

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพระนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุष्ฎิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤศจิกายน 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพระนคร

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัย เป็นผู้จุดประกายแนวคิดในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

ขอขอบพระคุณ ครูใหญ่วิเชียร ไชยบัง คณะครูโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ทั้ง 57 โรงเรียน ที่ให้ความกรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้วิจัย ในการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

ขอบคุณ พี่น้องนิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 14 ที่มีความห่วงใยและสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วง

ขอบคุณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร และคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ได้สนับสนุนอุดหนุนการทำวิจัยในครั้งนี้

เหนือสิ่งอื่นใด ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่า และคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบ และอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาครูต่อไป

ปรเมธ สมบูรณ์

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
ผู้วิจัย	ปรเมธ สมบูรณ์
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2561
คำสำคัญ	การพัฒนาภาวะผู้นำ การเทียบเคียงสมรรถนะ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน กับโรงเรียนต้นแบบ การดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา โดยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และครูของโรงเรียน จำปาลายมาศพัฒนา จำนวน 5 คน และดำเนินการจากการถอดบทเรียนของรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ มีการดำเนินการ 2 ชั้น คือ ชั้นเตรียมการ และชั้นปฏิบัติการ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน จำนวน 4 คน และโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีความหลากหลาย อาทิ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบประเมิน แบบสะท้อนตัวเอง ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา และร้อยละ

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ 1) การนำตนเอง 2) การนำทีม 3) การนำองค์กร 4) การนำชุมชนและสังคม
2. ผลการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในขั้นเตรียมการ มีการแต่งตั้งทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 4 คน วิเคราะห์ช่วงห่างของการพัฒนา พบว่า มีช่วงห่างในภาพรวม อยู่ในช่วง 2 - 5 เมื่อเทียบกับโรงเรียนต้นแบบ โดยกำหนดค่าเป้าหมายการพัฒนา อยู่ในช่วง 4 - 5 ใกล้เคียงกับโรงเรียนต้นแบบ ในขั้นปฏิบัติการ ทีมงาน ได้กำหนดแนวพัฒนา

ประกอบด้วย โครงการ 7 โครงการ โดยผู้รับผิดชอบโครงการส่วนใหญ่ ดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนที่กำหนด

3. ผลการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรลุตามตัวชี้วัดของโครงการ และส่วนใหญ่บรรลุค่าเป้าหมาย การเทียบเคียงสมรรถนะที่ตั้งไว้ และมีช่วงห่างลดลง โดยอยู่ในช่วง 1 - 2 เมื่อเทียบกับโรงเรียนต้นแบบ



Title THE LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATOR BY USING BENCHMARKING

Author Porramet Somboon

Advisor Assistant Professor Anucha Kornpuang, Ph.D.

Academic Paper Thesis Ph.D. in Educational Administration, Naresuan University, 2018

Keywords The Leadership Development, Benchmarking

ABSTRACT

This research aimed to develop leadership of school administrator by using benchmarking method under the Office of the Basic Education Commission. There were 3 steps of research methodology. 1) The study on developed ways of leadership development of school administrators. Five interviewees were a school administrators and 4 teachers of the best practice school, and analysis of lessoned learn report of schools performance that used the innovation, Jittasuksa, PBL, and PLC. 2) Developing school administrators leadership by using benchmarking method that comprised of 2 sub steps: preparation, and operation. 3) Evaluation leadership development of school administrators by using benchmarking method that related with educational personnel. The instruments used in this research were varied, such as document analysis, self-reflecting report etc.

The research found that

1. The results of study on leadership development ways of school administrators were consisted of 4 levels: Self-leading, Team leading, Organization leading, and Community and society leading.

2. The results of leadership development of school administrator found that, in the preparation phase, there were 4 persons formulated to be a benchmarking team. After that, gap analysis of processes of leadership development ways between required school and best practice school were conducted that found that leading process of best practice school higher than required school in the range of 2 - 5, and setting goal to

develop in the range of 4 - 5. In operational phase, 7 projects were set from benchmarking team. Finally, projects implementation were monitored accordance with the plan.

3. The results of the evaluation of the success of leadership development of school administrators showed that leadership development of school administrator were achieved according to project indicators with most of goal attainment. The recalibrate benchmarks were conducted, and verification of gap were reduced in the range 1 - 2 with most of goal attainment of benchmarking scale.



สารบัญ

บทที่	หน้า
1	บทนำ..... 1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1
	คำถามการวิจัย..... 5
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 5
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย..... 5
	ขอบเขตของการวิจัย..... 5
	นิยามศัพท์เฉพาะ..... 7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 11
	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ..... 11
	แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior: OB)..... 37
	แนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ..... 42
	แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC)..... 62
	การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม..... 67
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 73
	การกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา..... 78
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 79
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา... 80
	ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียง สมรรถนะ..... 82
	ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ..... 85

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	91
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา...	91
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาระบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	102
ตอนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	135
5 บทสรุป.....	147
สรุปผลการวิจัย.....	148
อภิปรายผลการวิจัย.....	152
ข้อเสนอแนะ.....	162
บรรณานุกรม.....	163
ภาคผนวก.....	168
ประวัติผู้วิจัย.....	198

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการวางแผนและเตรียมการ.....	49
2 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ...	51
3 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการการบูรณาการ.....	55
5 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ.....	56
6 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการสนับสนุนเพื่อผลที่เป็นเลิศ.....	58
7 แสดงเปรียบเทียบกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ กับกระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สู่การกำหนดขั้นตอนการวิจัย.....	71
8 แสดงระดับผลการประเมินประเด็นการพัฒนา.....	83
9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม.....	88
10 แสดงผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา และจากการถอดบทเรียนของรายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC.....	92
11 แสดงผลการวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านหนองตะเคียนและโรงเรียนต้นแบบ.....	103
12 แสดงการกำหนดเป้าหมายและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	111
13 แสดงสรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	122
14 แสดงผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ.....	129
15 แสดงผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของการดำเนินโครงการ.....	135
16 แสดงผลการเปรียบเทียบซ้ำ.....	140

สารบัญญภาพ

ภาพ

หน้า

1	แสดงความสัมพันธ์ของค่านิยมหรือคุณลักษณะที่ควรยึดถือและระดับตามรูปแบบ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม.....	31
2	แสดงลักษณะของพฤติกรรมองค์การ.....	38
3	แสดงศาสตร์ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ.....	39
4	แสดงพื้นฐานการวิจัยการพัฒนากิจการและเทคนิค OD: เกี่ยวกับบุคคลกลุ่ม และประสิทธิภาพขององค์กร.....	40
5	แสดงกรอบแนวคิดสำหรับทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ.....	41
6	แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน บ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง).....	64
7	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	78
8	แสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	79

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาในปัจจุบันมีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ จะเห็นได้จากมีการปฏิรูปการศึกษา อีกทั้งหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพเท่าเทียมกับนานาชาติ ซึ่งการศึกษาไทยได้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อต้องการให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีทักษะชีวิต ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไป เพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (ราชกิจจานุเบกษา, 2542, น. 3) นอกจากนี้แล้ว ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องมุ่งพัฒนาการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพของคนทุกคน ซึ่งจะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพที่เท่าเทียมกัน ดังจะเห็นจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ให้ความสำคัญต่อการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของคนไทย โดยได้บัญญัติไว้ในมาตรา 49 กล่าวว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, น. 15) และมาตรา 80 (3) “พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ ภูมิหายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข” (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, น. 23 - 24) ดังนั้น รัฐบาลจึงต้องจัดการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียนให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

สถานศึกษามีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับ เป็นแหล่งให้ความรู้แก่ผู้เรียน อีกทั้งยังสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน สามารถสร้างให้ผู้เรียนเกิดทักษะชีวิตที่ดีในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ และสร้างสมรรถนะที่ดีกับผู้เรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาในสถานศึกษา เป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ว่าต้องการให้ผู้เรียนมีคุณภาพอย่างไร จะเห็นได้จากสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน อีกทั้งมีการหางบประมาณมาพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในการจัดซื้ออุปกรณ์การเรียนให้ผู้เรียนได้เรียน อีกทั้งนี้ยังเป็นผู้ที่อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานั้นด้วย ครูจะยอมอุทิศตน ท่วมเทกับการเรียนการสอนและการทำงานให้โรงเรียนมีชื่อเสียงนั้น ขึ้นอยู่กับความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจ การให้ขวัญกำลังใจ รวมไปถึงให้คำปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนครู เพื่อให้ครูเกิดทักษะในด้านการเรียนการสอน ดังนั้น สถานศึกษา ครู และผู้เรียนจะมีคุณภาพได้ดี ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา

อย่างไรก็ดี ผลการในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนจากหน่วยงานส่วนกลาง อาทิ ผลการทดสอบระดับชาติ (O-net) สาเหตุสำคัญ อาจเกิดมาจากคุณภาพการสอนของครู และผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ เช่น ครอบครัวย เป็นต้น โดยในส่วนของปัจจัยด้านการบริหารสถานศึกษา ก็นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ให้เกิดผลต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ดี จากการศึกษาของผู้วิจัย พบปัญหา เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ขาดประสิทธิภาพ (อุดม สิงห์โตทอง, 2550, น. 3) ซึ่งสาเหตุของผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพนั้น สามารถสรุปได้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารขาดความมั่นใจทางอารมณ์ อีกทั้งนี้ ยังขาดการไว้วางใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหรือตัดสินใจ มีการสั่งการตามต้นสังกัด 2) ผู้บริหารขาดการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน ไม่มีการสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งนี้ ยังไม่มีการกระจายงาน ไม่เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาเหล่านี้ ล้วนมีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครู ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

ดังนั้น ความสามารถต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้นำ ผู้สนับสนุน หรือผู้อำนวยการความสะดวทางการศึกษา ย่อมส่งผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเรียนการสอนของสถานศึกษาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจะส่งผลต่อการแก้ไข เปลี่ยนแปลงพัฒนาด้านการเรียนการสอนที่ดีขึ้น อีกทั้งนี้ ยังส่งผลต่อการปฏิบัติการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพ

ของผู้เรียนที่ดีขึ้นอีกด้วย (วีรยุทธ์ ชาตะกาญจน์, 2551, น. 59) อีกทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้นำที่มี คุณธรรม จริยธรรม และจิตอาสา มีความพร้อมที่จะนำการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด (สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า, 2553, น. 187)

ในปัจจุบันการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ต่างก็มีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมือนกัน คือ การพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ก่อนบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการอบรม ฟังบรรยายจากวิทยากร และฝึกปฏิบัติภาคสนามในสถานศึกษาที่กำหนด แต่การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอดีตที่ผ่านมา ยังไม่สามารถกล่าวได้ว่า เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนทั้งระบบได้ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างทางเลือกที่เป็นวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา นอกเหนือจากที่กล่าวมา และได้ พบว่า การพัฒนาผู้บริหาร ขณะปฏิบัติงาน (One The job method) โดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) วิธีศูนย์พัฒนาภายในองค์กร (In house development center) วิธีการที่ยึดสภาพจริงเป็นหลัก ให้ผู้บริหารยึดปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาปรับปรุง ความรู้ และทักษะของผู้บริหาร เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยผ่านการบริหารงานประจำ เป็นวิธีที่ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนสามารถพัฒนาได้ และเมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและวิธีการ เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นการเทียบเคียงการทำงาน หรือการบริหารงานของ องค์กรหนึ่งที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อหาช่องว่างระยะห่างขององค์กรของเรากับองค์กรที่คู่เทียบ แนวนำช่วงว่างดังกล่าว มากำหนดประเด็นในการจัดทำแผนการดำเนินการพัฒนาขององค์กร ของเราให้ดีขึ้น หรือใกล้เคียงกับองค์กรที่เราเทียบเคียง ซึ่งการเทียบเคียงสมรรถนะนั้น มีจุดเด่น คือ ทำให้เราสามารถรู้จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรของเรา และสามารถระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาได้ เมื่อได้ เทียบเคียงกับคู่เทียบเคียงที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศโดยเมื่อทำการศึกษา พบว่า การเทียบเคียง สมรรถนะมีหลายประเภท หนึ่งในนั้น คือ การเทียบเคียงสมรรถนะเชิงกระบวนการ (Process benchmarking) จึงเป็นการเทียบเคียงกระบวนการทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรหนึ่ง กับองค์กรหนึ่ง โดยเน้นการเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Pratrice) จากองค์กรอื่น ซึ่งการเทียบเคียง สมรรถนะมีกระบวนการขั้นตอนที่หลากหลายออกไป โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และ สังเคราะห์กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะจากแนวคิดของ แคมป์ (Camp, 1989) พอลล์ เจมส์

โรแบร์ (Paul James Robere, 2000) และแอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซิน (Andersen, & pettersen, 1996) ได้ขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและเตรียมการ ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนที่ 3 การบูรณาการ ขั้นตอนที่ 4 การลงมือปฏิบัติ ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล จะทำให้องค์กรของเรากับองค์กรที่เป็นคู่แข่งมีช่วงว่างห่างกันมากน้อยแค่ไหนเพียงใด

ผู้วิจัยได้ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบระดับประเทศหลายแห่ง พบว่า มีโรงเรียนที่มีรูปแบบการพัฒนาคุณภาพ ที่เป็น Best Practice ได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ที่มีปรัชญาและจุดเน้นของการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม และมีจุดมุ่งหมายในการเป็นโรงเรียนต้นแบบ มาตั้งแต่ปี 2545 โดยการนำของนายวิเชียร ไชยบัง ปัจจุบันเป็นโรงเรียนต้นแบบที่มีการใช้นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นต้นแบบการอบรมหลักสูตร True Leader คิดค้นและใช้นวัตกรรมการสร้างการเรียนรู้ให้กับครูและการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งได้แก่ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC โดยโรงเรียนที่นำนวัตกรรมไปใช้จนเกิดผลชัดเจนและเป็นรูปธรรมในระยะเวลา 1 - 2 ปี เป็นโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) จำนวน 57 โรงเรียนทั่วประเทศ มีทั้งโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส โรงเรียนมัธยมศึกษา แตกต่างกันทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นโรงเรียนแกนนำที่สามารถเป็นต้นแบบขยายผลให้กับโรงเรียนอื่นๆ เป็นจำนวนมาก โดยปัจจัยสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบได้ ต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้านำ กล้าลงมือทำ นอกจากนั้นยังมี โรงเรียน และหน่วยงานทางการศึกษา สาธารณสุข เข้ามาศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อเนื่อง

