trajectory)

การมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและมีความสามารถเป็นความมุ่งมั่นที่คุณสามารถเริ่มทำได้ในทุกช่วงของอาชีพการงาน ยิ่งทำเร็วขึ้นหมายความว่าคุณสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้นานกว่า

คุณสามารถออกแบบแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ช่วยให้คุณถ่ายทอดความหลงใหลและสร้างทักษะที่จำเป็นในบทบาทของคุณได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านการประเมินตำแหน่งทางอาชีพของคุณในปัจจุบันและคิดอย่างถี่ถ้วนเกี่ยวกับจุดที่คุณต้องการไปในอนาคต

CMOE Team (2020) ได้วิธีสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำใน 9 ขั้นตอน (How to Create a Leadership-Development Plan in 9 Steps) ดังนี้แผนพัฒนาความเป็นผู้นำคือแผนงานแบบละเอียดของกิจกรรมการพัฒนาทางวิชาชีพและกิจกรรมการเรียนรู้ที่คุณจะเข้าร่วมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป้าหมายคือการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณ

สิ่งสำคัญคือแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณต้องเขียนได้ดี ซึ่งอาจต้องใช้ความพยายามการคิดอย่างมีโครงสร้าง และการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะมีเฉพาะแผนการคิดอย่างรอบคอบเท่านั้นที่จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง หากคุณเขียนถูกต้องและเก็บไว้ในที่ซึ่งคุณจะเห็นบ่อย ๆ คุณจะมีแรงจูงใจที่จะใช้มันมากขึ้น

หากคุณใช้เวลาสร้างแผนอย่างดี สุดท้ายคุณจะมีแผนงานที่เฉพาะเจาะจงและเป็นส่วนตัวสำหรับสไตล์และความต้องการของคุณ และมันจะเป็นแรงบันดาลใจอย่างแท้จริงเพราะคุณรู้ว่ามันจะสอนทักษะที่น่าสนใจและมีคุณค่า และทำให้คุณพอใจกับอาชีพการงานมากขึ้น

ด้านล่างนี้ คุณจะพบขั้นตอนง่าย ๆ ในการสอนวิธีสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ

การเขียนแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ (Writing Your Leadership-Development Plan)

ขั้นตอนที่ 1. เขียนเป้าหมายการพัฒนาเริ่มต้นของคุณ (Write Down Your Initial Development Goals)

จดความคิดบางอย่างที่ว่าทำไมคุณถึงต้องการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ คุณอาจกำลังเขียนแผนในช่วงเริ่มต้นอาชีพการเป็นผู้นำของคุณเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับบทบาทระดับสูง ส่วนในช่วงกลางของอาชีพแผนของคุณสามารถนำคุณไปสู่ทักษะที่ดีขึ้นและเครือข่ายที่กว้างขึ้น หากคุณมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอยู่แล้ว แผนพัฒนาความเป็นผู้นำสามารถช่วยให้คุณไปต่อสู่การมีศักยภาพสูงสุด นวัตกรรมชั้นนำ และค้นหาโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรของคุณ หรือคุณอาจกำลังเขียนแผนนี้เพียงเพื่อให้ทันกับแนวโน้มความเป็นผู้นำล่าสุด ฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีล่าสุด หรือแก้ไขปัญหาด้านประสิทธิภาพที่ทราบอยู่แล้วว่าคืออะไร

ไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหนในอาชีพการงาน แผนพัฒนาความเป็นผู้นำยังสามารถช่วยให้คุณเรียนรู้ทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการเอาชนะปัญหาที่คุณกำลังเผชิญอยู่ แค่ต้องเข้าใจว่าสิ่งที่คุณเขียนในขั้นตอนนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในภายหลัง เพราะคุณจะค้นพบตัวเองมากขึ้นเมื่อคุณทำตามขั้นตอนไปเรื่อย ๆ

ขั้นตอนที่2 ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Study the Traits of Great Leaders)

ขั้นตอนต่อไปในการเขียนแผนพัฒนาความเป็นผู้นำคือการได้รับแรงบันดาลใจจากคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เนื่องจากชีวประวัติและสื่ออื่น ๆ หาได้ง่าย คุณจึงสามารถเห็นคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่มีคุณค่าและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงประวัติศาสตร์ของมนุษย์

เขียนรายชื่อผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่คุณชื่นชอบ จากนั้นเขียนคุณสมบัติความเป็นผู้นำหลักที่แต่ละคนแสดง สุดท้ายรวบรวมพรสวรรค์ คุณสมบัติ และความสามารถทั้งหมดของผู้นำเหล่านี้ไว้ในรายการเดียว

ในส่วนการทำรายการสุดท้ายนี้เป็นรายการคุณสมบัติเกี่ยวกับประเภทของผู้นำที่คุณใฝ่ฝันอยากจะเป็น คุณภาพและทักษะ เช่น ความซื่อสัตย์ การสื่อสาร วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และอื่น ๆ อาจดูเหมือนค่อนข้างเป็นนามธรรมในขั้นตอนนี้ แต่ใสขั้นตอนต่อมาจะช่วยให้คุณวางแผนที่เป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาทักษะเหล่านั้นได้

ขั้นตอนที่3 ประเมินบุคลิกภาพและลักษณะของคุณเอง (Assess Your Own Personality and Traits)

ขั้นตอนนี้ต้องใช้แหล่งข้อมูลภายนอกที่คุณสามารถใช้เพื่อระบุบุคลิกภาพ จุดแข็ง และนิสัยใจคอของคุณ หากคุณเคยใช้เครื่องมือ เช่น Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) แล้วคุณสามารถค้นหาผลลัพธ์ของคุณหรือใช้อีกครั้ง หรือคุณสามารถใช้เครื่องมือบุคลิกภาพอื่น ๆ เช่น การประเมิน 360 ตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์ หรือการประเมินอื่นที่เหมาะสมกับความต้องการและเป้าหมายของคุณ

แม้ว่าการประเมินบุคลิกภาพอาจดูไม่ชัดเจน แต่ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ คำตอบที่คุณพบจะช่วยให้คุณปรับเปลี่ยนแผนการพัฒนาของคุณให้เหมาะกับตัวคุณและนิสัยใจคอที่แท้จริงของคุณแทนที่จะเป็นแผนเพื่อผู้นำแบบทั่ว ๆ ไป ช่วยให้คุณวางแผนที่คุณสนใจอย่างแท้จริงซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างระหว่างแผนที่คุณใช้จริงกับแผนที่คุณไม่ได้ใช้

ขั้นตอนที่ 4 จดค่านิยมสูงสุดของคุณ (Write Down Your Top Values)

ค่านิยมสูงสุดของคุณเป็นอีกแง่มุมหนึ่งของรูปแบบความเป็นผู้นำเฉพาะของคุณที่คุณต้องเขียนลงในกระดาษ สิ่งนี้มีความสำคัญเนื่องจากลักษณะความเป็นผู้นำจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันเล็กน้อยเพราะมีค่านิยมต่างกัน นอกจากนี้ค่านิยมของคุณยังกำหนดวิธีที่คุณจะแสดงออกถึงลักษณะเหล่านั้นรวมถึงเป้าหมายที่คุณจะดำเนินการ

ค่านิยมหลักเป็นตัวชี้นำการตัดสินใจของคุณเกี่ยวกับทุกสิ่งและเปลี่ยนแปลงได้ยากมาก หากคุณรู้คุณค่าของตัวเอง คุณจะมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับวิธีการเขียนแผนงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะยังคงมีความเกี่ยวข้องอย่างมากสำหรับคุณในระยะยาว

ลองดูรายการค่านิยมหลัก เช่น ค่านิยมของ James Clear และเลือกค่านิยม 10 อย่างที่โดดเด่นสำหรับคุณ จากนั้นจำกัดให้แคบลงเฉพาะค่านิยมที่กำหนดตัวคุณได้มากที่สุดและค่านิยมที่คุณคิดว่าไม่สามารถอยู่ได้หากปราศจากค่านิยมเหล่านี้

ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบการรู้ตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น (Check Your Self-Perception Against Others' Opinions)

หลังจากประเมินตนเองเสร็จแล้วคุณอาจคิดว่าได้ค้นพบความจริงพื้นฐาน (และนี่อาจเป็นความจริง) อย่างไรก็ตามการรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวคุณจากคนอื่นที่รู้จักคุณดีเป็นสิ่งสำคัญ

ติดต่อกับสมาชิกในครอบครัว เพื่อน และคนรอบข้างที่คุณไว้ใจได้มากที่สุด ขอให้พวกเขาจดคำสำคัญที่พวกเขาคิดว่าอธิบายพฤติกรรมและจุดแข็งของคุณ

จากนั้นทำทุกวิถีทางเพื่อดูว่าพนักงานคนอื่นพูดถึงคุณอย่างไรเมื่อคุณไม่อยู่ใกล้ ๆ คุณอาจต้องขอข้อมูลนี้จากเพื่อนที่เชื่อถือได้

ไม่ว่าความคิดเห็นของผู้อื่นจะยุติธรรมหรือไม่ก็ตามความคิดเห็นเหล่านี้มีส่วนช่วยให้คุณมีประสิทธิผลในการเป็นผู้นำ คุณสามารถเลือกที่จะอนุญาตให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการ

เลือกเป้าหมายการพัฒนาของคุณ (ขั้นตอนที่ 7) หรือเลือกที่จะเพิกเฉยก็ได้

หากมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะบุคลิกภาพที่ประเมินตนเองและสิ่งที่คนอื่นพูดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของคุณให้พิจารณาว่าสิ่งเหล่านั้นเหมาะสมหรือไม่ หากเป็นเช่นนั้นคุณอาจพบโอกาสที่ดีอีกครั้งในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 6 เตรียมคำแถลงวิสัยทัศน์ของตัวเอง (Prepare a Personal Vision Statement)

รวมข้อมูลเชิงลึกของคุณจากขั้นตอนก่อนหน้าและเปลี่ยนเป็นคำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัวของคุณ คำพูดนี้จะสรุปสิ่งที่คุณได้เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเองอย่างสั้น ๆ และเตือนคุณถึงจุดประสงค์ของคุณ

คำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัวนี้อาจเน้นเฉพาะงานของคุณหรืออาจแสดงถึงภารกิจที่ใหญ่กว่า ยกตัวอย่างเช่น นี่คือภารกิจของ Oprah Windfrey: “การเป็นครู และเป็นที่รู้จักในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนของฉันเป็นมากกว่าที่พวกเขาคิด”

Denise Morrison ผู้เป็น CEO ของ Campbell Soup Company มีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมกว่าเล็กน้อย “ในการทำหน้าที่เป็นผู้นำใช้ชีวิตอย่างสมดุลและใช้หลักการทางจริยธรรมเพื่อสร้างความแตกต่างที่สำคัญ”

ในทางตรงกันข้าม John Rampton ผู้ก่อตั้ง Hostt.com มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นธุรกิจมากกว่า “ฉันต้องการทำเพื่อให้ทุกคนในโลกสามารถเริ่มต้นธุรกิจของตัวเองได้”

เมื่อคุณเขียนคำแถลงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ส่วนตัวของคุณเองอย่าลืมรวมองค์ประกอบ 3 ประการต่อไปนี้:

-ค่านิยมและหลักการที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจของคุณ

-คุณสมบัติหรือลักษณะที่คุณต้องการทำให้เป็นรูปเป็นร่าง

-เป้าหมายหลักหรือสักสองเป้าหมายที่คุณต้องการไปให้ถึง

คุณสามารถแก้ไขวิสัยทัศน์ของคุณได้ในภายหลัง! คุณเพียงแค่ต้องมีวิสัยทัศน์ไว้เป็นเหมือนรัฐธรรมนูญส่วนตัวของคุณที่เตือนคุณถึงทิศทางที่คุณต้องการไปในวันนี้ หากสิ่งนี้หยุดสร้างแรงบันดาลใจให้คุณ คุณก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

ขั้นตอนที่ 7 เลือกทักษะที่จะพัฒนา

เมื่อคุณมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่แสดงออกถึงค่านิยม บุคลิกภาพ และแนวทางที่คุณเลือกแล้ว คุณก็พร้อมที่จะมุ่งเน้นไปที่ทักษะความเป็นผู้นำเฉพาะที่คุณต้องพัฒนา

ขั้นแรกเขียนรายการทักษะที่คุณมีอยู่แล้ว ทักษะเหล่านี้อาจจัดอยู่ในประเภทต่าง ๆ เช่น ด้านเทคนิค ความเป็นผู้นำ ทักษะส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้เวลาของคุณเพื่อเขียนทักษะให้มากที่สุดเท่าที่คุณต้องการ หากคุณมีประวัติย่อที่เป็นปัจจุบันก็สามารถช่วยได้

จากนั้นดูรายการของคุณและระบุว่าทักษะใดเป็นจุดแข็งส่วนบุคคลและทักษะใดที่เป็นจุดแข็งสำหรับการพัฒนา คุณสามารถตรวจสอบการรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของคุณเทียบกับความคิดเห็นของเพื่อนหรือที่ปรึกษาที่เชื่อถือได้

สุดท้ายเปรียบเทียบรายการนี้กับรายการคุณลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ทักษะใด ๆ ที่ควรพัฒนาจะมีโอกาสเป็นหนึ่งในลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่เหล่านั้นหรือไม่? พื้นที่ที่ควรพัฒนาเหล่านี้สอดคล้องกับจุดอ่อนที่คนอื่นคิดว่าคุณมีหรือไม่?

เลือก 2-3 ทักษะที่คุณต้องการเรียนรู้หรือปรับปรุง สิ่งสำคัญคือทักษะเหล่านี้สนับสนุนค่านิยมและวิสัยทัศน์ของคุณหรือไม่ หากทักษะไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของคุณ แต่แค่ทำให้คุณดูดีในสายตาคนอื่นคุณก็ไม่ควรเลือกมัน

ขั้นตอนที่ 8 เขียนเป้าหมายเฉพาะพิเศษ (Choose Skills to Develop) จากนั้นจัดลำดับความสำคัญของทักษะที่คุณต้องการเรียนรู้ตามลำดับตามความสำคัญ ทักษะชั้นยอดของคุณอาจเป็นทักษะที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของคุณมากที่สุด ส่งผลต่ออาชีพของคุณหรือทำให้ทักษะอื่น ๆ ง่ายต่อการเรียนรู้

จากนั้นเขียนเป้าหมายใหญ่ 2-3 เป้าหมายโดยอิงจากรายการทักษะที่จัดลำดับความสำคัญไว้ของคุณซึ่งอาจจะยากแต่มีแรงบันดาลใจให้สำเร็จในระยะกลางถึงระยะยาว ไม่เป็นไรถ้ามันอาจฟังดูธรรมดา

จากนั้นเขียนเป้าหมายเล็ก ๆ เพิ่ม 2-3 เป้าหมายภายใต้เป้าหมายใหญ่แต่ละเป้าหมายเพื่อช่วยให้คุณก้าวไปสู่เป้าหมายนั้น ทำให้เป้าหมายเล็ก ๆ เหล่านี้ให้มีความเฉพาะ (Specific) วัดได้ (Measurable) บรรลุได้ (Attainable) เป็นจริง (Realistic) และมีขอบเขตเวลา (Time-bound) ซึ่งก็คือ SMART

ใช้เวลาในการระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ทักษะเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณต้องหาวิธีการที่เหมาะกับคุณและเป็นวิธีการที่คุณมุ่งมั่นที่จะทำตาม

โอกาสในการเรียนรู้อยู่รอบตัวเราแทบจะตลอดเวลาโดยเฉพาะในที่ทำงาน ถามตัวเองว่ามีกิจกรรมใหญ่ ๆ ในที่ทำงานที่คุณสามารถใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ตลอดจนเป็นปฏิสัมพันธ์ในแต่ละวันและเป็นกลไกการตอบสนองที่สามารถช่วยคุณได้หรือไม่ คุณอาจอาสาทำงานกับบัญชีใหม่หรือรับผิดชอบสิ่งใหม่ที่น่าสนใจ ค้นหาความท้าทายที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ของคุณ

ขั้นตอนที่ 9 สร้างแผนแบบเขียน (Create the Written Plan)

พอมาถึงจุดนี้คุณรู้วิธีสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ หากคุณจดทุกอย่างไว้แล้วขั้นตอนนี้เป็นเพียงเพื่อให้แน่ใจว่าแผนอยู่ในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์กับคุณ

เขียนคำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัว เป้าหมายทักษะขั้นตอนที่จำกัดเวลาในการบรรลุแต่ละเป้าหมาย เครื่องมือที่คุณจะใช้ และบุคคลที่คุณสามารถให้ความช่วยเหลือคุณได้ในเอกสารเดียว

ต้องแน่ใจว่าคุณจะต้องได้ดูแผนบ่อย ๆ เป็นแผนที่ใช้ได้ในขณะที่คุณทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามต้องการ คุณสามารถติดไว้บนผนังสำนักงาน ในปฏิทินดิจิทัล ที่ด้านหน้าของคุณหรือที่ใดก็ตามที่เหมาะสำหรับคุณ

การดำเนินการตามแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ (Executing your Leadership-Development Plan)

ในขณะที่คุณดำเนินการตามแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว คุณควรใช้ระบบปกติในการบันทึกความก้าวหน้าของคุณ การวัดความก้าวหน้าของงานที่คุณทำสามารถกระตุ้นให้คุณทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายต่อไป

นอกจากนี้ยังสามารถช่วยให้คุณหลีกเลี่ยงการออกนอกลู่นอกทางหากคุณพบสิ่งกีดขวางบนถนนที่ยากลำบากในแผนของคุณหรือเห็นทิศทางใหม่ที่เป็นไปได้ เมื่อคุณรู้แน่ชัดว่าคุณอยู่ที่ไหนในแผนของคุณ คุณสามารถแก้ไขได้อย่างง่ายดายเพื่อรองรับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ

หากทำได้ ให้จ้างผู้คำปรึกษาหรือผู้นำที่อยู่เหนือคุณเพื่อแนะนำคุณตลอดแผนงานของคุณ คุณอาจต้องกำหนดเวลาการประชุมครั้งแรกกับที่ปรึกษาที่มีศักยภาพเพื่อแสดงแผนการของคุณและขอความคิดเห็น หากคุณสัมผัสได้ถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน คุณอาจจะถามว่าเขาหรือเธอยินดีที่จะสนับสนุนคุณในการบรรลุเป้าหมายของคุณหรือไม่

สุดท้าย อ่านและดูเรื่องราวของผู้นำที่ยิ่งใหญ่คนอื่น ๆ ที่คุณชื่นชม การเห็นคุณสมบัติและทักษะของพวกเขาจะเตือนคุณว่าเหตุใดคุณจึงต้องการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณเอง และสิ่งนี้จะกระตุ้นให้คุณเป็นผู้นำที่ดีที่สุดต่อไป

Education-Colleges Website (n.d.) ที่ Education-Colleges เราส่งเสริมการดำเนินการเพื่อเกณฑ์และถ่ายทอดความสามารถและพลังของครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน และผู้ปกครองให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาร่วมกัน ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนสู่การเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง (10 Steps to Being Highly Effective Leader in Education) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)

ความเป็นผู้นำด้านการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการมอบโอกาสทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดแก่ผู้ที่ให้ความรู้ด้วยตนเอง วิธีคิดในฐานะผู้นำจะส่งผลต่อทุกสิ่งและทุกคนและช่วยให้บรรลุเป้าหมายของเขตการศึกษ ยิ่งเราตัดสินใจอย่างถูกต้อง มีการศึกษา เที่ยงตรง และแม่นยำมากเท่าไร เราก็ยิ่งทำงานได้ดีขึ้นในฐานะผู้นำและยิ่งสามารถให้โอกาสทางการศึกษาที่รัดกุมมากขึ้นเท่านั้น

2. มุ่งสู่เป้าหมายในการทำงานของคุณ (Become Goal Oriented Towards Your)

ผู้นำทุกคนต้องทำงานเพื่อตั้งเป้าหมายในแต่ละวัน ไม่ว่าคุณจะเลือกตั้งเป้าหมายระยะสั้นสำหรับวันนี้ หรือเป้าหมายระยะยาวในอนาคต แต่ต้องกำหนดและปฏิบัติตามอย่างรัดกุมจึงจะเกิดผลได้ในฐานะผู้นำ จดบันทึก ทำซ้ำ ทำทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าคุณจะไม่เสียเวลาและพลังงานที่สำคัญเพราะผู้นำที่มีประสิทธิผลวัดได่จากเป้าหมายที่คุณบรรลุได้

3. เผชิญหน้ากับภารงานโดยตรง (Face Tasks Head On)

มุ่งสู่ทุกเป้าหมายที่คุณตั้งไว้ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณกำลังดำเนินการและก้าวไปสู่เป้าหมายทั้งหมดที่คุณตั้งไว้สำหรับตัวคุณเอง ดำเนินการบางอย่างทุกวันเพื่อเข้าใกล้เป้าหมายและแผนปฏิบัติการโดยรวมของคุณให้มากขึ้น ความคงเส้นคงวานี้สามารถทำให้ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นด้วยประสิทธิภาพของเขาหรือเธอเอง

4. อยู่บนเส้นทางการศึกษา (Stay on an Educational Path)

อยู่บนเส้นทางเพื่อให้มีการศึกษาอยู่เสมอ การให้ตัวและสมองให้ได้รับการฝึกฝนและมีการคิดอย่างต่อเนื่องจะเป็นประโยชน์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมุ่งเน้นเข้าไว้ ทำการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกทุกวันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและบรรลุความยิ่งใหญ่ อ่าน เขียน และคิดถึงทุกสิ่งที่คุณทำได้เพื่อให้สมองของคุณทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5. มุ่งเน้นวิสัยทัศน์โดยรวมของคุณ (Keep Focused on your Overall Vision)

เป็นเรื่องง่ายเสมอที่จะหลงทางจากเส้นทางเดิมที่คุณกำลังจะไปและสิ่งที่คุณพยายามทำให้สำเร็จ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณใช้เวลาในการประเมินอย่างน้อยหนึ่งขั้นตอนสำคัญในทิศทางที่ถูกต้องสำหรับแผนของคุณในแต่ละวัน นี่เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำที่มุ่งเน้นคือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

6. พยายามมีนวัตกรรม (Try to Be Innovative)

คนและผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ โดยการค้นคว้าเกี่ยวกับแนวโน้มล่าสุดและให้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มล่าสุด คุณจะสามารถเป็นผู้นำที่มีความสามารถมากขึ้นได้ ในโลกของนวัตกรรมที่ก้าวล้ำอย่างรวดเร็วที่เราอาศัยอยู่ แนวปฏิบัติและรูปแบบบางอย่างอาจล้าสมัยในหนึ่งปี ดังนั้นการตื่นตัวอยู่เสมอเป็นพื้นฐานในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

7. การสื่อสาร (Communication)

เรียนรู้ที่จะสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี ทำให้การเรียนรู้วิธีสื่อสารและเข้าถึงผู้อื่นเป็นเป้าหมายหลักของคุณ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จทุกคนต้องสามารถสื่อสารข้อความของพวกเขาในลักษณะที่กระชับและตรงไปตรงมา เพื่อที่เสียงและข้อความของพวกเขาจะได้รับการยินและไม่บิดเบือน การเรียนรู้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก แต่ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นี้มีความสำคัญมากกว่าต่อประสิทธิภาพของผู้นำ

8. การพัฒนาตัวตน (Character Development)

ทำงานเพื่อสร้างบุคลิกโดยรวมของคุณในฐานะบุคคลหนึ่ง ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณจะพัฒนาไปเป็นผู้นำที่คนรอบข้างคุณจะมองเป็นแบบอย่าง คิดว่าคนที่คุณเป็นมีความสำคัญต่อวิสัยทัศน์โดยรวมที่คุณนำเสนออย่างไร มั่นใจในวิธีการของคุณและสิ่งที่คุณพยายามสื่อถึงผู้ที่ทำงานด้วย ความมั่นใจนี้จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ และมุมมองโดยรวมที่เขาหรือเธอจะถูกมอง

9. รักษาองค์ประกอบอื่น ๆ ในชีวิตของคุณ (Maintain the Other Elements of Your Life)

จัดระเบียบในชีวิตของคุณและจะทำให้การเป็นผู้นำง่ายขึ้น รักษาสถานที่ทำงานของคุณให้สะอาดและเป็นระเบียบ ใช้เวลาเพื่อตามทำองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดในชีวิตของคุณให้เสร็จสิ้น สิ่งนี้จะทำให้เป้าหมายในการเป็นผู้นำของคุณง่ายขึ้นเมื่อคุณมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำกลุ่ม อย่าปล่อยให้การกระทำอื่น ๆ ในชีวิตถูกละเลยจากการใช้เวลาและพลังงานของคุณ

10. ยืนหยัดอดทนและทำงานหนัก (Remain Persistent and Work Hard)

การเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่าย คุณต้องทำงานหนักทุกวันเพื่อถ่ายทอดข้อความและบรรลุเป้าหมายของคุณ ความยืนหยัดเป็นสิ่งสำคัญต่อสถานการณ์ความเป็นผู้นำ หากคุณเข้าถึงทุกสถานการณ์ทางการศึกษาที่คุณเผชิญด้วยแนวคิดที่สำคัญ 10 ข้อนี้ จะสามารถช่วยคุณในเส้นทางสู่การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

Kangan Website (2017) ทำได้ 10 ขั้นตอนที่จะช่วยให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณเคยสงสัยหรือไม่ว่าคุณจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้อย่างไร? (10 Steps to Help you Become a Successful Leader) ดังนี้ มีคุณลักษณะหลายอย่างที่ทำให้เป็นผู้นำที่ดีได้ แต่การจดจ่อกับด้านใดด้านหนึ่งและลืมส่วนที่เหลือนั้นเป็นเรื่องง่าย อ่านต่อไปเพื่อค้นพบขั้นตอนสำคัญ 10 ประการที่คุณสามารถทำได้เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

1. ซื่อสัตย์เสมอ (Always Be Honest)

ฝึกฝนสิ่งที่คุณสอนคนอื่นเพื่อเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในทั้งชีวิตส่วนตัวและที่ทำงานของคุณ ทีมของคุณจะสะท้อนถึงค่านิยมที่คุณยึดถือ ดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องซื่อสัตย์และจริงใจในบทบาทของคุณ ผู้นำหลายคนพัฒนารายการความเชื่อและค่านิยมหลักที่พวกเขามุ่งมั่นที่จะมอบให้กับทีมของพวกเขา

2. มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Delegate and Prioritise Tasks)

เมื่อคุณสำเร็จคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ เช่น อนุปริญญาด้านความเป็นผู้นำและการจัดการ (BSB51915) คุณจะให้ความสำคัญกับการจัดการงานเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ วิธีที่ดีที่สุดในการทำงานทั้งหมดของคุณให้เสร็จสิ้นคือการจัดลำดับตามความสำคัญและมอบหมายหากคุณทำงานภายในทีม ระบุจุดแข็งของสมาชิกในทีมแต่ละคนเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาทำงานที่พวกเขาสามารถเพลิดเพลินไปด้วยได้ สิ่งนี้จะเพิ่มคุณภาพของงานที่ส่งมอบและประสิทธิภาพการทำงานของเพื่อนร่วมงานของคุณ

3. สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate Constantly)

ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นหากคุณต้องการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณจะมีมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่คุณพยายามจะบรรลุ แต่ทีมของคุณจะไม่สามารถร่วมแบ่งปันในเป้าหมายร่วมกันนี้ได้ หากคุณไม่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณพูดคุยกับทีมของคุณบ่อย ๆ และพิจารณาใช้ฟอรัมการสื่อสารประเภทต่าง ๆ เช่น แพลตฟอร์มการส่งข้อความออนไลน์ อีเมล หรือการประชุมแบบเห็นหน้ากัน

4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Have Confidence in Yourself)

ผู้นำหลายคนพบช่วงเวลาที่พวกเขาสงสัยในความสามารถของตน การรักษาความมั่นใจในทักษะความเป็นผู้นำของคุณเป็นสิ่งสำคัญ สมาชิกในทีมของคุณจะมองหาความมั่นใจและทิศทางจากคุณ เพื่อที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณจะต้องเรียนรู้ที่จะสงบสติอารมณ์ในสถานการณ์ที่กดดันและไม่มองข้ามเป้าหมายของคุณ

5. มุ่งมั่นในตัวเอง (Commit Yourself)

เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ คุณควรศึกษาเส้นทางการศึกษาหลักสูตรของ TAFE สามารถช่วยให้คุณเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องใช้ในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น คุณควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในระดับเดียวกันกับวิธีคิดใหม่ที่คุณคาดหวังจากสมาชิกในทีมของคุณ โปรดจำไว้ว่า ผู้นำที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกในทีมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ทำงานอยู่เหนือพวกเขา

6. เป็นผู้นำด้วยความคิดเชิงบวก (Lead with Positivity)

ทัศนคติเชิงบวกจะช่วยให้ทีมของคุณมีแรงจูงใจได้มาก สิ่งสำคัญคือต้องเปลี่ยนความคับข้องใจของคุณให้เป็นแนวทางเชิงบวกและเชิงรุก ทัศนคติที่ "คิดว่าตนทำได้" นี้จะป้องกันไม่ให้ทีมของคุณทำงานหนักเกินไปหรือหมดไฟ

7. คิดอย่างสร้างสรรค์ (Think Creatively)

ในฐานะผู้นำคุณอาจต้องเผชิญกับความท้าทายหรือสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย พยายามอย่าให้ประสบการณ์ในอดีตมากำหนดการตัดสินใจของคุณ หลายคนชอบที่จะดำเนินการต่าง ๆ อย่างปลอดภัยและอยู่ในเส้นทางที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ความคิดสร้างสรรค์เป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หลักสูตร TAFE และประสบการณ์จริงในอุตสาหกรรมที่จะช่วยส่งเสริมการคิดนอกกรอบ

8. ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow Your Intuition)

ในฐานะผู้นำ คุณควรสามารถไว้วางใจการตัดสินใจของคุณได้ แม้ว่าคุณจะยังต้องขอ

คำแนะนำจากที่ปรึกษาและเพื่อนร่วมงาน แต่ท้ายที่สุดแล้ว การตัดสินใจแต่ละครั้งก็ขึ้นอยู่กับคุณเอง สิ่งสำคัญคือต้องปฏิบัติตามสัญชาตญาณและความเชื่อว่าคุณสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือจัดการกับผลที่ตามมา ใช้ทักษะของคุณและของคนรอบข้างหากคุณไม่แน่ใจ การฝึกอบรมเพิ่มเติม เช่น Advanced Diploma of Leadership and Management (BSB61015) จะช่วยเพิ่มความมั่นใจและขยายความสามารถของคุณ

9. มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to Inspire)

ในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณจะต้องรวมกลุ่มบุคคลผ่านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งเน้นไปที่การทำงานให้ได้มาตรฐานสูงสุดและผลักดันขอบเขตของสิ่งที่ทำได้เพื่อแสดงให้ทีมของคุณเห็นว่าคุณทุ่มเทให้กับเป้าหมายของพวกเขา เฉลิมฉลองความสำเร็จทั้งหมดและรักษาขวัญกำลังใจในทีมของคุณ สิ่งนี้จะส่งเสริมให้เพื่อนของคุณชื่นชมการทำงานหนักของส่วนรวม

10. ปรับแต่งแนวทางของคุณ (Tailor Your Approach)

เมื่อทำงานกับผู้คนที่แตกต่างกัน จำไว้ว่าแนวทางในการเป็นผู้นำจะไม่ได้ผลสำหรับทุกคน พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่มีพลวัตและสามารถตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลได้ สมาชิกในทีมบางคนอาจต้องการทำงานร่วมกันบ่อยครั้ง ในขณะที่คนอื่น ๆ ทำงานได้ดีขึ้นด้วยลิสต์งาน ใช้เวลาในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความชอบของแต่ละคน เพื่อให้คุณสามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้

โดยสรุป จากทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปให้เห็นข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ของแต่ละแหล่งดังนี้

Bridgespan Website (n.d.) ได้กล่าวถึง 4 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำในอนาคตของคุณ (Four Steps to Developing Your Future Leaders Leadership) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ฝึกฝนผู้มีความสามารถ (Cultivate Talent Champions)

ขั้นตอนที่ 2 ระบุความต้องการขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาทักษะ (Identify Organizational Needs and Craft Development Opportunities)

ขั้นตอนที่ 3 ร่วมสร้างแผนพัฒนารายบุคคล (Co-create Individualized Development Plans)

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติตามแผนพัฒนา (Follow Through on Development Plans)

Joseph (2019) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการเป็นผู้นำโรงเรียนที่แท้จริง (5 Steps to Become a True School Leader) ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

2) เป้าหมาย (Goal(s))

3) แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

4) การปฏิบัติ (Action)

5) การไตร่ตรอง (Reflection)

Mimeo Website (2016) ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ดีขึ้น 6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Be a Better Leader: 6 Steps in Developing Leadership Skills) ว่า

1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

2) การสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical Observations)

3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

4) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

5) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Collaboration)

6) Decision (การตัดสินใจ)

Global Training Website (2020) ได้กล่าวถึง 6 ขั้นตอนในการพัฒนาคุณสมบัติความเป็นผู้นำในผู้อื่น (6 Steps to Developing Leadership Qualities in Others) ดังนี้

1) พิจารณากลยุทธ์ที่คุณมีอยู่ในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider what Strategies You Currently Have in Place in your Organization)

2) พิจารณาบุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider those People Currently Leading in your Organization)

3) เริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ (Start Small)

4) วางโครงสร้างที่เป็นทางการไว้ (Put the Formal Structures in Place)

5) ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทั่วทั้งองค์กร (Promote Leadership Development throughout the Organization)

6) จำไว้ด้วยว่า...(Remember also...)

Brandman University (2019) ได้กล่าวถึง จะเป็นครูได้อย่างไร: คำแนะนำทีละขั้นตอนของคุณสู่ความเป็นผู้นำทางการศึกษา (How to Become a Principal: Your Step-by-Step Guide toward Educational Leadership) ดังนี้

1) กระจายประสบการณ์การสอนของคุณ (Diversify your Teaching Experience)

2) พัฒนาความสัมพันธ์ในโรงเรียนและชุมชนของคุณ (Develop Relationships in your School and Community)

3) สร้างความเชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยและความมั่นคงสาธารณะ (Build Expertise in Public Safety and Security)

4) วิจัยและสร้างเครือข่ายกับเขตการศึกษาที่มีโอกาสเติบโต (Research and Network with School Districts that Have Opportunities for Growth)

5) สำรวจบทบาท “ในการก้าวไปข้างหน้า” (Explore “Stepping Stone” Roles)

6) ศึกษาค้นคว้าและดำเนินการออกใบอนุญาตที่จำเป็นในรัฐของคุณ (Research and Pursue Required Licensing in your State)

7) ไล่ตามระดับการศึกษาขั้นสูง (Pursue an Advanced Degree)

Half (2014). ได้กล่าวถึง 8 ขั้นตอนในการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (8 Steps for Strengthening Your Leadership Skill) ดังนี้

1) มองเป็นแบบอย่าง (Look to Role Models)

2) ค้นหาหรือเป็นที่ปรึกษา (Find, or be, a Mentor)

3) พัฒนาทักษะทางสังคมของคุณ (Develop your Soft Skills)

4) เรียนต่อ (Continue Learning)

5) ขอคำติชม (Ask for Feedback)

6) ขยายมุมมองของคุณ (Expand your Outlook)

7) อยู่ในความรู้ (Stay in the Know)

8) ปลูกฝังเครือข่ายของคุณ (Cultivate your Network)

Riggio (2015) มีภาวะผู้นำที่ล้ำสมัย ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ (10 Steps to Developing Your Leadership) ดังนี้

1) สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your Motivation to Develop)

2) ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันและความจำเป็นในการพัฒนาของคุณ (Assess Your Current Strengths and Developmental Needs)

3) รู้จักความสามารถหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the Core Competencies Leaders Most Often Need)

4) พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop Cognitive and Social Skills)

5) พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop Emotional Skills)

6) พัฒนาตัวตน (Develop Character)

7) ตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set Good Developmental Goals)

8) รับคำติชม (Get Feedback)

9) ให้รางวัลความคืบหน้า (Reward Progress)

10) ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make Continuous Improvement)

Gavin (2019) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (5 Steps to Creating a Successful Leadership Development Plan) ดังนี้

1) ประเมินตำแหน่งทางอาชีพของคุณ (Assess Where are you Professionally)

2) ตั้งเป้าหมายที่บรรลุได้ (Set an Attainable Goal)

3) มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Engage in Leadership Training)

4) โต้ตอบกับเครือข่ายของคุณ (Interact with Your Network)

5) ฝึกฝนทักษะทางสังคมของคุณ (Hone Your Soft Skills)

CMOE Team (2020) ได้วิธีสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำใน 9 ขั้นตอน (How to Create a Leadership-Development Plan in 9 Steps) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. เขียนเป้าหมายการพัฒนาเริ่มต้นของคุณ (Write Down Your Initial Development Goals)

ขั้นตอนที่2 ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Study the Traits of Great Leaders)

ขั้นตอนที่3 ประเมินบุคลิกภาพและลักษณะของคุณเอง (Assess Your Own Personality and Traits)

ขั้นตอนที่ 4 จดค่านิยมสูงสุดของคุณ (Write Down Your Top Values)

ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบการรู้ตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น (Check Your Self-Perception Against Others' Opinions)

ขั้นตอนที่ 6 เตรียมคำแถลงวิสัยทัศน์ของตัวเอง (Prepare a Personal Vision Statement)

ขั้นตอนที่ 7 เลือกทักษะที่จะพัฒนา (Choose Skills to Develop)

ขั้นตอนที่ 8 เขียนเป้าหมายเฉพาะพิเศษ (Choose Skills to Develop)

ขั้นตอนที่ 9 สร้างแผนแบบเขียน (Create the Written Plan)

Education-Colleges Website (n.d.) ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนสู่การเป็นผู้นำด้านการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง (10 Steps to Being Highly Effective Leader in Education) ดังนี้

1) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)

2) มุ่งสู่เป้าหมายในการทำงานของคุณ (Become Goal Oriented Towards Your)

3) เผชิญหน้ากับภารงานโดยตรง (Face Tasks Head On)

4) อยู่บนเส้นทางการศึกษา (Stay on an Educational Path)

5) มุ่งเน้นวิสัยทัศน์โดยรวมของคุณ (Keep Focused on your Overall Vision)

6) พยายามมีนวัตกรรม (Try To Be Innovative)

7) การสื่อสาร (Communication)

8) การพัฒนาตัวตน (Character Development)

9) รักษาองค์ประกอบอื่น ๆ ในชีวิตของคุณ (Maintain the Other Elements of Your Life)

10) ยืนหยัดอดทนและทำงานหนัก (Remain Persistent and Work Hard)

Kangan Website (2017) ได้กล่าวไว้ว่า 10 ขั้นตอนที่จะช่วยให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (10 Steps to Help you Become a Successful Leader) ดังนี้

1) ซื่อสัตย์เสมอ (Always Be Honest)

2) มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Delegate and Prioritise Tasks)

3) สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate Constantly)

4) มีความมั่นใจในตัวเอง (Have Confidence in Yourself)

5) มุ่งมั่นในตัวเอง (Commit Yourself)

6) เป็นผู้นำด้วยความคิดเชิงบวก (Lead With Positivity)

7) คิดอย่างสร้างสรรค์ (Think Creatively)

8) ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow Your Intuition)

9) มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to Inspire)

10) ปรับแต่งแนวทางของคุณ (Tailor Your Approach)

2.3.6 แนวทางการประเมินผลความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

Education Website (n.d.) ได้กล่าวถึง ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ดังนี้

แบบสอบถามสำหรับครู Appendix I – Teacher Questionnaire

1. Educational Leadership and Management ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการจัดการ

1) หัวหน้าโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับโรงเรียน (The Head of School has a clear vision for the school)

2) หัวหน้าโรงเรียนปรึกษาเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับความต้องการและความท้าทายของโรงเรียน (The Head of School consults the staff about the needs and challenges of the school)

3) ทีมผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (The Senior Management Team promotes teamwork)

4) ฉันมีโอกาสได้รับบทบาทผู้นำ (I have the opportunity to take leadership roles)

5) ทีมผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีในหมู่พนักงาน (The Senior Management Team promotes good practices among staff)

6) ทีมผู้บริหารระดับสูงให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในชั้นเรียน (The Senior Management Team gives me effective feedback on my performance in class)

7) ทีมผู้บริหารระดับสูงตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูวางแผนล่วงหน้า (The Senior Management Team ensures that teachers plan in advance)

8) ทีมผู้บริหารระดับสูงจะตรวจสอบบันทึกการประเมินของครู (The Senior Management Team monitors teachers' records of assessment)

9) ทีมผู้บริหารระดับสูงใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของฉัน (The Senior Management Team cares about my well-being)

10) ฉันรู้สึกมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินตนเองของโรงเรียน (I feel involved in the school's self-evaluation process)

11) โรงเรียนใช้กระบวนการประเมินตนเองเพื่อระบุประเด็นสำคัญที่ควรปรับปรุงอย่างชัดเจน (The school uses the self-evaluation process to clearly indicate priority areas for improvement)

12) แผนการพัฒนาโรงเรียนระบุถึงหนทางข้างหน้าสำหรับชุมชนโรงเรียน (The School Development Plan document indicates the way forward for the school community)

13) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของแผนพัฒนาโรงเรียนนั้นสามารถจัดการได้ (The implementation of the School Development Plan's action plans is manageable)

14) ฉันมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของแผนพัฒนาโรงเรียน (I am involved in the implementation of the School Development Plan's action plans)

15) ผู้รับผิดชอบตรวจสอบการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (Persons responsible monitor the implementation of action plans)

16) ฉันรู้สึกได้รับการสนับสนุนในบทบาทการเป็นครูของฉัน (I feel supported in my role as a teacher)

17) ฉันมีโอกาสเพียงพอที่จะสื่อสารกับทีมผู้บริหารระดับสูง (I have sufficient opportunities to communicate with the Senior Management Team)

18) ทีมผู้บริหารระดับสูงสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับอาจารย์ผู้สอน (The Senior Management Team communicates effectively with the teaching staff)

19) นโยบายโรงเรียนที่มีอยู่มีประสิทธิภาพ (Existing school policies are effective)

20) มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน (The roles and

duties of the different members of staff are clearly defined)

21) สมาชิกใหม่ได้รับประโยชน์จากกระบวนการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพ (New members of staff benefit from an effective induction process)

22) การพัฒนาวิชาชีพตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่ที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาโรงเรียน (Professional Development sessions address the needs of the staff in line with the school development needs)

2. Learning and Teaching การเรียนรู้และการสอน

23) โรงเรียนให้บริการตามหลักสูตรของกรอบหลักสูตรแห่งชาติ (The school caters for these cross-curricular themes of the National Curriculum Framework)

- การรู้หนังสือ (Literacy)
- ความรู้ด้านดิจิทัล (Digital literacy)
- การเรียนรู้ที่จะเรียนและการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning to learn and cooperative learning)
- การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Education for sustainable development)
- การศึกษาเพื่อการประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Education for entrepreneurship, creativity and innovation)
- การศึกษาเพื่อความหลากหลาย (Education for diversity)

24) โรงเรียนสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ เป็นผู้เรียนตลอดชีวิต (The school supports learners in developing their full potential as lifelong learners)

25) โรงเรียนช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาเป็นพลเมืองประชาธิปไตย (The school helps learners develop as democratic citizens)

26) โรงเรียนส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร (The school enhances learning through co-curricular activities)

27) โรงเรียนมีความเชื่อมโยงกับชุมชน (The school has links with the community)

28) เพื่อนร่วมงานเต็มใจแบ่งปันทรัพยากรกับฉัน (Colleagues willingly share their resources with me)

29) ฉันรู้สึกมั่นใจในการนำวิธีการสอนที่แตกต่างไปปฏิบัติ (I feel confident in implementing differentiated teaching methods)

30) ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในบทเรียน (Learners participate actively in the lesson)

31) ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learners participate in child-centred learning)

32) ผู้เรียนสามารถประเมินตนเองได้ (Learners are capable of self-assessment)

33) LSA และครูทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนทุกคน (LSAs and teachers work in synergy for the benefit of all learners)

34) โรงเรียนมีนโยบายการประเมินที่เหมาะสม (The school has an appropriate

assessment policy)

35) ผู้เรียนของเราได้รับประโยชน์จากการวิเคราะห์สคริปต์การสอบที่ถูกต้อง (Our learners benefit from the analysis of corrected exam scripts)

36) โรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริงตามค่าเฉลี่ยระดับชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ The (school sets realistic targets based on the national mean marks to raise performance)

37) ฉันพอใจกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนของเราในการสอบประจำปี/การสอบ SEC โดยคำนึงถึงบริบทเฉพาะของเรา (I am satisfied with the performance of our school in annual examinations/SEC exams taking into consideration our particular context)

3.School Climate บรรยากาศโรงเรียน

38) โรงเรียนส่งเสริมความมั่นใจและความนับถือตนเองของผู้เรียน (The school promotes confidence and self-esteem of learners)

39) โรงเรียนตอบสนองความต้องการของ (The school addresses the needs of)

- ผู้เรียนที่มีพรสวรรค์และมีความสามารถ (Gifted and talented learners)
- ผู้เรียนที่ต้องการการศึกษาพิเศษ (Learners with special educational needs)
- ผู้เรียนจากภูมิหลังทางสังคมที่ด้อยโอกาส (Learners from disadvantaged social backgrounds)
- ผู้เรียนจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมและภาษาที่หลากหลาย (Learners from diverse cultural and linguistic backgrounds)

40) โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนผู้เรียนทุกคน (The school has appropriate resources to support all learners)

41) ทรัพยากรมีการกระจายอย่างเป็นธรรมในหมู่พนักงาน (Resources are fairly distributed amongst staff)

42) โรงเรียนให้คำแนะนำส่วนบุคคลและอาชีพที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้เรียน (The school provides learners with effective personal and career guidance)

43) โปรแกรมการศึกษารายบุคคล (IEP) สำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นจะได้รับการอย่างสม่ำเสมอ (Individual educational programmes (IEPs) for learners with a statement of needs are updated regularly)

44) นโยบายการจัดการพฤติกรรมของโรงเรียนมีผลในการส่งเสริมพฤติกรรมที่ดี (The school's behaviour management policy is effective in promoting good behaviour)

45) ทางโรงเรียนจัดการปัญหาทางวินัยอย่างมั่นคงแต่เอาใจใส่ (The school handles disciplinary problems in a firm but caring manner)

46) โรงเรียนจัดการกับกรณีการกลั่นแกล้งในทันทีและมีประสิทธิภาพ (The school deals with cases of bullying immediately and effectively)

47) ฉันรู้สึกมีค่าที่โรงเรียน (I feel valued at school)

48) ฉันพอใจกับความพยายามของโรงเรียนในการจัดการกับการขาดเรียน (I am satisfied

with the school's efforts to tackle absenteeism)

49) เจ้าหน้าที่สนับสนุนโครงการริเริ่มของโรงเรียน (The staff supports school initiatives)

50) ฉันรู้สึกได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานของฉัน (I feel supported by my colleagues)

51) ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น (Learners participate actively in school organised activities)

52) โรงเรียนส่งเสริมความเคารพซึ่งกันและกันในหมู่พนักงาน (The school fosters mutual respect among staff members)

53) โรงเรียนส่งเสริมความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียน (The school fosters mutual respect among learners)

54) ผู้ปกครองติดตามความก้าวหน้าทางการศึกษาของบุตรอย่างสม่ำเสมอ (Parents regularly follow their child's educational progress)

55) ผู้ปกครองพร้อมให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียน (Parents readily cooperate with the school)

56) ผู้ปกครองเข้าร่วมงานวันพ่อแม่ (Parents attend parents' day)

57) ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางโรงเรียนจัดขึ้น (Parents participate in activities organised by the school)

58) ฉันรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานในโรงเรียน (I feel fulfilled working in my school)

Moran (2015) ได้กล่าวถึง ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ดังนี้

อำนาจครู: ผู้บริหารโรงเรียนนำครูสู่ความเป็นผู้นำ (Teacher empowerment: school administrators leading teachers to lead)

1) ฉันมีหน้าที่ติดตามความก้าวหน้า (I am given the responsibility to monitor progress)

2) ฉันทำงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นมืออาชีพ (I function in a professional environment)

3) ฉันเชื่อว่าฉันกำลังช่วยให้เด็ก ๆ กลายเป็นผู้เรียนที่เป็นอิสระ (I believe that I am helping kids become independent Learners)

4) ฉันควบคุมตารางเวลาในแต่ละวันได้ (I have control over daily schedules)

5) ฉันเชื่อว่าฉันมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ (I believe that I have the ability to get things done)

6) ฉันตัดสินใจเกี่ยวกับการนำโปรแกรมใหม่ในโรงเรียนไปใช้ (I make decisions about the implementation of new programs in school)

7) ฉันได้รับการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ (I am treated as a professional)

8) ฉันเชื่อว่าฉันมีประสิทธิภาพมาก (I believe that I am very effective)

9) ฉันเชื่อว่าฉันสร้างพลังให้นักเรียน (I believe that I am empowering students)

10) ฉันสามารถสอนได้ตามที่ฉันเลือก (I am able to teach as I choose)

11) ฉันมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร (I participate in staff development)

12) ฉันตัดสินใจเลือกครูคนอื่นในโรงเรียนของฉัน (I make decisions about the selection of other teachers for my school)

13) ฉันมีโอกาสเติบโตอย่างมืออาชีพ (I have the opportunity for professional growth)

14) ฉันมีความเคารพต่อเพื่อนร่วมงานของฉัน (I have the respect of my colleagues)

15) ฉันรู้สึกว่าฉันมีส่วนร่วมในโครงการสำคัญสำหรับเด็ก (I feel that I am involved in an important program for children)

16) ฉันมีอิสระในการตัดสินใจในสิ่งที่สอน (I have the freedom to make decisions on what is taught)

17) ฉันเชื่อว่าฉันกำลังมีผลกระทบ (I believe that I am having an impact)

18) ฉันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องงบประมาณของโรงเรียน (I am involved in school budget decisions)

19) ฉันทำงานที่โรงเรียนที่เด็ก ๆ มาก่อน (I work at a school where kids come first)

20) ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงานของฉัน (I have the support and respect of my colleagues)

21) ฉันอยากเห็นนักเรียนเรียนรู้ (I see students learn)

22) ฉันร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร (I make decisions about curriculum)

23) ฉันเป็นคนตัดสินใจ (I am a decision maker)

24) ฉันได้มีโอกาสสอนอาจารย์ท่านอื่น ๆ (I am given the opportunity to teach other teachers)

25) ฉันได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ (I am given the opportunity to continue learning)

26) ฉันมีฐานความรู้ที่แข็งแกร่งในด้านที่ฉันสอน (I have a strong knowledge base in the areas in which I teach)

27) ฉันเชื่อว่าฉันมีโอกาสเติบโตจากการทำงานทุกวันกับนักเรียน (I believe that I have the opportunity to grow by working daily with students)

28) ฉันรับรู้ว่าฉันมีโอกาสที่จะโน้มน้าวผู้อื่น (I perceive that I have the opportunity to influence others)

29) ฉันสามารถกำหนดตารางเวลาของตัวเองได้ (I can determine my own schedule)

30) ฉันมีโอกาสได้ร่วมงานกับครูคนอื่น ๆ ในโรงเรียนของฉัน (I have the opportunity to collaborate with other teachers in my school)

31) ฉันเข้าใจว่าฉันกำลังสร้างความแตกต่าง (I perceive that I am making a difference.)

32) อาจารย์ใหญ่ ครูคนอื่น ๆ และบุคลากรในโรงเรียนขอคำแนะนำจากฉัน (Principals,

other teachers, and school personnel solicit my advice)

33) ฉันเชื่อว่าฉันเก่งในสิ่งที่ทำ (I believe that I am good at what I do)

34) ฉันสามารถวางแผนตารางเวลาของตัวเองได้ (I can plan my own schedule)

35) ฉันรับรู้ว่าฉันมีผลกระทบต่อครูและนักเรียนคนอื่น (I perceive that I have an impact on other teachers and students)

36) คำแนะนำของฉันถูกร้องขอโดยผู้อื่น (My advice is solicited by others)

37) ฉันมีโอกาสสอนครูคนอื่น ๆ เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (I have an opportunity to teach other teachers about innovative ideas)

Mulford (2003) ได้กล่าวถึง ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ดังนี้

ผู้นำโรงเรียน: บทบาทที่ท้าทายและผลกระทบต่อครูและประสิทธิผลของโรงเรียน (School leaders: challenging roles and impact on teacher and school effectiveness)

1. ครู (Teacher)

1) สนับสนุนความสามารถส่วนรวม (foster collective capacities)

2) พนักงานบัฟเฟอร์จากแนวโน้มที่จะรู้สึกว่าต้องตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของรัฐบาลในการดำเนินการตามนโยบายอย่างครอบคลุม (Buffer staff from their tendency to feel they must respond comprehensively to government demands for policy implementation)

3) พัฒนาความสัมพันธ์ที่ปลอดภัยและเชื่อถือได้กับพนักงาน (Develop safe and trustful relationships with staff)

4) ให้การสนับสนุนเป็นรายบุคคลสำหรับพนักงาน (Provide individualised support for staff)

5) แสดงการสนับสนุนโดยยอมรับระดับเสียงรบกวนที่สูงขึ้นในชั้นเรียนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Show support by accepting higher levels of noise in cooperative learning classes)

6) ปลูกฝังผู้นำจากครู Cultivate leaders from the ranks of teachers

7) ท้าทายพนักงานให้คิดอย่างมีวิจารณญาณและสร้างสรรค์เกี่ยวกับการปฏิบัติของตน (Challenge staff to think critically and creatively about their practices)

8) อ่อนไหวต่อความกังวลของครู (Be sensitive to teacher concerns)

9) ช่วยครูจัดการกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่เพิ่มขึ้น (Help teachers deal with increased parental involvement)

10) ช่วยครูจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Help teachers deal with change)

11) จัดตั้ง PD เป็นกิจกรรมต่อเนื่องทั่วทั้งโรงเรียน (Establish PD as an ongoing school-wide activity)

12) ให้ข้อเสนอแนะกับครูเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงการเรียนการสอน (Provide feedback to teachers about how to improve instruction)

13) ความสำเร็จของรางวัล (Reward accomplishment)

2. โปรแกรมและคำแนะนำ (Programs and Instruction)

1) เป็นผู้นำการเรียนการสอนที่เป็นนวัตกรรมใหม่ (Be an innovative instructional leader)

2) รับทรัพยากร (Obtain resources)

3) ปรับความคิดริเริ่มจากส่วนกลางให้เข้ากับบริบทท้องถิ่น (adapt central initiatives to fit local context)

4) เน้นโปรแกรมวิชาการ (Sharpen the focus on academic program)

5) ตรวจสอบให้แน่ใจว่าครอบคลุมเนื้อหาและทักษะการทำข้อสอบ (Make sure content as well as test-taking skills are covered)

6) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน (Establish a focus on student learning)

7) รับรองโปรแกรมใหม่เพื่อช่วยในการดำเนินการตามนั้น (Endorse new programs in order to aid implementation of them)

8) ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนปรับปรุงโรงเรียนอย่างรอบคอบ (Carefully monitor/evaluate implementation of school improvement plans)

9) ส่งเสริมการติดตามความคืบหน้าของครูและนักเรียนอย่างรอบคอบ (Encourage careful monitoring of teacher and pupil progress)

10) รับมือกับผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นจากมาตรฐาน/การทดสอบของนักเรียน (Deal with potential negative effects of student standards/testing)

11) พัฒนาแผนการปรับปรุงโรงเรียนจากผลการสอบถามและไตร่ตรอง (Develop school improvement plans from results of inquiry and reflection)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School-Community Relations)

1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการศึกษาของบุตรหลาน (Fostes parents' involvement in the education of their children)

2) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม (Provide opportunities for parent involvement)

3) กำหนดนโยบายเปิดประตูสู่ผู้ปกครอง (Establish and open-door policy for parents)

4) ให้บริการสังคมแก่ชุมชน-ทำหน้าที่เป็นนักสังคมสงเคราะห์ (Provide a social service to community-act as social worker)

5) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่มีความหมาย (เช่น กับผู้จัดหาทรัพยากรที่มีศักยภาพ) (Foster meaningful relations (e.g., with potential resource suppliers))

6) โรงเรียนตลาด (market schools)

7) กระตือรือร้นในสภาโรงเรียน (become very active in school council)

8) เป็นผู้สนับสนุนที่แข็งแกร่งของสภาโรงเรียน (be a strong advocate of the school council)

9) ส่งเสริมให้สภานำวาระการสร้างขีดความสามารถมาปรับใช้ (encourage council to adopt a capacity-building agenda)

10) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในสภาโรงเรียน (assume a public relations role to get parents involved in school council)

11) สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (communicate with all stakeholders)

12) ทำให้การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นทางการ (formalise parent involvement)

Sebastian, Allensworth & Huang (2016) ได้กล่าวถึง ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ว่าบทบาทของภาวะผู้นำของครูในการที่อาจารย์ใหญ่มีอิทธิพลต่อการสอนในชั้นเรียนและการเรียนรู้ของนักเรียน (The Role of Teacher Leadership in How Principals Influence Classroom Instruction and Student Learning)

ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำในการสอน (Principal Instruction Leadership)

ผู้อำนวยการโรงเรียนนี้ (The principal at this school)

1. ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังของตนในการบรรลุเป้าหมายการสอน (Makes clear to the staff his or her expectations for meeting instructional goals)

2. สื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับโรงเรียนของเรา (Communicates a clear vision for our school)

3. เข้าใจวิธีที่เด็กเรียนรู้ (Understands how children learn)

4. กำหนดมาตรฐานระดับสูงสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน (Sets high standards for student learning)

5. สร้างความตระหนักให้ครูนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ (Presses teachers to implement what they have learned in professional development)

6. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียนอย่างระมัดระวัง (Carefully tracks student academic progress)

7. รู้ว่าเกิดอะไรขึ้นในห้องเรียนของฉัน (Knows what's going on in my classroom)

8. ร่วมวางแผนการสอนกับทีมครู (Participates in instructional planning with teams of teachers)

ความไว้วางใจผู้อำนวยการโรงเรียน (Teacher-principal trust)

1. ผู้อำนวยการให้ความสนใจเป็นส่วนตัวในการพัฒนาวิชาชีพของครู (The principal takes a personal interest in the professional development of teachers)

2. ฉันเชื่อในตัวผู้อำนวยการหรือในคำพูดของเขา (I trust the principal at his or her word)

3. เป็นเรื่องง่ายในการหารือกับผู้อำนวยการโรงเรียนเกี่ยวกับความรู้สึก ความกังวล และความคับข้องใจ (It is okay in this school to discuss feelings, worries, and frustrations with the principal)

4. ผู้อำนวยการมีความสนใจส่วนตัวในการพัฒนาวิชาชีพครู (The principal takes a personal interest in the professional development of teachers)

5. ผู้อำนวยการดูแลสวัสดิการส่วนตัวของคณาจารย์ (The principal looks out for the

personal welfare of the faculty members)

6. ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับความต้องการของเด็กก่อนผลประโยชน์ส่วนตัวและทางการเมือง (The principal places the needs of children ahead of personal and political interests)

7. ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งทำให้โรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่น (The principal at this school is an effective manager who makes the school run smoothly)

ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership)

1. รับสมัครบุคลากรมืออาชีพใหม่ (Hiring new professional personal)

2. การวางแผนการเงินโรงเรียนใช้ดุลยพินิจอย่างไร (Planning how discretionary school funds should be used)

3. การกำหนดหนังสือและสื่อการสอนอื่น ๆ ที่ใช้ในห้องเรียน (Determining books and other instructional materials used in classrooms)

4. การจัดทำหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนการสอน (Establishing the curriculum and instructional program)

5. การกำหนดเนื้อหาของโปรแกรมที่ให้บริการ (Determining the content of in-service programs)

6. การกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมนักศึกษา (Setting standards for student behavior)

ชุมชนมืออาชีพ (Professional community)

ความรับผิดชอบร่วมกัน (Collective responsibility)

1.ช่วยกันรักษาวินัยทั้งโรงเรียน ไม่ใช่แค่ห้องเรียน (help maintain discipline in the entire school, not just their classroom)

2. รับผิดชอบในการปรับปรุงโรงเรียนร่วมกัน (Take responsibility for improving the school)

3.รับผิดชอบช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด (Feel responsible to help each other do their best)

4.รับผิดชอบนักเรียนทุกคนให้ได้เรียนรู้ (Feel responsible that all students learn)

5.รับผิดชอบในการช่วยให้นักเรียนพัฒนาการควบคุมตนเอง (Feel responsible for helping students develop self-control)

6.รับผิดชอบเมื่อนักเรียนในโรงเรียนนี้ล้มเหลว (Feel responsible when students in this school fail)

การปฏิบัติร่วมกัน (Collaborative practice)

1.สังเกตห้องเรียนของครูคนอื่นเพื่อเสนอความคิดเห็น (Observed another teacher's classroom to offer feedback)

2.รับการสังเกตห้องเรียนของครูอีกห้องหนึ่งเพื่อรับแนวคิดสำหรับการสอนของคุณ

(Observed another teacher's classroom to get ideas for your own instruction)

3.ศึกษาข้อมูลการประเมินนักเรียนร่วมกับครูคนอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจด้านการสอน (Gone over student assessment data with other teachers to make instructional decisions)

4.ทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาสื่อหรือกิจกรรมสำหรับชั้นเรียนโดยเฉพาะ (Worked with other teachers to develop materials or activities for particular classes)

5.ทำงานเกี่ยวกับกลยุทธ์การสอนกับครูคนอื่น ๆ (Worked on instructional strategies with other teachers)

นวัตกรรมครู (Teacher innovation)

1.กำลังพยายามปรับปรุงการสอนของพวกเขาจริง ๆ (Are really trying to improve their teaching)

2.เต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อทำให้โรงเรียนนี้ดีขึ้น (Are willing to take risks to make this school better)

3.มีความกระตือรือร้นที่จะลองแนวคิดใหม่ ๆ (Are eager to try new ideas)

4.ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนให้ "ยืด" และ "เติบโต" (All teachers are encouraged to "stretch" and "grow")

5.ในโรงเรียนแห่งนี้ ครูกำลังเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (In this school, teachers are continually learning and seeking new ideas)

บทสนทนาสะท้อน (Reflective dialogue)

1.ครูพูดคุยเกี่ยวกับการสอนในห้องรับรองครู การประชุมคณะ ฯลฯ (Teachers talk about instruction in the teachers' lounge, faculty meetings, etc.)

2.ครูในโรงเรียนนี้แบ่งปันและหารือเกี่ยวกับงานของนักเรียนกับครูคนอื่น ๆ (Teacher in this school share and discuss student work with other teachers)

ปีการศึกษานี้ คุณหารือกับเพื่อนร่วมงานบ่อยแค่ไหนเกี่ยวกับ: This school year, how often have you had conversations with colleagues about

3.อะไรช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้ดีที่สุด (What helps students learn the best)

4.การพัฒนาหลักสูตรใหม่ (Development of new curriculum)

5.เป้าหมายของโรงเรียน (The goals of this school)

6.การจัดการความประพฤติในห้องเรียน (Managing classroom behavior)

ครูใหม่กับสังคมเพื่อนร่วมงาน (New teacher socialization)

1.ครูที่มีประสบการณ์ให้ข้อสังเกตและสะท้อนข้อมูลให้กับครูใหม่ ฯลฯ (Experienced teachers invite new teachers into their rooms to observe, give feedback, etc.)

2.คณาจารย์พยายามอย่างรอบครอบเพื่อให้ครูใหม่รู้สึกยินดีกับที่นี่ (A conscious effort is made by faculty to make new teachers feel welcome here)

ทรัพยากรมนุษย์และสังคมในชุมชน (Community human and social resource)

ทรัพยากรมนุษย์และสังคม (Human and social resource)

1. ผู้ใหญ่สามารถรู้ได้ว่าใครคือเด็กในท้องถิ่น (Adults in this neighborhood know

who the local children are)

2. ในระหว่างวัน เด็กสามารถเล่นในสวนสาธารณะหรือสนามเด็กเล่นได้อย่างปลอดภัย (During the day, it is safe for children to play in the local park or playground)

3. ผู้คนสามารถไว้ใจได้ (People in this neighborhood can be trusted)

4. มีผู้ใหญ่อยู่ประจำ เด็กสามารถมองหาได้ทันที (There are adults in this neighborhood that children can look up to)

5. อุปกรณ์และอาคารในบริเวณใกล้เคียง สวนสาธารณะ หรือสนามเด็กเล่นได้รับการดูแลอย่างดี (The equipment and buildings in the neighborhood, park, or playground are well kept local)

คุณภาพของโปรแกรม (Quality of programs)

คุณภาพการพัฒนาอย่างมืออาชีพ (Professional development quality)

Overall, my professional development experiences this year have: โดยรวมแล้วประสบการณ์การพัฒนามืออาชีพของฉันในปีนี้มี

1. ได้รับการสนับสนุนและจดจ่อกันอย่างต่อเนื่องแทนที่จะใช้เวลาอันสั้นและไม่เกี่ยวข้อง (Been sustained and coherently focused, rather than shortterm and unrelated)

2.รวมถึงเวลาพอที่จะคิดอย่างรอบคอบ ลอง และประเมินความคิด (Included enough time to think carefully about, try, and evaluate ne ideas)

3.เชื่อมต่ออย่างใกล้ชิดกับแผนการปรับปรุงโรงเรียนของฉัน (Been closely connected to my school's improvement plan)

4.รวมโอกาสในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนของฉัน (Included opportunities to work productively with colleagues in my school)

5.รวมโอกาสในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับครูจากโรงเรียนอื่น ๆ (Included opportunities to work productively with teachers from other schools)

การเชื่อมโยงโปรแกรม (Program coherence)

1.เมื่อเราเริ่มโปรแกรมใหม่เราติดตามเพื่อให้แน่ใจว่ากำลังทำงานอยู่ (Once we start a new program, we follow up to make sure that it's working)

2.เรามีโปรแกรมที่แตกต่างกันมากมายในโรงเรียนนี้ที่ฉันไม่สามารถติดตามพวกเขาทั้งหมดได้ (We have so many different programs in this school that I can't keep track of them all)

3.มีโปรแกรมพิเศษมากมายมาที่โรงเรียนนี้ (Many special programs come and go at this school)

4.หลักสูตรการเรียนการสอนและสื่อการเรียนรู้ได้รับการประสานงานอย่างดีในระดับเกรดที่แตกต่างกันที่โรงเรียนนี้ (Curriculum, instruction, and learning materials are well coordinated across the different grade levels at this school)

5.มีความสม่ำเสมอในหลักสูตรการเรียนการสอนและสื่อการเรียนการเรียนรู้ในหมู่ครูในระดับเกรดเดียวกันที่โรงเรียนนี้ (There is consistency in curriculum, instruction, and learning materials among teachers in the same grade level at this school)

สภาพภูมิอากาศการเรียนรู้ (Learning climate)

พฤติกรรมของเพื่อน (Behavior of peers)

1.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันไม่สนใจกันจริง ๆ (Most students in my school don't really care about each other)

2.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันชอบเอาเปรียบคนอื่น (Most students in my school like to put others down)

3.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันช่วยกันเรียนรู้ (Most students in my school help each other learn)

4.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันเข้ากันได้ไม่ค่อยดี (Most students in my school don't get along together very well)

5.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันต้องระวังตัวเอง (Most students in my school must look out for themselves)

6.นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของฉันปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ (Most students in my school treat each other with respect)

ความปลอดภัยของโรงเรียน (School safety)

คุณรู้สึกปลอดภัยแค่ไหน (How safe do you feel)

1. นอกโรงเรียน (Outside around the school)

2. เดินทางระหว่างบ้านและโรงเรียน (Traveling between home and school)

3. ในห้องโถงและห้องน้ำของโรงเรียน (In the hallways and bathrooms of the school)

4. ในชั้นเรียนของคุณ (In your classes)

คุณภาพการเรียนการสอนในชั้นเรียน (Quality of classroom instruction)

ความชัดเจนของหลักสูตร (Course clarity)

1.ฉันเรียนรู้มากมายจากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานของฉัน (I learn a lot from feedback on my work)

2.มันชัดเจนสำหรับฉันในสิ่งที่ฉันต้องทำเพื่อรับเกรดดี (It's clear to me what I need to do to get a good grade)

3.งานที่เราทำในชั้นเรียนคือการเตรียมการทดสอบที่ดี (The work we do in class is good preparation for the test)

4.การบ้านที่ได้รับมอบหมายช่วยให้ฉันเรียนรู้เนื้อหาหลักสูตร (The homework assignments help me to learn the course material)

5.ฉันรู้ว่าในห้องเรียนครูต้องการให้ฉันตั้งใจเรียน (I know what my teacher wants me to learn in this class)

การมีส่วนร่วมของนักเรียน (Student engagement)

1.ฉันมักจะตั้งตารอในห้องเรียน (I usually look forward to this class)

2.ฉันทำงานหนักในห้องเรียนเพื่อให้การเรียนดีที่สุด (I work hard to do my best in this class)

3.หัวข้อที่เรากำลังศึกษาน่าสนใจและท้าทาย (The topics we are studying are interesting and challenging)

งานในชั้นเรียนที่ท้าทาย (Challenging class work)

How often do your students do the following นักเรียนของคุณทำสิ่งต่อไปนี้บ่อยแค่ไหน

1. คลาสนี้ทำให้คิดได้จริง ๆ (This class really makes me think)

2. วิชานี้เรียนเยอะจริง ๆ (I'm really learning a lot in this class)

3. คาดหวังให้ทุกคนตั้งใจทำงาน (Expects everyone to work hard)

4. คาดหวังให้ฉันทำดีที่สุดตลอดเวลา (Expects me to do my best all the time)

5. อยากให้เราเป็นนักคิดที่ดีขึ้น ไม่ใช่แค่ท่องจำ (Wants us to become better thinkers, not just memorize things)

ความนิยม ในชั้นเรียนของคุณ (In your class, hot often)

6. คุณเป็นคนชอบท้าทายไหม (Are you challenged)

7. คุณต้องทำงานหนักถึงจะได้ดี (Do you have to work hard to do well)

8. ครูถามคำถามยากในการทดสอบหรือไม่ (Does the teacher ask difficult questions on tests)

9. ครูตอบคำถามที่ยากในชั้นเรียนหรือไม่ (Does the teacher ark difficult questions in class)

ความเป็นตัวตนของครู (Teacher personalism)

ครูประจำชั้นนี้ (The teacher for this class)

1. ช่วยให้ฉันทันเพื่อน ๆ ถ้าฉันช้า (Helps me catch up if I am behind)

2. ยินดีให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษในเรื่องงานโรงเรียนหากจำเป็น (Is willing to give extra help on schoolwork if I need it)

3. แจ้งให้ทราบถ้าฉันมีปัญหาในการเรียนรู้ (Notices if I have trouble learning)

4. ให้คำแนะนำเป็นพิเศษ ฉันสามารถปรับปรุงงานของฉันได้ (Gives me specific suggestions about bow I can improve my work in this class)

5. อธิบายสิ่งต่าง ๆ ถ้าฉันไม่เข้าใจบางสิ่งในชั้นเรียน (Explains things in a different way if I don't understand something in class)

โดยสรุป จากผลการศึกษาแนวทางการประเมินผลความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู จากทัศนะของ education Website (n.d.), Moran K. (2015), Mulford (2003) และ Sebastian, Allensworth & Huang (2016) และจากผลการศึกษาลักษณะหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในหัวข้อ 2.3.3 จากทัศนะของ Knerl (2019), Hinn (2017), The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.), School Streams Website (2019), Keane (2015), Perkins-Gough (2020), Schwartz (2016), Davies (2020), Elias (2014), Brooke (2017), Driscoll (2020), Lathan (2020), Lynch (2016), Edith Cowan University Website (2019), School of Education, MSchool of Education, Mills,

(n.d.) และ Meyor (n.d.) **ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นหลัก**เพื่อการประเมินผลความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไว้เป็นเบื้องต้น 5 ประเด็นหลัก โดยแต่ละประเด็นหลักได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อจะใช้เป็นแนวในการสร้างข้อคำถามในแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ร่วมกับผู้ร่วมวิจัยในช่วงปฏิบัติการในภาคสนาม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีภาวะผู้นำของครู ดังนี้ เช่น มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน สนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ มีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้

2. แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of Education in the 21St Century) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ เช่น ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R8C จัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่ ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน ส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน ส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน และจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์

3. ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ(Skills to Design Inspiring Learning Experiences) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจดังนี้ เช่น มีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

4. ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team Building and Collaboration Skills) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ดังนี้ เช่น มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา มีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา มีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน ได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน และมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกับผู้เรียน

5. ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้ เช่น เรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill) มีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill) และมีทัศนคติแบบพร้อม

ที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.4 บริบทของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร : พื้นที่ในการวิจัย

2.4.1 ประวัติความเป็นมาการก่อตั้งโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2527 ที่ตั้ง เลขที่ 78 หมู่ 11 ถนนมลิวรรณ ตำบลนาเพียง อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40130 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถนนหมายเลข 12 เส้นทางอำเภอชุมแพ-ขอนแก่น ห่างจากจังหวัดขอนแก่น 53 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอชุมแพ 25 กิโลเมตร มีพื้นที่ 41 ไร่ ปัจจุบันเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเขตพื้นที่บริการรับผิดชอบ 4 ตำบล ได้แก่ ตำบลนาเพียง ตำบลขัวเรียง ตำบลหนองเสาเล้า ตำบลโนนอุดม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 17 ห้องเรียน มีนักเรียน จำนวน 568 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 14 ห้องเรียน มีนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 462 คน รวมทั้งสิ้น ห้องเรียน 31 ห้อง นักเรียน 1,010 คน ปัจจุบันมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 52 คน มีนายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร จัดการศึกษามุ่งสู่มาตรฐานสากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล
2. พัฒนาผู้เรียนเที่ยบเคียงมาตรฐานสากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ส่งเสริมครูให้เป็นครูมืออาชีพ
4. พัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA
5. พัฒนาแหล่งเรียนรู้สื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศ
6. ส่งเสริมเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ

เป้าประสงค์ (Goals)

1. มีหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล
2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เที่ยบเคียงมาตรฐานสากล
3. ครูเป็นครูมืออาชีพ
4. มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA
5. มีแหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ
6. มีภาคีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เทียบเคียงมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA

อัตลักษณ์ (Identity) มารยาทดี วิถีพอเพียง

เอกลักษณ์ (Uniqueness) โรงเรียนน่าอยู่ คู่คุณธรรม

คำขวัญประจำโรงเรียน เรียนดี มีวินัย ใจสู้ รู้งาน ประสานชุมชน

ปรัชญาของโรงเรียน การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

2.4.2 กระบวนการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

การบริหารและการจัดการศึกษามีความท้าทายหลายด้าน ยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป โดยที่ต้องนำพาคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ด้วยการกำกับ ดูแล พัฒนาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ทุกคนดำรงอยู่ได้ใน**ชีวิตปกติวิถีใหม่ (New Normal)** อย่างมีความสุข โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ยึดนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น SIAO SMART MODEL นโยบาย จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเชื่อมโยงนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ตามบริบทโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร บริหารจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการ มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ มีคณะกรรมการกำกับ ส่งเสริม คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการสมาคมผู้ปกครอง ครูและศิษย์เก่าโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ดังภาพข้างล่างนี้



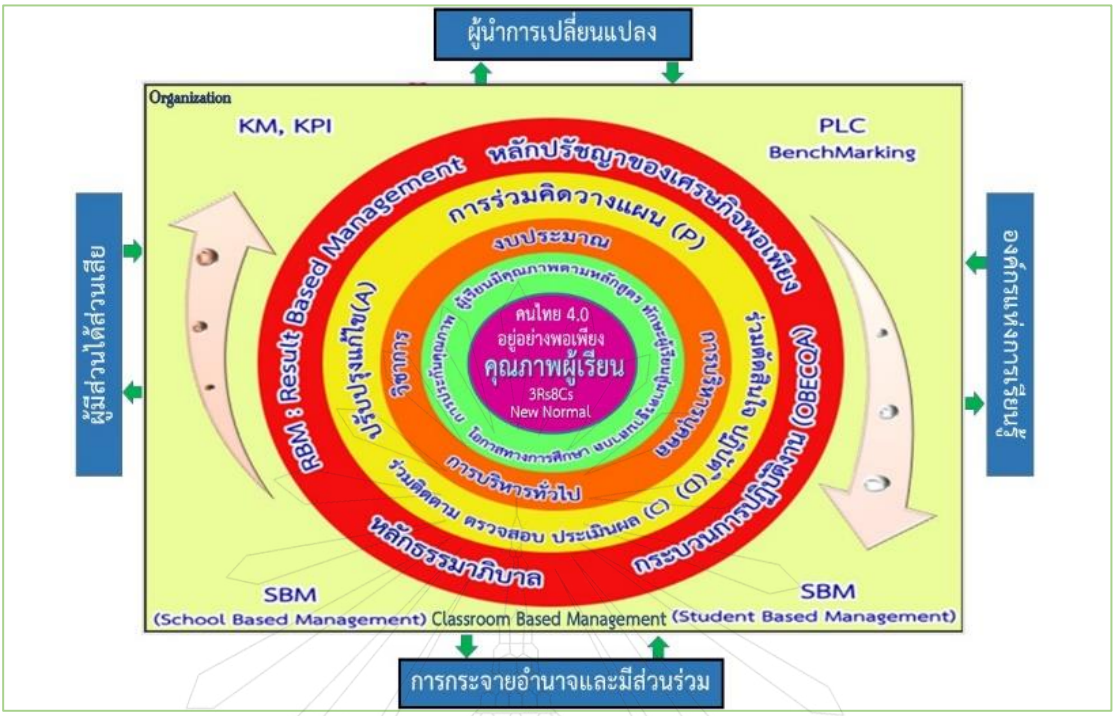
ภาพที่ 2.5 การบริหารโดยใช้ ICT เป็นฐานในรูปแบบของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

การบริหารจัดการโดยใช้ ICT เป็นฐาน ในรูปแบบของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

เข้าใจ บริบท โครงสร้างโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร จุดมุ่งหมาย (วิสัยทัศน์, พันธกิจ เป้าประสงค์, กลยุทธ์, จุดเน้น, ผลลัพธ์) กระบวนการปฏิบัติงาน (ทฤษฎีการบริหาร เครื่องมือ วิธีการ PLC การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริการ การจัดการความปลอดภัย: 3ป)

เข้าถึง เจตคติที่ดีต่อองค์กร คิดบวก ความต้องการจำเป็น มุ่งพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน การจัดการความรู้ พัฒนาครูมืออาชีพ ทักษะทางด้านวิชาการ ทวิศึกษา ส่งเสริมความเป็นเลิศนักเรียน ทำงานอย่างมีความสุข การดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นเลิศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ประสานเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พัฒนา ครู ผู้เรียน กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา (Result Based Management: RBM) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยหลัก 2 เงื่อนไข 3 หลักการ 4 มิติ ที่ใช้ความเข้าใจ การเข้าถึง และการพัฒนาเป็นแนวทาง อาศัยหลักการมีส่วนร่วม เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) การประกันคุณภาพการศึกษา บริหารจัดการโดยใช้ ICT เป็นฐาน ในรูปแบบของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลของงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร มีทักษะในศตวรรษที่ 21 (3R8C) ภาษา เทคโนโลยีดิจิทัล สิทธิและโอกาสทางการศึกษา เกิดอาชีพมีรายได้ พึ่งพาตัวเองได้ ปลอดภัยจากภัยพิบัติ ดำรงอยู่ได้ใน **ชีวิตปกติวิถีใหม่ (New Normal)** อย่างมีความสุข ผลลัพธ์คนไทย 4.0 **มุ่งสู่มาตรฐานสากล** ภาพให้เห็นถึงมิติความสัมพันธ์ เป้าหมายร่วมกันคือ **คุณภาพผู้เรียน** ตามวงจรคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้



ภาพที่ 2.6 วงจรคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ “คุณภาพผู้เรียน”

การบริหารจัดการศึกษาใช้ ICT เป็นฐาน ในรูปแบบของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร มีกระบวนการเป็นองค์ประกอบ คือ กระบวนการผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ การกระจายอำนาจและมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำกับและส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาอีกชั้น เพื่อให้การบริหารกิจการผู้เรียน กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็นเลิศ มีเป้าหมายร่วมกันคือ “คุณภาพผู้เรียน” คนไทย 4.0 อยู่อย่างพอเพียง มีทักษะ 3R8C ดำรงอยู่ได้ชีวิตปกติวิถีใหม่ (New Normal) อย่างมีความสุข มุ่งสู่มาตรฐานสากล

2.4.3 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา

2.4.3.1 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563

ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาถือเป็นข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่สถานศึกษาจะต้องนำไปวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อสรุปนำไปสู่การเชื่อมโยงหรือสะท้อนภาพความสำเร็จกับแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้น จากผลการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถสรุปผลการประเมินในภาพรวมของจุดเด่น จุดควรพัฒนาของแต่ละมาตรฐานพร้อมทั้งแนวทางการพัฒนาในอนาคตเพื่อให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้นและความต้องการช่วยเหลือ ดังนี้

สรุปผล ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report: SAR) ประจำปีการศึกษา 2563 ซึ่งมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report: SAR)

มาตรฐาน	ระดับคุณภาพ	ค่าเป้าหมายบรรลุ/ไม่บรรลุ
มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน	ยอดเยี่ยม	บรรลุ
1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน	ดีเลิศ	บรรลุ
1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	ยอดเยี่ยม	บรรลุ
มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ	ยอดเยี่ยม	บรรลุ
มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ดีเลิศ	บรรลุ
สรุปภาพรวม	ดีเลิศ	บรรลุ

จากตารางสรุปผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report: SAR) ประจำปีการศึกษา 2563 สถานศึกษาได้วิเคราะห์ความเชื่อมโยงผลการประเมิน ในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการ และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สู่มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน พบว่าผลจากการดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา พ.ศ. 2561-2564 แผนปฏิบัติการประจำปี 2563 โดยมีรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาครบถ้วน และมีการนำสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและบริบทของสถานศึกษา นอกจากนี้เพื่อรักษาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น โรงเรียนได้กำหนดแผนพัฒนาและแนวทางเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions) ในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคือ “โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร จัดการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีพันธกิจ (Mission) พัฒนาหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล พัฒนาผู้เรียนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมครูให้เป็นครูมืออาชีพ พัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA พัฒนาแหล่งเรียนรู้สื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศ ส่งเสริมเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วย 4 กลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เทียบเคียงมาตรฐานสากล กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA โรงเรียนมีแผนพัฒนาเพื่อให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น/มีแนวทางรักษาระดับมาตรฐานให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

และยั่งยืนตามแผนพัฒนาโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารสู่มาตรฐานสากล และแผนพัฒนาโครงการกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ส่งผลให้ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self–Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2563 ของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการ อยู่ในระดับคุณภาพ ยอดเยี่ยม และ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับคุณภาพ ดีเลิศ สู่มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน อยู่ในระดับคุณภาพ ยอดเยี่ยม

จุดเด่น

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1. ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่าน เขียน สื่อสารและการคิดคำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้นในระดับยอดเยี่ยม และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณญาณและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา ระดับดีเลิศ นักเรียนกล้าแสดงออก ร่าเริงแจ่มใส สุขภาพแข็งแรง และเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมตามที่สถานศึกษากำหนด

2. ผู้เรียนอ่านหนังสือออก รวมทั้งสามารถเขียนเพื่อการสื่อสารได้ สามารถใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

3. ผู้เรียนมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสมรรถภาพทางกายและน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์ มีระเบียบวินัยจนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับของชุมชนโดยรอบในเรื่องความมีวินัย เคารพกฎกติการะเบียบของสังคม เช่น การเข้าคิวขึ้นรถโดยสารสาธารณะ การเดินทางข้ามถนนโดยใช้สะพานลอย เป็นต้น

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

1. ผู้บริหารมีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น มีหลักการบริหาร สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน และคณะกรรมการสถานศึกษามีความตั้งใจ และมีความพร้อมในการปฏิบัติตามหน้าที่ ตามบทบาท

2. โรงเรียนมีการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบ โรงเรียนได้ใช้เทคนิคการประชุมที่หลากหลายวิธี เช่น การประชุมแบบมีส่วนร่วม การประชุมระดมสมอง การประชุมกลุ่ม เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการปรับแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับผลการจัดการศึกษา สภาพปัญหา ความต้องการพัฒนา และนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรของสถานศึกษา ครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ มีการดำเนินการนิเทศกำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงาน และการจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษา และโรงเรียนได้ใช้กระบวนการวิจัยในการรวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นฐานในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1. ครูพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความตั้งใจ มุ่งมั่น ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มเวลาและความสามารถ

2. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนแสวงหาความรู้จากสื่อเทคโนโลยีด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. ครูให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนเรียนรู้การคิด ได้ปฏิบัติจริงด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

5. ผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครูทุกคนได้รับการตรวจประเมินและคำแนะนำจากคณะกรรมการวิจัย

จุดควรพัฒนา

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1. ครูควรจัดกิจกรรมการการเรียนการสอนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดโดยเฉพาะมาตรฐานตัวชี้วัดที่ได้คะแนนต่ำ

2. ครูทำสื่อและนวัตกรรมที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ให้สูงขึ้น

3. การวัดและประเมินผลควรสอดคล้องกับมาตรฐาน/ตัวชี้วัดและหลากหลายเป็นแนวเดียวกับการสอบระดับชาติ

4. ควรให้นักเรียนได้ทำโครงงานทุกรายวิชาและทุกระดับชั้นเพื่อเน้นทักษะกระบวนการคิดและลงมือปฏิบัติให้นักเรียนเกิดทักษะและนำมาใช้ในการเรียนและการทำแบบทดสอบเป็นการสร้างทักษะการคิดอย่างต่อเนื่อง

5. พัฒนา ส่งเสริมนักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศภาษาที่สองให้แก่นักเรียน

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

1. ดำเนินการพัฒนาการใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษามากขึ้น กำหนดแนวทาง เป้าหมายการพัฒนางานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

2. ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

3. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนมากขึ้น

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1. ควรส่งเสริม พัฒนาให้มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ให้ชัดเจน และครูมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

2. ครูควรจัดกิจกรรมเน้นให้ผู้เรียนได้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์อย่างหลากหลายและใช้แห่งเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง (Active Learning) ในรูปแบบโครงงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3. ควรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างสถานศึกษาและผู้ปกครองให้มากยิ่งขึ้น เพื่อนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ

4. ครูควรจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในระดับชั้นม.1-ม.3 ให้สามารถนำเสนอ อภิปรายแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างสมเหตุสมผล และมีทักษะในการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

5. ครูควรจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้มีพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีต่อความเป็นไทย ไม่หลงใหลกับค่านิยมต่างชาติ จนเกิดการลอกเลียนแบบ ทำให้ลืมวัฒนธรรมอันดีงามของไทย

6. ครูควรจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และฝึกให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์หาความรู้จาก

แหล่งเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยีให้มากขึ้น และพัฒนาสื่อแหล่งเรียนรู้ จัดเตรียมห้องปฏิบัติการให้อยู่ในสภาพดี และพร้อมใช้งานเสมอ

7. ควรวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และธรรมชาติวิชา

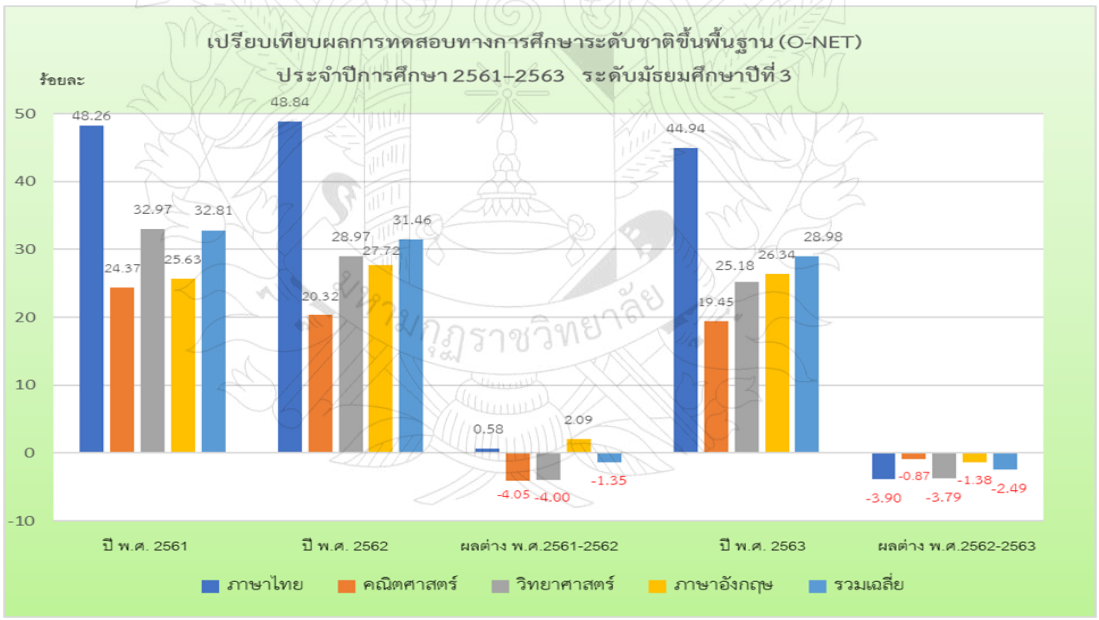
8. ครูควรนำภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้

2.4.3.2 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)

1) ผลการสอบ O-NET นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561-2563

ตารางที่ 2.2 ผลการสอบ O-NET นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561-2563

รายวิชา	ปี พ.ศ. 2561	ปี พ.ศ. 2562	ผลต่าง 2561-2562	ปี พ.ศ. 2563	ผลต่าง 2562-2563
ภาษาไทย	48.26	48.84	0.58	44.94	-3.90
คณิตศาสตร์	24.37	20.32	-4.05	19.45	-0.87
วิทยาศาสตร์	32.97	28.97	-4.00	25.18	-3.79
ภาษาอังกฤษ	25.63	27.72	2.09	26.34	-1.38
รวมเฉลี่ย	32.81	31.46	-1.35	28.98	-2.49



ภาพที่ 2.7 เปรียบเทียบผลสอบ O-net นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561-2563

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายกลุ่มสาระการเรียนรู้เทียบกับค่าเฉลี่ยระดับประเทศ ได้ดังนี้

- กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ค่าเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยเท่ากับ 44.94 ซึ่ง

ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ คือ 54.29 ข้อเสนอจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ: สทศ ว่า สาระการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรเร่งพัฒนาเนื่องจากคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตามลำดับคือ (1) การอ่าน (2) วรรณคดีและวรรณกรรม (3) การฟัง การดูและการพูด (4) การเขียน (5) หลักการใช้ภาษาไทย

- กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ค่าเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ เท่ากับ 19.45 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ คือ 25.46 ข้อเสนอจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ: สทศ ว่า สาระการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรเร่งพัฒนาเนื่องจากคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตามลำดับคือ (1) จำนวนและการดำเนินการ (2) การวัด (3) เลขาคณิต (4) การวิเคราะห์ข้อมูลและความน่าจะเป็น (5) บูรณาการ (6) พีชคณิต

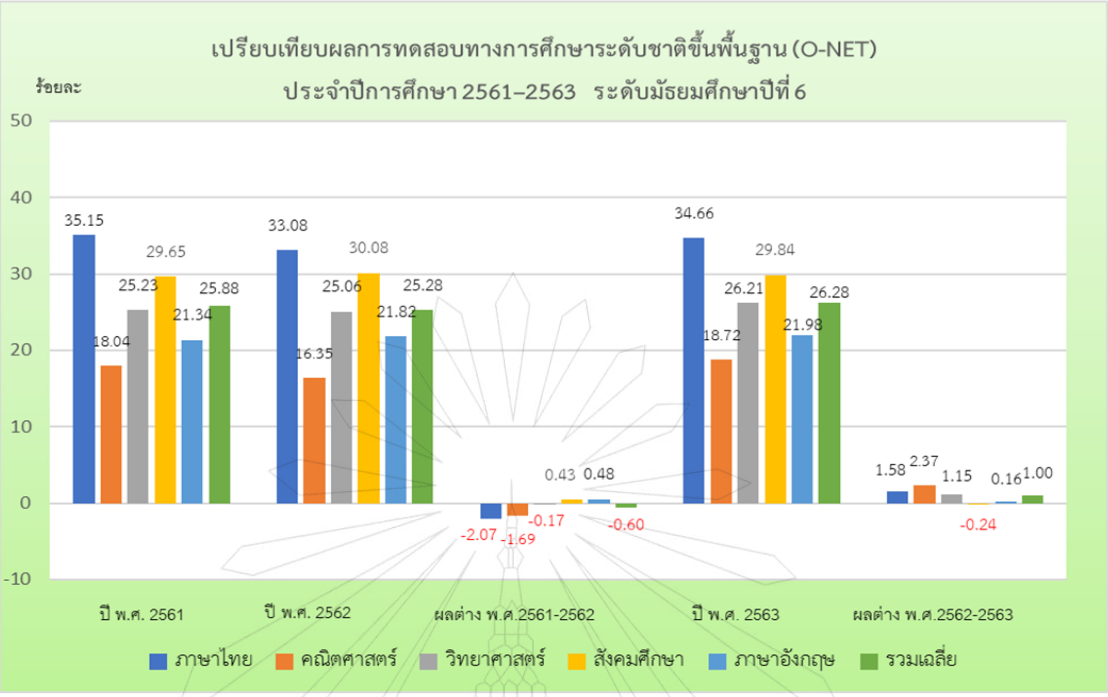
- กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ค่าเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ เท่ากับ 25.18 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ คือ 29.89 ข้อเสนอจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ: สทศ ว่า สาระการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรเร่งพัฒนาเนื่องจากคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตามลำดับคือ (1) ชีวิตแบสิ่งแวดล้อม (2) สิ่งมีชีวิตกับกระบวนการดำรงชีวิต (3) บูรณาการ (4) แรงและการเคลื่อนที่ (5) ดาราศาสตร์และอวกาศ (6) สารและสมบัติของสาร (7) พลังงาน

- กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ค่าเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเท่ากับ 26.34 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ คือ 34.38 ข้อเสนอจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ: สทศ ว่า สาระการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรเร่งพัฒนาเนื่องจากคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตามลำดับคือ (1) ภาษาและวัฒนธรรม (2) ภาษาเพื่อการสื่อสาร

2) ผลการสอบ O-NET นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561-2563

ตารางที่ 2.3 ผลการสอบ O-NET นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561-2563

รายวิชา	ปี พ.ศ. 2561	ปี พ.ศ. 2562	ผลต่าง 2561-2562	ปี พ.ศ. 2563	ผลต่าง 2562-2563
ภาษาไทย	35.15	33.08	-2.07	34.66	1.58
คณิตศาสตร์	18.04	16.35	-1.69	18.72	2.37
วิทยาศาสตร์	25.23	25.06	-0.17	26.21	1.15
สังคมศึกษา	29.65	30.08	0.43	29.84	-0.24
ภาษาอังกฤษ	21.34	21.82	0.48	21.98	0.16
รวมเฉลี่ย	25.88	25.28	-0.60	26.28	1.00



ภาพที่ 2.8 เปรียบเทียบผลสอบ O-net นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561-2563

พิจารณาค่าเฉลี่ยรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ปี 2563 เทียบกับปี 2562 จะเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยระดับประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ค่าเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยเท่ากับ 34.66 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ คือ 44.36 ข้อเสนอจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ: สทศ ว่า สาระการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรเร่งพัฒนาเนื่องจากคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตามลำดับคือ (1) สาระที่ 2 การเขียน มาตรฐาน ท 2.1 (2) สาระที่ 1 การอ่าน มาตรฐาน ท 1.1 (3) สาระที่ 5 วรรณคดีและวรรณกรรม มาตรฐาน ท 5.1 (4) สาระที่ 4 หลักการใช้ภาษาไทย มาตรฐาน ท 4.1 (5) สาระที่ 3 การผัง การดู และการพูดมาตรฐาน ท 3.1

- กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ค่าเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์เท่ากับ 18.72 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ คือ 26.04 ข้อเสนอจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ: สทศ ว่า สาระการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรเร่งพัฒนาเนื่องจากคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตามลำดับคือ (1) สาระที่ 1 จำนวนและการดำเนินการ มาตรฐาน ค 1.2 (2) สาระที่ 3 เรขาคณิต มาตรฐาน ค 3.1 (3) สาระที่ 1 จำนวนและการดำเนินการ มาตรฐาน ค 1.1 (4) บูรณาการ (5) สาระที่ 3 เรขาคณิต มาตรฐาน ค 3.2

- กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ค่าเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เท่ากับ 26.21 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ คือ 32.68 ข้อเสนอจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ: สทศ ว่า สาระการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรเร่งพัฒนาเนื่องจากคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตามลำดับคือ (1) สาระที่ 4 เทคโนโลยี มาตรฐาน ว 4.2 (2) สาระที่ 1 วิทยาศาสตร์ชีวภาพ มาตรฐาน ว 1.1 (3) สาระที่ 4 เทคโนโลยี มาตรฐาน ว 4.1 (4) สาระที่ 3

วิทยาศาสตร์โลกและอวกาศ มาตรฐาน ว 3.1 (5) สาระที่ 1 วิทยาศาสตร์ชีวภาพ มาตรฐาน ว 1.3 (6) สาระที่ 1 วิทยาศาสตร์ชีวภาพ มาตรฐาน ว 1.2 (7) สาระที่ 3 วิทยาศาสตร์โลก และอวกาศ มาตรฐาน ว 3.2 (8) สาระที่ 2 วิทยาศาสตร์กายภาพ มาตรฐาน ว 2.2 (9) สาระที่ 2 วิทยาศาสตร์กายภาพ มาตรฐาน ว 2.1 (10) สาระที่ 2 วิทยาศาสตร์กายภาพ มาตรฐาน ว 2.3

- กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ค่าเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เท่ากับ 29.84 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ คือ 35.93 ข้อเสนอจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ: สทศ ว่า สาระการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรเร่งพัฒนาเนื่องจากคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตามลำดับคือ (1) สาระที่ 1 ศาสนา ศีลธรรม จริยธรรม มาตรฐาน ส 1.2 (2) สาระที่ 1 ศาสนา ศีลธรรม จริยธรรม มาตรฐาน ส 1.1 (3) สาระที่ 2 หน้าที่พลเมือง วัฒนธรรมและการดำเนินชีวิตในสังคม ส 2.2 (4) สาระที่ 3 เศรษฐศาสตร์ มาตรฐาน ส 3.1 (5) สาระที่ 3 เศรษฐศาสตร์ มาตรฐาน ส 3.2 (6) สาระที่ 2 หน้าที่พลเมือง วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตในสังคม มาตรฐาน ส 2.1 (7) สาระที่ 4 ประวัติศาสตร์ มาตรฐาน ส 4.3 (8) สาระที่ 5 ภูมิศาสตร์ มาตรฐาน ส 5.1 (9) สาระที่ 4 ประวัติศาสตร์มาตรฐาน ส 4.2 (10) สาระที่ 5 ภูมิศาสตร์ มาตรฐาน ส 5.2

- กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ค่าเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เท่ากับ 21.98 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ คือ 29.94 ข้อเสนอจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ: สทศ ว่าสาระการเรียนรู้ที่โรงเรียนควรเร่งพัฒนาเนื่องจากคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศตามลำดับคือ (1) สาระที่ 2 ภาษาและวัฒนธรรม มาตรฐาน ต 2.1 (2) สาระที่ 4 ภาษากับความสัมพันธ์กับชุมชนและโลก มาตรฐาน ต 4.1 (3)สาระที่ 4 ภาษากับความสัมพันธ์กับชุมชนและโลก มาตรฐาน ต 4.2 (4) สาระที่ 1 ภาษาเพื่อการสื่อสาร มาตรฐาน ต 1.2 (5) สาระที่ 1 ภาษาเพื่อการสื่อสาร มาตรฐาน ต 1.3 (6) สาระที่ ภาษาเพื่อการสื่อสาร มาตรฐาน ต 1.1 (7) สาระที่ 3 ภาษากับความสัมพันธ์กับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น มาตรฐาน ต 3.1 (8) สาระที่ 2 ภาษาและวัฒนธรรม มาตรฐาน ต 2.2

จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่า โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น บริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เห็นฐาน มีนวัตกรรมในการขับเคลื่อน มีวิสัยทัศน์ “โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร จัดการศึกษามุ่งสู่มาตรฐานสากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มีพันธกิจ (Mission) คือพัฒนาหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล พัฒนาผู้เรียนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมครูให้เป็นครูมืออาชีพ พัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA พัฒนาแหล่งเรียนรู้สื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศ ส่งเสริมเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีเป้าประสงค์ (Goals) มีหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เทียบเคียงมาตรฐานสากล ครูเป็นครูมืออาชีพ มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA มีแหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มีภาคีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีกลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เทียบเคียงมาตรฐานสากล กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นครูมืออาชีพ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA

เน้นหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) รูปแบบการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายงาน น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาและจัดการศึกษาในสถานศึกษาในทุกด้านทุกมิติ (Whole School Approach) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้เป็นแบบอย่างในการใช้ชีวิตอย่างพอเพียง โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักคิดหลักปฏิบัติในการทำงานและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมและบ่มเพาะอุปนิสัยและคุณลักษณะ “อยู่อย่างพอเพียง” รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งทางกายภาพ วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของสังคมและเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมและพัฒนาครูด้านภาษาและการจัดการเรียนการสอนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการเข้าทดสอบทักษะภาษาอังกฤษ ตามกรอบมาตรฐานความสามารถทางภาษาอังกฤษ (CEER) เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มีวัฒนธรรมองค์กร คือ **“ทำให้ดู อยู่ให้เห็น เป็นให้สัมผัส ปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง”** (มีหลักธรรมกำกับ ได้แก่ ทำให้ดู คือการครองตน หลักธรรม ใช้ฆราวาสธรรม 4, อยู่ให้เห็น คือครองคน หลักธรรม ใช้พรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4, เย็นให้สัมผัส คือครองธรรม หลักธรรม ใช้สัปปุริสธรรม 7 และธรรมาภิบาล, ปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง คือครองงาน หลักธรรม ใช้อิทธิบาท 4) เน้นการทำงานเป็นทีม ความเป็นประชาธิปไตย สร้างความสามัคคีแก่หมู่คณะ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่นักเรียน มุ่งพัฒนานักเรียน ให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ มีคุณภาพและเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน มีคุณธรรมนำความรู้ มีทักษะชีวิตและทักษะในโลกศตวรรษที่ 21 ฉลาดใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สู่การปฏิบัติ **“ระเบิดจากข้างใน เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”** มีเป้าหมายที่สำคัญและชัดเจนคือ **“คุณภาพผู้เรียน 3R8C”** มีความสำนึกรู้ ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM : School Based Management) ครูจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้ห้องเรียนเป็นฐาน(SBM : Student Based Management) เน้นห้องเรียนคุณภาพ Active Learning ให้ความสำคัญต่อ ความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) อย่างเป็นรูปธรรม สามารถควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ ด้วยกระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA มีการเทียบเคียงและสร้างเครือข่ายการศึกษา กำกับด้วยหลักธรรมาภิบาล กระบวนการปฏิบัติงาน OBECQA เชื่อมโยงกับอนาคตประเทศไทยสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง”

จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร มีจุดที่ควรพัฒนา คือ การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยกระบวนการคิดวิเคราะห์ในการเรียนรู้ โดยใช้โครงงาน การจัดการศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการจัดการเรียนรู้โดยรู้จักใช้เทคโนโลยี การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) การพัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ในการดำเนินชีวิต การตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและบรรลุจุดที่ควรพัฒนา ดังกล่าว โรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาครู เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำด้านการศึกษาของครู เช่น การมีภาวะผู้นำของครู การมีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ การมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน การมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก เป็นต้น

จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่า คะแนนเฉลี่ยยังต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ และผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self - Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2563 ของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งมีการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดที่ควรพัฒนา คือ **มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน** พัฒนา ส่งเสริมนักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 พัฒนาและส่งเสริมความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษา ต่างประเทศ ภาษาที่สองให้แก่นักเรียน นักเรียนบางส่วนยังต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาในเรื่องการมีจิตสาธารณะ และการรับผิดชอบต่อส่วนรวม **มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ** ดำเนินการพัฒนาการใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษามากขึ้น กำหนดแนวทาง เป้าหมายการพัฒนางานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ด้วยความทันสมัยของเทคโนโลยี ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก **มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** ควรส่งเสริม พัฒนาให้มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ให้ชัดจนและมากขึ้น ควรพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง (Active Learning) ในรูปแบบโครงงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ควรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างสถานศึกษาและผู้ปกครองให้มากยิ่งขึ้น เพื่อนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ควรสนับสนุน ส่งเสริมให้มีจำนวนครูที่พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนและมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชนมากขึ้นกว่าปีการศึกษาที่ผ่านมา (โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร, 2563)

บทสรุปเชิงวิเคราะห์ความสำคัญจำเป็นในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

1. ความสำคัญจำเป็นจากบริบทของโรงเรียน

จากข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารของโรงเรียนแห่งนี้ ได้เห็นถึงความสำคัญจำเป็นในการพัฒนาครูให้เป็น**ผู้นำทางการศึกษา** ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เป็นครูที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เพราะโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ว่า “โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร จัดการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และจากข้อเสนอแนะการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 2563 ของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร พบว่า ในการพัฒนาคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ครูพัฒนา ส่งเสริมนักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 พัฒนาและส่งเสริมความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษา ต่างประเทศ ภาษาที่สองให้แก่นักเรียน นักเรียนบางส่วนยังต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาในเรื่องการมีจิตสาธารณะ และการรับผิดชอบต่อส่วนรวม ควรส่งเสริม พัฒนาให้มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ให้ชัดจนและมากขึ้น ควรพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง (Active Learning) ในรูปแบบโครงงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ควรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างสถานศึกษาและผู้ปกครองให้มากยิ่งขึ้น เพื่อนำผลการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีจำนวนครูที่พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนและมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชนมากขึ้นกว่าปีการศึกษาที่ผ่านมา ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และบรรลุจุดที่ควรพัฒนาดังกล่าว โรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาครู เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำด้านการศึกษาของครู เช่น การมีภาวะผู้นำของครู การมีแนวความคิดของการศึกษาในสตวรรษที่ 21 การมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ การมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน การมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความเป็นมืออาชีพ มีความสามารถ และศักยภาพสูง เป็นผู้ที่มีนวัตกรรมในการสอน เพื่อให้นักเรียนได้ผลการเรียนรู้ตามที่ต้องการ มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น

อีกทั้งในการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร มีเป้าหมายร่วมกันคือ **คุณภาพผู้เรียน** ตามวงจรคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ใช้พื้นที่เป็นฐาน การบริหารโดยใช้ ICT เป็นฐานในรูปแบบของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร มีกระบวนการเป็นองค์ประกอบ คือ กระบวนการผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ การกระจายอำนาจและมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำกับและส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาอีกชั้น เพื่อให้การบริหารกิจการผู้เรียน กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็นเลิศ มีเป้าหมายร่วมกันคือ “คุณภาพผู้เรียน” คนไทย 4.0 อยู่อย่างพอเพียง มีทักษะ 3R8C ดำรงอยู่ได้ชีวิตปกติวิถีใหม่ (New Normal) อย่างมีความสุข มุ่งสู่มาตรฐานสากล จะต้องอาศัยครูที่มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีภาวะผู้นำของครู มีแนวความคิดของการศึกษาในสตวรรษที่ 21 มีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ การมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน การมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. ความสำคัญจำเป็นในเชิงวิชาการ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในหัวข้อ 2.3 ของบทที่ 2 นี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ดังเช่น Campbellsville University Online Programs (2019); Baldanza (2019); Meyer (n.d.); Yeager (n.d.); Rashid Shah (2017); Nuckols (2559) และ School of Education Online Programs (2019) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ว่า ครูมีบทบาทความเป็นผู้นำในโรงเรียนและชุมชนมาโดยตลอด อาจจะไม่เป็นทางการ ความเป็นผู้นำของครูจะดีที่สุดเมื่อผู้นำเป็นแบบธรรมชาติ ผู้นำครูจะได้รับการเคารพ ไม่ใช่กลัว และพวกเขาจะร่วมมือและดูแลกันแทนที่จะบังคับ โรงเรียนเป็นสถาบันสำคัญที่ช่วยสร้างความเติบโตและพัฒนาเยาวชนในฐานะพลเมืองและในฐานะสมาชิกที่มีส่วนร่วมในสังคม โรงเรียนต้องการผู้นำทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน และแจ้งข่าวสาร ในขณะที่ครูทุกคนสามารถเป็นผู้นำและมีอิทธิพลได้ มีบทบาทที่สำคัญเช่น บทบาทในการเป็นผู้นำของครู (Roles in Teacher Leadership) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน (Instructional Specialists) ที่ปรึกษา (Mentors) วิทยากรและบล็อกเกอร์ (Speakers and Bloggers) โค้ชข้อมูล (Data Coaches) ผู้สนับสนุนทางการเมือง (Political Advocates) ครูในฐานะผู้นำในการปฏิบัติ

อย่างมืออาชีพสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Teachers as leaders In Professional Practices for the 21st Century Leader) ความเป็นผู้นำของครูที่แท้จริงคือการเชื่อมโยงครูและครูใหญ่เข้าในพันธกิจร่วมกัน: เป็นการปรับปรุงการเรียนรู้เพื่อนักเรียน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการศึกษาของเด็กคือครู การปรับปรุงโรงเรียนขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของผู้นำครูและการสนับสนุนโดยแท้จริงจากผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถทำคนเดียวได้ทั้งหมด “ความเป็นผู้นำของครู” ถูกใช้เพื่อระบุบทบาทของครูและมอบหมายการสอนที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของครูเป็นกระบวนการ ผู้นำครูเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ดำเนินกระบวนการนี้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเพื่อประโยชน์ของนักเรียนทุกคน มีเพียงผู้นำครูเท่านั้นที่บูรณาการลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและพร้อม ๆ กันจนกลายมาเป็นภาวะผู้นำของครู ความเป็นผู้นำของครูเป็นกระบวนการทางวิชาชีพ (Teacher Leadership is a Professional Process) ผู้นำครูแสดงถึงคุณสมบัติในความเป็นผู้นำของครูผ่านปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับนักเรียน เพื่อนร่วมงานและชุมชนในโรงเรียน ความเป็นผู้นำของครูคือ “แพ็คเกจ” ของทัศนคติ ความรู้ และทักษะที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงมีความหมายและเชื่อมโยงเสมอ ครูเป็นผู้นำตนเองในการเรียนการสอนในห้องเรียนมาโดยตลอด ผู้นำครูยังคงปฏิบัติงานอยู่ในห้องเรียนโดยเป็นผู้นำในแต่ละวันและให้การสนับสนุนเพื่อน ๆ โดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์ในห้องเรียนของตนเอง เป็นส่วนสำคัญของวงจรการเรียนรู้ ผู้นำครูมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และนำไปใช้ในห้องเรียน แบ่งปันบทเรียนที่ได้เรียนรู้กับกลุ่มเพื่อนที่ใกล้ชิด ผู้นำครูเหล่านี้จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในระดับชั้นหรือสาขาวิชา “ผู้นำจากห้องเรียน” ทำให้ผู้นำครูมีข้อได้เปรียบหลายประการเหนือผู้นำการเรียนการสอนประเภทอื่น ๆ คือ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Support) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ข้อมูลเชิงลึกโดยตรง (Direct Insight) ครูในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้เป็นเพียงผู้สอนในชั้นเรียน แต่คาดว่าจะมีบทบาทความเป็นผู้นำที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ครู และวิชาชีพครู ได้แก่ ผู้จัดหาทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ผู้สนับสนุนในชั้นเรียน ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ที่ปรึกษา หัวหน้าทีมโรงเรียน และโค้ชด้านข้อมูล (Harrison & Killion, 2007) เนื่องจากบทบาทที่แตกต่างกันเหล่านี้ครูในโรงเรียนจึงเรียกว่าผู้นำครู และการปฏิบัติตามบทบาทนี้จึงถูกมองว่า เป็นความเป็นผู้นำของครู ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำให้เข้ากับความต้องการของบุคคลหรือสถานการณ์ในทันที ครูมีบทบาทมากมายในโลกปัจจุบันและหนึ่งในบทบาทที่สำคัญที่สุดคือบทบาทของผู้นำ ลักษณะสำคัญที่ทำให้เป็นผู้นำที่ดี คือความหลงใหล (Passion) ความซื่อสัตย์ (Integrity) การทำงานร่วมกัน (Collaborative) การสื่อสาร (Communicative) ทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) ความมั่นใจ (Confidence) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) การมีส่วนร่วม (Engagement) ความไม่กลัว (Fearlessness) ผู้เฉลิมฉลอง (Celebrators) ครูเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลานำโดยการทำเป็นตัวอย่างให้เห็นในวิธีที่พวกเขาแสดง พูด และประพฤติ นำนักเรียนผ่านการทำกิจกรรมที่ท้าทายและการเรียนรู้ที่เข้มงวด เป็นผู้นำครูทั้งในและนอกห้องเรียน กิจกรรมและโปรแกรมนอกหลักสูตรเป็นสิ่งที่สร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนในเชิงบวกและมักต้องการการสนับสนุนจากความเป็นผู้นำจากครู รวมทั้งโอกาสทางวิชาการและสังคมสำหรับนักเรียนภายในโรงเรียนได้รับประโยชน์ที่ไม่มีที่สิ้นสุดจากความคิดริเริ่มและความสามารถในการเป็นผู้นำของครู

ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะของของผู้นำทางการศึกษาของครูของ Knerl (2019); Hinn (2017); The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.); School Streams Website (2019); Keane (2015); Schwartz (2016); Brooke (2017); Driscoll (2020); Lynch (2016); Edith Cowan University Website (2019); School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.); และ Meyor (n.d.) กล่าวถึง คุณลักษณะการเป็นผู้นำการเรียนรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งให้บริหาร มีพลังบวก มีความซื่อสัตย์ เห็นอกเห็นใจ มีการสื่อสาร มีแนวความคิดของการศึกษาในสตวรรษที่ 21 มีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ การมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน มีความทุ่มเท สร้างนวัตกรรม มีความมั่นใจ มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดใจกว้าง มีทักษะในการออบแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของครู มีความสามารถในการประสานงานกับผู้คนที่หลากหลาย ขับเคลื่อนการเรียนรู้และความสำเร็จสำหรับทุกคน รักษาภาพลักษณ์ของผู้นำอย่างมืออาชีพ มีองค์ความรู้ขององค์กร มีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง มีความเป็นผู้นำโรงเรียนสำหรับสตวรรษที่ 21 มีภาวะผู้นำในการเรียนการสอน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สร้างความแตกต่าง ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใช้รูปแบบการเป็นผู้ที่หลากหลาย ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นคนของประชาชน ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พยายามปรับปรุงอยู่เสมอ มีภาวะผุ้นำแบบกระจาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเชิญชวน ภาวะผู้นำทางอารมณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

ทัศนะเกี่ยวกับแนวการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไว้อย่างหลากหลายเทคนิคหรือหลากหลายวิธีการ เช่น The TFA Editorial Team (2018) เห็นว่า 1) ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน 2) ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน 3) ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามเส้นแบ่งความแตกต่าง 4) ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง Author (2017).เห็นว่า 1) ฝึกวินัย 2) อาสารับงาน/โครงการเพิ่มเติม 3) เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาท 4) พัฒนาความตระหนักในสถานการณ์ 5) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น 6) เรียนรู้ต่อไป 7) เพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีมของคุณ 8) แก้ไขข้อขัดแย้ง 9) จงเป็นผู้ฟังที่ฉลาด Yan (2016) เห็นว่า 1) การริเริ่ม 2) พื้นความรู้ 3) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4) การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ 5) จูงใจผู้อื่น 6) มีวินัย 7) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 8) ความรู้ในการมอบหมายงาน 9) การจัดการกับความขัดแย้ง 10) การเป็นผู้ตาม และ Lynch (2019) เห็นว่าวิธีในการเพิ่มการแสดงออกของคุณในฐานะผู้นำด้านการศึกษา 1) อย่าบ้าอำนาจ 2) ทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง 4) จัดลำดับเวลาและพลังงานของคุณว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด 5) ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ 6) ตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ 7) เต็มใจยอมรับผิด

จากทัศนะเชิงทฤษฎีหรือวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญ ลักษณะหรือคุณลักษณะ และแนวการพัฒนาที่เป็นหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า หากนำเอาทัศนะเชิงทฤษฎีหรือวิชาการเหล่านั้น ซึ่งถือเป็นทัศนะใหม่ ๆ และหลากหลาย มาใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษา

ของครูในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) จะเป็นประโยชน์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ทั้งที่คาดหวัง (Changes in Expected Results) และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในบริบทเฉพาะจากพื้นที่ที่ทำการวิจัย เพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) เป็นการวิจัยที่ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากผู้เรียน (On Them) เป็นการวิจัยโดยผู้เรียนและเพื่อผู้เรียน (By Them and for Them) จากกระบวนการของวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกันไม่สิ้นสุด มุ่งการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับ*การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่* การให้ความสำคัญกับ*การมีส่วนร่วม* และ*ความเป็นประชาธิปไตย*ในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) เป็นการวิจัยที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็น*วงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle)* ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกัน ไม่มีสิ้นสุด (หมายเหตุ - เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้กำหนดดำเนินการวิจัย 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา) เป็น*การวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา* (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมี*การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์*ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ มีขั้นตอนการวิจัยที่สำคัญ คือ 1) **การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย** ให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระดมสมองโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมาเพื่อหาคำตอบว่า “*จากความรู้และประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย หากต้องการเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู มีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร?*” เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ผู้ร่วมวิจัยถือเป็นสายธารประสบการณ์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา ไม่ได้เป็นแก้วที่ว่างเปล่า แต่มีศักยภาพมีภูมิความรู้ในตนเอง” โดยให้นำเสนอผลการระดมสมองเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัยด้วย **2) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย** เป็นแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในบทที่ 2 โดยมีประเด็นทำนองเดียวกัน คือ “*ในทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า พบว่าการเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู มีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร?*” ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า ผู้วิจัยถือเป็นสายธารวิชาการที่มีความรู้และความไวเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะพัฒนา และมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยว่าทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน ให้เกิดความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ และสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ ว่าหากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และ **3) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ** (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ตามหลักการที่ว่า “การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วยก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการ เดิม ๆ” แล้วกำหนดเป็นแนวการพัฒนาใน 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 ทำอะไร (What) และกรณีที่ 2 ทำอย่างไร (How)

ดังนั้น เพื่อให้ได้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ที่ผู้วิจัยจะนำไปเสนอต่อผู้ร่วมวิจัยเพื่อก่อให้เกิดการระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานใน 6 ประเด็นดังนี้

1) นิยามของผู้นำทางการศึกษาของครู ศึกษาจาก 10 แหล่ง คือ Campbellsville University Online Programs (2019), College of education & human development, Delaware University (n.d.), Brandman University (2019), Wattleton (n.d.), Boyd-Dimock and M. McGre (n.d.), Jackson, Burrus, Bassett และ D.Roberts (2010), Cambridge Assessment International Education (n.d.), Brandman University (n.d.) และ Cosenza (2015)

2) ความสำคัญของการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ศึกษาจาก 7 แหล่ง คือ Campbellsville University Online Programs (2019), Baldanza (2019), Meyer (n.d.), Yeager

(n.d.), Rashid Shah (2017), Nuckols (2559) และ School of Education Online Programs (2019)

3) ลักษณะหรือคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาของครู ศึกษาจาก 19 แหล่ง คือ Knerl (2019), Hinn (2017), The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.), School Streams Website (2019), Keane (2015), Perkins-Gough (2020), Schwartz (2016), Davies (2020), Elias (2014), Brooke (2017), Driscoll (2020), Lathan (2020), Lynch (2016), Edith Cowan University Website (2019), School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.) และ Meyor (n.d.)

4) แนวทางการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาของครูที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม ศึกษาจาก 8 แหล่ง คือ The TFA Editorial Team (2018), Edward (2016), Elias (2016), Lynch (2019), Author (2017), Nannyonjo (2017), Yan (2016), Brooke (2017) และ Bradley University (n.d.)

5) ขั้นตอนการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ศึกษาจาก 11 แหล่ง คือ Bridgespan Website (n.d.), Joseph (2019), Mimeo Website (2016), Global Training Website (2020), Brandman University (2019), Half (2014), Riggio (2015), Gavin (2019), CMOE Team (2020), Education-Colleges Website (n.d.) และ Kangan Website (2017)

6) การประเมินผลผู้นำทางการศึกษาของครู ศึกษาจาก 4 แหล่ง คือ education Website (n.d.), Moran K. (2015), Mulford (2003) และ Sebastian, Allensworth & Huang (2016)

จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ใน 6 ประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) และนำเอาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นโมเดลขั้นตอน (Step Model) มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) รวมทั้งนำเอาลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังจากผลการพัฒนามากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนออก (Output) เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ของข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายเชิงวิชาการหรือทฤษฎีที่ผู้วิจัยจะนำไปเสนอให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับทราบ เพื่อบูรณาการเข้ากับข้อเสนอทางเลือกจากการระดมสมองและดึงศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาในช่วงดำเนินงานวิจัยในภาคสนาม

ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยดังกล่าวนี้ ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.4 ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย : กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	**โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**	**คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**
The TFA Editorial Team (2018) 1. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom) 2. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day) 3. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามเส้นแบ่งความแตกต่าง)Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference) 4. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve) **Edward (2016)** 1. การดึงดูดผู้มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องปฏิรูประบบก่อน (Attracting Talent is Key, but Reform the System First) 2. สร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น Build Networks of Local ‘Learning Champions’) 3. ลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)	**Bridgespan Website (n.d.)** 1. ฝึกฝนผู้มีความสามารถ (Cultivate Talent Champions) 2. ระบุความต้องการขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาทักษะ (Identify Organizational Needs and Craft Development Opportunities) 3. ร่วมสร้างแผนพัฒนารายบุคคล (Co-create Individualized Development Plans) 4. ปฏิบัติตามแผนพัฒนา (Follow Through on Development Plans) **Joseph (2019)** 1. วิสัยทัศน์ (Vision) 2. เป้าหมาย (Goal(s)) 3. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) 4. การปฏิบัติ (Action) 5. การไตร่ตรอง (Reflection) **Mimeo Website (2016)** 1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)	**Knerl (2019)** 1. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) 2. ระบบนิเวศแห่งประสบการณ์ (An Ecosystem of Experiences) 3. ความเป็นหนึ่งเดียว (Inclusivity) **Hinn (2017)** 1) ผู้นำเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Leaders Continually Learn) 2) ผู้นำต้องมุ่งให้บริการ (Leaders Need to be Service Oriented) 3) ผู้นำต้องเปล่งพลังบวก (Leaders Need to Radiate Positive Energy) 4) ผู้นำเชื่อในผู้อื่น (Leaders Believe in Other People) 5) ผู้นำมีชีวิตที่สมดุล (Leaders Lead a Balanced Life) 6) ผู้นำมองว่าชีวิตคือการผจญภัย (Leaders See Life as an Adventure) 7) ผู้นำสร้างการทำงานร่วมกันในหมู่ผู้ตามพวกเขา (Leaders Create Synergy among those Following them)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	**โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**	**คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**
4. คิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources) 5. มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders) **Elias (2016)** 1. เชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision) 2. เริ่มต้นแข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple) 3. ชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire) 4. เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally) 5. แสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise) 6. เพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation) **Lynch (2019)** 1. อย่าบ้าอำนาจ (Avoid Power Trips) 2. ทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)	2. การสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical Observations) 3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 4. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Collaboration 6. Decision (การตัดสินใจ) **Global Training Website (2020)** 1. พิจารณากลยุทธ์ที่คุณมีอยู่ในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider what Strategies You Currently Have in Place in your Organization) 2. พิจารณาบุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรของคุณในปัจจุบัน (Consider those People Currently Leading in your Organization) 3. เริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ (Start Small) 4. วางโครงสร้างที่เป็นทางการไว้ (Put the Formal Structures in Place) 5. ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำทั่วทั้งองค์กร (Promote Leadership Development throughout the Organization.)	**The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.)** 1) ผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) 2) ความหลงใหล (Passion) 3) ความเคารพ (Respect) 4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 5) ความซื่อตรง (Integrity) 6) กล้าหาญ (Courageous) 7) การอุทิศ (Dedication) 8) ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion) 9) ผู้สื่อสาร (Communicator) 10) อิทธิพล (Influence) **School Streams Website (2019)** 1. การรวมผู้อื่นเข้าด้วยกันถือเป็นการเป็นผู้นำที่ทรงพลัง (Including others is a Powerful Act of leadership) 2. ทุ่มเท : ข้อมูล ความคาดหวังที่สูง และการแสดงความมุ่งมั่น (Leaning in : Data, High-expectation and Showing Commitment)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	**โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**	**คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**
3. ฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others) 4. จัดลำดับเวลาและพลังงานของคุณว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (**Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most**) 5. ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important) 6. ตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback) 7. เต็มใจยอมรับผิด (**Be willing to admit to a mistake**) **Author (2017)** 1. ฝึกวินัย (Practice Discipline) 2. รับทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects) 3. เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow) 4. พัฒนาความตระหนักในสถานการณ์ (Develop Situational Awareness) 5. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire Others) 6. เรียนรู้ต่อไป (Keep learning)	6. จำไว้ด้วยว่า...(Remember also...) **Brandman University (2019)** 1. กระจายประสบการณ์การสอนของคุณ (Diversify your Teaching Experience) 2. พัฒนาความสัมพันธ์ในโรงเรียนและชุมชนของคุณ (Develop Relationships in your School and Community) 3. สร้างความเชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยและความมั่นคงสาธารณะ (Build Expertise in Public Safety and Security) 4. วิจัยและสร้างเครือข่ายกับเขตการศึกษาที่มีโอกาสเติบโต (Research and Network with School Districts that Have Opportunities for Growth) 5. สำรวจบทบาท “ในการก้าวไปข้างหน้า” (Explore “Stepping Stone” Roles) 6. ศึกษาค้นคว้าและดำเนินการออกใบอนุญาตที่จำเป็นในรัฐของคุณ (Research and Pursue Required Licensing in your State)	3. แนวทางในการเป็นผู้นำแบบลงมือปฏิบัติ และการจัดการ (A hands-on Approach to Leadership and Management) 4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมักหา 'เวลาว่าง' (Highly Effective Leaders Take ‘Me Time’) **Keane (2015)** 1. นวัตกรรม (Innovative) 2. มั่นใจ (Confident) 3. การทำงานร่วมกัน (Collaborative) 4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) 5. เปิดใจกว้าง (Open-minded) 6. ผู้เรียนตลอดชีวิต (Lifelong Learner) 7. ปฏิบัติการเชิงรุก (Proactive) 8. แรงจูงใจ (Motivational) 9. แง่บวก (Positive) 10. แตกต่าง (Different)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	**โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**	**คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**
7. เพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your Teammates) 8. แก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts) 9. จงเป็นผู้ฟังที่ฉลาด (Be a discerning listener) **Nannyonjo (2017)** 1. ขึ้นอยู่กับหลักฐานจากการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและความต้องการของผู้นำโรงเรียน(It is based on evidence from research on school effectiveness and the needs of school leaders) 2. มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน(There's a strong focus on improving instruction) 3. ประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects) 4. โปรแกรมใช้กลุ่มตามรุ่นเป็นเกณฑ์เฉพาะที่สะท้อนถึงความคล้ายคลึงกันของผู้นำหรือโรงเรียนของพวกเขา(The program uses cohort groups constituted based on specific criteria that reflects commonalities of leaders or their schools)	7. ไล่ตามระดับการศึกษาขั้นสูง (Pursue an Advanced Degree) **Half (2014)** 1. มองเป็นแบบอย่าง (Look to Role Models) 2. ค้นหาหรือเป็นที่ปรึกษา (Find, or be, a Mentor) 3. พัฒนาทักษะทางสังคมของคุณ (Develop your Soft Skills) 4. เรียนต่อ (Continue Learning) 5. ขอคำติชม (Ask for Feedback) 6. ขยายมุมมองของคุณ (Expand your Outlook) 7. อยู่ในความรู้ (Stay in the Know) 8. ปลูกฝังเครือข่ายของคุณ (Cultivate your Network) **Riggio (2015)** 1. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your Motivation to Develop) 2. ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันและความจำเป็นในการพัฒนาของคุณ (Assess Your Current Strengths and Developmental Needs)	**Perkins-Gough (2020)** 1. ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ/สนใจเด็ก (ร้อยละ 42) (Skills to design learning experiences that inspire/interest children (42 percent)) 2. ความกระตือรือร้นในการทำงาน (ร้อยละ 31) (Enthusiasm for the job (31 percent)) 3. ทัศนคติที่เอาใจใส่ต่อนักเรียน (ร้อยละ 26) (A caring attitude toward students (26 percent)) 4. ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องนั้น (ร้อยละ 19) (A thorough understanding of the subject (19 percent)) 5. มีส่วนร่วมกับผู้ปกครองอย่างมาก (ร้อยละ 16) (A lot of involvement with parents (16 percent)) 6. ประสบการณ์หลายปีในฐานะครูประจำชั้น (ร้อยละ 6) (Several years of experience as a classroom teacher (6 percent))

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	**โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**	**คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**
5. ผู้ฝึกอบรมได้รับการรับรองและผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ (Trainers are certified and practitioners are experienced) 6. การให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned) 7. โปรแกรมเชื่อมโยงไปยังโครงการปฏิรูปภาคส่วนโดยรวม (The program links to the overall sector reform program) 8. เนื้อหาสอดคล้องกับมาตรฐานการเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ (Content is aligned with professional leadership standards) 9. ทฤษฎีและการปฏิบัติถูกบูรณาการเข้ากับแผนปฏิบัติการพัฒนาความเป็นผู้นำและกรณีศึกษา (Theory and practice are integrated in leadership development action plans and case studies) 10. การฝึกอบรมตามความสามารถที่ได้รับการรับรอง (Competence-based training which involves certification)	3. รู้จักความสามารถหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the Core Competencies Leaders Most Often Need) 4. พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop Cognitive and Social Skills) 5. พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop Emotional Skills) 6. พัฒนาตัวตน (Develop Character) 7. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set Good Developmental Goals) 8. รับคำติชม (Get Feedback) 9. ให้รางวัลความคืบหน้า (Reward Progress) 10. ทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make Continuous Improvement)	7. ปริญญาขั้นสูงด้านการศึกษาจากสถาบันที่ดี (ร้อยละ 4) (An advanced degree from a good school of education (4 percent)) **Schwartz (2016)** 1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของครู (A Vision and Strategy for Teacher Leadership) 2. การบริหารแบบสนับสนุน (A supportive Administration) 3. จำเป็นต้องมีทรัพยากรบุคคลและการคลังที่เหมาะสม (There need to be appropriate human and fiscal resources) 4. โครงสร้างการทำงานที่ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง (Work structures that enable authentic collaboration) 5. บรรทัดฐานทางสังคมที่สนับสนุนและความสัมพันธ์ในการทำงาน (Supportive Social Norms and Working Relationships)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	**โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**	**คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**
Yan (2016) 1. การริเริ่ม (Taking Initiative) 2. พื้นความรู้ (Knowledge Area) 3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) 4. การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively) 5. จูงใจผู้อื่น (Motivate Others) 6. วินัย (Discipline) 7. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning) 8. ความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate) 9. การจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts) 10. เป็นผู้ตาม (Be a Follower) 11. บทสำคัญ (The Bottom Line) **Brooke (2017)** 1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge) 2. การใช้ข้อมูล (Use of Data) 3. การจัดตารางเวลา (Scheduling) 4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)	**Gavin (2019)** 1. ประเมินตำแหน่งทางอาชีพของคุณ (Assess Where are you Professionally) 2. ตั้งเป้าหมายที่บรรลุได้ (Set an Attainable Goal) 3. มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Engage in Leadership Training) 4. โต้ตอบกับเครือข่ายของคุณ (Interact with Your Network) 5. ฝึกฝนทักษะทางสังคมของคุณ (Hone Your Soft Skills) **CMOE Team (2020)** 1. เขียนเป้าหมายการพัฒนาเริ่มต้นของคุณ (Write Down Your Initial Development Goals) 2. ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Study the Traits of Great Leaders) 3. ประเมินบุคลิกภาพและลักษณะของคุณเอง (Assess Your Own Personality and Traits) 4. จดค่านิยมสูงสุดของคุณ (Write Down Your Top Values)	6. การเมืองในองค์กรต้องยอมให้มีเส้นแบ่งแบบไม่ชัดเจนระหว่างบทบาท (**Organizational Politics must Allow for Blurred Lines** between Roles) 7. โรงเรียนและระบบจะต้องมุ่งเน้นไปที่การรับความเสี่ยงและการสอบถาม (The School and System must be Oriented toward Risk-taking and Inquiry) **Davies (2020)** 1. แสดงทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Demonstrate Teambuilding and Collaboration Skills) 2. ความสามารถในการประสานงานกับผู้คนที่หลากหลาย (Ability to Coordinate with Diverse People) 3. ส่งเสริมทักษะการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจาที่แข็งแกร่ง (Foster Strong Written and Verbal Communication Skills) 4. จัดและส่งเสริมการสัมมนาการพัฒนาวิชาชีพและการอบรมขณะทำงาน (Organize and Encourage Professional Development Seminars and In-services)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	**โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**	**คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**
Bradley University (n.d.) 1. ความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context) 2. ความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งของเทคโนโลยีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (Understanding of Technology's Place in Colleges and Universities) 3. ความสามารถในการทำงานระหว่างแผนกและทำงานกับบอร์ด (The Ability to Work Interdepartmentally and with Boards) 4. มีความคุ้นเคยเป็นอย่างดีในด้านการเงินของการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Strong Familiarity with the Financial Aspects of Higher Education) 5. ทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)	5. เปรียบเทียบการรู้ตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น (Check Your Self-Perception Against Others' Opinions) 6. เตรียมคำแถลงวิสัยทัศน์ของตัวเอง (Prepare a Personal Vision Statement) 7. เลือกทักษะที่จะพัฒนา (Choose Skills to Develop) 8. การพัฒนาตัวตน (Character Development) 9. เขียนเป้าหมายเฉพาะพิเศษ (Choose Skills to Develop) 10. สร้างแผนแบบเขียน (Create the Written Plan) **Education-Colleges Website (n.d.)** 1. ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) 2. มุ่งสู่เป้าหมายในการทำงานของคุณ (Become Goal Oriented Towards Your) 3. เผชิญหน้ากับภารงานโดยตรง (Face Tasks Head On) 4. อยู่บนเส้นทางการศึกษา (Stay on an Educational Path) 5. มุ่งเน้นวิสัยทัศน์โดยรวมของคุณ (Keep Focused on your Overall Vision)	5. ตามให้ทันแนวโน้มหรือข้อกังวลของการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน (Remain Up-to-date on Current Educational Administration Trends or Concerns) 6. ส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณของโรงเรียน (Promote School Spirit Events) 7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชนและกิจกรรมโปรโมทต่าง ๆ (Encourage Community Involvement and Promotional Events) 8. รักษาทัศนคติที่มองโลกในแง่ดีและคิดว่าตนทำได้ (Maintain an Optimistic, Can-do Attitude) 9. เสนอการเสริมแรงเชิงบวกแก่นักเรียนและเจ้าหน้าที่ (Offer Positive Reinforcement to Students and Staff) 10. มีบทบาทอย่างแข็งขันในการพัฒนา IEP (Play an Active Role in IEP Development) 11. ขับเคลื่อนการเรียนรู้และความสำเร็จสำหรับทุกคน (Drive Learning and Success for All) 12. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง (Parent Relationship Building)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	**โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**	**คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**
	6. พยายามมีนวัตกรรม (Try to Be Innovative) 7. การสื่อสาร (Communication) 8. รักษาองค์ประกอบอื่น ๆ ในชีวิตของคุณ (Maintain the Other Elements of Your Life) 9. ยืนหยัดอดทนและทำงานหนัก (Remain Persistent and Work Hard) **Kangan Website (2017)** 1. ซื่อสัตย์เสมอ (Always Be Honest) 2. มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Delegate and Prioritise Tasks) 3. สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate Constantly) 4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Have Confidence in Yourself) 5. มุ่งมั่นในตัวเอง (Commit Yourself) 6. เป็นผู้นำด้วยความคิดเชิงบวก (Lead with Positivity) 7. คิดอย่างสร้างสรรค์ (Think Creatively) 8. ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow Your Intuition) 9. มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to Inspire) 10. ปรับแต่งแนวทางของคุณ (Tailor Your Approach)	13. แบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์และหน้าใหม่ (Share Best Practices with Experienced and New School Administrators) 14. เข้าใจนโยบายโรงเรียนและความคาดหวังของผู้อำนวยการเขต (Understand School Policies and the Superintendent's Expectations) 15. รักษาภาพลักษณ์ของผู้นำอย่างมืออาชีพ (Retain a Professional Leadership Appearance) **Elias (2014)** 1) เจตนารมณ์ (A Sense of Purpose) 2) ความยุติธรรม (Justice) 3) ควบคุมอารมณ์ (Temperance) 4) ความเคารพ (Respect) 5) ให้อำนาจ (Empowerment) 6) ความกล้าหาญ (Courage) 7) ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง (Deep Commitment)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู
		Brooke (2017) 1. องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge) 2. การใช้ข้อมูล (Use of Data) 3. การจัดตารางเวลา (Scheduling) 4. ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations) **Driscoll (2020)** 1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Personal Traits of a 21st Century Leader) 2. ความคิดเกี่ยวกับผู้นำแห่งศษตวรรษที่ 21 (Mindsets of a 21st Century Leader) 3. ทักษะของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Skills of a 21st Century Leader) 4. อุปนิสัยของผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 (Habits of a 21st Century Leader)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู
		Lathan (2020) 1. พวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างชุมชน (They Understand the Importance of Building Community) 2. พวกเขาให้อำนาจแก่ครูและปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำ (They Empower Teachers and Cultivate Leadership Skills) 3. พวกเขาใช้ข้อมูลและทรัพยากร (They Utilize Data and Resources) 4. พวกเขามีวิสัยทัศน์และแผน (They Have a Vision and a Plan) 5. พวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและครอบคลุม (They Create Collaborative, Inclusive Learning Environments) 6. พวกเขาหลงใหลในงานของพวกเขา (They Are Passionate About Their Work) 7. พวกเขาส่งเสริมการรับความเสี่ยง (They Encourage Risk-Taking)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู
		8. พวกเขานำโดยแสดงเป็นตัวอย่าง (They Lead by Example) 9. พวกเขาพากเพียร (They Persevere) 10. พวกเขาเป็นผู้เรียนตลอดชีวิต (They are Lifelong Learners) **Lynch (2016)** 1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 3. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (**Emotional Leadership**) 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) **Edith Cowan University Website (2019)** 1) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (Instructional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู
		4) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 5) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) **School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.)** 1. พิจารณาความคิดเห็นของครู (considers teachers' opinions) 2. แผนล่วงหน้า (plans ahead) 3. มีความเห็นอกเห็นใจ (is empathetic) 4. พัฒนาความสามารถ (develops talent) เพิ่มเติม 1. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สร้างความแตกต่าง (A great Leader Makes a Difference) 2. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลาย (A Great Leader Uses Diverse Leadership Styles) 3. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นคนของประชาชน (A Great Leader is a People-person) 4. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พยายามปรับปรุงอยู่เสมอ (A Great Leader always Strives for Improvement) และรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา (Effective Leadership Styles in Education)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม/ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อเสริมสร้างความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	คุณลักษณะความเป็นผู้มีความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู
		1. ผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ (Constructivist Leadership) 2. ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) 3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 4. ภาวะผู้นำแบบเชิญชวน (Invitational Leadership) 5. ภาวะผู้นำทางอารมณ์ (Emotional Leadership) 6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) 7. ความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 8. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) **Meyor (n.d.)** 1. ผู้เชี่ยวชาญ (Experts) 2. นักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม (Exceptional Communicators) 3. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) 4. ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leaders) 5. เพื่อนร่วมงานที่น่าเชื่อถือ (Trustworthy Colleagues) 6. นักสำรวจ (Explorers)

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดความรู้ใหม่จากการปฏิบัติ เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกันไม่มีสิ้นสุด (หมายเหตุ - เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้กำหนดดำเนินการวิจัย 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา) หากเปรียบเทียบกับการวิจัยประเภทอื่น ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากพวกเขา (On Them) เป็นการวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คำนึงถึงหลักการ 10 ประการ ดังนี้ 1) บริบทเฉพาะ 2) ทักษะที่หลากหลาย 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล 5) รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมวิจัยทุกคน 6) วิเคราะห์ วิพากษ์และประเมินตนเอง 7) ตระหนักในศักยภาพความเชี่ยวชาญและการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง 8) เรียนรู้จากการกระทำ ทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ 9) การมีบันทึกของผู้ร่วมวิจัยทุกคน เช่น การเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมและการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในคำอธิบายสิ่งที่ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทางสังคมและรูปแบบองค์การ การพัฒนาตนเองจากการร่วมในการวิจัย เป็นต้น 10) นำไปสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนาที่ยั่งยืน คำนึงถึงจรรยาบรรณ 10 ประการ ดังนี้ 1) รับผิดชอบต่อการรักษาความลับ 2) ผู้ร่วมวิจัยเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อย่างเสมอภาคกัน 3) ทิศทางการวิจัยและผลลัพธ์ที่คาดหวังเกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน 4) ให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการวิจัยมากที่สุด 5) มีการปรึกษาหารือร่วมกัน และข้อเสนอแนะได้รับการเห็นชอบจากทุกฝ่าย 6) การสังเกตหรือการตรวจสอบเอกสารเพื่อจุดมุ่งหมายอื่นต้องได้รับการอนุญาตก่อน 7) ผลการ

ดำเนินงานจะยังคงปรากฏให้เห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นให้ข้อเสนอแนะได้ 8) ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์งานเขียนหรือทัศนะของคนอื่นโดยขาดการเจรจาต่อรองก่อนการจัดพิมพ์เผยแพร่ 9) ผู้วิจัยต้องแสดงให้ทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรกรวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ 10) ผู้ร่วมการวิจัยต่างมีอิทธิพลต่อการทำงานแต่ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล นอกจากนั้นยังคำนึงถึงบทบาทของผู้วิจัย 10 ประการ ดังนี้ 1) เป็นครู 2) เป็นผู้นำ 3) เป็นผู้ฟังที่ดี 4) เป็นนักวางแผน 5) เป็นนักออกแบบ 6) เป็นนักวิเคราะห์ 7) เป็นนักสังเคราะห์ 8) เป็นนักสังเกตการณ์ 9) เป็นนักรายงานผล 10) เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

จากหลักการและแนวคิดที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้นผนวกกับผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในบทที่ 2 ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.1 พื้นที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เรื่องปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู (Collaborative Actions to Increase Teachers' Educational Leadership Capabilities) เป็นการวิจัยในระดับสถานศึกษา ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามคุณลักษณะ คือ โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร โดยมีเหตุผลดังนี้

1) ผู้วิจัยเป็นผู้บริหารของโรงเรียนแห่งนี้ มีความสะดวกและมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการวิจัยนี้จำเป็นต้องมีการพบปะเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันและทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งสองภาคเรียนในลักษณะเป็นการพัฒนาในงานที่ทำอยู่ (On the Job Development)

2) จากข้อเสนอแนะการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 2563 ของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร พบว่า ในการพัฒนาคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ครูพัฒนา ส่งเสริมนักเรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 พัฒนาและส่งเสริมความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษา ต่างประเทศ ภาษาที่สองให้แก่นักเรียน นักเรียนบางส่วนยังต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาในเรื่องการมีจิตสาธารณะ และการรับผิดชอบต่อส่วนรวม ควรส่งเสริม พัฒนาให้มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ให้ชัดจนและมากขึ้น ควรพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง (Active Learning) ในรูปแบบโครงงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ควรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างสถานศึกษาและผู้ปกครองให้มากยิ่งขึ้น เพื่อนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ควรสนับสนุน ส่งเสริมให้มีจำนวนครูที่พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนและมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชนมากขึ้นกว่าปีการศึกษาที่ผ่านมา ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และบรรลุจุดที่ควรพัฒนา ดังกล่าว โรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาครู เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำด้านการศึกษาของครู เช่น การมีภาวะผู้นำของครู การมีแนวความคิดของการศึกษาในสตวรรษที่ 21 การมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ การมีทักษะการสร้างทีมและ

การทำงานร่วมกัน การมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความเป็นมืออาชีพ มีความสามารถ และศักยภาพสูง เป็นผู้ที่มีนวัตกรรมในการสอน เพื่อให้นักเรียนได้ผลการเรียนรู้ตามที่ต้องการ มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น