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะประยุกต์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำขณะปฏิบัติงาน (On The job Method) ด้วยวิธีการเรียนรู้ และพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานจริง จากงานประจำผสมผสานกับแนวคิดพัฒนาองค์กร (Organization development) และใช้วิธีการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นกระบวนการ (Process Benchmarking) นำกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) มาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยทำการศึกษาภาวะผู้นำผ่านการนำตนเอง นำทีม/นำกลุ่ม นำองค์กร และนำชุมชนและสังคม ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice) และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) จำนวน 57 โรงเรียน ซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้ จะช่วยทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง สามารถนำการเปลี่ยนแปลง ทีมงาน องค์กรและชุมชน เปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระบบโรงเรียน และสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับโรงเรียนอื่นๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นอย่างไร
2. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเทียบสมรรถนะ มีกระบวนการอย่างไร
3. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อพัฒนากระบวนการภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
3. เพื่อประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ได้แนวดำเนินการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยตัวผู้บริหารเอง ผ่านกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาครู การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. ได้เรียนรู้ กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะที่จะสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอื่นๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งเป็นแนวทางให้กับสถานศึกษาอื่นได้

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการศึกษาและกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เอกสารรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องจากโรงเรียนที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูของโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

แหล่งข้อมูล

1. เอกสาร จำแนก เป็น 1) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เอกสารรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC จำนวน 57 โรงเรียน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูของสถานศึกษาที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

การพัฒนากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) แบ่งออกเป็น 2 ชั้น ได้แก่ 1) ชั้นเตรียมการ 2) ชั้นปฏิบัติ ดังนี้

1. **ชั้นเตรียมการ** ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การแต่งตั้งทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 4 คน ของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน 2) การวิเคราะห์และกำหนดช่องว่างการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาครู

แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 4 คน ของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน จำแนกเป็นครู จำนวน 3 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ผลการเตรียมการพัฒนาครู จำแนกเป็น

1. ผลการแต่งตั้งทีมงาน
 2. ผลการวิเคราะห์ และกำหนดช่องว่างการพัฒนา
 3. ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา
2. **ชั้นปฏิบัติการ** ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การจัดทำแผนพัฒนา และ 2) การปฏิบัติตามแผนพัฒนา

แหล่งข้อมูล

1. ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 4 คน
2. ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม จำนวน 4 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

- ตัวแปรที่ศึกษา คือ ผลการปฏิบัติการ จำแนกเป็น 1) ผลการจัดทำแผนพัฒนา และ
- 2) ผลการนำแผนงาน/โครงการไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

แหล่งข้อมูล

1. ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม จำนวน 4 คน
2. ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครู รวมจำนวน 4 คน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูของสถานศึกษาที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 5 คน

ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ

1. ผลสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผลการปรับเทียบซ้ำ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการนำ (Leading Process) ของผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานประจำ ด้วยการประยุกต์จากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และการพัฒนาองค์กร

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ปีการศึกษา 2560

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การพัฒนากระบวนการนำของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการบริหารงานประจำในสถานศึกษา

การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการค้นหาการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากสถานศึกษาต้นแบบ (Best Practice) ด้วยการกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน การวัด ประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเองกับสถานศึกษาต้นแบบ สำหรับงานวิจัยนี้ การเทียบเคียงสมรรถนะเป็นพัฒนากระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน (Process Benchmarking) ของสถานศึกษาหนึ่ง

กับสถานศึกษาต้นแบบ โดยสังเคราะห์แนวคิดของการเทียบเคียงสมรรถนะจากนักวิชาการ 3 คน คือ แคมป์ (Camp, 1989) พอลล์เจมส์ โรเบร์ (Paul James Robere, 2000) และแอนเดอร์เซิน และเพ็ตเตอร์เซิน (Andersen and pettersen, 1996) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและเตรียมการ เป็นการตรวจสอบและระบุสิ่งที่ต้องการเทียบเคียง และศึกษาประวัติ ผลงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และดำเนินเก็บรวบรวม ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาช่วงห่างระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 การบูรณาการ เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 ที่รู้ช่วงห่าง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 4 การลงมือปฏิบัติ เป็นการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 3 จากการทำช่วงห่างที่จัด ลำดับความสำคัญ และกำหนดเป็นเป้าหมายแล้ว มาจัดทำแผนการดำเนินงาน ดำเนินการตามแผน และประเมินโดยการปรับเทียบซ้ำ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ขั้นตอนการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุมความสามารถในการพัฒนาตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำชุมชน/สังคมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสังเคราะห์และกำหนดแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา การวิเคราะห์เอกสารรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC และการสัมภาษณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องจากโรงเรียนที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูของโรงเรียน ต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

คู่เทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง โรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

การพัฒนากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการ **เทียบเคียงสมรรถนะ** หมายถึง ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุม ในการพัฒนาตนเอง การนำทีม การนำองค์กร และการนำชุมชน/สังคมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสังเคราะห์และกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และนำมา พัฒนาความสามารถของการนำของผู้บริหารสถานศึกษาตามขั้นตอนการพัฒนาที่ประยุกต์ขั้นตอน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) และขั้นตอนการเทียบเคียง สมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นปฏิบัติการ และขั้นประเมิน

ผลการเตรียมการ หมายถึง ผลการดำเนินการขั้นเตรียมการพัฒนาระดับผู้นำของผู้บริหาร โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ จำแนกเป็น 1) ผลการแต่งตั้งทีมงาน 2) ผลการวิเคราะห์ และกำหนดช่องว่างการพัฒนา และ 3) ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา

ผลการแต่งตั้งทีมงาน หมายถึง ผลการแต่งตั้งทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อทำหน้าที่ร่วมในการวิเคราะห์การเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ (Best Practice) ได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา กำหนดโครงการ กิจกรรม การตั้งเป้าหมาย การเข้าร่วมในโครงการและกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูล บันทึกข้อมูล อีกทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ กิจกรรม และปรับเทียบซ้ำ

ผลการวิเคราะห์ และกำหนดช่องว่างการพัฒนา หมายถึง ผลการกำหนดความแตกต่าง (Gap) ของกระบวนการพัฒนาระดับผู้นำระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน และผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาดตนเอง การนำทีม การนำองค์กร และการนำชุมชน/สังคม ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาดตนเอง จำแนกเป็น 1) การปรับเปลี่ยนและพัฒนาดตนเอง 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี
2. การนำทีม จำแนกเป็น 1) เป็นผู้นำวง PLC 2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
3. การนำองค์กร จำแนกเป็น 1) ปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ) 2) สร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก) 3) กำหนดโครงสร้างและวิถีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 4) ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม
4. การนำชุมชน/สังคม จำแนกเป็น 1) สื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา 2) จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี 3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ

ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา หมายถึง ผลการกำหนดค่าเป้าหมายการพัฒนา โครงการ วัตถุประสงค์ แนวทางการจัดกิจกรรม และตัวชี้วัดความสำเร็จที่สอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาระดับผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาครอบคลุมตามประเด็นการพัฒนาดตนเอง การนำทีม การนำองค์กร และการนำชุมชน/สังคม

ผลการปฏิบัติการ หมายถึง ผลการดำเนินการชั้นปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ จำแนกเป็น 1) ผลการจัดทำแผนพัฒนา และ 2) ผลการนำแผนงาน/โครงการไปปฏิบัติ

ผลการจัดทำแผนพัฒนา หมายถึง แผนพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ซึ่งประกอบด้วย โครงการจำนวน 7 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร 2) โครงการสร้างตนเองให้เป็นตัวแบบ 3) โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 4) โครงการปรับเปลี่ยนบทบาทการนำองค์กร 5) โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) 6) โครงการพัฒนาครูเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL และ 7) โครงการสื่อสาร สร้างสรรค์ การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย โดยแต่ละโครงการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แนวทางการจัดกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ และเครื่องมือการวัดและประเมินผล

ผลการนำแผนงาน/โครงการไปปฏิบัติ หมายถึง ผลการปฏิบัติตามของผู้รับผิดชอบ ทั้ง 7 โครงการ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข

ผลสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผลการประเมินความสำเร็จของโครงการพัฒนาสถานศึกษา ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านหนองตะเคียนทั้ง 7 โครงการ

ผลการเปรียบเทียบซ้ำ หมายถึง ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุมการนำทั้ง 4 ระดับ จากการร่วมกันประเมินของทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ โดยเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างก่อนการพัฒนาเทียบกับโรงเรียนต้นแบบ และหลังการพัฒนา และเปรียบเทียบหลังการพัฒนาเทียบกับโรงเรียนต้นแบบ และเทียบกับเป้าหมายการพัฒนา

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ตำบลหนองกุง อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior: OB)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ
 - 3.1 ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ
 - 3.2 ประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ
 - 3.3 ขั้นตอนการเทียบเคียงสมรรถนะ
4. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC)
5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. การกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

รัฐภาพร พิมพิชัย (2556, น. 13) ได้ให้ความหมายว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับของผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางการอยู่รอดขององค์กร และ เป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของ วิทยาลัยที่ตนที่กำหนดไว้

ฐิติพงษ์ ตีศรี (2560, น. 33) ได้ให้ความหมายว่า บุคคลที่มีการเริ่มต้นแสดงบทบาทความสามารถในการใช้กลยุทธ์ ศิลปะ สร้างอิทธิพล สร้างแรงจูงใจ เป็นศูนย์กลางรวมพลังทำให้บุคคลอื่นเกิดความวางใจ เชื่อใจ มีความมั่นใจ ให้การเคารพ ยอมรับนับถือ ให้ความร่วมมือ และสามารถช่วยเหลือ ชี้แนะ บุคคลอื่นสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบ รากฐาน แนวปฏิบัติของหน่วยงานไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีผลการพัฒนาบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จตามความต้องการของผู้นำผู้ตามและหน่วยงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, น. 181) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทและอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นศูนย์กลาง ศูนย์รวมพลังของแต่ละกลุ่มหรือหน่วยงาน

ยูคิล (Yukl, 1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้นำอาจได้มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้ความสามารถในการจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจ เพื่อใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ และมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ในทิศทางที่ถูกต้อง (do the right things)

ดูบริน (Dubrin, 1993) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความมั่นคงในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายข้างต้นที่มีการให้ความหมายที่หลากหลายเกี่ยวกับผู้นำ สามารถสรุปความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับ หรือได้รับการเลือกตั้งและแต่งตั้งจากผู้อื่น และสามารถในการใช้กลยุทธ์ ศิลปะ สร้างอิทธิพล สร้างแรงจูงใจ เป็นศูนย์กลางรวมพลังทำให้บุคคลอื่นเกิดความวางใจ เชื่อใจ มีความมั่นใจ ให้การเคารพ ยอมรับนับถือ ให้ความร่วมมือและสามารถช่วยเหลือ ชี้แนะ บุคคลอื่นสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบ รากฐาน แนวปฏิบัติของหน่วยงานไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีผลการพัฒนาบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำหรับความหมายของ ภาวะผู้นำ มีผู้ให้นิยาม/คำจำกัดความไว้นับน้อยเลยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น

พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ฉบับราชบัณฑิตยสภา (2558, น. 295) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะ บารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ของบุคคลหรือตำแหน่งที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ให้ความร่วมมือ ยินยอม โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, น. 225) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในการโน้มน้าว หรือชักจูงกลุ่มไปสู่การบรรลุเป้าหมายประสงค์

กันยา สรรพกิจโกศล (2558, น. 17) ได้ให้ความหมายว่า เป็นคุณลักษณะ และความสามารถ พฤติกรรม หรือกระบวนการของบุคคล ในการมีอิทธิพลหรือจูงใจกลุ่มบุคคล ให้เกิดความร่วมมือ สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันได้

เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557, น. 20) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถของบุคคลที่ใช้ อิทธิพล ในการโน้มน้าวจูงใจของผู้นำกับผู้ตาม หรือกับบุคคล หรือกลุ่มคน ได้ปฏิบัติตามความคิดเห็น และความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือ ในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ต้องการ

ทวีภรณ์ วรชิน (2559, น. 62) ได้ให้ความหมายว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้ อิทธิพลอำนาจ และสามารถจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการ ของตนด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์การตามที่กำหนดไว้

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, น. 14) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในการใช้ ศาสตร์ศิลป์ของบุคคลหนึ่ง ที่จะกระตุ้นและจูงใจ โน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้ กระบวนการที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฮอว์นบี้ (Hornby, 1993, p. 708) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ

ดูบริน (DuBrin, 2010, p. 198) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg, & Baron, 1997, p. 445) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อการนำสมาชิกของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

จากการศึกษา ความหมายของภาวะผู้นำ ที่นักวิชาการกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่า มีการให้ความหมาย/คำนิยามภาวะผู้นำที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันไป จึงอาจจะทำการสรุปได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรมที่แสดงถึง ความสามารถในการนำของผู้นำ และ 2) ภาวะผู้นำ จะหมายถึง กระบวนการนำ (Leading Process) ของผู้นำ ซึ่งในงานวิจัยนี้ จะมีจุดเน้นของภาวะผู้นำไปที่กระบวนการนำ (Leading Process) ของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการบริหารงานประจำในสถานศึกษา

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ จากศึกษาแนวคิด อาจจำแนกออกเป็น 2 ยุค ได้แก่ ยุคคลาสสิก และยุคร่วมสมัย (อนูชา กอนพวง, 2558) ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคคลาสสิก

ทฤษฎีในยุคคลาสสิกมีแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญอยู่ 3 แนวคิดทฤษฎี ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait leadership theories) 2) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership theories) และ 3) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership theories)

1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait leadership theories) เป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎี Great men theory เป็นทฤษฎีของ Thomas Carlyle ซึ่งค้นพบในปี 1840 มีหลักการ และความคิดความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือ born to be หรือ Heroes เป็นผู้มีความดี ฉลาดหลักแหลม มีปัญญา มีพลังกำลัง ความสามารถสูง

1.2 ทฤษฎี Traits theories เป็นทฤษฎีของ สตีวอดิลล์ และคณะ (Stogdill, et al.) ซึ่งค้นพบในปี 1974 เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่เชื่อว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จควรมี และมีการศึกษาวิจัยจำนวนมาก เช่น ความเฉลียวฉลาด ความมั่นใจในตนเอง ความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ ความสามารถในการเข้าสังคม จะเห็นได้ว่า เริ่มแรกของการพิจารณาภาวะผู้นำนั้น จะใช้การศึกษาผู้นำเป็นรายบุคคล ในแง่คุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ผู้นำนั้นมีและก่อให้เกิดความสามารถในการนำขึ้น เช่น คุณลักษณะด้านสติปัญญา ด้านสถานะทางเศรษฐกิจสังคม สภาพการเลี้ยงดูในเยาว์วัย ลำดับที่การเป็นลูกของครอบครัว เป็นต้น โดย สตีวอดิลล์ (Stogdill) ในปี 1974 ได้แบ่งองค์ประกอบของคุณลักษณะการเป็นผู้นำออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ (Capacity) ด้านผลสำเร็จ (Achievement) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ด้านสถานภาพ (Status) และด้านสถานการณ์ (Situation) แต่ก็สรุปว่า การดูเพียงคุณลักษณะการเป็นผู้นำอย่างเดียวนั้น ยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ได้ ทั้งนี้ เพราะบุคคลไม่อาจเป็นผู้นำได้เพียงแค่มียุคุณลักษณะต่างๆ ผสมอยู่ในตนเองเท่านั้น แต่นักวิชาการพยายามที่จะแยกคุณลักษณะเด่นเฉพาะบางด้านมาศึกษา ซึ่งนำมาสู่คำสรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะใดเพียงอย่างเดียวที่สามารถชี้ชัดถึงความแตกต่างระหว่างคนเป็นผู้นำ (Leaders) กับคนที่ไม่ใช่ผู้นำ(Non-leaders) ได้ชัดเจน

1.3 ทฤษฎี 7 habits ได้ค้นพบโดยสตีเฟน (Stephen R. Covey) ในปี 1989 เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่รวบรวมจากงานวิจัยของผู้ที่ประสบผลสำเร็จอย่างหลากหลาย สรุปเป็นอุปนิสัยของผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง 7 ประการ คือ อุปนิสัยที่ 1 คิดเชิงรุก (Be Proactive) อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (Begin With The End In Mind) อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน

(Put First Things First) อุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะชนะ (Think Win - Win) อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้ว จึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา (Seek First to Understand, Then To Be Understood) อุปนิสัยที่ 6 ผนึกพลังประสานความต่าง (Synergize) อุปนิสัยที่ 7 ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ (Sharpen the Saw) ใน 3 อุปนิสัยแรกจะเป็นการชนะใจตนเอง เป็นการเริ่มจากตนเอง คือ เปลี่ยนจากคนที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไปเป็นคนที่พึ่งพาตนเองหรือ "ชนะใจตนเอง" เมื่อพึ่งพาตนเองได้ถือว่ามีพื้นฐานสำหรับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ ก็จะสามารถก้าวไปสู่การ "ชนะใจผู้อื่น" ด้วยการทำงานเป็นทีมและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในอีก 3 อุปนิสัยต่อมาจะก้าวสู่การชนะใจผู้อื่น ส่วนอุปนิสัยที่ 7 จะเป็นการหล่อหลอมให้อุปนิสัยที่ 1 ถึง 6 ยังคงความสมดุลอยู่ต่อไป

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership theories) มีการศึกษาภาวะผู้นำอีกแนวคิดหนึ่งที่เน้นเรื่องพฤติกรรม (Behaviors) โดยหาว่าแบบพฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพได้ โดยมุ่งที่จะระบุลักษณะสำคัญที่แยกแยะ ระหว่างการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective leaders) กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Non-effective leaders) การศึกษาดังกล่าวพยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย 5 ทฤษฎี ดังนี้

2.1 ทฤษฎี Continuum of Leadership Behavior ค้นพบโดย แทนเนนบัม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ในปี 1973 สาระสำคัญ พัฒนาต่อยอดจากแนวคิดของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ในปี 1930 โดยแบ่งช่วงพฤติกรรมของผู้นำจากการเน้นให้ความสำคัญของผู้บังคับบัญชา หรือเผด็จการ (Boss-Centered) ไปจนถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate-Centered) จำแนกเป็น 7 ระดับ คือ 1) The leader tells คือ ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ความคิดของตัวเองเป็นสำคัญ และประกาศให้คนอื่นทราบ (Manager takes decision and announces it) 2) The leader sells คือ ผู้นำตัดสินใจแล้ว อธิบายเหตุผลการตัดสินใจให้ทีมงานเข้าใจ (Manager decides and then "Sells" his decision to the team) 3) The leader tests คือ ผู้นำนำเสนอแนวทางการตัดสินใจ และเบื้องหลังฐานคิดที่มา พร้อมทั้งเชิญชวนให้สอบถาม (Manager presents decision with background ideas for the decision and invite questions) 4) The leader consults คือ ผู้นำแนะนำข้อเสนอการตัดสินใจและเชิญชวนร่วมอภิปรายแนวทางการตัดสินใจ (Manager suggests provisional decision & invites discussion regarding the decision) 5) The leader joins คือ ผู้นำ นำเสนอสถานการณ์ของปัญหา แล้วรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ แล้วจึงตัดสินใจ (Manager presents the problem or situation, get suggestions, then decides) 6) The leader delegates คือ ผู้นำอธิบายสถานการณ์ของปัญหา ปัจจัย ตัวแปรต่างๆ

และสอบถามความเห็นและสอบถามทีมงานถึงแนวทางการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา (Manager explains the situation or problem, defines the parameters and asks team to decide on the solution) 7) The leader abdicates คือ ผู้นำอนุญาตที่ทีมงาน เพื่อพัฒนาทางเลือกและตัดสินใจ และดำเนินการตามกรอบที่ผู้นำกำหนด (Manager allows team to develop options and decide on the action, within the manager's received limit)

2.2 ทฤษฎี Michigan Leadership Studies ค้นพบโดย Michigan University ในปี 1950 ได้กำหนดแบบภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ Job Centered and Employee Centered โดยกำหนดคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผล 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งคน (Relationship-oriented behavior) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented behavior) และผู้นำมุ่งการมีส่วนร่วม (participative leadership) ที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม (team-oriented behavior)

2.3 ทฤษฎี Ohio State Leadership Studies ค้นพบโดย Ohio State University ในปี 1940 ได้กำหนดแบบภาวะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (initiating) และผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (consideration) ซึ่งแยกอิสระจากกัน โดยพัฒนาแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำที่เรียกว่า LBDQ (Leader behavior Description Questionnaire)

2.4 ทฤษฎี Managerial Grid of Leadership ค้นพบโดยเบลค มูตัน (Blake and Mouton 1964, 1991) ได้แบ่งพฤติกรรมกรนำเป็นตาราง 2 แกนๆ ละ 9x9 สเกล คือ มุ่งงาน (Concern of production) และมุ่งคน (Concern of people) มีแบบภาวะผู้นำที่สำคัญอยู่ 5 แบบ คือ (1,9) มุ่งคนสูง คือ ลูกทุ่ง (Country club) ผู้นำจะสนใจการดูแลช่วยเหลือ จัดการคน ใจอ่อนผ่อนตามความต้องการของคน โดยหวังว่าเขาจะเพิ่มพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน (9,1) มุ่งงานสูง (Produce or perish style) คือ ผู้นำมุ่งความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย จัดโครงสร้างงาน วางกฎวางแผน ควบคุมให้งานสำเร็จสอดคล้องกับทฤษฎี X (9,9) มุ่งทีมงาน (Team style) ผู้ตั้งทฤษฎีมีความเชื่อว่าผู้นำที่มุ่งคนและงานพร้อมกัน และมุ่งสร้างทีมงาน คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผล (1,1) มุ่งคน-งานต่ำ เป็นแบบเสื่อม (Impoverished style) คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งคนหรืองาน แต่จะรักษาสถานภาพของตัวเองให้อยู่รอดไปวันๆ และหลีกเลี่ยงปัญหา และไม่รับผิดชอบความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (5,5) ทางสายกลาง (middle-of-the-road) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจทั้งคนและงาน พอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลางเพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควรเป็นผู้นำที่พยายามคงสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

2.5 ทฤษฎี 3-D Management Theory ค้นพบโดย เรดดิน (Reddin) ในปี 1983 มีพื้นฐานภาวะผู้นำจากพฤติกรรมมุ่งคน (Task) และมุ่งงาน (Human) แต่นำประสิทธิผล (Effectiveness) มาคิดรวมเป็นมิติที่ 3 กลายเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและมีประสิทธิผลต่ำ ดังนี้

2.5.1 แบบผู้นำโดยทั่วไปจำแนกเป็น 4 แบบ คือ แบบ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (separated) คือ ไม่มุ่งงานหรือมุ่งคน ทำงานไปวันๆ แบบ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (dedicated) มุ่งเทให้กับงานโดยขาดความสัมพันธ์กับคน แบบ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (related) เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย และแบบ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (integrated) มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคนและมุ่งทั้งงาน

2.5.2 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบผู้นำทีม (executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมากเปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated) 2) แบบนักพัฒนา (developer) เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์เน้นการพัฒนาคน 3) แบบผู้บุญงาน (benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่เปลี่ยนมาจากผู้เสียสละ (dedicated) มีความมั่นใจในตนเองสูงมากมีทักษะในการสั่งการ วินิจฉัยสั่งการ 4) แบบผู้คุมกฎ (bureaucrat) เป็นผู้นำแบบเจ้าขุนมูลนาย ทำงานตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ พยายามประคับประคององค์การให้มีความราบรื่นเรียบร้อยไม่เกิดปัญหา แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องใหม่ๆ

2.5.3 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบผู้หนีงาน (deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากผู้นำแบบแยกตัว ขาดความสนใจทั้งคนและงานมักหนีงานหรือขาดความสนใจของผู้อื่น 2) แบบผู้เผด็จการ (autocrat) เป็นผู้นำที่เอาแต่ใจตัวเอง ไม่มีสัมพันธภาพกับลูกน้อง 3) แบบผู้ใจบุญ (missionary) เปลี่ยนแปลงมาจากผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (related) มีประสิทธิผลต่ำเพราะเป็นคนใจดี เห็นอกเห็นใจลูกน้อง มีความเมตตาเหมือนพ่อพระไม่สนใจผลสำเร็จของงาน เกรงใจลูกน้อง 4) แบบผู้ประนีประนอม (compromiser) เป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำเพราะไม่กล้าตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ส่วนใหญ่จะจัดพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 มิติใหญ่ๆ ได้แก่ มิติด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) ซึ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นภารกิจขององค์การ กับมิติด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน โดยมิติด้านกิจสัมพันธ์ยังครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดรูปแบบองค์การ การทำรายละเอียดเกี่ยวกับงาน และการมอบหมายงานให้ทำ ตลอดจนการระบุถึงวิธีทำงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จ ส่วนมิติด้านมิตรสัมพันธ์ครอบคลุมถึงสภาพความต้องการทางสังคม

และอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับ และความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีเกียรติศักดิ์ศรี รวมทั้งความรู้สึกพึงพอใจต่องาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership theories)

จากการศึกษาการเป็นผู้นำด้วยคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาเรื่อง “สถานการณ์ (Situation)” ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งนำมาสู่แนวคิด “ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership)” ขึ้นมีสมมุติฐานความเชื่อที่ว่า “ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องใช้แบบหรือสไตล์ของผู้นำที่แตกต่างกัน” โดยความพยายามที่จะชี้ชัดให้ได้ว่า “บริบทที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่ทำให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ” แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะมองข้ามคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำ แต่ให้ความสำคัญของสถานการณ์ทางสังคมมากกว่าโดยมีผลงานวิจัยเชื่อว่า บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Follower) ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสภาวะแวดล้อมนั้น นักวิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำ ประกอบด้วย

3.1 ทฤษฎี Contingency Theory of Leadership ค้นพบโดย เฟรียดเลอร์ (Fiedler) ในปี 1964 มีแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน สถานการณ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ซึ่งมีเครื่องมือ คือ LPC-Test แต่มีจุดต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ที่เชื่อว่า รูปแบบการนำของผู้นำจะตายตัว ผู้นำต้องไปอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับแบบการนำของตนเอง โดยข้อสรุปออกมา คือ ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมกับสถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งที่ตรงกันข้ามกัน ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ส่วนผู้นำที่มุ่งคนจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่สุดโต่ง มีบวกบ้าง ลบบ้าง สลับกันไป

3.2 ทฤษฎี Path-Goal Theory ค้นพบโดย เฮาส์ (House) ในปี 1971 มีการพัฒนามาจากทฤษฎี Expectancy Theory มีแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ directive, supportive, participative, achievement-oriented สถานการณ์ คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยเกี่ยวกับลูกน้อง การใช้ทฤษฎี เป็นดังนี้

3.2.1 ผู้นำแบบ directive เน้นสั่งการให้งานสำเร็จ ถูกต้อง เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ด้านโครงสร้างของงานที่ไม่เป็นระบบระเบียบ และคนที่ขาดความรู้และประสบการณ์

3.2.2 ผู้นำแบบ supportive เน้นความสัมพันธ์ ตอบสนองความต้องการของลูกน้อง และเหมาะสมสำหรับงานที่เร่งด่วน

3.2.3 ผู้นำแบบ participative เน้นสั่งการมีส่วนร่วมของลูกน้องร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือกับทีมงานก่อนการตัดสินใจ เหมาะสำหรับลูกน้องที่มีประสบการณ์และงานที่ซับซ้อนและท้าทาย

3.2.4 ผู้นำแบบ achievement-oriented เน้นกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และความคาดหวังสูง สำหรับทีมงาน และเชื่อมั่นในความสามารถของทีม เหมาะสำหรับทีมงานที่มีความสามารถแต่เป้าหมายของงานไม่น่าสนใจและไม่ท้าทาย

3.3 ทฤษฎี Hersey and Blanchard's Model of Situational Leadership ค้นพบโดย เฮอเชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ในปี 1969 มีแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ เป็นพื้นฐาน คือ มุ่งคนและมุ่งงาน แต่พัฒนาเป็น 4 แบบ คือ Telling, Selling, Participating, Delegating ส่วนสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตาม (Readiness' follower) โดยความพร้อมพิจารณาจากความสามารถ (ability) และความเต็มใจ (willingness) หากคนไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจผู้นำจะใช้การ Telling คือ สั่งการบอกให้ทำ หากคนไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจผู้นำจะใช้การ selling คือ การช่วยเหลือ สนับสนุน สอนงาน หากคนมีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจผู้นำจะใช้การ Participating คือ ให้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นผู้รับผิดชอบงาน หรือร่วมทีมงาน หากคนมีความสามารถ และเต็มใจผู้นำจะใช้การ delegating คือ มอบหมายงานให้ทำ และเชื่อมั่นความสามารถของทีมว่าจะทำงานประสบผลสำเร็จ

3.4 ทฤษฎี The Normative Leadership Model ค้นพบโดย (Vroom and Yetton) ในปี 1973 เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นการตัดสินใจของผู้นำ มีแบบการตัดสินใจ 3 แบบ คือ Autocratic, Consultative, Group และมีสถานการณ์เป็นคำถามที่ผู้นำต้องถามตนเองอยู่ 8 คำถาม คือ 1) QR “คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร?” 2) CR “การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจ มีความสำคัญอย่างไร?” 3) LI “ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่?” 4) ST “ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่?” 5) CP “ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ?” 6) GC “ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหาหรือไม่?” 7) CO “มีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแนวทางแก้ไขปัญหาหรือไม่?” 8) SI “ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่?” Access: or the organization as a whole?