อีกทั้งในการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร มีเป้าหมายร่วมกันคือ **คุณภาพผู้เรียน** ตามวงจรคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ใช้พื้นที่เป็นฐาน การบริหารโดยใช้ ICT เป็นฐานในรูปแบบของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร โดยมีกระบวนการเป็นองค์ประกอบ คือ กระบวนการผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ การกระจายอำนาจและมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำกับและส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาอีกชั้น เพื่อให้การบริหารกิจการผู้เรียน กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็นเลิศ มีเป้าหมายร่วมกันคือ “คุณภาพผู้เรียน” คนไทย 4.0 อยู่อย่างพอเพียง มีทักษะ 3R8C ดำรงอยู่ได้ชีวิตปกติวิถีใหม่ (New Normal) อย่างมีความสุข มุ่งสู่มาตรฐานสากล จะต้องอาศัยครูที่มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีภาวะผู้นำของครู มีแนวความคิดของการศึกษาในสตวรรษที่ 21 มีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ การมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน การมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต กอรปกับมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ กำหนดให้ครู 1.พัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สมรรถนะทางวิชาชีพครู ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชาและวิธีการสอน 2. มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 3. นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้

3) ความสำคัญจำเป็นในเชิงวิชาการ จากทัศนะเชิงทฤษฎีหรือวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญ ลักษณะหรือคุณลักษณะ และแนวการพัฒนาที่เป็นหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ผู้วิจัยเห็นว่า หากนำเอาทัศนะเชิงทฤษฎีหรือวิชาการเหล่านั้น ซึ่งถือเป็นทัศนะใหม่ ๆ และหลากหลาย มาใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะเป็นประโยชน์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ทั้งที่คาดหวัง (Changes in Expected Results) และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในบริบทเฉพาะจากพื้นที่ที่ทำการวิจัย

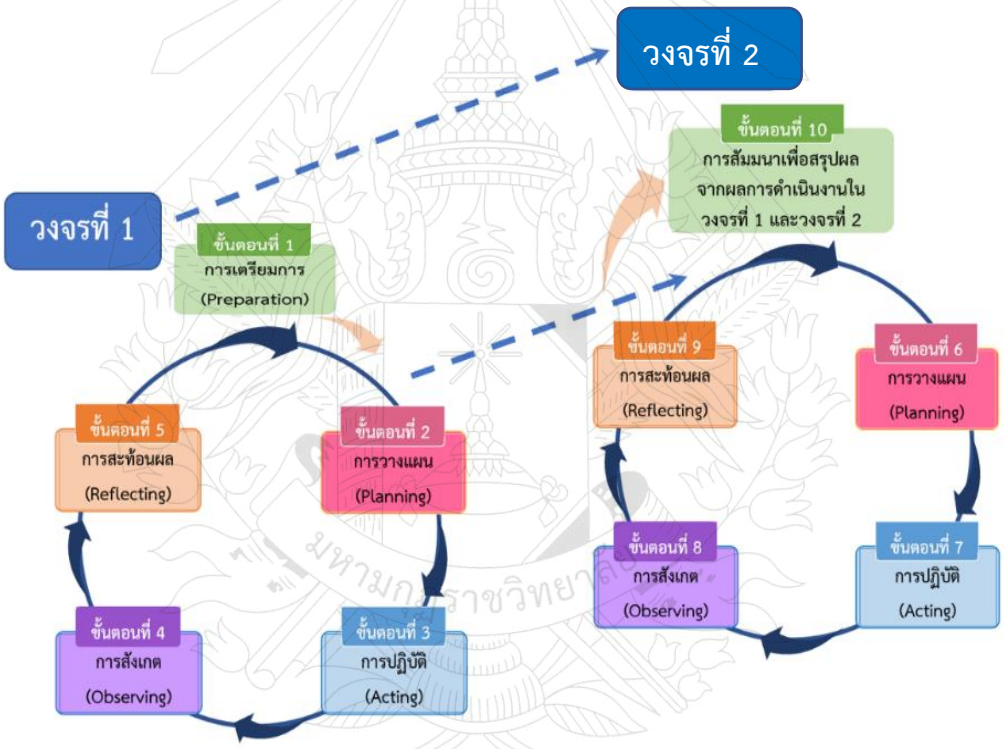
3.2 ผู้ร่วมวิจัย

เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ผู้วิจัยจึงได้กำหนดผู้ร่วมวิจัย (Research Participants) ด้วยความสมัครใจตามจรรยาบรรณที่ว่า “ผู้วิจัยต้องแสดงให้ทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก

รวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมวิจัยทราบ” และคำนึงถึงหลักการ “ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล” มีผู้ร่วมวิจัย (Participants) เป็นรองผู้อำนวยการและครูผู้สอน รวมจำนวน 52 คน และนักเรียนเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลจากการพัฒนา จำนวน 1,010 คน (รายชื่อในภาคผนวก)

3.3 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีลักษณะเป็นการดำเนินงานของวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่ไม่มีสิ้นสุดของการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) แต่เนื่องจากในการวิจัยนี้ มีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาตามหลักสูตร ผู้วิจัยได้กำหนดวงจรในการวิจัยครั้งนี้มี 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา ในปีการศึกษา 2565 โดยมีแนวการดำเนินการในแต่ละวงจรและแต่ละขั้นตอนตามภาพที่ 3.1 ดังนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในงานวิจัย

วงจรที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ประกอบด้วย 4 กิจกรรมดังนี้

1) การชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้การตัดสินใจเข้าร่วมวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ตามจรรยาบรรณที่ว่า “ผู้วิจัยต้องแสดงให้ทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้ง

ข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมวิจัยทราบ” และคำนึงถึงหลักการ “ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล” ทั้งนี้ รวมทั้งชี้แจงถึงลักษณะ หลักการ บทบาท จรรยาบรรณ และประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การเสวนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย เป็นเทคนิคที่จะใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เช่น เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เป็นต้น

3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรค 3) ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning) ในวงจรที่ 1 มี 4 กิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

1) การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระดมสมองโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมาเพื่อหาคำตอบว่า *“จากความรู้และประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยที่เคยทำมาก่อน หากต้องการพัฒนา*เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู*ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนแห่งนี้ ผู้ร่วมวิจัยเห็นว่าควร 1) มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาอะไรบ้าง 2) มีหลักการ แนวคิด เทคนิค วิธีการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาอะไรบ้าง และ 3) มีขั้นตอนเพื่อการพัฒนาอะไรบ้าง”* ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ผู้ร่วมวิจัยถือเป็นสายธารประสบการณ์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา ไม่ได้เป็นแก้วที่ว่างเปล่า แต่มีศักยภาพมีภูมิความรู้ในตนเอง” โดยให้นำเสนอผลการระดมสมองเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัยด้วย

2) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย เป็นแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในบทที่ 2 โดยมีประเด็นทำนองเดียวกัน คือ *“จากการศึกษาค้นคว้าทัศนะทางวิชาการหรือทางทฤษฎีของผู้วิจัย พบว่า หากต้องการพัฒนา*เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู*ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนแห่งนี้ 1) มีข้อเสนอแนะที่เป็นลักษณะหรือคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากผลการพัฒนาอะไรบ้าง 2) มีข้อเสนอแนะที่เป็นหลักการ แนวคิด เทคนิค วิธีการ กิจกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอะไรบ้าง และ 3) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอะไรบ้าง”* ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่าผู้วิจัยถือเป็นสายธารวิชาการที่มีความรู้และความไวเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะพัฒนา และมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน ให้เกิดความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ และสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ ว่าหากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี หรือผู้ร่วมวิจัยกับผู้วิจัย) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ตามหลักการที่ว่า “การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วยก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ” แล้วกำหนดเป็นแนวการพัฒนาใน 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 ทำอะไร (What) และกรณีที่ 2 ทำอย่างไร (How)

4) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรค 3) ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ (Acting) ในวงจรที่ 1 โดยผู้วิจัยยังคงมีบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ โดยมุ่งให้บรรลุผลในโครงการที่กำหนดไว้จากขั้นตอนที่ 2 ตามหลักการ “มุ่งการเปลี่ยนแปลง และมุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล” พยายามไม่ให้ความช่วยเหลือใด ๆ ที่ได้อย่างง่าย ๆ หรือสำเร็จรูปเกินไป คอยให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง พิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในการนำแผนสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดทีมงาน การแบ่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ การกำหนดเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน การจัดระบบการติดตามผล เป็นต้น ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ

1) การจัดทำแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา แบบประเมินนี้อาจมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) หรือแบบสัมภาษณ์ (Interview) หรือแบบสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observation) หรือแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด หรือแบบอื่นที่เหมาะสมกับความคาดหวัง เป็นความคาดหวังในเชิงคุณภาพ และ/หรือ เชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินผลทั้งก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 ซึ่งการประเมินผลก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) ของประเด็นที่เป็นความคาดหวัง ส่วนการประเมินผลหลังการปฏิบัติทั้งสองระยะมีจุดมุ่งหมายเพื่อดูความก้าวหน้าจากการพัฒนา โดยเปรียบเทียบดูระดับการเปลี่ยนแปลง (Degree of Change)

2) การประเมินเพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน (Current Condition) ก่อนการปฏิบัติ โดยใช้แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) เพื่อนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลเริ่มต้นในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงระดับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (Higher Degree of Change) หลังการพัฒนา ไม่กำหนดเกณฑ์เพดานความสำเร็จ ตามแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องในลักษณะแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ไม่ใช่เหตุการณ์ที่คิดว่าสำเร็จแล้วสิ้นสุด ตามคำกล่าวที่ว่า Change is a Process, Not an Event *แต่ก็เชื่อว่าเมื่อมีการ*

พัฒนาก็จะมีระดับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (Higher Degree of Change) จากเดิม *และยิ่งมีการพัฒนาก็ยิ่งจะมีการเปลี่ยนแปลง ตามคำกล่าวของ Winston Churchill ที่ว่า "To Improve is to Change, to be Perfect is to Change Often"*

3) การลงมือปฏิบัติ (Taking Action) มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติประกอบด้วยแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด

4) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรค 3) ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 4 การสังเกต (Observing) ในวงจรที่ 1 เป็นการสังเกตเกี่ยวกับความก้าวหน้าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในขั้นตอนการปฏิบัติประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ

1) การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผล มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม การตรวจสอบและการบันทึกผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงของการดำเนินงานตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง จุดเด่น จุดบกพร่อง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ผลการเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)

2) ผลการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานตามแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด

ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล (Reflecting) ในวงจรที่ 1 เป็นนำเอาเทคนิคการถอดบทเรียน เพื่อทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ ทั้งที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และไม่คาดหวัง เน้นการระดมสมอง พูดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็นกระบวนการทำงานเชิงบทเรียนหรือประสบการณ์ เป็นการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์จากผู้ร่วมวิจัย พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผล เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไปในวงจรที่สอง

ก่อนการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการประเมินการบรรลุผลตามความคาดหวังจากการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้น เป็นการประเมินหลังการปฏิบัติ (After Acting) ของวงจรที่ 1 แล้วนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเพื่อสะท้อนผลด้วย

ในการถอดบทเรียนเพื่อการสะท้อนผลเกี่ยวกับ "ผลการปฏิบัติงานในวงจรที่ 1" เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin (Lunenburg & Ornstein, 2000) มาใช้ โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) หรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมว่าเป็นอย่างไร ความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับ (Desired Condition) ที่กำหนดทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณไว้คืออะไร พลังขับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force for Change) ที่

นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด เหตุปัจจัยจากภายในและจากภายนอกอะไรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับนั้น มีข้อสังเกตอะไรบ้างเกี่ยวกับประเด็นที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และข้อสังเกตเกี่ยวกับที่ไม่บรรลุผลตามความคาดหวัง และในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances to Change) อะไรบ้าง แล้วจากสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น มีแนวทางอะไรบ้างที่เป็นข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม (Increase) พลังขับให้มีประสิทธิภาพ และลด (Reduce) สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้หมดไปหรือลดน้อยลง ทั้งนี้ เพื่อผลต่อการวางแผนเพื่อพัฒนาในรอบที่ 2 ต่อไป ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงพลังขับที่ใช้อยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือแสวงหาพลังขับใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่ามาใช้แทน หรือทั้งกรณีปรับพลังขับเดิมและเพิ่งพลังขับใหม่

วงจรที่ 2

ขั้นตอนที่ 6 การวางแผน (Planning) ในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ

1) การทบทวนผลการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนข้อมูลที่เป็นผลจากการสังเกตและการถอดบทเรียนในแต่ละขั้นตอนที่ผ่านมา พร้อมทั้งนำเสนอเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการพัฒนาตามผลการประเมินทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติตามแผนในวงจรที่ 1 เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาตามตัวชี้วัดในแบบประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนาที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมพัฒนาขึ้น รวมทั้งนำเสนอให้เห็นถึงสิ่งที่บรรลุความคาดหวังและไม่คาดหวัง เพื่อการวางแผนดำเนินการในวงจรที่สองนี้ต่อไป

2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มีวัตถุประสงค์เพื่อนำทางเลือกที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันประเมิน นำมาจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่

3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรค 3) ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติ (Acting) ในวงจรที่ 2 เพื่อแก้ปัญหากันใหม่ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ

1) การกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันวางแนวปฏิบัติเพื่อให้แผนปฏิบัติการใหม่บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย

2) การลงมือปฏิบัติ (Taking Action) มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด

3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรค 3) ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 8 การสังเกต (Observing) ในวงจรที่ 2 เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 4 คือ เป็นการสังเกตเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วยการดำเนินงาน 2 กิจกรรม คือ

1) การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผล วัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม การตรวจสอบและการบันทึกผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงของการดำเนินงานที่คาดหวังและไม่คาดหวัง จุดเด่น จุดบกพร่อง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ผลการเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ

2) ผลการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วยผลการดำเนินงานตามแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด

ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผล (Reflecting) ในวงจรที่ 2 เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5 คือ นำเอาเทคนิคการถอดบทเรียนมาใช้ เพื่อทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ ทั้งที่บรรลุผลตามความคาดหวังและไม่คาดหวัง เน้นการระดมสมอง พูดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็นกระบวนการทำงานเชิงบทเรียนหรือประสบการณ์ เป็นการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์จากผู้ร่วมวิจัย พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนและผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผล เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5 คือ ก่อนการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการประเมินการบรรลุผลตามความคาดหวังจากการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้น เป็นการประเมินหลังการปฏิบัติ (After Acting) ของวงจรที่ 2 แล้วนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเพื่อสะท้อนผลด้วย

ในการถอดบทเรียนเพื่อการสะท้อนผลเกี่ยวกับ “ผลการปฏิบัติงานในวงจรที่ 2” ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin (Lunenburg & Ornstein, 2000) มาใช้ โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) หรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมว่าเป็นอย่างไร ความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับ (Desired Condition) ที่กำหนดไว้คืออะไร พลังขับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) ที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด เหตุปัจจัยจากภายในและจากภายนอกอะไรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับนั้น มีข้อสังเกตอะไรบ้างเกี่ยวกับประเด็นที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และข้อสังเกตเกี่ยวกับที่ไม่บรรลุผลตามความคาดหวัง และในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances to Change) อะไรบ้าง แล้วจากสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น มีแนวทางอะไรบ้างที่เป็นข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม (Increase) พลังขับให้มีประสิทธิภาพ และลด (Reduce) สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้หมดไปหรือลดน้อยลง ทั้งนี้ เพื่อผลต่อการวางแผนเพื่อพัฒนาในรอบที่ 2 ต่อไป ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงพลังขับที่ใช้อยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือแสวงหาพลังขับใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่ามาใช้แทน หรือทั้งกรณีปรับพลังขับเดิมและเพิ่งพลังขับใหม่

ขั้นตอนที่ 10 การสัมมนาเพื่อสรุปผลจากผลการดำเนินงานในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 เป็นการนำเอาผลการสังเกตผล การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ การบันทึก การประเมินผล และการถอดบทเรียนที่กำหนดในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งผลจากการสะท้อนผลในขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 9 มาสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เพื่อสรุปเป็นผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติ (Change from Practice) ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง (Expected Change) และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวัง (Unexpected Change) กรณีการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังเป็นการแสดงผลการประเมินผลการบรรลุคามคาดหวังจากการพัฒนา ทั้งก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบดูระดับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (Higher Degree of Change)

2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ประกอบด้วย การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน

3) องค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) เป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ว่า ในการพัฒนานั้นมีปัจจัยผลักดัน (Force for Change) ใดที่สำคัญที่ผู้วิจัยเชื่อว่าส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง และในการพัฒนานั้นมีสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ที่สำคัญอะไรบ้าง ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้เอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcome Obstacles) นั้นอย่างไร ทั้งนี้องค์ความรู้จากการปฏิบัติที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ดังกล่าว ถือเป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติเฉพาะบริบทตามทัศนะของ Coghlan & Brannick (2007) และ James, Milenkiewcz, & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้”

การดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 10 ผู้วิจัยขอสรุปให้เห็นถึงขั้นตอนกิจกรรม และระยะเวลาในการดำเนินงาน วงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงขั้นตอน กิจกรรม และเวลาดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนและกิจกรรม	ปีการศึกษา 2565									
	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
วงจรที่ 1 **ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ประกอบด้วย** (1) ชี้แจงแนวคิดและแนวปฏิบัติการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมต่อผู้ร่วมวิจัย (2) การเสวนาเพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคการทำงาน (3) สรุปผลการสังเกต 4) การถอดบทเรียน	→									
ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน ประกอบด้วย (1) การดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย (2) การนำเสนอเนื้อหาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย (3) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสองสาย (4) การถอดบทเรียน		→								
ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) การจัดทำแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา (2) การประเมินโดยใช้แบบประเมินผลก่อนการปฏิบัติ (3) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ (4) การถอดบทเรียน		→	→							
ขั้นตอนที่ 4 การสังเกต ประกอบด้วย (1) การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผลและประเมินผล (2) ผลการปฏิบัติตามแผน			→	→						
ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล ประกอบด้วย (1) การปฏิบัติตามแผนที่บรรลุผลตามที่คาดหวัง (2) การปฏิบัติตามแผนที่ไม่บรรลุผลตามที่คาดหวัง				→	→					
วงจรที่ 2 **ขั้นตอนที่ 6 การวางแผนใหม่ ประกอบด้วย** (1) การทบทวนผลการพัฒนา (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่ (3) การถอดบทเรียน					→	→				

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ขั้นตอนและกิจกรรม	ปีการศึกษา 2565									
	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติใหม่ ประกอบด้วย (1) กำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันใหม่ (2) การนำแผนลงสู่การปฏิบัติใหม่ (3) การถอดบทเรียน						→	→	→	→	
ขั้นตอนที่ 8 การสังเกตใหม่ ประกอบด้วย (1) การกำหนดรูปแบบและวิธีการสังเกตผล (ประเมินผล) (2) ผลการดำเนินงานในแต่ละแนวทาง						→	→	→	→	
ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผลใหม่ ประกอบด้วย (1) การเปลี่ยนแปลง (Change) จากการปฏิบัติที่คาดหวัง (Expected Change) และที่ไม่คาดหวัง (Unexpected Change) (2) การเรียนรู้ (Learning) จากการปฏิบัติ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน (3) องค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)									→	
ขั้นตอนที่ 10 การสัมมนาเพื่อสรุปผลจากผลการดำเนินงานในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 เป็นการนำเอาผลการสังเกตผล การประเมินผล และการถอดบทเรียนที่กำหนดในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งผลจากการสะท้อนผลในขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 9 มาสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เพื่อสรุปเป็นผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้										→

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ Mills (2007) ซึ่งจำแนกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ 1) แบบสังเกต (Observation) 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) 3) แบบตรวจสอบหรือบันทึก (Examining /Record) เช่น บันทึกอนุทิน (Journal) แผนที่ (Maps) เครื่องมือบันทึกเสียงและบันทึกภาพ (Audiotapes and Videotapes) หลักฐานสิ่งของ (Artifacts) บันทึกภาคสนาม (Field Notes) และ 4) แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา

กรณีของแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันสร้างขึ้น จากผลการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะของความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ของ Knerl (2019), Hinn (2017), The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.), School Streams Website (2019), Keane (2015), Schwartz (2016), Brooke (2017), Driscoll (2020), Lynch (2016), Edith Cowan University Website (2019), School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.) และ Meyor (n.d.) และจากทัศนะต่อการประเมินผลการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ของ education Website (n.d.), Moran K. (2015), Mulford (2003) และ Sebastian, Allensworth & Huang (2016) มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ได้กำหนดให้มีการดำเนินการเพื่อตรวจสอบคุณภาพ ดังนี้

1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้ได้เครื่องมือวัดได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (Polit & Beck, 2012) ตามทัศนะของ Chaichanawirote & Vantum (2017) ทำได้โดยการพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการและทฤษฎีของสิ่งที่ต้องการวัด โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือวิจัยที่ร่างไว้ให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่ต้องการวัด จำนวน 3-5 คน พิจารณาว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการหรือไม่และให้คะแนนตามวิธีการคำนวณค่าความตรงซึ่งมีหลายวิธี เช่น ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค (IOC: Indexes of Item-Objective Congruence) ดัชนีความตรงตามเนื้อหา (CVI: Content Validity Index) ดัชนีความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ (S-CVI: Content Validity Index for Scale) และค่าเฉลี่ยของสัดส่วนความสอดคล้อง (ACP: Average Congruency Percentage) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้ดัชนีความสอดคลองของข้อคำถามกับวัตถุประสงค (IOC: Indexes of Item-Objective Congruence) ซึ่งจากการศึกษา พบว่า พัฒนาขึ้นโดย Rovinelli and Hambleton (1977) เป็นการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ 1 วัตถุประสงค์ แต่ในระยะต่อมา Turner and Carlson (2003) ได้พัฒนาแนวคิดการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่ปรับแก้ (The adjusted Index of Item-Objective Congruence) ขึ้น เป็นการหาความสอดคล้องของข้อคำถามกับชุดของวัตถุประสงค์ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ตามทัศนะของ Rovinelli and Hambleton เพราะข้อคำถามในแบบประเมินที่ใช้ในงานวิจัยนี้ มุ่งการบรรลุวัตถุประสงค์เดียว คือ คุณลักษณะที่คาดหวัง (Expected Attribute) ของความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และ/หรือ ด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 5 คน (ดูรายชื่อในภาคผนวก) โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 โดย +1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจในความสอดคล้อง และ -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง ผลที่ได้รับจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ นำมาวิเคราะห์หาค่า IOC จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยที่ +1 แน่ใจว่าสอดคล้อง

0 ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง

-1 แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง

โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ที่ระดับเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังจากการพัฒนา (Chaichanawirote & Vantum, 2017)

2) การทดลองใช้ (Try-out) แบบประเมินเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ไปทดลองใช้กับครูในโรงเรียนฝางวิทยายน จำนวน 30 ราย เพื่อนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient of Reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ คือ เท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 (UCLA: Statistical Consulting Group, 2016)

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต่างมีบทบาทหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มจากการปฏิบัติภาคสนามในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่ปฏิบัติการวิจัยที่กำหนด ในปีการศึกษา 2565 ในช่วงระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน 2565 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2566 แบ่งออกเป็น 2 ภาคเรียน ภาคเรียนละ 1 วงจร โดยแบ่งเวลาในการปฏิบัติงานเป็นตาราง กำหนดวันและเดือน เพื่อให้เห็นสภาพข้อเท็จจริงทั้งในส่วนที่เห็นชัดและแฝงเร้นจากขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมทั้ง 10 ขั้นตอน โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายดังกล่าวในหัวข้อที่ 3.4

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับจากเครื่องมือที่เลือกใช้ในการวิจัย ที่ได้จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้ง 10 ขั้นตอน จะนำมาวิเคราะห์ร่วมกันเป็นระยะ ๆ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ อมรา พงศาพิชญ์ (2526) มีดังนี้ (1) จัดทำข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลักในการแบ่งปรากฏการณ์และหาความถี่ของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (2) การกระทำ (Acts) คือ การใช้ชีวิตประจำวัน การกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรที่ใช้ในการวิจัย (3) กิจกรรม

(Activities) คือ การกระทำ หรือพฤติกรรมที่เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและมีลักษณะต่อเนื่อง (4) ความหมาย (Meaning) คือคำอธิบายของบุคคลเกี่ยวกับการกระทำหรือกิจกรรมเพื่อทราบโลกทัศน์ ความเชื่อ ทัศนคติของชุมชน (5) ความสัมพันธ์ (Relationship) คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในชุมชนที่เกี่ยวข้อง จะได้ทราบความสัมพันธ์ ความขัดแย้ง ความเกี่ยวข้องกับบุคลากร (6) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Participation) คือการปรับตัวบุคคล การให้ความร่วมมือ และยอมเป็นส่วนของโครงสร้างกิจกรรมบริการ พร้อมจะเป็นพวกเดียวกัน จะทราบความขัดแย้งและความราบรื่นได้ชัดเจน (7) สภาพสังคม (Setting) คือภาพทุกแง่ทุกมุมที่สามารถบันทึกจากภาคสนามเกี่ยวกับกิจกรรมใน 10 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (8) จัดแบ่งข้อมูลจากการบันทึกภาคสนามของการวิจัยในส่วนที่เป็นข้อความแบบพรรณนาเหตุการณ์เกี่ยวกับกิจกรรมใน 10 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (9) การวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้เป็นสภาพปัจจุบันจากข้อความพรรณนาเหตุการณ์เกี่ยวกับกิจกรรมใน 10 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยนำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลของวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่วิเคราะห์แล้ว ไปให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบช่วยยืนยันตรวจแก้ไขผลการวิเคราะห์ และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงรายงานให้ถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น การตรวจสอบข้อมูลจะใช้บุคลากรหลายคนในเหตุการณ์ของกิจกรรม ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเชิงปริมาณ ผู้วิจัยก็ใช้ค่าสถิติพื้นฐานคือ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่อให้เป็นข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กรณีที่เป็นค่าสถิติที่ใช้ประกอบการรายงานผลการดำเนินงานวิจัย ใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้อธิบายคุณลักษณะต่าง ๆ ของสิ่งที่ต้องการศึกษาในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง วิธีการทางสถิติที่อยู่ในประเภทนี้ เช่น การจัดกระทำกับข้อมูลโดยนำเสนอในรูปของตารางหรือรูปภาพ การแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น เปอร์เซ็นต์ไทล์ คะแนนมาตรฐาน การคำนวณหาค่าเฉลี่ยหรือการกระจายของข้อมูล เช่น มัชฌิมเลขคณิต มัธยฐาน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พิสัย เป็นต้น ไม่ใช้สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษาในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แล้วสามารถอ้างอิงไปยังกลุ่มอื่น ๆ ได้ โดยกลุ่มที่นำมาศึกษาจะต้องเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ตัวแทนที่ดีของประชากรได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง และตัวแทนที่ดีของประชากรจะเรียกว่า "กลุ่มตัวอย่าง" ทั้งนี้เพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยเฉพาะบริบทตามทัศนะของ Coghlan & Brannick (2007) และ James, Milenkiewcz, & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้”

3.7 การเขียนรายงานการวิจัย

เขียนและนำเสนอรายงานการวิจัยในรูปแบบอิงแนวคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Approach) แสดงหลักฐานประกอบ ทั้งข้อมูล สถิติ ภาพถ่าย เอกสารหรืออื่น ๆ ถึงสิ่งที่ได้ร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันสังเกตผล และร่วมกันสะท้อนผลว่า ได้ผลเป็นอย่างไร ทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผลตามที่คาดหวัง เกิดประสบการณ์การเรียนรู้อะไรบ้างทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และหน่วยงาน และเกิดความรู้ใหม่อะไรขึ้นมาบ้างจากการปฏิบัติ มีข้อเสนอแนะอะไรและอย่างไร สำหรับบุคคลอื่น หรือ

หน่วยงานอื่น ที่ต้องการจะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหานั้น ๆ ดังนั้นการนำเสนอผลงานวิจัยมีลักษณะเป็นการพรรณนาหรือบรรยายเชิงวิพากษ์ (Critical Description) จากการปฏิบัติจริงทั้ง 2 วงจร 10 ขั้นตอน โดยในช่วงแรกของแต่ละขั้นตอน จะนำเสนอเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะการเล่าเรื่อง (Story Telling) ตามความเป็นจริงและเป็นกลาง (Factual and Neutral Manner) การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติจริงประสบการณ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติและองค์ความรู้จากการปฏิบัติจริง

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมในภาคสนามของงานวิจัย เรื่อง “ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” ซึ่งดำเนินการวิจัยในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ในภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2 ของปีการศึกษา 2565 ผู้วิจัยจะนำเสนอรายงานการวิจัยในรูปแบบอิงแนวคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Approach) แสดงหลักฐานประกอบ ทั้งข้อมูล สถิติ ภาพถ่าย เอกสารหรืออื่น ๆ ถึงสิ่งที่ได้ร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันสังเกตผล และร่วมกันสะท้อนผลว่า ได้ผลเป็นอย่างไร ทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผลตามที่คาดหวัง เกิดประสบการณ์การเรียนรู้อะไรบ้างทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และหน่วยงาน และเกิดความรู้ใหม่อะไรขึ้นมาบ้างจากการปฏิบัติ มีข้อเสนอแนะอะไรและอย่างไร สำหรับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น ที่ต้องการจะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหานั้น ๆ ดังนั้นการนำเสนอผลงานวิจัยมีลักษณะเป็นการพรรณนาหรือบรรยายเชิงวิพากษ์ (Critical Description) จากการปฏิบัติจริงทั้ง 2 วงจร 10 ขั้นตอน โดยในช่วงแรกของแต่ละขั้นตอน จะนำเสนอเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะการเล่าเรื่อง (Story Telling) ตามความเป็นจริงและเป็นกลาง (Factual and Neutral Manner) การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติจริงประสบการณ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติและองค์ความรู้จากการปฏิบัติจริง ดังต่อไปนี้ตามลำดับ

4.1 ผลการวิจัยในภาคสนามวงจรที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ดังนี้

1) การชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้การตัดสินใจเข้าร่วมวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ตามจรรยาบรรณที่ว่า “ผู้วิจัยต้องแสดงให้ทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมวิจัยทราบ” และคำนึงถึงหลักการ “ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล” ทั้งนี้ รวมทั้งชี้แจงถึงลักษณะ หลักการ บทบาท จรรยาบรรณ และประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้และเข้าใจเพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผลดำเนินการวิจัยดังนี้

ผู้วิจัยได้วางแผนการวิจัย โดยการสนทนายามเช้า (Morning Talk) ของวันจันทร์ที่ 23 พฤษภาคม 2565 ซึ่งเป็นกิจกรรมพูดคุย หารือ และแจ้งเรื่องเพื่อทราบให้กับคณะครูได้รับรู้ ก่อนที่จะปฏิบัติราชการกิจกรรมการเรียนการสอน ได้มีการแจ้งเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัยในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร เรื่องปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในปีการศึกษา 2565 เพื่อรับฟังความคิดเห็นเบื้องต้นของคณะครู และจะมีการนำเสนอเค้าโครง แนวทางการดำเนินการวิจัยในคราวประชุมสามัญประจำเดือนต่อไป ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 การสนทนายามเช้า (Morning Talk) แจ้งเกี่ยวกับการทำวิจัยและการจัดการประชุมเพื่อนำเสนอเค้าโครงการวิจัย

สำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เบื้องต้น ผู้วิจัยได้แจ้งและขออนุญาตต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าจะมีการดำเนินการวิจัย เรื่องปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารประจำปีการศึกษา 2565 ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2565 เมื่อวันอังคารที่ 31 พฤษภาคม 2565 ณ ห้องประชุม โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ในระเบียบวาระอื่น ๆ เพื่อขอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ โดยในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร แสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร โดยในการประชุม ท่านประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวในที่ประชุมความว่า

“ตามที่ท่านผู้อำนวยการได้มีความประสงค์ที่จะดำเนินการวิจัยในโรงเรียน เรื่อง ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู นับว่าเป็นเรื่องที่ดีในเรื่องการพัฒนาครู ซึ่งโรงเรียนของเราเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ในระดับตำบลและได้รับความเชื่อมั่นในชุมชน เพื่อรองรับจำนวนนักเรียนที่จะเพิ่มมากขึ้น และบุคลากรครูมากตาม หากมีการพัฒนาครูอย่างจริงจัง ก็จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู คุณภาพผู้เรียน คุณภาพของสถานศึกษาของพวกเรา ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของผู้ปกครอง ชุมชน ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและร่วมใจพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไปได้”

(ร.ต.อ.คำเส็ง ตื่อสร้อย ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน)

ท่านกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวเชื่อมโยงการวิจัยครั้งนี้ในที่ประชุมความว่า

“ขอสนับสนุนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้อย่างยิ่ง ซึ่งการวิจัยถือว่าเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเรื่องปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู เป็นเรื่องที่ดีในการพัฒนาการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ก็อยากให้มีการพัฒนาครูอย่างจริงจังและตลอดด้วย เชื่อได้ว่าจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู คุณภาพผู้เรียน ชุมชนให้ความไว้วางใจ เกิดความาเชื่อมั่น และให้การสนับสนุน ส่งเสริมและร่วมใจพัฒนาคุณภาพการศึกษาตลอดไป จึงควรให้การสนับสนุน”

(นายประจิตต์ บุญมา กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน)

ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้แจ้งนัดหมายวันประชุมสามัญประจำเดือนมิถุนายน 2565 และในระเบียบวาระที่ 5 เรื่องอื่น ๆ เรื่องการดำเนินการวิจัยภายในโรงเรียนในการประชุมครั้งนี้ เพื่อชี้แจงเค้าโครงการวิจัย ในวันศุกร์ที่ 3 มิถุนายน 2565 เวลา 15.00 น. ณ ห้องประชุมอาคาร 3 โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร โดยส่งเอกสารประกอบการชี้แจงล่วงหน้าในวันพุธที่ 1 มิถุนายน 2565

ในวันศุกร์ที่ 3 มิถุนายน 2565 เวลา 15.00 น. คณะครูทุกคนได้พร้อมกันที่ห้องประชุม โดยเริ่มแรกเป็นการประชุมประจำเดือนมิถุนายน 2565 ตามหัวข้อระเบียบวาระการประชุม หลังจากนั้นเวลา 16.30 น. เป็นการประชุมชี้แจงเค้าโครงการวิจัย โดยผู้วิจัยกล่าวชี้แจงถึงความเป็นมาเป็นไปในการทำวิจัยในครั้งนี้ จากนั้นได้กล่าวถึงการวิจัยโดยเน้นไปที่เรื่องของการให้ความร่วมมือของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย ผู้เรียน และสถานศึกษา จากการสังเกต พบว่า คณะครูให้ความสนใจ ครูบางคนมีความสงสัย แต่พร้อมที่จะเรียนรู้ และให้ความร่วมมือกับผู้วิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยกล่าวก่อนการชี้แจงถึงความเป็นมาในการดำเนินวิจัยในครั้งนี้ ความว่า

“การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ผมได้เข้าศึกษาในระดับปริญญาเอก ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จังหวัดขอนแก่น ซึ่งเชื่อมโยงหลักการที่ว่า พัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร มุ่งสู่พัฒนาคุณภาพ

ผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก เพราะฉะนั้นผมขอให้ทุกท่านมองไปที่ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่จะเกิดกับผู้เรียน คุณภาพที่จะเกิดต่อคณะครู และสถานศึกษา ที่เป็นผลมาจากความร่วมมือร่วมใจกันของคณะครูเรา การวิจัยแบบมีส่วนร่วมที่จะดำเนินการในครั้งนี้สิ่งสำคัญ คือ การให้ความร่วมมือ โดยความเต็มใจและสมัครใจของคณะครู วันนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่เราจะได้เรียนรู้ร่วมกันถึงสิ่งที่เราจะร่วมสร้าง ร่วมพัฒนาในการเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู มุ่งสู่ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนของพวกเราต่อไป”

(ผู้วิจัย)

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอเค้าโครงการวิจัย สาระสำคัญเกี่ยวกับการวิจัยอย่างละเอียด ตามเอกสารประกอบการชี้แจงที่มอบไว้กับครูแต่ละคนแล้วในวันพุธที่ 1 มิถุนายน 2565 นั้น โดยใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงในการนำเสนอ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยคาดหวังผลจากการพัฒนา 3 ประการ 1) การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและสถานศึกษา ในลักษณะเป็นบทเรียนที่ได้รับจากการทำงานถึงสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ จากสิ่งที่ได้ทำหรือไม่ได้ทำในงานวิจัยนี้ ไม่หมายถึงความรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะ “รู้” จากการที่ได้รับการฝึกอบรมหรือจากการศึกษาเอกสารหรือตำรา 3) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร เน้นกระบวนการวิจัย 10 ขั้นตอน คือขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 10 ขั้นตอน ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา 2565 ดังนี้ **ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation)** เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเสริมพลังอำนาจเชิงวิชาการ **ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning)** เพื่อแก้ปัญหา เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving) **ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ (Acting)** เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ **ขั้นตอนที่ 4 การสังเกต (Observing)** เพื่อบันทึกผลการปฏิบัติ **ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล (Reflecting)** เพื่อนำไปสู่การวางแผนในวงจรใหม่ **ขั้นตอนที่ 6 การวางแผนใหม่ (Planning)** เป็นการวางแผนในวงจรใหม่ **ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติใหม่ (Acting)** เพื่อแก้ปัญหากันใหม่ **ขั้นตอนที่ 8 การสังเกตใหม่ (Observing)** เพื่อเป็นการกำหนดรูปแบบและวิธีการสังเกตผล ผลการดำเนินงานในแต่ละแนวทาง **ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผลใหม่ (Reflecting)** เพื่อสรุปผลและถอดบทเรียนกันใหม่ (1)การเปลี่ยนแปลง (Change) จากการปฏิบัติที่คาดหวังและไม่ได้คาดหวัง (2) การเรียนรู้ (Learning) จากการปฏิบัติ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและหน่วยงาน (3) องค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained form Practice) **ขั้นตอนที่ 10 การสรุปผล (Conclusion)** เป็นการสัมมนาเพื่อสรุปผลจากผลการดำเนินงานในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 คือเป็นการนำเอาผลการสังเกตผล การประเมินผลและการถอดบทเรียนที่กำหนดในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งผลจากการสะท้อนผลในขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 9 มาสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เพื่อสรุปเป็นผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ และได้ชี้แจงถึง ลักษณะ หลักการ บทบาท จรรยาบรรณ และประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และในงานวิจัยนี้ได้ใช้ผลการศึกษาของ วิโรจน์

สารรัตนะ (2561) เป็นแนวทางที่กล่าวว่า เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติเป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกันไม่มีสิ้นสุด สำหรับประโยชน์ในการนำไปใช้ คือ เพื่อการปฏิบัติในงานวิจัยนี้จะได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตามที่คาดหวังและไม่คาดหวังในทางบวก รวมทั้งก่อให้เกิดการเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่สำคัญ จึงควรได้รับสานต่อเพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคงต่อไป ทั้งนี้ตามหลักการหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ เป็นการพัฒนาแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่หมุนเวียนกันไปไม่สิ้นสุด คาดหวังให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่หลากหลาย ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีคุณค่าและความหมาย ที่สามารถจะนำไปเป็นข้อคิดเตือนใจต่อการพัฒนาบุคลากรจากแนวคิดเก่าหรือแนวปฏิบัติเก่า ไปสู่แนวคิดใหม่หรือแนวปฏิบัติใหม่ได้ ทั้งในโรงเรียนแห่งนี้หรือในโรงเรียนแห่ง อื่น ๆ ที่นำเอาผลงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ**การพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร** เพื่อให้ผู้ร่วมประชุมได้รับรู้และเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามกระบวนการอย่างมีคุณภาพ ในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน จากการสังเกต ผู้วิจัยพบว่า ผู้ร่วมประชุมให้ความสนใจ บางคนก็มีความสงสัยบ้างในบางประการ เช่นขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เงื่อนไขด้านเวลาดำเนินการวิจัย แต่ก็พร้อมที่จะเรียนรู้ได้ และให้ความสำคัญ มีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้การชี้แจงเกี่ยวกับเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้ และเข้าใจ แสดงให้เห็นได้ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 การประชุมชี้แจง นำเสนอเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัย ให้รับรู้และเข้าใจในการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 4.3 (ต่อ)

หลังจากผู้วิจัยได้นำเสนอเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจในการดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุม ได้ซักถาม ได้แสดงความคิดเห็นจากที่ได้รับฟังการนำเสนอ พบว่าผู้ร่วมประชุมให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายของการวิจัยเป็นสำคัญยิ่ง คือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน คาดหวังผลจากการพัฒนา 3 ประการ 1) การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา 3) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังความคิดเห็นของผู้ร่วมประชุม ต่อไปนี้

“จากการที่รับฟังที่ท่านผู้อำนวยการได้นำเสนอเค้าโครงงานวิจัย ถือว่าเป็นงานวิจัยที่สอดคล้องกับผลการรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (self-Assessment report : SAR) ปีการศึกษา 2563 ซึ่งมีข้อเสนอแนะที่ควรพัฒนาในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ คือ ควรดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก เพื่อคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก ขอบคุณท่านผู้อำนวยการที่เห็นความสำคัญในการพัฒนาครู ดิฉันจะขอเป็นส่วนร่วมในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ค่ะ”

(หัวหน้างานระบบประกันคุณภาพการศึกษา ผู้เข้าร่วมประชุมคนที่ 5)

“จากเค้าโครงงานวิจัย ถือว่าเป็นงานวิจัยที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับพันธกิจของโรงเรียนเราคือ ส่งเสริมครูให้เป็นครูมืออาชีพ พัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร จัดการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ขอบคุณท่านผู้อำนวยการที่เห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครูมีคุณภาพจะส่งผลให้ผู้เรียนและโรงเรียนมีคุณภาพ ดิฉันจะขอเป็นส่วนร่วมในครั้งนี้ค่ะ”

(หัวหน้างานแผนงาน ผู้เข้าร่วมประชุมคนที่ 7)

“ตามข้อมูลเค้าโครงงานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร นับว่าเป็นโอกาสอันดี ที่โรงเรียนเราจะมีงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ที่จะเกิดจากความร่วมมือของพวกเรา ดิฉันได้ศึกษาเอกสารที่ได้รับมาบ้างแล้ว และจากการรับฟังการอธิบายในวันนี้ทำให้เข้าใจเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ต้องมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติม และลงในรายละเอียดอย่างจริงจัง และจะเป็นพัฒนาบุคลากรครูเราในด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาต่อไปค่ะ”

(หัวหน้าฝ่ายบุคคล ผู้เข้าร่วมประชุมคนที่ 8)

“ข้อมูลเค้าโครงงานวิจัยที่ท่านผู้อำนวยการแจ้งนำเสนอในที่ประชุมและข้อมูลจากเอกสารเค้าโครงงานวิจัย เป็นงานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา ส่งเสริมให้ครูมีคุณภาพด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษา เชื่อมโยงให้เป็นครูมืออาชีพ พัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ จัดการศึกษาสู่มาตรฐานสากล ขอบคุณท่านผู้อำนวยการที่เห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครูมีคุณภาพจะส่งผลให้ผู้เรียนและโรงเรียนมีคุณภาพ จะขอเป็นส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้ครับ”

(หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ผู้เข้าร่วมประชุมคนที่ 13)

“การทำวิจัยเป็นเรื่องยุ่งยากและค่อนข้างใช้เวลามาก จากข้อมูลเค้าโครงงานวิจัยที่ท่านผู้อำนวยการได้นำเสนอในที่ประชุม และข้อมูลจากเอกสารเค้าโครงงานวิจัย เป็นงานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา ส่งเสริมให้ครูมีคุณภาพด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษา เพื่อคุณภาพของผู้เรียนจึงขอเป็นส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้ครับ”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ผู้เข้าร่วมประชุมคนที่ 20)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ชี้แจงการวิจัยในขั้นตอนนี้เสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้มีผลต่อการตัดสินใจ ในการเข้าเป็นผู้ร่วมวิจัย ที่เป็นไปด้วยความสมัครใจ ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เข้าร่วมประชุมลงชื่อตามความสมัครใจ เพื่อเข้าเป็นผู้ร่วมวิจัยในการวิจัยครั้งนี้ ผลปรากฏว่าผู้ร่วมประชุมได้ผู้ลงชื่อทุกคน จำนวน 52 คน และมีการออกแบบเป็นกลุ่มในการเสวนาร่วมกัน ดังนี้คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ, 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน, 1 กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รวมเป็น 10 กลุ่ม ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 กลุ่มผู้ร่วมวิจัย แบ่งตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กลุ่ม ICT

1. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	2. กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
นางฉวีวรรณ แสนวิเศษ	นางสาวจิรานนท์ หงษ์ดี
นางสุนีรัตน์ สุทธิแพทย์	นางแคทลียา โบราณมูล
นางเบญจมาศ ทัณฑรักษ์	นายสมพร โบราณมูล
นางประครองทรัพย์ สมอุ่มจารย์	นายเสฏฐวุฒิ พลตื้อ
นางสาวอารยา โนหลักหมื่น	นางสาวทิพย์สุดา ก้อนแพง
นางสาวนันทนา จูมสูงเนิน	นางสาวสุภาวดี แสงโฮง
3. กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (แยกคอมพิวเตอร์)	4. กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
นางปิยะฉัตร์ บุญยอด	นายสุภวัตน์ ป้านภูมิ
นายบัญชา เม้าทุ่ง	นายฆนุรจ สุทธิแพทย์
นางสาวสถาพร พัฒนิบูลย์	นางวิไลวรรณ สุวรรณสิงห์
นางสาวกนกวรรณ เข็มภูเขียว	นายพิชิต เพชรเทศ
นางสาวจารุวรรณ บุญโชติ	นายอุดมพร อภิญญาเมธากุล
	นายภาณุพงศ์ ป้อมสุวรรณ
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา	6. กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
นายวิเดช แก้วพิมพ์	นางสุธิดา สอนนำ
นายปิยะพงษ์ แก้วกู่	นายเฉลิมชัย บุรี
นางเพ็ญพร กุศลาธรรม	นายภูมินทร์ ชาลีคาร
	นายรณกร ยศปัญญา

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

7. กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ	8. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
นายสมควร ฐานะ	นางสาวหทัยชนก ทองผา
นางเยาวลักษณ์ ตื่อสร้อย	นางสาวสุนิสา จันหัวนา
นางอุษา ถือสิกขา	นางสาววิสา ดวงจันทร์โชติ
นายสุพิส ถือสิกขา	นางสาวสุภัทรา พันนาเวียงจันทร์
	นางปิยมาลย์ เดชโคบุตร
	นายอดุลย์ อุดมบัว
	นางสาวนิลวรรณ บุตรจำนงค์
	นางสาวอิงนภา สมอุ่มจารย์
9. กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	10. กลุ่มงาน ICT ตามนโยบาย
นางดวงสุดา ทั้งพรม	นางสาวคำปัน พุทสะท้าน
นางสุชิตา บุญทัน	นางสาวิตรี ด้วงตะกั่ว
นายอารีรัตน์ หาจันดา	นายสันติราษฎร์ ยุธาชิต
นายกมล หมอกชัย	นายภิรมย์ พิมวันคำ
นางสาวศิริวรรณ เต็มวงศ์	นายกิจวัฒน์ แสนศรีระ

หลังจากการประชุมชี้แจงเค้าโครงการวิจัยและได้ข้อมูลผู้ร่วมวิจัยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้แจ้งนัดหมายต่อผู้ร่วมวิจัยว่า จะมีการเสวนาร่วมกันอีกครั้ง ที่ห้องประชุม โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร เพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้มอบเอกสารสรุปองค์ความรู้เทคนิคต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมวิจัยได้ศึกษาล่วงหน้า เพื่อทำความเข้าใจและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในวันเสวนาร่วมกัน

2) การเสวนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย เป็นเทคนิคที่จะใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เช่น เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เป็นต้น โดยมีผลดำเนินการวิจัยดังนี้

ตามที่ได้นัดหมายการร่วมเสวนาระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ในวันจันทร์ที่ 13 มิถุนายน 2565 ซึ่งเป็นการประชุมวิสามัญประจำเดือนมิถุนายน เพราะมีข้อราชการที่ต้องแจ้งให้ทราบและถือปฏิบัติ รวมทั้งเป็นการร่วมเสวนาในการดำเนินการวิจัยด้วย โดยดำเนินการในลักษณะการประชุมที่เป็นกันเอง เพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยทำหน้าที่ในการดำเนินการประชุม มีเลขานุการเป็นผู้จดบันทึกการประชุม ถ้าผู้ร่วมวิจัยท่านใดที่ต้องการแสดงความคิดเห็นสามารถยกมือแล้วแสดงความคิดเห็นของตนได้เลย ซึ่งสามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระ กว้างขวาง และตกลงร่วมกันว่า ขอเป็นตัวแทนความเห็นของกลุ่มที่ได้กำหนดแบ่งไว้แล้ว โดยการเสวนาเริ่มต้นจากผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ และหัวข้อการเสวนา คือ 1) เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล 2) เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล 3) เทคนิคการระดมสมอง

และการถอดบทเรียน และ 4) เทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย ซึ่งรายละเอียดได้สรุปสาระสำคัญไว้แล้วในเอกสารประกอบการเสวนา ทั้งนี้ การเสวนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยแสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 การเสวนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการนำเสนอ รูปแบบของ Storytelling โดยใช้ PowerPoint ผสมผสานกับการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยในแต่ละประเด็น เมื่อผู้ร่วมวิจัยรับทราบหัวข้อการเสวนา และวัตถุประสงค์ของการเสวนาแล้ว ประเด็นที่ผู้ร่วมวิจัยให้ความสนใจ มีการแสดงความคิดเห็น และอภิปรายร่วม ได้แก่ 1) เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล 2) เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล 3) เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และ 4) เทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย ดังนี้

> *“ต้องขอขอบคุณ คุณครูผู้ร่วมวิจัยทุกท่านเป็นอย่างมาก ที่ได้ให้ความร่วมมือในการทำวิจัย ร่วมเสวนา ซึ่งการที่พวกเราทั้งหมดนี้มีโอกาสร่วมมือกันในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนของพวกเรา นับว่าเป็นการพัฒนาที่สำคัญยิ่ง พวกเราในฐานะครูผู้สอนเมื่อโลกถูก Disrupt สถานศึกษาต้องมองไปข้างหน้า ต้องตื่นตัวในเชิงรุก ภาวะผู้นำสมัยใหม่ โลกใบใหม่ที่ครูต้องเรียนรู้ว่า โลกปัจจุบันที่หมุนเวียนเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วนั้น ดูเหมือนว่า การทำหน้าที่เป็นเพียงครูผู้นสอนตามตำราอาจจะไม่เพียงพออีกต่อไป เพราะโลกทุกวันนี้เรียกร้องให้ครูต้องปรับตัวมากกว่าเดิมเพื่อให้นักเรียนได้รับสิ่งที่ดีที่สุด โดยครูจะต้องเรียนรู้บทบาทหน้าที่การเป็น “ผู้นำ” และมี “ภาวะผู้นำ” ในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 วันนี้เราจะมาเสวนากันในเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการ*

วางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยด้วยกันนะครับ และได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวิจัย เพื่อให้เข้าใจมากขึ้น คือ "การวิจัยมี 2 วงรอบ คือวงรอบที่ 1 ในภาคเรียนที่ 1 คือภาคเรียนนี้ และวงรอบที่ 2 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2565 โดยในทั้ง 2 วงรอบจะมีขั้นตอนในการวิจัยที่เหมือนกัน คือ ขั้นวางแผน ขั้นการปฏิบัติ ขั้นการสังเกต และขั้นการสะท้อนผล รวม 8 ขั้นตอน ส่วนขั้นที่แตกต่างกันคือ ในวงรอบที่ 1 ขั้นการเตรียมการ ซึ่งคือขั้นที่เรากำลังดำเนินการนี้ และในวงรอบที่ 2 ขั้นสุดท้าย คือขั้นการสรุปผลการวิจัยเป็นขั้นการนำเสนอผลการเปลี่ยนแปลง ผลการเรียนรู้และความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ"

(ผู้วิจัย)

"การวางแผนเชิงปฏิบัติการ ควรสร้างความรู้ความเข้าใจในแผนจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน สร้างระบบการติดตามประเมินผล กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เป็นการวางแผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย การนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลควรมีการกำหนดขอบเขตในการทำงาน มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน การดำเนินการตามแผน มีกลไกการกำกับติดตาม ตรวจสอบ มีการรายงานผล เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดเวลา ซึ่งจะช่วยให้มีการพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน"

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

"ขั้นตอนแรกของการวางแผนเชิงปฏิบัติการ ควรที่จะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาภายในโรงเรียน เพื่อให้ได้ปัญหาที่สำคัญที่ต้องการแก้ไขหรือพัฒนา ซึ่งก็คือ การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ตลอดจนแยกแยะรายละเอียดของปัญหานั้น กำหนดแนวทางแก้ไขและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ จากการศึกษาเอกสารการวางแผนเชิงปฏิบัติการก็คือการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ"

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

"เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เราทุกคนจะต้องร่วมกันคิด ร่วมวางแผน ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ร่วมกัน ร่วมปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้"

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

“ในการวางแผน เราจะต้องมาร่วมกันกำหนดวิธีหรือว่ากลยุทธ์ว่าเราจะใช้กลยุทธ์อย่างไร จะทำอย่างไรที่จะให้ไปถึงเป้าหมายที่เราต้องการร่วมกัน ให้เห็นภาพที่ประสบความสำเร็จ จากนั้นเราก็จะมาช่วยกันกำหนดออกแบบว่า ใครต้องทำอะไรบ้าง ทำเมื่อไหร่ ทำตรงไหน แล้วเขียนแผนที่มาจากการมีส่วนร่วมของทุกคนที่ใช้ถือปฏิบัติต่อไป และกำหนดวัน เวลา สถานที่ ตัวชี้วัดให้เรียบร้อย”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มงาน ICT)

“การวางแผนการดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เทคนิคนั้นก็สำคัญ การที่เราต้องใช้หลักการการมีส่วนร่วมให้ทุกท่านได้คิด ได้แสดงออก ให้ทุกท่านได้เป็นเจ้าของโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ ร่วมกันและประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายร่วมกันก็สำคัญยิ่งครับ”

(ผู้วิจัย)

“การนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ทางกลุ่มเรามีความเห็นว่า ควรเป็นการทำให้ทุกคนเข้าใจ มุ่งเน้นในเป้าหมายร่วมกัน เกิดความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามแผน เพื่อให้มีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในทุกระดับ เพื่อให้มีระบบการประเมินผลในทุกระดับที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับพันธกิจ ซึ่งไม่ใช่การจับผิด แต่เพื่อพัฒนาองค์กร”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

“การนำแผนลงสู่การปฏิบัติ ควรเป็นการนำแนวคิดที่กำหนดเป็นกิจกรรมในขั้นวางแผนมาดำเนินการตามขั้นตอนแต่ละขั้นของการวิจัย ดิฉันเข้าใจว่าเป็นการทำตามขั้นตอนที่วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ในขั้นการปฏิบัตินี้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์วิจารณ์ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันของทีมงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“การนำแผนลงสู่การปฏิบัติ ควรมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดและมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบชัดเจน มีระบบการกำกับตรวจสอบและประเมินผลภาย และมีการเสริมแรงผู้ปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์ สมรรถนะองค์กรที่นำแผนสู่การปฏิบัติ มีความเข้มแข็งทั้งศักยภาพความสามารถและความพร้อม มีการสนับสนุนและมีความผูกพันของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม)

“การนำแผนลงสู่การปฏิบัติ ควรมีการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของแผน การตรวจสอบและประเมินข้อมูลและตัวเลข การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดแผน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

จากการเสวนาในประเด็น การวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ มีการรายงานผล เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดเวลา ซึ่งจะช่วยให้มีการพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความชัดเจนว่า การกำหนดและมอบหมายภารกิจความรับผิดชอบชัดเจน เป็นการทำให้ทุกคนเข้าใจ มุ่งเน้นในเป้าหมายร่วมกัน ใครต้องทำอะไรบ้าง ทำเมื่อไหร่ ทำตรงไหน มีระบบการกำกับตรวจสอบและประเมินผล ที่สำคัญทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เน้นการมีส่วนร่วมคือ ร่วมกันคิด ร่วมวางแผน ร่วมกันทำ ร่วมกันสังเกตและสะท้อนผล ร่วมรับผิดชอบเพื่อเป็นการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ร่วมกันศึกษาข้อมูล อภิปรายถึงเทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล ในงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ได้ผลดังนี้

“สำหรับการสังเกตและการบันทึกข้อมูล มีความสำคัญ การรวบรวมข้อมูลเราจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ผลการปฏิบัติในแต่ละขั้น บริบทและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องตลอดจน ข้อจำกัด ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น ขอความร่วมมือคณะครูผู้ร่วมวิจัยได้ช่วยกันระดมความคิดในการสังเกตและการบันทึกข้อมูลนะครับ”

(ผู้วิจัย)

“การวิจัยในครั้งนี้ต้องมีการสังเกตและเก็บรวบรวมข้อมูลสิ่งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติควบคู่ไปด้วยกัน โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต้องเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายเช่นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกการสังเกต การจดบันทึกการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เราควรจะมีขั้นตอนที่เป็นระบบ ใช้เวลาใดบ้าง และมีการบันทึกรายละเอียดที่สังเกตได้ทันที”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“การสังเกตและการบันทึกข้อมูล ควรมีการสังเกตการณ์โดยตรง การมีส่วนร่วมโดยตรง การสัมภาษณ์ มีเป้าหมายแน่นอน สังเกตเมื่อไร ที่ไหน พฤติกรรม

อะไรที่จะต้องสังเกต ต้องทราบว่าเรื่องที่เราต้องการศึกษาวิจัย ควรใช้วิธีการสังเกตแบบไหน ควรกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ต้องมีการจดบันทึกสิ่งที่พบเห็นอยู่ตลอดเวลา ต้องมีการตรวจสอบความแม่นยำเที่ยงตรงของข้อมูลที่จดบันทึกด้วย”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

“การสังเกตและการบันทึกข้อมูล ควรจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่นอนว่าจะเก็บข้อมูลอะไร ต้องวางแผนการสังเกตอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ ต้องมีการจดบันทึกให้ละเอียด จนสามารถมองเห็นและลำดับภาพพจน์ได้ การสังเกตจะต้องให้ความสำคัญของความถูกต้องของเหตุการณ์ จะต้องกำจัดความรู้สึกและอคติส่วนตัวออกไปให้หมด”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

“การสังเกต ในการศึกษาวิจัยนั้น มักจะเผชิญปัญหาอยู่เสมอ ไม่ว่าการศึกษานั้นจะมีจุดประสงค์อย่างไรก็ตาม เช่นว่า ควรสังเกตอะไร จะบันทึกการสังเกตอย่างไร จะใช้ระเบียบวิธีการอะไร เพื่อก่อให้เกิดความแม่นยำในการสังเกต ผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกตควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และจะสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างไร เป็นต้น”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

“การบันทึกการสังเกต ผู้กระทำการสังเกตควรจะจดบันทึกข้อมูลเมื่อใด ขอเสนอว่า ในการบันทึกข้อมูลควรจะกรทำทันทีในขณะที่กำลังสังเกตหรืออยู่ในเหตุการณ์นั้น เพราะจะทำให้สามารถได้ข้อมูลที่ครบถ้วน แต่ในบางครั้งไม่สามารถจะบันทึกข้อมูลในขณะนั้นได้เพราะจะเป็นการรบกวนผู้ถูกสังเกต ทำให้ผู้ถูกสังเกตระมัดระวังตัว ทำให้พฤติกรรมไม่เป็นตามธรรมชาติ วิธีการหนึ่งที่จะกระทำได้คือ แอบจดบันทึกย่อ ๆ โดยที่ไม่ให้ผู้สังเกตเห็นเ เมื่อกลับอาจจะหาสถานที่เงียบ ๆ จดบันทึกรายละเอียดอีกครั้ง”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

“การสังเกตควรที่จะต้องมีเครื่องมือช่วยในการสังเกตหรือไม่ ช่วงเวลาที่มีความเหมาะสม และมีการบันทึกรายละเอียดที่สังเกตได้ทันที การสังเกตบางครั้งจำเป็นต้องมีอุปกรณ์ เช่นเครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพและวีดีโอ เป็นต้น”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันสรุปเทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูลว่า วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีความสำคัญ เก็บข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายเช่นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบ

บันทึกการสนทนากลุ่ม แบบบันทึกการสังเกต ต้องมีการจดบันทึกสิ่งที่พบเห็นอยู่ตลอดเวลา ต้องมีการตรวจสอบความแม่นยำเที่ยงตรง การสังเกตจะต้องให้ความสำคัญของความถูกต้องของเหตุการณ์ จะต้องไม่ใช้ความรู้สึกและอคติส่วนตัวในการบันทึกข้อมูล ควรสังเกตพฤติกรรมให้เป็นตามธรรมชาติ ซึ่งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต้องพิจารณาตามความเหมาะสมกับ สถานการณ์หรือประเด็นต่าง ๆ ต้องร่วมมือกันในการสร้างวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมตามข้อมูลที่ต้องการ

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันศึกษาข้อมูล อภิปรายถึงเทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน รวมทั้งเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

“ตามที่ได้ศึกษาเอกสารที่ได้จากผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นผู้วิจัยได้กล่าวถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนั้น จะมีการถอดบทเรียนอยู่ในหลายขั้นตอน แสดงว่า เราจะต้องมีการทบทวนหลังจากการปฏิบัติเพื่อเป็นการทบทวน ปรับปรุงและวางแผนในขั้นตอนต่อไป เพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“คณะครูผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน เราจะต้องทำการถอดบทเรียนตามแสดงในขั้นตอนหลายขั้นตอนในวงจรการทำงานทั้ง 2 วงจร ซึ่งการถอดบทเรียน คือ การทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำ งานที่ผ่านมาในมุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัย ทั้งภายในและภายนอกซึ่งทำ ให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลว หรือการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์ที่ฝังลึกจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้ร่วมการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานและความรู้ ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลว เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายและสามารถเผยแพร่ศึกษาเรียนรู้ได้ และที่สำคัญต้องมีการระดมสมองหรือระดมความคิด คือให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เน้นการระดมความคิดให้ได้ปริมาณมากที่สุด ไม่มีการตั้งกรอบหรือประเมินถูกผิดขณะระดมความคิด”

(ผู้วิจัย)

“การถอดบทเรียน คือ เป็นแนวคิดและเครื่องมือ เพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ ที่เน้นเสริมสร้างการเรียนรู้ในกลุ่มอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการสกัดความรู ประสบการณ จากผู้ที่มีสวนเกี่ยวข่องโดยการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ แล่วนำมาเขียนรายงานเกิดเป็นองค์ความรู้หรือชุดความรู้สำหรับการดำเนินการต่อไปและมีการติดตามการนำผลการถอดบทเรียนไปใช่เพื่อการทบทวนการปฏิบัติแต่ละกิจกรรม ซึ่งการทบทวนการปฏิบัติงานมีหลายวิธีการ ควรมีความชัดเจนในขั้นตอนนี้เพื่อความเข้าใจของผู้ร่วมวิจัยต่อไป”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

*“**คณะครูผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน** ในการวิจัยครั้งนี้เราจะขอใช้เทคนิคการทบทวนหลังการปฏิบัติแต่ละกิจกรรมด้วยเทคนิค**การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR)** ซึ่งหมายถึง เครื่องมือที่นำมาใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์ว่าเกิดเหตุอะไร สาเหตุของการเกิด และจะสามารถดำเนินการให้ดีกว่าเดิมได้อย่างไร โดยเอาบทเรียนจากความสำเร็จและความล้มเหลวของการทำงานที่ผ่านมา ทั้งนี้ไม่ใช่การค้นหาคนที่ทำผิดพลาดไม่ใช่การกล่าวโทษ แต่เป็นการทบทวนเพื่อร่วมกันสะท้อนและทบทวนกระบวนการทำงานต่าง ๆ นำบทเรียนที่ได้จากความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น มาจัดทำและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การ และในขั้นตอนที่ 10 จะใช้เทคนิคการประเมินประสิทธิผลหลังเสร็จสิ้นการทำงาน(Performance Measurement: PM) ที่เป็นขั้นสรุปผลเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยในการถอดบทเรียนในแต่ละครั้งจะมีการกำหนดประเด็นสำคัญ คือ ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งใช้เครื่องมือในการวิจัยที่หลากหลายดังระบุในเอกสารประกอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม”*

(ผู้วิจัย)

“จากเอกสารประกอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ระบุถึงเครื่องมือในการวิจัยนี้ประกอบด้วย แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์กลุ่มแบบตรวจสอบหรือบันทึก บันทึกอนุทิน แผนที่ เครื่องมือบันทึกเสียงและบันทึกภาพ หลักฐานสิ่งของ บันทึกภาคสนาม และ แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“สำหรับเครื่องมือในการวิจัย ควรสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับด้านที่ตั้งไว้ ที่สำคัญคือต้องเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างนั้นเสนอแนะการพัฒนาหรือแนวคิดหรือความคิดเห็นที่สอดคล้องกับหัวข้อวิจัย และควรที่จะประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทหรือสถานการณ์ที่เราดำเนินการอยู่ แบบสอบถามจึงจะมีคุณภาพเชื่อมโยงงานวิจัยที่เราดำเนินการวิจัยร่วมกัน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันสรุปประเด็นการระดมสมองและการถอดบทเรียน เป็นการทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในมุมต่าง ๆ ของเหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอก

ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลว ใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์ที่ฝังลึกจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้ร่วมการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และความรู้ ใหม่ ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและสามารถเผยแพร่ศึกษาเรียนรู้ได้ และที่สำคัญต้องมีการระดมสมองหรือระดมความคิด คือให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่มีการตั้งกรอบหรือประเมินถูกผิดขณะระดมความคิด ใช้เทคนิคการทบทวนหลังการปฏิบัติแต่ละกิจกรรมด้วยเทคนิคการทบทวนหลังปฏิบัติงาน(After Action Review : AAR) ซึ่งหมายถึง เครื่องมือที่นำมาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์ว่าเกิดเหตุอะไร สาเหตุของการเกิด และจะสามารถดำเนินการให้ดีกว่าเดิมได้อย่างไร โดยเอาบทเรียนจากความสำเร็จและความล้มเหลวของการทำงานที่ผ่านมา และในขั้นตอนที่ 10 จะใช้เทคนิคการประเมินประสิทธิผลหลังเสร็จสิ้นการทำงาน(Performance Measurement: PM) ที่เป็นขั้นสรุปผลเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยในการถอดบทเรียนในแต่ละครั้งจะมีการกำหนดประเด็นสำคัญ คือ ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบร่วมมือ ใช้เครื่องมือในการวิจัยที่หลากหลาย เช่น แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์กลุ่มแบบตรวจสอบหรือบันทึก บันทึกอนุทิน แผนที่เครื่องมือบันทึกเสียงและบันทึกภาพ หลักฐานสิ่งของ บันทึกภาคสนาม และ แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา

3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาอุปสรรค 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ดังนี้

3.1 ผลการดำเนินงาน

3.1.1 การดำเนินงานประชุมชี้แจงเค้าโครงงานวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอความสำคัญ วัตถุประสงค์การดำเนินการวิจัย ตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับจากการทำการวิจัย และได้ร่วมกันอภิปรายถึงบทบาทของผู้ร่วมวิจัยที่ต้องเข้ามีส่วนร่วมในการวิจัย ตลอดปีการศึกษา 2565 โดยครูโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร จำนวน 52 คน มีบางคนที่ยังมีความสงสัยและกังวลในกระบวนการวิจัย แต่ก็ให้ความร่วมมือเป็นผู้ร่วมวิจัย โดยในการวิจัยในครั้งนี้มีการออกแบบเป็นกลุ่มในการเสวนาร่วมกัน ดังนี้คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ, 1 กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน, 1 กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รวมเป็น 10 กลุ่ม คือ 1.กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย 2.กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ 3.กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (แยกคอมพิวเตอร์) 4.กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 5.กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา 6.กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ 7.กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ 8.กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ 9.กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 10.กลุ่มงาน ICT ตามนโยบาย

3.1.2 การดำเนินงานประชุมชี้แจง กิจกรรมเสวนาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยใช้วิธีการนำเสนอข้อมูลผสมผสานกับการอภิปรายกลุ่มและร่วมกันสรุปความรู้เกี่ยวกับเทคนิคที่จะใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย ได้แก่ เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล เทคนิคการระดมสมองและการ

ถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย โดยผู้ร่วมวิจัยได้มีการศึกษาเอกสารที่ผู้วิจัยมอบให้ก่อนเข้าร่วม ทำให้ผู้ร่วมวิจัยมีความเข้าใจในขั้นตอนหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ วัดได้จากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและสรุปความรู้ในแต่ละประเด็นเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

3.2 ปัญหาอุปสรรค

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการวิจัยที่ใหม่สำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร รวมถึงเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยในระยะแรกผู้ร่วมวิจัยยังไม่เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และได้ให้กำลังใจในการร่วมวิจัยโดยพยายามชี้แจงให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจถึงบทบาทของตนเองที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย

3.3 ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

ในการให้ความรู้ภาคทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้เรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นเอกสารความรู้เพื่อประกอบการอภิปราย อีกทั้งผู้วิจัยยังเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายประเด็นความรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดพลังความร่วมมืออันจะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3.4.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

- ทักษะการวางแผนงาน ทั้งในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและบทบาทของผู้วิจัย เพื่อให้การทำงานของทั้งสองบทบาทหน้าที่เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

- เกิดการเรียนรู้ว่า ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างไร การนำเสนอ พูดอย่างไรให้คนฟังได้เข้าใจในสิ่งที่ตนเองพูด ผู้วิจัยเกิดทักษะการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามา การเล่าเรื่องราวประสบการณ์หรือความรู้ที่อยู่ภายในตนเองถ่ายทอดออกมาให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้ถึงความเป็นมา ความสำคัญ ประโยชน์ที่จะได้รับของการทำวิจัย

- ผู้วิจัยเกิดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้จากการอภิปรายกลุ่ม และร่วมสรุปองค์ความรู้เรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เกิดความตระหนักและพร้อมที่จะนำความรู้มาใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย

3.4.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

- การบูรณาการ การดำเนินการวิจัยกับการปฏิบัติหน้าที่ปกติ เช่น การสนทนายามเช้า (Morning Talk) ซึ่งเป็นกิจกรรมพบปะพูดคุย หารือสั้น ๆ การแจ้งเรื่อง รวมทั้งได้พูดถึงกิจกรรมการวางแผนและติดตามการวิจัยด้วย

- *การระดมสมอง* หรือ*การ*ระดมความคิด (Brainstorm) เพื่อปลุกไอเดียสร้างสรรค์ ใช้ใน*การ*ระดมความคิดเพื่อหาไอเดียสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

- ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการอภิปรายกลุ่มเพื่อนำเสนอข้อมูล ข้อคิดเห็น ตลอดจนการร่วมกันสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากแต่ละขั้นตอนของการวิจัย

- เกิดการเรียนรู้ว่า การทำงานแบบมีส่วนร่วม คือร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ คือการทำงานแบบร่วมมือกันจะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในงานที่ทำได้ดียิ่งกว่า รวมทั้งเป็นพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยในครั้งนี้ด้วย

3.4.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร มีดังนี้

-การทำงานแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานต่างคนต่างทำ ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานเป็นทีม

-ครูโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารในฐานะผู้ร่วมวิจัยมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พร้อมที่จะนำความรู้ไปใช้ในการวิจัยเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู เพื่อพัฒนาตนเองร่วมกันทั้งโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดเป้าหมายที่การพัฒนาตามโครงการวิจัยนี้

-การทำงานเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการวิจัย มีการพูดคุยกัน ปรึกษาหารือกันให้บ่อยขึ้น และความเป็นกันเองกับผู้ร่วมวิจัย จะส่งผลต่อพฤติกรรมผู้ร่วมวิจัยคือ ผู้ร่วมวิจัยมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning) ในวงจรที่ 1

ในขั้นตอนการวางแผน มีการดำเนินกิจกรรมจำนวน 4 กิจกรรม คือ 1) การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย 2) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย 3) การบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ 4) สรุปผลการสังเกตและการถอดบทเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปผลการทำกิจกรรมร่วมกันของขั้นตอนที่ 2 โดยทั้ง 4 กิจกรรม มีการดำเนินการในวันเสาร์ที่ 16 กรกฎาคม 2565 ห้องประชุมโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร โดยผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือผู้ร่วมวิจัยมาประชุมดำเนินการในวันหยุดราชการ เพื่อให้มีเวลามากพอในการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนได้ข้อสรุปถึงปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ซึ่งได้รับความความร่วมมือจากผู้ร่วมวิจัยเป็นอย่างดี ทั้งนี้ในการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาบรรยายเพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับเหตุการณ์และรายละเอียดรวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้ดังต่อไปนี้

1. การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระดมสมอง โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมาเพื่อหาคำตอบว่า “จากความรู้และประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยที่เคยทำมาก่อน หากต้องการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้ร่วมวิจัยเห็นว่า ควร 1) มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาอะไรบ้าง 2) มีหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาอะไรบ้าง และ 3) มีขั้นตอนเพื่อการพัฒนาอะไรบ้าง” ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ผู้ร่วมวิจัยถือเป็นสายธารประสบการณ์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา ไม่ได้เป็นแก้วที่ว่างเปล่า แต่มีศักยภาพมีภูมิความรู้ในตนเอง”

การดำเนินการในภาคเช้า เวลา 09.00-11.30 น. มีวัตถุประสงค์เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับ 1) คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายจากการพัฒนา 2) หลักการ/แนวคิด/

วิธีการ/เทคนิค/กลยุทธ์/กิจกรรมเพื่อการพัฒนา และ 3) ขั้นตอนการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยแต่ละคนแสดงความคิดของตนเองได้อย่างอิสระ และนำเสนอได้อย่างเต็มที่ ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระดมสมองโดยอาศัยความรู้ และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมา โดยแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นในสิ่งที่คาดหวัง ที่จะแก้ปัญหา ในการดำเนินการครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้ร่วมวิจัยออกเป็น 10 กลุ่ม เพื่อการระดมสมองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

"ต้องขอขอบคุณคณะครูทุกท่าน ที่เข้าร่วมประชุมในวันนี้ โดยรูปแบบการประชุมในวันนี้เป็นการอภิปรายกลุ่ม โดยผม(ผู้วิจัย)จะเป็นผู้นำการอภิปราย โดยคุณครูทุกท่านมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นได้เท่าเทียมกัน เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เดิมของคุณครูในฐานะผู้ร่วมวิจัย ซึ่งเป็นแนวทางของการสร้างการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในประเด็นการวิจัย หากต้องการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูให้เกิดขึ้น ผู้ร่วมวิจัยเห็นว่าควรมีลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาอะไรบ้าง โดยการใช่เทคนิคแผนภาพความคิด (Mind Mapping) ในการระดมสมอง ซึ่งถือว่าเป็นเทคนิคที่ท้าทายและต้องนำเสนอความคิดต่าง ๆ อย่างมากมาย นับเป็นวิธีที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์สูงที่ต้องเชื่อมโยงและต่อยอดข้อมูลอย่างอิสระและไม่ซ้ำกัน โดยเริ่มจากหัวข้อหรือคำถามเป็นตัวตั้งบนศูนย์กลางของ Mind Map และแตกกิ่งก้านสาขาออกมาจากความคิดเห็นของแต่ละคน"

(ผู้วิจัย)

"บุคคลที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในโลกศตวรรษที่ 21 เป็นผู้นำวิชาการ ทันยุค ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้"

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

"ผู้นำทางการศึกษาของครู เป็นผู้ที่จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพเป็นแบบอย่างที่ดี"

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

"ต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกผู้นำ อัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตอาสา"

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

"เป็นผู้นำเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน"

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มงาน ICT)

"ต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้หลักสูตร วิชาการ การวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ"

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

“ต้องเป็นบุคคลที่รู้จักการทำงานงานเป็นทีม มีทักษะการสร้างทีมงานและการทำงานร่วมกัน มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

“ต้องเป็นบุคคลที่กระตือรือร้น เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีสุนทรียภาพ มีแรงจูงใจในตัวเองเสมอ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

“ต้องเป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญกับบุคคลและสิ่งรอบข้าง เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเครือข่าย”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน)

จากข้อเสนอที่ได้อภิปราย ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันสรุปคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู คือ

1.1 คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายจากการพัฒนาจากทัศนะของผู้ร่วมวิจัย

1) *เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในโลกศตวรรษที่ 21*

2) *เป็นผู้นำวิชาการ ทันยุค ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้*

3) *จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*

4) *มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดี*

5) *เป็นบุคคลที่มีบุคลิกผู้นำ อัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตอาสา*

6) *เป็นผู้นำเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน*

7) *เป็นบุคคลที่รอบรู้หลักสูตร วิชาการ การวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน*

8) *เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก*

9) *มีทักษะการสร้างทีมงานและการทำงานร่วมกัน ทำงานงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน*

10) *มีทักษะการสร้างทีมงานและการทำงานร่วมกัน ทำงานงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน*

11) *เป็นบุคคลที่กระตือรือร้นเรียนรู้อยู่ตลอด มีสุนทรียภาพ มีแรงจูงใจในตัวเองเสมอ*

12) *ให้ความสำคัญกับบุคคลและสิ่งรอบข้าง เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเครือข่าย*

การระดมความคิดเกี่ยวกับ หลักการ/แนวคิด/วิธีการ/เทคนิค/กลยุทธ์/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยบูรณาการแนวคิดเชิงทฤษฎีและจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ได้ร่วมอภิปรายและนำเสนอดังนี้

“คณะคุณครูทุกท่านครับ ในประเด็น หลักการ/แนวคิด/วิธีการ/เทคนิค/กลยุทธ์/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู แต่ละกลุ่มมีแนวความคิดเพื่อการพัฒนาอะไรบ้างว่าอย่างไรบ้างครับ”

(ผู้วิจัย)

“ครูควรได้รับขวัญกำลังใจ ความก้าวหน้าในสายงาน เพื่อเป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

“ควรพัฒนาครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในโลกศตวรรษที่ 21 เป็นผู้นำวิชาการ ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดกาเรียนการสอน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

“พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการบริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“ส่งเสริม พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะภาวะผู้นำครู มีนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มงาน ICT)

“พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน)

“ส่งเสริม พัฒนาตามแนวทางการใช้หลักสูตรการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล โดยยึดสมรรถนะของผู้เรียนตามแนวทางพหุปัญญา”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

“ควรพัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

“ส่งเสริม การอบรมเชิงปฏิบัติการคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู การแบบอย่างที่ดี มีจิตอาสา”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

จากข้อเสนอที่ผู้ร่วมวิจัยได้ระดมความคิด ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันสรุปถึง หลักการ/แนวคิด/วิธีการ/เทคนิค/กลยุทธ์/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู คือ

1.2 หลักการ/แนวคิด/วิธีการ/เทคนิค/กลยุทธ์/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาจากทัศนะของผู้ร่วมวิจัย

1) ส่งเสริม พัฒนาครูให้ได้รับขวัญกำลังใจ ความก้าวหน้าในสายงาน

2) พัฒนาครูเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน

3) ส่งเสริม พัฒนาครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในโลกศตวรรษที่ 21

4) พัฒนาครูให้เป็นผู้นำวิชาการ ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดกาเรียนการสอน

5) พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการบริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวกให้กับครู

6) *พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะภาวะผู้นำครู*

7) *พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม*

8) *ครูมีการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการใช้หลักสูตร*

9) *พัฒนาทักษะการวัดและประเมินผล โดยยึดสมรรถนะของผู้เรียนตามแนวทางพหุปัญญา*

10) *พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน*

11) *ส่งเสริมการอบรมเชิงปฏิบัติการคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตอาสา*

1.3 ขั้นตอนการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู**จากทัศนะของผู้ร่วมวิจัย**

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันอภิปราย สรุปถึงขั้นตอนการจากทัศนะของผู้ร่วมวิจัยโดยทำความเข้าใจในแต่ละขั้น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกเพื่อการปฏิบัติที่หลากหลาย ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

ขั้นตอนที่ 2 นำสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) นำทางเลือกที่ผู้ร่วมวิจัยแต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติในงานที่ทำเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) นำผลการปฏิบัติของแต่ละบุคคลมาร่วมกันอภิปราย เพื่อทบทวนกิจกรรมทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ และกำหนดกิจกรรมทางเลือกเพิ่มเติมโดยมีภาพแสดงการระดมความคิด เพื่อร่วมอภิปราย ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย

2. การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย เป็นแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในบทที่ 2 เป็นเนื้อหาที่ให้คำตอบในเชิงทฤษฎีต่อคำถามในทำนองเดียวกันว่า “จากการศึกษาค้นคว้าทัศนะทางวิชาการหรือทางทฤษฎีของผู้วิจัย พบว่า หากต้องการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร 1) มีข้อเสนอแนะที่เป็นลักษณะหรือคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากผลการพัฒนาอะไรบ้าง 2)มีข้อเสนอแนะที่เป็นหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อใช้

เป็นแนวทางในการพัฒนาอะไรบ้าง และ 3) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอะไรบ้าง” ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่าผู้วิจัยถือเป็นสายธารวิชาการที่มีความรู้และความไวเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะพัฒนา และมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน ให้เกิดความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ และสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ ว่าหากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น มีผลการดำเนินงานดังนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอต่อเนื่องจากการระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย เวลา 11.30-12.20 น. โดยผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษามา ในรูปแบบ PowerPoint สรุป 1) ลักษณะหรือคุณลักษณะของความเป็นครูที่มีประสิทธิผล 2) หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาความเป็นครูที่มีประสิทธิผล และ 3) ขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูนั้น ในส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระสำคัญของแนวคิดเชิงทฤษฎีในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ และนำมาเสนอให้ผู้ร่วมวิจัยได้ทราบและทำความเข้าใจ ในประเด็นเกี่ยวกับ 1) นิยาม 2) ความสำคัญ 3) ลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น 4) หลักการ/แนวคิด/วิธีการ/เทคนิค/กิจกรรม 5) ขั้นตอนการพัฒนา และ 6) แบบการประเมินการบรรลุผลที่คาดหวัง โดยเน้นในส่วนของแนวทางการพัฒนาที่เป็นหลักการ/แนวคิด/วิธีการ/เทคนิค/กิจกรรม เนื่องจากเป็นข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นทางเลือกที่หลากหลายในการปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

หลักการ/แนวคิด/วิธีการ/เทคนิค/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

The TFA Editorial Team (2018)

1. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)
2. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)
3. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามเส้นแบ่งความแตกต่าง) Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)
4. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และปรับปรุง (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)

Edward (2016)

1. การดึงดูดผู้มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ แต่ต้องปฏิรูประบบก่อน (Attracting Talent is Key, but Reform the System First)
2. สร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น Build Networks of Local

‘Learning Champions’)

3.ลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)

4.คิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)

5.มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Involve other Stakeholders)

Elias (2016)

1.เชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)

2.เริ่มต้นแข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)

3.ชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)

4.เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)

5.แสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)

6.เพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)

Lynch (2019)

1.อย่าบ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)

2.ทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)

3.ฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)

4.จัดลำดับเวลาและพลังงานของคุณว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most)

5.ใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)

6.ตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)

7.เต็มใจยอมรับผิด (Be willing to admit to a mistake)

Author (2017)

1.ฝึกวินัย (Practice Discipline)

2.รับทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)

3.เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)

4.พัฒนาความตระหนักในสถานการณ์ (Develop Situational Awareness)

5.สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire Others)

6.เรียนรู้ต่อไป (Keep learning)

7.เพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your Teammates)

8.แก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)

9.จงเป็นผู้ฟังที่ฉลาด (Be a discerning listener)

Nannyonjo (2017)

1.ขึ้นอยู่กับหลักฐานจากการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและความต้องการของผู้นำโรงเรียน (It is based on evidence from research on school effectiveness and the needs of school leaders)

2.มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน(There's a strong focus on improving instruction)

3.รวมถึงประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects)

4.โปรแกรมใช้กลุ่มตามรุ่นเป็นเกณฑ์เฉพาะที่สะท้อนถึงความคล้ายคลึงกันของผู้นำหรือโรงเรียนของพวกเขา (The program uses cohort groups constituted based on specific criteria that reflects commonalities of leaders or their schools)

5.ผู้ฝึกอบรมได้รับการรับรองและผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ (Trainers are certified and practitioners are experienced)

6.การให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)

7.โปรแกรมเชื่อมโยงไปยังโครงการปฏิรูปภาคส่วนโดยรวม (The program links to the overall sector reform program)

8.เนื้อหาสอดคล้องกับมาตรฐานการเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ (Content is aligned with professional leadership standards)

9.ทฤษฎีและการปฏิบัติถูกบูรณาการเข้ากับแผนปฏิบัติการพัฒนาความเป็นผู้นำและกรณีศึกษา (Theory and practice are integrated in leadership development action plans and case studies)

10. การฝึกอบรมตามความสามารถที่ได้รับการรับรอง (Competence-based training which involves certification)

Yan (2016)

1.การริเริ่ม (Taking Initiative)

2.พื้นความรู้ (Knowledge Area)

3.การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)

4.การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)

5.จูงใจผู้อื่น (Motivate Others)

6.วินัย (Discipline)

7.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)

8.ความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)

9.การจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)

10. เป็นผู้ตาม (Be a Follower)

11. บทสำคัญ (The Bottom Line)

Brooke (2017)

1.องค์ความรู้องค์กร (Organizational Knowledge)

2.การใช้ข้อมูล (Use of Data)

3.การจัดตารางเวลา (Scheduling)

4.ความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)

Bradley University (n.d.)

1.ความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)

2.ความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งของเทคโนโลยีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (Understanding of Technology's Place in Colleges and Universities)

3.ความสามารถในการทำงานระหว่างแผนกและทำงานกับบอร์ด (The Ability to Work Interdepartmentally and with Boards)

4.มีความคุ้นเคยเป็นอย่างดีในด้านการเงินของการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Strong Familiarity with the Financial Aspects of Higher Education)

5.ทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)

3. การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) โดยดำเนินการต่อในภาคบ่าย (เวลา 13.30-14.50 น.) ของวันเสาร์ที่ 16 กรกฎาคม 2565 เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมแรก กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมที่สอง ตามหลักการที่ว่า "การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ ..." แล้วกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ให้เกิดขึ้นกับครูโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร แสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ



ภาพที่ 4.6 (ต่อ)

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดข้อตกลงร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูที่เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย (Various Alternative Offerings)

จากการศึกษาหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู จากทัศนะของ The TFA Editorial Team (2018), Edward (2016), Elias (2016), Lynch (2019), Author (2017), Nannyonjo (2017), Yan (2016), Brooke (2017) และ Bradley University (n.d.) ผู้วิจัยได้นำมาบูรณาการกันระหว่างทัศนะทางวิชาการกับทัศนะของผู้ร่วมวิจัย โดยนำเอาข้อเสนอแนะที่มีความหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกันนำมาจัดเป็นข้อเสนอแนะเดียวกันเพียง 1 แหล่ง ส่วนที่มีความหมายแตกต่างกันได้คัดสรรข้อเสนอแนะที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นอิสระแยกกันไป ได้ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย (Various Alternative Offerings) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอทางเลือกในเชิง

วิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่เสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย (The Offerings based on the Experiences of the Participants) ดังนี้

1. ครูมีความเชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)
2. ครูมีการเริ่มต้นที่แข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)
3. ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)
4. ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)
5. ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)
6. ครูคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)
7. ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge)
8. ครูมีการใช้ข้อมูล (Use of Data)
9. ครูมีการจัดตารางเวลา (Scheduling)
10. ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)
11. ครูมีการริเริ่ม (Taking Initiative)
12. ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)
13. ครูมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)
14. ครูมีทักษะการจูงใจผู้อื่น (Motivate Others)
15. ครูมีวินัย (Discipline)
16. ครูมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)
17. ครูมีความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)
18. คูมีทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)
19. ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’)
20. ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)
21. ครูมีความคิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)
22. ครูมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders)
23. ครูไม่บ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)
24. ครูทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)
25. ครูมีทักษะในการฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)
26. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)
27. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach

Their Vision Every Day)

28. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามความแตกต่าง (Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)
29. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และพัฒนา (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)
30. ครูมีการจัดลำดับเวลาและพลังงานว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most)
31. ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)
32. ครูตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)
33. ครูเต็มใจยอมรับผิด (Be willing to admit to a mistake)
34. ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)
35. ครูเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)
36. ครูเพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีม (Empower Teammates)
37. ครูมีทักษะแก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)
38. ครูมีความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)
39. ครูมีทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)
40. ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน(There’s a strong focus on improving instruction)
41. ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects)
42. ครูรับฟังการให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)

2. หลักการ (Principles) ทำงานในการวิจัยเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

จากข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย (Various Alternative Offerings) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ร่วมกันกำหนดในขั้นตอนของการบูรณาการธารสายวิชาการของผู้วิจัยกับธารสายประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยเพื่อการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย เสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย (The Offerings based on the Experiences of the Participants) เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้เลือกนำเอาทางเลือกที่แต่ละคนเห็นว่าเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และสอดคล้องกับบริบทของเนื้อหาวิชาที่สอนกับตัวนักเรียน กับระยะเวลา กับสถานที่ หรือ

กับระดับชั้นเรียน อย่างทบทวนไปมาในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายเหล่านี้ เพื่อเพิ่มโอกาสเลือกทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น อย่างสม่ำเสมอ และอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติ (Acting) ทั้งนี้ เพื่อให้การนำข้อเสนอทางเลือกเหล่านี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดหลักการทำงานร่วมกันดังนี้

2.1 กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Set goals together) เป้าหมาย (Goal) คือสิ่งที่เราต้องการไปให้ถึง มาจากความต้องการร่วมกันของทุกคน คือมีเป้าหมายเดียวกัน ความหวัง จินตนาการ ความใฝ่ฝันที่ทุกคนร่วมสร้างขึ้น แต่ต้องอยู่ในกรอบที่ไม่เพ้อฝัน และสามารถบรรลุได้ด้วยกระบวนการจัดการ ในการตั้งเป้าหมาย จะต้อง SMART คือระบุชัดเจน(Specific) วัดผลได้ (Measurable) นำไปปฏิบัติได้ (Achievable) เป็นจริงได้ (Realistic) กำหนดเวลาชัดเจน (Time based)

2.2 การทำงานเป็นระบบทีม (Teamwork) เป็นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกันในระบบทีม มีเป้าหมายเดียวกัน มุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจบรรลุเป้าหมายให้ได้ มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนรู้หน้าที่ ปฏิบัติภารกิจให้ดีที่สุด สามัคคี ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูล ผลักดันกันและกัน ชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน ร่วมภาคภูมิใจด้วยกัน เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี สิ่งสำคัญของการทำงานระบบทีมก็คือการวางเป้าหมายร่วมกัน และร่วมแรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรการทำงานระบบทีมที่ดีนั้นก็ต้องอาศัยทีมงานที่ดีด้วย ทั้งสองสิ่งนี้เกี่ยวเนื่องกันและก่อให้เกิดความสำเร็จได้ในที่สุด

2.3 มีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership) เป็นครูที่มีการครองตน ครองคน ครองงานเป็นแบบอย่างที่ดี จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถโน้มน้าวจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจและร่วมมือในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างมีความสุข มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียนและสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ โดยการเรียนรู้ด้วยการงลงมือทำหรือการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้ และเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ (Leadership)

2.4 กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) เป็นบุคคลที่เรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill) มีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill) มีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) และพร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.5 มุ่งความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานหรือเส้นทางความก้าวหน้าตำแหน่งงานรวมถึงค่าตอบแทนในสายงานที่ทำ เป็นแรงจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ปฏิบัติงานเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยตั้งใจปฏิบัติภารกิจ ที่ได้รับมอบหมาย และสร้างผลงานที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมกับเสนอตนในการสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย



ภาพที่ 4.7 หลักการ (Principles) ทำงานในการวิจัยเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

3. กลยุทธ์การทำงานในการวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

3.1 การประเมินสถานภาพการทำงาน (Assessing) เป็นกระบวนการศึกษาถึงสภาพต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลที่จำเป็นเพื่อจะนำมาเป็นตัวกำหนดถึงความต้องการขององค์การ และความเป็นไปได้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยงานต่อไปนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการศึกษาหรือพิจารณาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ 2) สังเกตสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ 3) วัดพฤติกรรมและเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน

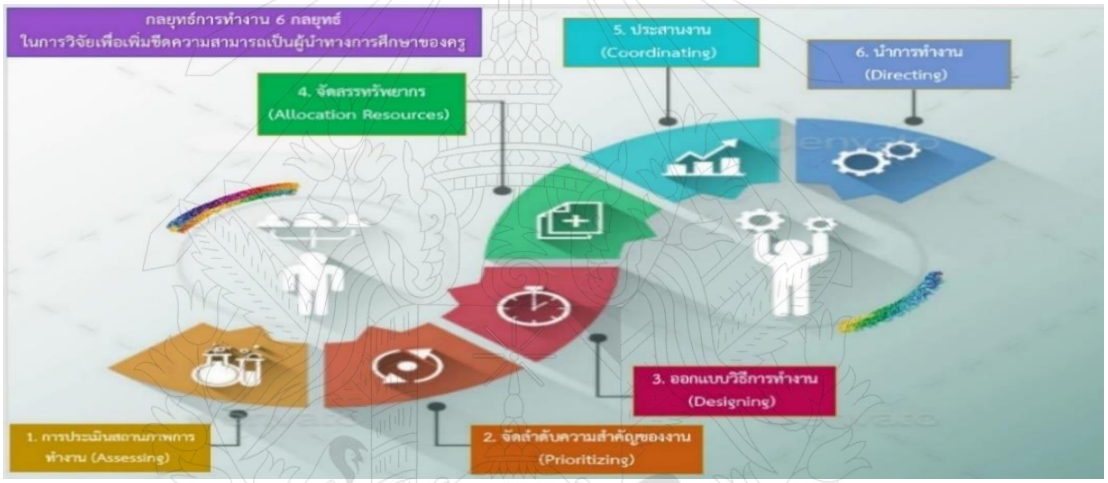
3.2 จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย จุดประสงค์ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วยงานดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมาย 2) ระบุจุดประสงค์ในการทำงาน 3) กำหนดทางเลือก 4) จัดลำดับความสำคัญ

3.3 ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) เป็นกระบวนการวางแผนขั้นตอนวิธีการทำงานฝ่ายต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยงานดังนี้ 1) จัดสายงานให้ส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กัน 2) หาวิธีการทำงานเอาทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ 3) เตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน 4) จัดระบบการทำงานทั้งสายงานการผลิตและการบริการ 5) กำหนดแผนการทำงาน ขั้นตอนวิธีการทำงานให้ชัดเจน

3.4 จัดสรรทรัพยากร (Allocation Resources) เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ประกอบด้วย 1) กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ตามความต้องการของหน่วยงาน 2) จัดสรรทรัพยากรที่มีคุณภาพให้หน่วยงานต่าง ๆ 3) กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้สำหรับจุดมุ่งหมายขององค์การ 4) มอบหมายบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

3.5 ประสานงาน (Coordinating) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เวลา วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ การประสานงานมี 1) ประสานการปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การให้ดำเนินการไปด้วยกันด้วยความราบรื่น 2) ปรับการทำงานในส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด 3) กำหนดเวลาการทำงานในแต่ละช่วง 4) สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3.6 นำการทำงาน (Directing) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของแต่ละฝ่ายภายในองค์การ เพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาสม บรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด ควบคุมด้วยวงจรคุณภาพ PDCA มีดังนี้ 1) การแต่งตั้งบุคลากรแต่ละฝ่าย 2) กำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์การทำงานให้มีความชัดเจน 3) กำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณหรืออัตราความเร็วในการทำงาน 4) แนะนำการปฏิบัติและชี้แจงกระบวนการทำงาน 5) ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 4.8 กลยุทธ์การทำงานในการวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

4. ขั้นตอน (Steps) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติ

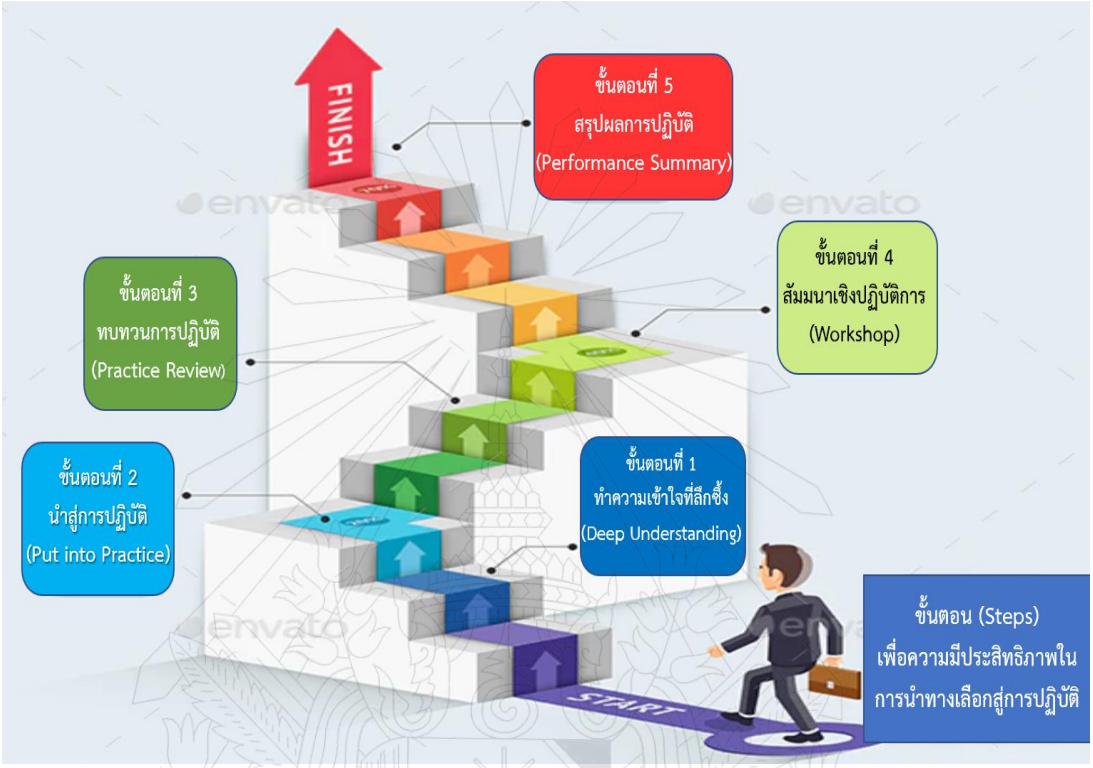
ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายอย่างลึกซึ้ง ที่กำหนดได้จากข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีเสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 นำสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) นำทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) นำผลการปฏิบัติของแต่ละบุคคลมาอภิปรายร่วมกันในกลุ่มทุกระยะ 15 วัน เพื่อทบทวนกิจกรรมทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ และการกำหนดกิจกรรมทางเลือกเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 4 สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกันเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาของแต่ละบุคคลในระยะสิ้นสุดการพัฒนาของแต่ละวงจร

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)



ภาพที่ 4.9 ขั้นตอน (Steps) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติ

4) การถอดบทเรียน ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ประชุมเพื่อถอดบทเรียนในวันเสาร์ที่ 16 กรกฎาคม 2565 (เวลา 15.00-16.00 น.) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาอุปสรรค 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ดังนี้

4.1 ผลการดำเนินงาน

4.1.1 การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยใช้กิจกรรมอภิปรายกลุ่ม เพื่อดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ผลการดำเนินงานพบว่า ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย สามารถวิเคราะห์และหาคำตอบของ 1) ลักษณะหรือคุณลักษณะของการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 2) หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู และ 3) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูได้

4.1.2 การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผลจากการที่ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้ามาต่อผู้ร่วมวิจัยพบว่า ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้ร่วมศึกษาค้นคว้า

จากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ มีการอภิปรายซักถามจนเกิดความเข้าใจในแต่ละประเด็น

4.1.3) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ ผลการดำเนินงานพบว่า ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยอภิปรายร่วมกันเพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมแรกกับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมที่สองจนได้ข้อสรุปร่วมกันเป็นแนวการพัฒนาใน 2 กรณีคือ กรณีที่ 1 ทำอะไร (What) กรณีที่ 2 ทำอย่างไร (How)

4.2 ปัญหาอุปสรรค

4.2.1 การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย พบว่าในช่วงแรก ๆ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่เข้าใจการดึงข้อมูลจากประสบการณ์ความรู้ของตนเอง ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปราย ได้สร้างความเข้าใจอธิบายเพิ่มเติมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยอภิปรายจากประสบการณ์ของตน โดยมีครูที่มีอายุราชการมากเล่าประสบการณ์ของตนในประเด็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน

4.2.2 ในขั้นการนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย พบว่าข้อมูลนำเสนอแนวทางการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ มีจำนวนมาก ทำให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความสับสนในการนำเสนอ และพื้นฐานในการสังเคราะห์ต่างกันทำให้ใช้เวลานาน

4.2.3 การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ พบข้อบกพร่องคือ ผู้ร่วมวิจัยไม่เข้าใจวิธีการนำแนวคิดเชิงทฤษฎีมาใช้ผนวกกับธารสายประสบการณ์

4.3 ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

4.3.1 การระดมสมองเพื่อดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ควรมีการอธิบายหลักการของการวิจัยชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจนกว่าผู้ร่วมวิจัยจะเข้าใจได้ทุกคน ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปรายควรใช้วิธีการสร้างความคุ้นเคยกันในการอภิปรายกลุ่มเพื่อให้แต่ละคนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และควรมีการเชิดชูครูที่มีอาวุโสสูงกว่า มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าเป็นผู้นำในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ครูแต่ละคนถ่ายทอดประสบการณ์ของแต่ละคน

4.3.2 การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยควรมีการสรุปเป็นประเด็นข้อความที่กระชับ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3.3 การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ ผู้วิจัยควรนำเสนอแนวทางการพัฒนาที่มีความสอดคล้องประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยทีละประเด็น และแนวทางการพัฒนาเชิงทฤษฎี โดยมีตัวอย่างและวิธีการสังเคราะห์ ก็จะเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้ร่วมวิจัย

4.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

4.4.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

-เกิดการเรียนรู้ วิธีการจัดการอภิปรายกลุ่ม ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปรายต้องสร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมวิจัย จะส่งผลต่อความสำเร็จของการทำงาน

-ความรู้ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ผู้ที่มีประสบการณ์สูง

ในการปฏิบัติงานจะเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์และกระตุ้นให้ผู้ร่วมอภิปรายกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายได้

-พัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน เมื่อครูได้รับการพัฒนาย่อมส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

4.4.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

-เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในประเด็น 1) ลักษณะหรือคุณลักษณะของการเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 2) หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู และ 3) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

-การทำงานบนพื้นฐานของความความรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันของบุคคลความต่างจะช่วยสนับสนุนการทำงาน และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรได้

4.4.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ที่พัฒนามีดังนี้

-การทำงานเป็นทีม ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กร

-การทำงานแบบร่วมมือกันช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความสัมพันธ์อันดี รวมถึงความผูกพันที่ดีต่อองค์กร และผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ (Acting) ในวงจรที่ 1 โดยผู้วิจัยยังคงมีบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ โดยมุ่งให้บรรลุผลในโครงการที่กำหนดไว้จากขั้นตอนที่ 2 ตามหลักการ “มุ่งการเปลี่ยนแปลง และมุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล” พยายามไม่ให้ความช่วยเหลือใด ๆ ที่ได้อย่างง่าย ๆ หรือสำเร็จรูปเกินไป คอยให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง พิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในการนำแผนสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดทีมงาน การแบ่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ การกำหนดเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน การจัดระบบการติดตามผล เป็นต้น ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ

1) การจัดทำแบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลาย

เป็นแบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลายของผู้ร่วมวิจัย เพื่อใช้ประเมินใน 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติตามทางเลือกต่าง ๆ โดยกำหนดไว้ 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก่อนในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก่อนในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก่อนในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก่อนในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก่อนในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.2 แบบประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติ (ผู้ตอบแบบประเมินคือครูผู้ร่วมวิจัย)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ระดับการนำไปปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. ครูมีความเชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)					
2. ครูมีการเริ่มต้นที่แข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)					
3. ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)					
4. ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)					
5. ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)					
6. ครูคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)					
7. ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge)					
8. ครูมีการใช้ข้อมูล (Use of Data)					
9. ครูมีการจัดตารางเวลา (Scheduling)					
10. ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)					
11. ครูมีการริเริ่ม (Taking Initiative)					
12. ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)					
13. ครูมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)					
14. ครูมีทักษะการจูงใจผู้อื่น (Motivate Others)					
15. ครูมีวินัย (Discipline)					
16. ครูมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)					
17. ครูมีความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)					
18. คูมีทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)					
19. ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’)					
20. ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)					
21. ครูมีความคิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)					
22. ครูมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders)					
23. ครูไม่บ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)					
24. ครูทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)					
25. ครูมีทักษะในการฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)					
26. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)					

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ระดับการนำไปปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
27. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)					
28. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามความแตกต่าง (Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)					
29. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และพัฒนา (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)					
30. ครูมีการจัดลำดับเวลาและพลังงานว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most)					
31. ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)					
32. ครูตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)					
33. ครูเต็มใจยอมรับผิด (Be willing to admit to a mistake)					
34. ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)					
35. ครูเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)					
36. ครูเพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีม (Empower Teammates)					
37. ครูมีทักษะแก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)					
38. ครูมีความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)					
39. ครูมีทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)					
40. ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน(There's a strong focus on improving instruction)					
41. ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects)					
42. ครูรับฟังการให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)					

2) การจัดทำแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา

แบบประเมินนี้อาจมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) หรือแบบสัมภาษณ์ (Interview) หรือแบบสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observation) หรือแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด หรือแบบอื่นที่เหมาะสมกับความคาดหวัง เป็นความคาดหวังในเชิงคุณภาพ และ/หรือ เชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินผลทั้ง

ก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 ซึ่งการประเมินผลก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) ของประเด็นที่เป็นความคาดหวัง ส่วนการประเมินผลหลังการปฏิบัติทั้งสองระยะมีจุดมุ่งหมายเพื่อดูความก้าวหน้าจากการพัฒนา โดยเปรียบเทียบดูระดับการเปลี่ยนแปลง (Degree of Change)

แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) ของครู ถึงคุณลักษณะของความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับครูผู้สอน โดยเป็นผลจากการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู(Teachers' Educational Leadership Capabilities) ของ Knerl (2019), Hinn (2017), The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.), School Streams Website (2019), Keane (2015), Perkins-Gough (2020), Schwartz (2016), Davies (2020), Elias (2014), Brooke (2017), Driscoll (2020), Lathan (2020), Lynch (2016), Edith Cowan University Website (2019), School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.) และ Meyor (n.d.) และจากการศึกษาข้อคำถามในแบบสอบถามของ education Website (n.d.), Moran K. (2015), Mulford (2003) และ Sebastian, Allensworth & Huang (2016) ได้แบบประเมินตนเองแบบมาตรประเมินค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจำแนกประเด็นในการประเมินออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) และด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 32 ข้อ

ผลจากการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ราย เป็นผู้มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา และหรือผู้มีวุฒิทางการวัดและประเมินผล (ดูรายชื่อในภาคผนวก) ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังจากการพัฒนา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC เกินเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.50 ทุกข้อ ซึ่งแสดงว่า ข้อคำถามในแบบประเมินตนเองมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังจากการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผลจากการนำแบบประเมินตนเองที่มีการปรับปรุงแก้ไขภาษาตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูจำนวน 30 คน ในโรงเรียนฝางวิทยายน อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient of Reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยกำหนดเกณฑ์เท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 พบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ 0.959 และจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้ คือ ด้านภาวะผู้นำของครู มีค่าเท่ากับ 0.84 ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีค่าเท่ากับ 0.90 ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเท่ากับ 0.96 ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงาน

ร่วมกัน มีค่าเท่ากับ 0.90 และด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีค่าเท่ากับ 0.94 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า แบบสอบถามค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น ตามเกณฑ์ที่กำหนด แบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) ดังกล่าวข้างต้น มีลักษณะดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู (ผู้ตอบแบบประเมินคือครูผู้ร่วมวิจัย)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับครู	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)					
1) ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
2) ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ					
3) ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน					
4) ฉันสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่					
5) ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ					
6) ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้					
7) ฉันเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้					
8) ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน					
9) ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้					
แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century)					
10) ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R 8C					
11) ฉันจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่					
12) ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน					
13) ฉันส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน					
14) ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน					
15) ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์					
ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences)					
16) ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร					
17) ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร					
18) ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน					
19) ฉันมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก					
20) ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
21) ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้					

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับครู	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills)					
22) ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา					
23) ฉันมีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา					
24) ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา					
25) ฉันมีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน					
26) ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน					
27) ฉันมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน					
ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)					
28) ฉันเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง					
29) ฉันมีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
30) ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill)					
31) ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill)					
32) ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					

2) การประเมินเพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน (Current Condition) ก่อนการปฏิบัติ โดยใช้แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) เพื่อนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลเริ่มต้นในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงระดับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (Higher Degree of Change) หลังการพัฒนา ไม่กำหนดเกณฑ์เพดานความสำเร็จ ตามแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องในลักษณะแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ไม่ใช่เหตุการณ์ที่คิดว่าสำเร็จแล้วสิ้นสุด ตามคำกล่าวที่ว่า Change is a Process, Not an Event แต่ก็เชื่อว่าเมื่อมีการพัฒนาก็จะมีระดับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (Higher Degree of Change) จากเดิม และยิ่งมีการพัฒนาก็ยิ่งจะมีการเปลี่ยนแปลง ตามคำกล่าวของ Winston Churchill ที่ว่า “To Improve is to Change, to be Perfect is to Change Often”

3.1) ผลการประเมินระดับการปฏิบัติจากทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน (current situation) เบื้องต้น ก่อนการลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่หลากหลายที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยกำหนดในกิจกรรมที่ 3 ของการวางแผนว่า “ก่อนการปฏิบัติหรือก่อนการพัฒนาได้มีการปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนดไว้ในระดับใด” โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ ครูผู้ร่วมวิจัย จำนวน 52 ราย ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปปฏิบัติในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.
1. ครูมีความเชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)	2.04	0.19
2. ครูมีการเริ่มต้นที่แข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)	2.06	0.24
3. ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)	2.08	0.27
4. ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)	2.10	0.30
5. ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)	2.13	0.35
6. ครูคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)	2.15	0.36
7. ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge)	2.29	0.46
8. ครูมีการใช้ข้อมูล (Use of Data	2.08	0.27
9. ครูมีการจัดตารางเวลา (Scheduling)	2.13	0.35
10. ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)	2.37	0.49
11. ครูมีการริเริ่ม (Taking Initiative)	2.02	0.14
12. ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)	2.04	0.19
13. ครูมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)	2.10	0.30
14. ครูมีทักษะการจูงใจผู้อื่น (Motivate Others)	2.17	0.38
15. ครูมีวินัย (Discipline)	2.19	0.40
16. ครูมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)	2.19	0.40
17. ครูมีความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)	2.21	0.41
18. ครูมีทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)	2.23	0.43
19. ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’)	2.27	0.45
20. ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)	2.23	0.43
21. ครูมีความคิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)	2.31	0.47
22. ครูมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders)	2.33	0.47
23. ครูไม่บ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)	2.02	0.24
24. ครูทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)	2.06	0.24
25. ครูมีทักษะในการฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)	2.06	0.24
26. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)	2.08	0.27
27. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)	2.06	0.24

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.
28. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามความแตกต่าง (Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)	2.08	0.27
29. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และพัฒนา (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)	2.06	0.24
30. ครูมีการจัดลำดับเวลาและพลังงานว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most)	2.06	0.24
31. ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)	2.35	0.48
32. ครูตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)	2.06	0.24
33. ครูเต็มใจยอมรับผิด (Be willing to admit to a mistake)	2.04	0.19
34. ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)	2.04	0.19
35. ครูเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)	2.13	0.35
36. ครูเพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีม (Empower Teammates)	2.06	0.24
37. ครูมีทักษะแก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)	2.06	0.24
38. ครูมีความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)	2.23	0.43
39. ครูมีทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)	2.06	0.24
40. ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน(There's a strong focus on improving instruction)	2.06	0.24
41. ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects)	2.04	0.19
42. ครูรับฟังการให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)	2.13	0.35
รวม	**2.12**	**0.13**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.12 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13 โดยผลการประเมินระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาประเด็นที่มีการปฏิบัติสูง 5 ลำดับ คือ 1) ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง 2) ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ 3) ครูมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ 4) ครูมีความคิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ 5)ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น

2.2) ผลการประเมินการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน (current situation) เบื้องต้น ก่อนการลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่หลากหลายที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยกำหนดในกิจกรรมที่ 3 ของการวางแผนว่า “ก่อนการปฏิบัติหรือก่อนการพัฒนากลุ่มเป้าหมายในการพัฒนามีลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในระดับใด” โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ ครูผู้ร่วมวิจัย จำนวน 52 ราย ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.
ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)	**2.81**	**0.30**
1. ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.75	0.44
2. ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ	2.77	0.43
3. ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน	2.83	0.38
4. ฉันสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่	2.81	0.40
5. ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ	2.87	0.34
6. ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้	2.79	0.41
7. ฉันเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้	2.81	0.40
8. ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน	2.85	0.36
9. ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้	2.81	0.40
แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century)	**2.91**	**0.12**
10. ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R8C	2.96	0.19
11. ฉันจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่	2.88	0.32
12. ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน	2.92	0.27
13. ฉันส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน	2.90	0.30
14. ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน	2.87	0.34
15. ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์	2.94	0.24
ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences)	**2.84**	**0.20**
16. ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร	2.81	0.40
17. ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร	2.79	0.41
18. ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน	2.88	0.32
19. ฉันมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก	2.85	0.36
20. ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.87	0.34

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.
21. ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	2.83	0.38
ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills)	**2.83**	**0.19**
22. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา	2.79	0.41
23. ฉันมีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา	2.83	0.38
24. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา	2.88	0.32
25. ฉันมีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน	2.85	0.36
26. ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน	2.81	0.40
27. ฉันมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน	2.85	0.36
ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)	**2.93**	**0.11**
28. ฉันเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	2.88	0.32
29. ฉันมีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	2.90	0.30
30. ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill)	2.92	0.33
31. ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill)	2.98	0.14
32. ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	2.94	0.24
รวม	**2.86**	**0.11**

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผลการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.11 ผลการประเมินระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการปฏิบัติสูงกว่าทุกด้าน และในประเด็นรายข้อที่สูง 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น 2) ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R8C 3) ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์ และ(4) ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 5) ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน

2) การลงมือปฏิบัติ (Taking Action) มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติประกอบด้วยแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด โดยมีผลการปฏิบัติตามขั้นตอน (Steps) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกิจกรรมที่ 3 ของขั้นตอนการวางแผน ดังนี้

2.1) กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายอย่างลึกซึ้ง ที่กำหนดได้จากข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีเสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย อย่างลึกซึ้งที่กำหนดได้จากข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี เสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย โดยผู้วิจัยได้จัดประชุมร่วมกับผู้ร่วมวิจัยที่ห้องประชุมโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ในวันจันทร์ที่ 25 กรกฎาคม 2565 เวลา 15.00 น. โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันพิจารณาผลการประเมินตนเอง การประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปปฏิบัติ และการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ของผู้ร่วมวิจัยทั้ง 52 คน โดยร่วมกันวิเคราะห์ว่าครูมีระดับการปฏิบัติในระดับใดที่มากและในประเด็นใดที่ยังมีระดับการปฏิบัติที่น้อยและให้ครูในฐานะผู้ร่วมวิจัยร่วมกันเสนอแนวคิดที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยใช้ประเด็นตามแบบประเมินเป็นหลัก ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย อภิปรายซึ่งผลการอภิปรายเป็นดังนี้

> *“ต้องการให้คุณครูผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงแนวทางว่าเราจะใช้แนวทางใดในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู จึงจะมีคุณลักษณะที่เราคาดหวัง จากการที่เราได้เคยระดมความคิดกันมาแล้ว ขอให้ทุกท่านได้ร่วมกันคิด วิเคราะห์ และพูดคุยร่วมกัน โดยการดำเนินงานนั้น ขอให้มีการระบุแนวทางในการพัฒนา เป็นการบูรณาการงานวิจัยกับงานที่สอนและงานที่ทำปกติ ซึ่งก็ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาตัวเอง จากผลการประเมินตนเอง และการประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูที่คุณครูแต่ละท่านได้ประเมินตนเอง ผมได้วิเคราะห์และขอนำเสนอผลในแต่ละข้อเพื่อให้คณะครูได้ร่วมกันพิจารณา วิเคราะห์ว่ามีประเด็นใดเป็นที่พึงพอใจแล้ว ประเด็นใดต้องการพัฒนา และขอให้ครูทุกคนอภิปรายว่าครูจะพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ซึ่งครูจะนำผลการอภิปรายมาสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองต่อไป”*
>
> *(ผู้วิจัย)*

ครูที่เป็นผู้ร่วมวิจัยทั้งหมด 52 คน แบ่งออกเป็นกลุ่ม คือ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และ 1 กลุ่มงาน ICT ตามนโยบาย รวมเป็น 10 กลุ่ม อภิปรายประเด็นใดต้องการพัฒนาและนำผลมาเขียนแนวทางในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู และนำเสนอต่อสมาชิกในกลุ่มดังนี้

“ผมในฐานะที่เป็นครูสอน กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม นักเรียนทุกวันนี้ต้องได้รับการปลูกฝังแบบแผนที่ดีให้กับเขา ดังนั้นทางกลุ่มเห็นว่า ควรมีแผนในการที่จะพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตอาสานำพาเรื่องความสะอาด”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

“ผมในนามกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ถือว่าเป็นความท้าทายในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของตนเอง โดยทางกลุ่มสาระฯ มีแผนที่จะพัฒนาตนเองคือ พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active learning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

“ทางกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ต้องได้รับการปลูกวัฒนธรรมทางภาษา มีแผนที่จะพัฒนาคือ พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยึดตามแนวทางพหุปัญญา”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

“การพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ควรมองทักษะชีวิตและอาชีพให้เกิดกับผู้เรียนด้วย มีแผนพัฒนาคือ พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“กลุ่มงาน ICT ซึ่งถือว่า ทางกลุ่มงาน ICT ก็ต้องทำหน้าที่สอนในรายวิชาคอมพิวเตอร์ด้วย ดังนั้นทางกลุ่มมีแผนในการพัฒนา คือ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มงาน ICT)

“การพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการทำวิจัยในชั้นเรียน มีแผนการพัฒนาดังนี้ พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

“กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ มีแผนพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

จากการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาตนเองของครูแต่ละกลุ่ม สรุปได้ว่า ควรมีการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตอาสานำพาเรื่องความ

สะอาด พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active learning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญยึดตามแนวทางพหุปัญญา พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ แสดงดังภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4.10 กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้งในทางเลือกที่หลากหลาย

2.2) นำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) นำทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ และ**การทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review)** การทำงานร่วมกันทุกระยะ 10 วัน เพื่อทบทวนกิจกรรมทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ และการกำหนดกิจกรรมทางเลือกเพิ่มเติม ในการเขียนงานผลการปฏิบัติของครูผู้ร่วมวิจัย ได้แบ่งเป็นกลุ่ม คือ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 1 กลุ่มงาน ICT รวมทั้งหมด 10 กลุ่ม โดยการรายงานของแต่ละกลุ่ม แยกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และ 2) ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีผลการปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัยแต่ละกลุ่มดังนี้

ผู้ร่วมวิจัย ตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ระดับ ม.ต้น ดังนี้

นางสุนีรัตน์ สุทธิแพทย์ รับผิดชอบสอนรายวิชาภาษาไทย ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียน จำนวน 37 คน ได้นำแนวทางการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยึดแนวทางพหุปัญญา โดยครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีโอกาสใช้พหุปัญญาของตนเองในการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนในชั้นเรียน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์ในชั้นเรียน มีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีลักษณะบูรณาความแตกต่างในพหุปัญญาของผู้เรียนในชั้นเรียนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกล่าวสุนทรพจน์ การอ่าน การเขียน การสื่อสารกับบุคคลอื่น ฟังเรื่องเล่า ฟังข่าว พูดเล่าเรื่อง เขียนบทร้อยกรอง

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความแตกต่างทางพหุปัญญาของผู้เรียนนักเรียนค้นพบความสามารถของตนเอง นักเรียนมีความสามารถด้านภาษา คือ การฟัง การพูด การอ่าน การเขียนและการสื่อสาร



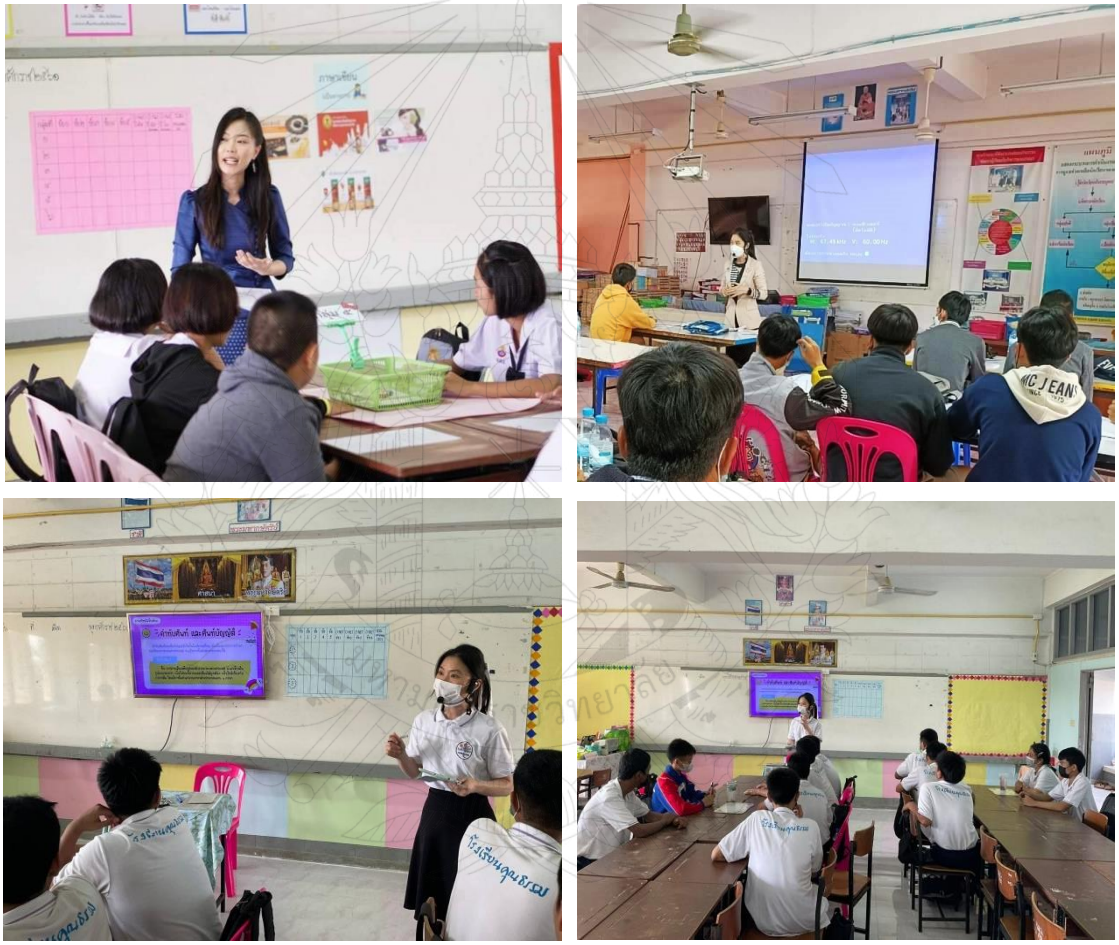
ภาพที่ 4.11 ผู้ร่วมวิจัย ตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนทำ ระดับ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัย ตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ระดับ ม.ปลาย ดังนี้

นางสาวอารยา โนหลักหมื่น รับผิดชอบสอนรายวิชาภาษาไทย ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

มีนักเรียน จำนวน 40 คน ได้นำแนวทางการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยึดแนวทางพหุปัญญา ครูผู้สอนออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพหุปัญญาของตนเองร่วมกับเพื่อน จัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ ให้ทุกคนโอกาสใช้พหุปัญญา บริบททางเทคโนโลยี บริบททางสังคมและวัฒนธรรม โดยใช้บทบาท Coaching & Mentoring ให้ผู้เรียนใช้พหุปัญญาของตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพ เปิดโอกาสนให้ผู้เรียนทุกคนแสดงความเก่งของตนเองออกมา ใช้วิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก Active Learning ผู้เรียนมีโอกาสได้ใช้พหุปัญญาที่โดดเด่นของตนเองตนเอง

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูมีการวางแผนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พัฒนาตนเองเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ นักเรียนสามารถใช้พหุปัญญาของตนเองร่วมกับเพื่อน สามารถเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี



ภาพที่ 4.12 ผู้ร่วมวิจัย ตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ระดับม.ต้น ดังนี้

นางสาวทิพย์สุดา ก้อนแพง รับผิดชอบสอนรายวิชาคณิตศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีนักเรียน จำนวน 30 คน ได้นำแนวทางการพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน

บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกระบวนการกลุ่ม จัดสภาพห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีหลักการให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจจากภายในโดยเริ่มต้นจากการมีอารมณ์ด้านบวก ทำให้เรียนรู้ได้อย่างสนุกสนาน เพลิดเพลิน จนลืมเวลา เกิดความไหลลื่นในการเรียนรู้ ซึ่งทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการเรียนรู้นั้นผู้เรียนมีแรงจูงใจ มีส่วนร่วมเกิดความสัมพันธ์ ความผูกพันกับผู้เรียนด้วยกันและกับครูผู้สอนเชื่อมโยงชีวิตจริง เกิดความสำเร็จในตนเอง นำไปใช้ได้ในอนาคต โดยใช้กิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ช่วยเหลือผู้เรียนที่ไม่เชื่อมโยงกับกลุ่มให้ความร่วมมือกับกลุ่มมากขึ้น มีการฝึกทักษะผู้นำผู้ตาม

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูสามารถออกแบบประเมินผลการเรียนรู้ คือ การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมผู้เรียน มีการสะท้อนการเรียนรู้ และติดตามพฤติกรรมหลังการเรียนรู้ ผู้เรียน เกิดความรู้สึกทางบวก เช่น สนุก ตื่นเต้น ท้าทาย ชวนคิด อยากรู้ อยากเอาชนะ อยากเปลี่ยนแปลง ชื่นชมตนเอง ชื่นชมผู้อื่น รู้สึกดีต่อตนเอง เห็นคุณค่าตนเองและรู้สึกเป็นที่ยอมรับจากเพื่อน จากครู จากชุมชนสิ่งแวดล้อม มีทักษะผู้นำผู้ตาม ผู้เรียนมีทักษะสังคมในการทำงานร่วมกัน นักเรียนเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี



ภาพที่ 4.13 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนทำ ระดับ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ระดับ ม.ปลาย ดังนี้

นางสาวจิรานนท์ หงส์ดี รับผิดชอบสอนรายวิชาคณิตศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

มีนักเรียน จำนวน 36 คน ได้นำแนวทางการพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เลือกใช้เทคนิคการสอน กาวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับผู้เรียน มีการสร้างบรรยากาศในห้องเรียน สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน การเสริมแรงบวกให้กับผู้เรียน ตลอดจนเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ฝึกทักษะผู้นำผู้ตาม โดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคล

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการปฏิสัมพันธ์เชิงบวก นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น สามารถทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี และเรียนรู้อย่างมีความสุข



ภาพที่ 4.14 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนทำ ระดับ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ระดับ ม.ต้น ดังนี้

นายบัญชา เม้าทุ่ง รับผิดชอบสอนรายวิชาวิทยาศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีนักเรียน จำนวน 30 คน ได้นำแนวทางพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active leaning)

พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยครูสร้างเจตคติและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในชั้นเรียน สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับผู้เรียน มุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ โดยครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) สร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษา ดูแล แนะนำ ทำหน้าที่เป็นโค้ชและพี่เลี้ยง (Coach & Mentor) ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความหมาย (Meaningful Learning)

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า มีส่วนร่วมออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้น กล้าคิด กล้าทำ ร่วมอภิปราย และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม นักเรียนกล้าคิด กล้าทำ มั่นใจในการสร้างผลงาน ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ได้ มีความเข้าใจตนเอง ใช้สติปัญญา คิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมที่บ่งบอกถึงการมีสมรรถนะสำคัญในศตวรรษที่ 21 มีทักษะวิชาการ ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ตามช่วงวัย



ภาพที่ 4.15 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนทำ ระดับ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ระดับ ม.ปลาย ดังนี้

นางสาวสถาพร พัฒนพิบูลย์ รับผิดชอบสอนรายวิชาวิทยาศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน จำนวน 40 คน ได้นำแนวทางพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active leaning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ครูสร้างเจตคติและเป็นแบบอย่าง

ที่ดีให้กับนักเรียนในการเรียนรู้ ครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ใช้เทคโนโลยีอย่างบูรณาการใช้เทคโนโลยีเพื่อประหยัดเวลา และลดการใช้กระดาษ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อนักเรียนได้ดำรงชีวิตทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking) ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมินค่า ฝึกให้นักเรียนเรียนรู้การเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นการลงมือปฏิบัติจริง และมีการนำเสนอในชั้นเรียน ใช้กิจกรรมในการฝึกให้นักเรียนมีความรับผิดชอบ ทำให้มีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนและครู

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนถูกเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับความรู้ไปสู่การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ นักเรียนมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี สามารถนำเสนอความคิดในหลากหลายรูปแบบ มีความรับผิดชอบ และเป็นการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้



ภาพที่ 4.16 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนทำ ระดับ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระดับ ม.ต้น ดังนี้

นายศุภวัฒน์ ป้านภูมิ รับผิดชอบสอนรายวิชาสังคมศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 2 มี

นักเรียน จำนวน 31 คน ได้นำแนวทางพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษา ของครู โดยเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตอาสานำพาเรื่องความสะอาด ยึดหลักการ ครู คือ ผู้สร้างผู้เรียน ที่มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม สร้างแรงจูงใจ เสริมแรง สร้างพลัง ฝึกกระบวนการคิดและกระบวนการปัญญา ฝึกฝนความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำเวรห้องเรียน โดยใช้ชั่วโมงคุณธรรม จริยธรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีจิตอาสาที่จะช่วยกันดูแลความสะอาดของห้องเรียน เป็นการพัฒนาคุณธรรมความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีจิตอาสาที่จะช่วยกันดูแลความสะอาดของห้องเรียน เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนมีความรับผิดชอบ มีจิตอาสา มีระเบียบวินัย ใช้กิจกรรมเป็นฐานในการสร้างเจตคติที่ดีและเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างความยั่งยืน

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีจิตอาสา เสียสละ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีระเบียบวินัย เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างความยั่งยืน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน



ภาพที่ 4.17 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระดับ ม.ปลาย ดังนี้

นายภาณุพงศ์ ป้อมสุวรรณ รับผิดชอบสอนรายวิชาสังคมศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน จำนวน 40 คน ได้นำแนวทางพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตอาสานำพาเรื่องความสะอาด ครูมีการออกแบบการจัดโดยใช้

กระบวนการ PDCA และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) ในการดำเนินกิจกรรมทั้งนอกชั้นเรียน (กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน) และในชั้นเรียน ใช้รูปแบบการสอนแบบโครงงาน เด็กดีมีจิตอสา ช่วยรักษาความสะอาด เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมด้านความมีระเบียบวินัย และฝึกฝนความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จัดกิจกรรมกลุ่ม ทำให้นักเรียนได้ศึกษาและปฏิบัติอันจะนำไปสู่การปลูกฝังให้นักเรียนมีระเบียบวินัยในการรักษาความสะอาด มีจิตอาสาช่วยครูและสร้างเสริมคุณธรรม

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีจิตอาสาเสียสละ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีระเบียบวินัย เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างความยั่งยืน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีประสบการณ์ และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข



ภาพที่ 4.18 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา ระดับ ม.ต้น ดังนี้

นางเพ็ญพร กุศลาธรรม รับผิดชอบสอนรายวิชาสุขศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีนักเรียน จำนวน 30 คน ได้พัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดีมีมนุษยสัมพันธ์ ครูเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ โดยครูจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะทางอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ส่งเสริมพัฒนาการทางด้านวุฒิภาวะทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้รู้สึกได้ถึงความงามและความซาบซึ้งต่อคุณค่าของ

สิ่งต่าง ๆ ผ่านกระบวนการเรียนการสอนและผ่านประสบการณ์ตรง

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูเป็นแบบอย่างที่ดี นักเรียนมีความรู้และรู้จักการดูแล ป้องกันตนเอง จากภัยคุกคามทางสังคม สามารถการปฏิบัติตนให้สามารถดำรงชีวิตได้ในสังคมได้อย่างมีความสุข เกิดสุนทรียภาพทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา กล้าแสดงออก เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข



ภาพที่ 4.19 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา ระดับ ม.ปลาย ดังนี้

นายปิยะพงษ์ แก้วกู่ รับผิดชอบสอนรายวิชาพลศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มีนักเรียน จำนวน 36 คน ได้พัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดีมีมนุษยสัมพันธ์ ครูเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนโดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นำพานักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันลักบี้ฟุตบอลทั้งระดับจังหวัด ระดับภาค ส่งเสริมการเล่นกีฬา กรีฑา เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เรื่องการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่าง ๆ การเข้าร่วมกิจกรรมทางกายและกีฬา ทั้งประเภทบุคคล และประเภททีมอย่างหลากหลาย มุ่งให้ผู้เรียนใช้กิจกรรมการเคลื่อนไหว การออกกำลังกาย การเล่นเกมและกีฬา เพื่อพัฒนาโดยรวมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดสุนทรียภาพด้านกีฬา

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูมีการออกแบบกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุนทรียภาพด้านกีฬาทำให้นักเรียนมีความรู้สึกและรับรู้ถึงความงดงามทั้งที่อยู่ในธรรมชาติและเกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์ จึงเป็นสภาพการณ์และความสัมพันธ์ของอารมณ์และจิตใจที่มีต่อการรับรู้และชื่นชมความงดงามของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม จนเกิดเป็นทักษะ นักเรียนเกิดสุนทรียภาพด้านกีฬาและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนและครูนักเรียนทำให้มีผลงานยอดเยี่ยมระดับประเทศ



ภาพที่ 4.20 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ระดับ ม.ต้น ดังนี้

นายเฉลิมชัย บุรี รับผิดชอบสอนรายวิชาศิลปะ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียนจำนวน 31 คน ได้พัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในตัวเองเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนมากขึ้น ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนกล้าแสดงออกในการร่วมอภิปรายสรุปผลเรียนรู้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และรู้จักการคิดในการเรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน นักเรียนมีความเป็นผู้นำ ผู้ตามในกระบวนการทำงานกลุ่ม เอาใจใส่งานที่ได้รับมอบหมาย รับ

ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความคิดสร้างสรรค์ นักเรียนบางคนไม่มั่นใจในตนเอง ในการเสนอความคิด ครูควรมีการวิเคราะห์ผู้เรียน แบ่งกลุ่มให้มีนักเรียนเก่ง ปานกลาง และอ่อน อยู่ด้วยกัน เพื่อให้ร่วมกันในการเรียนรู้ เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและมีผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 4.21 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ระดับ ม.ปลาย ดังนี้

นายภูมินทร์ ลาลีคาร รับผิดชอบสอนรายวิชาศิลปะ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มีนักเรียน จำนวน 36 คน ได้พัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในตัวเองเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้โดยมีการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) เน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม โดยผู้สอนกำกับและอำนวยความสะดวก รวมทั้งเป็นผู้สนับสนุนและเสริมแรงให้ผู้เรียนเป็นผู้แสดงและตอบ ผู้เรียนถูกกระตุ้นให้มีส่วนร่วม รวมทั้งเกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมในการทำงานกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interaction) ทำให้ปรับตัวอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ผู้เรียนถูกกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้น (Active)

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนมีความสนใจการเนื้อหาวิชาเรียนมากขึ้น มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม มีเจตคติที่ดี และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น นักเรียนมีความสนุกในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือมากขึ้นอย่างชัดเจน



ภาพที่ 4.22 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ ระดับ ม.ต้น ดังนี้

นางอุษา ถือสิกขา รับผิดชอบสอนรายวิชาการงานอาชีพ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียน จำนวน 37 คน ได้พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ โดยจัดให้มีการอบรมหลักสูตรระยะสั้น โดยความร่วมมือกับหน่วยงาน มาให้ความรู้ การฝึกทักษะ เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวนักเรียนเพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้านกิจกรรมเสริมทักษะอาชีพนักเรียน มุ่งเน้นให้องค์เสริมทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพเข้าด้วยกัน เพื่อสนองความสำเร็จของนักเรียน โดยเปิดอบรมหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้นักเรียนมีความรู้และทักษะอาชีพ

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูมีการออกแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย นักเรียนรู้จักความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นคุณค่าและภาคภูมิใจในตนเอง สามารถสร้างชิ้นงานได้อย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้นักเรียนมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี



ภาพที่ 4.23 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ ระดับ ม.ปลาย ดังนี้

นายสมควร ฐานะ รับผิดชอบสอนรายวิชาการงานอาชีพ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีนักเรียน จำนวน 41 คน ได้พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ โดยครูเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้เรียน โดยจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เน้นให้นักเรียนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การศึกษาค้นคว้า ฝึกประสบการณ์การทำงาน นำเสนอผลงาน/ผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดให้มีการอบรมหลักสูตรระยะสั้น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิตและอาชีพ เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสสำรวจ ค้นพบความถนัด ความสนใจของตนเองเพื่อคิดวางแผนการศึกษาต่อหรือออกไปประกอบอาชีพได้

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูมีความสามารถด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นผู้มีภาวะนำ นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานและประกอบอาชีพโดยตรง นักเรียนได้สำรวจ รู้จัก และค้นพบตนเอง สามารถวางแผนตัดสินใจเลือกเส้นทาง การศึกษาและสามารถนำไปประกอบอาชีพได้ในอนาคต



ภาพที่ 4.24 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ระดับ ม.ต้น ดังนี้

นายอดุลย์ อุดมบัว รับผิดชอบสอนรายวิชาภาษาอังกฤษ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียน จำนวน 31 คน ได้พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning) ส่งเสริมการค้นคว้าด้วยตนเอง และช่วยให้นักเรียนเป็นเจ้าของการศึกษาด้วยหน่วยการเรียนรู้แบบมีโครงงานเป็นพื้นฐาน (Project-Based Learning) สอนเพื่อการเรียนรู้โดยใช้ความคิดเป็นฐาน (Thinking-Based Learning) ให้นักเรียนตั้งเป้าหมาย (Have students set goals) ครูให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน และมีการนำเสนอในชั้นเรียน มีการแบ่งกลุ่มนักเรียนทำงาน และให้นักเรียนตรวจสอบงานที่ได้รับมอบหมายกันเอง เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ของนักเรียน สอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) สอนยึดความสามารถเป็นฐาน (Competency-Based Learning) เรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ กระบวนการ มีความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดเป็นมาตรฐานการเรียนรู้

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า การเรียนรู้โดยใช้ความคิดเป็นฐานเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านสื่อหรือกิจกรรมการเรียนรู้ มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม มีเจตคติที่ดีขึ้นต่อวิชาภาษาอังกฤษ นักเรียนมีความสนุกในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือมากขึ้นอย่างชัดเจนในการเรียนการสอน



ภาพที่ 4.25 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ระดับ ม.ปลาย

นางสาววิสา ดวงจันทร์โชติ รับผิดชอบสอนรายวิชาภาษาอังกฤษ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน จำนวน 40 คน ได้พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ สอนเพื่อการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning) ส่งเสริมการค้นคว้าด้วยตนเองและช่วยให้นักเรียนเป็นเจ้าของการศึกษาด้วยหน่วยการเรียนรู้แบบมีโครงงานเป็นพื้นฐาน (Project-Based Learning) สอนเพื่อการเรียนรู้โดยใช้ความคิดเป็นฐาน (Thinking-Based Learning) ชวนให้นักเรียนซักถามเกี่ยวกับการอภิปราย เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ และมีการนำเสนอในชั้นเรียน นักเรียนสามารถซักถามการอภิปราย และแสดงความคิดเห็นในการเรียนรู้ ใช้เหตุและผลในการอธิบายความคิดเห็นของตัวเองและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างชิ้นงาน ให้นักเรียนรวมเป็นกลุ่มทำงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีการเสริมแรงทางบวกเมื่อนักเรียนประสบความสำเร็จในการ ตลอดจนใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ

ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน นำเรื่องที่นักเรียนสนใจมาบูรณาการเข้าสู่การเรียนการสอนเพื่อดึงดูดความสนใจของนักเรียน

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า การจัดการเรียนรู้ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้นโดยกระบวนการคิดขั้นสูง ผู้เรียนมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินค่าจากสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความหมาย และนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีความสนใจการเนื้อหาวิชาเรียนมากขึ้น



ภาพที่ 4.26 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระดับ ม.ต้น ดังนี้

นางสาวสุดา ทั้งพรม รับผิดชอบสอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียน จำนวน 31 คน ได้พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม ได้นำแนวทาง ครูควรสร้างเจตคติและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนในการเรียนรู้ การสอนโดยการเรียนรู้แบบร่วมมือ มีการนำเสนองานของนักเรียน แบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ภายในกลุ่มมีความสามารถแตกต่างกัน โดยมีการวิเคราะห์จุดอ่อนของนักเรียน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ของนักเรียน และเป็นการฝึกความรับผิดชอบร่วมกันทั้งในส่วนตน และส่วนรวม เพื่อให้กลุ่มได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการชวนให้นักเรียนซักถามและร่วมอภิปรายในปัญหาที่เกิดขึ้น

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า มีการทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น มีการแบ่งปันวัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การอธิบายความรู้ให้แก่เพื่อนในกลุ่มฟัง รับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล ผู้เรียนร่วมกันปฏิบัติงานได้เสร็จลุล่วงตามเป้าหมายโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ส่งผลให้นักเรียนมีความเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี



ภาพที่ 4.27 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระดับ ม.ปลาย ดังนี้

นางสุชิตา บุญทัน รับผิดชอบสอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียน จำนวน 31 คน ได้พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม โดยจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยกระบวนการกลุ่ม โดยแบ่งนักเรียนออกเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีจำนวนเท่า ๆ กัน ในระดับความสามารถที่แตกต่างกัน คือ เก่ง ปานกลาง และอ่อน ซึ่งผู้เรียนเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มด้วยรูปแบบที่ครูกำหนด โดยครูและนักเรียนร่วมกันกำหนดคุณลักษณะสำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ เช่น ทักษะผู้นำและผู้ตามโดยใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อให้นักเรียนเกิดปฏิสัมพันธ์กลุ่มและให้นักเรียนอภิปรายร่วมกัน ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี เพื่อฝึกให้นักเรียนให้คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็นการแก้ปัญหา ผ่านการเรียนรู้เป็นทีมด้วยกระบวนการกลุ่ม

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนมีสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ส่งผลให้นักเรียนเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี นักเรียนมีทักษะชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ได้อย่างมีความสุข



ภาพที่ 4.28 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน นำทางเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอน ระดับ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มงาน ICT ระดับ ม.ต้น ดังนี้

นางสาวสาวิตรี ด้วงตะกั่ว รับผิดชอบสอนรายวิชาคอมพิวเตอร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียน จำนวน 31 คน ได้พัฒนาการจัดการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างหลากหลาย เพื่อบรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสร้างสรรค์ชิ้นงานจนเกิดเป็นนวัตกรรม

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวมพบว่า ครูมีการออกแบบการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ เกิดทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีคุณลักษณะ 3R8C และสร้างสรรค์ชิ้นงานจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการเรียน



ภาพที่ 4.29 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มงาน ICT ระดับ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มงาน ICT ระดับ ม.ปลาย ดังนี้