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะอธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่นนี้ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์นั้น ควรจะมีทักษะอะไรบ้างจึงจะเกิดประสิทธิผล

ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย

ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary leadership theories) แนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยนั้น มีฐานคิดสำคัญ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะสามารถประยุกต์หลอมรวมคุณลักษณะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ไว้ในตัวเองได้ ประกอบด้วย ทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎี Transactional Leadership ค้นพบโดย แบลส (Bass) ในปี 1985 ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำ คือ เป็นผู้กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้อย่างบรรลุผล ผู้บริหารทราบว่า ผู้ตามมีความต้องการอย่างไร ผู้บริหารจะบ่งชี้ว่าผู้ตามจะบรรลุเป้าหมายความต้องการได้ต่อเมื่อปฏิบัติตามบทบาทที่ผู้บริหารกำหนดไว้ ผู้บริหารคำนึงถึงการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงาน ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุผลตามกำหนด แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติ และให้รางวัล (contingent reward) ผู้นำแบบนี้ จะใช้การให้รางวัลเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับบทบาทในการทำงาน และปฏิบัติตามเพื่อจะได้รางวัลตามที่ผู้นำสัญญาว่าจะให้ พร้อมกับให้ความภาคภูมิใจในผลงานนั้น จะเป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าในผลงานนั้น และจะทำต่อไปแม้ว่าจะไม่มีรางวัลก็ตาม

1.2 ผู้นำแบบมีข้อยกเว้นหรือสนับสนุนตามสถานการณ์ (management by exception or contingent aversive reinforcement) ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งเป็นการให้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารแบบวางเฉยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไข

1.2.2 ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม จะเข้าแทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐาน เข้าทำนองที่ว่า “ถ้ามันยังไม่พัง ก็ไม่ต้องซ่อมกัน (If it aren't broke, don't fix it)”

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของที่มีค่าตามต้องการ โดยมีเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยน คือ ผู้ตามต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลง แล้วผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นการดำเนินงานที่มีความราบรื่น และมี

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์กร ให้บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางกรบริหาร (Management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงมักไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันมากนัก จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมของความเป็น “ผู้บริหาร” มากกว่าความเป็น “ผู้นำ”

2. ทฤษฎี Transformational Leadership ค้นพบโดย เบรินส์ (Burns) ในปี 1978 Update by Bass ในปี 1985 เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรรวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายมีองค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 ส่วน คือ 2.1) Idealized Influence/Charisma ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องหา สามารถวางเป้าหมาย เพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา มีความสามารถในการแก้ปัญหาการขัดแย้งอย่างเป็นธรรมชาติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา โน้มน้าวผู้อื่น และมีการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างที่ดี และมีความเป็นมิตรกับผู้อื่น 2.2) Inspiration Intellectual Stimulation จะเน้นการมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถ ซึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัวต่อตัว จะทำให้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา 2.3) Individualized Consideration เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้ความคิดเพื่อป้องกันปัญหา มากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจในการใช้ความคิดเชิงการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความ และการประเมินผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อจะให้บรรลุการทำภารกิจประจำวัน เช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ต่อสถานศึกษา อันจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงานผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่าความเป็นผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน

3. ทฤษฎี Superleadership ค้นพบโดย แมนซ์ และซิมส์ (Manz, & Sims) ในปี 1989 เป็นภาวะผู้นำชั้นยอด เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยเป็นสภาพการณ์ที่ผู้นำ นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ (Leading Others to Lead Themselves) โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนและแนะนำ (Coach) ให้ลูกน้องเกิดการพัฒนารอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตน จนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเอง ผู้นำชั้นยอดจะใช้วิธี บันดาลใจผู้อื่น (inspiration) ให้เขาสนใจตนเอง และเมื่อเขาสามารถนำตนเองได้ (self-directing) คนเหล่านี้แทบจะไม่มีความต้องการได้รับการควบคุมจากภายนอก (external control)

แต่อย่างไรแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำชั้นยอด กำหนดให้ผู้นำต้อง มีความกล้าเสี่ยงกับคน จะต้องเชื่อว่า ถ้าเปิดโอกาสให้เขานำตนเองแล้ว (self-directing) คนก็จะพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพสูงสุดที่เขาจะมีและจะทำงานนั้นด้วยตัวเองอย่างได้ผลดีสูงสุดเช่นเดียวกัน

กุญแจที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำชั้นยอด คือ การมี “ความสามารถในการสอน และให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง” (right thought pattern) แก่สมาชิกแมนซ์ และซิมส์ ได้แนะนำวิธีการเฉพาะที่ใช้ในการสร้างหรือเปลี่ยนกรอบความคิดในแนวทางที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) การไม่มีสมมุติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลาย (No destructive beliefs and assumption) 2) พูดในเชิงบวกเกี่ยวกับตนเอง (positive self-talk) และ 3) มีวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผล (Visualization of effective performance)

ผู้นำและบุคคลทั่วไปสามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้ด้วยตนเอง โดยการเสริมสร้างเจตคติและพฤติกรรมของตนเอง ประกอบด้วย 1) ค้นหาให้พบและหาทางปรับปรุงสมมุติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลายที่ตนมี (Identification and replacement of destructive beliefs and assumption) โดยการค้นหาจุดอ่อนความคิดเชิงลบของตนแล้วทดแทนที่ด้วยมุมมองและทัศนคติใหม่ที่เป็นแง่บวก 2) ใช้วิธีการพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับตนเอง (positive and constructive self-talk) ความคิดด้านลบสามารถเปลี่ยน เป็นด้านบวกได้ 3) สร้างความสามารถในการมองเห็นวิธีต่างๆ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Visualization of methods for effective performance)

ดังนั้น ผู้นำจึงควรสร้างจินตนาการไม่ละความพยายามในการค้นหาวิธีใหม่ๆ ที่ท้าทาย สร้างทางเลือกในการทำงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นหลายทาง สร้างมุมมองที่ตรงกับความเป็นจริง

จะช่วยให้บุคคลนั้นเกิดความมั่นใจในขีดความสามารถและควมมีประสิทธิผลของตน นอกจากนี้
ควร 1) การพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เกิดเจตคติเชิงบวก 2) ทำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายการปฏิบัติการ
ส่วนบุคคล 3) ส่งเสริมการการวิพากษ์และให้ผลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และ 4) ส่งเสริม
สมาชิกของกลุ่มให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่น

โดยสรุป ผู้นำชั้นยอด จะช่วยสร้างเงื่อนไขให้กับสมาชิกที่มงานของตนให้สามารถ
ทำงาน ได้สำเร็จโดยปราศจากผู้นำดูแล ด้วยการส่งเสริมให้คนพัฒนาตนเองเองให้เป็น ผู้นำของ
ตนเอง ดังนั้น การบรรลุเป้าหมาย คือ การสร้างผู้นำขึ้นมาเป็นทีมงาน ที่มีวิธีการบริหารจัดการแบบ
“การบริหารตนเอง” (self-management) หรือการนำตนเอง (self-directing) ให้มากยิ่งขึ้น

4. ทฤษฎี Instructional Leadership ค้นพบโดย ฟิลลิป ฮอลลิงเจอร์ (Phillip Hallinger)
ในปี 1985 เป็นภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ที่เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้
ตามแนวคิดของ ฟิลลิป ฮอลลิงเจอร์ (Phillip Hallinger) ในปี 1985 ศึกษารูปแบบชื่อ PIMRS Model
of Instructional Leadership ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 มิติ 1) การระบุนิยามพันธกิจ
ของโรงเรียน (defining the school's mission) ประกอบด้วย การวางกรอบเป้าหมายของโรงเรียน
และการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน (Framing the School's Goals, Communicating the
School's Goals) 2) การจัดการโปรแกรม/หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน (managing the instructional
Program) ประกอบด้วย การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ การประสานงาน
หลักสูตร และการกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน (Supervising and Evaluating Instruction,
Coordinating the Curriculum, Monitoring Student Progress) 3) การส่งเสริมบรรยากาศวิชาการ
เชิงบวก (promoting a positive school learning climate) ประกอบด้วย การควบคุมเวลาในการจัด
การเรียนการสอน การปรากฏตัวให้เป็นที่พบเห็นอยู่เสมอ การสร้างแรงจูงใจให้กับครูส่งเสริม
พัฒนาความเป็นมืออาชีพให้กับครูและการสร้างแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้ (Protecting Instructional
Time, Promoting Professional Development, Maintaining High Visibility, Providing Incentives for
Teachers, Developing High Expectations and Standards, Providing Incentives for Learning)

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ จึงเป็นสภาพการณ์ที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและ
สนับสนุนการดำเนินการ เปลี่ยนแปลง และพัฒนางานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนของ
สถานศึกษา และการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เรียน โดยผู้นำสนใจใฝ่เรียนรู้ขอบข่ายของงานวิชาการ
ทั้งที่เป็นแนวคิด หลักการ เทคนิควิธี และการบริหารจัดการ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย
นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนให้บุคลากรมีแนวทางการปฏิบัติเป็นแนวทาง
เดียวกัน เร่งรัดการดำเนินการ และนิเทศติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนา

วิชาชีพของบุคลากรและสนับสนุน การสร้างระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสร้างคุณภาพภายในสถานศึกษา

5. ทฤษฎี Servant leadership ค้นพบโดย โรเบิร์ต เคย์ กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) ในปี 1970 ซึ่งเป็นภาวะผู้นำใฝ่บริการ ที่เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย จะมุ่งประเด็นที่ผู้ตามมากกว่าและให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเป็นความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไขอีกทั้งผู้นำใฝ่บริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการให้กำเนิดผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวภาวะผู้นำใฝ่บริการตามแนวคิดของ โรเบิร์ต เคย์ กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf, 1970) ประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ คือ 1) การฟัง (listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำ คือ ทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใฝ่บริการจะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่ม และทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจน อีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไต่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำใฝ่บริการที่ดี 2) การมีความรู้สึกร่วม (empathy) ผู้นำใฝ่บริการจะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้ 3) การเยียวยารักษา (healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกซักระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์แต่ผู้นำใฝ่บริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น 4) การตระหนักรู้ (awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไป และการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำใฝ่บริการแข็งแกร่งการตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอยใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้าผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัว และถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผลเขาไม่ต้องการสิ่งปลอยใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้ 5) การโน้มน้าวใจ (persuasion) ผู้นำใฝ่บริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่ง ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์การ มุ่งที่การทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิม และภาวะผู้นำใฝ่บริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำใฝ่บริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่ม อย่างมีประสิทธิภาพ 6) การสร้างกระบวนทัศน์ (conceptualization) ผู้นำใฝ่บริการจะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็น

กระบวนการเป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน สำหรับผู้บริหารจัดการคุณลักษณะนี้ ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝนแต่สำหรับผู้มาแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดวันต่อวัน 7) การมองการณ์ไกล (foresight) การมองการณ์ไกล จะช่วยให้ผู้นำเฝ้บริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำแต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ 8) การรับผิดชอบดูแล (stewardship) บล็อก (Block) ในปี 1993 ได้ให้คำนิยามของคำว่า stewardship ไว้ว่าเป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้เสนอทัศนะว่า องค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุดคณะกรรมการ และผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแลที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่นรวมถึงการใช้ความเปิดเผยจริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (commitment to the growth of people) ผู้นำเฝ้บริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ผู้นำเฝ้บริการ จึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคน และทุกๆ คนในองค์การ ผู้นำเฝ้บริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน 10) การสร้างชุมชน (building community) ความสำนึกการสร้างกลุ่มของผู้นำเฝ้บริการได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์การขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วยการตระหนักนี้ จึงเป็นเหตุให้ผู้นำเฝ้บริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การ โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์การอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำเฝ้บริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

แนวคิดความเป็นผู้นำผู้รับใช้ (Servant Leadership) นั้น มีผู้ที่เข้าใจคลาดเคลื่อนกันไปพอสมควร อาจด้วยคำว่า “ผู้รับใช้” ถูกตีความว่า ผู้นำต้องสามารถรับใช้ทำงานให้ทุกคนได้ ช่วยทำแทนทุกคนได้ แต่แท้จริงแล้วไม่ใช่ เพราะการรับใช้ คือ “การดูแลเพื่อนร่วมงานให้เพื่อนเขาได้เติบโตและพัฒนาตนเองขึ้นมาได้ สนับสนุนให้เขาได้พบศักยภาพและความสามารถที่แท้จริงของตนเอง จากประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนาจิตใจ” “แตกต่างกันอย่างมากกับการช่วยทำงานแทนเขา ด้วยทักษะของเราที่ดีกว่า เพราะเขาจะพลาดโอกาสเรียนรู้และเติบโตจากการทำเอง สูญเสียการโค้ชสอนงาน และขาดการเสริมศักยภาพจากเราไป” อย่างไรก็ตาม มีผู้วิจารณ์ไม่น้อยว่า Servant leadership

เป็นผู้นำแห่งอุดมการณ์ที่ทำงานเพื่อส่วนรวม ซึ่งอาจจะไม่ถูกกับจริตของผู้นำที่ต้องการสนองความทะเยอทะยานของตนเอง จึงทำได้ยากหากต้องฝืนทำ และสร้างทำได้ยาก หากไม่จริงใจทำ