นางสาวคำปัน พุทสะท้าน รับผิดชอบสอนรายวิชาคอมพิวเตอร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน จำนวน 40 คน ได้พัฒนาการจัดการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลกับการเรียนรู้ของผู้เรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ดิจิทัล เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ ส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดให้มีการเรียนการสอนหลักสูตรทวิศึกษา เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิตและอาชีพ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝังลักษณะนิสัยในการทำงาน จัดเสริมทักษะอาชีพเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ความแตกต่างของอาชีพ ความรู้และทักษะที่ต้องมีในการประกอบอาชีพ เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสสำรวจ ค้นพบความถนัด ความสนใจของตนเองเพื่อคิดวางแผนการศึกษาต่อหรือออกไปประกอบอาชีพได้

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูสามารถเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับเพื่อนร่วมงาน และนักเรียนมีทักษะดิจิทัล ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ แยกแยะ สื่อต่าง ๆ และใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ เกิดทักษะ 3R8C มีทักษะด้านอาชีพ สร้างสรรค์ชิ้นงาน และสามารถนำความรู้ไปต่อยอดเอประกอบอาชีพได้



ภาพที่ 4.30 ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มงาน ICT ระดับ ม.ปลาย

2.3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาอุปสรรค 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ดังนี้

2.3.1 ผลการดำเนินงาน

การจัดทำแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา โดยจัดทำแบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลาย เป็นแบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลายของผู้ร่วมวิจัย เพื่อใช้ประเมินใน 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติตามทางเลือกต่าง ๆ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และจัดทำแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา เป็นแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) ของครู ถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับครู โดยเป็นผลจากการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับทักษะความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินผลทั้งก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 ซึ่งการประเมินผลก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) ของประเด็นที่เป็นความคาดหวัง ส่วนการประเมินผลหลังการปฏิบัติทั้งสองระยะมีจุดมุ่งหมายเพื่อดูความก้าวหน้าจากการพัฒนา โดยเปรียบเทียบดูระดับการเปลี่ยนแปลง

(Degree of Change) เป็นแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีผลการประเมินดังนี้

1) ผลการพิจารณาคุณภาพเครื่องมือคือ แบบประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติ และแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู จากการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ราย เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทางการวัดและประเมินผล (ดูรายชื่อในภาคผนวก) ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังจากการพัฒนา (Index of Item - Objective Congruence: IOC) พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC เกินเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.50 ทุกข้อ ซึ่งแสดงว่า ข้อคำถามในแบบประเมินตนเองมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังจากการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดและผลจากการนำแบบประเมินตนเองที่มีการปรับปรุงแก้ไขภาษาตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูจำนวน 30 คน ในโรงเรียนฝางวิทยายน อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient of Reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยกำหนดเกณฑ์เท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 พบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ 0.959 และจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้ คือ ด้านภาวะผู้นำของครู มีค่าเท่ากับ 0.84 ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีค่าเท่ากับ 0.90 ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเท่ากับ 0.96 ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน มีค่าเท่ากับ 0.90 และด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีค่าเท่ากับ 0.94 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าแบบสอบถามค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2) ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปปฏิบัติ ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.12 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13 โดยผลการประเมินระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาประเด็นที่มีการปฏิบัติสูง 5 ลำดับ คือ 1) ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง 2) ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ 3) ครูมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ 4) ครูมีความคิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ 5) ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น

3) ผลการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.11 ผลการประเมินระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการปฏิบัติสูงกว่าทุกด้าน และในประเด็นรายข้อที่สูง 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น 2) ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R8C 3) ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์ และ (4) ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 5) ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน

4) กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย ผู้ร่วมวิจัยได้นำผลการประเมินตนเองในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ร่วมกันพิจารณา โดยวิเคราะห์ว่าประเด็นใดมีระดับการปฏิบัติในระดับน้อย และผู้ร่วมวิจัยได้เขียนแผนในการพัฒนาตนเองในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู เพื่อนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และหรือการปฏิบัติหน้าที่

5) นำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ ผู้ร่วมวิจัยมีแผนการพัฒนาตนเองในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู นำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนในรายวิชาและระดับชั้นที่ตนเองสอนหรือการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยแนวทางที่ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด คือกิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย และนำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ (Put Understanding into Practice) โดยนำทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ มีผลการปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย 52 คน

2.3.2) ปัญหาอุปสรรค

1) การปฏิบัติหน้าที่ของครู ทั้งการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนได้ชี้แนะให้กำลังใจกับผู้ร่วมวิจัยว่า ใช้การบูรณาการระหว่างงานในหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษรวมทั้งในฐานะผู้ร่วมวิจัยให้เป็นงานเดียวกันและดำเนินการอย่างมีความสุข โดยมองที่เป้าหมายร่วมกันคือคุณภาพผู้เรียน

2) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังมีความกังวลในการนำทางเลือกที่เลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ

2.3.3) ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

ในหน้าที่ของครูที่ต้องปฏิบัติ ทั้งหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอน และหน้าที่พิเศษ คือการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีวิธีการทำให้ครูไม่รู้สึกว่า มีภาระงานมาก โดยการชี้แนะ ให้กำลังใจกับผู้ร่วมวิจัย ให้ความเป็นกันเองกับครูและใช้การบูรณาการระหว่างงานในหน้าที่หลัก และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ รวมทั้งในฐานะผู้ร่วมวิจัยให้เป็นงานเดียวกันและดำเนินการอย่างมีความสุข เพื่อคุณภาพผู้เรียน

2.3.4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2.3.4.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

-ผู้วิจัยได้เรียนรู้กระบวนการในการสร้างพลังในการทำงาน โดยใช้กระบวนการระดมสมอง การร่วมอภิปราย

-การสร้างแรงจูงใจให้ครูผู้ร่วมวิจัยเห็นถึงประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และมีความตระหนักในการพัฒนาตนเอง

-เกิดการแลกเปลี่ยนเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี และการใช้ทักษะภาษา เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กร

-การทำงานแบบร่วมมือหรือการทำงานเป็นทีม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงานและเป็นไปใน

ทิศทางเดียวกัน

2.3.4.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

-การทำงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยการบูรณาการกับงานรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ เป็นการพัฒนาครู และเป็นการพัฒนาตนเองของผู้ร่วมวิจัย

-ร่วมวิจัยเรียนรู้กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู การบูรณาการความรู้และการต่อยอดความรู้

2.3.4.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ที่พัฒนา มีดังนี้

-การทำงานเป็นทีม ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กรและทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งพร้อมที่จะพัฒนาทุกด้าน

-การทำงานแบบร่วมมือกัน ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความสัมพันธ์อันดี รวมถึงความผูกพันที่ดีต่อองค์กร และผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ

-เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 4 การสังเกต (Observing) ในวงจรที่ 1

1) การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผล มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม การตรวจสอบและการบันทึกผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงของการดำเนินงานที่คาดหวังและไม่คาดหวัง จุดเด่น จุดบกพร่อง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ผลการเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้ยึดหลักการที่สำคัญที่นำไปสู่กระบวนการที่ปฏิบัติ คือ “หลักการการสังเกตผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง” โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยสังเกตผลที่เกิดขึ้นจริง ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง การเรียนรู้ และองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น ดำเนินงานในวันพุธ ที่ 24 สิงหาคม 2565 ณ ห้องประชุมโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ดังภาพที่ 4.31



ภาพที่ 4.31 การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผล (Observing) ในวงจรที่ 1

“ต้องขอบคุณคณะครูผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน ที่เข้าร่วมดำเนินการ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนการสังเกตผล ในวงจรที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกต ว่าเราจะดำเนินการอย่างไร ใครจะทำอะไร อย่างไร ใช้เครื่องมือใดในการสังเกต โดยในการนี้จะยึดหลักการสำคัญคือผลที่เกิดขึ้นจากการสังเกตจากการปฏิบัติจริง”

(ผู้วิจัย)

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้นำเอาเทคนิควิธีการและเครื่องมือการวิจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากการระดมความคิดเห็นมาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำข้อสรุปเกี่ยวกับเทคนิคและเครื่องมือการวิจัยที่จะใช้ในการสังเกตในการทำวิจัย ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 การกำหนดเทคนิควิธีการและเครื่องมือการวิจัยเพื่อใช้สังเกตในการทำวิจัย

ฉบับ	เครื่องมือในการสังเกต	กิจกรรมที่ทำการสังเกต	ผู้ใช้เครื่องมือ
1	แบบบันทึกการประชุม	ตลอดระยะเวลาการวิจัย	ผู้ร่วมวิจัยที่ได้รับมอบหมาย
2	แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	ตลอดระยะเวลาการวิจัย	ผู้วิจัย
3	แบบบันทึกการสังเกตความก้าวหน้าของการปฏิบัติ	ตลอดระยะเวลาการวิจัย	ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ฉบับ	เครื่องมือในการสังเกต	กิจกรรมที่ทำการสังเกต	ผู้ใช้เครื่องมือ
4	แบบประเมินความสำเร็จจากการพัฒนา	ใช้ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบระดับการเปลี่ยนแปลงในสามระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2	ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย
5	แบบประเมินระดับการนำทางเลือกไปปฏิบัติ	ใช้ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบระดับการเปลี่ยนแปลงในสามระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2	ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย

2) ผลการประเมินระดับการปฏิบัติจากทางเลือกที่หลากหลาย จากผลการประเมินในระยะ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 เพื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินในระยะ “ก่อน” การปฏิบัติ โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ ครูผู้ร่วมวิจัย จำนวน 52 ราย ปรากฏผลการประเมินเพื่อการเปรียบเทียบ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปปฏิบัติ ในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ครูมีความเชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)	2.04	0.19	3.02	0.37
2. ครูมีการเริ่มต้นที่แข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)	2.06	0.24	3.08	0.62
3. ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)	2.08	0.27	2.83	0.55
4. ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)	2.10	0.30	2.75	0.44
5. ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)	2.13	0.35	2.92	0.65
6. ครูคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)	2.15	0.36	3.04	0.52
7. ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge)	2.29	0.46	3.37	0.49
8. ครูมีการใช้ข้อมูล (Use of Data)	2.08	0.27	3.38	0.49
9. ครูมีการจัดตารางเวลา (Scheduling)	2.13	0.35	2.88	0.62

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
10. ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)	2.37	0.49	3.44	0.50
11. ครูมีการริเริ่ม (Taking Initiative)	2.02	0.14	2.87	0.66
12. ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)	2.04	0.19	2.81	0.60
13. ครูมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)	2.10	0.30	3.10	0.53
14. ครูมีทักษะการจูงใจผู้อื่น (Motivate Others)	2.17	0.38	2.96	0.56
15. ครูมีวินัย (Discipline)	2.19	0.40	2.98	0.67
16. ครูมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)	2.19	0.40	2.96	0.34
17. ครูมีความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)	2.21	0.41	3.31	0.51
18. คูมีทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)	2. 23	0.43	2.96	0.69
19. ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’)	2.27	0.45	2.90	0.75
20. ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)	2.23	0.43	2.85	0.75
21. ครูมีความคิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)	2.31	0.47	2.98	0.61
22. ครูมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders)	2.33	0.47	3.12	0.43
23. ครูไม่บ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)	2.02	0.24	3.17	0.47
24. ครูทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)	2.06	0.24	3.00	0.56
25. ครูมีทักษะในการฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)	2.06	0.24	3.21	0.46
26. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)	2.08	0.27	3.06	0.54
27. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)	2.06	0.24	3.35	0.56
28. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามความแตกต่าง (Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)	2.08	0.27	3.31	0.47
29. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และพัฒนา (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)	2.06	0.24	3.46	0.50

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
30. ครูมีการจัดลำดับเวลาและพลังงานว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most)	2.06	0.24	3.25	0.59
31. ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)	2.35	0.48	3.40	0.50
32. ครูตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)	2.06	0.24	3.02	0.24
33. ครูเต็มใจยอมรับผิด (Be willing to admit to a mistake)	2.04	0.19	3.08	0.27
34. ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)	2.04	0.19	2.98	0.31
35. ครูเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)	2.13	0.35	2.94	0.46
36. ครูเพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีม (Empower Teammates)	2.06	0.24	3.00	0.28
37. ครูมีทักษะแก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)	2.06	0.24	3.33	0.55
38. ครูมีความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)	2.23	0.43	3.04	0.39
39. ครูมีทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)	2.06	0.24	3.35	0.52
40. ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน (There's a strong focus on improving instruction)	2.06	0.24	2.79	0.41
41. ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects)	2.04	0.19	2.98	0.37
42. ครูรับฟังการให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)	2.13	0.35	3.00	0.28
รวม	**2.12**	**0.13**	**3.08**	**0.10**

จากตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 พบว่าโดยรวมมีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินเท่ากับ 2.12 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 พบว่าโดยรวมมีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินเท่ากับ 3.08 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.10 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทำให้พบว่าระดับการปฏิบัติหลังปฏิบัติการวงจรที่ 1 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และเมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูง 5 ลำดับแรก คือ 1) ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และพัฒนา 2) ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง 3) ครูใช้ประโยชน์จาก

ความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ 4) ครูมีการใช้ข้อมูล 5) ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำ 5 อันดับจากท้ายสุด คือ 1) ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม 2) ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน 3) ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4) ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ 5) ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา

สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาในวงจรที่ 2 ควรได้รับการพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติที่สูงขึ้นในทุกข้อ แต่ประเด็นที่ต้องได้รับการเน้นเป็นพิเศษ คือ ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา

3) ผลการประเมินการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในระยะ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 เพื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินในระยะ “ก่อน” การปฏิบัติ โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้คือครูผู้ร่วมวิจัย จำนวน 52 ราย ปรากฏผลการประเมินเพื่อการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา (ผู้ตอบแบบประเมินคือครูผู้ร่วมวิจัย)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติวงจรที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)	**2.81**	**0.30**	**3.42**	**0.14**
1. ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.75	0.44	3.81	0.40
2. ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ	2.77	0.43	3.13	0.34
3. ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน	2.83	0.38	3.69	0.47
4. ฉันสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่	2.81	0.40	3.48	0.50
5. ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ	2.87	0.34	3.02	0.14
6. ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้	2.79	0.41	3.12	0.32
7. ฉันเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้	2.81	0.40	3.69	0.47
8. ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน	2.85	0.36	3.77	0.43
9. ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้	2.81	0.40	3.06	0.24
แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century)	**2.91**	**0.12**	**3.57**	**0.34**
10. ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R 8C	2.96	0.19	3.71	0.46
11. ฉันจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่	2.88	0.32	3.69	0.47
12. ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน	2.92	0.27	3.35	0.48
13. ฉันส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน	2.90	0.30	3.69	0.47

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติวงจรที่ 1	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
14. ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน	2.87	0.34	3.69	0.47
15. ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์	2.94	0.24	3.31	0.47
ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences)	**2.84**	**0.20**	**3.47**	**0.16**
16. ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร	2.81	0.40	3.25	0.44
17. ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร	2.79	0.41	3.21	0.41
18. ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน	2.88	0.32	3.25	0.44
19. ฉันมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก	2.85	0.36	3.71	0.46
20. ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.87	0.34	3.96	0.19
21. ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	2.83	0.38	3.46	0.50
ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills)	**2.83**	**0.19**	**3.46**	**0.18**
22. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา	2.79	0.41	3.48	0.50
23. ฉันมีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา	2.83	0.38	3.40	0.50
24. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา	2.88	0.32	3.44	0.50
25. ฉันมีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน	2.85	0.36	3.71	0.46
26. ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน	2.81	0.40	3.44	0.50
27. ฉันมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน	2.85	0.36	3.25	0.44
ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)	**2.93**	**0.11**	**3.65**	**0.09**
28. ฉันเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	2.88	0.32	3.31	0.47
29. ฉันมีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	2.90	0.30	3.54	0.50
30. ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill)	2.92	0.33	3.75	0.44
31. ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill)	2.98	0.14	3.69	0.47
32. ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	2.94	0.24	3.98	0.14
รวม	**2.86**	**0.11**	**3.50**	**0.15**

จากผลการประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในระยะก่อนการ

ปฏิบัติในวงจรที่ 1 พบว่าโดยรวมค่าเฉลี่ยของผลการประเมินเท่ากับ 2.86 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.11 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 พบว่าโดยรวมมีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินเท่ากับ 3.50 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.15 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่าระดับการปฏิบัติหลังปฏิบัติการวงจรที่ 1 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่าด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) ค่าเฉลี่ยผลการประเมินสูงสุด เท่ากับ 3.65 ส่วนด้านภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership) ค่าเฉลี่ยผลการประเมินต่ำสุด เท่ากับ 3.42 ส่วนประเด็นรายข้อที่มีผลการประเมินสูง 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2) ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และ 5) ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill) ส่วนประเด็นรายข้อที่มีผลการประเมินต่ำ 5 ลำดับจากท้าย คือ 1) ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ 2) ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ 3) ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ 4) ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ และ 5) ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร

จากผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา พบว่าในวงจรที่ 2 ควรได้รับการพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติที่สูงขึ้นในทุกด้าน และประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ คือ ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences)

ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล (Reflecting)

เป็นการทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผล เน้นการระดมสมอง พูดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็นกระบวนการทำงานเชิงบทเรียนหรือประสบการณ์ เป็นการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์จากผู้ร่วมวิจัย พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผลเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและสามารถเผยแพร่ศึกษาเรียนรู้ได้

ก่อนการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ประเมินการบรรลุผลตามความคาดหวังจากการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้น เป็นการประเมินหลังการปฏิบัติ (After Acting) ของวงจรที่ 1 แล้วนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเพื่อสะท้อนผลในครั้งนี้ด้วย

ในการสะท้อนเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับ “ผลการปฏิบัติงานในวงจรที่ 1” เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin (Lunenburg & Ornstein, 2000) มาใช้ โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) หรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมว่าเป็นอย่างไร ความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับ (Desired Condition) ที่กำหนดทั้งเชิง

คุณภาพและเชิงปริมาณไว้คืออะไร พลังขับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force for Change) ที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด เหตุปัจจัยจากภายในและจากภายนอกอะไรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับนั้น มีข้อสังเกตอะไรบ้างเกี่ยวกับประเด็นที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และข้อสังเกตเกี่ยวกับที่ไม่บรรลุผลตามความคาดหวัง และในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances to Change) อะไรบ้าง แล้วจากสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น มีแนวทางอะไรบ้างที่เป็นข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม (Increase) พลังขับให้มีประสิทธิภาพ และลด (Reduce) สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้หมดไปหรือลดน้อยลง ทั้งนี้ เพื่อผลต่อการวางแผนเพื่อพัฒนาในรอบที่ 2 ต่อไป ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงพลังขับที่ใช้อยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือแสวงหาพลังขับใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่ามาใช้แทน หรือทั้งกรณีปรับพลังขับเดิมและเพิ่งพลังขับใหม่ ดังปรากฏผลการสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติในวงจรที่ 2 ในวันอังคารที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2565 เวลา 15:00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร โดยผู้วิจัยนำผลการประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 จากแบบประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปปฏิบัติ และแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทั้ง 5 ด้าน ให้ผู้ร่วมวิจัยพิจารณาและร่วมกันวิเคราะห์เพื่อร่วมกันกำหนดประเด็นที่จะพัฒนาในวงรอบที่ 2 โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยทั้ง 10 กลุ่มได้สะท้อนผล

> *“ขอขอบคุณคณะครูผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน จากผลการประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 จากแบบประเมินทั้ง 2 ฉบับ เห็นว่าระดับปฏิบัติก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1 อยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อผู้ร่วมวิจัยปฏิบัติในวงจรที่ 1 พบว่าผลการประเมินหลังปฏิบัติการในวงจรที่ 1 อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าแนวโน้มของการพัฒนาครูเพื่อให้มีความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูเพิ่มขึ้น การประชุมในวันนี้จะได้ร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ขั้นตอนสะท้อนผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายในวงจรที่ 1 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันทบทวนผล สรุปผลการดำเนินงานวิจัยที่ผ่านมา และเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป ขอให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันพิจารณาว่า จะมีประเด็นใดที่ต้องพัฒนาในวงรอบที่ 2 ของการวิจัย”*
>
> (ผู้วิจัย)

> *“ทางกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ขอเสนอว่า จากการที่เราได้ร่วมการปฏิบัติเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ผลการประเมินปรากฏเป็นที่น่ายินดีว่า ระดับการปฏิบัติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกด้าน แต่ถึงแม้ว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นแต่ผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จึงมีความเห็นว่าในวงจรต่อไปเราต้องร่วมกันเร่งพัฒนาในทุก ๆ ด้าน เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติให้สูงขึ้น”*
>
> *(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)*

“ในส่วนของการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทั้ง 5 ด้าน พบว่าด้านมีภาวะผู้นำของครูเป็นด้านที่ต้องเน้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ รวมถึงการส่งเสริมให้ครูสามารถเป็นวิทยากรได้”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

“เนื่องจากปีที่ผ่านมาการจัดการเรียนการสอน ต้องเรียนออนไลน์ที่บ้าน เนื่องจากสถานการณ์ โรค COVID-19 ทำให้นักเรียนห่างเหินกับครูและโรงเรียน ครูต้องเพิ่มความพยายามมากขึ้นในการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และมีความเป็นกันเองกับนักเรียน รวมทั้งพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active learning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

“การพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ควรพัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำของครู ครูควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษามากขึ้น”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“ควรมีการอบรม พัฒนา ส่งเสริมด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอนและรวมผู้เรียน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มงาน ICT)

“ต้องมีการสร้าง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพิ่มมากขึ้น”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

“จากการปฏิบัติงานพบว่า การวัดและประเมินผลผู้เรียนยังไม่มีความหลากหลาย ควรมีการอบรมพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)

“จากหน้าที่งานของครูที่มากอยู่แล้ว ดังนั้นระบบการทำงานทั้งงานสอนและการปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายหรืองานพิเศษอื่น ๆ ในโรงเรียนควรได้รับการปรับปรุงไม่ให้เป็นภาระครูมากเกินไป”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา พลศึกษา)

“การประเมินผลของการวัดและประเมินผลทางการเรียน ควรเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน และครูควรสะท้อนผลให้นักเรียนทราบผลการประเมิน และให้ความช่วยเหลือนักเรียนในด้านการเรียน”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา พลศึกษา)

กิจกรรมการประชุมเพื่อสะท้อนผล แสดงดังภาพที่ 4.32



ภาพที่ 4.32 การประชุมเพื่อสะท้อนผล

จากการสะท้อนผลร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การบันทึกข้อความ การประเมินผล และการบันทึกภาพและเสียงจากการปฏิบัติในขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 ดังกล่าวมานั้น เห็นได้ว่า คุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ให้เกิดขึ้น กับผู้ร่วมวิจัย จำนวน 52 คน แบ่งเป็นกลุ่ม 10 กลุ่ม ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้ ได้มีผลจากการ

ประเมินเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) หรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมก่อนการพัฒนาในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 2.86 เมื่อใช้พลังขับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) ที่สำคัญ คือ “ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย” จำนวน 42 ทางเลือก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อเสนอแนะจากผลการระดมสมองของผู้ร่วมวิจัย และจากการกำหนด **“หลักการ”** เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Set goals together) 2) การทำงานเป็นระบบทีม (Teamwork) 3) มีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership) 4) กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) มุ่งความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) และการกำหนด **“กลยุทธ์”** เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 6 กลยุทธ์ คือ 1) การประเมินสถานภาพการทำงาน (Assessing) 2) จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) 3) ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) 4) จัดสรรทรัพยากร (Allocation Resources) 5) ประสานงาน (Coordinating) 6) นำการทำงาน (Directing) นอกจากนั้น ยังได้กำหนด **“ขั้นตอน”** เพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอนคือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2)นำสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary) ดังมีรายละเอียดที่กล่าวในตอนต้นแล้ว ปรากฏว่า คุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยจำนวน 52 คน ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่ม 10 กลุ่ม ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้ ได้มีผลจากการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.50 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่สูงขึ้นกว่าผลการประเมินก่อนการปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่าพลังขับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ เป็นพลังขับหรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากส่งผลให้ผู้ร่วมวิจัยจำนวน 52 คน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนามีคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ที่สูงขึ้นดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ให้เกิดขึ้นกับครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้ ในภาพรวมจะมีค่าเฉลี่ยหลังการปฏิบัติสูงขึ้นกว่าก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 แต่เมื่อสังเกตค่าเฉลี่ยของรายด้าน และรายข้อของแต่ละด้าน มีข้อสังเกตที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้นำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดจุดเน้นเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาในวงจรที่ 2 ให้มากขึ้น ดังนี้ คือ ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) รวมทั้งจะพิจารณาให้ความสำคัญกับแนวการพัฒนารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับของแต่ละด้านด้วย คือ ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตรเป็นต้น

จากผลการประเมินระดับมากน้อยของการนำเอาหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติดังแสดงในตารางที่ 4.6 พบว่า มี 5 รายการที่มีค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงการปฏิบัติในระดับต่ำ คือ ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน ครูมีการคิด

อย่างมีวิจารณญาณ ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา ซึ่งรายการเหล่านี้ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางเพื่อให้กระตุ้นมีการนำไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้นในวงจรที่ 2 ต่อไปด้วย

นอกจากพลังขับหรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้อภิปรายถึงพลังขับหรือปัจจัยสำคัญอื่นที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ด้วย เห็นว่า น่าจะมีผลมาจากการนำหลักธรรมมาใช้เพื่อคุณภาพ และความสำเร็จของการทำวิจัยดังนำเสนอในบทที่ 2 จำนวน 5 หลักธรรม ได้แก่

1) อิทธิบาท 4 หลักธรรมสำหรับการทำงานหรือทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ประกอบด้วย ฉันทะ (ความรักและความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความเอาใจจดจ่อ ความเอาใจใส่) และวิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบ)

2) ฆราวาสธรรม 4 ธรรมสำหรับฆราวาส ประกอบด้วย สัจจะ (ความซื่อสัตย์) ทมะ (การฝึกตน) ขันติ (ความอดทน) และจาคะ (ความเสียสละ)

3) สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ ประกอบด้วย ทาน (การให้ การเสียสละ) ปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ**)** อัตถจริยา (การสงเคราะห์ช่วยเหลือ) และสมานัตตตา (การเป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย)

4) พรหมวิหาร 4 ธรรมของพรหม ประกอบด้วย เมตตา (ความรักใคร่ ปรารถนาดี) กรุณา (ความสงสาร) มุทิตา (ความยินดี) และ อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง)

5) สัปปุริสธรรม 7 ธรรมของสัตบุรุษ ประกอบด้วย ธัมมัญญุตา (รู้จักเหตุ) อัตถัญญุตา (รู้จักผล) อัตตัญญุตา (รู้จักตน) มัตตัญญุตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญุตา (รู้จักกาล) ปุคคลัญญุตา (รู้จักบุคคล) และปริสัญญุตา (รู้จักชุมชน)

แสดงให้เห็นว่า ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูให้กับ ครู ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนานั้น ยังมีพลังขับหรือปัจจัยสำคัญอื่นที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมอยู่ด้วย ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะต้องร่วมกันสังเกตและกระตุ้นให้มีการนำมาใช้ให้หลากหลาย ไม่คาดหวังแต่หลักการ กลยุทธ์ และขั้นตอน ที่กำหนดขึ้นมาเท่านั้น ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นวิถีของชีวิตที่ต้องการความมีพลวัตของการคิดและการกระทำที่ซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยเกี่ยวกับการเกิดแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) เพื่อมุ่งหวังให้การทำงานประสบความสำเร็จ ในทัศนะของผู้วิจัยถือว่ามีความสำคัญมากปัจจัยหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม ในการทำงานใด ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย คือ อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change) ซึ่งจากการถอดบทเรียนในระยะที่ผ่านมา และจากการรายงานผลการปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย รวมทั้งผลจากการประเมินระดับการนำทางเลือกไปปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย พบว่า ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในครั้งนี้ มีอุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้ เช่น

1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการวิจัยที่ใหม่สำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร รวมถึงเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยในระยะแรกผู้ร่วมวิจัยยังไม่เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และได้ให้กำลังใจในการร่วมวิจัยโดยพยายามชี้แจงให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจถึงบทบาทของตนเองที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย

2) การปฏิบัติหน้าที่ของครู ทั้งการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนได้ชี้แนะให้กำลังใจกับผู้ร่วมวิจัยว่า ใช้การบูรณาการระหว่างงานในหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษรวมทั้งในฐานะผู้ร่วมวิจัยให้เป็นงานเดียวกันและดำเนินการอย่างมีความสุข โดยมองที่เป้าหมายร่วมกันคือคุณภาพผู้เรียน

3) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังมีความกังวลในการนำทางเลือกที่เลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ

4) การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย พบว่าในช่วงแรก ๆ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่เข้าใจการดึงข้อมูลจากประสบการณ์ความรู้ของตนเอง ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปราย ได้สร้างความเข้าใจอธิบายเพิ่มเติมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยอภิปรายจากประสบการณ์ของตน โดยมีครูที่มีอายุราชการมากเล่าประสบการณ์ของตนในประเด็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน

5) ในขั้นการนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย พบว่าข้อมูลนำเสนอแนวทางการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ มีจำนวนมาก ทำให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความสับสนในการนำเสนอ และพื้นฐานในการสังเคราะห์ต่างกันทำให้ใช้เวลานาน

6) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ พบข้อบกพร่องคือ ผู้ร่วมวิจัยไม่เข้าใจวิธีการนำแนวคิดเชิงทฤษฎีมาใช้ผนวกกับธารสายประสบการณ์

7) ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมวิจัย การมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะที่แตกต่างกัน ทำให้บางคนเกิดเรียนรู้ช้า บางคนขาดความกระตือรือร้นในการเรียน ไม่กล้าแสดงออก และบางคนไม่พร้อมรู้ ส่งผลให้การจัดกิจกรรมอาจไม่บรรลุตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่วางแผนไว้

ซึ่งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันดำเนินงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้านเหล่านี้ เช่น

1) ในการให้ความรู้ภาคทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้เรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นเอกสารความรู้เพื่อประกอบการอภิปราย อีกทั้งผู้วิจัยยังเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายประเด็นความรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดพลังความร่วมมืออันจะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การระดมสมองเพื่อดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ควรมีการอธิบายหลักการของการวิจัยชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจนกว่าผู้ร่วมวิจัยจะเข้าใจได้ทุกคน ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปรายควรใช้วิธีการสร้างความคุ้นเคยกันในการอภิปรายกลุ่มเพื่อให้แต่ละคนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และควรมีการเชิดชูครูที่มีอาวุโสสูงกว่า มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าเป็นผู้นำในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ครูแต่ละคนถ่ายทอดประสบการณ์ของแต่ละคน

3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยควรมีการสรุปเป็นประเด็นข้อความที่กระชับ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการวิเคราะห์ข้อมูล

4) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ ผู้วิจัยควรนำเสนอแนวทางการพัฒนาที่มีความสอดคล้องประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยทีละประเด็น และแนวทางการพัฒนาเชิงทฤษฎี โดยมีตัวอย่างและวิธีการสังเคราะห์ ก็จะเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้ร่วมวิจัย

5) ในหน้าที่ของครูที่ต้องปฏิบัติ ทั้งหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอน และหน้าที่พิเศษ คือการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีวิธีการทำให้ครูไม่รู้สึกว่า มีภาระงานมาก โดยการชี้แนะ ให้กำลังใจกับผู้ร่วมวิจัย ให้ความเป็นกันเองกับครูและใช้การบูรณาการระหว่างงานในหน้าที่หลัก และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ รวมทั้งในฐานะผู้ร่วมวิจัยให้เป็นงานเดียวกันและดำเนินการอย่างมีความสุข เพื่อคุณภาพผู้เรียน

ดังนั้น ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูให้กับครูในวงจรต่อไปของการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจึงให้ความเห็นว่า ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับเดิม และแสวงหาพลังขับใหม่เพิ่มเติม ดังนี้ คือ

1) พัฒนา ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) และด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ และพัฒนา ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับแนวการพัฒนารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ ของแต่ละด้านด้วย คือ ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตรเป็นต้น

2) ส่งเสริม พัฒนาครูตาม **“ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย”** 42 ทางเลือก ให้ความสำคัญในการนำเอาหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติ ในรายการที่มีค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงการนำปฏิบัติในระดับต่ำ คือ ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally) ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน (There’s a strong focus on improving instruction) ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire) ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)

3) กำหนดหลักการ เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Set goals together) 2) การทำงานเป็นระบบทีม (Teamwork) 3) มีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership) 4) กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) มุ่งความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path)

4) กำหนด “กลยุทธ์” เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 6 กลยุทธ์ คือ 1) การประเมินสถานภาพการทำงาน (Assessing) 2) จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) 3) ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) 4) จัดสรรทรัพยากร (Allocation Resources) 5) ประสานงาน (Coordinating) 6) นำการทำงาน (Directing)

5) กำหนด “ขั้นตอน” เพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอนคือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

6) คุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ควรได้รับการพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติที่สูงขึ้นในทุกด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำของครู ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาล ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยด้านที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ คือ ด้านภาวะผู้นำของครู

4.2 ผลการวิจัยในภาคสนามวงจรที่ 2

ขั้นตอนที่ 6 การวางแผน (Planning) ในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ

1) การทบทวนผลการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนข้อมูลที่เป็นผลจากการสังเกตและการถอดบทเรียนในแต่ละขั้นตอนที่ผ่านมา พร้อมทั้งนำเสนอเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการพัฒนาตามผลการประเมินทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติตามแผน เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา รวมทั้งนำเสนอให้เห็นถึงสิ่งที่บรรลุความคาดหวังและสิ่งที่ยังไม่บรรลุความคาดหวัง เพื่อการวางแผนดำเนินการในวงจรที่สองต่อไป

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันดำเนินการ ในวันศุกร์ ที่ 28 ตุลาคม 2565 ณ ห้องประชุมโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งเป็นวันที่คณะครูมาเตรียมความพร้อมก่อนการเปิดภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2565 ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือครูผู้ร่วมวิจัยในการดำเนินการดังกล่าว ทุกท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี การทบทวนผลการพัฒนาดำเนินการในช่วงภาคเช้า และการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดำเนินการในช่วงภาคบ่าย มีรายละเอียดรวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ดังต่อไปนี้

> *“ขอขอบคุณคณะครูผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัยของวงจรที่ 1 สำหรับในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่ 6 การวางแผน (Planning) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนข้อมูล ที่เป็นผลจากการสังเกต และการถอดบทเรียนที่ผ่านมา เพื่อร่วมกันวางแผนดำเนินการในวงจรที่ 2 ขอความร่วมมือให้ทุกท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพื่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ก็จะส่งผลให้ผู้เรียน และโรงเรียนมีคุณภาพต่อไป”*
>
> *(ผู้วิจัย)*
>
> *“จากการที่ได้ร่วมพัฒนาในวงจรที่ 1 ทำให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของนักเรียนด้านการฟัง พูด อ่าน เขียน ตามแนวทางพหุปัญญา ต่อไป”*
>
> *(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระภาษาไทย)*
>
> *“จากการที่ได้ร่วมพัฒนา ทำให้ทราบความสำคัญของการสร้างวินัยเชิงบวกและเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานและการทำงานร่วมกันของผู้เรียน”*
>
> *(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระคณิตศาสตร์)*
>
> *“จากการที่ได้ร่วมพัฒนา ทำให้ทราบความสำคัญของการสร้างวินัยเชิงบวกและเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานและการทำงานร่วมกันของผู้เรียน”*
>
> *(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระคณิตศาสตร์)*

“จากการที่ได้ร่วมพัฒนา ทำให้ทราบแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถของครูให้เป็นบุคคลหางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

“จากการที่ได้ร่วมพัฒนา ทำให้ทราบแนวทางในสร้างแรงจูงใจและการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นการส่งเสริมผู้เรียนให้มีวินับ คุณธรรม จริยธรรม

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

“จากการที่ได้ร่วมพัฒนา ทำให้ทราบความสำคัญของการสร้างแรงบันดาใจและแนวทางในการพัฒนาความมีสุนทรียภาพของผู้เรียน

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา)

“จากการที่ได้ร่วมพัฒนา ทำให้ทราบความสำคัญของการสร้างแรงบันดาใจและแนวทางในการพัฒนาความมีสุนทรียภาพของผู้เรียน

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

“จากการที่ได้ร่วมพัฒนา ทำให้ทราบความสำคัญและแนวทางในการพัฒนาทักษะอาชีพและทักษะอาชีพ และการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการการงานอาชีพ)

“จากการที่ได้ร่วมพัฒนา ทำให้ทราบถึงแนวทางการแก้ปัญหา ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญาที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้ และทักษะ

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ)

*“จากการที่ได้ร่วมพัฒนา ทำให้ทราบถึงความสำคัญของการสร้างทีมงาน และการทำงานเป็นทีม และแนวทางในการพัฒนาทักษะ*ผู้นำและผู้ตามโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน)

“จากการได้ร่วมพัฒนา ทำให้เห็นความสำคัญของพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและมีแนวทางการ ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มงาน ICT”)

การทบทวนผลการพัฒนา ดำเนินการในช่วงเวลา 09.00-12.00 น. แสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.33



ภาพที่ 4.33 ภาพการทบทวนผลการพัฒนาดำเนินการในช่วงภาคเช้า

จากผลการทบทวนการพัฒนาเกี่ยวกับอะไรที่ทำได้ดีหรือสำเร็จแล้ว อะไรที่ยังทำไม่ได้ดีหรือยังไม่สำเร็จ และอะไรที่ยังเป็นปัญหาเพื่อดำเนินการต่อในวงจรที่ 2 จะมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร โดยได้นำเอาแนวทางดำเนินงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน ที่ได้จากการสะท้อนผลในขั้นตอนที่ 5 มาร่วมกันพิจารณาซึ่งสรุปเป็นภาพรวมของแนวทางการแก้ปัญหาหรือพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับในวงจรที่ 2 ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับในวงจรปฏิบัติที่ 2

อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	วิธีการเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน	แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับ
1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการวิจัยที่ใหม่สำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร รวมถึงเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยในระยะแรกผู้ร่วมวิจัยยังไม่เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และได้ให้กำลังใจในการร่วมวิจัย โดยพยายามชี้แจงให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจถึงบทบาทของตนเองที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย	1. ในการให้ความรู้ภาคทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้เรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นเอกสารความรู้เพื่อประกอบการอภิปราย อีกทั้งผู้วิจัยยังเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายประเด็นความรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดพลังความร่วมมืออันจะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	1. พัฒนา ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ด้านมีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership) ด้านมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Have team building and collaboration skills) และด้านมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Have the skills to design inspiring learning experiences) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ และพัฒนา ส่งเสริม และให้ความสำคัญกับแนวการพัฒนารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ ของแต่ละด้านด้วย คือ ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้
อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	**วิธีการเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน**	**แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับ**
2. การปฏิบัติหน้าที่ของครู ทั้งการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนได้	2. การระดมสมองเพื่อดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ควรมีการอธิบายหลักการของการวิจัยชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จนกว่าผู้ร่วมวิจัยจะเข้าใจได้	2. ส่งพัฒนา ส่งเสริมและให้ความสำคัญในการนำเอาหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติ ในรายการที่มีค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงการนำปฏิบัติในระดับต่ำ คือ ครูมี

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	วิธีการเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน	แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับ
ชี้แนะให้กำลังใจกับผู้ร่วมวิจัย ว่า ใช้การบูรณาการระหว่างงานในหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษรวมทั้งในฐานะผู้ร่วมวิจัยให้เป็นงานเดียวกันและดำเนินการอย่างมีความสุข โดยมองที่เป้าหมายร่วมกันคือคุณภาพผู้เรียน	ทุกคน ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปรายควรใช้วิธีการสร้างความคุ้นเคยกันในการอภิปรายกลุ่มเพื่อให้แต่ละคนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และควรมีการเชิดชูครูที่มีอาวุโสสูงกว่า มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าเป็นผู้นำในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ครูแต่ละคนถ่ายทอดประสบการณ์ของแต่ละคน	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development) ครูมีความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate) ครูมีการริเริ่ม (Taking Initiative) ครูมีการจัดตารางเวลา (Scheduling) และครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge)
3. การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังมีความกังวลในการนำทางเลือกที่เลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ	3. การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยควรมีการสรุปเป็นประเด็นข้อความที่กระชับ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการวิเคราะห์ข้อมูล	3. ใช้หลักการ เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ หลักการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Set goals together) 2) การทำงานเป็นระบบทีม (Teamwork) 3) มีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership) 4) กระตือรือร้น
อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	**วิธีการเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน**	**แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับ**
		ต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) มุ่งความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path)
4. การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย พบว่าในช่วงแรก ๆ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่เข้าใจการดึงข้อมูลจากประสบการณ์ความรู้ของตนเอง ผู้วิจัยใน	4. การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ ผู้วิจัยควรนำเสนอแนวทางการพัฒนาที่มีความสอดคล้องประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยทีละประเด็น	4. กำหนด “กลยุทธ์” เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 6 กลยุทธ์ คือ 1) การประเมินสถานภาพการทำงาน (Assessing) 2) จัดลำดับ

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	วิธีการเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน	แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับ
ฐานะผู้นำการอภิปราย ได้สร้างความเข้าใจอธิบายเพิ่มเติมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยอภิปรายจากประสบการณ์ของตน โดยมีครูที่มีอายุราชการมากเล่าประสบการณ์ของตนในประเด็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน	และแนวทางการพัฒนาเชิงทฤษฎี โดยมีตัวอย่างและวิธีการสังเคราะห์ ก็จะเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้ร่วมวิจัย	ความสำคัญของงาน (Prioritizing) 3) ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) 4) จัดสรรทรัพยากร (Allocation Resources) 5) ประสานงาน (Coordinating) 6) นำการทำงาน (Directing)
5. ในขั้นการนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย พบว่าข้อมูลนำเสนอแนวทางการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ มีจำนวนมาก ทำให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความสับสนในการ	5. มีในหน้าที่ของครูที่ต้องปฏิบัติ ทั้งหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอน และหน้าที่พิเศษ คือการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก	
อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	**วิธีการเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน**	**แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับ**
นำเสนอ และพื้นฐานในการสังเคราะห์ต่างกันทำให้ใช้เวลานาน	ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนต้อง	
6. การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ พบข้อบกพร่องคือ ผู้ร่วมวิจัยไม่เข้าใจวิธีการนำแนวคิดเชิงทฤษฎีมาใช้ผนวกกับธารสายประสบการณ์ทฤษฎีมาใช้ผนวกกับธารสายประสบการณ์		6. พัฒนาครูตาม **“ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย”** 42 ทางเลือก โดยประเด็นที่ได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ คือครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา และครูมีความรู้ในการมอบหมายงาน ครูมีการริเริ่ม ครูมีการจัด

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	วิธีการเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน	แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับ
7. ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมวิจัย การมีความรู้ประสบการณ์และทักษะที่แตกต่างกัน ทำให้บางคนเกิดเรียนรู้ช้า บางคนขาดความกระตือรือร้นในการเรียน ไม่กล้าแสดงออก และบางคนไม่พร้อมรู้ ส่งผลให้การจัดกิจกรรมอาจไม่บรรลุตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่วางแผนไว้		ตารางเวลา ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร 7. คุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ควรได้รับการพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติที่สูงขึ้นในทุกด้าน คือ ด้านมีภาวะผู้นำของครู ด้านมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาล ด้านมีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และด้านมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยด้านที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ คือ ด้านมีภาวะผู้นำของครู

2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มีวัตถุประสงค์เพื่อนำทางเลือกที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันประเมิน นำมาจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดำเนินการ เวลา 13.00-16.00 น. ดังนี้

“ในการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยึดตามแนวทางพหุปัญญา เป็นการส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ แต่อาจจำเป็นต้องเติมเต็มในบางแนวทางเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระภาษาไทย)

“ครูเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูก ๆ นักเรียนด้วยการบริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีวิธีในการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียนอย่างหลากหลาย เพื่อเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระคณิตศาสตร์)

“ครูเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูก ๆ นักเรียน ด้วยการบริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีวิธีในการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียนอย่างหลากหลาย เพื่อเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระคณิตศาสตร์)

“การพัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของครูในการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active learning) จำเป็นต้องมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์)

“การพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตอาสานำพาเรื่องความสะอาด ยึดหลักการครูคือผู้สร้าง จำเป็นต้องมีการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลากหลายเป็นการส่งเสริมผู้เรียนให้มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม สร้างแรงจูงใจ เสริมแรงเพื่อให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีจิตอาสา”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

“การพัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดีมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ครูควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะทางอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการทางด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ ให้รู้สึกได้ถึงความงามและความซาบซึ้งต่อคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ผ่านกระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ครูจำเป็นต้องสร้างแรงบันดาลใจที่กระตุ้นความรู้สึก กระตุ้นการรับรู้ โดยนำพานักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา)

“การพัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจในตัวเอง เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครูควรควร มีการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การจัดการเรียนการสอนครูจำเป็นต้องใช้สถานการณ์การจำลองเหตุการณ์เพื่อให้เกิดการคิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และใช้เทคโนโลยี เพื่อสืบค้นข้อมูลด้วยตัวเองจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และนำความรู้มาประมวลผลเป็นความรู้ของตัวเอง ครูควรเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ และมีการนำเสนอในชั้นเรียน เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นในการเรียนรู้”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

“การพัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพ ครูจำเป็นต้องมีการออกแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้นักเรียนสามารถค้นพบความถนัดและความสามารถของตนเอง รู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ควรมีการจัดหลักสูตรการอบรมระยะให้กับผู้เรียน เพื่อให้นักเรียนสามารถสร้างชิ้นงานได้อย่างสร้างสรรค์ และฝึกการเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“การพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ครูจำเป็นต้องมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

“การพัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม ผู้เรียนเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มด้วยรูปแบบที่ครูกำหนด โดยครูและนักเรียนร่วมกันกำหนดคุณลักษณะสำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนสามารถคิดเป็นทำเป็น แก้ปัญญาเป็น ส่งเสริมให้”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน)

“พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน โดยจัดการเรียนการสอยที่เน้นการลงมือปฏิบัติ ผู้เรียนเกิดทักษะและสามารถนำไปต่อยอดในการประกอบอาชีพ”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มงาน ICT)

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) **ดำเนินการในช่วง**เวลา 13.00-16.00 น. แสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.34



ภาพที่ 4.34 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

2.1 หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย (Various Alternative Offerings) ประกอบด้วย

1.3.1 ข้อเสนอแนะจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ได้แก่ 1) ครูมีความเชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision) 2) ครูมีการเริ่มต้นที่แข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple) 3) ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire) 4) ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally) 5) ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise) 6) ครูคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation) 7) ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge)

1.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการจากผลการศึกษาของผู้วิจัย ได้แก่ 1) ครูมีการใช้ข้อมูล (Use of Data) 2) ครูมีการจัดตารางเวลา (Scheduling) 3) ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations) 4) ครูมีการริเริ่ม (Taking Initiative) 5) ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) 6) ครูมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively) 7) ครูมีทักษะการจูงใจผู้อื่น (Motivate Others) 8) ครูมีวินัย (Discipline) 9) ครูมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning) 10) ครูมีความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate) 11) คูมีทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts) 12) ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local 'Learning Champions') 13) ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development) 14) ครูมีความคิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources) 15) ครูมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders) 16) ครูไม่บ้าอำนาจ (Avoid Power Trips) 17) ครูทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning) 18) ครูมีทักษะในการฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others) 19) ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom) 20) ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day) 21) ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามความแตกต่าง (Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference) 22) ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และพัฒนา (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve) 23) ครูมีการจัดลำดับเวลาและพลังงานว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most) 24) ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important) 25) ครูตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback) 26) รูเต็มใจยอมรับผิด (Be willing to admit to a mistake) 27) ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects) 28) ครูเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow) 29) ครูเพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีม (Empower Teammates) 30) ครูมีทักษะแก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts) 31) ครูมีความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context) 32) ครูมีทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability) 33)ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน(There's a strong focus on improving instruction) 34) ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects)

1.3.3 หลักการเพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Set goals together) 2) การทำงานเป็นระบบทีม (Teamwork) 3) ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) 4) กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) มุ่งความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path)

1.3.4 กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 6 กลยุทธ์ คือ 1) การประเมินสถานภาพการทำงาน (Assessing) 2) จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) 3) ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) 4) จัดสรรทรัพยากร (Allocation Resources) 5) ประสานงาน (Coordinating) 6) นำการทำงาน (Directing)

1.3.5 ขั้นตอนเพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอนคือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และ 5 สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

2.2 การกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ที่เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย (Various Alternative Offerings) ดังกล่าวที่ประชุมได้อภิปรายแสดงความเห็นในการปรับปรุง และพัฒนาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นย้ำให้นำแนวทางต่าง ๆ ไปใช้อย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันสิ่งสำคัญในการดำเนินกิจกรรมในวงจรที่ 2 ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยทุกคนเห็นสอดคล้องกันว่าการดำเนินกิจกรรมในทุกกิจกรรมนั้น ประสบผลสำเร็จตามความคาดหมาย แต่ก็ยังมีบางประเด็นที่จะต้องให้ความสำคัญ และเอาใจใส่ในการปฏิบัติให้มากยิ่งขึ้น ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับเดิม และแสวงหาพลังขับใหม่เพิ่มเติม ดังนี้

2.2.1 พัฒนา ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) และด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ และพัฒนา ส่งเสริม และให้ความสำคัญกับแนวการพัฒนารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ ของแต่ละด้านด้วย คือ ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร เป็นต้น

2.2.2. ส่งเสริม พัฒนาครูตาม **“ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย”** 42 ทางเลือก ให้ความสำคัญในการนำเอาหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติ ในรายการที่มีค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงการนำปฏิบัติในระดับต่ำ คือ ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally) ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน (There’s a strong focus on improving instruction) ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire) ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)

2.2.3 พัฒนาคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ควรได้รับการพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติที่สูงขึ้นในทุกด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำของครู ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาล ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยด้านที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ คือ ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น ที่ประชุมได้มีมติให้นำหลักธรรม 5 หลักธรรมมาใช้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ อิทธิบาท 4 หลักธรรมสำหรับการทำงานหรือทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ประกอบด้วย ฉันทะ (ความรักและความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความเอาใจจดจ่อ ความเอาใจใส่) และวิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบ) มีประโยชน์ต่อการใช้เป็นข้อคิดเตือนใจต่อการทำงานให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ฆราวาสธรรม 4 ธรรมสำหรับฆราวาส ประกอบด้วย **สัจจะ** (ความซื่อสัตย์) ทมะ (การฝึกตน) ขันติ (ความอดทน) และจาคะ (ความเสียสละ) สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ ประกอบด้วย ทาน (การให้ การเสียสละ) ปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ) อัตถจริยา (การสงเคราะห์ช่วยเหลือ) และ สมานัตตตา (การเป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย) พรหมวิหาร 4 ธรรมของพรหม ประกอบด้วย เมตตา (ความรักใคร่ ปรารถนาดี) กรุณา (ความสงสาร) มุทิตา (ความยินดี) และ อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง) และสัปปุริสธรรม 7 ธรรมของสัตบุรุษ ประกอบด้วย ธัมมัญญุตา (รู้จักเหตุ) อัตถัญญุตา (รู้จักผล) อัตตัญญุตา (รู้จักตน) มัตตัญญุตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญุตา (รู้จักกาล) ปุคคลัญญุตา (รู้จักบุคคล) และปริสัญญุตา (รู้จักชุมชน) โดยมีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.10 ปฏิทินการดำเนินงานในวงจรที่ 2

ขั้นตอนที่	วงจรที่ 2	ระยะเวลาดำเนินการ					
		พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
6	การวางแผน (Planning)	→					
7	การปฏิบัติ (Acting)		→	→	→		
8	การสังเกต (Observing)		→	→	→		
9	การสะท้อนผล (Reflecting)					→	→
10	การสรุปผลจากผลการดำเนินงานในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2						→

3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาอุปสรรค 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ดังนี้

3.1 ผลการดำเนินงาน

3.1.1 การทบทวนผลการพัฒนา ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ทบทวนข้อมูลที่เป็นผลจากการสังเกตและการถอดบทเรียนในวงจรที่ 1 ที่ผ่านมา ได้ร่วมสรุปแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับเดิม และแสวงหาพลังขับใหม่เพิ่มเติมเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติการในวงจรที่ 2 รวมทั้งนำเสนอให้เห็นถึงสิ่งที่บรรลุความคาดหวังและสิ่งที่ยังไม่บรรลุความคาดหวัง เพื่อการวางแผนในการพัฒนา

3.1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกำหนดปฏิทินในการปฏิบัติในวงจรที่ 2 และนำผลการพัฒนาในวงจรที่ 1 มาเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนปฏิบัติการในวงจรที่ 2

3.2 ปัญหาอุปสรรค

การสรุปแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับเดิม และแสวงหาพลังขับใหม่เพิ่มเติม ผู้ร่วมวิจัยต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินในวงจรที่ 1 ที่ผ่านมา ซึ่งมีข้อมูลจำนวนมากทำให้เกิดความสับสนและในการอภิปราย ผู้ร่วมวิจัยนำเสนอปัญหาที่มีความหลากหลายและแตกต่าง

3.3 ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ควรมีการร่วมกันจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการประเมินในวงจรที่ 1 และจัดลำดับประเด็นที่จะมาใช้ในการอภิปรายก่อน จะทำให้เกิดความชัดเจนของประเด็น และสามารถสรุปผลเพื่อการวางแผนในวงจรที่ 2

3.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3.4.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

1) การทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในงาน เป็นการเปิดโอกาสให้มีการเสนอแนวคิดในการพัฒนา และสรุปแนวทางการพัฒนาร่วมกันเพื่อเป็นฐานในการวางแผนในวงจรที่ 2

2) เกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ในแนวทางการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู จากการร่วมวิเคราะห์ผลของประเมินที่ผ่านมา และร่วมสังเคราะห์แนวคิดในการพัฒนาในขั้นตอนต่อไป

3.4.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

1) เกิดการเรียนรู้ในประเด็นการจัดระบบข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายกลุ่มเพื่อให้ได้ประเด็นสำคัญที่จะนำมาใช้ในการสรุปข้อมูล

2) ครูทั้งโรงเรียนในฐานะผู้ร่วมวิจัยร่วมกันวางแผนพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน โดยแต่ละคนมีส่วนแสดงความคิดเห็นและกำหนดประเด็นที่จะพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ซึ่งจะทำให้การทำงานในวงจรที่ 2 เป็นไปตามเป้าหมายที่วางแผนร่วมกัน

3.4.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร มีดังนี้

1) เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงเปรียบเทียบ การคิดเชื่อมโยง เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทางการพัฒนาร่วมกัน ทำให้องค์กรเกิดกระบวนการทำงานเชิงระบบมากขึ้น

2) การมีส่วนร่วมภายในองค์กร ส่งผลให้สามารถแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และหากเกิดประเด็นปัญหาในการทำงาน ก็จะร่วมช่วยแก้ไขได้ในทันเวลา

ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติ (Acting) ในวงจรที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติประกอบด้วยแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด โดยมีผลการปฏิบัติตามขั้นตอน (Steps) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกิจกรรมที่ 3 ของขั้นตอนการวางแผน ดังนี้

1) กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายอย่างลึกซึ้งที่กำหนดได้จากข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีเสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย โดยเฉพาะทางเลือกที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดเป็นจุดเน้นที่จะต้องให้ความสำคัญมากขึ้นจากขั้นตอนการวางแผนในวงจรที่ 2 นี้ การดำเนินการขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติ (Acting) โดยร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายอย่างลึกซึ้งที่กำหนดได้จากข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีเสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยในวันอังคาร ที่ 15 พฤศจิกายน 2565 เวลา 14:40 น. ห้องประชุมโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ชั่วโมง PLC ซึ่งขั้นตอนนี้มุ่งหวังให้มีการระบุวิธีการดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมตามขั้นตอนที่ 6 การวางแผนใหม่เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุจุดมุ่งหมายของขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติใหม่ โดยวิธีการระดมสมองโดยอาศัยความรู้ และประสบการณ์พื้นฐานที่มีที่เคยทำกันมา การอภิปรายแสดงความคิดเห็น เพื่อกำหนดวิธีการปฏิบัติร่วมกัน ดังนี้

> *“ขอขอบคุณคณะครูผู้ร่วมวิจัยทุกท่านครับ ที่ให้ความร่วมมือในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูร่วมกัน โดยกิจกรรมที่เราทำในวันนี้คือ การทำความเข้าใจที่ลึกซึ่ง (Deep Understanding) โดยการพิจารณาข้อมูลจากวงจรที่ 1 และนำทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติ ซึ่งเรามีผลพัฒนาจากการนำแนวทางที่หลากหลายไปปฏิบัติ และเราต้องมาร่วมกันวิเคราะห์ร่วมกันในการพัฒนาต่อไป”*
>
> *(ผู้วิจัย)*

> *“ขอให้ทุกท่านร่วมกันนำแนวทางที่เราปฏิบัติน้อยนำไปปฏิบัติให้มากขึ้น ผลประโยชน์ก็คือตัวนักเรียนของเรา แต่ก็จะไม่ทิ้งสิ่งที่เราปฏิบัติกัน เพราะว่าเราได้ข้อมูลจากวงจรที่ 1 แล้ว ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องดีที่เราได้เลือกเอาแนวทางการพัฒนาลงสู่การปฏิบัติ”*
>
> *(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)*

> *“การพัฒนาครูตามข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย จำนวน 42 แนวทาง ครูได้พัฒนาองค์ความรู้ในตัวเอง ทั้งความรู้ในรายวิชาที่สอนและความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการทำงานที่เป็นระบบ”*
>
> *(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)*

> *“การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนพลศึกษา ได้นำแนวทางการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) โดยการปฏิบัติจริง มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสุขภาพทางร่างการ ให้นักเรียนเห็นคุณค่าของการออกกำลังกาย และรวมถึงการมีเวทีในการแข่งขันจะส่งเสริมให้นักเรียนรักการออกกำลังกาย และจะเป็นการส่งเสริมสุขภาพทางร่างการของนักเรียนได้ดี”*
>
> *(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา)*

“จากแนวทางการพัฒนา 42 แนวทาง คณะเราทราบแล้วว่าแนวทางไหนที่เราใช้กันเป็นประจำ อาจเลือกแนวทางอื่น ๆ ไปใช้ในการพัฒนาแบบบูรณาการ แต่สิ่งสำคัญก็คือเราควรเลือกแนวทางการพัฒนาที่เราสามารถใช้ในการเรียนการสอนนักเรียนได้จริง หรือเลือกไปใช้ในงานที่เราทำได้จริง”

(ผู้ร่วมวิจัยจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

“ขอเสนอว่า เราน่าจะนำแนวทางการพัฒนาที่เราปฏิบัติน้อย มาร่วมกันปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาร่วมกับแนวทางที่เราใช้กันเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาแล้วจะเป็นผลดีมาก ๆ”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

“จากแนวทางการพัฒนาที่เราปฏิบัติ ควรให้ความสำคัญของการสร้างวินัยเชิงบวก และเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานและการทำงานร่วมกันของผู้เรียน”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“สำหรับทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติ น่าจะมีการประสานผู้ปกครองชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน เป็นการสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วยครับ”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มกิจกรรมการเรียนรู้)

“จากทางเลือกการพัฒนาที่ได้ร่วมพัฒนา ทำให้ทราบแนวทางการเป็นบุคคลแหล่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ขอเสนอว่าคุณครูทุกคนควรที่จะนำแนวทางนี้ไปบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยผู้วิจัยมีการเสริมแรงจากผลของความสำเร็จในวงจรที่ 1 ที่ผ่านมา ซึ่งเกิดขึ้นจากการร่วมมือกัน โดยอาศัยของหลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กรอบแนวคิดหลัก แนวคิดจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งแนวคิดประสบการณ์จากผู้ร่วมวิจัย และนำลงสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

ประการแรกใช้หลักการ การพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Set goals together) 2) การทำงานเป็นระบบทีม (Teamwork) 3) ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) 4) กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) มุ่งความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path)

ประการที่สอง มีกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 6 กลยุทธ์ คือ 1) การประเมินสถานภาพการทำงาน (Assessing) 2) จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) 3) ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) 4) จัดสรรทรัพยากร (Allocation Resources) 5) ประสานงาน (Coordinating) 6) นำการทำงาน (Directing)

ประการที่สาม มีขั้นตอนการพัฒนาเพื่อพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นครู 5 ขั้นตอนคือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ (Put into

Practice) 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

การทำดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ใช้แนวคิดของ On the Job Developing ซึ่งเป็นการทำงานจริงและนำผลการพัฒนาครูตาม “ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย” จำนวน 42 รายการและพัฒนาคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ซึ่งผ่านการประเมินตนเองโดยผู้ร่วมวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยที่ประชุมได้ข้อสรุปร่วมกันว่า ให้แต่ละคนเลือกแนวทางที่มีการปฏิบัติในระดับต่ำนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมาร่วมกันปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาร่วมกับแนวทางที่เราใช้กันเป็นประจำ หรือปฏิบัติมาแล้ว และใช้หลักธรรมที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ 1) หลักอิทธิบาท 4 2) หลักฆราวาสธรรม 4 3) หลักสังคหวัตถุ 4 4) พรหมวิหาร 4 และ 5) สัปปุริสธรรม 7 มาใช้เป็นหลักยึดในการทำงานเพื่อคุณภาพ และเพื่อความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับการเสนอแนวคิดในขั้นตอนที่ 6 ที่ผ่านมา โดยผู้ร่วมวิจัยได้นำแนวทางการพัฒนามาดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงาน

การดำเนินงาน กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย แสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.35



ภาพที่ 4.35 กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding)

2) นำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) นำทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ และการทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) การทำงานร่วมกันทุกระยะ 10 วัน เพื่อทบทวนกิจกรรมทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ และการกำหนดกิจกรรมทางเลือกเพิ่มเติม มีผลการปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัยแต่ละราย ดังนี้

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ระดับ ม.ต้น “การพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” ดังนี้

นางสุนีรัตน์ สุทธิแพทย์ รับผิดชอบสอนรายวิชาภาษาไทย ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียน จำนวน 37 คน ได้นำแนวทางการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยึดแนวทางพหุปัญญา ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนทุกคนมีโอกาสใช้พหุปัญญาของตนเองในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนในชั้นเรียน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกัน เกิดทักษะด้านการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยผู้ร่วมวิจัยมุ่งประเมินผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล และให้การช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคล ผู้ร่วมวิจัยพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีใหม่ ๆ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดย ครูให้นักเรียนบูรณาการความรู้ด้านทักษะการรู้คิด ด้วยกาฟังเรื่องเล่า ฟังข่าว พูดเล่าเรื่อง พูดนำเสนอ อ่านบทละคร อ่านเรื่องสั้น เขียนบทร้อยกรอง โดยให้นักเรียนร่วมจัดกิจกรรมกับงานห้องสมุดโรงเรียนในโครงการรักการอ่าน และกิจกรรมสัปดาห์ห้องสมุด นักเรียนมีความสุขในการ เข้าร่วมกิจกรรมและจัดกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนมีมารยาทอย่างไทย

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความแตกต่างทางพหุปัญญาของผู้เรียน บริบททางเทคโนโลยี บริบททางสังคมและวัฒนธรรม โดยผู้สอนใช้บทบาท Coaching & Mentoring ให้ผู้เรียนใช้พหุปัญญาของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ โดยมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย นักเรียนเกิดทักษะทางการรู้คิดด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนและการสื่อสาร นักเรียนเป็นผู้มีกิริยามารยาทดี ดังภาพที่ 4.36



ภาพที่ 4.36 การพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ระดับ ม.ปลาย “การพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” ดังนี้

นางสาวอารยา โนหลักหมื่น รับผิดชอบสอนรายวิชาภาษาไทย ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน จำนวน 40 คน ได้นำแนวทางการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยึดแนวทางพหุปัญญา ครูผู้สอนออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้ปฏิบัติ

กิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพหุปัญญาของตนเองร่วมกับเพื่อน จัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีความหลากหลายให้ผู้เรียนทุกคนมีโอกาสใช้พหุปัญญาของตน ครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ใช้เทคโนโลยีอย่างบูรณาการใช้เทคโนโลยี โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อนักเรียนได้ดำรงชีวิตทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน โดยจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สถานการณ์การจำลองเหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการการเรียนรู้ที่หลากหลายด้วยตนเอง ส่งเสริมกระบวนการคิด คิดเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารญาณ ให้นักเรียนนั่งเป็นกลุ่ม 4-6 คน เพื่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เชื่อมโยงความรู้หรือใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฝึกให้นักเรียนเรียนรู้การเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน และมีการนำเสนอในชั้นเรียน ใช้กิจกรรมในการฝึกให้นักเรียนมีความรับผิดชอบ ทำให้มีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนและครู

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูมีการวางแผนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พัฒนาตนเองเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ยึดตามแนวทางพหุปัญญา ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับทักษะการรู้คิดในแต่ละด้านของพหุปัญญา ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายผ่านกิจกรรมปฏิบัติ ผู้เรียนมีโอกาสใช้พหุปัญญาของตนเองในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนในชั้นเรียน นักเรียนมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี สามารถนำเสนอความคิดในหลากหลายรูปแบบ มีความรับผิดชอบ และเป็นการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้ นักเรียนสามารถวางแผน สามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ร่วม และสามารถปรับตัวได้ในหลากหลายสถานการณ์ เกิดสมรรถนะด้านต่าง ๆ อย่างบูรณาการ มีความสุขและเกิดการเรียนรู้เชิงลึก ผู้เรียนมีทักษะในการเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในโดลกของการเรียนรู้ยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 4.37



ภาพที่ 4.37 การพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ม.ปลาย



ภาพที่ 4.37 (ต่อ)

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ระดับ ม.ต้น “การพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ” ดังนี้

นางสาวทิพย์สุดา ก้อนแพง รับผิดชอบสอนรายวิชาคณิตศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีนักเรียน จำนวน 30 คน ได้นำแนวทางการพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีหลักการให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจจากภายใน โดยเริ่มต้นจากการมีอารมณ์ด้านบวก ทำให้เรียนรู้ได้อย่างสนุกสนาน เพลิดเพลิน จนลืมเวลา เกิดความไหลลื่นในการเรียนรู้ ซึ่งทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการเรียนรู้นั้นผู้เรียนมีแรงจูงใจ มีส่วนร่วมเกิดความสัมพันธ์ ความผูกพันกับผู้เรียนด้วยกันและกับครูผู้สอนเชื่อมโยงชีวิตจริง เกิดความสำเร็จในตนเอง นำไปใช้ได้ในอนาคต โดยใช้กิจกรรมกลุ่ม เพื่อฝึกทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 มีการแบ่งกลุ่มให้เสมอภาคกันทุกกลุ่ม ฝึกให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นที่แตกต่าง เน้นกระบนการกลุ่ม มากกว่าผลงานกลุ่ม มีการสังเกตพฤติกรรมกลุ่ม มีการสอนงานกลุ่ม มีการประเมินกลุ่ม ครูผู้สอนสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องและช่วยเหลือผู้เรียนที่ไม่เชื่อมโยงกับกลุ่มให้ความร่วมมือกับกลุ่มมากขึ้น มีการฝึกทักษะผู้นำผู้ตาม

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูสามารถออกแบบประเมินผลการเรียนรู้ คือ การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมผู้เรียน มีการสะท้อนการเรียนรู้ และติดตามพฤติกรรมหลังการเรียนรู้ ผู้เรียนเกิดความรู้สึกทางบวก เช่น สนุก ตื่นเต้น ท้าทาย ชวนคิด อยากรู้ อยากเอาชนะ อยาก

เปลี่ยนแปลง ชื่นชมตนเอง ชื่นชมผู้อื่น รู้สึกดีต่อตนเอง เห็นคุณค่าตนเองและรู้สึกเป็นที่ยอมรับจากเพื่อน จากครู จากชุมชนสิ่งแวดล้อม มีทักษะผู้นำผู้ตาม ผู้เรียนมีทักษะสังคมในการทำงานร่วมกัน ดังภาพที่ 4.38



ภาพที่ 4.38 การพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ระดับ ม.ปลาย “การพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ” ดังนี้

นางสาวจิรานนท์ หงส์ดี รับผิดชอบสอนรายวิชาคณิตศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มีนักเรียน จำนวน 36 คน ได้นำแนวทางการพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เลือกใช้เทคนิคการสอน กาวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับผู้เรียน มีการสร้างบรรยากาศในห้องเรียน สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน การเสริมแรงบวกให้กับผู้เรียน ตลอดจนเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะ

เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข และมีส่วนร่วม ได้ลงมือปฏิบัติจริง ครูผู้สอนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ที่มีบรรยากาศทำให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ดังภาพที่ 4.39



ภาพที่ 4.39 การพัฒนาการวัดและประเมินผลตามสมรรถนะผู้เรียน บริหารจัดการห้องเรียนเชิงบวก เป็นครูผู้สร้างแรงบันดาลใจ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ระดับ ม.ต้น *“พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21”* ดังนี้

นายบัญชา เม้าทุ่ง รับผิดชอบสอนรายวิชาวิทยาศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีนักเรียน จำนวน 30 คน ได้นำแนวทางพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active leaning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยครูสร้างเจตคติและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนในการเรียนรู้ ครูให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน และมีการนำเสนอในชั้นเรียน ครูใช้การสอนแบบ Active Learning ครูใช้สถานการณ์การจำลองเหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการคิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ครูสอนเพื่อการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning) ครูสอนเพื่อการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนแบบผสมผสาน (Blend Students’ Learning) ครูวิเคราะห์จุดอ่อนกับนักเรียน (Be Vulnerable with Students) ครูส่งเสริมการค้นคว้าด้วยตนเองและช่วยให้นักเรียนเป็นเจ้าของการศึกษาด้วย

หน่วยการเรียนรู้แบบมีโครงงานเป็นพื้นฐาน (Project-Based Learning) ครูให้ความสำคัญกับการเป็นพลเมืองดิจิทัล (Make digital citizenship a priority) ครูระลึกอยู่เสมอว่าการแบ่งปันคือการเอาใจใส่ (Remember that sharing is caring) ครูใช้กลยุทธ์การสอนเพื่อให้สามารถสอนผู้เรียนทุกคนได้(Teaching Strategies to Be Able to Teach to All Learners) ครูส่งเสริมความสัมพันธ์ของนักเรียน (Be Able to Foster Student Relationships) ครูชวนให้นักเรียนซักถามเกี่ยวกับการอภิปราย (Invite students to debrief their discussions by asking) ครูกระตุ้นให้นักเรียนพัฒนา PLN (Encourage students to develop PLN's)

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า มีส่วนร่วมออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้น กล้าคิด กล้าทำ ร่วมอภิปราย และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม นักเรียนกล้าคิด กล้าทำ มั่นใจในการสร้างผลงาน และนำเสนอผลงานที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ขึ้นมา นักเรียนแต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน ครูต้องวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล ออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับนักเรียน สร้างสัมพันธ์ที่ดีทั้งครู นักเรียน เพื่อให้นักเรียนกล้าแสดงออก สร้างแรงจูงใจ ติดตามการทำงานของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R8C ดังภาพที่ 4.40



ภาพที่ 4.40 พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active learning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ระดับ ม.ปลาย “พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21” ดังนี้

นางสาวสถาพร พัฒนพิบูลย์ รับผิดชอบสอนรายวิชาวิทยาศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน จำนวน 40 คน ได้นำแนวทางพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Leaning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ครูสร้างเจตคติและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนในการเรียนรู้ ครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ใช้เทคโนโลยีอย่างบูรณาการใช้เทคโนโลยีเพื่อประหยัดเวลา และลดการใช้กระดาษ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อนักเรียนได้ดำรงชีวิตทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน โดยจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สถานการณ์การจำลองเหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการการเรียนรู้ที่หลากหลายด้วยตนเอง ส่งเสริมกระบวนการคิด คิดเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์คิดอย่างมีวิจารญาณ ให้นักเรียนนั่งเป็นกลุ่ม 4-6 คน เพื่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เชื่อมโยงความรู้หรือใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฝึกให้นักเรียนเรียนรู้การเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน และมีการนำเสนอในชั้นเรียน ใช้กิจกรรมในการฝึกให้นักเรียนมีความรับผิดชอบ ทำให้มีการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนและครู

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี สามารถนำเสนอความคิดในหลากหลายรูปแบบ มีความรับผิดชอบ และเป็นการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้ นักเรียนสามารถวางแผน สามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ร่วม และสามารถปรับตัวได้ในหลากหลายสถานการณ์ แต่ก็มี นักเรียนบางคนไม่กล้าแสดงออก คอยทำตามเพื่อน ต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ผ่อนคลาย ให้เรียนสามารถกล้าที่จะแสดงความเห็นด้วยตนเอง และการยอมรับฟังความเห็นของผู้อื่น มีการชมเชย และให้รางวัลสำหรับคนที่แสดงความคิดเห็น ดังภาพที่ 4.41



ภาพที่ 4.41 พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) พัฒนาตัวครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ม.ต้น “พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี” ดังนี้

นายศุภวัฒน์ ป้านภูมิ รับผิดชอบสอนรายวิชาสังคมศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 2 มีนักเรียน จำนวน 31 คน ได้นำแนวทางพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษา ของครู โดยเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตอาสานำพาเรื่องความสะอาด ยึดหลักการ ครู คือ ผู้สร้างผู้เรียน ที่มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม สร้างแรงจูงใจ เสริมแรง สร้างพลัง ฝึกกระบวนการคิดและกระบวนการปัญญา ฝึกฝนความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำเวรห้องเรียน เป็นการพัฒนาคุณธรรม ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีจิตอาสาที่จะช่วยกันดูแลความสะอาดของห้องเรียน เป็นการพัฒนาคุณธรรมความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีจิตอาสาที่จะช่วยกันดูแลความสะอาดของห้องเรียน เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนมีความรับผิดชอบ มีจิตอาสา มีระเบียบวินัย ใช้กิจกรรมเป็นฐานในการสร้างเจตคติที่ดีและเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างความยั่งยืน

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีจิตอาสา เสียสละ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีระเบียบวินัย เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างความยั่งยืน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ดังภาพที่ 4.42



ภาพที่ 4.42 พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ม.ปลาย “พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี” ดังนี้

นายภาณุพงศ์ ป้อมสุวรรณ รับผิดชอบสอนรายวิชาสังคมศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน จำนวน 40 คน ได้นำแนวทางพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตอาสานำพาเรื่องความสะอาด ครูมีการออกแบบการจัดโดยใช้กระบวนการ PDCA และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) ในการดำเนินกิจกรรมทั้งนอกชั้นเรียน (กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน) และในชั้นเรียน ใช้รูปแบบการสอนแบบโครงงาน เด็กดีมีจิตอสา ช่วยรักษาความสะอาด เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมด้านความมีระเบียบวินัย และฝึกฝนความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จัดกิจกรรมกลุ่ม ทำให้นักเรียนได้ศึกษาและปฏิบัติอันจะนำไปสู่การปลูกฝังให้นักเรียนมีระเบียบวินัยในการรักษาความสะอาด มีจิตอาสาช่วยครูและสร้างเสริมคุณธรรม

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีจิตอาสาเสียสละ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีระเบียบวินัย เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างความยั่งยืน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีประสบการณ์ และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข ดังภาพที่ 4.43



ภาพที่ 4.43 พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา ระดับ ม.ต้น “พัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี” ดังนี้

นางเพ็ญพร กุศลาธรรม รับผิดชอบสอนรายวิชาสุขศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีนักเรียน จำนวน 30 คน ได้พัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดีมีมนุษยสัมพันธ์ ครูเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ โดยครูจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะทางอารมณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านกิจกรรมที่หลากหลายร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น กิจกรรม YC กิจกรรม STOP TEEN MOM เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ส่งเสริมพัฒนาการทางด้านวุฒิภาวะทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้รู้สึกได้ถึงความงามและความซาบซึ้งต่อคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ผ่านกระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ครูสร้างแรงบันดาลใจที่กระตุ้นความรู้สึก กระตุ้นการรับรู้ โดยจะแปรการรับรู้ไปสู่ความรู้สึกนึกคิด การชื่นชมยินดี การวิพากษ์วิจารณ์ พร้อมกันนั้นก็จะพัฒนาความรู้สึกนึกคิดไปสู่การแสดงออก ไปสู่การสร้างสรรค์ ซึ่งอาจแสดงออกละสร้างสรรค์ได้ทุกด้านในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการสแดงออกเชิงสร้างสรรค์ สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูเป็นแบบอย่างที่ดี นักเรียนมีความรู้และรู้จักการดูแล ป้องกันตนเอง จากภัยคุกคามทางสังคม สามารถการปฏิบัติตนให้สามารถดำรงชีวิตได้ในสังคมได้อย่างมีความสุข เกิดสุนทรียภาพทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา กล้าแสดงออก เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังภาพที่ 4.43



ภาพที่ 4.44 พัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา ระดับ ม.ปลาย “พัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี” ดังนี้

นายปิยะพงษ์ แก้วกู่ รับผิดชอบสอนรายวิชาพลศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มีนักเรียน จำนวน 36 คน ได้พัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดีมีมนุษยสัมพันธ์ ครูเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนโดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ยนำพานักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันลักบี้ฟุตบอลทั้งระดับจังหวัด ระดับภาค ส่งเสริมการเล่นกีฬา กรีฑา เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เรื่องการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่าง ๆ การเข้าร่วมกิจกรรมทางกายและกีฬา ทั้งประเภทบุคคล และประเภททีมอย่างหลากหลาย มุ่งให้ผู้เรียนใช้กิจกรรมการเคลื่อนไหว การออกกำลังกาย การเล่มเกมและกีฬา เพื่อพัฒนาโดยรวมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดสุนทรียภาพด้านกีฬา

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูมีการออกแบบกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุนทรียภาพด้านกีฬาทำให้นักเรียนมีความรู้สึกและรับรู้ถึงความงดงามทั้งที่อยู่ในธรรมชาติและเกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์ จึงเป็นสภาพการณ์และความสัมพันธ์ของอารมณ์และจิตใจที่มีต่อการรับรู้และชื่นชมความงดงามของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม จนเกิดเป็นทักษะ นักเรียนเกิดสุนทรียภาพด้านกีฬาและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนและครูนักเรียนทำให้ผลงานยอดเยี่ยมระดับประเทศ ดังภาพที่ 4.45



ภาพที่ 4.45 พัฒนาความมีสุนทรียภาพ อัธยาศัยดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ระดับ ม.ต้น “พัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในตัวเองเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน” ดังนี้

นายเฉลิมชัย บุรี รับผิดชอบสอนรายวิชาศิลปะ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียนจำนวน 31 คน ได้พัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในตัวเองเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การจัดการเชิงรุก เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนในการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนโดยครูใช้สถานการณ์การจำลองเหตุการณ์เพื่อให้เกิดการคิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ครูสอนเพื่อการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ครูยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ (Recognize that Change is Essential!) ครูคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ครูใช้เทคโนโลยีเพื่อประหยัดเวลา (Use Technology to Make Best Use of Time) ครูวิเคราะห์จุดอ่อนกับนักเรียน (Be Vulnerable with Students) ครูระลึกอยู่เสมอว่าการแบ่งปันคือการเอาใจใส่ (Remember that sharing is caring) ครูใช้เทคโนโลยี (Use Technology) ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ (Be Able to Embrace Change) ครูให้นักเรียนนั่งเป็นกลุ่ม 4-6 คน (Have students sit in groups of four to six) ครูชวนให้นักเรียนซักถามเกี่ยวกับการอภิปราย (Invite students to debrief their discussions by asking) ครูใช้เทคโนโลยีอย่างบูรณาการ (Integrate technology) ครูให้นักเรียนเขียนเกี่ยวกับการอ่าน (Have students write about reading) ครูกระตุ้นให้นักเรียนพัฒนา PLN (Encourage students to develop PLN’s)

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนกล้าแสดงออกในการร่วมอภิปรายสรุปผลเรียนรู้จากสถาการณ์ต่าง ๆ ได้ และรู้จักการคิดในการเรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน นักเรียนมีความเป็นผู้นำ ผู้ตามในกระบวนการทำงานกลุ่ม เอาใจใส่งานที่ได้รับมอบหมาย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความคิดสร้างสรรค์ นักเรียนบางคนไม่มั่นใจในตนเอง ในการเสนอควาคิด ครูควรมีการวิเคราะห์ผู้เรียน แบ่งกลุ่มให้มีนักเรียนเก่ง ปานกลาง และอ่อน อยู่ด้วยกันเพื่อให้ร่วมกันในการเรียนรู้ ดังภาพที่ 4.46



ภาพที่ 4.46 พัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในตัวเอง ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ระดับ ม.ปลาย “พัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในตัวเองเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน” ดังนี้

นายภูมินทร์ ชาลีคาร รับผิดชอบสอนรายวิชาศิลปะ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มีนักเรียนจำนวน 36 คน ได้พัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในตัวเองเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน บูรณาการในการใช้เทคโนโลยี เพื่อสืบค้นข้อมูลด้วยตัวเองจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และนำความรู้มาประมวลผลเป็นความรู้ของตัวเอง เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ และมีการนำเสนอในชั้นเรียน นักเรียนสามารถซักถาม การอภิปราย และแสดงความคิดเห็นในการเรียนรู้ ใช้เหตุและผลในการอธิบายความคิดเห็นของตัวเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างชิ้นงาน ให้นักเรียนรวมเป็นกลุ่มทำงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีการเสริมแรงทางบวกเมื่อนักเรียนประสบความสำเร็จในการทำงาน เสริมแรงทางลบบ้างเมื่อนักเรียนไม่สนใจในการทำกิจกรรม เพื่อให้นักเรียนมีความรับผิดชอบ ใช้สื่อ วัสดุ และอุปกรณ์ที่มีคุณภาพน ตลอดจนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน นำเรื่องที่นักเรียนสนใจมาบูรณาการเข้าสู่การเรียนการสอนเพื่อดึงดูดความสนใจของนักเรียน จัดการเรียนการสอนให้เป็นกิจกรรมแล้วสอดแทรกความรู้ในกิจกรรมที่สอน ให้นักเรียนได้ทดลองและลงมือปฏิบัติจริงใช้สถานการณ์การจำลองเหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการคิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนมีความสนใจการเนื้อหาวิชาเรียนมากขึ้น มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม มีเจตคติที่ดี และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น นักเรียนมีความสนุกในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือมากขึ้นอย่างชัดเจน ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้การเรียนรู้ช้าและบางคนไม่พร้อมสำหรับเรียนในวันนั้นอาจเนื่องมาจากปัญหาส่วนตัว ดังภาพที่ 4.47



ภาพที่ 4.47 พัฒนาความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในตัวเอง ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ ระดับ ม.ต้น “พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ” ดังนี้

นางอุษา ถือสิกขา รับผิดชอบสอนรายวิชาการงานอาชีพ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียน จำนวน 37 คน ได้พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ โดยจัดให้มีการอบรมหลักสูตรระยะสั้น โดยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น วิทยาลัยเทคนิค ชุมแพ เทศบาลตำบลโนนเพียง มาให้ความรู้ การฝึกทักษะ เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวนักเรียนเพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้านกิจกรรมเสริมทักษะอาชีพนักเรียน มุ่งเน้นให้องค์เสริมทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพเข้าด้วยกัน เพื่อสนองความสำเร็จของนักเรียน โดยเปิดอบรมหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้นักเรียนมีความรู้และทักษะอาชีพ

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูมีการออกแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย นักเรียนรู้จักความถนัด ความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นคุณค่าและภาคภูมิใจในตนเอง สามารถสร้างชิ้นงานได้อย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้นักเรียนมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ดังภาพที่ 4.48



ภาพที่ 4.48 พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ ระดับ ม.ปลาย “พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ” ดังนี้

นายสมควร ถานะ รับผิดชอบสอนรายวิชาการงานอาชีพ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีนักเรียน จำนวน 41 คน ได้พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการ เป็นผู้นำ โดยครูเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้เรียน โดยจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เน้นให้นักเรียนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การศึกษาค้นคว้า ฝึกประสบการณ์การทำงาน นำเสนอผลงาน/ผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดให้มีการอบรมหลักสูตรระยะสั้น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิตและอาชีพ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝังลักษณะนิสัยในการทำงาน จัดเสริมทักษะอาชีพเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ความแตกต่างของอาชีพ ความรู้และทักษะที่ต้องมีในการประกอบอาชีพ เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสสำรวจ ค้นพบความถนัด ความสนใจของตนเองเพื่อคิดวางแผนการศึกษาต่อหรือออกไปประกอบอาชีพได้

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูมีความสามารถด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นผู้มีภาวะนำ นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานและประกอบอาชีพโดยตรง นักเรียนได้สำรวจ รู้จัก และค้นพบตนเอง สามารถวางแผนตัดสินใจเลือกเส้นทาง การศึกษาและสามารถนำไปประกอบอาชีพได้ในอนาคต ดังภาพที่ 4.49



ภาพที่ 4.49 พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพหลักสูตรระยะสั้น พัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ระดับ ม.ต้น “พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน” ดังนี้

นายอดุลย์ อุดมบัว รับผิดชอบสอนรายวิชาภาษาอังกฤษ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียน จำนวน 31 คน ได้พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ได้นำแนวทาง พัฒนาเพิ่มเติม คือ สอนเพื่อการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning) ส่งเสริมการค้นคว้าด้วยตนเองและช่วยให้นักเรียนเป็นเจ้าของการศึกษาด้วยหน่วยการเรียนรู้แบบมีโครงงานเป็นพื้นฐาน (Project-Based Learning) สอนเพื่อการเรียนรู้โดยใช้ความคิดเป็นฐาน (Thinking-Based Learning) ให้นักเรียนตั้งเป้าหมาย (Have students set goals) และแนวทางพัฒนาที่ปฏิบัติมาแล้ว คือ ครูควรสร้างเจตคติและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนในการเรียนรู้ ครูให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน และมีการนำเสนอในชั้นเรียน มีการแบ่งกลุ่มนักเรียนทำงาน และให้นักเรียนตรวจสอบงานที่ได้รับมอบหมายกันเอง เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ของนักเรียน สอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) สอนยึดความสามารถเป็นฐาน (Competency-Based Learning) โดยมีการวิเคราะห์ผู้เรียน จัดการการเรียนรู้ของนักเรียนแบบผสมผสาน (Blend Students’ Learning) ครูปฏิเสธว่า “เนื้อหาคือคุณภาพ” (Reject “Content is King!”) โดยการสอนไม่จำกัดเฉพาะในตำราเรียนเพียงอย่างเดียว และครูยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ (Recognize that Change is Essential!) เพราะอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ก็เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะกระบวนการ มีความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดเป็นมาตรฐานการเรียนรู้

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า การเรียนรู้โดยใช้ความคิดเป็นฐานเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านสื่อหรือกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มีครูผู้สอนเป็นผู้แนะนำ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวก ส่งผลให้นักเรียนมีความสนใจการเนื้อหาวิชาเรียนมากขึ้น มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม มีเจตคติที่ดีขึ้นต่อวิชาภาษาอังกฤษ นักเรียนมีความสนุกในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือมากขึ้นอย่างชัดเจนในการเรียนการสอน ดังภาพที่ 4.50



ภาพที่ 4.50 พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ม.ต้น



ภาพที่ 4.50 (ต่อ)

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ระดับ ม.ปลาย “พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน” ดังนี้

นางสาววิสา ดวงจันทร์โชติ รับผิดชอบสอนรายวิชาภาษาอังกฤษ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน จำนวน 40 คน ได้พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ สอนเพื่อการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning) ส่งเสริมการค้นคว้าด้วยตนเองและช่วยให้นักเรียนเป็นเจ้าของการศึกษาด้วยหน่วยการเรียนรู้แบบมีโครงงานเป็นพื้นฐาน (Project-Based Learning) สอนเพื่อการเรียนรู้โดยใช้ความคิดเป็นฐาน (Thinking-Based Learning) ชวนให้นักเรียนซักถามเกี่ยวกับการอภิปราย (Invite students to debrief their discussions by asking) ปฏิเสธว่า “เนื้อหาคือคุณภาพ” (Reject “Content is King!”) และแนวทางพัฒนาที่ปฏิบัติมาแล้ว คือ ครูควรสร้างเจตคติและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนในการเรียนรู้ บูรณาการในการใช้เทคโนโลยี เพื่อสืบค้นข้อมูลด้วยตัวเองจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และนำความรู้มาประมวลผลเป็นความรู้ของตัวเอง เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ และมีการนำเสนอในชั้นเรียน นักเรียนสามารถซักถาม การอภิปราย และแสดงความคิดเห็นในการเรียนรู้ ใช้เหตุและผลในการอธิบายความคิดเห็นของตัวเอง และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างชิ้นงาน ให้นักเรียนรวมเป็นกลุ่มทำงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีการเสริมแรงทางบวกเมื่อนักเรียนประสบความสำเร็จในการทำงาน เสริมแรงทางลบบ้างเมื่อนักเรียนไม่สนใจในการทำกิจกรรม เพื่อให้นักเรียนมีความรับผิดชอบ ใช้สื่อ วัสดุ และอุปกรณ์ที่มี

คุณภาพน ตลอดจนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน นำเรื่องที่นักเรียนสนใจมาบูรณาการเข้าสู่การเรียนการสอนเพื่อดึงดูดความสนใจของนักเรียน จัดการเรียนการสอนให้เป็นกิจกรรมแล้วสอดแทรกความรู้ในกิจกรรมที่สอน ให้นักเรียนได้ทดลองและลงมือปฏิบัติจริงใช้สถานการณ์การจำลองเหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการคิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า การจัดการเรียนรู้ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยกระบวนการคิดขั้นสูง ผู้เรียนมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินค่าจากสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความหมาย และนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีความสนใจการเนื้อหาวิชาเรียนมากขึ้น มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม มีเจตคติที่ดีขึ้นต่อวิชาภาษาอังกฤษ นักเรียนมีความสนุกในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือมากขึ้นอย่างชัดเจน ความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งผลต่อการเรียนรู้ ดังภาพที่ 4.51



ภาพที่ 4.51 พัฒนาการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระดับ ม.ต้น “พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม” ดังนี้

นางสาวสุดา ทั้งพรม รับผิดชอบสอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียนจำนวน 31 คน ได้พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม ได้นำแนวทาง ครูควรสร้างเจตคติและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียนในการเรียนรู้ การสอนโดยการเรียนรู้แบบร่วมมือ มีการนำเสนองานของนักเรียน แบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ภายในกลุ่มมีความสามารถแตกต่างกัน โดยมีการวิเคราะห์จุดอ่อนของนักเรียน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ของนักเรียน และเป็นการฝึกความรับผิดชอบร่วมกันทั้งในส่วนตน และส่วนรวม เพื่อให้กลุ่มได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการชวนให้นักเรียนซักถามและร่วมอภิปรายในปัญหาที่เกิดขึ้น

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า มีการทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น มีการแบ่งปันวัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การอธิบายความรู้ให้แก่เพื่อนในกลุ่มฟัง รับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล ผู้เรียนร่วมกันปฏิบัติงานได้เสร็จลุล่วงตามเป้าหมายโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ส่งผลให้นักเรียนมีความเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี ดังภาพที่ 4.52



ภาพที่ 4.52 พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระดับ ม.ปลาย “พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม” ดังนี้

นางสุชิตา บุญทัน รับผิดชอบสอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียน จำนวน 31 คน ได้พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม โดยจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยกระบวนการกลุ่ม โดยแบ่งนักเรียนออกเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีจำนวนเท่า ๆ กัน ในระดับความสามารถที่แตกต่างกัน คือ เก่ง ปานกลาง และอ่อน ซึ่งผู้เรียนเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มด้วยรูปแบบที่ครูกำหนด เช่น ผลัดกันพูด ระดมสมอง ร่วมกันคิด ปลูกฝังลักษณะนิสัยในการทำงาน เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการคิด และการแก้ปัญหา ส่งเสริมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลละทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้ โดยครูและนักเรียนร่วมกันกำหนดคุณลักษณะสำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ เช่น ทักษะผู้นำและผู้ตามโดยใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อให้นักเรียนเกิดปฏิสัมพันธ์กลุ่มและให้นักเรียนอภิปรายร่วมกัน ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี เพื่อฝึกให้นักเรียนให้คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็นการแก้ปัญหา ผ่านการเรียนรู้เป็นทีมด้วยกระบวนการกลุ่ม

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า นักเรียนมีสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ส่งผลให้นักเรียนเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี นักเรียนมีทักษะชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ได้อย่างมีความสุข ดังภาพที่ 4.53

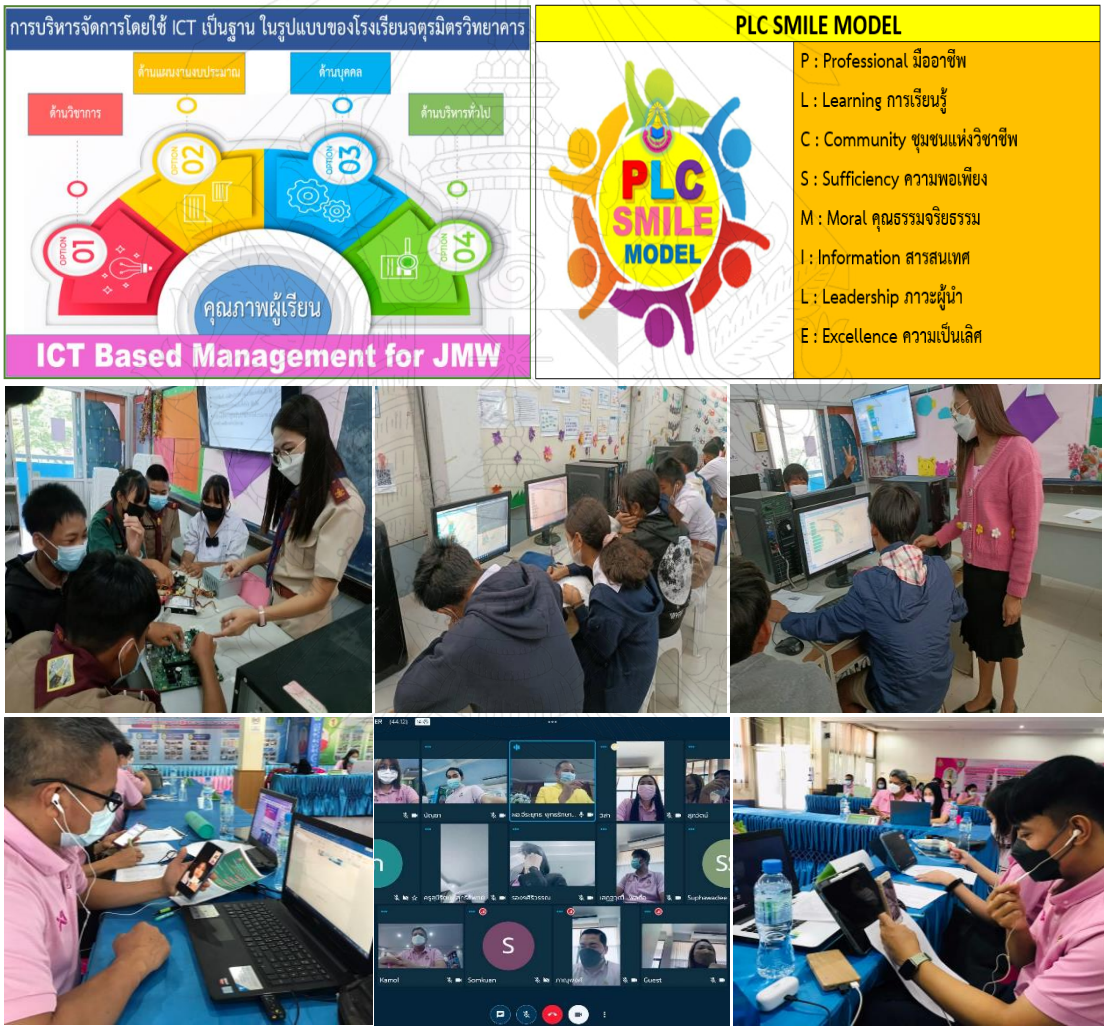


ภาพที่ 4.53 พัฒนาทักษะการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม ม.ปลาย

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มงาน ICT ตามนโยบาย ระดับ ม.ต้น “พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน” ดังนี้

นางสาวสาวิตรี ด้วงตะกั่ว รับผิดชอบสอนรายวิชาคอมพิวเตอร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีนักเรียน จำนวน 31 คน ได้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างหลากหลาย เพื่อบรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ดิจิทัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสร้างสรรค์ชิ้นงานจนเกิดเป็นนวัตกรรม

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูมีการออกแบบการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ เกิดทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีคุณลักษณะ 3R8C และสร้างสรรค์ชิ้นงานจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการเรียน ดังภาพที่ 4.54

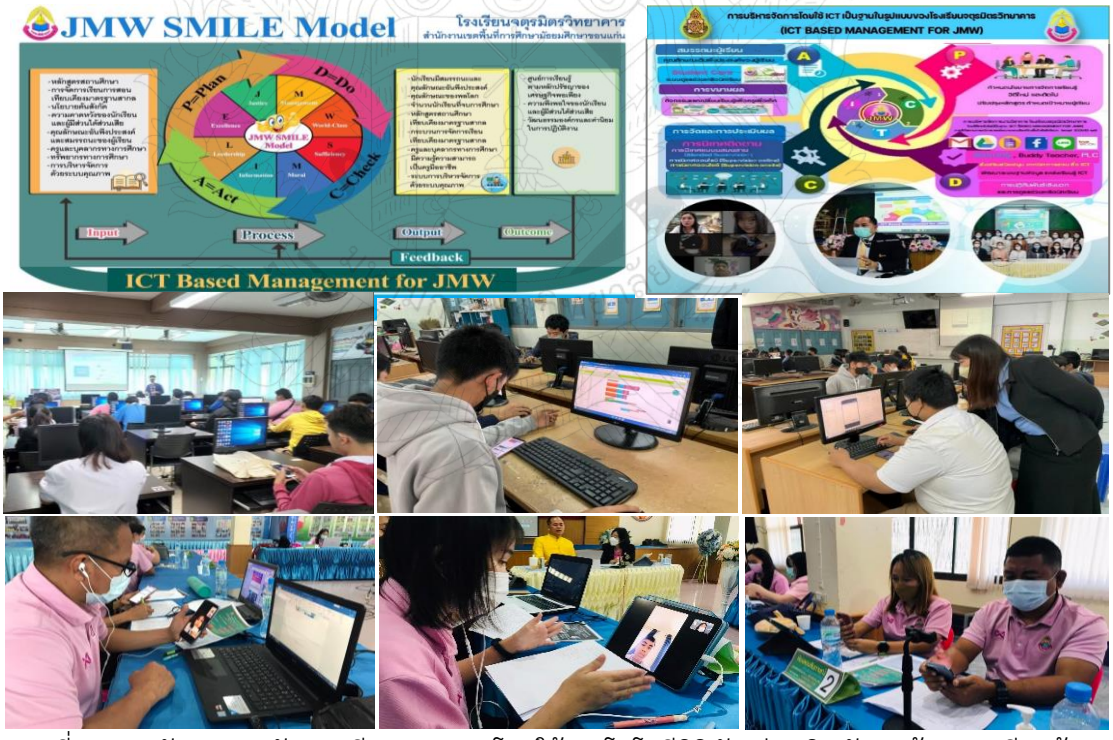


ภาพที่ 4.54 พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน ม.ต้น

ผู้ร่วมวิจัยตัวแทนจากกลุ่มงาน ICT ตามนโยบาย ระดับ ม.ปลาย “พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน” ดังนี้

นางสาวคำปัน พุทสะท้าน รับผิดชอบสอนรายวิชาคอมพิวเตอร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน จำนวน 40 คน ได้พัฒนาการจัดการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกับบริษัท CP All จัดการเรียนการสอนหลักสูตรทวิศึกษา สาขา ค้าปลีก เพื่อส่งเสริมทักษะอาชีพและการมีงานทำ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ดิจิทัล เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ ส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดให้มีการเรียนการสอนหลักสูตรทวิศึกษา เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิตและอาชีพ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝังลักษณะนิสัยในการทำงาน จัดเสริมทักษะอาชีพเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ความแตกต่างของอาชีพ ความรู้และทักษะที่ต้องมีในการประกอบอาชีพ เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสสำรวจ ค้นพบความถนัด ความสนใจของตนเองเพื่อคิดวางแผนการศึกษาต่อหรือออกไปประกอบอาชีพได้

ผลการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ครูสามารถเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับเพื่อนร่วมงาน และนักเรียนมีทักษะดิจิทัล ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ แยกแยะ สื่อต่าง ๆ และใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ เกิดทักษะ 3R8C มีทักษะด้านอาชีพ สร้างสรรค์ชิ้นงาน และสามารถนำความรู้ไปต่อยอดเพื่อประกอบอาชีพได้ ดังภาพที่ 4.55



ภาพที่ 4.55 พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน ม.ปลาย

3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาอุปสรรค 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ดังนี้

3.1) ผลการดำเนินงาน

3.1.1 ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เข้าใจและได้ข้อสรุปร่วมกันในการนำทางเลือกที่หลากหลายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้ร่วมวิจัยแต่ละคนกำหนดแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู พัฒนาร่วมกับแนวทางที่ใช้เป็นประจำหรือปฏิบัติมาแล้ว

3.1.2 ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยสามารถนำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ โดยผู้ร่วมวิจัยแต่ละคนนำทางเลือกที่เลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ โดยผู้ร่วมวิจัยมีรูปแบบการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยการบูรณาการหลักธรรมนั้นส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.1) ปัญหาอุปสรรค

3.2.1 การนำทางเลือกที่หลากหลายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมวิจัยได้พยายามนำผลการประเมินในวงจรที่ 1 มาปรับเพื่อกำหนดแนวทางซึ่งจะต้องนำไปปฏิบัติจริง ทำให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความกังวล

3.2.2 การนำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) การนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน ผู้วิจัยพยายามส่งเสริม พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริงเพื่อให้ได้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.2) ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

3.3.1 หลักธรรมที่ใช้ในการร่วมวิจัย และในการปฏิบัติหน้าที่เป็นปกติของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยควรสรุปสาระสำคัญของหลักธรรม 5 หลักธรรม เพื่อความเข้าใจในการบูรณาการ

3.3.2 การนำความเข้าใจสู่การปฏิบัติในบางแนวทางการพัฒนาผู้ร่วมวิจัยเกิดความกังวล ผู้วิจัยงการพัฒนานั้น ผู้วิจัยควรได้พบปะ พูดคุย กับผู้ร่วมวิจัยเป็นการส่วนตัวด้วย ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยควรได้ร่วมกันวิเคราะห์รายละเอียดในแต่ละประเด็น

3.3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3.4.1) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

1) การทำงานเป็นทีม เป็นการร่วมมือกันโดยความเป็นอันหนึ่งอันเดียว เป็นการเปิดโอกาสให้มีการเสนอแนวคิดในการพัฒนา และสรุปแนวทางการพัฒนาร่วมกันส่งผลให้เกิดการพัฒนา การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

2) หลักธรรม เป็นหลักธรรมที่ช่วยในการบูรณาการการทำงานได้ดี เป็นข้อคิดเตือนใจในการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จของงาน

3.4.2) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

1) การบูรณาการการทำงานวิจัยในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ เช่นการจัดกิจกรรมการการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในแต่ละรายวิชาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินผลตามสภาพจริง ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายเพื่อพัฒนาผู้เรียน ถือว่าเป็นการพัฒนาครู

และครูก็เป็นการพัฒนาตนเองในการเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของบุคลากรในองค์กร ความแตกต่างระหว่างบุคคลความเข้าใจกันที่ดี ทำงานด้วยความสบายใจ และเมื่อมีประเด็นปัญหาก็จะเกิดพลังในการช่วยเหลือกันต่อไป

3.4.3) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ที่พัฒนามีดังนี้

1) การทำงานเป็นทีมผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันประสบผลสำเร็จของงานที่ทำ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ

2) การได้ประสานความร่วมมือกันในการทำงาน ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีความเข้าใจการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงเปรียบเทียบ การคิด ทำให้องค์กรเกิดกระบวนการทำงานเชิงระบบเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 8 การสังเกต (Observing) ในวงจรที่ 2 เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 4 คือ เป็นการสังเกตเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน โดยใช้เทคนิคและวิธีการตามที่กำหนดไว้ในวงจรที่ 2

1) ผลการประเมินระดับการปฏิบัติจากทางเลือกที่หลากหลาย จากผลการประเมินในระยะ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 2 เพื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินในระยะ “ก่อน และ หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ ครูผู้ร่วมวิจัย จำนวน 52 ราย ปรากฏผลการประเมินเพื่อการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 (ผู้ตอบแบบประเมินคือครูผู้ร่วมวิจัย)

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ครูมีความเชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)	2.04	0.19	3.02	0.37	4.15	0.64
2. ครูมีการเริ่มต้นที่แข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)	2.06	0.24	3.08	0.62	4.25	0.65
3. ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)	2.08	0.27	2.83	0.55	4.54	0.58
4. ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)	2.10	0.30	2.75	0.44	4.67	0.47
5. ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)	2.13	0.35	2.92	0.65	3.98	0.51

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
6. ครูคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)	2.15	0.36	3.04	0.52	4.27	0.72
7. ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge)	2.29	0.46	3.37	0.49	4.44	0.70
8. ครูมีการใช้ข้อมูล (Use of Data)	2.08	0.27	3.38	0.49	4.37	0.69
9. ครูมีการจัดตารางเวลา (Scheduling)	2.13	0.35	2.88	0.62	4.10	0.57
10. ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)	2.37	0.49	3.44	0.50	4.37	0.69
11. ครูมีการริเริ่ม (Taking Initiative)	2.02	0.14	2.87	0.66	4.15	0.50
12. ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)	2.04	0.19	2.81	0.60	4.46	0.50
13. ครูมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)	2.10	0.30	3.10	0.53	4.13	0.44
14. ครูมีทักษะการจูงใจผู้อื่น (Motivate Others)	2.17	0.38	2.96	0.56	4.19	0.53
15. ครูมีวินัย (Discipline)	2.19	0.40	2.98	0.67	4.15	0.87
16. ครูมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)	2.19	0.40	2.96	0.34	4.13	0.49
17. ครูมีความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)	2.21	0.41	3.31	0.51	4.12	0.55
18. คูมีทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)	2.23	0.43	2.96	0.69	4.13	0.53
19. ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’)	2.27	0.45	2.90	0.75	3.94	0.54
20. ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)	2.23	0.43	2.85	0.75	4.40	0.69
21. ครูมีความคิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)	2.31	0.47	2.98	0.61	4.13	0.60
22. ครูมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders)	2.33	0.47	3.12	0.43	4.15	0.54
23. ครูไม่บ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)	2.02	0.24	3.17	0.47	4.15	0.61
24. ครูทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)	2.06	0.24	3.00	0.56	4.15	0.57

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
25. ครูมีทักษะในการฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)	2.06	0.24	3.21	0.46	4.13	0.49
26. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)	2.08	0.27	3.06	0.54	4.12	0.47
27. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)	2.06	0.24	3.35	0.56	3.87	0.49
28. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามความแตกต่าง (Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)	2.08	0.27	3.31	0.47	4.13	0.53
29. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และพัฒนา (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)	2.06	0.24	3.46	0.50	4.35	0.68
30. ครูมีการจัดลำดับเวลาและพลังงานว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most)	2.06	0.24	3.25	0.59	4.10	0.66
31. ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)	2.35	0.48	3.40	0.50	4.35	0.65
32. ครูตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)	2.06	0.24	3.02	0.24	4.00	0.44
33. ครูเต็มใจยอมรับผิด (Be willing to admit to a mistake)	2.04	0.19	3.08	0.27	4.10	0.66
34. ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)	2.04	0.19	2.98	0.31	3.85	0.54
35. ครูเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)	2.13	0.35	2.94	0.46	4.12	0.62
36. ครูเพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีม (Empower Teammates)	2.06	0.24	3.00	0.28	4.10	0.75
37. ครูมีทักษะแก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)	2.06	0.24	3.33	0.55	4.15	0.61
38. ครูมีความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)	2.23	0.43	3.04	0.39	4.17	0.62

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
39. ครูมีทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)	2.06	0.24	3.35	0.52	4.08	0.68
40. ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน (There's a strong focus on improving instruction)	2.06	0.24	2.79	0.41	4.65	0.48
41. ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects)	2.04	0.19	2.98	0.37	3.88	0.55
42. ครูรับฟังการให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)	2.13	0.35	3.00	0.28	4.13	0.60
รวม	**2.12**	**0.13**	**3.08**	**0.10**	**4.17**	**0.13**

จากตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 พบว่า ผลการประเมินก่อน การปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.12 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13 ในระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.10 และผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13 ซึ่งจะเห็นว่า ผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 มีค่าเฉลี่ยมากว่าก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และมีข้อสังเกตว่า "หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม" ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 5 อันดับแรก คือ 1) ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally) 2) ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน (There's a strong focus on improving instruction) 3) ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire) 4) ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และ 5) ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge) และมีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับจากท้าย คือ 1) ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects) 2) ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day) 3) ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other

practical aspects) 4) ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’) และ 5) ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)

2) ผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น เป็นการประเมินเปรียบเทียบผลการพัฒนา 3 ระยะ คือ ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้คือครูผู้ร่วมวิจัย จำนวน 52 ราย ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมิน “ก่อนและหลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 และ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา (ผู้ตอบแบบประเมินคือครูผู้ร่วมวิจัย)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)	**2.81**	**0.30**	**3.42**	**0.14**	**4.68**	**0.15**
1. ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.75	0.44	3.81	0.40	4.87	0.34
2. ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ	2.77	0.43	3.13	0.34	4.88	0.32
3. ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน	2.83	0.38	3.69	0.47	4.85	0.36
4. ฉันสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่	2.81	0.40	3.48	0.50	4.52	0.50
5. ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ	2.87	0.34	3.02	0.14	4.67	0.47
6. ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้	2.79	0.41	3.12	0.32	4.50	0.50
7. ฉันเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้	2.81	0.40	3.69	0.47	4.44	0.50
8. ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน	2.85	0.36	3.77	0.43	4.85	0.36
9. ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้	2.81	0.40	3.06	0.24	4.54	0.50
แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century)	**2.91**	**0.12**	**3.57**	**0.34**	**4.64**	**0.17**
10. ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R 8C	2.96	0.19	3.71	0.46	4.81	0.40
11. ฉันจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่	2.88	0.32	3.69	0.47	4.69	0.47
12. ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน	2.92	0.27	3.35	0.48	4.81	0.40
13. ฉันส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน	2.90	0.30	3.69	0.47	4.46	0.50
14. ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน	2.87	0.34	3.69	0.47	4.23	0.43
15. ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์	2.94	0.24	3.31	0.47	4.83	0.38
16. ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร	2.81	0.40	3.25	0.44	4.06	0.24

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences)	**2.84**	**0.20**	**3.47**	**0.16**	**4.34**	**0.18**
17. ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร	2.79	0.41	3.21	0.41	4.12	0.32
18. ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน	2.88	0.32	3.25	0.44	4.15	0.36
19. ฉันมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก	2.85	0.36	3.71	0.46	4.79	0.41
20. ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.87	0.34	3.96	0.19	4.77	0.43
21. ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	2.83	0.38	3.46	0.50	4.17	0.38
ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills)	**2.83**	**0.19**	**3.46**	**0.18**	**4.48**	**0.17**
22. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา	2.79	0.41	3.48	0.50	4.62	0.53
23. ฉันมีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา	2.83	0.38	3.40	0.50	4.58	0.50
24. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา	2.88	0.32	3.44	0.50	4.38	0.49
25. ฉันมีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน	2.85	0.36	3.71	0.46	4.56	0.50
26. ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน	2.81	0.40	3.44	0.50	4.44	0.50
27. ฉันมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน	2.85	0.36	3.25	0.44	4.33	0.47
ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)	**2.93**	**0.11**	**3.65**	**0.09**	**4.47**	**0.20**
28. ฉันเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	2.88	0.32	3.31	0.47	4.48	0.50
29. ฉันมีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	2.90	0.30	3.54	0.50	4.58	0.50
30. ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill)	2.92	0.33	3.75	0.44	4.46	0.50
31. ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill)	2.98	0.14	3.69	0.47	4.38	0.49
32. ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	2.94	0.24	3.98	0.14	4.44	0.50
รวม	**2.86**	**0.11**	**3.50**	**0.15**	**4.54**	**0.09**

จากตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมิน “ก่อนและหลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 และ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา พบว่าผลการประเมินก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.11 ผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.15 และผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.09 ซึ่งจะเห็นว่าผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 มีค่าเฉลี่ยมากว่าก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงตามลำดับนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) 2) ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century) 3) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) 4) ด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) เมื่อพิจารณารายข้อมีข้อสังเกตว่า “ลักษณะที่แสดงถึงการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ 2) ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน และ ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.85) 4) ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์ 5) ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R8C และ ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน(มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.81) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับจากท้าย คือ 1) ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร 2) ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร 3) ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน 4) ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ 5) ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน

ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผล (Reflecting) ในวงจรที่ 2

ก่อนการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ประเมินการบรรลุผลตามความคาดหวังจากการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้น เป็นการประเมินหลังการปฏิบัติ (After Acting) ของวงจรที่ 1 แล้วนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเพื่อสะท้อนผลในครั้งนี้ด้วย

ในการถอดบทเรียนเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับ “ผลการปฏิบัติงานในวงจรที่ 1” เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin (Lunenburg & Ornstein, 2000) มาใช้ โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) หรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมว่าเป็นอย่างไร ความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับ (Desired Condition) ที่กำหนดทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณไว้คืออะไร พลังขับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force for Change) ที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด เหตุปัจจัยจากภายในและจากภายนอกอะไรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับนั้น

มีข้อสังเกตอะไรบ้างเกี่ยวกับประเด็นที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และข้อสังเกตเกี่ยวกับที่ไม่บรรลุผลตามความคาดหวัง และในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances to Change) อะไรบ้าง แล้วจากสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น มีแนวทางอะไรบ้างที่เป็นข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม (Increase) พลังขับให้มีประสิทธิภาพ และลด (Reduce) สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้หมดไปหรือลดน้อยลง ทั้งนี้ เพื่อผลต่อการวางแผนเพื่อพัฒนาในรอบที่ 2 ต่อไป ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงพลังขับที่ใช้อยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือแสวงหาพลังขับใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่ามาใช้แทน หรือทั้งกรณีปรับพลังขับเดิมและเพิ่มพลังขับใหม่ ดังปรากฏผลการสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติในวงจรที่ 2

ดังนั้น ในการสะท้อนผลในวงจรที่ 2 มี “ข้อมูล” ในประเด็นต่าง ๆ เพื่อพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย วันอังคาร ที่ 7 กุมภาพันธ์ 2566 ณ ห้องประชุม โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งเป็นชั่วโมง PLC แสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.56

> *“ขอขอบคุณคณะคุณครูทุกท่าน ที่ท่านได้ร่วมวิจัยมาตั้งแต่เริ่มต้น และดำเนินการมาจนถึงขั้นตอนที่ 9 ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นการสะท้อนผล (Reflecting) จะเหมือนกับการสะท้อนผลในวงจรที่ 1 คือ มีจุดมุ่งหมายเพื่อทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ทั้งที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการร่วมกันพิจารณาผลการดำเนินงานโดยเฉพาะผลการประเมินการนำหลักการ แนวคิด เทคนิค วิธีการ กิจกรรม เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ซึ่งทำให้เกิดผล ทั้งที่บรรลุผลตามความคาดหวังและไม่คาดหวัง ดังนั้นขอความเห็นที่สะท้อนประสบการณ์การทำงานจากแต่ละกลุ่ม”*
>
> *(ผู้วิจัย)*



ภาพที่ 4.56 กิจกรรมการสะท้อนผลจากการวิจัยในวงจรที่ 2

1) สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมก่อนการปฏิบัติในวงจรนี้เป็นอย่างไร

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1” พบว่า โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ตาม “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” ที่กำหนด หลังการปฏิบัติโดยรวมเท่ากับ 3.08 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.10 และมีข้อสังเกตว่า “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 5 อันดับแรก คือ 1) ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และพัฒนา 2) ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง 3) ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ 4) ครูมีการใช้ข้อมูล 5) ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำ 5 อันดับจากท้ายสุด คือ 1) ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม 2) ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน 3) ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4) ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ 5) ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา

ข้อมูลจากผลการประเมิน“หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1” พบว่า โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) “ลักษณะที่แสดงถึงการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” หลังการปฏิบัติโดยรวมเท่ากับ 3.50 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.15 และมีข้อสังเกตว่า “ลักษณะที่แสดงถึงการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่าด้านมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินสูงสุด เท่ากับ 3.65 ส่วนด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินต่ำสุด เท่ากับ 3.42 ส่วนประเด็นรายข้อที่มีผลการประเมินสูง 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2) ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และ 5) ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill) ส่วนประเด็นรายข้อที่มีผลการประเมินต่ำ 5 ลำดับจากท้าย คือ 1) ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ 2) ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ 3) ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ 4) ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ และ 5) ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร

> *“ผลการประเมิน หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 หลักการ แนวคิด เทคนิค วิธีการ กิจกรรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทางกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ มีความเห็นว่า การพัฒนาครูให้มีความรู้ในเรื่องที่สอนและในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ ซึ่งในวงจรที่ 1 นี้เราได้พัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานรวมถึงการพัฒนางานให้มีความเป็นระบบ”*
>
> *(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์)*

“ผลการประเมิน หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 หลักการ แนวคิด เทคนิค วิธีการ กิจกรรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทางกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ มีความเห็นว่า ควรให้ความสำคัญในทางเลือกครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน เป็นแนวทางที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานรวมถึงการพัฒนางานให้มีความเป็นระบบ”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)

“เราได้นำผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยเฉพาะด้านมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งโดยรวมมีค่าผลการประเมินต่ำ เราจะต้องให้ความสำคัญในการนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติหน้าที่ประจำ”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย)

“ผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยเฉพาะด้านมีภาวะผู้นำของครู ที่โดยรวมมีค่าผลการประเมินต่ำ เราจะต้องให้ความสำคัญในการนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติหน้าที่ประจำ”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน)

“จากการสังเกตผลการประเมิน ทั้งหลักการแนวคิดเทคนิควิธีการกิจกรรม รวมถึงลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทุกท่านควรให้ความสำคัญในประเด็นที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำด้วย เช่นทางเลือกครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางเลือกครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งด้านมีทักษะการสร้างทีมและการทำงาน ที่โดยรวมมีค่าผลการประเมินยังต่ำ เราจะต้องให้ความสำคัญในการนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติหน้าที่ประจำ”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ)

2) การปฏิบัติในวงจรนี้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 2” พบว่า โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ตาม “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” ที่กำหนด หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13 ซึ่งจะเห็นว่า ผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 มีค่าเฉลี่ยมากว่าก่อนการปฏิบัติ

ในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และมีข้อสังเกตว่า “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 5 อันดับแรก คือ 1) ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally) 2) ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน(There’s a strong focus on improving instruction) 3) ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire) 4) ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และ 5) ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge) และมีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับจากท้าย คือ 1) ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects) 2) ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day) 3) ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects) 4) ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’) และ 5) ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 2” พบว่า โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึง “ลักษณะที่แสดงถึงการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” หลังการปฏิบัติโดยรวมเท่ากับ 4.54 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมเท่ากับ 0.09 เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงตามลำดับนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) 2) ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century) 3) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) 4) ด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) เมื่อพิจารณารายข้อมีข้อสังเกตว่า “ลักษณะที่แสดงถึงการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ 2) ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน และ ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.85) 4) ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์ 5) ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R8C และ ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน(มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.81) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับจากท้าย คือ 1) ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร 2) ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร 3) ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน 4) ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ 5) ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน

> *“จากข้อมูลที่ผู้อำนวยการแจ้ง ในส่วนของหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 2 ถือว่าเป็นที่น่าพึงพอใจเช่นเดียวกับผลหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) เพิ่มขึ้นทุกตัว ซึ่งเป็นผลมาจากการร่วมกันวิเคราะห์ แล้วหาแนวทางในการพัฒนาที่ผ่านมา ซึ่งเรานำแนวทางการพัฒนาไปใช้ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงส่งผลให้ค่าเฉลี่ย*

(Mean) ที่แสดงถึงลักษณะการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูที่ตามมาค่อนข้างสูงทุกตัว”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ)

“ได้ทราบถึงข้อมูลที่ผู้อำนวยการแจ้งผล ก็ถือว่าเป็นที่น่าพึงพอใจกับผลที่ได้ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) ค่อนข้างสูงทุกตัว ซึ่งเป็นผลมาจากการนำแนวทางการพัฒนานำไปใช้ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงส่งผลให้ค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึงการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูค่อนข้างสูงทุกตัว ที่สูงเลยเช่น หลักการฯ ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน ลักษณะหรือคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของครู ด้านมีแนวความคิดของของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“จากผลการประเมินทั้งหลักการแนวคิดเทคนิควิธีการกิจกรรม รวมถึงลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ซึ่งผลที่ได้มีค่าเฉลี่ย (Mean) ค่อนข้างสูงทุกตัว เป็นผลมาจากการที่ครูผู้ร่วมวิจัยทุกคนร่วมกันนำแนวทางเลือกนำไปใช้อย่างจริงจัง และผลการประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะทำให้เราทราบว่าแนวทางการพัฒนาเป็นไปในแนวทางเดียวกันคือเพิ่มขึ้น”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มงาน ICT)

“เห็นด้วยกับผู้ร่วมวิจัยกลุ่มงาน ICT ซึ่งเป็นผลดีที่เราได้ร่วมกันวิเคราะห์ร่วมกันปฏิบัติพัฒนา โดยมีแนวทางเลือกนำไปปฏิบัติ อะไรที่เราปฏิบัติน้อยก็นำมาปฏิบัติเพิ่มเติมให้มากขึ้น โดยพัฒนาร่วมกับแนวทางเลือกที่เราใช้กันเป็นประจำหรือปฏิบัติมาแล้วก็จะเป็นผลดีมากขึ้นไปอีก”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

3) ใช้พลังขับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change)

การที่จะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบไปด้วยหลายส่วน ทั้งทรัพยากร บุคคลที่มีประสิทธิภาพ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ไปจนถึงระบบการบริหาร ซึ่งพลังขับที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะมาซึ่งความสำเร็จได้นั้น ต้องประกอบไปด้วย

3.1) พลังขับหลักจากวงจรที่ 1 เป็นหลังขับที่ใช้ต่อเนื่องจากวงจรที่ 1 ที่สำคัญ คือ (1) “ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย” จำนวน 42 ทางเลือก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อเสนอแนะจากผลการระดมสมองของผู้

ร่วมวิจัย และจากการกำหนด (2) “หลักการ” เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Set goals together) 2) การทำงานเป็นระบบทีม (Teamwork) 3) มีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership) 4) กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) มุ่งความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) และการกำหนด (3)“กลยุทธ์” เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 6 กลยุทธ์ คือ 1) การประเมินสถานภาพการทำงาน (Assessing) 2) จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) 3) ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) 4) จัดสรรทรัพยากร (Allocation Resources) 5) ประสานงาน (Coordinating) 6) นำการทำงาน (Directing) นอกจากนั้น ยังได้กำหนด (4) “ขั้นตอน” เพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอนคือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

3.2) พลังขับเสริมในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย

1) การพัฒนาครูให้มีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม เพื่อเป็นครูที่เป็นแบบอย่าง มีความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูได้ดี

2) การพัฒนาครูให้มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ให้เห็นถึงความความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาขององครู

3) การพัฒนาครูให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ ในการประสานการปฏิบัติงานและเพื่อการเรียนการสอน ตามนโยบายใช้ ICT เป็นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร (ICT Base Management for JMW)

4) การพัฒนาครูให้มีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้เข้าใจบทบาทผู้นำผู้ตามที่ดีสร้างผู้เรียนให้มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้

5) การพัฒนาให้ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาผู้เรียนรายบุคคล

6) พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ด้านมีภาวะผู้นำของครู ด้านมีแนวคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ด้านมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยประเด็นรายด้านที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษคือ ด้านมีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership) ด้านมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Have team building and collaboration skills) ด้านมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Have the skills to design inspiring learning experiences โดยประเด็นรายข้อที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษคือ ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตรเป็นต้น

7) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้บูรณาการนำหลักธรรมสำคัญมาใช้เพื่อคุณภาพ 5 หลักธรรม คือ 1) อิทธิบาท 4 หลักธรรมสำหรับการทำงานหรือทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ประกอบด้วย ฉันทะ (ความรักและความพอใจ) วิริยะ(ความเพียร) จิตตะ (ความเอาใจจดจ่อ ความเอาใจใส่) และวิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบ) 2) ฆราวาสธรรม 4 ธรรมสำหรับฆราวาส ประกอบด้วย สัจจะ (ความซื่อสัตย์) ทมะ (การฝึกตน) ขันติ (ความอดทน) และจาคะ (ความเสียสละ) 3) สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ ประกอบด้วย ทาน (การให้ การเสียสละ) ปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ) อัตถจริยา (การสงเคราะห์ช่วยเหลือ) และสมานัตตตา (การเป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย) 4) พรหมวิหาร 4 ธรรมของพรหม ประกอบด้วย เมตตา (ความรักใคร่ ปรารถนาดี) กรุณา (ความสงสาร) มุทิตา(ความยินดี) และ อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง) 5) สัปปุริสธรรม 7 ธรรมของสัตบุรุษ ประกอบด้วย ธัมมัญญุตา (รู้จักเหตุ) อัตถัญญุตา (รู้จักผล) อัตตัญญุตา (รู้จักตน) มัตตัญญุตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญุตา (รู้จักกาล) ปุคคลัญญุตา (รู้จักบุคคล) และปริสัญญุตา (รู้จักชุมชน)

4) มีข้อสังเกตเกี่ยวกับประเด็นที่บรรลุผลและไม่บรรลุผลอะไรบ้าง

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 2” พบว่า โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ตาม “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” ที่กำหนด หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13 ซึ่งจะเห็นว่า ผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 มีค่าเฉลี่ยมากกว่าก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และมีข้อสังเกตว่า “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 5 อันดับแรก คือ 1) ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally) 2) ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน (There’s a strong focus on improving instruction) 3) ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire) 4) ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และ 5) ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge) และมีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับจากท้าย คือ 1) ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects) 2) ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day) 3) ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects) 4) ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local ‘Learning Champions’) และ 5) ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 2” พบว่า โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึง “ลักษณะที่แสดงถึงการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” หลังการปฏิบัติโดยรวมเท่ากับ 4.54 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมเท่ากับ 0.09 เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงตามลำดับดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) 2) ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century) 3) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงาน

ร่วมกัน (Team building and collaboration skills) 4) ด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) เมื่อพิจารณารายข้อ มีข้อสังเกตว่า “ลักษณะที่แสดงถึงการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ 2) ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน และ ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.85) 4) ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์ 5) ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R8C และ ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน(มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.81) ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับจากท้าย คือ 1) ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร 2) ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร 3) ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน 4) ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ 5) ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน

> *“จากข้อมูลที่ผู้อำนวยการแจ้ง ผลหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 2 ถือว่าเป็นผลที่น่าพึงพอใจ หากดูในรายละเอียดเปรียบเทียบกับผลหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 ค่าเฉลี่ย (Mean) จะมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้น และมีเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งก็เป็นผลมาจากการร่วมกันพัฒนาในขันตอนที่ผ่านมา จึงส่งผลให้ค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึงการพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูที่เพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย”*
>
> *(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์)*

5) ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances to Change) อะไรบ้าง

ในการกระบวนการทำงาน สิ่งที่มักเกิดขึ้นควบคู่กันไปก็คืออุปสรรคในการทำงาน หรือเกิดสิ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change) ซึ่งจากขั้นตอนการถอดบทเรียนที่ผ่านมาค้นพบว่า ได้เกิดสิ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา ดังนี้

5.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการวิจัยที่ใหม่สำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร รวมถึงเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่มีพื้นฐานความรู้ ยังไม่เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย

5.2 การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่เข้าใจการดึงข้อมูลจากประสบการณ์ความรู้ของตนเอง ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปราย ได้สร้างความเข้าใจอธิบายเพิ่มเติมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยอภิปรายจากประสบการณ์ของตน โดยมีครูที่มีอายุราชการมากเล่าประสบการณ์ของตนในประเด็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน

5.3 ในขั้นการนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย พบว่าข้อมูลนำเสนอแนวทางการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ มีจำนวนมาก ทำให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความสับสนในการนำเสนอ และพื้นฐานในการสังเคราะห์ต่างกันทำให้ใช้เวลานาน

5.4 การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ พบข้อบกพร่องคือ ผู้ร่วมวิจัยไม่เข้าใจวิธีการนำแนวคิดเชิงทฤษฎีมาใช้ผนวกกับธารสายประสบการณ์

5.5 การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังมีความกังวลในการนำทางเลือกที่เลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ

5.6 การปฏิบัติหน้าที่ของครู ทั้งการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนได้ชี้แนะให้กำลังใจกับผู้ร่วมวิจัยว่า ใช้การบูรณาการระหว่างงานในหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษรวมทั้งในฐานะผู้ร่วมวิจัยให้เป็นงานเดียวกันและดำเนินการอย่างมีความสุข โดยมองที่เป้าหมายร่วมกันคือคุณภาพผู้เรียน

6) ใช้วิธีการอะไรในการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

ในสิ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change) ที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการอะไรในการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ดังนี้

6.1 การให้ความรู้ภาคทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้เรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นเอกสารความรู้เพื่อประกอบการอภิปราย อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายประเด็นความรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดพลังความร่วมมืออันจะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 การระดมสมองเพื่อดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ควรมีการอธิบายหลักการของการวิจัยชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจนกว่าผู้ร่วมวิจัยจะเข้าใจได้ทุกคน ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปรายควรใช้วิธีการสร้างความคุ้นเคยกันในการอภิปรายกลุ่มเพื่อให้แต่ละคนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และควรมีการเชิดชูครูที่มีอาวุโสสูงกว่า มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าเป็นผู้นำในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ครูแต่ละคนถ่ายทอดประสบการณ์ของแต่ละคน

6.3 การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยควรมีการสรุปเป็นประเด็นข้อความที่กระชับ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.4 การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ ผู้วิจัยควรนำเสนอแนวทางการพัฒนาที่มีความสอดคล้องประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยทีละประเด็น และแนวทางการพัฒนาเชิงทฤษฎี โดยมีตัวอย่างและวิธีการสังเคราะห์ ก็จะเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้ร่วมวิจัย

6.5 การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ ผู้วิจัยได้พูดคุย เสนอวิธีการ และยกตัวอย่างในบางทางเลือกว่าจะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ

6.6 ในหน้าที่ของครูที่ต้องปฏิบัติ ทั้งหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอน และหน้าที่พิเศษ คือการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีวิธีการทำให้ครูไม่รู้สึกว่า มีภาระงานมาก โดยการชี้แนะ ให้กำลังใจกับผู้

ร่วมวิจัย ให้ความเป็นกันเองกับครูและใช้การบูรณาการระหว่างงานในหน้าที่หลัก และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ รวมทั้งในฐานะผู้ร่วมวิจัยให้เป็นงานเดียวกันและดำเนินการอย่างมีความสุข เพื่อคุณภาพผู้เรียน

การวิจัยในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร “ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู “Collaborative Actions to Increase Teachers’ Educational Leadership Capabilities” ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การดำเนินการวิจัยในระยะแรกผู้ร่วมวิจัยยังไม่เข้าใจถึงกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้ให้ความรู้แก่ผู้ร่วมวิจัยจนผู้ร่วมวิจัยยอมรับเข้าร่วมในงานวิจัยนี้ ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจบทบาทของตนเอง ได้ให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย การดำเนินการวิจัยที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีการสร้างเป้าหมายร่วมกันและความเข้าใจในเป้าหมายที่ชัดเจน โดยผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยต้องรู้จักเป้าหมายหรือความคาดหวังของงานวิจัย จากการดำเนินการ ซึ่งต้องมีการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนกันถึงเป้าหมายความคาดหวังของการวิจัยว่ามีอะไรบ้าง และพฤติกรรมที่ผู้วิจัยต้องการให้ผู้ร่วมวิจัยปฏิบัติตั้งแต่ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการดำเนินงาน ระดมสมองเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่จะนำสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ตลอดจนร่วมสะท้อนผลการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อให้ทราบถึงปัญหา และนำข้อสรุปมาใช้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานระยะต่อไป ผู้วิจัยใช้กระบวนการนิเทศเพื่อให้การช่วยเหลือผู้ร่วมวิจัยอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมวิจัยที่ให้ความเอาใจใส่และเห็นว่างานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมวิจัย ซึ่งส่งผลให้สามารถพัฒนาครูให้มีขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 10 การสรุปผลจากผลการดำเนินงานในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2

ได้มีการสัมมนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยในการสรุปผลการวิจัยนี้ เพื่อให้การสรุปผลการวิจัยได้รับการตรวจสอบความตรง (Validation) โดยวิธีการการตรวจสอบจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยในลักษณะที่เรียกว่า Member Checks ตามทัศนะของ Creswell (2008) Willis (2007) Locke (2001) Leedy and Ormrod (2001) โดยนำเอาผลการสังเกตผล การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ การบันทึก การประเมินผล การถอดบทเรียน รวมทั้งการสะท้อนผลในขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 9 มาสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย มีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปเป็นผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ วันพุธที่ 28 กุมภาพันธ์ 2566 ณ ห้องประชุม โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร เป็นชั่วโมง PLC จากกิจกรรมการสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 คือ 1) การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ (Changes in Expected & Unexpected Results) 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และ 3) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ผู้วิจัยและคณะผู้ร่วมวิจัยได้สรุปผลร่วมกันอย่างมีความสุข แสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.57



ภาพที่ 4.57 กิจกรรมการสัมมนาของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อสรุปผลการวิจัยร่วมกัน



ภาพที่ 4.57 (ต่อ)

“ในนามของผู้วิจัยต้องขอขอบคุณคณะคุณครูทุกท่าน ซึ่งท่านเป็นผู้ร่วมวิจัยในครั้งนี้ ขอแสดงความยินดีกับความสำเร็จของพวกเราทุกคน และขอขอบคุณด้วยใจจริง ที่พวกเราร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอนที่ผ่านมา จนถึงในขั้นตอนที่ 10 นี้ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดกิจกรรมสัมมนาสรุปผล สะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกันในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 ของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ซึ่งในการสรุปผลการวิจัย มีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปเป็นผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้”

(ผู้วิจัย)

“ขอแสดงความยินดีกับความสำเร็จของคณะทีมวิจัยด้วยกันทุกท่าน และขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการที่ได้นำพาพวกเราทำการวิจัย ทำให้ได้รับความรู้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ถือเป็นการพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี จากผลการประเมินทั้งหลักการแนวคิดเทคนิควิธีการกิจกรรม รวมถึงลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ซึ่งผลที่ได้มีค่าเฉลี่ย (Mean) ค่อนข้างสูงทุกตัว เป็นผลมาจากการที่ครูผู้ร่วมวิจัยทุกคน ร่วมกันนำแนวทางเลือกไปใช้อย่างจริงจัง และผลการประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะทำให้เราทราบว่าแนวทางการพัฒนาเป็นไปในแนวทางเดียวกันคือเพิ่มขึ้น”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มงาน ICT)

“เห็นด้วยกับผู้ร่วมวิจัยกลุ่มงาน ICT ซึ่งเป็นผลดีที่เราได้ร่วมกันวิเคราะห์ร่วมกันปฏิบัติพัฒนา ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ทำให้พวกเราได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และรวมถึงองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ ต้องขอบคุณท่านผู้อำนวยการที่ได้นำพาการพัฒนาและขอแสดงความยินดีกับครูโรงเรียนของพวกเราที่ได้ร่วมกันพัฒนาในครั้งนี้ครับ”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ)

“ทุกท่านครับ ในการวิจัยครั้งนี้ สิ่งที่ได้ไม่เพียงแต่ความสำเร็จของท่านผู้อำนวยการ ไม่ใช่เพียงแต่ครูเราได้รับการพัฒนา แต่ขอยืนยันว่า ผลที่ได้จากการวิจัยถือว่าเป็นประโยชน์อย่างมาก นั่นก็คือการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และรวมถึงองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในการที่จะนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาครูเราอย่างจริงจัง โดยเฉพาะในการที่จะเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ซึ่งก็จะส่งผลในการพัฒนาคุณภาพครู คุณภาพนักเรียน ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองและชุมชนที่จะมีความเชื่อถือและศรัทธาต่อโรงเรียนอย่างยั่งยืน”

(ผู้ร่วมวิจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)

1) การเปลี่ยนแปลง (Change)

1.1 การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง (Expected Change)

ในการวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีความคาดหวัง 2 ประการ คือ 1) คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงในการนำเอา “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” ซึ่งเป็นทางเลือกที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัยเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยพิจารณาจากผลการประเมินเปรียบเทียบ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 และ 2) คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงใน “ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” ที่เพิ่มมากขึ้น โดยพิจารณาจากผลการประเมินเปรียบเทียบ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

1.1.1 กรณีความคาดหวังประการแรก จากผลการประเมินการนำเอาแผนปฏิบัติการ (หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม) ไปปฏิบัติ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.12, 3.08 และ 4.17 ตามลำดับ จากการแสดงความเห็นของผู้ประเมินในแต่ละระยะมีความแปรปรวนต่ำ ดังเห็นได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าต่ำทั้ง 3 ระยะ คือ 0.13, 0.10, 0.13 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูนั้น ผู้ร่วมวิจัยได้นำเอา “หลักการ/

แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” ไปสู่การปฏิบัติเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ดังมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมและรายข้อ ในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ครูมีความเชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)	2.04	0.19	3.02	0.37	4.15	0.64
2. ครูมีการเริ่มต้นที่แข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)	2.06	0.24	3.08	0.62	4.25	0.65
3. ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)	2.08	0.27	2.83	0.55	4.54	0.58
4. ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)	2.10	0.30	2.75	0.44	4.67	0.47
5. ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)	2.13	0.35	2.92	0.65	3.98	0.51
6. ครูคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)	2.15	0.36	3.04	0.52	4.27	0.72
7. ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge)	2.29	0.46	3.37	0.49	4.44	0.70
8. ครูมีการใช้ข้อมูล (Use of Data)	2.08	0.27	3.38	0.49	4.37	0.69
9. ครูมีการจัดตารางเวลา (Scheduling)	2.13	0.35	2.88	0.62	4.10	0.57
10. ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)	2.37	0.49	3.44	0.50	4.37	0.69
11. ครูมีการริเริ่ม (Taking Initiative)	2.02	0.14	2.87	0.66	4.15	0.50
12. ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)	2.04	0.19	2.81	0.60	4.46	0.50
13. ครูมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)	2.10	0.30	3.10	0.53	4.13	0.44
14. ครูมีทักษะการจูงใจผู้อื่น (Motivate Others)	2.17	0.38	2.96	0.56	4.19	0.53
15. ครูมีวินัย (Discipline)	2.19	0.40	2.98	0.67	4.15	0.87
16. ครูมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)	2.19	0.40	2.96	0.34	4.13	0.49
17. ครูมีความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)	2.21	0.41	3.31	0.51	4.12	0.55
18. คูมีทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)	2.23	0.43	2.96	0.69	4.13	0.53

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
19. ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local 'Learning Champions')	2.27	0.45	2.90	0.75	3.94	0.54
20. ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)	2.23	0.43	2.85	0.75	4.40	0.69
21. ครูมีความคิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)	2.31	0.47	2.98	0.61	4.13	0.60
22. ครูมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders)	2.33	0.47	3.12	0.43	4.15	0.54
23. ครูไม่บ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)	2.02	0.24	3.17	0.47	4.15	0.61
24. ครูทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)	2.06	0.24	3.00	0.56	4.15	0.57
25. ครูมีทักษะในการฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)	2.06	0.24	3.21	0.46	4.13	0.49
26. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)	2.08	0.27	3.06	0.54	4.12	0.47
27. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)	2.06	0.24	3.35	0.56	3.87	0.49
28. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามความแตกต่าง (Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)	2.08	0.27	3.31	0.47	4.13	0.53
29. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และพัฒนา (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)	2.06	0.24	3.46	0.50	4.35	0.68

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
30. ครูมีการจัดลำดับเวลาและพลังงานว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most)	2.06	0.24	3.25	0.59	4.10	0.66
31. ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)	2.35	0.48	3.40	0.50	4.35	0.65
32. ครูตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)	2.06	0.24	3.02	0.24	4.00	0.44
33. ครูเต็มใจยอมรับผิด (Be willing to admit to a mistake)	2.04	0.19	3.08	0.27	4.10	0.66
34. ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)	2.04	0.19	2.98	0.31	3.85	0.54
35. ครูเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)	2.13	0.35	2.94	0.46	4.12	0.62
36. ครูเพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีม (Empower Teammates)	2.06	0.24	3.00	0.28	4.10	0.75
37. ครูมีทักษะแก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)	2.06	0.24	3.33	0.55	4.15	0.61
38. ครูมีความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)	2.23	0.43	3.04	0.39	4.17	0.62
39. ครูมีทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)	2.06	0.24	3.35	0.52	4.08	0.68
40. ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน (There's a strong focus on improving instruction)	2.06	0.24	2.79	0.41	4.65	0.48
41. ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects)	2.04	0.19	2.98	0.37	3.88	0.55
42. ครูรับฟังการให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)	2.13	0.35	3.00	0.28	4.13	0.60
รวม	**2.12**	**0.13**	**3.08**	**0.10**	**4.17**	**0.13**

1.1.2 กรณีความคาดหวังประการที่สอง จากผลการประเมินลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 3 ระยะ พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับดังนี้ ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ค่าเฉลี่ย 2.86 ระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ค่าเฉลี่ย 3.50 และระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 ค่าเฉลี่ยเป็น 4.54 จากการแสดงความเห็นของผู้ประเมินในแต่ละระยะมีความแปรปรวนต่ำ ดังเห็นได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าต่ำทั้ง 3 ระยะ คือ 0.11, 0.15 และ 0.09 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาได้ส่งผลให้ “ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามลำดับ ดังมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวม รายด้าน และรายข้อ ในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และ หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)	**2.81**	**0.30**	**3.42**	**0.14**	**4.68**	**0.15**
1. ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.75	0.44	3.81	0.40	4.87	0.34
2. ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ	2.77	0.43	3.13	0.34	4.88	0.32
3. ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน	2.83	0.38	3.69	0.47	4.85	0.36
4. ฉันสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่	2.81	0.40	3.48	0.50	4.52	0.50
5. ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ	2.87	0.34	3.02	0.14	4.67	0.47
6. ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้	2.79	0.41	3.12	0.32	4.50	0.50
7. ฉันเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้	2.81	0.40	3.69	0.47	4.44	0.50
8. ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน	2.85	0.36	3.77	0.43	4.85	0.36
9. ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้	2.81	0.40	3.06	0.24	4.54	0.50
แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century)	**2.91**	**0.12**	**3.57**	**0.34**	**4.64**	**0.17**
10. ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R 8C	2.96	0.19	3.71	0.46	4.81	0.40
11. ฉันจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่	2.88	0.32	3.69	0.47	4.69	0.47
12. ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน	2.92	0.27	3.35	0.48	4.81	0.40

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
13. ฉันส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน	2.90	0.30	3.69	0.47	4.46	0.50
14. ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน	2.87	0.34	3.69	0.47	4.23	0.43
15. ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์	2.94	0.24	3.31	0.47	4.83	0.38
ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences)	**2.84**	**0.20**	**3.47**	**0.16**	**4.34**	**0.18**
16. ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร	2.81	0.40	3.25	0.44	4.06	0.24
17. ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร	2.79	0.41	3.21	0.41	4.12	0.32
18. ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน	2.88	0.32	3.25	0.44	4.15	0.36
19. ฉันมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก	2.85	0.36	3.71	0.46	4.79	0.41
20. ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.87	0.34	3.96	0.19	4.77	0.43
21. ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	2.83	0.38	3.46	0.50	4.17	0.38
ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (building and collaboration skills)	**2.83**	**0.19**	**3.46**	**0.18**	**4.48**	**0.17**
22. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา	2.79	0.41	3.48	0.50	4.62	0.53
23. ฉันมีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา	2.83	0.38	3.40	0.50	4.58	0.50
24. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา	2.88	0.32	3.44	0.50	4.38	0.49
25. ฉันมีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน	2.85	0.36	3.71	0.46	4.56	0.50
26. ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน	2.81	0.40	3.44	0.50	4.44	0.50
27. ฉันมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน	2.85	0.36	3.25	0.44	4.33	0.47
ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)	**2.93**	**0.11**	**3.65**	**0.09**	**4.47**	**0.20**
28. ฉันเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	2.88	0.32	3.31	0.47	4.48	0.50
29. ฉันมีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	2.90	0.30	3.54	0.50	4.58	0.50
30. ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill)	2.92	0.33	3.75	0.44	4.46	0.50

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
31. ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill)	2.98	0.14	3.69	0.47	4.38	0.49
32. ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	2.94	0.24	3.98	0.14	4.44	0.50
รวม	**2.86**	**0.11**	**3.50**	**0.15**	**4.54**	**0.09**

1.2) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวัง (Unexpected Change)

1.2.1 การวิจัย ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู เป็นการวิจัยรูปแบบใหม่สำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ก่อนการวิจัยหรือในระยะแรกของขั้นตอนที่ 1 มีบุคลากรให้ความสนใจค่อนข้างน้อยมาก เพราะกลัวการเพิ่มภาระงานจากเดิมที่มากอยู่แล้ว และก่อนการดำเนินวิจัยครูส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงภาวะผู้นำทางการศึกษาของครู เมื่อมีการวิจัย ผู้วิจัยได้ชี้แจงให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจบทบาทของตนเอง เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ทำให้ได้รับการพัฒนาจากผู้วิจัยเกิดประโยชน์ต่อผู้ร่วมวิจัย และผู้เรียน ส่งผลให้ครูมีความสนใจในการใช้หลักการ แนวทาง เทคนิค วิธีการ กิจกรรม หรือลักษณะของครูที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้จากเมื่อก่อนมีแนวความคิดว่า การวิจัยจะเป็นการรบกวนเวลาทำการจัดการเรียนการสอนของครู จะรบกวนเวลาเรียนของนักเรียน รวมไปถึงจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครู ทำให้เปลี่ยนแนวความคิดว่า การวิจัยในครั้งนี้เป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์กร เพื่อคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งการวิจัยยังทำให้ครูในโรงเรียนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูเพิ่มมากขึ้น

1.1.2 การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ในช่วงแรก ๆ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่เข้าใจการดึงข้อมูลจากประสบการณ์ความรู้ของตนเอง ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปราย ได้สร้างความเข้าใจอธิบายเพิ่มเติมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยอภิปรายจากประสบการณ์ของตน โดยมีครูที่มีอายุราชการมากเล่าประสบการณ์ของตนในประเด็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน มีการแสดงความคิดเห็นจากคุณครูมากขึ้นตามลำดับ แต่ละท่านมีความกระตือรือร้นอยากเรียนรู้ และอยากที่จะแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการลงมือทำงานด้วยความเต็มใจรู้และเข้าใจบทบาทตนเองมากขึ้น

1.1.3 ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมวิจัย การมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะที่แตกต่างกัน ทำให้บางคนเกิดเรียนรู้ช้า บางคนขาดความกระตือรือร้นในการเรียน และบางคนไม่พร้อมเรียนรู้ ส่งผลให้การจัดกิจกรรมอาจไม่บรรลุตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่วางแผนไว้

1.1.4 การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ พบการไม่ค่อยยอมรับวิชาการเชิงทฤษฎี ที่จะนำมาผนวกกับธารสายประสบการณ์ ผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจเพิ่มเติมตามหลักการที่ว่า “การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ” แล้วกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

2) การเรียนรู้ (Learning) จากการปฏิบัติ

ในการวิจัยปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ตลอดระยะเวลา 2 ภาคการศึกษา ในปีการศึกษา 2565 ส่งผลให้ทั้งผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและโรงเรียน เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติหลายประการ ดังนี้

2.1) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

1) ทักษะการวางแผนงาน ทั้งในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและบทบาทของผู้วิจัย เพื่อให้การทำงานของทั้งสองบทบาทหน้าที่ เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เกิดการเรียนรู้ว่า ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างไร การนำเสนอ พูดอย่างไรให้คนฟังได้เข้าใจในสิ่งที่ตนเองพูด ผู้วิจัยเกิดทักษะการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามา การเล่าเรื่องราวประสบการณ์หรือความรู้ที่อยู่ภายในตนเองถ่ายทอดออกมาให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้ถึงความเป็นมา ความสำคัญ ประโยชน์ที่จะได้รับของการทำวิจัย

3) ผู้วิจัยเกิดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้จากการอภิปรายกลุ่ม และร่วมสรุปองค์ความรู้เรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เกิดความตระหนักและพร้อมที่จะนำความรู้มาใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย

4) เกิดการเรียนรู้ วิธีการจัดการอภิปรายกลุ่ม ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปรายต้องสร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมวิจัย จะส่งผลต่อความสำเร็จของการทำงาน

5) ความรู้ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ผู้ที่มีประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงานจะเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์และกระตุ้นให้ผู้ร่วมอภิปรายกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายได้

6) พัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน เมื่อครูได้รับการพัฒนาย่อมส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

7) ผู้วิจัยได้เรียนรู้กระบวนการในการสร้างพลังในการทำงาน โดยใช้กระบวนการระดมสมอง การร่วมอภิปราย

8) การสร้างแรงจูงใจให้ครูผู้ร่วมวิจัยเห็นถึงประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ให้มีความตระหนักในการพัฒนาตนเอง

9) เกิดการแลกเปลี่ยนเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี และการใช้ทักษะภาษา เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กร และทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงานและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

1) การบูรณาการ การดำเนินการวิจัยกับการปฏิบัติหน้าที่ปกติ เช่น การสนทนายามเช้า (Morning Talk) ซึ่งเป็นกิจกรรมพบปะพูดคุย หารือสั้น ๆ การแจ้งเรื่อง รวมทั้งได้พูดถึงกิจกรรมการวางแผนและติดตามการวิจัยด้วย

2) *การระดมสมอง* หรือ*การ*ระดมความคิด (Brainstorm) เพื่อปลุกไอเดียสร้างสรรค์ใช้ใน*การ*ระดมความคิดเพื่อหาไอเดียสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3) ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการอภิปรายกลุ่มเพื่อนำเสนอข้อมูล ข้อคิดเห็นตลอดจนการร่วมกันสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากแต่ละขั้นตอนของการวิจัย

4) เกิดการเรียนรู้ว่า การทำงานแบบมีส่วนร่วม คือร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ คือการทำงานแบบร่วมมือกันจะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในงานที่ทำได้ดี รวมทั้งเป็นพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยในครั้งนี้ด้วย

5) เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในประเด็น 1) ลักษณะหรือคุณลักษณะของการเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 2) หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู และ 3) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

6) การทำงานบนพื้นฐานของความความรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันของบุคคลความต่างจะช่วยสนับสนุนการทำงาน และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรได้

7) การทำงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยการบูรณาการกับงานรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ เป็นการพัฒนาตนเองของผู้ร่วมวิจัย

8) ร่วมวิจัยเรียนรู้กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู การบูรณาการความรู้และการต่อยอดความรู้

2.3) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร มีดังนี้

1) การทำงานแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานต่างคนต่างทำ ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานเป็นทีม

2) ครูโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารในฐานะผู้ร่วมวิจัยมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พร้อมที่จะนำความรู้ไปใช้ในการวิจัยเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู เพื่อพัฒนาตนเองร่วมกันทั้งโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดเป้าหมายที่การพัฒนาตามโครงการวิจัยนี้

3) การทำงานเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการวิจัย มีการพูดคุยกัน ปรึกษาหารือกันบ่อยขึ้น และความเป็นกันเองกับผู้ร่วมวิจัย จะส่งผลต่อพฤติกรรมผู้ร่วมวิจัยคือ ผู้ร่วมวิจัยมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

4) การทำงานเป็นทีม ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กรและทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งพร้อมที่จะพัฒนาทุกด้าน

5) การทำงานแบบร่วมมือกัน ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความสัมพันธ์อัน

ดี รวมถึงความผูกพันที่ดีต่อองค์กร และผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำเกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในโรงเรียน

3) องค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)

ในการวิจัย ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันอภิปรายถึงองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) จากงานวิจัยนี้ มีความเห็นว่า ส่วนหนึ่งขององค์ความรู้มาจากระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ที่สำคัญ คือ 1) หลักการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมวิจัยด้วยความสมัครใจ 2) หลักการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ไม่เป็นแบบสั่งการหรือบังคับเคี่ยวเข็ญ 3) หลักความตระหนักถึงศักยภาพที่มีแฝงตัวอยู่ในผู้ร่วมวิจัย เป็นเสมือนแก้วน้ำที่มีน้ำอยู่ ไม่เป็นแก้วน้ำที่ว่างเปล่า ที่สามารถดึงศักยภาพส่วนตนเหล่านั้นออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา 4) หลักความเป็นผู้มีความไวทางทฤษฎีของผู้วิจัย ซึ่งตลอดระยะเวลา 2 ภาคการศึกษาในปีการศึกษา 2565 ได้ส่งผลให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นทฤษฎีฐานรากจากการปฏิบัติ (knowledge that is a theory Based on Practice) ตามกรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin ที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้ เป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ว่า ในการพัฒนานั้นมีปัจจัยผลักดัน (Force for Change) ใดที่สำคัญที่ผู้วิจัยเชื่อว่าส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง และในการพัฒนานั้นมีสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ที่สำคัญอะไรบ้าง ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้เอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcome Obstacles) นั้นอย่างไร ถือเป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติเฉพาะบริบทที่มีข้อจำกัดในการนำไปอ้างอิงใช้กับประชากรในวงกว้าง ตามทัศนะของ Coghlan & Brannick (2007) และ James, Milenkiewcz, & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้” ดังนั้น การสรุปผลการวิจัยในส่วนของ “องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)” ในงานวิจัยนี้ จึงขอนำเสนอเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ดังกล่าว ได้ดังนี้

ในงานวิจัยนี้ จากผลการประเมินสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) กรณีการนำเอาแผนปฏิบัติการ “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.12 และจากผลการประเมินสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) กรณี “ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.86 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทั้งสภาพเดิมเกี่ยวกับการปฏิบัติ และสภาพเดิมเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ยังอยู่ในระดับต่ำ ในการวิจัย จึงได้นำเอาพลังขับเหล่านี้มาใช้ คือ

พลังขับหลักที่ใช้ในวงจรที่ 1 เป็นพลังขับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) ที่ใช้ต่อเนื่องจากวงจรที่ 1 ที่สำคัญ คือ (1) ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย จำนวน 42 ทางเลือก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อเสนอแนะจากผลการระดมสมอง ประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย (2) หลักการ เพื่อการทำงานร่วมกัน

ที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Set goals together) 2) การทำงานเป็นระบบทีม (Teamwork) 3) มีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership) 4) กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) มุ่งความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) (3) กลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 6 กลยุทธ์ คือ 1) การประเมินสถานภาพการทำงาน (Assessing) 2) จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) 3) ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) 4) จัดสรรทรัพยากร (Allocation Resources) 5) ประสานงาน (Coordinating) 6) นำการทำงาน (Directing) (4) ขั้นตอน เพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และ 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

พลังขับเสริมในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย 1) การพัฒนาครูให้มีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเพื่อเป็นครูที่เป็นแบบอย่าง มีความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูได้ดี 2) การพัฒนาครูให้มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ให้เห็นถึงความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาขององครู 3) การพัฒนาครูให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ ในการประสานการปฏิบัติงานและเพื่อการเรียนการสอน ตามนโยบายใช้ ICT เป็นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร (ICT Base Management for JMW) 4) การพัฒนาครูให้มีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้เข้าใจบทบาทผู้นำ ผู้ตามที่ดีสร้างผู้เรียนให้มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ 5) การพัฒนาให้ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาผู้เรียนรายบุคคล 6) พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ด้านมีภาวะผู้นำของครู ด้านมีแนวคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ด้านมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านมีความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยประเด็นรายด้านที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษคือ ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) โดยประเด็นรายข้อที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษคือ ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตรเป็นต้น 7) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้บูรณาการนำหลักธรรมสำคัญมาใช้เพื่อคุณภาพ 5 หลักธรรม คือ 1) อิทธิบาท 4 หลักธรรมสำหรับการทำงานหรือทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ประกอบด้วย ฉันทะ (ความรักและความพอใจ) วิริยะ(ความเพียร) จิตตะ (ความเอาใจจดจ่อ ความเอาใจใส่) และวิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบ) 2) ฆราวาสธรรม 4 ธรรมสำหรับฆราวาส ประกอบด้วย สัจจะ (ความซื่อสัตย์) ทมะ (การฝึกตน) ขันติ (ความอดทน) และจาคะ (ความเสียสละ) 3) สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ ประกอบด้วย ทาน (การให้ การเสียสละ) ปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ) อัตถจริยา(การสงเคราะห์ช่วยเหลือ) และ สมานัตตตา (การ

เป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย) 4) พรหมวิหาร 4 ธรรมของพรหม ประกอบด้วย เมตตา (ความรักใคร่ ปรารถนาดี) กรุณา (ความสงสาร) มุทิตา(ความยินดี) และอุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง) 5) สัปปุริสธรรม 7 ธรรมของสัตบุรุษ ประกอบด้วย ธัมมัญญุตา (รู้จักเหตุ) อัตถัญญุตา (รู้จักผล) อัตตัญญุตา (รู้จักตน) มัตตัญญุตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญุตา (รู้จักกาล) ปุคคลัญญุตา (รู้จักบุคคล) และปริสัญญุตา (รู้จักชุมชน) มีประโยชน์ต่อการใช้เป็นข้อคิดเตือนใจต่อการทำงาน เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพ เกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ

ผลที่เกิดขึ้น ผลจากการนำเอาพลังขับดังกล่าวมาขับเคลื่อนได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่คาดหวัง คือ มีการนำเอาแผนปฏิบัติการ (หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม) ไปสู่การปฏิบัติหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 ที่มากขึ้นจากสภาพที่เป็นอยู่เดิม(ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) คือ ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ค่าเฉลี่ย 2.12 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.08 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.17 และผลจากการประเมินลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ก็พบว่ามีค่าเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับเช่นกัน คือ ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ย 2.86 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.50 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 มีค่าเฉลี่ย เป็น 4.54

สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยครั้งนี้ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ดังนี้

1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการวิจัยที่ใหม่สำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร รวมถึงเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่มีพื้นฐานความรู้ ยังไม่เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย

2) การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่เข้าใจการดึงข้อมูลจากประสบการณ์ความรู้ของตนเอง ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปราย ได้สร้างความเข้าใจอธิบายเพิ่มเติมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยอภิปรายจากประสบการณ์ของตน โดยมีครูที่มีอายุราชการมากเล่าประสบการณ์ของตนในประเด็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน

3) ในขั้นการนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย พบว่าข้อมูลนำเสนอแนวทางการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ มีจำนวนมาก ทำให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความสับสนในการนำเสนอ และพื้นฐานในการสังเคราะห์ต่างกันทำให้ใช้เวลานาน

4) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ พบข้อบกพร่องคือ ผู้ร่วมวิจัยไม่เข้าใจวิธีการนำแนวคิดเชิงทฤษฎีมาใช้ผนวกกับธารสายประสบการณ์

5) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังมีความกังวลในการนำทางเลือกที่เลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ

6) การปฏิบัติหน้าที่ของครู ทั้งการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนได้ชี้แนะให้กำลังใจกับผู้ร่วมวิจัยว่า ใช้การบูรณาการระหว่างงานในหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษรวมทั้งในฐานะผู้ร่วมวิจัยให้เป็นงานเดียวกันและดำเนินการอย่างมีความสุข โดยมองที่เป้าหมายร่วมกันคือคุณภาพผู้เรียน

การเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในสิ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change) ที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการอะไรในการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ดังนี้

1) การให้ความรู้ภาคทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้เรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นเอกสารความรู้เพื่อประกอบการอภิปราย อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายประเด็นความรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดพลังความร่วมมืออันจะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การระดมสมองเพื่อดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ควรมีการอธิบายหลักการของการวิจัยชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจนกว่าผู้ร่วมวิจัยจะเข้าใจได้ทุกคน ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปรายควรใช้วิธีการสร้างความคุ้นเคยกันในการอภิปรายกลุ่มเพื่อให้แต่ละคนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และควรมีการเชิดชูครูที่มีอาวุโสสูงกว่า มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าเป็นผู้นำในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ครูแต่ละคนถ่ายทอดประสบการณ์ของแต่ละคน

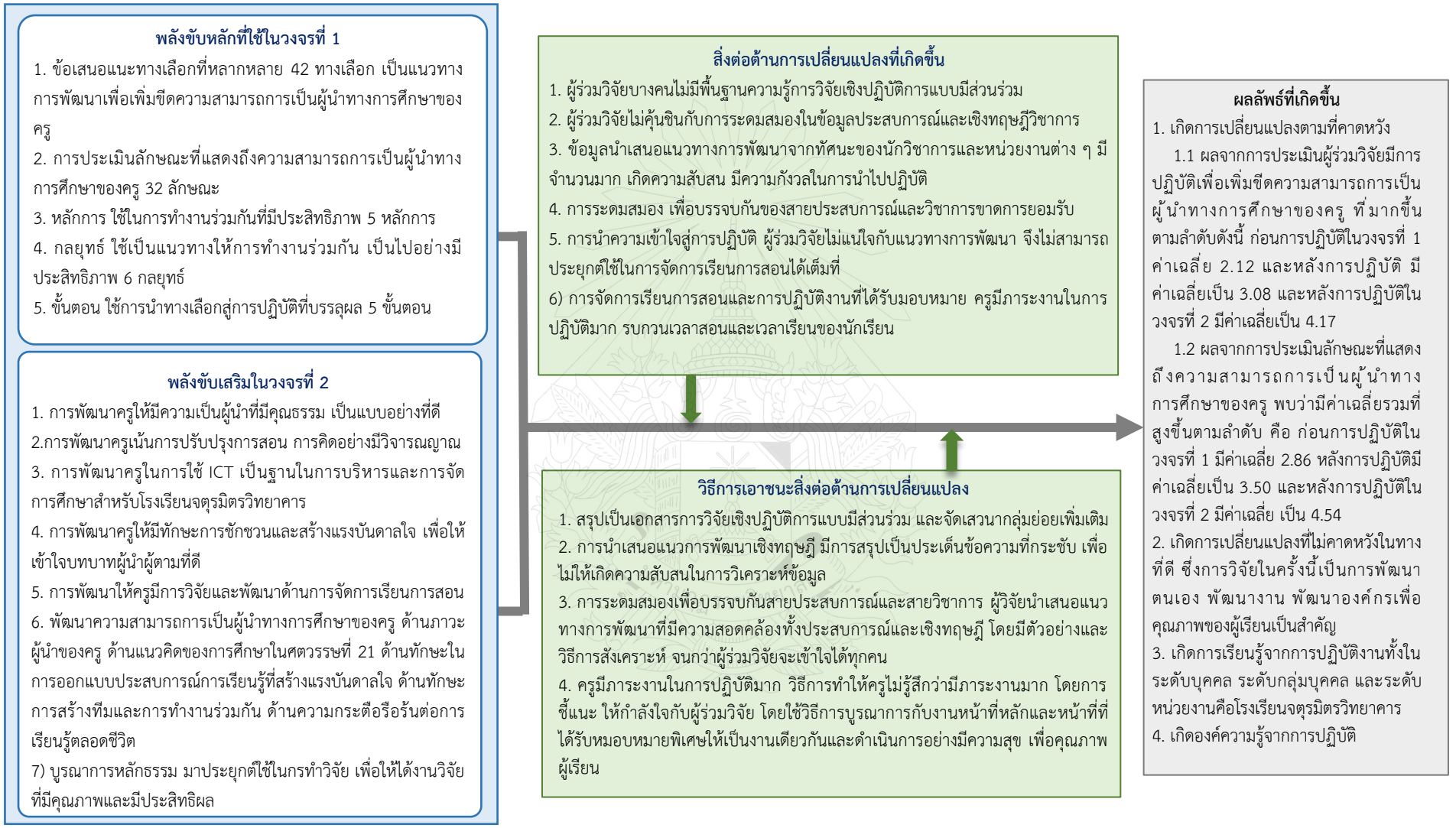
3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยควรมีการสรุปเป็นประเด็นข้อความที่กระชับ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการวิเคราะห์ข้อมูล

4) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ ผู้วิจัยควรนำเสนอแนวทางการพัฒนาที่มีความสอดคล้องประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยทีละประเด็น และแนวทางการพัฒนาเชิงทฤษฎี โดยมีตัวอย่างและวิธีการสังเคราะห์ ก็จะเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้ร่วมวิจัย

5) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ ผู้วิจัยได้พูดคุย เสนอวิธีการ และยกตัวอย่างในบางทางเลือกว่าจะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ

6) ในหน้าที่ของครูที่ต้องปฏิบัติ ทั้งหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอน และหน้าที่พิเศษ คือการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีวิธีการทำให้ครูไม่รู้สึกว่า มีภาระงานมาก โดยการชี้แนะ ให้กำลังใจกับผู้ร่วมวิจัย ให้ความเป็นกันเองกับครูและใช้การบูรณาการระหว่างงานในหน้าที่หลัก และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ รวมทั้งในฐานะผู้ร่วมวิจัยให้เป็นงานเดียวกันและดำเนินการอย่างมีความสุข เพื่อคุณภาพผู้เรียน

กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้จากการปฏิบัติดังที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยถือเป็นทฤษฎีฐานรากจากการกระทำร่วมกันในภาคสนาม (Grounded theory from Mutual Action in the Field) เป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติในบริบทเฉพาะพื้นที่แห่งใดแห่งหนึ่ง ไม่เป็นทฤษฎีทั่วไป (Universal Theory) คือโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ที่จะนำไปใช้อ้างอิงถึงประชากรได้ ดังทัศนะของ Coghlan & Brannick (2007) และ James, Milenkiewcz, & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้” ซึ่งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เรียกว่า “โมเดลต้นแบบจากปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร” แสดงให้เห็น ดังภาพที่ 4.58



ภาพที่ 4.58 โมเดลต้นแบบจากปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เรื่อง ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือเพื่อให้เกิด 1) การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ (Changes in Expected & Unexpected Results) 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และ 3) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งกำหนดโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีผู้ร่วมวิจัย (Research Participants) เป็นรองผู้อำนวยการและครูผู้สอน จำนวน 52 คน (รายชื่อในภาคผนวก) โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีบทบาทมีสถานะที่เท่าเทียมในการร่วมกันวางแผน ปฏิบัติ สังเกตผลและสะท้อนผล ของการวิจัยทั้ง 2 วงจร 10 ขั้นตอน

ในการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ Mills (2007) ซึ่งจำแนกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ 1) แบบสังเกต (Observation Form) 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) 3) แบบตรวจสอบหรือบันทึก (Examining/Record) เช่น เครื่องบันทึกเสียงและบันทึกภาพ (Audiotapes and Videotapes) หลักฐานสิ่งของ (Artifacts) บันทึกภาคสนาม (Field Notes)

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ตามแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่มีวงจรการปฏิบัติของกิจกรรมการวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Act) การสังเกต (Observe) การสะท้อนผล (Reflect) จำนวน 2 วงจร มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งก่อนและหลังการดำเนินงานใน 2 วงจร ดังกล่าวเป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การเตรียมการ (Preparation) (2) การวางแผน (Planning) (3) การปฏิบัติ (Acting) (4) การสังเกต (Observing) (5) การสะท้อนผล (Reflecting) (6) การวางแผนใหม่ (Re-Planning) (7) การปฏิบัติใหม่ (Re-Acting) (8) การสังเกตผลใหม่ (Re-Observing) (9) การสะท้อนผลใหม่ (Re-Reflecting) (10) การสรุปผล (Conclusion)

คำนึงถึงหลักการ 10 ประการ ดังนี้ 1) บริบทเฉพาะ 2) ทักษะที่หลากหลาย 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล 5) รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมวิจัยทุกคน 6) วิเคราะห์วิพากษ์และประเมินตนเอง 7) ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญและการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง 8) เรียนรู้จากการกระทำ ทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ 9) การมีบันทึกของผู้ร่วมวิจัยทุกคน เช่น การเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมและการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในคำอธิบายสิ่งที่ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทางสังคมและรูปแบบองค์การ การพัฒนาตนเองจากการร่วมในการวิจัยเป็นต้น 10) นำไปสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนาที่ยั่งยืน

คำนึงถึงจรรยาบรรณ 10 ประการ ดังนี้ 1) รับผิดชอบต่อการรักษาความลับ 2) ผู้ร่วมวิจัยเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อย่างเสมอภาคกัน 3) ทิศทางการวิจัยและผลลัพธ์ที่คาดหวังเกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน 4) ให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการวิจัยมากที่สุด 5) มีการปรึกษาหารือร่วมกัน และข้อเสนอแนะได้รับการเห็นชอบจากทุกฝ่าย 6) การสังเกตหรือการตรวจสอบเอกสารเพื่อจุดมุ่งหมายอื่นต้องได้รับการอนุญาตก่อน 7) ผลการดำเนินงานจะยังคงปรากฏให้เห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นให้ข้อเสนอแนะได้ 8) ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์งานเขียนหรือทัศนะของคนอื่นโดยขาดการเจรจาต่อรองก่อนการจัดพิมพ์เผยแพร่ 9) ผู้วิจัยต้องแสดงให้ทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ 10) ผู้ร่วมการวิจัยต่างมีอิทธิพลต่อการทำงานแต่ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล

นอกจากนั้นยังคำนึงถึงบทบาทของผู้วิจัย 10 ประการดังนี้ 1) เป็นครู 2) เป็นผู้นำ 3) เป็นผู้ฟังที่ดี 4) เป็นนักวางแผน 5) เป็นนักออกแบบ 6) เป็นนักวิเคราะห์ 7) เป็นนักสังเคราะห์ 8) เป็นนักสังเกตการณ์ 9) เป็นนักรายงานผล 10) เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ดังมีสรุปผลการวิจัยที่นำเสนอเพื่อการอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการสัมมนาเพื่อสรุปผลการวิจัยร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนที่ 10 ของบทที่ 4 ได้ผลสรุปของผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 คือ 1) การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ (Changes in Expected & Unexpected Results) 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และ 3) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ดังต่อไปนี้ตามลำดับ

5.1.1 การเปลี่ยนแปลง (Change) จากการปฏิบัติ

5.1.1.1 การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง (Expected Change)

ในการวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร คณะผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีความคาดหวัง 2 ประการ คือ 1) คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงในการนำเอา “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” ซึ่งเป็นทางเลือกที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัยเพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู โดยพิจารณาจากผลการประเมินเปรียบเทียบ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 และ 2) คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงใน “ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” ที่มากขึ้น โดยพิจารณาจากผลการประเมินเปรียบเทียบ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

กรณีความคาดหวังประการแรก จากผลการประเมินการนำเอาแผนปฏิบัติการ (หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม)ไปปฏิบัติ 3 ระยะ คือก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.12, 3.08 และ 4.17 ตามลำดับ จากการแสดงความเห็นของผู้ประเมินในแต่ละระยะมีความแปรปรวนต่ำ ดังเห็นได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานมีค่าต่ำทั้ง 3 ระยะ คือ 0.13, 0.10, 0.13 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูนั้น ผู้ร่วมวิจัยได้นำเอา “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” ไปสู่การปฏิบัติที่มากขึ้นตามลำดับ ดังมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมและรายข้อ ในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ครูมีความเชื่อและจินตนาการ (Believe and Envision)	2.04	0.19	3.02	0.37	4.15	0.64
2. ครูมีการเริ่มต้นที่แข็งแกร่งและเรียบง่าย (Start Strong and Simple)	2.06	0.24	3.08	0.62	4.25	0.65
3. ครูมีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ (Persuade and Inspire)	2.08	0.27	2.83	0.55	4.54	0.58
4. ครูมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Lead Morally)	2.10	0.30	2.75	0.44	4.67	0.47
5. ครูแสดงความกล้าและประนีประนอม (Demonstrate Courage and Compromise)	2.13	0.35	2.92	0.65	3.98	0.51
6. ครูคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพทุกสถานการณ์ (Optimize any Situation)	2.15	0.36	3.04	0.52	4.27	0.72
7. ครูมีองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Knowledge)	2.29	0.46	3.37	0.49	4.44	0.70
8. ครูมีการใช้ข้อมูล (Use of Data)	2.08	0.27	3.38	0.49	4.37	0.69
9. ครูมีการจัดตารางเวลา (Scheduling)	2.13	0.35	2.88	0.62	4.10	0.57
10. ครูมีความเชื่อเชิงบวกและความคาดหวังสูง (Positive Beliefs and High Expectations)	2.37	0.49	3.44	0.50	4.37	0.69
11. ครูมีการริเริ่ม (Taking Initiative)	2.02	0.14	2.87	0.66	4.15	0.50
12. ครูมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)	2.04	0.19	2.81	0.60	4.46	0.50
13. ครูมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Listening Effectively)	2.10	0.30	3.10	0.53	4.13	0.44
14. ครูมีทักษะการจูงใจผู้อื่น (Motivate Others)	2.17	0.38	2.96	0.56	4.19	0.53
15. ครูมีวินัย (Discipline)	2.19	0.40	2.98	0.67	4.15	0.87
16. ครูมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Constant Learning)	2.19	0.40	2.96	0.34	4.13	0.49
17. ครูมีความรู้ในการมอบหมายงาน (Know-How to Delegate)	2.21	0.41	3.31	0.51	4.12	0.55

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
18. คูมีทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง (Handling Conflicts)	2.23	0.43	2.96	0.69	4.13	0.53
19. ครูมีการสร้างเครือข่ายของ "ผู้เป็นเลิศด้านการเรียนรู้" ในท้องถิ่น (Build Networks of Local 'Learning Champions')	2.27	0.45	2.90	0.75	3.94	0.54
20. ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Invest in Research and Development)	2.23	0.43	2.85	0.75	4.40	0.69
21. ครูมีความคิดใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Rethink Human Resources)	2.31	0.47	2.98	0.61	4.13	0.60
22. ครูมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (Involve other Stakeholders)	2.33	0.47	3.12	0.43	4.15	0.54
23. ครูไม่บ้าอำนาจ (Avoid Power Trips)	2.02	0.24	3.17	0.47	4.15	0.61
24. ครูทำงานร่วมกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน (Work alongside Teachers, Parents, and Students to Co-construct a Vision for Learning)	2.06	0.24	3.00	0.56	4.15	0.57
25. ครูมีทักษะในการฟังและพูดคุยกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่พูดโดยไม่รับฟัง (Listen and Talk with, not at, Others)	2.06	0.24	3.21	0.46	4.13	0.49
26. ครูเริ่มต้นด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับห้องเรียนของตน (Teachers Start by Developing a Strong Vision for Their Classroom)	2.08	0.27	3.06	0.54	4.12	0.47
27. ครูใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ทุกวัน (Teachers Take Strategic Action to Reach Their Vision Every Day)	2.06	0.24	3.35	0.56	3.87	0.49
28. ครูเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ข้ามความแตกต่าง (Teachers Are Adept at Building Relationships Across Lines of Difference)	2.08	0.27	3.31	0.47	4.13	0.53
29. ครูผลักดันตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้และพัฒนา (Teachers Continually Push Themselves to Learn and Improve)	2.06	0.24	3.46	0.50	4.35	0.68
30. ครูมีการจัดลำดับเวลาและพลังงานว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุด (Prioritize your Time and Energy around Things that Matter Most)	2.06	0.24	3.25	0.59	4.10	0.66

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
31. ครูใช้ประโยชน์จากความเชื่อมั่นว่างานนั้นสำคัญ (Harness the Conviction that the Work is Important)	2.35	0.48	3.40	0.50	4.35	0.65
32. ครูตระหนักถึงพลังของการขอข้อมูลและข้อเสนอแนะ (Realize the power of asking for input and feedback)	2.06	0.24	3.02	0.24	4.00	0.44
33. ครูเต็มใจยอมรับผิด (Be willing to admit to a mistake)	2.04	0.19	3.08	0.27	4.10	0.66
34. ครูทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)	2.04	0.19	2.98	0.31	3.85	0.54
35. ครูเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ตาม (Learn to follow)	2.13	0.35	2.94	0.46	4.12	0.62
36. ครูเพิ่มพลังให้เพื่อนร่วมทีม (Empower Teammates)	2.06	0.24	3.00	0.28	4.10	0.75
37. ครูมีทักษะแก้ไขข้อขัดแย้ง (Resolve Conflicts)	2.06	0.24	3.33	0.55	4.15	0.61
38. ครูมีความตระหนักในบริบททางกฎหมายและสังคม (Awareness of Legislative and Social Context)	2.23	0.43	3.04	0.39	4.17	0.62
39. ครูมีทักษะทางสังคมที่พัฒนามาอย่างดีและความสามารถในการเป็นผู้นำส่วนบุคคล (Well-Developed Soft Skills and Personal Leadership Ability)	2.06	0.24	3.35	0.52	4.08	0.68
40. ครูมีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน (There's a strong focus on improving instruction)	2.06	0.24	2.79	0.41	4.65	0.48
41. ครูเสริมสร้างประสบการณ์ภาคสนามและด้านการปฏิบัติอื่น ๆ (It includes field experience and other practical aspects)	2.04	0.19	2.98	0.37	3.88	0.55
42. ครูรับฟังการให้คำปรึกษา การฝึกสอน และข้อเสนอจากผู้บริหารระดับสูงที่มากประสบการณ์ (Mentoring, coaching and feedback from more seasoned)	2.13	0.35	3.00	0.28	4.13	0.60
รวม	**2.12**	**0.13**	**3.08**	**0.10**	**4.17**	**0.13**

กรณีความคาดหวังประการที่สอง จากผลการประเมินลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 3 ระยะ พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับดังนี้ ในระยะก่อน

การปฏิบัติในวงจรที่ 1 ค่าเฉลี่ย 2.86 ระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ค่าเฉลี่ย 3.50 และระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 ค่าเฉลี่ยเป็น 4.54 จากการแสดงความเห็นของผู้ประเมินในแต่ละระยะมีความแปรปรวนต่ำ ดังเห็นได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าต่ำทั้ง 3 ระยะ คือ 0.11, 0.15 และ 0.09 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาได้ส่งผลให้ “ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามลำดับ ดังมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวม รายด้าน และรายข้อ ในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และ หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)	**2.81**	**0.30**	**3.42**	**0.14**	**4.68**	**0.15**
1. ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.75	0.44	3.81	0.40	4.87	0.34
2. ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ	2.77	0.43	3.13	0.34	4.88	0.32
3. ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน	2.83	0.38	3.69	0.47	4.85	0.36
4. ฉันสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่	2.81	0.40	3.48	0.50	4.52	0.50
5. ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ	2.87	0.34	3.02	0.14	4.67	0.47
6. ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้	2.79	0.41	3.12	0.32	4.50	0.50
7. ฉันเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้	2.81	0.40	3.69	0.47	4.44	0.50
8. ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน	2.85	0.36	3.77	0.43	4.85	0.36
9. ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้	2.81	0.40	3.06	0.24	4.54	0.50
แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century)	**2.91**	**0.12**	**3.57**	**0.34**	**4.64**	**0.17**
10. ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R 8C	2.96	0.19	3.71	0.46	4.81	0.40
11. ฉันจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่	2.88	0.32	3.69	0.47	4.69	0.47
12. ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน	2.92	0.27	3.35	0.48	4.81	0.40
13. ฉันส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน	2.90	0.30	3.69	0.47	4.46	0.50
14. ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน	2.87	0.34	3.69	0.47	4.23	0.43
15. ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์	2.94	0.24	3.31	0.47	4.83	0.38
16. ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร	2.81	0.40	3.25	0.44	4.06	0.24

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences)	**2.84**	**0.20**	**3.47**	**0.16**	**4.34**	**0.18**
17. ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร	2.79	0.41	3.21	0.41	4.12	0.32
18. ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน	2.88	0.32	3.25	0.44	4.15	0.36
19. ฉันมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก	2.85	0.36	3.71	0.46	4.79	0.41
20. ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.87	0.34	3.96	0.19	4.77	0.43
21. ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	2.83	0.38	3.46	0.50	4.17	0.38
ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills)	**2.83**	**0.19**	**3.46**	**0.18**	**4.48**	**0.17**
22. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา	2.79	0.41	3.48	0.50	4.62	0.53
23. ฉันมีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา	2.83	0.38	3.40	0.50	4.58	0.50
24. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา	2.88	0.32	3.44	0.50	4.38	0.49
25. ฉันมีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน	2.85	0.36	3.71	0.46	4.56	0.50
26. ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน	2.81	0.40	3.44	0.50	4.44	0.50
27. ฉันมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน	2.85	0.36	3.25	0.44	4.33	0.47
ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)	**2.93**	**0.11**	**3.65**	**0.09**	**4.47**	**0.20**
28. ฉันเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	2.88	0.32	3.31	0.47	4.48	0.50
29. ฉันมีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	2.90	0.30	3.54	0.50	4.58	0.50
30. ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill)	2.92	0.33	3.75	0.44	4.46	0.50
31. ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill)	2.98	0.14	3.69	0.47	4.38	0.49
32. ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	2.94	0.24	3.98	0.14	4.44	0.50
รวม	**2.86**	**0.11**	**3.50**	**0.15**	**4.54**	**0.09**

5.1.1.2 การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวัง (Unexpected Change)

1) การวิจัย ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู เป็นการวิจัยรูปแบบใหม่สำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ก่อนการวิจัยหรือในระยะแรกของขั้นตอนที่ 1 มีบุคลากรให้ความสนใจค่อนข้างน้อยมาก เพราะกลัวการเพิ่มภาระงานจากเดิมที่มากอยู่แล้ว และก่อนการดำเนินวิจัยครูส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงภาวะผู้นำทางการศึกษาของครูมากนัก เมื่อมีการวิจัยผู้วิจัยได้ชี้แจงให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจบทบาทของตนเอง เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ทำให้ได้รับความสนใจและตระหนักในการร่วมการวิจัย ซึ่งการวิจัยจะเป็นการพัฒนาตนเองเกิดประโยชน์ต่อผู้ร่วมวิจัย และผู้เรียน ส่งผลให้ครูมีความสนใจในการใช้หลักการ แนวทาง เทคนิค วิธีการ กิจกรรม หรือลักษณะของครูที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้จากเมื่อก่อนมีแนวความคิดว่า การวิจัยจะเป็นการรบกวนเวลาทำการจัดการเรียนการสอนของครู และจะรบกวนเวลาเรียนของนักเรียน รวมไปถึงจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครู ทำให้เปลี่ยนแนวความคิดว่า การวิจัยในครั้งนี้เป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์กร เพื่อคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งการวิจัยยังทำให้ครูในโรงเรียนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูเพิ่มมากขึ้น

2) การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ในช่วงแรก ๆ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่เข้าใจการดึงข้อมูลจากประสบการณ์ความรู้ของตนเอง ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปราย ได้สร้างความเข้าใจอธิบายเพิ่มเติมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยอภิปรายจากประสบการณ์ของตน โดยมีครูที่มีอายุราชการมากเล่าประสบการณ์ของตนในประเด็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน มีการแสดงความคิดเห็นจากคุณครูมากขึ้นตามลำดับ แต่ละท่านมีความกระตือรือร้นอยากเรียนรู้ และอยากที่จะแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการลงมือทำงานด้วยความเต็มใจรู้และเข้าใจบทบาทตนเองมากขึ้น

3) ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมวิจัย การมีความรู้ ประสบการณ์และทักษะที่แตกต่างกัน ทำให้บางคนเกิดการเรียนรู้ช้า บางคนขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และบางคนไม่พร้อมเรียนรู้ ส่งผลให้การจัดกิจกรรมอาจไม่บรรลุตามเป้าหมายตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ จึงมีเพื่อนครูคู่พัฒนาในกลุ่ม

4) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการของผู้ร่วมวิจัย พบว่า บางคนไม่ค่อยยอมรับวิชาการเชิงทฤษฎี ที่จะนำมาผนวกกับธารสายประสบการณ์ ผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจเพิ่มเติมตามหลักการที่ว่า “การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ” แล้วกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

5.1.2 การเรียนรู้ (Learning) จากการปฏิบัติ

ในการวิจัยปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ตลอดระยะเวลา 2 ภาคการศึกษา ในปีการศึกษา 2565 ส่งผลให้ทั้งผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและโรงเรียน เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติหลายประการ ดังนี้

5.1.2.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย

1) ทักษะการวางแผนงาน ทั้งในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและบทบาทของผู้วิจัย เพื่อให้การทำงานของทั้งสองบทบาทหน้าที่ เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เกิดการเรียนรู้ว่า ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างไร การนำเสนอ พูดอย่างไรให้คนฟังได้เข้าใจในสิ่งที่ตนเองพูด ผู้วิจัยเกิดทักษะการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามา การเล่าเรื่องราวประสบการณ์หรือความรู้ที่อยู่ภายในตนเองถ่ายทอดออกมาให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้ถึงความเป็นมา ความสำคัญ ประโยชน์ที่จะได้รับของการทำวิจัย

3) ผู้วิจัยเกิดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้จากการอภิปรายกลุ่ม และร่วมสรุปองค์ความรู้เรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เกิดความตระหนักและพร้อมที่จะนำความรู้มาใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย

4) เกิดการเรียนรู้ วิธีการจัดการอภิปรายกลุ่ม ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปรายต้องสร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมวิจัย จะส่งผลต่อความสำเร็จของการทำงาน

5) ความรู้ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ผู้ที่มีประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงานจะเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์และกระตุ้นให้ผู้ร่วมอภิปรายกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายได้

6) พัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน เมื่อครูได้รับการพัฒนาย่อมส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

7) ผู้วิจัยได้เรียนรู้กระบวนการในการสร้างพลังในการทำงาน โดยใช้กระบวนการระดมสมอง การร่วมอภิปราย

8) การสร้างแรงจูงใจให้ครูผู้ร่วมวิจัยเห็นถึงประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ให้มีความตระหนักในการพัฒนาตนเอง

9) เกิดการแลกเปลี่ยนเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี และการใช้ทักษะภาษา เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กร และทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงานและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.1.2.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย

1) การบูรณาการ การดำเนินการวิจัยกับการปฏิบัติหน้าที่ปกติ เช่น การสนทนายามเช้า (Morning Talk) ซึ่งเป็นกิจกรรมพบปะพูดคุย หารือสั้น ๆ การแจ้งเรื่อง รวมทั้งได้พูดถึงกิจกรรมการวางแผนและติดตามการวิจัยด้วย

2) การระดมสมอง หรือการระดมความคิด (Brainstorm) เพื่อปลุกไอเดียสร้างสรรค์ใช้ในการระดมความคิดเพื่อหาไอเดียสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3) ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการอภิปรายกลุ่มเพื่อนำเสนอข้อมูล ข้อคิดเห็น

ตลอดจนการร่วมกันสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากแต่ละขั้นตอนของการวิจัย

4) เกิดการเรียนรู้ว่า การทำงานแบบมีส่วนร่วม คือร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ คือการทำงานแบบร่วมมือกันจะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในงานที่ทำได้ดี รวมทั้งเป็นพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยในครั้งนี้ด้วย

5) เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในประเด็น 1) ลักษณะหรือคุณลักษณะของการเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู 2) หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู และ 3) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

6) การทำงานบนพื้นฐานของความความรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันของบุคคลความต่างจะช่วยสนับสนุนการทำงาน และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบกัลยาณมิตรได้

7) การทำงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยการบูรณาการกับงานรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ เป็นการพัฒนาตนเองของผู้ร่วมวิจัย

8) เรียนรู้กระบวนการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู การบูรณาการความรู้และการต่อยอดความรู้

5.1.2.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร มีดังนี้

1) การทำงานแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานต่างคนต่างทำ ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานเป็นทีม

2) ครูโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารในฐานะผู้ร่วมวิจัยมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พร้อมที่จะนำความรู้ไปใช้ในการวิจัยเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู เพื่อพัฒนาตนเองร่วมกันทั้งโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดเป้าหมายที่การพัฒนาตามโครงการวิจัยนี้

3) การทำงานเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการวิจัย มีการพูดคุยกัน ปรึกษาหารือกันบ่อยขึ้น และความเป็นกันเองกับผู้ร่วมวิจัย จะส่งผลต่อพฤติกรรมผู้ร่วมวิจัยคือ ผู้ร่วมวิจัยมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

4) การทำงานเป็นทีม ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กรและทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งพร้อมที่จะพัฒนาทุกด้าน

5) การทำงานแบบร่วมมือกัน ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความสัมพันธ์อันดี รวมถึงความผูกพันที่ดีต่อองค์กร และผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำเกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในโรงเรียน

5.1.3 องค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)

ในการวิจัย ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันอภิปรายถึงองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) จากงานวิจัยนี้ มีความเห็นว่า ส่วนหนึ่งขององค์ความรู้มาจากระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ที่สำคัญ คือ 1) หลักการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมวิจัยด้วยความสมัครใจ 2) หลักการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ ไม่เป็นแบบสั่งการหรือบังคับเคี่ยวเข็ญ 3) หลักความตระหนักถึงศักยภาพที่มีแฝงตัวอยู่ในผู้ร่วมวิจัย เป็นเสมือนแก้วน้ำที่มีน้ำอยู่ ไม่เป็นแก้วน้ำที่ว่างเปล่า

ที่สามารถดึงศักยภาพส่วนตนเหล่านั้นออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา 4) หลักความเป็นผู้มีความไวทางทฤษฎีของผู้วิจัย ซึ่งตลอดระยะเวลา 2 ภาคการศึกษาในปีการศึกษา 2565 ได้ส่งผลให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นทฤษฎีฐานรากจากการปฏิบัติ (knowledge that is a theory Based on Practice) ตามกรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin ที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้ เป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ว่า ในการพัฒนานั้นมีปัจจัยผลักดัน (Force for Change) ใดที่สำคัญที่ผู้วิจัยเชื่อว่าส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง และในการพัฒนานั้นมีสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ที่สำคัญอะไรบ้าง ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้เอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcome Obstacles) นั้นอย่างไร ถือเป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติเฉพาะบริบทที่มีข้อจำกัดในการนำไปอ้างอิงใช้กับประชากรในวงกว้าง ตามทัศนะของ Coghlan & Brannick (2007) และ James, Milenkiewcz, & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้” ดังนั้น การสรุปผลการวิจัยในส่วนของ “องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)” ในงานวิจัยนี้จึงขอนำเสนอเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ดังกล่าวได้ดังนี้

ในงานวิจัยนี้ จากผลการประเมินสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) กรณีการนำเอาแผนปฏิบัติการ “หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม” เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.12 และจากผลการประเมินสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) กรณี “ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.86 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทั้งสภาพเดิมเกี่ยวกับการปฏิบัติ และสภาพเดิมเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ยังอยู่ในระดับต่ำ ในการวิจัย จึงได้นำเอาพลังขับเหล่านี้มาใช้ คือ

พลังขับหลักที่ใช้ในวงจรที่ 1 เป็นพลังขับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) ที่ใช้ต่อเนื่องจากวงจรที่ 1 ที่สำคัญ คือ **(1) ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย** จำนวน 42 ทางเลือก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อเสนอแนะจากผลการระดมสมองของผู้ร่วมวิจัย **(2) หลักการ** เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Set goals together) 2) การทำงานเป็นระบบทีม (Teamwork) 3) มีภาวะผู้นำของครู (Have Teacher Leadership) 4) กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) 5) มุ่งความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) **(3) กลยุทธ์** เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 6 กลยุทธ์ คือ 1) การประเมินสถานภาพการทำงาน (Assessing) 2) จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) 3) ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) 4) จัดสรรทรัพยากร (Allocation Resources) 5) ประสานงาน (Coordinating) 6) นำการทำงาน (Directing) **(4) ขั้นตอน** เพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ

3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

พลังขับเสริมในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย 1) การพัฒนาครูให้มีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม เพื่อเป็นครูที่เป็นแบบอย่าง มีความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูได้ดี 2) การพัฒนาครูให้มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ให้เห็นถึงความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาขององครู 3) การพัฒนาครูให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ ในการประสานการปฏิบัติงานและเพื่อการเรียนการสอน ตามนโยบายใช้ ICT เป็นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร (ICT Base Management for JMW) 4) การพัฒนาครูให้มีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้เข้าใจบทบาทผู้นำ ผู้ตามที่ดีสร้างผู้เรียนให้มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ 5) การพัฒนาให้ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาผู้เรียนรายบุคคล 6) พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ด้านภาวะผู้นำของครู ด้านความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยประเด็นรายด้านที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษคือ ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) โดยประเด็นรายข้อที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษคือ ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตรเป็นต้น 7) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้บูรณาการนำหลักธรรมสำคัญมาใช้เพื่อคุณภาพ 5 หลักธรรม คือ 1) อิทธิบาท 4 หลักธรรมสำหรับการทำงานหรือทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ประกอบด้วย ฉันทะ (ความรักและความพอใจ) วิริยะ(ความเพียร) จิตตะ (ความเอาใจจดจ่อ ความเอาใจใส่) และวิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบ) 2) ฆราวาสธรรม 4 ธรรมสำหรับฆราวาส ประกอบด้วย สัจจะ (ความซื่อสัตย์) ทมะ (การฝึกตน) ขันติ(ความอดทน) และจาคะ (ความเสียสละ) 3) สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ ประกอบด้วย ทาน (การให้ การเสียสละ) ปิยวาจา (การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ) อัตถจริยา (การสงเคราะห์ช่วยเหลือ) และ สมานัตตตา (การเป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย) 4) พรหมวิหาร 4 ธรรมของพรหม ประกอบด้วย เมตตา (ความรักใคร่ ปรารถนาดี) กรุณา (ความสงสาร) มุทิตา (ความยินดี) และอุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง) 5) สัปปุริสธรรม 7 ธรรมของสัตบุรุษ ประกอบด้วย ธัมมัญญุตา (รู้จักเหตุ) อัตถัญญุตา (รู้จักผล) อัตตัญญุตา (รู้จักตน) มัตตัญญุตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญุตา (รู้จักกาล) ปุคคลัญญุตา (รู้จักบุคคล) และปริสัญญุตา (รู้จักชุมชน) มีประโยชน์ต่อการใช้เป็นข้อคิดเตือนใจต่อการทำงาน เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพเกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ

ผลที่เกิดขึ้น ผลจากการนำเอาพลังขับดังกล่าวมาขับเคลื่อน ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่คาดหวัง คือ มีการนำเอาแผนปฏิบัติการ (หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/

วิธีการ/กิจกรรม) ไปสู่การปฏิบัติหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 ที่มากขึ้นจากสภาพที่เป็นอยู่เดิม(ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) คือ ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ค่าเฉลี่ย 2.12 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.08 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.17 และผลจากการประเมินลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ก็พบว่ามีค่าเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับเช่นกัน คือ ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ย 2.86 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.50 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 มีค่าเฉลี่ย เป็น 4.54

สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยครั้งนี้ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ดังนี้

1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นรูปแบบการวิจัยที่ใหม่สำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร รวมถึงเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังไม่มีพื้นฐานความรู้ ยังไม่เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย

2) การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ผู้ร่วมวิจัยบางคนไม่เข้าใจการดึงข้อมูลจากประสบการณ์ความรู้ของตนเอง

3) ในขั้นการนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย พบว่าข้อมูลนำเสนอแนวทางการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ มีจำนวนมาก ทำให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความสับสนในการนำเสนอ และพื้นฐานในการสังเคราะห์ต่างกันทำให้ใช้เวลานาน

4) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ พบข้อบกพร่องคือ ผู้ร่วมวิจัยไม่เข้าใจไม่ยอมรับวิธีการนำแนวคิดเชิงทฤษฎีมาใช้ผนวกกับธารสายประสบการณ์

5) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ผู้ร่วมวิจัยบางคนยังมีความกังวลในการนำทางเลือกที่เลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ

6) การปฏิบัติหน้าที่ของครู ทั้งการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีความกังวลกับภาระงานต้องปฏิบัติมากขึ้น

การเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในสิ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change) ที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการอะไรในการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ดังนี้

1) การให้ความรู้ภาคทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรู้เรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นเอกสารความรู้เพื่อประกอบการอภิปราย อีกทั้งกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายประเด็นความรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดพลังความร่วมมืออันจะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การระดมสมองเพื่อดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ควรมีการอธิบายหลักการของการวิจัยชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจนกว่าผู้ร่วมวิจัยจะเข้าใจได้ทุกคน ผู้วิจัยในฐานะผู้นำการอภิปรายควรใช้วิธีการสร้างความคุ้นเคยกันในการอภิปรายกลุ่มเพื่อให้แต่ละคนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และควรมีการเชิดชูครูที่มีอาวุโสสูงกว่า มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าเป็นผู้นำในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ครูแต่ละคนถ่ายทอดประสบการณ์ของแต่ละคน

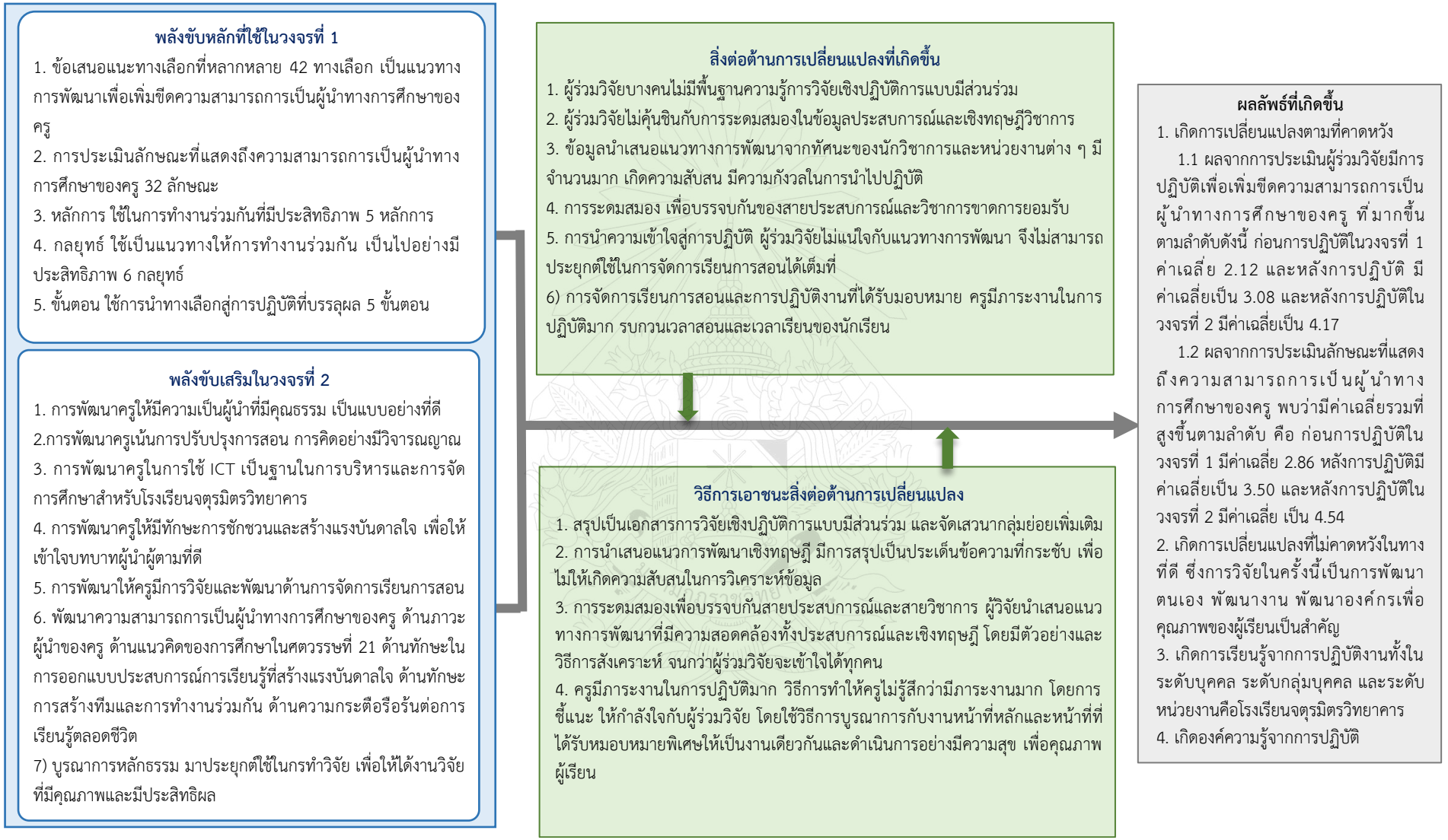
3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยควรมีการสรุปเป็นประเด็นข้อความที่กระชับ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการวิเคราะห์ข้อมูล

4) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และธารสายวิชาการ ผู้วิจัยควรนำเสนอแนวทางการพัฒนาที่มีความสอดคล้องประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยทีละประเด็น และแนวทางการพัฒนาเชิงทฤษฎี โดยมีตัวอย่างและวิธีการสังเคราะห์ ก็จะเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายสำหรับผู้ร่วมวิจัย

5) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ ผู้วิจัยได้พูดคุย เสนอวิธีการ และยกตัวอย่างในบางทางเลือกว่าจะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ

6) ในหน้าที่ของครูที่ต้องปฏิบัติ ทั้งหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอน และหน้าที่พิเศษ คือการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ครูมีภาระงานในการปฏิบัติมาก ผู้วิจัยและในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิธีการทำให้ครูไม่รู้สึกว่า มีภาระงานมาก โดยการชี้แนะ ให้กำลังใจกับผู้ร่วมวิจัย ให้ความเป็นกันเองกับครูและใช้การบูรณาการระหว่างงานในหน้าที่หลัก และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ รวมให้เป็นงานเดียวกันและดำเนินการอย่างมีความสุข เพื่อคุณภาพผู้เรียน

กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้จากการปฏิบัติดังที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยถือเป็นทฤษฎีฐานรากจากการกระทำร่วมกันในภาคสนาม (Grounded theory from Mutual Action in the Field) เป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติในบริบทเฉพาะพื้นที่แห่งใดแห่งหนึ่ง ไม่เป็นทฤษฎีทั่วไป (Universal Theory) คือโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ที่จะนำไปใช้อ้างอิงถึงประชากรได้ ดังทัศนะของ Coghlan & Brannick (2007) และ James, Milenkiewcz, & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้” ซึ่งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เรียกว่า “โมเดลต้นแบบจากปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร” แสดงให้เห็น ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 โมเดลต้นแบบจากปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอนำเอาประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 จากผลการวิจัยที่พบว่าผลจากปฏิบัติการร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง (Expected Change) คือ มีการนำเอาแผนปฏิบัติการ (หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม) ไปสู่การปฏิบัติหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 ที่มากขึ้นจากสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) ตามลำดับดังนี้ จากค่าเฉลี่ยรวม 2.12 ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เป็น 3.08 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และเป็น 4.17 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 และผลจากการประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับครู ก็พบว่ามีค่าเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับเช่นกัน คือ จากค่าเฉลี่ยรวม 2.86 ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เป็น 3.50 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และเป็น 4.54 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 นั้น เป็นผลจากการนำเอาพลังขับเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) มาใช้ คือ **พลังขับหลักจากวงจรที่ 1** ประกอบไปด้วย ที่ใช้ต่อเนื่องจากวงจรที่ 1 ที่สำคัญ คือ 1) ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย จำนวน 42 ทางเลือก เป็นแนวทางการพัฒนา 2) กำหนดหลักการเพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ 3) กำหนดกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 6 กลยุทธ์ 4) กำหนดขั้นตอน เพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอน และ**พลังขับเสริมในวงจรที่ 2** ประกอบไปด้วย 1) การพัฒนาครูให้มีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม เพื่อเป็นครูที่เป็นแบบอย่าง มีความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูได้ดี 2) การพัฒนาครูให้มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ให้เห็นถึงความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาขององครู 3) การพัฒนาครูให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ ในการประสานการปฏิบัติงานและเพื่อการเรียนการสอน ตามนโยบายใช้ ICT เป็นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร (ICT Base Management for JMW) 4) การพัฒนาครูให้มีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้เข้าใจบทบาทผู้นำ ผู้ตามที่ดีสร้างผู้เรียนให้มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ 5) การพัฒนาให้ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาผู้เรียนรายบุคคล 6) พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ด้านภาวะผู้นำของครู ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยประเด็นรายด้านที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษคือ ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) โดยประเด็นรายข้อที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษคือ ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตรเป็นต้น 7) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้บูรณาการนำหลักธรรมสำคัญ 5 หลักธรรม คือ 1) อิทธิบาท 4 หลักธรรมสำหรับการทำงานหรือทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง 2) ฆราวาสธรรม 4 ธรรมสำหรับฆราวาส 3) สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ 4) พรหมวิหาร 4 ธรรมของพรหม

5) สัปปุริสธรรม 7 ธรรมของสัตบุรุษ มาใช้เพื่อคุณภาพ มีประโยชน์ต่อการใช้เป็นข้อคิดเตือนใจต่อการทำงาน เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพเกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นว่า เป็นผลจากการใช้ข้อเสนอแนะทางที่หลากหลายที่สอดคล้องกับปัญหาของครูผู้สอนแต่ละคน เพื่อนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเน้นให้ครูมีอิสระที่จะเลือกทางเลือกที่มีเหมาะสมกับตัวเองและกับนักเรียน ซึ่งในทัศนะของผู้วิจัย เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น ผู้ร่วมวิจัยแต่ละคนจะต้องมีการปรับตัว มีการคิดเชิงสร้างสรรค์ จึงทำให้สามารถนำแนวทางที่หลากหลายที่สอดคล้องกับปัญหามาใช้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งเมื่อนำไปปฏิบัติย่อมจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดีด้วย ดังนั้นการกระตุ้นให้ครูได้ตระหนัก พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นผลจากการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติเป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต่างมีความเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ จึงมีความเป็นประชาธิปไตยสูง ต่างฝ่ายต่างแสดงบทบาทในการเป็นผู้กระทำหรือเป็นผู้นำ (Active/Leader) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) เปรียบเทียบได้กับการใช้ทฤษฎี Y หรือทฤษฎี Maturity Organization หรือทฤษฎี System 4 หรือหากเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ก็เปรียบเทียบได้กับการใช้ภาวะผู้นำแบบยึดผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง (Practitioner Centered) แบบมีส่วนร่วม (Participating) แบบมอบอำนาจ (Delegating) แบบเป็นเพื่อนร่วมงาน (Colleague) หรือแบบมุ่งคน (Employee Centered) สอดคล้องกับทัศนะของ Seymour-Rolls & Hughes (2000) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือวิธีการสืบสวนสอบสวนร่วมกัน (Collective) โดยมีการสะท้อนผลและมองตัวเองเป็นหลัก (Self-Reflective) เป็นการสืบสวนสอบสวนโดยผู้ที่มีส่วนร่วม (Participants) ในสถานการณ์ทางสังคมนั้น ๆ เพื่อที่จะปรับปรุงการปฏิบัติทางสังคมของตนเองให้ดีขึ้น ทั้งในแง่ของความเป็นเหตุเป็นผล (Rationality) และในแง่ของความยุติธรรม (Justice) จะประกอบด้วยการวิจัยใน 4 ช่วง คือ การสะท้อนผล (Reflection) การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) และการสังเกต (Observation) โดยในแต่ละช่วงนั้นจะพึ่งพาซึ่งกันและกันในลักษณะของเกลียวสว่าน (Spiral) หรือวงจร (Cycle) สอดคล้องกับทัศนะของ Quixley (2008) ที่เห็นว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยพื้นฐานแล้วก็คือ การวิจัยแบบการมีส่วนร่วม (Participatory Research) ซึ่งผลจากการค้นพบและข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติไม่สามารถที่จะใช้บังคับเพื่อให้คนอื่นนำไปปฏิบัติได้ทันที ซึ่งก็หมายความว่าผลที่ออกมานั้นจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ถูกวิจัยทุกคนก่อนที่จะมีการนำไปใช้ปฏิบัติ เพราะฉะนั้นผู้ถูกวิจัยจะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวิจัยในทุกตารางนิ้ว และจะต้องมีมุมมองว่าการวิจัยในครั้งนี้คืองานวิจัยของเขา เพื่อผลประโยชน์ของพวกเขา และเป็นสิ่งที่พวกเขาสามารถที่จะมีผลกับสิ่งนั้นได้ (By Them, for Them and of Them) รวมทั้งสามารถที่จะปรับปรุงงานวิจัยของพวกเขาให้ดีขึ้นได้อีกด้วย และสอดคล้องกับทัศนะของ Mills (2007) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) คือ วิธีการสืบสวนสอบสวนอย่างเป็นระบบ (Systematic Inquiry) ซึ่งกระทำโดยครูนักวิจัย (Teacher Researcher) ผู้บริหารโรงเรียน (Principal) ที่ปรึกษาของโรงเรียน (School Counselors) หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่กระทำโดยครูนั้นเป็นการกระทำที่เกิดจากตัวครูเอง โดยปราศจากการควบคุมหรือบังคับจากบุคคลอื่น

ดังนั้น ในการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ในโอกาสต่อไปหรือในการนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยพยายามแสวงหาพลังขับเสริมอื่น ๆ มาเสริมกับการนำพลังขับหลักจากวงจรที่ 1 และพลังขับเสริมในวงจรที่ 2 จะเป็นแนวทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย ได้ร่วมรับผิดชอบต่องานวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นงานวิจัยประสบความสำเร็จ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นโดยตรงกับผู้วิจัยคือผู้ร่วมวิจัยได้พัฒนาตนเองตามแนวทางที่ตนเองเป็นผู้กำหนดตั้งแต่เริ่ม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดสูงขึ้นกว่าเดิมในขั้นตอนของแต่ละวงจรการดำเนินการวิจัย

5.2.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า การวิจัยนี้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังในทางที่ดีขึ้นหลายประการ โดยประเด็นที่มีความสำคัญ คือ ก่อนดำเนินการวิจัยการปฏิบัติความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู คณะครูได้ให้ความสนใจน้อยมาก อาจเนื่องจากเหตุเพราะกังวลที่จะเป็นการเพิ่มภาระงานครูจากเดิมที่มากอยู่แล้ว จะเป็นการรบกวนเวลาเรียนของนักเรียน และก่อนการดำเนินวิจัยครูส่วนใหญ่ยังไม่ได้ตระหนักถึงภาวะผู้นำทางการศึกษาของครู ใช้เทคนิคการสอนแบบเดิม ๆ หรืออาจจะนำมาใช้ได้อย่างไม่เต็มที่ แต่เมื่อมีการพัฒนากระบวนการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาครู ได้รับการพัฒนาจากทีมงานวิจัยเกิดประโยชน์ต่อทีมผู้ร่วมวิจัยและสถานศึกษาด้วย ส่งผลให้ครูมีความสนใจ และกระตือรือร้นในการนำทางเลือกในการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูไปใช้ สอดคล้องกับทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากพวกเขา (On Them) เป็นการวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ใน ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำ จากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน และสอดคล้องกับทัศนะของ James, Milenkiewicz & Bucknam (2008) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตสำหรับใช้ในการพัฒนาบุคคล และการพัฒนาวิชาชีพโดยที่ PAR นั้นจะเป็นเครื่องมือที่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นได้ถ้าผู้ที่นำไปใช้ เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ครู และคนในชุมชน ได้ให้ความใส่ใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

ผลจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารในโอกาสต่อไป หรือในการนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีกระบวนการส่งเสริมพัฒนาให้ผู้บริหารและครูมีการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับตนเองและสถานศึกษา

อีกทั้งเป็นการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู เทคนิควิธีการสอนของครูในหลากหลายรูปแบบ ส่งผลในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ร่วมสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนต่อไป

5.2.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า ผลจากการวิจัยได้ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน 3 ระดับ คือ ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและโรงเรียนหลายประการ แต่มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นร่วมกันทั้งสามระดับนั้น คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การไม่หยุดการเรียนรู้ ทักษะการวางแผนงาน ทั้งในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาและบทบาทของผู้วิจัย เกิดการเรียนรู้ว่าทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างไร การนำเสนอ พูดอย่างไรให้คนฟังได้เข้าใจในสิ่งที่ตนเองพูด ผู้วิจัยเกิดทักษะการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามา การเล่าเรื่องราวประสบการณ์หรือความรู้ที่อยู่ภายในตนเองถ่ายทอดออกมาให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้ถึงความเป็นมา ความสำคัญ ประโยชน์ที่จะได้รับของการทำวิจัย การทำงานแบบมีส่วนร่วม คือร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ คือการทำงานแบบร่วมมือกันจะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในงานที่ทำได้ดียิ่งกว่า รวมทั้งเป็นพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัย การทำงานเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการวิจัย มีการพูดคุยกัน ปรึกษาหารือกันบ่อยขึ้น และความเป็นกันเองกับผู้ร่วมวิจัยส่งผลต่อพฤติกรรมผู้ร่วมวิจัยคือ ผู้ร่วมวิจัยมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กรและทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งพร้อมที่จะพัฒนาทุกด้าน เกิดความสัมพันธ์อันดี รวมถึงความผูกพันที่ดีต่อองค์กร และผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานแบบต่างคนต่าง เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในโรงเรียน สอดคล้องกับทัศนะของ Creswell ที่กล่าวว่า ประเด็นหลักในเรื่องของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่มีความโดดเด่นคือ (1) เป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) ซึ่งนักวิจัยมีเจตนาที่จะค้นหาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับคนอื่น ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจว่าความสัมพันธ์กันในสังคมนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรและสามารถที่จะมีผลกระทบต่อคนแต่ละคนในสังคมนั้นได้อย่างไร (2) เป็นการสืบสวนสอบสวนที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participatory) หมายความว่าแต่ละคนจะเกิดความเข้าใจในสิ่งที่ตนทำแล้วเสนอความรู้และความคิดเห็นไปสู่บุคคลอื่นรวมทั้งผลักดันให้เกิดการกระทำร่วมกัน (3) เป็นการวิจัยที่ใช้หลักของการปฏิบัติ (Practical) และใช้ความร่วมมือ (Collaborative) เพราะการวิจัยจะมีความสมบูรณ์ต้องเกิดจากการกระทำของผู้ที่เกี่ยวข้องมีการปฏิบัติเพื่อขยายผลไปสู่ชุมชนหรือสร้างความรู้ให้กับองค์การทางสังคมเพื่อลดความไม่สมเหตุสมผลความล้มเหลวและความไม่ยุติธรรมในการปฏิบัติหรือจากปฏิสัมพันธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ (4) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการปลดปล่อย (Emancipatory) นั่นคือในการดำเนินงานจะไม่มีการบีบบังคับโดยที่ทุกคนจะมีอิสระจากกฎเกณฑ์ที่ไม่มีเหตุผลและโครงสร้างที่ไม่ยุติธรรมซึ่งเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาตนเอง (5) เป้าหมายอีกอย่างหนึ่งของ PAR คือเพื่อที่จะช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถที่จะปลดปล่อยตนเองออกจากสภาพการที่ถูกบีบบังคับที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสื่อ (Media) ภาษา (Language) กระบวนการทำงาน (Work Procedures) และในความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจที่มีอยู่ในบริบทของการศึกษา (6) เป็นเรื่องของการทบทวนตนเอง (Recursive/Reflective/Dialectical) และจะเน้นที่การสร้างความเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัตินั่นเพราะลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะสามารถเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันได้อีกโดยการพิจารณาผลที่สะท้อนกลับและเหตุผลที่เหมาะสมเพราะเป็นกระบวนการที่มี