6. ทฤษฎี Collective leadership ค้นพบโดย เคลลลอกก์ (W.K. Kellogg) ในปี 2001 ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย โดยในทางทฤษฎี ถือว่าการนำรวมหมู่เป็นส่วนหนึ่งของระบบประชาธิปไตยของประชาชนในประเทศสังคมนิยม ที่มีการรับฟังเสียงจากประชาชนข้างล่างสะท้อนขึ้นมาตามลำดับ และหมู่คณะผู้นำวางนโยบายตัดสินใจร่วมกัน COLLECTIVE LEADERSHIP ได้ถูกนำมาใช้ในความหมายใหม่ โดยเฉพาะในงานพัฒนาองค์กรและงานพัฒนาชุมชนในหลายประเทศที่สมาชิกเน้นเรื่องการทำอย่างที่เป็นประชาธิปไตยที่ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มากกว่าการนำโดยคนๆ เดียว บางครั้งใช้คำว่า SHARE LEADERSHIP หรือใช้คำ อื่นๆ เช่น CO-MANAGEMENT, TEAM SYNERGY, GROUP MIND, CO-INTELLIGENCE

ความหมายของคำว่า COLLECTIVE LEADERSHIP ที่คนนอกประเทศสังคมนิยมใช้กัน ออกจะหลวมๆ และแล้วแต่ต่างกลุ่มต่างคนต่างตีความ แนวคิดส่วนที่คล้ายๆ กัน คือ ประชาชนในกลุ่มองค์กร ชุมชน ควรจะได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการอภิปราย ออกความเห็น ตัดสินใจในเรื่องที่เป็นกิจกรรมของส่วนรวม มีผลกระทบต่อส่วนรวมมากขึ้น ทั้งเพื่อให้ส่วนรวมจะได้แนวคิดที่ดีของปัญญาแบบรวมหมู่ (COLLECTIVE INTELLIGENCE) และเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ลงมือทำงานอย่างมีจิตสำนึก เอาการเอางาน ทำให้การทำงานเพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม องค์กรชุมชน มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ในปี 2001 เคลลลอกก์ (Kellogg) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบรวมหมู่มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) รู้จักชุมชน (Know Community) 2) สร้างความเข้มแข็งของทีม (Build a Strong Team) 3) พัฒนาเพื่อนร่วมทีมรายคน (Develop the Individual) และ 4) สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the Change) ในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) สร้างความไว้วางใจ (Build Trust) 2) สร้างจุดมุ่งหมายและแผนกลยุทธ์ร่วม (Co-Construct Purpose and Strategic Plan) 3) ร่วมกันปฏิบัติ (Act Together) และ 4) สร้างให้เป็นวิถีระดับลึกและต่อเนื่อง (Deepen, Sustain and Make the Work a Way of Life)

กลุ่มจิตตปัญญาวิถี ที่ใช้หลักจิตตปัญญาศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำร่วม (Collective Leadership) เชื่อว่า พื้นฐานของมนุษย์ทุกคนเท่าเทียมกันการเปลี่ยนแปลง วิวัฒนาการหรือชีวิตด้านในก็ไม่เพียงเป็นเส้นทางระดับปัจเจกบุคคล แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งแผน เป็นการเรียนรู้ที่ดำเนินไปพร้อมกันทั้งกลุ่มทั้งชุมชน ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตใจ จะละเลยกัลยาณมิตรหรือขาดเพื่อนผู้สนับสนุนไปไม่ได้เลย ความเป็นผู้นำร่วมจึงเป็นสภาวะผู้นำที่ทุกคนให้ความเป็นผู้นำแก่กลุ่ม ด้วยคุณภาพและคุณลักษณะของเราที่หลากหลายต่างกัน มิใช่

ผู้นำร่วมด้วยการรอดัดตัดสินใจพร้อมๆ กัน ทำอะไรเหมือนๆ กัน หรือรอเห็นชอบตรงกัน เราเห็นชัดเจนว่าคุณภาพของการทำงานที่เกิดขึ้นจากการร่วมมือกันแตกต่างชัดเจนจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด เป็นผลร่วมที่มากกว่าผลรวมของจำนวนคน

7. ทฤษฎี Quantum leadership ภาวะผู้นำแบบควอนตัม ยังไม่อาจเรียกอย่างชัดเจนได้ว่าเป็นทฤษฎีทางภาวะผู้นำอย่างสมบูรณ์ แต่ยังอยู่ในระดับของแนวคิดที่กำลังอยู่ระหว่างการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่องและกว้างขวาง โดยเฉพาะมุ่งที่จะประยุกต์ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่แล้วในแง่มุมมองใหม่เพื่อใช้ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงของส่วนรวมและสังคมได้มากขึ้น

ภาวะผู้นำแบบควอนตัมเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ที่ปรับปรุงและพัฒนาโดยยึดหลักการอุปมา แนวคิดภาวะผู้นำด้วยหลักวิชาควอนตัมฟิสิกส์ ที่มีมุมมองปัจเจกภายในและภายนอกองค์การที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน แต่มีความสัมพันธ์แบบองค์รวม ปรับเปลี่ยนแนวคิดจากภาวะผู้นำแบบปัจเจกบุคคล ไปเป็นภาวะผู้นำแบบที่เป็นกลุ่มก้อนของบุคคล ทั้งชุมชนหรือภาวะผู้นำแบบยึดชุมชนเป็นฐาน เพื่อให้ทรงพลังในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้มากยิ่งขึ้น

ผู้นำจะเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritual Quotient) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านในของตนเอง มุ่งศึกษาให้เกิดรู้จักและเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง และให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้อื่น พร้อมที่จะรับฟัง ช่วยเหลือรับใช้ผู้อื่น สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมั่นและใช้ความสามารถของคนในองค์การในการร่วมพลังร่วมมือกันแก้ไขปัญหา และพัฒนางานได้อย่างสร้างสรรค์

เครื่องมือ 7 ประการ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ของผู้นำแบบควอนตัม (The Seven Drivers of Quantum Leadership)

“ภาวะผู้นำที่ยึดชุมชนเป็นฐาน หรือ Community-based leadership” ซึ่งแบ่งเป็นกลยุทธ์

2 ด้าน คือ

1. ด้านการปรับเปลี่ยนชุมชน (Transforming the Community) ซึ่งประกอบด้วย

3 กลยุทธ์ ได้แก่

1.1 สร้างสัมพันธภาพที่เข้มแข็งของชุมชน (Build Strong Community Relationships)

1.2 สร้างโอกาสให้ชุมชนได้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Open the Space for Community Initiative)

1.3 ค้นหาจุดแข็งของชุมชน (Find the Deep Sources of Strength)

2. ด้านการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของชุมชน (Transforming the Community's Environment) ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

2.1 สามารถเผชิญพายุได้โดยไม่หักโค่น (Face the Wind and Bend without Breaking)

2.2 ยื่นมือออกไปสร้างสายสัมพันธ์กับภายนอก (Stretch and Build the Relationships Outward)

2.3 กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีวัตถุประสงค์ (Encourage Purposeful Learning)

2.4 นำอนาคตสู่ปัจจุบัน (Bring the Future into Present)

เนื่องจากแนวคิดในเรื่องนี้ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นที่จำเป็นต้องแสวงหาความชัดเจนในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมาก จำเป็นต้องมีนักวิชาการและนักวิจัยช่วยศึกษา วิจัยค้นคว้าอีกมาก เทคนิคหนึ่งที่นักวิจัยมักใช้ในการศึกษา และทำความเข้าใจต่อความเป็นผู้นำแบบควันตัมของชุมชน ที่ได้ผลดี ก็คือ เทคนิควิธีวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เพื่อช่วยค้นหาหลักการที่เป็นกรอบความคิด ค่านิยม พฤติกรรมและกลยุทธ์ที่เหมาะสมของภาวะผู้นำแบบควันตัม ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างประโยชน์และสร้างสิ่งที่ตั้งงามต่อส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคม (Social Change Model of Leadership: SCML หรือ The 7C's Model)

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคม (ณัฐ ซาคำมูล, 2556) เป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมในยุคปฏิรูป และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก โดยการนำแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Model of Leadership หรือ SCML) มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทสังคมไทย โดยรองศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ กิनावงศ์ เป็นผู้บัญญัติศัพท์นี้ขึ้นว่า “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคม” และใช้ในงานวิจัยนี้ มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ 1) คุณลักษณะที่ควรยึดถือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) พุทธธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะที่ควรยึดถือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะที่ควรยึดถือสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่บ่งบอกถึงภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคม เป็นเรื่องสำคัญแม้ในยุคของการเปลี่ยนแปลง ในสังคมแต่ก็ต้องจำเป็นและต้องได้รับการพัฒนาทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ในประเทศไทย การจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็เช่นกัน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นหัวหน้าหน่วยงานในระดับปฏิบัติที่มีปฏิสัมพันธ์

และใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น สำนักงานเขตพื้นที่ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนชุมชน และสังคมนั้นๆ ตามแนวคิดที่ว่า “ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องโดยตำแหน่งหรือโดยตัวบุคคล แต่ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอันพึงประสงค์” และมีฐานความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความร่วมมือ กระบวนการค่านิยม และการรับใช้ให้บริการ ที่ส่งผลในเชิงบวกกับผู้อื่นและสังคม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

ภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถอธิบายได้โดยง่ายเพียงแค่ว่าจากพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ความร่วมมือของกลุ่มคน หรือระหว่างกลุ่มคนในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน บนฐานของค่านิยมเหมือนกัน คือ การทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขึ้นแก่สังคม จากฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และภาวะผู้นำ คือ การทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมขึ้น ดังนั้น โครงการพัฒนาผู้นำใดๆ ที่มีฐานความเชื่อดังกล่าว จึงเน้นเรื่องค่านิยม (Values) สำคัญที่ใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

แนวคิด และฐานความเชื่อข้างต้น ประกอบกับปัญหาทางสังคมทั้งระดับท้องถิ่น และระดับโลกเกิดขึ้นมากมายและรวดเร็วต่อเนื่องทุกวัน นักวิชาการด้านภาวะผู้นำต่างเห็นถึง ความจำเป็นที่จะต้องสร้างหรือพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมขึ้นรับมือกับปัญหาดังกล่าว และยอมรับว่าโครงการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Model of Leadership หรือ SCML) ที่ได้เริ่มพัฒนาขึ้นครั้งแรกเมื่อปี 1994 ณ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส (The University of California, Los Angeles: UCLA) ประเทศสหรัฐอเมริกา ด้วยทุนสนับสนุนจากกองทุนพัฒนาผู้นำของนายดไวท์ ดี. ไอเซนฮาวร์ ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา (Dwight D. Eisenhower) และกระทรวงศึกษาของสหรัฐอเมริกา โดยประกอบด้วย ทีมงานวิจัยที่เป็นนักวิชาการด้านภาวะผู้นำชื่อดังจากหลายมหาวิทยาลัย เพื่อเสาะแสวงหาแนวทางและรูปแบบในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ที่มีความสามารถในการสร้างหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในเชิงบวก ที่มีผลกระทบด้านดีงามต่อชุมชนและสังคมโดยรวม ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Model of Leadership หรือ SCML) นั้น ถือได้ว่าเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 เพราะมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การหลอมรวมแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเข้าไปอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ที่เน้นส่งผลกระทบต่อผู้อื่นและสังคมโดยรวม

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคม มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยให้ตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองและศักยภาพที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดี ในประเด็นต่อไปนี้ 1) ด้านความรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-knowledge) ได้แก่ รู้ระดับความสามารถ (Talents) ของตน เข้าใจค่านิยมสำคัญ (Values) และความสนใจ (Interests) ที่ตนมี และพัฒนาให้เป็นศักยภาพที่สำคัญและเหมาะสมต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล เป็นต้น 2) ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ (Leadership competencies) ได้แก่ ศักยภาพการขับเคลื่อนตนเอง และผู้อื่นในการทำงานและให้บริการเพื่อส่วนรวมร่วมกัน 3) เพื่อสร้างสรรค์และช่วยเหลืออำนวยความสะดวก (Facilitate) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทางสังคมขึ้น ทั้งระดับหน่วยงานและระดับชุมชน โดยร่วมลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานหรือชุมชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีมนุษยธรรม

ด้วยเหตุที่รูปแบบ SCML ดังกล่าว เกี่ยวข้องประเด็นที่เป็นค่านิยมสำคัญ คือ การพัฒนาทักษะด้านความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) เพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขึ้นในสังคม ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับตนเอง (Individual) ระดับกลุ่ม (Group) และระดับสังคม/ชุมชน (Societal/ Community)

การใช้ค่านิยม (Value) อาจจะทำให้ความเข้าใจได้ยากกับลักษณะของคำหรือข้อความในองค์ประกอบแต่ละระดับ ดังนั้น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้ข้อความว่า “คุณลักษณะที่ควรยึดถือ” แทนคำว่า “ค่านิยม” โดยมีคุณลักษณะที่ควรยึดถือที่สำคัญ 7 ประการ ย่อด้วยอักษร C (The 7 C's Model) ประกอบด้วย

ระดับบุคคล (Individual) ประกอบด้วย คุณลักษณะที่ควรยึดถือ 3 ประการ ได้แก่ ความมีสติสัมปชัญญะ (Consciousness of Self) ความสอดคล้องภายในตน (Congruence) และความมั่นคงในพันธะสัญญา (Commitment)

ระดับกลุ่ม (Group) ประกอบด้วย คุณลักษณะที่ควรยึดถืออีก 3 ประการ ได้แก่ การสร้างพลังกลุ่มร่วม (Collaboration) การสร้างเอกภาพแห่งเป้าหมาย (Common Purpose) และการโต้แย้งเชิงตรรกะ (Controversy with Civility)

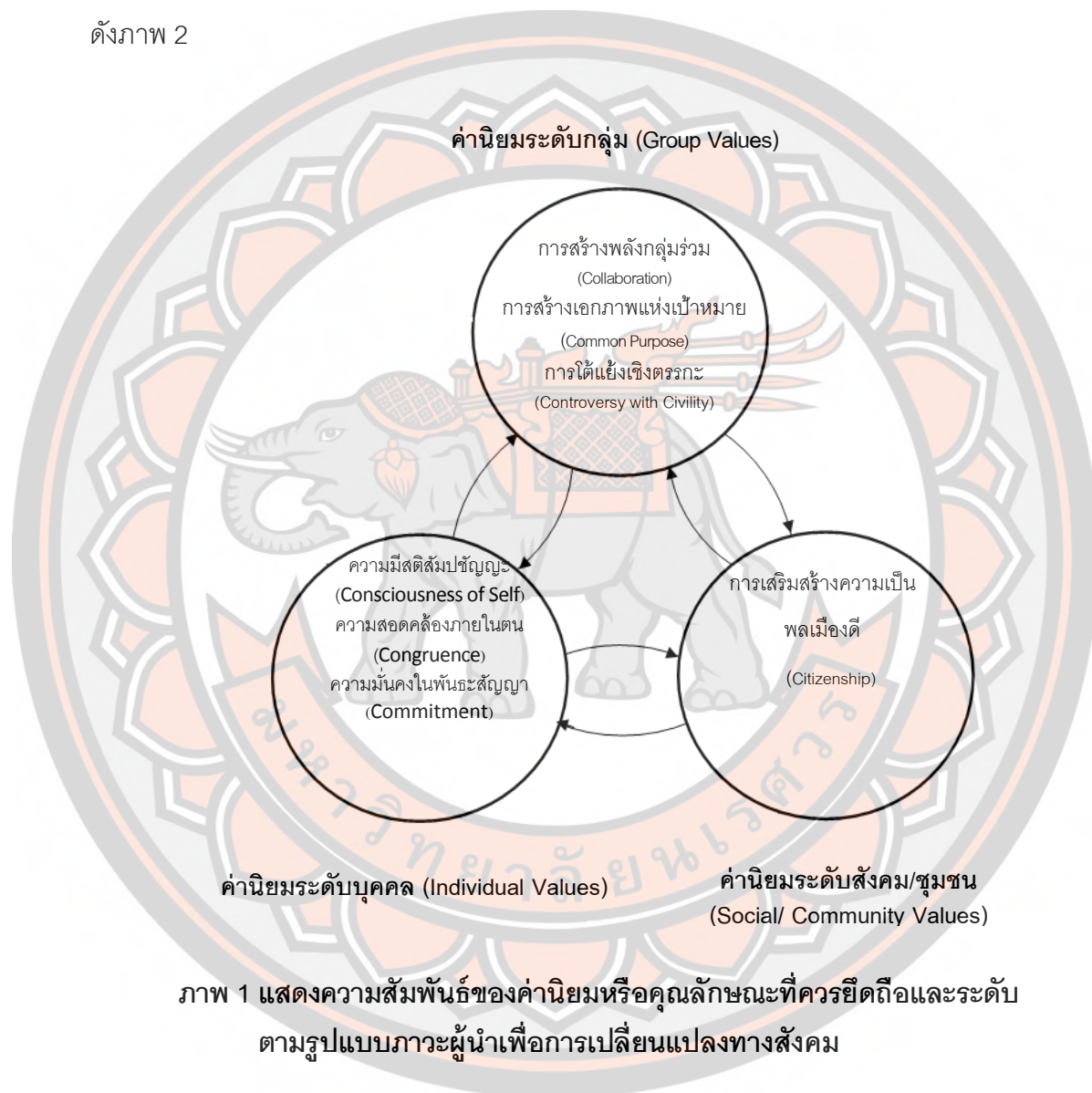
ระดับสังคม/ชุมชน (Society/ Community) ประกอบด้วย คุณลักษณะที่ควรยึดถืออีก 1 ประการ ได้แก่ การเสริมสร้างความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

สุดท้าย คือ การเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งเป็นศูนย์รวมความสำเร็จที่เกิดขึ้นตามคุณลักษณะที่ควรยึดถือทั้งเจ็ดประการ (The 7 C's model) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเปลี่ยนแปลง

คือ เป้าหมายสูงสุดที่เป็นผลรวมที่ได้มาจากภาวะผู้นำเพื่อทำให้โลกหรือสังคมดีงามต่อตนเองและผู้อื่น

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ควรยึดถือ 7 ประการ ใน 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กัน

ดังภาพ 2



ที่มา: ปรับปรุงจาก Komives, S.R., Wangner, W., & Associates, 2009, p. 55

จากคุณลักษณะที่ควรยึดถือทั้ง 7 ประการ นำไปสร้างเป็นกิจกรรมประกอบการเรียนรู้ซึ่งมีหลักควรพิจารณา ดังต่อไปนี้

1. **ภาวะผู้นำระดับบุคคล (Individual)** เราต้องการให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้พัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในเรื่องใดบ้าง

2. **ภาวะผู้นำระดับกลุ่ม (Group)** จะสร้างภาวะผู้นำการทำงานในกลุ่มแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative leadership) ได้อย่างไร โดยกิจกรรมดังกล่าวไม่เพียงแต่พัฒนาคุณลักษณะเฉพาะบุคคล แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับสังคมอีกด้วย

3. **ภาวะผู้นำระดับสังคม/ชุมชน (Society/Community)** กิจกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางใดของสังคม/ชุมชน และมีกิจกรรมชนิดใดบ้างที่มีประสิทธิผลสูงสุด ที่เป็นการเสริมแรงและสร้างพลังให้กับกลุ่มพร้อมไปกับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ส่วนบุคคลของผู้เรียนในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ SCML นี้มีจุดเน้นที่สำคัญ คือ การมองภาวะผู้นำในลักษณะของกระบวนการ (Process) ที่มีการกระทำแบบร่วมมือของกลุ่มและใช้อำนาจร่วมของกลุ่มเป็นหลักในการทำงาน แทนที่แนวคิดเก่าที่ยึดภาวะผู้นำอยู่ที่ตัวบุคคลโดยตำแหน่ง (Position) และใช้อำนาจ (Authority) ในการควบคุมสั่งการ (Command and Control) แต่รูปแบบ SCML จะใช้ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ของกลุ่มไปเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรายบุคคล มีการสร้างสภาวะทางอารมณ์เพื่อให้เกิดความยึดมั่น ผูกพันขึ้นด้วยค่านิยมต่างๆ เช่น ความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice) การกระทำสิ่งดีงามเพื่อผู้อื่นและสังคม โดยเฉพาะค่านิยมทางสังคมหรือคุณลักษณะที่ควรยึดถือตามแนวคิด The 7 C's Model เน้นการปฏิบัติ ในการพัฒนาเพื่อให้

เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับตนเอง (Self-awareness) อย่างชัดเจน เน้นเทคนิคการสร้างใจไว้วางใจ (Trust) พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล สร้างจิตสำนึกของการเป็นผู้รับใช้ผู้อื่น (Serve others) อย่างชัดเจน พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มโดยยึดหลักให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดียิ่งขึ้นในสังคมนั้น เป็นต้น

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคม

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม 2 วิธี คือ จิตตปัญญาศึกษา และการจัดการความรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. **จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education)** เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมตามคุณลักษณะที่ควรยึดถือ ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับบุคคล ได้แก่ ความมีสติสัมปชัญญะ (Consciousness of self) ความสอดคล้องภายในตน (Congruence) ความมั่นคงในพันธะสัญญา (Commitment) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมต้องเริ่มต้นจากการตระหนักในการพัฒนาตนเองของตัวผู้บริหารสถานศึกษา ก่อน

กิจกรรมหรือเครื่องมือของจิตตปัญญาศึกษา ตามแนวคิดของ The Center for Contemplative Mind in Society ได้แบ่งประเภทของการฝึกปฏิบัติเป็น 7 แนวทาง ดังนี้

1.1 การเรียนรู้ผ่านความสงบนิ่ง (Stillness Practices) เป้าหมายหลักของการปฏิบัติ เน้นความสงบตั้งมั่นของร่างกายและจิตใจ ได้แก่ เจริญวิปัสสนา การทำสมาธิ การสงบนิ่ง

1.2 การเรียนรู้ผ่านการเคลื่อนไหว (Movement Practices) เป้าหมาย เพื่อฝึก การสังเกตและได้สติอยู่กับการเคลื่อนไหวของร่างกาย ได้แก่ โยคะ ชี่กง ไทเก๊ก การเดินจงกรม

1.3 การเรียนรู้ผ่านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ (Creation Process Practices) เป้าหมายให้สังเกตใคร่ครวญภายในจิตใจ พัฒนาญาณทัศนะ (Intuition) และความละเอียดอ่อน ประณีต กิจกรรมและการปฏิบัติในแนวทางการเรียนรู้ ได้แก่ การวาดภาพ การจัดดอกไม้ การเขียน พู่กันจีน

1.4 การเรียนรู้ผ่านการทำกิจกรรมทางสังคม (Active Practices) เป้าหมายให้ ผู้เรียน ได้สัมผัสเรียนรู้และใคร่ครวญ จนเห็นความเชื่อมโยงแห่งเหตุปัจจัยของความสุขและทุกข์ ในชีวิตจริง ผ่านกิจกรรมที่ได้มีประสบการณ์ตรง ได้แก่ การเจริญสติในการทำงาน ชีวิตประจำวัน และกิจกรรมอาสาสมัคร

1.5 การเรียนรู้ผ่านกระบวนการเชิงความสัมพันธ์ (Relational Practices) เป้าหมาย เพื่อการฝึกสติ โดยเฝ้ามองสภาวะภายในสะท้อนตัวผู้เรียนเอง อาศัยความสัมพันธ์ของกัลยาณมิตร สะท้อนซึ่งกันและกัน ได้แก่ สนทนา (Dialogue) การฟังอย่างลึกซึ้ง การสนทนากับเสียง ภายใน (Voice Dialogue) การเขียนบันทึก (Journal)

1.6 การเรียนรู้ผ่านพลังพิธีกรรมศักดิ์สิทธิ์ (Ritual Practices) เป้าหมายให้สัมผัส พลังหรือจิตวิญญาณของธรรมชาติ ได้เปิดญาณทัศนะ (Intuition) และสัมผัสเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความสงบเย็นและละเอียดประณีตภายใน ได้แก่ การสวดมนต์ภาวนา การปลีกวิเวก สัมผัสธรรมชาติ (Retreat)

1.7 การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมรังสรรค์ (Generative Practices) เป้าหมายเพื่อให้ ระลึกถึงพระผู้เป็นเจ้าของ พระผู้ศักดิ์สิทธิ์ จิตที่บริสุทธิ์ ได้แก่ การสวดมนต์ การอ่านพระคัมภีร์ เมตตา ภาวนา และทองเดิน

2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง เปลี่ยนผ่านทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับกลุ่ม และระดับสังคม/ชุมชน)

กิจกรรมหรือเครื่องมือของการจัดการความรู้ เพื่อเป็นการถ่ายทอดเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนเรียน และแบ่งปันองค์ความรู้ โดยมีกิจกรรมหรือเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) การใช้พี่เลี้ยง (Mentoring) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) การใช้ R2R (Routine to Research) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) การรับฟัง

ความคิดเห็นจากทุกทิศทาง (360-Degree Feedback) การใช้สุนทรีสนทนา (Dialogue) ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practices) การระดมสมอง (Brainstorming) เวทีเสวนา การเล่าเรื่อง (Story Telling) และอื่นๆ

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Method) การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังนี้ 1) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ด้วยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวาง ทำให้มีประสบการณ์ด้านอื่นๆ มากยิ่งขึ้น โดยหมุนเวียนดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน 2) การสอนงาน (Coaching) เป็นการสอนให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติ ข้อเสนอแนะต่างๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด 3) การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง (Junior Board) เป็นเทคนิคการฝึกงาน เช่น การทำการแทนผู้บริหารชั่วคราวหรืออาจมอบหมายงานเป็นบางอย่างทำให้เรียนรู้ได้เร็วขึ้น 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นวิธีการช่วยให้ผู้บริหารทำความเข้าใจบนเส้นทางความก้าวหน้า เพื่อหาเงื่อนงำหรือข้อกำหนดในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเป็นแบบอย่างในการทำงาน

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Method) การดำเนินการเกิดขึ้นภายนอกองค์กรหรือนอกเหนือการปฏิบัติงานประจำ 1) กรณีศึกษา (Case Study Method) เป็นวิธีการนำเสนอปัญหาเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้ทำการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาค้นหาวิธีแก้ไขปัญหานำมาอภิปรายร่วมกับผู้อื่น 2) เกมการบริหาร (Management Game) เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสนใจของผู้ร่วมฝึกทักษะในการแก้ปัญหาและวางแผนการทำงาน 3) การสัมมนาภายนอก (Outside Seminar) การเข้าร่วมสัมมนาที่องค์กรภายนอกจัดขึ้นและตรงกับความต้องการในการพัฒนาผู้บริหาร 4) โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (University-Related Program) มหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดหรือเตรียมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร อาจเป็นโครงการศึกษาต่อเนื่องหลักสูตรรายบุคคล หรือโครงการที่ได้ประกาศนียบัตร 5) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เทคนิคการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทเป็นบุคคลต่างๆ เช่นเดียวกับ การแสดงละคร 6) การทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (The in-Basket Technique) การเพิ่มทักษะความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร 7) แบบแผนพฤติกรรม (Behavior Model) เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดี จากภาพยนตร์หรือวีดีทัศน์ หลังจากนั้น ให้แสดงบทบาทในสถานการณ์จำลองและให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น 8) ศูนย์การพัฒนาภายในองค์กร (In-House Development center) วิธีการที่ยืดสภาพขององค์กรเป็นหลักให้ผู้บริหารฝึกปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะการบริหาร

3. เทคนิคพิเศษ (Special Technique) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษเฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (Sensitivity Training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

ทรูเลฟ (Trulove, 1992, pp. 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ได้แก่ 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze) ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer-Based Training) การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video) และ สถานการณ์จำลอง (Simulation)

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One-to-One Learning) ได้แก่ 1) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice) 2) การสอนงาน (Coaching) 3) การให้คำปรึกษา (Counseling) 4) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) 5) การสาธิต (Demonstrating) 6) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 7) การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading) 8) การติวเข้ม (Tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่ 1) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 2) การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching) 3) การบรรยาย (Lecture) 4) การเรียนจากบทเรียน (Lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion) 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project-Group) 7) การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise) 8) การฝึกปฏิบัติ-ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise-Skills) 9) การฝึกปฏิบัติ-รายกลุ่ม (Exercise Game) 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case Study-Document) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case Study-Incident) 12) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (Business Game) 14) การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Set) 16) การระดมสมอง (Brainstorming) 17) การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip) 18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

เวนทลิง (Wentling, 1992, pp. 78-79) กล่าวว่า วิธีการถือเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด วิธีที่ใช่มากที่สุดมี 8 วิธี ได้แก่ 1) การนำเสนอโดยวิทยากร (Instructor Presentation) 2) การอภิปรายภายในกลุ่ม (Group Discussion) 3) การสาธิต (Demonstration) 4) การอ่าน (Reading) 5) การฝึกหัด (Exercise) 6) การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) 7) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) และ 8) การทัศนศึกษา (Field Visit/Tours)

วิลส์ (Wills, 1993, p. 9) กล่าวถึง วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาผู้นำ มี 14 วิธี ได้แก่