จุดมุ่งหมายเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ และสอดคล้องกับทัศนะของ McTaggart (2010) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ 1) เป็นวิธีการ ในการพัฒนาการปฏิบัติของสังคม โดยการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของสังคมนั้น ๆ 2) เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Authentic Participation) 3) เป็นความร่วมมือกัน (Collaborative) 4) ทำให้เกิดชุมชนที่สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ (Self-Critical Communities) 5) เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Systematic Learning Process) 6) ทำให้คนมีส่วนร่วมในการที่จะคิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับการกระทำของพวกเขาเอง 7) ต้องการให้คนได้ทดสอบการปฏิบัติ (Practices) ทดสอบแนวคิด (Ideas) และข้อสมมติฐาน (Assumptions) ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันหรือชุมชนของเขา 8) เกี่ยวข้องกับการจดบันทึกข้อมูล (Keeping Records) 9) ต้องการให้ผู้มีส่วนร่วม (Participants) พยายามมองประสบการณ์ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม (Objectify) 10) เป็นกระบวนการทางการเมืองอย่างหนึ่ง (Political Process) 11) ประกอบการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ (Critical Analysis) 12) เริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ (Starts Small) 13) เริ่มต้นจากวงจรเล็ก ๆ (small cycles) 14) เริ่มต้นจากการรวมกลุ่มเล็ก ๆ (small groups) หลาย ๆ กลุ่มที่มีปัญหาหรือความต้องการร่วมกัน 15) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมได้ร่วมกันสร้างฐานข้อมูลขึ้นมา (Build Record) และ 16) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วม (Participant) สามารถที่จะแสดงความถูกต้องของการกระทำ (Demonstrate Evidence) ของพวกเขาอย่างเป็นเหตุเป็นผล

ผลจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารในโอกาสต่อไป หรือในการนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีกระบวนการส่งเสริมพัฒนาให้ผู้บริหารและครูมีกระบวนการทำงานเป็นทีมร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันประสบผลสำเร็จ ซึ่งนอกจากจะช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ยังช่วยให้เกิดความสามัคคีกันในการทำงานขององค์กร ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์อันดีต่อกันบุคลากร รวมไปถึงความผูกพักที่มีต่อองค์กร จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข ทำงานเต็มไปด้วยความสบายใจ จะส่งผลต่อความสามัคคีในองค์กรและทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งพร้อมที่จะพัฒนาทุกด้าน เกิดความสัมพันธ์อันดี รวมถึงความผูกพันที่ดีต่อองค์กร และผลสำเร็จของงานจะทำให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูในโรงเรียน

5.2.4 จากผลการวิจัยที่พบว่า ผลการวิจัยได้ส่งผลให้ได้องค์ความรู้จากการปฏิบัติที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ที่เรียกว่า “โมเดลเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร” ดังภาพที่ 5.1 นั้น เป็นองค์ความรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะบริบทของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งมีผลการวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ของ สร้อยสุดา กรีน (2563). เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554). เรื่อง ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ สุรีย์รัตน์ พัฒนเธียร และ พร้อมพิไล บัวสุวรรณ (2009). เรื่อง การพัฒนาตัวบงชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล ของ กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์, จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์, ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และราชันย์ บุญธิมา (2557) และเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ของ ทวีศักดิ์ ยศถา, ชูศักดิ์ เอกเพ็ชร และวีระยุทธ์ ชาตะกญจน์ (2558). ซึ่งในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่า พลังขับที่ทำให้งานประสบความสำเร็จคือ การใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทำให้ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจนการวิจัยสิ้นสุด มีการคิดนอกกรอบและมีทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการทำงานแบบเป็นทีม เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา การคิดสร้างนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะหรือเพิ่มขีดความสามารการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ดังทัศนะของ Wattleton, F. (n.d.) ได้กล่าวว่า ครูผู้นำ มีการวางแผนการเรียนรู้ของนักเรียนให้เป็นเป้าหมายหลัก และทำงานในห้องเรียนของตนเองเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการเป็นผู้นำของครู นอกจากนี้ครูผู้นำยังทำงานร่วมกับนักการศึกษาคนอื่น ๆ เพื่อขยายการเรียนรู้ของตนเอง เร่งขับเคลื่อนความพยายามในการปรับปรุงโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จผ่านการพัฒนาวิชาชีพและสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน บทบาทของครูผู้นำทั้ง 4 ได้แก่ การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ขยายการเรียนรู้ของตนเอง ร่วมมือกันเพื่อปรับปรุงโรงเรียน และสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน ซึ่งพัฒนามาจากความรู้ ความทุ่มเท และประสบการณ์ แต่ความเป็นผู้นำของครูไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่ที่ “ระยะเวลาการทำงาน” เท่านั้น สิ่งนี้สามารถพัฒนาและฟูมฟักได้ในตัวครูทุกคน ทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2557) ที่กล่าวว่า ครูผู้นำ (teacher leader) จะต้องเป็นผู้เรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำ สร้างนวัตกรรมทำงานเพื่อความเติบโตและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และมีการตั้งข้อสงสัยและมีการสะท้อนผล แต่ด้วยความเข้าใจว่าไม่ใช่แต่เพียงเรื่องการเรียนรู้ ความเติบโต และแรงบันดาลใจของตนเองเท่านั้น แต่จะต้องสนับสนุนเพื่อนครูให้ได้พัฒนาความเป็นผู้นำและพัฒนาความสามารถด้วย ที่สำคัญครูผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในวิสัยทัศน์และพันธกิจ แล้วมีการแสดงออกในการปฏิบัติแต่ละวัน มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา และการเตรียมนักเรียนเพื่ออนาคตของพวกเขา และทัศนะของ มานัส ศักดี (2551) ที่กล่าวว่า ครูยุคใหม่ต้องมีกระบวนทัศน์ที่ถูกต้องคือ ไม่เน้นสอนแต่เน้นจัดการเรียนรู้ทักษะและความรู้ที่จำเป็น นักเรียนต้องเรียนแบบให้รู้จริงและเน้นลงมือปฏิบัติ เน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยแก้ไขความรู้ผิด ๆ ให้ผู้เรียน เนื่องจากสังคมเปลี่ยนทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนไม่จำเป็นต้องหาความรู้จากห้องเรียนเพียงอย่างเดียวอาจหาจากภายนอกห้องเรียน ครูเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก ที่ต้องนำผลการประเมินที่ได้จากการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยการรายงานตนเองของสถานศึกษา และผลการประเมินคุณภาพภายนอกที่ประเมินโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะว่าโรงเรียนจะจัดการศึกษาได้มาตรฐานนั้น ขึ้นอยู่ที่คุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู เมื่อครูจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

นอกจากนั้น จากผลการวิจัยนี้ และจากผลงานวิจัยของบุคคลอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ผู้วิจัยเชื่อว่าจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังได้ตั้งแต่เริ่มแรก โดยเฉพาะประสิทธิภาพจากการใช้พลังขับหลักที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากทัศนะเกี่ยวกับแนวการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูที่มีมาจากหลากหลายประเทศทางอินเทอร์เน็ต นำเอาพลังขับหลักที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

นั่นคือ “42 แนวการพัฒนาที่ได้จากการบูรณาการแนวการพัฒนาจากประสบการณ์เดิมของผู้ร่วมวิจัยเข้ากับแนวการพัฒนาเชิงวิชาการจากการศึกษาของผู้วิจัย” ซึ่งเป็นแนวการพัฒนาที่คำนึงถึงแนวคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่ให้ความสำคัญทั้งสองสายธาร คือได้นานาทัศนะเชิงวิชาการที่ถือเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้เชิงวิชาการที่ศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ แล้วบูรณาการเข้ากับทัศนะจากประสบการณ์เดิมของครูผู้ร่วมวิจัยที่ถือเป็นความรู้ที่ฝังแน่นในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้จากประสบการณ์เดิม ทำให้ได้องค์ความรู้เพื่อเป็นแนวการพัฒนาทั้งที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง และความรู้ที่ฝังแน่นในตัวบุคคล ขณะเดียวกันในการปฏิบัติก็ได้กระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีการคิดนอกกรอบ คิดเชิงสร้างสรรค์ ให้อิสระในการเลือกแนวการพัฒนาเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติอย่างคำนึงถึงความเหมาะสมกับตัวเองและกับนักเรียน ให้แสวงหาพลังขับเสริมที่เป็นหลักการ เทคนิค หรือวิธีการใด ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติร่วมกันมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้งในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 รวมทั้งให้มีการถอดบทเรียนถึงสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการหาวิธีการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการปฏิบัติเหล่านี้เป็นไปตามแนวคิดของระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ต่างมีความเท่าเทียมกัน ในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ จึงมีความเป็นประชาธิปไตยสูง ต่างฝ่ายต่างแสดงบทบาทในการเป็นผู้กระทำหรือเป็นผู้นำ (active/leader) และในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ต้องการแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงกำหนดแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น แล้วนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ในช่วงการปฏิบัติงานตามแผน ก็จะมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน ก็มีการประเมินผลสรุปโดยภาพรวมแล้วมีข้อมูลย้อนกลับ และทัศนะของ Mills (2007) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) คือ วิธีการสืบสวนสอบสวนอย่างเป็นระบบ (Systematic Inquiry) ซึ่งกระทำโดยครูนักวิจัย (Teacher Researcher) ผู้บริหารโรงเรียน (Principal) ที่ปรึกษาของโรงเรียน (School Counselors) หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่กระทำโดยครูนั้นเป็นการกระทำที่เกิดจากตัวครูเองโดยปราศจากการควบคุมหรือบังคับจากบุคคลอื่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการกระทำที่เกิดจากตัวครูเอง โดยปราศจากการควบคุมหรือบังคับจากบุคคลอื่น

ผลจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารในโอกาสต่อไป หรือในการนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านต่าง ๆ โดยต้องพยายามแสวงหาพลังขับเสริมอื่น ๆ มาเสริมกับการนำพลังขับหลักจากวงจรที่ 1 และพลังขับเสริมในวงจรที่ 2 หรือนำเอาแนวคิดที่มีวงจรการพัฒนาแบบเกลียวสว่านคล้ายคลึงกับแนวคิดของระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาใช้ นั่นคือ วงจรของเดมมิ่ง (the Deming Cycle) commonly known as PDCA Cycle, Deming Wheel, Shewhart Cycle, or Continuous Improvement Spiral. ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนแบบเป็นวงจรการพัฒนาหรือเรียนรู้

ต่อเนื่องกันไม่สิ้นสุดของ PLAN, DO, CHECK (STUDY), and ACT. (Tang, 2016) มาเป็นแนวทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดสูงขึ้นกว่าเดิมทุกระยะ รวมทั้งพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัย การทำงานเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการวิจัย มีการพูดคุยกัน ปรึกษาหารือกันบ่อยขึ้น และความเป็นกันเองกับผู้ร่วมวิจัยส่งผลต่อพฤติกรรมผู้ร่วมวิจัย ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กรและทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งพร้อมที่จะพัฒนาทุกด้าน จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีความสุขความสบายใจ และความสำเร็จขององค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) เนื่องจากผลการวิจัยนี้เป็นผลการวิจัยในบริบทเฉพาะของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ไม่เป็นการวิจัยเชิงทดลองหรือการวิจัยเชิงอ้างอิงใด ๆ ดังนั้น องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติที่เป็นชุดความคิดและความเชื่อที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง การนำเอาปัจจัยผลักดันเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ทั้งที่เป็นหลักการและแนวคิดในการพัฒนา (Concepts for Development) เป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา (Strategies for Development) และแนวการพัฒนา (Ways for Development) ขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู รวมถึงการตระหนักถึงสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการแสวงหาวิธีการเพื่อการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งจะยังคงต้องมีการจัดการศึกษาอีกต่อไปอย่างไม่มีสิ้นสุด ควรถือเอาชุดความคิด ความเชื่อจากผลการวิจัยนี้เป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่า เป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปใช้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูต่อไป

2) ผลจากการวิจัยได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง อีกทั้งยังก่อให้เกิดการเรียนรู้หลายประการ จึงควรได้รับสานต่อเพื่อให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคงต่อไป แม้มีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้ ดังนั้น การนำเสนอองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่เป็นโมเดลต้นแบบสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูที่หน่วยงานอื่นสามารถจะศึกษาแนวคิดและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปปรับหรือประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอื่นได้ โดยพิจารณาถึงกรอบแนวคิดที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับพลังขับที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และแนวทางเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางในการนำไปใช้ได้

3) งานวิจัยนี้ ได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติในงานวิจัย ที่ส่งผลให้การพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู คือ พลังขับหลักจากวงจรที่ 1 ได้แก่ 1) ยึดข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลายทั้ง 42 ทางเลือก เป็นแนวการพัฒนา 2) กำหนดและใช้หลักการเพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 3) กำหนดและใช้กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4) กำหนดและใช้ขั้นตอนเพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล และพลังขับเสริมในวงจรที่ 2 ได้แก่ 1) การพัฒนาครูให้มีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม เพื่อเป็น

ครูที่เป็นแบบอย่าง มีความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูได้ดี 2) การพัฒนาครูให้มีการมุ่งเน้นอย่างมากในการปรับปรุงการสอน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ให้เห็นถึงความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาขององครู 3) การพัฒนาครูให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ ในการประสานการปฏิบัติงานและเพื่อการเรียนการสอน ตามนโยบายใช้ ICT เป็นฐานในการบริหารและการจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร (ICT Base Management for JMW) 4) การพัฒนาครูให้มีทักษะการชักชวนและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้เข้าใจบทบาทผู้นำ ผู้ตามที่ดีสร้างผู้เรียนให้มีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ 5) การพัฒนาให้ครูมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาผู้เรียนรายบุคคล 6) พัฒนาความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ด้านภาวะผู้นำของครู ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยประเด็นรายด้านที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษคือ ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) โดยประเด็นรายข้อที่ต้องพัฒนาเป็นพิเศษคือ ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้ ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตรเป็นต้น 7) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้บูรณาการนำหลักธรรมสำคัญมาใช้เป็นข้อคิดเตือนใจต่อการทำงานให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ดังนั้น การนำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ควรมีการวิเคราะห์ว่ายังมีพลังขับใดที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาได้อีก ซึ่งการพัฒนาเป็นไปตามหลักการหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ เป็นการพัฒนาแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่หมุนเวียนกันไปไม่สิ้นสุด

5.3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1) ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู (Collaborative Actions to Increase Teachers' Educational Leadership Capabilities) ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร ซึ่งผู้วิจัยพัฒนารูปแบบ "โมเดลต้นแบบจากปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ในโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร" ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูมีการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมขึ้นกับครูผู้สอน สถานศึกษาในหลากหลายรูปแบบต่อไป

2) ผลจากการวิจัยนี้ทำให้ได้ความรู้ใหม่จากการปฏิบัติ แม้จะเป็นความรู้ใหม่ในบริบทเฉพาะของโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น แต่อาจนำความรู้ใหม่นี้ไปศึกษาต่อยอด เช่น การนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการปฏิบัติในงานวิจัยนี้ไปพัฒนาเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการเผยแพร่ด้วยระเบียบวิธีการวิจัย เพื่อพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ องค์ความรู้ใหม่ เช่นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนารูปแบบการสอนใหม่สามารถเกิดเป็นนวัตกรรมได้

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2553 (ฉบับที่ 3).* กรุงเทพฯ: บริษัท สยามสปอรต์ ซินดิเคท จำกัด.

กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์, จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์, ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และราชันย์ บุญธิมา. (2557). การพัฒนาตัวบงชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล. *วารสารบริหารการศึกษา มศว,* 11 (20), 1-12.

กาญจนา แก้วเทพ. (2532). การทำงานพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน: คืออะไรและทำอย่างไร. *วารสารสังพัฒนา* (1-2), 14-35.

ชยานนท์ มนเพียรจันทร์. (2553). *การจัดการศึกษาปฐมวัยด้วยหลักองค์รวม: กรณีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดงพอง องค์การบริหารส่วนตำบลศิลา จังหวัดขอนแก่น.* ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทวีศักดิ์ ยศถา, ชูศักดิ์ เอกเพ็ชร และวีระยุทธ์ ชาตะกญจน์. (2558). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเรียนการสอน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี* 2(1), 67-86.

ทัตตชีโว ภิกขุ. (2529). ฆราวาสธรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์นิวไวเต็ก

พรวิทย์ พัชรินทร์ตนะกุล. (2562). *เมื่อโลกถูก Disrupt สถานศึกษาต้องมองไปข้างหน้า.* สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2564, จาก shorturl.asia/eKa0E

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). 2549). *พุทธวิธีการบริหาร.* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม.* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาสมควร ศรีสงคราม. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมและพละธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนบุรีใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พุทธทาสภิกขุ. (2543). *คู่มือมนุษย์ ฉบับคำสมบูรณ์.* กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมสภา.

มานัส ศักดี. (2551). *กลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกในการปฏิบัติงาน ของครู.* วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร. (2563). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2563.* ขอนแก่น : โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร.

วาทิต จันทสุริยะวงศ์. (2528). ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม. *วารสารสังคมพัฒนา* (6), 49-57.

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนานาทัศนะร่วมสมัยปัจจุบัน.* กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2561). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. (E-book).* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.

สร้อยสุดา กรีน (2563). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553*). คู่มือการประเมินสมรรถนะ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2553).* กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2564). *คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางศึกษา ตำแหน่งครู.* กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12.* กรุงเทพฯ : 2560-2564.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : บริษัทเฟื่องฟ้า พริ้นติ้ง.

สุรีย์รัตน์ พัฒนเธียร และ พร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2552). ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. เรื่องเต็มการประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 47: สาขาศึกษาศาสตร์. *การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 47*. (หน้า 37-44). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์;สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา;กระทรวงศึกษาธิการ;กระทรวงเกษตรและสหกรณ์;กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี;กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม;กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร;สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ;สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อมรา พงศาพิชญ์. (2526). *การวิจัยภาคสนาม: เน้นหนักเรื่องการสังเกต.* กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Arhar, J.M., Holly, M.L., & Kasten, W.C. (2001). *Action research for teachers*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Author, G. (2017). *9 Ways to develop your leadership skills*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/2FRJJvP

Baldanza, M. (2019). *Teachers as leaders In Professional practices for the 21st century leader*. Retrieved September 27, 2020, from http://gg.gg/ogzaj

Boyd-Dimock, V. and M. McGre, K. (n.d.). *Why teacher leadership In Leading change from the classroom: teachers as leaders*. Retrieved September 25, 2020, from http://gg.gg/oh0g3

Bradley University (n.d.). *5 Elements to succeed in education leadership*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/3iM4gQZ

Brandman University (2019). *How to become a principal: your step-by-step guide toward educational leadership*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/3iM53Br

Brandman University (2019). *Teacher leadership: Ways to make an impact in education*. Retrieved September 25, 2020, from http://gg.gg/oh08s

Brandman University (n.d.). *What is education leadership?* Retrieved September 25, 2020, from http://gg.gg/oh0o7

Bridgespan Website (n.d.). *Four steps to developing your future leaders*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/35Rasn4

Brooke, E. (2017). *Four key factors of effective school leadership*. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvdl4

Cambridge Assessment International Education. (n.d.). *Educational leadership.* Retrieved September 25, 2020, from http://gg.gg/oh0mu

Campbellsville University Online Programs. (2019). *Teacher leadership: The role of educators in our schools and communities*. Retrieved September 27, 2020, from http://gg.gg/ogz5l

Carr, W. & Kemmis, S. (1992). *Becoming critical: Education, knowledge, and action research.* (3rd ed.). London: Falmer Press.

CMOE Team (2020). *How to create a leadership-development plan in 9 steps*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/2ZRneOE

Coghlan, D.& Brannick, T. (2007). *Doing action research in your own organization*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

College of education & human development, Delaware University (n.d.). *What is teacher leadership?* Retrieved September 25, 2020, from http://gg.gg/oh06p

Cosenza, M. (2015). *Defining teacher leadership affirming the teacher leader model standards.* Retrieved September 25, 2020, from http://gg.gg/oh0so

Creswell, J.W. (2004). (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (3rd ed.). New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Danielson, C. (n.d.). *What is teacher leadership. In Teacher leadership that strengthens professional practice*. Retrieved September 25, 2020, from http://gg.gg/o4k1k

Davies, C. Alstad. (2020), *15 Educational leadership skills for new school administrators to develop*. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvdh2

Delve. (n.d.). *Participatory action research*. Retrieved March 10, 2023, from https://delvetool.com/blog/participatoryaction

Driscoll, M. (2020). *School leadership for the 21st century.* Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvdn0

Edith Cowan University Website (2019). *5 Effective leadership styles in education.* Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvdrz

Education Website (n.d.). *Teacher Questionnaire, Educational Leadership and Management.* Retrieved August 21, 2020, from http:// education.gov.mt

Education-Colleges Website. (n.d.). *10 Steps to being highly effective leader in education*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/3iO22Rc

Edward, S. (2016). *5 Ways leadership development can improve global education.* Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/2FLqaW5

Elias, M. J. (2014). *The 7 Characteristics of a Good Leader*. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvdib

Elias, Maurice J. (2016). *6 Paths to better leadership*. Retrieved August 21, 2020, from https://edut.to/2FSAr2o

Gavin, M. (2019). *5 Steps to creating a successful leadership development plan*. Retrieved August 21, 2020, from https://hbs.me/2RDn9cZ

Global Training Website (2020). *6 Steps to developing leadership qualities in others*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/2ZSuoC9

Half , R. (2014). *8 Steps for strengthening your leadership skills*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/2FOphMb

Hinn, A. (2017). *7 Characteristics of Effective Education Leaders*. Retrieved August 14, 2020, from http://gg.gg/nsaar

Hrnote Website (2021). *VUCA ในโลกการทำงานสมัยใหม่ : 4 เทคนิครับมือความไม่แน่นอนสำหรับผู้นำยุคใหม่.* Retrieved August 25, 2021, from shorturl.asia/P7J0a

Jackson, T., Burrus, J., Bassett, K. and D. Roberts, R. (2010). *Teacher leadership: An assessment framework for an emerging area of professional practice*. Retrieved September 25, 2020, from http://gg.gg/oh0il

James, E.A., Milenkiewicz, M.T., & Bucknam, A. (2008). *Participatory action research for educational leadership: Using data-driven decision making to improve schools.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Joseph, M. (2019). *5 Steps to become a true school leader*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/33M3sFi

Kangan Website, (2017). *10 Steps to help you become a successful leader*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/32L4C4J

Keane, L. (2015). *The Top 10 Qualities of great educational leaders*. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvbf3

Kemmis, S., & McTaggart, R. (1992). *The action research planner*. (3rd ed.). Victoria: Deakin University.

Knerl, L. (2019). *Three essential elements of educational leadership*. Retrieved August 14, 2020, from http://gg.gg/nsa3c

Lathan, J. (2020). *10 Traits of successful school leaders*. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvdpl

Lynch, M. (2016). *4 Major types of educational leadership*. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvdqq

Lynch, M. (2019). 7 Ways to increase your presence as an education leader. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/35O8MKW

McTaggart, R. (1991). Principles for participatory action research. *Adult Education Quarterly,* 41(3), 168-187.

McTaggart, R. (2010). *Participatory action research or change and development*. Townsville, Australia: James Cook University.

Meyer, D. (n.d.). *Teacher leadership is a professional process in What is teacher leadership*. Retrieved September 27, 2020, from http://gg.gg/ogxyy

Mills, G. E. (2007). *Action research: A guide for the teacher researcher.* (3nd ed.). New Jersey: Merrill Prentice Hall.

Mimeo Website, (2016). *Be a better leader: 6 steps in developing leadership*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/2Edr5Oi

Moran K. (2015). *Teacher empowerment: school administrators leading teachers to lead*. Retrieved August 20, 2020, from http://1ab.in/biFv

Mulford B. (2003). *School leaders: challenging roles and impact on teacher and school effectiveness*. Retrieved August 20, 2020, from shorturl.asia/qabGF

Nannyonjo, H. (2017). *Effective ways for developing school leadership*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/33ERLQV

Nuckols, C. (2016). *Teachers as leaders*. Retrieved September 27, 2020, from http://gg.gg/ogztl

Perkins-Gough, D. (2020). *Teacher quality-educational leadership*. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvd8g

Research.eef Website. (2021). *ภาวะผู้นำสมัยใหม่ โลกใบใหม่ที่ครูต้องเรียนรู้.* Retrieved August 25, 2021, from shorturl.asia/r2S1s

Ronald E. R. (2015). *10 Steps to Developing Your Leadership*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/2ZQXsKs

Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.

School of Education Online Programs. (2019). *Teacher leadership roles inside and outside of the classroom*. Retrieved September 27, 2020, from http://gg.gg/ogzyt

School of Education, Mills, (n.d.). *Effective leadership styles used in education*. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvdu5

School Streams Website (2019). *4 Characteristics of an effective education leader*. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvb7j

Schwartz, K. (2016). *7 Qualities that promote teacher leadership in schools*. Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvdbd

Sebastian J., Allensworth E. & Huang H. (2016). *The Role of Teacher Leadership in How Principals Influence Classroom Instruction and Student Learning*. Retrieved August 20, 2020, from shorturl.asia/or2eQ

Shah, R. (2017). *The significance of teacher leadership in tesol: a theoretical perspective*. Retrieved September 27, 2020, from http://gg.gg/ogzoj

Tang, D. (2016, December 19). *Continuous improvement 101: The Deming cycle (PDCA).* Retrieved from https://bit.ly/3ZuB857

The TFA Editorial Team (2018). *Four ways that teaching enhances your leadership skills.* Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/3iLJNf8

The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.). *What makes an effective leader in education?* Retrieved August 21, 2020, from http://gg.gg/nvanu

Wattleton, F. (n.d.). *The only safe ship in a storm is leadership In Teachers as leaders*. Retrieved September 25, 2020, from http://gg.gg/oh0cs

Yan, A. (2020). *How to improve your leadership skills*. Retrieved August 21, 2020, from https://bit.ly/3mCabdy

Yeager, C. (n.d.). *The evolution of instructional leadership in k-12 schools In What is a teacher leader*. Retrieved September 27, 2020, from http://gg.gg/ogzil

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัย
เพื่อขออนุญาตผู้บริหารสถานศึกษาในการทำวิจัย

โรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร
เลขที่รับ ๔๒๘/๒๕๖๕
วันอังคาร ที่ ๒๔ พ.ค. ๒๕๖๕
เวลา ๑๓.๐๐ น.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
๙/๓๗ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราษฎร์คนึง
ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
๔๐๐๐๐

ที่ อว ๗๙๑๔/๐๕๒๙

๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและขออนุญาตใช้หน่วยงานในการทำดุษฎีนิพนธ์

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนจตุรมิตรวิทยาคาร

เนื่องด้วย นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๔๕๐๕๓๒๐๐๙ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อยู่ระหว่างการทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต โดยมี ผศ.ดร.วิทูล ทาชา เป็นที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ และเป็นไปตามกระบวนการของการทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำดุษฎีนิพนธ์และขออนุญาตใช้หน่วยงานของท่านเป็นพื้นที่ในการทำดุษฎีนิพนธ์เป็นลำดับต่อไป

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์ ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน ผอ.รร.จตุรมิตรวิทยาคาร
- ม.มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและขออนุญาต
ใช้หน่วยงานในการทำดุษฎีนิพนธ์
ของนายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์
นศ.ระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
- เห็นควรมอบฝ่ายวิชาการ

(นางสาวอารยา โนหลักหมื่น)

- มอบฝ่ายวิชาการ
พิจารณาดำเนินการต่อไป

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ติดต่อประสานงาน : นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์ โทร. ๐๘๐-๑๖๕๙๙๘๙



ภาคผนวก ข
รายชื่อและสถานภาพของผู้ร่วมวิจัย

รายชื่อและสถานภาพของผู้ร่วมวิจัย

ผู้ร่วมวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 52 คน โดยมีการออกแบบเป็นกลุ่มในการเสวนาร่วมกัน ดังนี้คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ, 1 กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน, 1 กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) รวมเป็น 10 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	2. กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
นางฉวีวรรณ แสนวิเศษ	นางสาวจิรานนท์ หงษ์ดี
นางสุนีรัตน์ สุทธิแพทย์	นางแคทลียา โบราณมูล
นางเบญจมาศ ทัณฑรักษ์	นายสมพร โบราณมูล
นางประครองทรัพย์ สมอุ่มจารย์	นายเสฏฐวุฒิ พลตื้อ
นางสาวอารยา โนหลักหมื่น	นางสาวทิพย์สุดา ก้อนแพง
นางสาวนันทนา จูมสูงเนิน	นางสาวสุภาวดี แสงโฮง
3. กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี(แยกคอมพิวเตอร์)	4. กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
นางปิยะฉัตร์ บุญยอด	นายสุภวัตน์ ป้านภูมิ
นายบัญชา เม้าทุ่ง	นายฆนุรจ สุทธิแพทย์
นางสาวสถาพร พัฒนิบูลย์	นางวิไลวรรณ สุวรรณสิงห์
นางสาวกนกวรรณ เข็มภูเขียว	นายพิชิต เพชรเทศ
นางสาวจารุวรรณ บุญโชติ	นายอุดมพร อภิญญาเมธากุล
	นายภาณุพงศ์ ป้อมสุวรรณ
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาพลศึกษา	6. กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
นายวิเดช แก้วพิมพ์	นางสุธิดา สอนนำ
นายปิยะพงษ์ แก้วกู่	นายเฉลิมชัย บุรี
นางเพ็ญพร กุศลาธรรม	นายภูมินทร์ ชาลีคาร
	นายรณกร ยศปัญญา
7. กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ	8. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ
นายสมควร ฐานะ	นางสาวหทัยชนก ทองผา
นางเยาวลักษณ์ ตื่อสร้อย	นางสาวสุนิสา จันหัวนา
นางอุษา ถือสิกขา	นางสาววิสา ดวงจันทร์โชติ
นายสุพิส ถือสิกขา	นางสาวสุภัทรา พันนาเวียงจันทร์
	นางปิยมาลย์ เดชโคบุตร
	นายอดุลย์ อุดมบัว
	นางสาวนิลวรรณ บุตรจำนงค์
	นางสาวอิงนภา สมอุ่มจารย์

9. กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	10. กลุ่มงาน ICT ตามนโยบาย
นางดวงสุดา ทั้งพรม	นางสาวคำปัน พุทสะท้าน
นางสุชิตา บุญทัน	นางสาวิตรี ด้วงตะกั่ว
นายอารีรัตน์ หาจันดา	นายสันติราษฎร์ ยุธาชิต
นายกมล หมอกชัย	นายภิรมย์ พิมวันคำ
นางสาวศิริวรรณ เต็มวงศ์	นายกิจวัฒน์ แสนศรีระ

ภาคผนวก ค
รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

ด้านการบริหารการศึกษา

ที่	ชื่อ-สกุล	ทำหนังสือถึง	ตำแหน่ง	วุฒิทางการศึกษา
1	ดร.สิทธิพล พหลทัพ	1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น 2. เจ้าตัวโดยตรง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) กศ.บ. (วิทย์-ฟิสิกส์)
2	ดร.อาทิตย์ ธำรงชัยชนะ	1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น 2. เจ้าตัวโดยตรง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) ศษ.ม. (พลศึกษา) นบ. (นิติศาสตร์) ศษ.บ. (สุขศึกษา)
3	ดร.เรืองยศ แวดล้อม	ผู้อำนวยการโรงเรียนกัลยาณวัตร (อดีต)	ผู้อำนวยการโรงเรียนกัลยาณวัตร (อดีต)	ปร.ด.(การบริหารการศึกษา) ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา) คบ.(อุตสาหกรรมศิลป์)

ด้านวัดผลและประเมินผล ด้านหลักสูตรและการสอน

ที่	ชื่อ-สกุล	ทำหนังสือถึง	ตำแหน่ง	วุฒิทางการศึกษา
1	ดร.จิรัฐติกุล ดอนวิจารณ์ขจร	1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น 2. เจ้าตัวโดยตรง	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ	ค.ด. (หลักสูตรและการสอน) กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว) กศ.บ. (การแนะแนว)
2	ดร.พรผกา หนูจันทร์	1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น 2. เจ้าตัวโดยตรง	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ	ปร.ด. (วิทยาศาสตร์ศึกษา) ศษ.ม. (สิ่งแวดล้อมศึกษา) คบ.(คณิตศาสตร์)

ภาคผนวก ง
หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

ที่ อว ๗๙๑๔/ว ๑๑๐๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
๙/๓๗ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราษฎร์คนึง
ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
๔๐๐๐๐

๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ดร.จิรัฐติกุล ดอนวิจารณ์ขจร

ด้วย นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๔๕๐๕๓๒๐๐๙ หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อยู่ระหว่างการทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู (Collaborative Actions to Increase Teachers' Educational Leadership Capabilities)" โดยมี ผศ.ดร.วิทูล ทาชา เป็นที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในหัวข้อเรื่องดังกล่าวข้างต้นมีมาตรฐานตามเกณฑ์อันมี ข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความสอดคล้องหรือดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) ของ นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์ ซึ่งจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อทราบและโปรดให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอ
ติดต่อประสานงาน : นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์ โทร. ๐๘๐-๑๖๕๙๙๘๙

ภาคผนวก จ
แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรงเชิงเนื้อหาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

ในการทำวิจัยเรื่อง “ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู Collaborative Actions to Increase Teachers’ Educational Leadership Capabilities” โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันสร้างแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูขึ้น จากผลการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู(Teachers’ Educational Leadership Capabilities) ของ Knerl (2019), Hinn (2017), The University of Kansas, School of Education and Human Sciences Website (n.d.), School Streams Website (2019), Keane (2015), Perkins-Gough (2020), Schwartz (2016), Davies (2020), Elias (2014), Brooke (2017), Driscoll (2020), Lathan (2020), Lynch (2016), Edith Cowan University Website (2019), School of Education, MSchool of Education, Mills, (n.d.) และ Meyor (n.d.) และจากการศึกษาข้อคำถามในแบบสอบถามของ education Website (n.d.), Moran K. (2015), Mulford (2003) และ Sebastian, Allensworth & Huang (2016) ได้แบบประเมินที่มีข้อคำถามตามนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย 5 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) 2) ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century) 3) ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences) 4) ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills) และ 5) ด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 32 ข้อ

เพื่อเป็นการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีการของ Rovinelli and Hambleton (1977) ที่เรียกว่า Indexes of Item-Objective Congruence (IOC) โดยตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาที่พิจารณาจากนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้ในด้านนั้น ๆ ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาท่าน โปรดพิจารณาข้อคำถามในแบบสอบถามข้างล่างแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 โดย

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะในด้านนั้น ๆ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจในความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะในด้านนั้น ๆ

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะในด้านนั้น ๆ

ขณะเดียวกัน ใคร่ขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาษาในข้อคำถามที่เห็นว่าไม่เหมาะสมด้วย

ขอขอบคุณที่ให้ความกรุณาร่วมมือ

นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์

ผู้วิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	คุณลักษณะของทักษะความรับผิดชอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีภาวะผู้นำของครู ดังนี้ เช่น มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน สนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ มีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้	**ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)**				
	1. ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
	2. ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ				
	3. ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน				
	4. ฉันสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่				
	5. ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ				
	6. ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้				
	7. ฉันเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้				
	8. ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน				
	9. ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้				
แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of Education in the 21St Century) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ เช่น ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R8C จัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่ ส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน ส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน	**แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century)**				
	10. ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R 8C				
	11. ฉันจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่				
	12. ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน				
	13. ฉันส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน				
	14. ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน				
	15. ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์				

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	คุณลักษณะของทักษะความรับผิดชอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
ส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน และจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์					
ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ ที่สร้างแรงบันดาลใจ(Skills to Design Inspiring Learning Experiences) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้ เช่น มีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	**ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences)**				
	16. ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร				
	17. ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร				
	18. ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน				
	19. ฉันมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก				
	20. ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ				
	21. ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้				
ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Have Team Building and Collaboration Skills) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงมีทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน ดังนี้ เช่น มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา มีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหาร	**ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills)**				
	22. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา				
	23. ฉันมีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา				
	24. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา				
	25. ฉันมีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน				

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	คุณลักษณะของทักษะความรับผิดชอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
สถานศึกษา มีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา มีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน ได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน และมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน	26. ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน				
	27. ฉันมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน				
ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึง**มีความ**กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้ เช่น เรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill) มีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill) และมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	**ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)**				
	28. ฉันเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง				
	29. ฉันมีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน				
	30. ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill)				
	31. ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill)				
	32. ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต				

ภาคผนวก ฉ
ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรงเชิงเนื้อหาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนา
(Index of Item-Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรงเชิงเนื้อหา
ในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					$\sum R$	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)							
1.	1	1	1	1	1	5	1.00
2.	1	0	1	1	0	3	0.60
3.	1	1	1	0	1	4	0.80
4.	1	1	1	0	1	4	0.80
5.	1	0	1	1	0	3	0.60
6.	1	1	0	1	1	4	0.80
7.	1	1	1	1	1	5	1.00
8.	1	0	1	1	1	4	0.80
9.	1	1	1	1	1	5	1.00
ด้านแนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of Education in the 21St Century)							
10.	1	1	1	1	1	5	1.00
11.	0	1	1	1	1	4	0.80
12.	1	1	1	1	0	4	0.80
13.	1	1	1	1	1	5	1.00
14.	1	1	1	1	0	4	0.80
15.	1	1	1	1	1	5	1.00
ด้านทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to Design Inspiring Learning Experiences)							
16.	1	1	0	1	1	4	0.80
17.	1	1	1	1	1	5	1.00
18.	0	1	0	1	1	3	0.60
19.	0	1	1	1	1	4	0.80
20.	1	1	1	1	1	5	1.00
21.	1	0	1	1	1	4	0.80
ด้านทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team Building and Collaboration Skills)							
22.	1	1	0	1	1	4	0.80
23.	1	1	1	1	1	5	1.00
24.	1	0	1	1	1	4	0.80
25.	1	1	0	1	1	4	0.80

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					$\sum R$	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
26.	1	1	1	1	1	5	1.00
27.	1	1	0	1	1	4	0.80
ด้านความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)							
28.	1	1	0	1	1	4	0.80
29.	1	0	1	1	1	4	0.80
30.	1	1	1	1	1	5	1.00
31.	1	1	1	1	1	5	1.00
32.	1	1	0	1	1	4	0.80

ภาคผนวก ช
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

(สำหรับครู)

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อในแบบประเมินข้างล่าง แล้วประเมินตนเองว่า ท่านมีความเห็นว่าท่านมีคุณลักษณะในข้อคำถามแต่ละข้อนั้นในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องหมายเลข 5 หรือ 4 หรือ 3 หรือ 2 หรือ 1 ตามความหมายดังนี้

5 หมายถึง ท่านมีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับมาก

3 หมายถึง ท่านมีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับน้อย

1 หมายถึง ท่านมีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับน้อยที่สุด

ขอความกรุณาตอบคำถามตามระดับที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นความลับ ไม่นำไปวิเคราะห์แสดงข้อมูลเป็นรายบุคคล แต่จะนำไปวิเคราะห์แสดงข้อมูลเป็นภาพรวมของกลุ่ม

ขอขอบคุณที่ให้ความกรุณาร่วมมือ
นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์
ผู้วิจัย

ลักษณะ/คุณลักษณะที่แสดงถึงการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)					
1. ฉันมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
2. ฉันเป็นผู้นำการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ					
3. ฉันเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน					
4. ฉันสนับสนุนผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่					
5. ฉันส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนเสมอ					
6. ฉันและผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดการเรียนรู้					
7. ฉันเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ในแบบของตนเองได้					
8. ฉันเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน					
9. ฉันเป็นวิทยากรการศึกษาให้กับครูคนอื่นได้					
แนวความคิดของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Mindset of education in the 21st century)					
10. ฉันมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะ 3R 8C					
11. ฉันจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ใหม่					
12. ฉันส่งเสริมทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมให้กับผู้เรียน					
13. ฉันส่งเสริมทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยีให้กับผู้เรียน					

ลักษณะ/คุณลักษณะที่แสดงถึงการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
14. ฉันส่งเสริมทักษะชีวิตและอาชีพให้กับผู้เรียน					
15. ฉันมีการจัดการเรียนรู้บูรณาการหลากหลายศาสตร์					
ทักษะในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Skills to design inspiring learning experiences)					
16. ฉันมีส่วนร่วมการตัดสินใจในหลักสูตร					
17. ฉันส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมร่วมหลักสูตร					
18. ฉันมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน					
19. ฉันมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก					
20. ฉันทำการวัดและประเมินผลที่ยึดสมรรถนะของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
21. ฉันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้					
ทักษะการสร้างทีมและการทำงานร่วมกัน (Team building and collaboration skills)					
22. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา					
23. ฉันมีโอกาสสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้บริหารสถานศึกษา					
24. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งความสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษา					
25. ฉันมีบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน					
26. ฉันได้รับการสนับสนุนและความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน					
27. ฉันมีโอกาสในความก้าวหน้าจากการทำงานทุกวันร่วมกันผู้เรียน					
ความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Activeness to Lifelong Learning)					
28. ฉันเรียนรู้และแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง					
29. ฉันมีแรงจูงใจในตนเองกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
30. ฉันมีทักษะเชิงเทคนิคความรู้ (Hard Skill)					
31. ฉันมีทักษะด้านสังคมในการอยู่ร่วมกับคนอื่น (Soft Skill)					
32. ฉันมีทัศนคติแบบพร้อมที่จะเติบโต (Growth Mindset) พร้อมสร้างทักษะใหม่ ๆ (Meta Skill) รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					

ภาคผนวก ซ
หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการทดลองใช้ (try-Out) แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

โรงเรียนฝางวิทยายน
รับที่ 1202/2565
วันที่ 21 ต.ค. 2565
เวลา 08.30 น.

ที่ อว ๗๙๑๔/๑๑๑๕

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
๙/๓๗ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราษฎร์คนึง
ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
๔๐๐๐๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฝางวิทยายน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบ QR Code)

ด้วย นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๔๕๐๕๓๒๐๐๙ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "ปฏิบัติการความร่วมมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี ผศ.ดร.วิทูล ทาชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์ ได้ทดลองใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Try-out) คือ แบบประเมินตนเองของครู ซึ่งเครื่องมือวิจัยดังกล่าวผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญแล้ว ทั้งนี้นักศึกษาผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางวิทยายน
รับที่ 1202/2565
วันที่ 21 ต.ค. 2565
เวลา 08.30 น.
เรียน เจ้าหน้าที่งานธุรการ
เรียน หน.ฝ่ายธุรการ
เรียน หน.กลุ่มบริหารงานบุคคล

- ☐ กลุ่มบริหารงานวิชาการ
- ☐ กลุ่มบริหารงานงบประมาณ
- ☑ กลุ่มบริหารงานบุคคล
- ☐ กลุ่มบริหารงานทั่วไป

- มอบ ก.ปริพรรงษ์ดล

(นายศราวุธ รู้ปัญญา)
ผู้อำนวยการโรงเรียนฝางวิทยายน

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ผู้ประสานงาน : นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์ โทร. ๐๘๐-๑๖๕๙๙๘๙

ภาคผนวก ฌ
ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient of Reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 V2_10 V2_11 V2_12 V2_13 V2_14 V2_15 V3_16 V3_17 V3_18 V3_19 V3_20 V3_21 V4
   _22 V4_23 V4_24 V4_25 V4_26 V4_27 V5_28 V5_29 V5_30 V5_31 V5_32
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\My_TryOut5_Side.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	32

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V1_1	4.9667	.18257	30
V1_2	5.0000	.00000	30
V1_3	4.9667	.18257	30
V1_4	5.0000	.00000	30
V1_5	4.9667	.18257	30
V1_6	5.0000	.00000	30
V1_7	5.0000	.00000	30
V1_8	5.0000	.00000	30
V1_9	4.9667	.18257	30
V2_10	4.9667	.18257	30
V2_11	4.9667	.18257	30
V2_12	4.9667	.18257	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V2_13	5.0000	.00000	30
V2_14	5.0000	.00000	30
V2_15	4.9667	.18257	30
V3_16	4.9667	.18257	30
V3_17	5.0000	.00000	30
V3_18	4.9667	.18257	30
V3_19	4.9667	.18257	30
V3_20	4.9667	.18257	30
V3_21	4.9667	.18257	30
V4_22	5.0000	.00000	30
V4_23	4.9667	.18257	30
V4_24	4.9667	.18257	30
V4_25	5.0000	.00000	30
V4_26	4.9667	.18257	30
V4_27	4.9667	.18257	30
V5_28	4.9667	.18257	30
V5_29	4.9667	.18257	30
V5_30	4.9667	.18257	30
V5_31	5.0000	.00000	30
V5_32	4.9667	.18257	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1_1	154.3333	9.678	.081	.962
V1_2	154.3000	9.803	.000	.960
V1_3	154.3333	9.678	.081	.962
V1_4	154.3000	9.803	.000	.960
V1_5	154.3333	9.678	.081	.962
V1_6	154.3000	9.803	.000	.960
V1_7	154.3000	9.803	.000	.960
V1_8	154.3000	9.803	.000	.960
V1_9	154.3333	9.816	-.040	.963
V2_10	154.3333	8.713	.981	.954
V2_11	154.3333	8.713	.981	.954
V2_12	154.3333	8.713	.981	.954
V2_13	154.3000	9.803	.000	.960
V2_14	154.3000	9.803	.000	.960
V2_15	154.3333	8.713	.981	.954
V3_16	154.3333	8.713	.981	.954
V3_17	154.3000	9.803	.000	.960
V3_18	154.3333	8.713	.981	.954
V3_19	154.3333	8.713	.981	.954
V3_20	154.3333	8.713	.981	.954
V3_21	154.3333	8.713	.981	.954

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V4_22	154.3000	9.803	.000	.960
V4_23	154.3333	8.713	.981	.954
V4_24	154.3333	8.713	.981	.954
V4_25	154.3000	9.803	.000	.960
V4_26	154.3333	8.713	.981	.954
V4_27	154.3333	8.713	.981	.954
V5_28	154.3333	8.713	.981	.954
V5_29	154.3333	8.713	.981	.954
V5_30	154.3333	8.713	.981	.954
V5_31	154.3000	9.803	.000	.960
V5_32	154.3333	8.713	.981	.954

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
1.5930E2	9.803	3.13105	32

ภาคผนวก ญ
ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1

```
COMPUTE Avg_Var1_30=mean(Var_1,Var_2,Var_3,Var_4,Var_5,Var_6,Var_7,Var_8,Var_9,Var_10,Var_11,Var_12,Var_13,Var_14,Var_15,Var_16,Var_
   17,Var_18,Var_19,Var_20,Var_21,Var_22,Var_23,Var_24,Var_25,Var_26,Var_27,Var_28,Var_29,Var_30).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_Var31_42=mean(Var_31,Var_32,Var_33,Var_34,Var_35,Var_36,Var_37,Var_38,Var_39,Var_40,Var_41,Var_42).
EXECUTE.
COMPUTE TotalAvgVar1_42=mean(Avg_Var1_30,Avg_Var31_42).
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=Var_1 Var_2 Var_3 Var_4 Var_5 Var_6 Var_7 Var_8 Var_9 Var_10 Var_11 Var_12 Var_13 Var_14 Var_15 Var_16 Var_17
    Var_18 Var_19 Var_20 Var_21 Var_22 Var_23 Var_24 Var_25 Var_26 Var_27 Var_28 Var_29 Var_30 Var_31 Var_32 Var_33 Var_34
    Var_35 Var_36 Var_37 Var_38 Var_39 Var_40 Var_41 Var_42 TotalAvgVar1_42
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

[DataSet1] C:\Data_SPSS\1Many_Way\DataWay42.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Var_1	52	2	3	2.04	.194
Var_2	52	2	3	2.06	.235
Var_3	52	2	3	2.08	.269
Var_4	52	2	3	2.10	.298
Var_5	52	2	3	2.13	.345
Var_6	52	2	3	2.15	.364
Var_7	52	2	3	2.29	.457
Var_8	52	2	3	2.08	.269
Var_9	52	2	3	2.13	.345
Var_10	52	2	3	2.37	.486
Var_11	52	2	3	2.02	.139
Var_12	52	2	3	2.04	.194
Var_13	52	2	3	2.10	.298
Var_14	52	2	3	2.17	.382
Var_15	52	2	3	2.19	.398
Var_16	52	2	3	2.19	.398
Var_17	52	2	3	2.21	.412
Var_18	52	2	3	2.23	.425
Var_19	52	2	3	2.27	.448
Var_20	52	2	3	2.23	.425
Var_21	52	2	3	2.31	.466
Var_22	52	2	3	2.33	.474
Var_23	52	1	3	2.02	.242
Var_24	52	2	3	2.06	.235

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Var_25	52	2	3	2.06	.235
Var_26	52	2	3	2.08	.269
Var_27	52	2	3	2.06	.235
Var_28	52	2	3	2.08	.269
Var_29	52	2	3	2.06	.235
Var_30	52	2	3	2.06	.235
Var_31	52	2	3	2.35	.480
Var_32	52	2	3	2.06	.235
Var_33	52	2	3	2.04	.194
Var_34	52	2	3	2.04	.194
Var_35	52	2	3	2.13	.345
Var_36	52	2	3	2.06	.235
Var_37	52	2	3	2.06	.235
Var_38	52	2	3	2.23	.425
Var_39	52	2	3	2.06	.235
Var_40	52	2	3	2.06	.235
Var_41	52	2	3	2.04	.194
Var_42	52	2	3	2.13	.345
TotalAvgVar1_42	52	2.02	2.92	2.1216	.13218
Valid N (listwise)	52				

ภาคผนวก ฎ
ผลการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1

```
COMPUTE Total_Avg32=mean(V1_1,V1_2,V1_3,V1_4,V1_5,V1_6,V1_7,V1_8,V1_9,V2_10,V2_11,V2_12,V2_13,V2_14,V2_15,V3_16,V3_17,V3_18,V3_19,V3
    _20,V3_21,V4_22,V4_23,V4_24,V4_25,V4_26,V4_27,V5_28,V5_29,V5_30,V5_31,V5_32).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_V1=mean(V1_1,V1_2,V1_3,V1_4,V1_5,V1_6,V1_7,V1_8,V1_9).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_V2=mean(V2_10,V2_11,V2_12,V2_13,V2_14,V2_15).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_V3=mean(V3_16,V3_17,V3_18,V3_19,V3_20,V3_21).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_V4=mean(V4_22,V4_23,V4_24,V4_25,V4_26,V4_27).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_V5=mean(V5_28,V5_29,V5_30,V5_31,V5_32).
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 V2_10 V2_11 V2_12 V2_13 V2_14 V2_15 V3_16 V3_17 V3_18 V3_19 V3_2
    0 V3_21 V4_22 V4_23 V4_24 V4_25 V4_26 V4_27 V5_28 V5_29 V5_30 V5_31 V5_32 Total_Avg32
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\1Question_5Side32.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1_1	52	2.00	3.00	2.7500	.43724
V1_2	52	2.00	3.00	2.7692	.42544
V1_3	52	2.00	3.00	2.8269	.38200
V1_4	52	2.00	3.00	2.8077	.39796
V1_5	52	2.00	3.00	2.8654	.34464
V1_6	52	2.00	3.00	2.7885	.41238
V1_7	52	2.00	3.00	2.8077	.39796
V1_8	52	2.00	3.00	2.8462	.36432
V1_9	52	2.00	3.00	2.8077	.39796
V2_10	52	2.00	3.00	2.9615	.19418
V2_11	52	2.00	3.00	2.8846	.32260
V2_12	52	2.00	3.00	2.9231	.26907
V2_13	52	2.00	3.00	2.9038	.29768
V2_14	52	2.00	3.00	2.8654	.34464
V2_15	52	2.00	3.00	2.9423	.23544
V3_16	52	2.00	3.00	2.8077	.39796
V3_17	52	2.00	3.00	2.7885	.41238
V3_18	52	2.00	3.00	2.8846	.32260
V3_19	52	2.00	3.00	2.8462	.36432

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V3_20	52	2.00	3.00	2.8654	.34464
V3_21	52	2.00	3.00	2.8269	.38200
V4_22	52	2.00	3.00	2.7885	.41238
V4_23	52	2.00	3.00	2.8269	.38200
V4_24	52	2.00	3.00	2.8846	.32260
V4_25	52	2.00	3.00	2.8462	.36432
V4_26	52	2.00	3.00	2.8077	.39796
V4_27	52	2.00	3.00	2.8462	.36432
V5_28	52	2.00	3.00	2.8846	.32260
V5_29	52	2.00	3.00	2.9038	.29768
V5_30	52	1.00	3.00	2.9231	.33409
V5_31	52	2.00	3.00	2.9808	.13868
V5_32	52	2.00	3.00	2.9423	.23544
Total_Avg32	52	2.56	3.00	2.8564	.10953
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 Avg_V1
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\1Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1_1	52	2.00	3.00	2.7500	.43724
V1_2	52	2.00	3.00	2.7692	.42544
V1_3	52	2.00	3.00	2.8269	.38200
V1_4	52	2.00	3.00	2.8077	.39796
V1_5	52	2.00	3.00	2.8654	.34464
V1_6	52	2.00	3.00	2.7885	.41238
V1_7	52	2.00	3.00	2.8077	.39796
V1_8	52	2.00	3.00	2.8462	.36432
V1_9	52	2.00	3.00	2.8077	.39796
Avg_V1	52	2.00	3.00	2.8077	.30418
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V2_10 V2_11 V2_12 V2_13 V2_14 V2_15 Avg_V2
```

```
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\1Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V2_10	52	2.00	3.00	2.9615	.19418
V2_11	52	2.00	3.00	2.8846	.32260
V2_12	52	2.00	3.00	2.9231	.26907
V2_13	52	2.00	3.00	2.9038	.29768
V2_14	52	2.00	3.00	2.8654	.34464
V2_15	52	2.00	3.00	2.9423	.23544
Avg_V2	52	2.67	3.00	2.9135	.11665
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V3_16 V3_17 V3_18 V3_19 V3_20 V3_21 Avg_V3
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\1Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V3_16	52	2.00	3.00	2.8077	.39796
V3_17	52	2.00	3.00	2.7885	.41238
V3_18	52	2.00	3.00	2.8846	.32260
V3_19	52	2.00	3.00	2.8462	.36432
V3_20	52	2.00	3.00	2.8654	.34464
V3_21	52	2.00	3.00	2.8269	.38200
Avg_V3	52	2.33	3.00	2.8365	.19937
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V4_22 V4_23 V4_24 V4_25 V4_26 V4_27 Avg_V4
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\1Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V4_22	52	2.00	3.00	2.7885	.41238
V4_23	52	2.00	3.00	2.8269	.38200
V4_24	52	2.00	3.00	2.8846	.32260
V4_25	52	2.00	3.00	2.8462	.36432
V4_26	52	2.00	3.00	2.8077	.39796
V4_27	52	2.00	3.00	2.8462	.36432
Avg_V4	52	2.17	3.00	2.8333	.19245
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V5_28 V5_29 V5_30 V5_31 V5_32 Avg_V5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\1Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V5_28	52	2.00	3.00	2.8846	.32260
V5_29	52	2.00	3.00	2.9038	.29768
V5_30	52	1.00	3.00	2.9231	.33409
V5_31	52	2.00	3.00	2.9808	.13868
V5_32	52	2.00	3.00	2.9423	.23544
Avg_V5	52	2.60	3.00	2.9269	.11222
Valid N (listwise)	52				

ภาคผนวก ฏ
ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1

```
SAVE OUTFILE='C:\Data_SPSS\1Many_Way\2DataWay42.sav' /COMPRESSED.
COMPUTE Avg_Var1_30= mean(Var_1,Var_2,Var_3,Var_4,Var_5,Var_6,Var_7,Var_8,Var_9,Var_10,Var_11,Var_12,Var_13,Var_14,Var_15,Var_16,Var
   _17,Var_18,Var_19,Var_20,Var_21,Var_22,Var_23,Var_24,Var_25,Var_26,Var_27,Var_28,Var_29,Var_30).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_Var31_42=mean(Var_31,Var_32,Var_33,Var_34,Var_35,Var_36,Var_37,Var_38,Var_39,Var_40,Var_41,Var_42).
EXECUTE.
COMPUTE TotalAvg_Var1_42=mean(Avg_Var1_30,Avg_Var31_42).
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=Var_1 Var_2 Var_3 Var_4 Var_5 Var_6 Var_7 Var_8 Var_9 Var_10 Var_11 Var_12 Var_13 Var_14 Var_15 Var_16 Var_17
    Var_18 Var_19 Var_20 Var_21 Var_22 Var_23 Var_24 Var_25 Var_26 Var_27 Var_28 Var_29 Var_30 Var_31 Var_32 Var_33 Var_34
    Var_35 Var_36 Var_37 Var_38 Var_39 Var_40 Var_41 Var_42 TotalAvg_Var1_42
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

[DataSet1] C:\Data_SPSS\1Many_Way\2DataWay42.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Var_1	52	2	4	3.02	.370
Var_2	52	2	4	3.08	.621
Var_3	52	2	4	2.83	.550
Var_4	52	2	3	2.75	.437
Var_5	52	2	4	2.92	.652
Var_6	52	2	4	3.04	.522
Var_7	52	3	4	3.37	.486
Var_8	52	3	4	3.38	.491
Var_9	52	2	4	2.88	.615
Var_10	52	3	4	3.44	.502
Var_11	52	2	4	2.87	.658
Var_12	52	2	4	2.81	.595
Var_13	52	2	4	3.10	.534
Var_14	52	2	4	2.96	.559
Var_15	52	2	4	2.98	.671
Var_16	52	2	4	2.96	.341
Var_17	52	2	4	3.31	.506
Var_18	52	2	4	2.96	.685
Var_19	52	2	4	2.90	.748
Var_20	52	2	4	2.85	.751
Var_21	52	2	4	2.98	.610
Var_22	52	2	4	3.12	.427
Var_23	52	2	4	3.17	.474

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Var_24	52	2	4	3.00	.560
Var_25	52	2	4	3.21	.457
Var_26	52	2	4	3.06	.539
Var_27	52	2	4	3.35	.556
Var_28	52	3	4	3.31	.466
Var_29	52	3	4	3.46	.503
Var_30	52	2	4	3.25	.590
Var_31	52	3	4	3.40	.495
Var_32	52	2	4	3.02	.242
Var_33	52	3	4	3.08	.269
Var_34	52	2	4	2.98	.313
Var_35	52	2	4	2.94	.461
Var_36	52	2	4	3.00	.280
Var_37	52	2	4	3.33	.550
Var_38	52	2	4	3.04	.394
Var_39	52	2	4	3.35	.520
Var_40	52	2	3	2.79	.412
Var_41	52	2	4	2.98	.370
Var_42	52	2	4	3.00	.280
TotalAvg_Var1_42	52	2.91	3.25	3.0761	.10248
Valid N (listwise)	52				

ภาคผนวก ฐ
ผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1
จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

```
COMPUTE TotalAvg_V1_32=mean(V1_1,V1_2,V1_3,V1_4,V1_5,V1_6,V1_7,V1_8,V1_9,V2_10,V2_11,V2_12,V2_13,V2_14,V2_15,V3_16,V3_17,V3_18,V3_19
   ,V3_20,V3_21,V4_22,V4_23,V4_24,V4_25,V4_26,V4_27,V5_28,V5_29,V5_30,V5_31,V5_32).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_V1=mean(V1_1,V1_2,V1_3,V1_4,V1_5,V1_6,V1_7,V1_8,V1_9).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_V2=mean(V2_10,V2_11,V2_12,V2_13,V2_14,V2_15).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_V3=mean(V3_16,V3_17,V3_18,V3_19,V3_20,V3_21).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_V4=mean(V4_22,V4_23,V4_24,V4_25,V4_26,V4_27).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_V5=mean(V5_28,V5_29,V5_30,V5_31,V5_32).
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 V2_10 V2_11 V2_12 V2_13 V2_14 V2_15 V3_16 V3_17 V3_18 V3_19 V3_2
   0 V3_21 V4_22 V4_23 V4_24 V4_25 V4_26 V4_27 V5_28 V5_29 V5_30 V5_31 V5_32 TotalAvg_V1_32
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\2Question_5Side32.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1_1	52	3.00	4.00	3.8077	.39796
V1_2	52	3.00	4.00	3.1346	.34464
V1_3	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V1_4	52	3.00	4.00	3.4808	.50450
V1_5	52	3.00	4.00	3.0192	.13868
V1_6	52	3.00	4.00	3.1154	.32260
V1_7	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V1_8	52	3.00	4.00	3.7692	.42544
V1_9	52	3.00	4.00	3.0577	.23544
V2_10	52	3.00	4.00	3.7115	.45747
V2_11	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V2_12	52	3.00	4.00	3.3462	.48038
V2_13	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V2_14	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V2_15	52	3.00	4.00	3.3077	.46604
V3_16	52	3.00	4.00	3.2500	.43724
V3_17	52	3.00	4.00	3.2115	.41238
V3_18	52	3.00	4.00	3.2500	.43724
V3_19	52	3.00	4.00	3.7115	.45747

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V3_20	52	3.00	4.00	3.9615	.19418
V3_21	52	3.00	4.00	3.4615	.50338
V4_22	52	3.00	4.00	3.4808	.50450
V4_23	52	3.00	4.00	3.4038	.49545
V4_24	52	3.00	4.00	3.4423	.50151
V4_25	52	3.00	4.00	3.7115	.45747
V4_26	52	3.00	4.00	3.4423	.50151
V4_27	52	3.00	4.00	3.2500	.43724
V5_28	52	3.00	4.00	3.3077	.46604
V5_29	52	3.00	4.00	3.5385	.50338
V5_30	52	3.00	4.00	3.7500	.43724
V5_31	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V5_32	52	3.00	4.00	3.9808	.13868
TotalAvg_V1_32	52	3.22	3.72	3.5018	.15339
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 Avg_V1
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\2Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1_1	52	3.00	4.00	3.8077	.39796
V1_2	52	3.00	4.00	3.1346	.34464
V1_3	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V1_4	52	3.00	4.00	3.4808	.50450
V1_5	52	3.00	4.00	3.0192	.13868
V1_6	52	3.00	4.00	3.1154	.32260
V1_7	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V1_8	52	3.00	4.00	3.7692	.42544
V1_9	52	3.00	4.00	3.0577	.23544
Avg_V1	52	3.11	3.67	3.4188	.14194
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V2_10 V2_11 V2_12 V2_13 V2_14 V2_15 Avg_V2
```

```
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\2Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V2_10	52	3.00	4.00	3.7115	.45747
V2_11	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V2_12	52	3.00	4.00	3.3462	.48038
V2_13	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V2_14	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V2_15	52	3.00	4.00	3.3077	.46604
Avg_V2	52	3.00	4.00	3.5737	.34206
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V3_16 V3_17 V3_18 V3_19 V3_20 V3_21 Avg_V3
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\2Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V3_16	52	3.00	4.00	3.2500	.43724
V3_17	52	3.00	4.00	3.2115	.41238
V3_18	52	3.00	4.00	3.2500	.43724
V3_19	52	3.00	4.00	3.7115	.45747
V3_20	52	3.00	4.00	3.9615	.19418
V3_21	52	3.00	4.00	3.4615	.50338
Avg_V3	52	3.17	3.83	3.4744	.16298
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V4_22 V4_23 V4_24 V4_25 V4_26 V4_27 Avg_V4
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\2Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V4_22	52	3.00	4.00	3.4808	.50450
V4_23	52	3.00	4.00	3.4038	.49545
V4_24	52	3.00	4.00	3.4423	.50151
V4_25	52	3.00	4.00	3.7115	.45747
V4_26	52	3.00	4.00	3.4423	.50151
V4_27	52	3.00	4.00	3.2500	.43724
Avg_V4	52	3.00	3.67	3.4551	.17809
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V5_28 V5_29 V5_30 V5_31 V5_32 Avg_V5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\2Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V5_28	52	3.00	4.00	3.3077	.46604
V5_29	52	3.00	4.00	3.5385	.50338
V5_30	52	3.00	4.00	3.7500	.43724
V5_31	52	3.00	4.00	3.6923	.46604
V5_32	52	3.00	4.00	3.9808	.13868
Avg_V5	52	3.60	3.80	3.6538	.08958
Valid N (listwise)	52				

ภาคผนวก ฑ
ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู ไปปฏิบัติระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

```
COMPUTE Avg_Var1_30=mean(Var_1,Var_2,Var_3,Var_4,Var_5,Var_6,Var_7,Var_8,Var_9,Var_10,Var_11,Var_12,Var_13,Var_14,Var_15,Var_16,Var_
    17,Var_18,Var_19,Var_20,Var_21,Var_22,Var_23,Var_24,Var_25,Var_26,Var_27,Var_28,Var_29,Var_30).
EXECUTE.
COMPUTE Avg_Var31_42=mean(Var_31,Var_32,Var_33,Var_34,Var_35,Var_36,Var_37,Var_38,Var_39,Var_40,Var_41,Var_42).
EXECUTE.
COMPUTE TotalAvg_Var1_42=mean(Avg_Var1_30,Avg_Var31_42).
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=Var_1 Var_2 Var_3 Var_4 Var_5 Var_6 Var_7 Var_8 Var_9 Var_10 Var_11 Var_12 Var_13 Var_14 Var_15 Var_16 Var_17
    Var_18 Var_19 Var_20 Var_21 Var_22 Var_23 Var_24 Var_25 Var_26 Var_27 Var_28 Var_29 Var_30 Var_31 Var_32 Var_33 Var_34
    Var_35 Var_36 Var_37 Var_38 Var_39 Var_40 Var_41 Var_42 TotalAvg_Var1_42
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\1Many_Way\3DataWay42.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Var_1	52	3	5	4.15	.638
Var_2	52	3	5	4.25	.653
Var_3	52	3	5	4.54	.576
Var_4	52	4	5	4.67	.474
Var_5	52	3	5	3.98	.505
Var_6	52	3	5	4.27	.717
Var_7	52	3	5	4.44	.698
Var_8	52	3	5	4.37	.687
Var_9	52	3	5	4.10	.569
Var_10	52	3	5	4.37	.687
Var_11	52	3	5	4.15	.500
Var_12	52	4	5	4.46	.503
Var_13	52	3	5	4.13	.444
Var_14	52	3	5	4.19	.525
Var_15	52	3	5	4.15	.872
Var_16	52	3	5	4.13	.486
Var_17	52	3	5	4.12	.548
Var_18	52	3	5	4.13	.525
Var_19	52	3	5	3.94	.539
Var_20	52	3	5	4.40	.693
Var_21	52	3	5	4.13	.595
Var_22	52	3	5	4.15	.538
Var_23	52	3	5	4.15	.607
Var_24	52	3	5	4.15	.573

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Var_25	52	3	5	4.13	.486
Var_26	52	3	5	4.12	.471
Var_27	52	3	5	3.87	.486
Var_28	52	3	5	4.13	.525
Var_29	52	3	5	4.35	.683
Var_30	52	3	5	4.10	.664
Var_31	52	3	5	4.35	.653
Var_32	52	3	5	4.00	.443
Var_33	52	3	5	4.10	.664
Var_34	52	3	5	3.85	.538
Var_35	52	3	5	4.12	.615
Var_36	52	3	5	4.10	.748
Var_37	52	3	5	4.15	.607
Var_38	52	3	5	4.17	.617
Var_39	52	3	5	4.08	.682
Var_40	52	4	5	4.65	.480
Var_41	52	3	5	3.88	.548
Var_42	52	3	5	4.13	.595
TotalAvg_Var1_42	52	3.86	4.42	4.1699	.13490
Valid N (listwise)	52				

ภาคผนวก ฒ
ผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2
จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นผู้นำทางการศึกษาของครู

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 V2_10 V2_11 V2_12 V2_13 V2_14 V2_15 V3_16 V3_17 V3_18 V3_19 V3_2
    0 V3_21 V4_22 V4_23 V4_24 V4_25 V4_26 V4_27 V5_28 V5_29 V5_30 V5_31 V5_32 TotalAvg_V1_32
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\3Question_5Side32.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1_1	52	4.00	5.00	4.8654	.34464
V1_2	52	4.00	5.00	4.8846	.32260
V1_3	52	4.00	5.00	4.8462	.36432
V1_4	52	4.00	5.00	4.5192	.50450
V1_5	52	4.00	5.00	4.6731	.47367
V1_6	52	4.00	5.00	4.5000	.50488
V1_7	52	4.00	5.00	4.4423	.50151
V1_8	52	4.00	5.00	4.8462	.36432
V1_9	52	4.00	5.00	4.5385	.50338
V2_10	52	4.00	5.00	4.8077	.39796
V2_11	52	4.00	5.00	4.6923	.46604
V2_12	52	4.00	5.00	4.8077	.39796
V2_13	52	4.00	5.00	4.4615	.50338
V2_14	52	4.00	5.00	4.2308	.42544
V2_15	52	4.00	5.00	4.8269	.38200
V3_16	52	4.00	5.00	4.0577	.23544
V3_17	52	4.00	5.00	4.1154	.32260
V3_18	52	4.00	5.00	4.1538	.36432
V3_19	52	4.00	5.00	4.7885	.41238
V3_20	52	4.00	5.00	4.7692	.42544
V3_21	52	4.00	5.00	4.1731	.38200
V4_22	52	4.00	6.00	4.6154	.52966
V4_23	52	4.00	5.00	4.5769	.49887
V4_24	52	4.00	5.00	4.3846	.49125
V4_25	52	4.00	5.00	4.5577	.50151
V4_26	52	4.00	5.00	4.4423	.50151
V4_27	52	4.00	5.00	4.3269	.47367
V5_28	52	4.00	5.00	4.4808	.50450
V5_29	52	4.00	5.00	4.5769	.49887
V5_30	52	4.00	5.00	4.4615	.50338
V5_31	52	4.00	5.00	4.3846	.49125

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V5_32	52	4.00	5.00	4.4423	.50151
TotalAvg_V1_32	52	4.34	4.69	4.5391	.08705
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V1_1 V1_2 V1_3 V1_4 V1_5 V1_6 V1_7 V1_8 V1_9 Avg_V1
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\3Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1_1	52	4.00	5.00	4.8654	.34464
V1_2	52	4.00	5.00	4.8846	.32260
V1_3	52	4.00	5.00	4.8462	.36432
V1_4	52	4.00	5.00	4.5192	.50450
V1_5	52	4.00	5.00	4.6731	.47367
V1_6	52	4.00	5.00	4.5000	.50488
V1_7	52	4.00	5.00	4.4423	.50151
V1_8	52	4.00	5.00	4.8462	.36432
V1_9	52	4.00	5.00	4.5385	.50338
Avg_V1	52	4.33	5.00	4.6795	.15348
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V2_10 V2_11 V2_12 V2_13 V2_14 V2_15 Avg_V2
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\3Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V2_10	52	4.00	5.00	4.8077	.39796
V2_11	52	4.00	5.00	4.6923	.46604
V2_12	52	4.00	5.00	4.8077	.39796
V2_13	52	4.00	5.00	4.4615	.50338
V2_14	52	4.00	5.00	4.2308	.42544
V2_15	52	4.00	5.00	4.8269	.38200
Avg_V2	52	4.17	5.00	4.6378	.17377
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V3_16 V3_17 V3_18 V3_19 V3_20 V3_21 Avg_V3
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\3Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V3_16	52	4.00	5.00	4.0577	.23544
V3_17	52	4.00	5.00	4.1154	.32260
V3_18	52	4.00	5.00	4.1538	.36432
V3_19	52	4.00	5.00	4.7885	.41238
V3_20	52	4.00	5.00	4.7692	.42544
V3_21	52	4.00	5.00	4.1731	.38200
Avg_V3	52	4.00	4.83	4.3429	.17900
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V4_22 V4_23 V4_24 V4_25 V4_26 V4_27 Avg_V4
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\3Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V4_22	52	4.00	6.00	4.6154	.52966
V4_23	52	4.00	5.00	4.5769	.49887
V4_24	52	4.00	5.00	4.3846	.49125
V4_25	52	4.00	5.00	4.5577	.50151
V4_26	52	4.00	5.00	4.4423	.50151
V4_27	52	4.00	5.00	4.3269	.47367
Avg_V4	52	4.17	4.83	4.4840	.16913
Valid N (listwise)	52				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=V5_28 V5_29 V5_30 V5_31 V5_32 Avg_V5
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

```
[DataSet1] C:\Data_SPSS\2Kunna_5Side32\3Question_5Side32.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V5_28	52	4.00	5.00	4.4808	.50450
V5_29	52	4.00	5.00	4.5769	.49887
V5_30	52	4.00	5.00	4.4615	.50338
V5_31	52	4.00	5.00	4.3846	.49125
V5_32	52	4.00	5.00	4.4423	.50151
Avg_V5	52	4.20	4.80	4.4692	.19757
Valid N (listwise)	52				

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล : นายจีระยุทธ พุทธรักษาพิทักษ์
วัน เดือน ปีเกิด : วันเสาร์ที่ 8 เมษายน พ.ศ. 2515
ชาติภูมิ : ชัยภูมิ
ที่อยู่ปัจจุบัน : 68 หมู่ที่ 12 บ้านหัวนา ตำบลจระเข้ อำเภอหนองเรือ
จังหวัดขอนแก่น 40240
: E-mail : rongjeera@hotmail.com
Tel Mobile : 08 0165 9989
ID Line : My0801659989

การศึกษา

พ.ศ. 2540 : ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ
วิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น

พ.ศ 2542 : ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

พ.ศ. 2551 : ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยบริหารธุรกิจบัณฑิต จังหวัดขอนแก่น

พ.ศ. 2567 : ปริญญาเอก ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

หน้าที่การงานปัจจุบัน : ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนหนองเรือวิทยา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น