- 1) การฝึกอบรมในห้องโดยมีวิทยากร (Classroom/Trainer-Led)
- 2) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
- 3) การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)
- 4) การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On-The-Job Training)
- 5) การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (External Course)
- 6) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 7) การสัมมนา (Seminar)
- 8) การประชุมทางวิชาการ (Conference)
- 9) การประชุม (Meeting)
- 10) การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
- 11) การศึกษาต่อ (Further Education)
- 12) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
- 13) การร่วมวงจรรยาคุณภาพ (Participation in Q.C.) และ
- 14) การอ่านหนังสือ หรือบทความ (Reading Article and Books)

กิลเบอร์ และคณะ (Gilber, et al., 2000 as cited in Fulmer, & Goldsmith, 2000, p. 284) กล่าวว่า บริษัทลิงค์เกจ (Linkage) ซึ่งเบนนิส (Warren Bennis) เป็นที่ปรึกษาบริษัทได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในบริษัทค้าผลิตภัณฑ์ยารักษาโรค 8 แห่ง ผลการวิจัย พบว่า วิธีการพัฒนาผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้มี 13 ประการ เรียงตามลำดับการส่งผลจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)
- 2) การหมุนเวียนเปลี่ยนงานข้ามสายงาน (Cross Functional Rotation)
- 3) การรับฟังความคิดเห็นจากทุกทิศทาง (360-Degree Feedback)
- 4) การเปิดโอกาสเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงโดยใกล้ชิด (Exposure to Scenic Executive)
- 5) การสอนงาน (External Coaching)
- 6) การหมุนเวียนเปลี่ยนที่ทำงานไปยังประเทศอื่นๆ (Global Rotation)
- 7) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ยุทธศาสตร์ของบริษัท (Exposure to Strategic Agenda)
- 8) การเป็นที่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ (Formal Mentoring)
- 9) การเป็นที่เลี้ยงอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Mentoring)
- 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากภายในบริษัท (Internal Case Study)
- 11) การศึกษาต่อปริญญาโททางการบริหารธุรกิจ (Executive MBA)
- 12) การร่นระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งให้เร็วขึ้น (Accelerate Promotion)
- 13) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conference)

กองวิจัยของสมาคมการศึกษาแห่งชาติ (The National Educational Association's Research Division) ของสหรัฐอเมริกา ได้ระบุวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาไว้ 19 วิธี (Rebore, R.W., 2001 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2549, น. 145-146) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาของประเทศไทยได้ ดังนี้

- 1) การเรียนในชั้นเรียน (Classes and courses)
- 2) การพัฒนาโดยสถาบันต่างๆ (Institutes)
- 3) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conferences)
- 4) การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
- 5) การประชุมคณะ

(Staff meetings) 6) การทำงานในคณะทำงาน (Committee work) 7) การอ่านหนังสือและวารสาร
 วิชาการ/วิชาชีพ (Professional reading) 8) การจัดประชุมทางวิชาการของแต่ละคน (Individual
 Conferences) 9) การทัศนศึกษา (Field trips) 10) การเดินทางท่องเที่ยว (Travel) 11) การเข้าค่าย
 พักแรม (Camping) 12) การจัดให้มีประสบการณ์การทำงาน (Work experience) 13) การแลกเปลี่ยน
 ประสบการณ์ครู (Teacher experience) 14) การวิจัย (Research) 15) การเขียนหนังสือ/บทความ
 ทางวิชาการ (Professional writing) 16) การทำงานของสมาคมทางวิชาการ (Professional association
 work) 17) การจัดให้มีประสบการณ์ทางวัฒนธรรม (Cultural experience) 18) การเยี่ยมชมและ
 การสาธิต (Visits and demonstration) 19) การทำงานในองค์การของชุมชน (Community
 organization work)

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior: OB)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพฤติกรรมองค์การ สามารถสรุป ได้ดังนี้

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

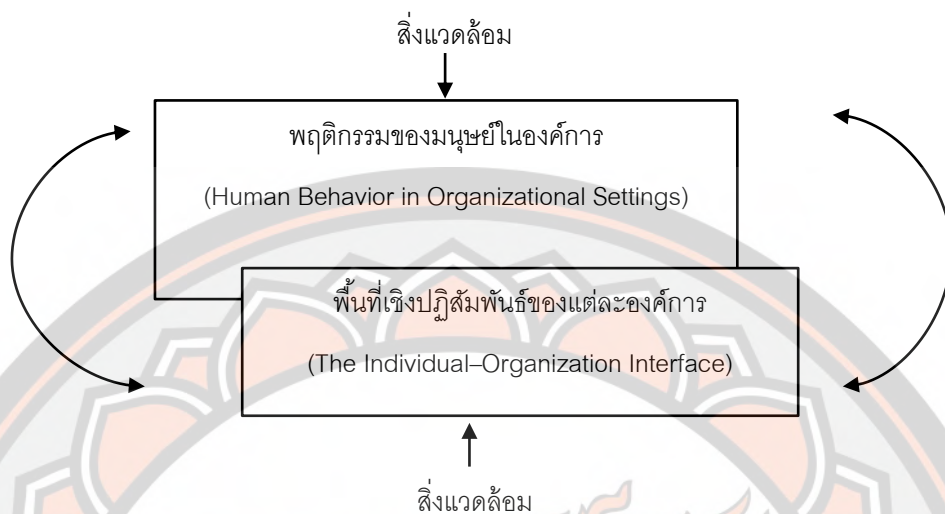
จากการศึกษาเอกสาร ตำราเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ดังนี้

Schermerhorn, et al. (2003, p. 3) อธิบายคำจำกัดความของ OB ไว้ดังนี้ พฤติกรรม
 องค์การ สามารถกล่าวความหมายอย่างสั้นๆ คือ การศึกษาพฤติกรรมระดับบุคคลและการศึกษา
 พฤติกรรมระดับกลุ่มในองค์การ ซึ่งการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้สามารถพัฒนา
 ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดีขึ้น

Griffin, & Moorhead (2012, p. 4) อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมองค์การ คือ การศึกษา
 พฤติกรรมที่แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในบริบทขององค์การ
2. เป็นการศึกษาพฤติกรรมระหว่างมนุษย์และองค์การ
3. เป็นการศึกษาพฤติกรรมขององค์การ

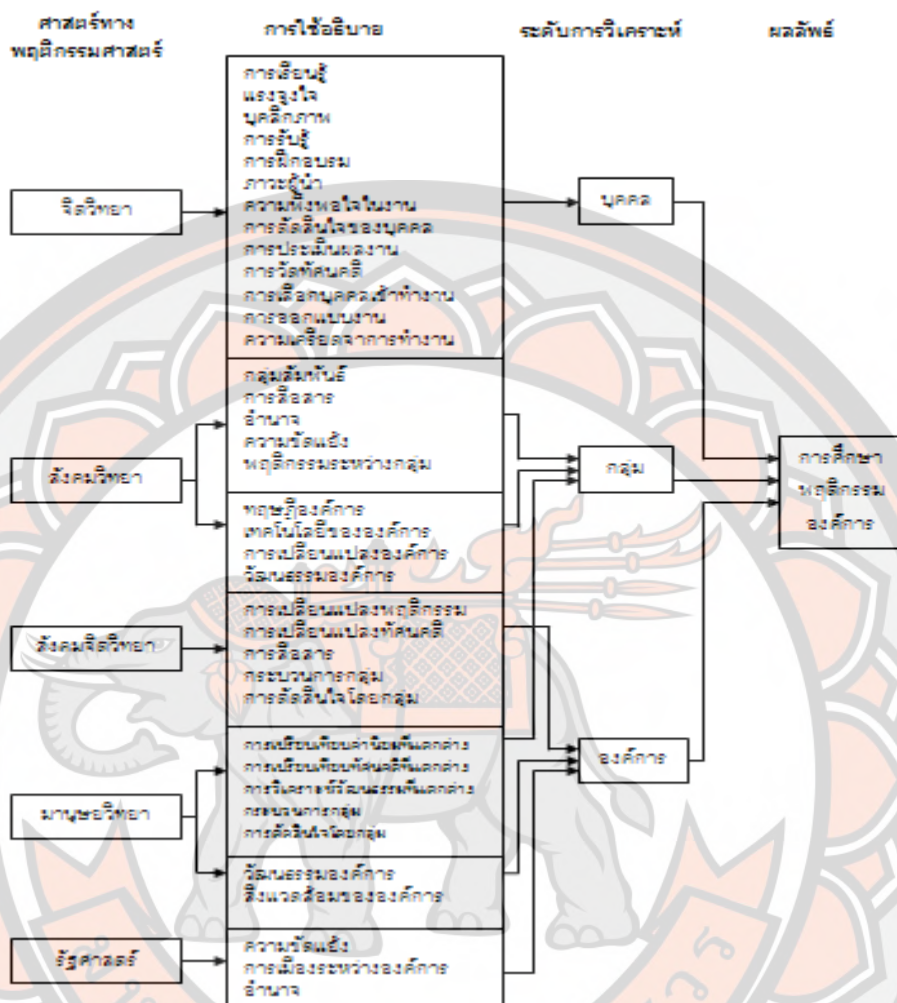
โดยทั้ง 3 ส่วนนี้เกี่ยวพันและเชื่อมโยงกันในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ดังภาพ 6



ภาพ 2 แสดงลักษณะของพฤติกรรมองค์การ

ที่มา: Griffin, & Moorhead, 2012, p. 4

Robbins, & Judge (2015, p. 10) อธิบายความหมายของพฤติกรรมองค์การว่าเป็น การศึกษาสำรวจผลกระทบบระดับ บุคคล กลุ่ม และระดับโครงสร้างที่มีผลต่อพฤติกรรมภายใน องค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารมี ความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นในองค์การได้ ดังแผนภาพ 7



ภาพ 3 แสดงศาสตร์ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ

ที่มา: Robbins, & Judge, 2015, p. 10

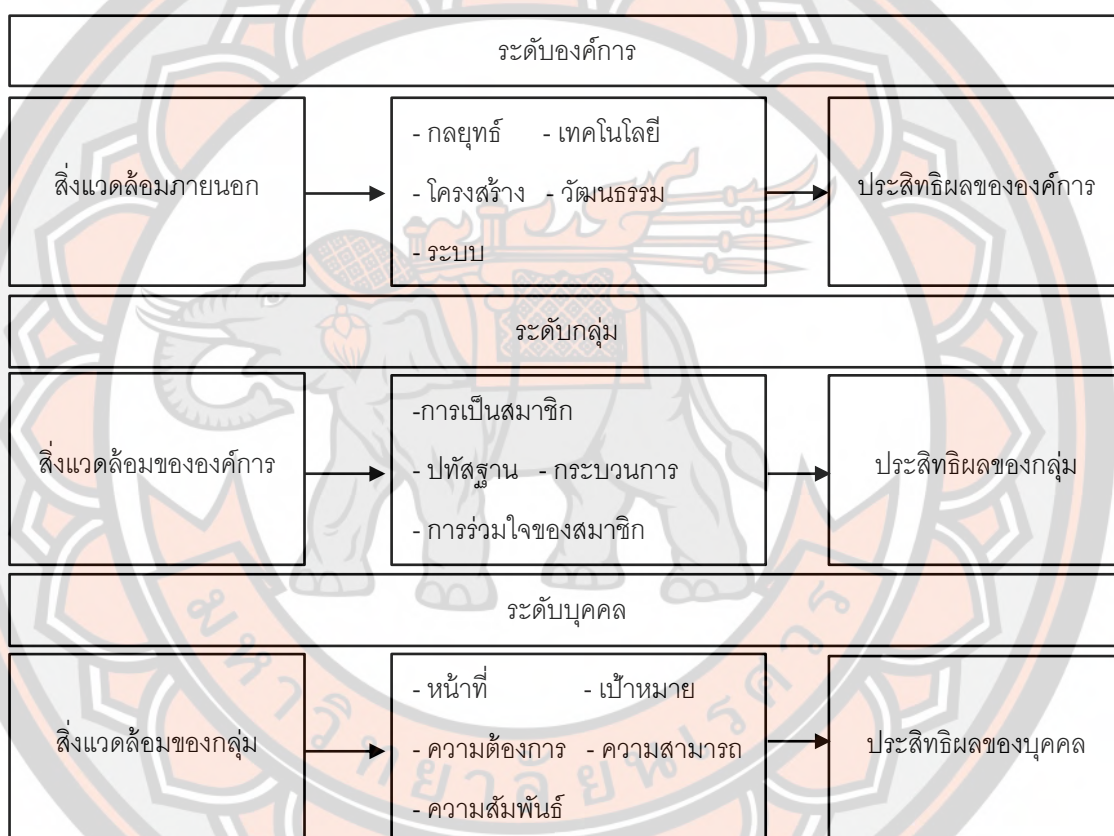
นิตยา เพ็ญศิริวัฒนา, และสุรชาติ ฅ หนองคาย (2550, น. 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นในองค์การได้

สรุปความหมายของ พฤติกรรมองค์การ จากการสังเคราะห์ข้อมูลได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกัน เพื่อนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กรอบแนวคิดพฤติกรรมองค์กร

จากการศึกษาตำราที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิดของพฤติกรรมองค์กร สรุปได้ดังนี้

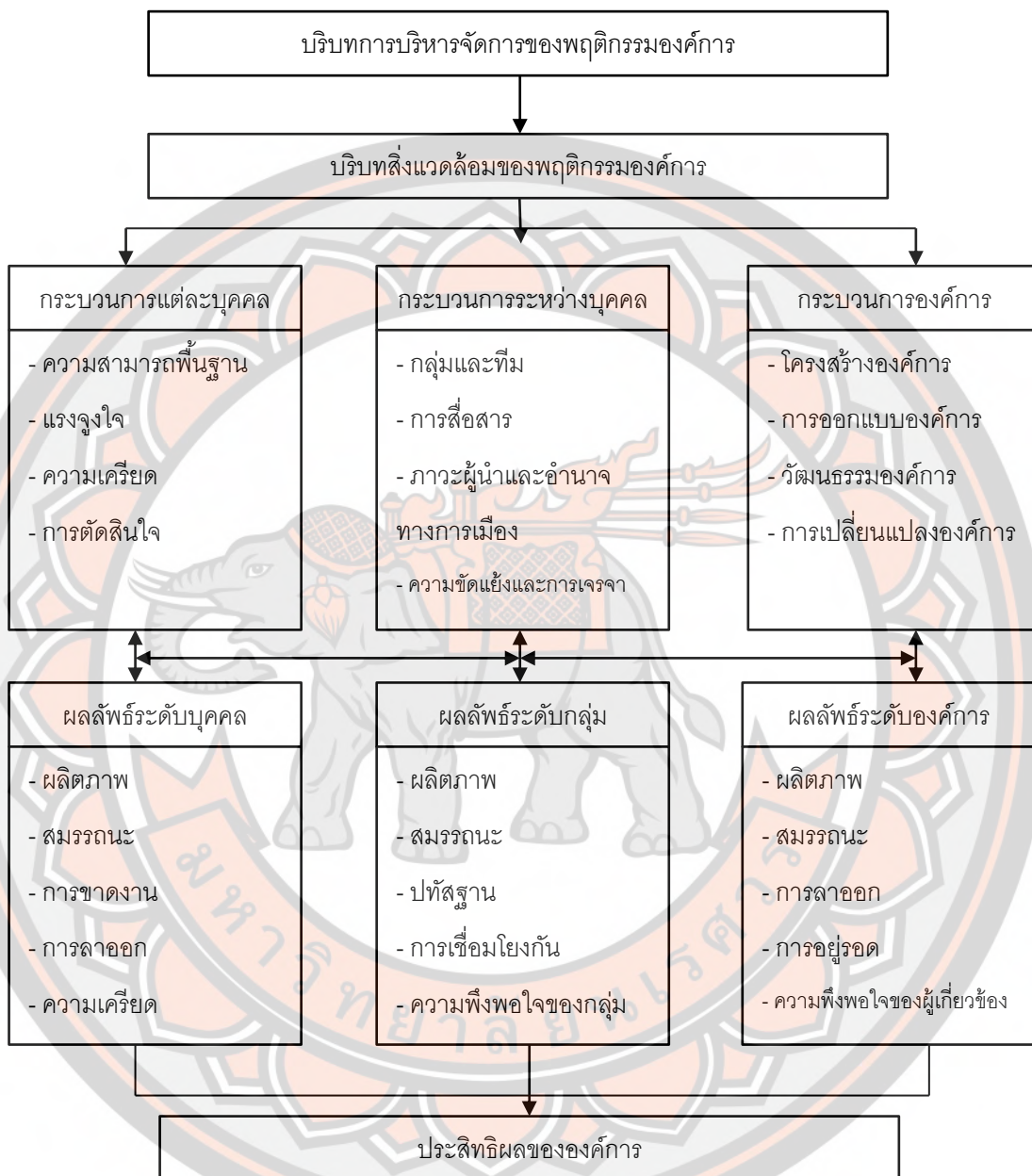
Schermerhorn, et al. (2003, p. 57) นำเสนอกรอบความคิดในการแทรกแซงองค์กร ด้วยเทคนิคการพัฒนาองค์กร (Organizational Development: OD) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการ ในระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยมีการออกแบบดังภาพ 8



ภาพ 4 แสดงพื้นฐานการวินิจฉัยการพัฒนาองค์กรและเทคนิค OD: เกี่ยวกับ บุคคล กลุ่มและประสิทธิภาพขององค์กร

ที่มา: Schermerhorn, et al., 2003, p. 57

Griffin, & Moorhead (2012, p. 16) นำเสนอกรอบแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการศึกษา พฤติกรรมองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ ระดับบุคคล ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลและองค์กร และระดับโครงสร้างองค์กร โดยมีรายละเอียดดัง ภาพ 5



ภาพ 5 แสดงกรอบแนวคิดสำหรับทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

ที่มา: Griffin, & Moorhead, 2012, p. 16

สรุป กรอบแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ จะแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งทั้ง 3 ระดับสัมพันธ์เกี่ยวโยงกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ

กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ Benchmarking ได้ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยบริษัทเครื่องถ่ายเอกสาร Xerox ซึ่งทำรายได้มากที่สุดของประเทศสหรัฐอเมริกา ต่อมาประเทศญี่ปุ่นได้ผลิตเครื่องถ่ายเอกสารที่มีราคาต่ำกว่าและคุณภาพที่ดีกว่า จึงทำให้บริษัทของญี่ปุ่นตีตลาดได้ส่วนแบ่งการตลาด และรายได้ไป ดังนั้น บริษัท Xerox จึงได้ค้นหาวิธีการและได้สำรวจ พบว่า บริษัท Fuji Xerox ของประเทศญี่ปุ่น มีกระบวนการผลิตใช้เวลาน้อยกว่า ใช้ต้นทุนน้อยกว่า จึงได้ส่งทีมงานของ Xerox ไปร่วมกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะทางด้านราคา และการผลิตสินค้าร่วมกับคู่แข่ง จากจุดนี้เองเป็นการเทียบเคียงสมรรถนะ(สุพัตรา คุณากาญจน์, 2542, น. 74)

ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ

วัชรวิ กาศสนุก (2558, น. 37) ได้กล่าวว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง การค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยการเปรียบเทียบ วัตถุประสงค์ และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนกับองค์กรอื่นที่เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นเลิศ แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของงานของตนเองให้ดีขึ้น และต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

กิตติ เจริญพร (2556, น. 20) ได้กล่าวว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง การเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรของตนมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และมีผลการดำเนินงานดีขึ้นกว่าเดิม

จีรศักดิ์ แซ่ไคว่ (2556, น. 23) ได้กล่าวว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการพัฒนา และตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อค้นหาวิธีการทำงาน และแนวปฏิบัติในองค์กรอื่นที่มีชื่อเสียง มีคุณภาพและได้รับการยอมรับโดยการศึกษาเรียนรู้จากวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ด้วยการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัด แล้วเทียบเคียงจากตัวชี้วัดนั้นสุดท้ายนำผลรับที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งด้านกระบวนการผลิตภัณฑ์ และการบริการ

ภัทรมณ์ ศรีทองสุข (2555, น. 33) ได้กล่าวว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุดใน หรือ ผลการปฏิบัติของผู้ได้รับการยอมรับว่าทำได้ดีที่สุด ที่จะเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบ

วราภรณ์ แผ่นทอง (2554, น. 116) ได้กล่าวว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง การค้นหา วิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยการเปรียบเทียบ วัดผล และประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยงานของตนเอง กับองค์กรอื่น ที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นเลิศ แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานของตนเองให้ดีขึ้น และต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

จินตนา จันทร์เจริญ (2553, น. 42) ได้กล่าวว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการวัด และประเมินงานของตนเอง ในการเทียบเคียงกับงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด เพื่อสร้างแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

สมคิด บางโม (2553, น. 294) ได้กล่าวว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง วิธีการวัด เปรียบเทียบ และการปฏิบัติงานกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า เพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุง องค์กรของตน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ซึ่งการเทียบเคียงสมรรถนะ ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ จากผู้อื่น แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่น เพื่อที่จะนำวิธีการที่ดีที่สุดมาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

แคมป์ (Camp, 1989) ได้กล่าวว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง เป็นกระบวนการ ค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรที่มีผลการปฏิบัติที่เหนือกว่า แล้วนำผลที่ค้นหาได้นั้นมาปรับปรุง กระบวนการทำงานองค์กรของตน เพื่อให้ลูกค้าได้พึงพอใจ

ไพร์ซ์ (Price, 1994) ได้กล่าวว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ หมายถึง เป็นความร่วมมือกัน ในการวัดและประเมินกระบวนการปฏิบัติ อย่างมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาหาสิ่งที่ดีที่สุด โดยการวิเคราะห์ วิธีการปฏิบัติงาน (practices) กระบวนการปฏิบัติงาน (processes) และผลการปฏิบัติงาน (performance) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการปรับปรุงตนเอง อาจเป็นการลอกเลียนแบบการดำเนินงาน (adopting) หรือการดัดแปลง (adapting) วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียง

จากการศึกษาความหมายของนักวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถ สรุปความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะได้ว่า กระบวนการค้นหาการทำงานที่เป็นเลิศ หรือ การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่เป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียง ด้วยการกำหนดมาตรฐาน การวัด ประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเองกับองค์กรอื่น ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร อาจเป็นการลอกเลียนแบบ การดำเนินงาน (adopting) หรือการดัดแปลง (adapting) เพื่อปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ สมรรถนะ ด้านกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ดีขึ้น ให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

ประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ

บุญดี บุญญาภิจ, และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545, น. 14-17) ได้จำแนกประเภทของ Benchmarking เป็น 2 ประเภท คือ 1) แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking และ 2) แบ่งตามผู้ที่เราไปเทียบเคียงด้วย ซึ่งทั้ง 2 ประเภทนี้มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking คือ การแบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะการทำ Benchmarking ว่ามีความต้องการที่จะเทียบเคียงกับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นในเรื่องอะไร แบ่งออกเป็นประเภทย่อยได้ 4 ประเภท ดังนี้

1.1 Performance Benchmarking เป็นการเทียบเคียงเฉพาะผลของ การปฏิบัติงานระหว่างเรากับคู่แข่งเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร วิธีการนี้ เหมาะสำหรับผู้เริ่มทำ Benchmarking ใหม่ ๆ เพราะทำให้ทราบว่าเราดีหรือ ด้อยกว่าผู้ที่เราเทียบเคียงด้วยมากน้อยเพียงไร

1.2 Process Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง ซึ่งเป็นที่มาของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) การทำ Benchmarking ประเภทนี้เป็นที่นิยมมากที่สุด เพราะว่่าก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

1.3 Product Benchmarking เป็นการเทียบเคียงความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของสินค้า นิยมทำในสินค้ากลุ่มที่เป็นเทคโนโลยีหรือสินค้าบริการที่ต้องตามแฟชั่น

1.4 Strategy Benchmarking เป็นการเทียบเคียงโดยการศึกษากลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ การทำ Benchmarking ประเภทนี้ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วย เพราะผลที่ได้รับจะมีผลกระทบในระยะยาวและมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรได้เลย

2. แบ่งตามผู้ที่เราไปเทียบเคียงด้วย คือ การแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่แข่งของเราว่ากลุ่มที่เป็นคู่แข่งของเราคือใคร เป็นบริษัทที่อยู่เครือข่ายเดียวกัน บริษัทที่เป็นคู่แข่งกัน หรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป แบ่งออกเป็นประเภทย่อยได้ 4 ประเภท ดังนี้

2.1 Internal Benchmarking เป็นการเทียบเคียงตัววัดหรือความสามารถ ในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันหรือภายในกลุ่มบริษัทในเครือข่ายเดียวกัน ทำให้การหาข้อมูลเพื่อเทียบเคียงได้ไม่ยาก ผลที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standard) ให้แก่องค์กรและกลุ่มภายในองค์กร เนื่องจากทุกหน่วยงานจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และ

สร้างรูปแบบที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของกลุ่มขึ้นมา กลายเป็นมาตรฐานให้ทุกหน่วยงานในกลุ่มต้องปฏิบัติตาม แต่ผลที่ตามมาจะทำให้ไม่มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ และไม่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขององค์กร

2.2 Competitive Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับคู่แข่งของเราโดยตรง ทำให้การเก็บข้อมูลเพื่อเทียบเคียงค่อนข้างยาก ต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาเก็บข้อมูลให้ เพราะการที่จะให้คู่แข่งมาแลกเปลี่ยนข้อมูลนั้นต้องอาศัยระยะเวลาและการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนข้อมูลต้องอยู่ในระดับของความสบายใจของทั้งสองฝ่าย ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ประเภทนี้ทำให้องค์กรทราบถึงตำแหน่งขององค์กรตนเองในธุรกิจประเภทนั้นๆ กับองค์กรอื่น ตลอดจนชี้ให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรตนเองแต่ไม่ก่อให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

2.3 Industry Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงทำให้การเก็บข้อมูลเป็นไปได้ง่าย ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ประเภทนี้ ทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงาน ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรของเราได้ แต่การนำมาปรับใช้ดังกล่าวอาจยังไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ มากนัก

2.4 Generic Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับองค์กรใดก็ตามที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานนั้นๆ ซึ่งองค์กรนั้นอาจธุรกิจที่แตกต่างจากเราโดยสิ้นเชิงก็ได้ การทำ Benchmarking ประเภทนี้มุ่งค้นหาผู้ที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) จริงๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด อย่างไรก็ตามพบว่าการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรเราเพื่อจะนำไปเทียบเคียงกับองค์กรอื่นที่มาจากธุรกิจ ที่แตกต่างจากเราแต่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดนั้น เป็นไปค่อนข้างยาก เพราะต้องอาศัยการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงกันที่มีเหตุมีผล และบางเรื่องอาจเทียบกันไม่ได้เลย ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ประเภทนี้ จะก่อให้เกิดความรู้และมุมมองใหม่ๆ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะเป็น ข้อที่ 1 แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการกระทำ Benchmarking ซึ่งเป็นประเภทย่อย คือ ประเภท Process Benchmarking เป็นการเทียบเคียงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับคู่แข่งสมรรถนะ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ (ครูใหญ่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา)

ขั้นตอนการเทียบเคียงสมรรถนะ

ขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ เป็นขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินงานในการเทียบเคียงกับผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา

คุณภาพงานของตนเอง ซึ่งขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะนั้น มีแนวคิด
ขั้นตอนและกระบวนการ ในการเทียบเคียงสมรรถนะที่แตกต่างกันไป

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียง
สมรรถนะ 3 แนวคิด ได้แก่ แคมป์ (Camp, 1989) แอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซิน (Andersen, &
pettersen, 1996) และพอลล์เจมส์ โรแบร์ (Paul james Robere, 2000) ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอ
รายละเอียด ดังนี้

แคมป์ (Camp, 1989)

มีขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะอยู่ 5 ระยะ ซึ่งใน 4 ระยะแรก
มีขั้นตอนย่อยทั้งหมด 10 ขั้นตอน โดยระยะที่ 1 - 4 เป็นขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินการ
ในการเทียบเคียงสมรรถนะ ส่วนระยะที่ 5 เป็นส่วนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
และบรรลุเป้าหมาย ในขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะของแคมป์ (Camp,
1989) นี้ มีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 การวางแผนการดำเนินงาน (Planinig)

ขั้นตอนที่ 1 ระบุสิ่งที่ต้องการที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะ

ที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis phase)

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดช่องว่างการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนงานในอนาคต

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration phase)

ขั้นตอนที่ 6 สื่อสารข้อค้นพบ

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

ระยะที่ 4 การลงมือปฏิบัติ (Action phase)

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนปฏิบัติการในองค์กร

ขั้นตอนที่ 9 ลงมือปฏิบัติ กำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลการปฏิบัติงานและเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับ

มาตรฐานที่กำหนดไว้

ระยะที่ 5 ระยะเวลาถึงผลเลิศ (Maturity)

แอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซิน (Andersen, & pettersen, 1996)

แอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซิน ได้เสนอทศนะว่า ขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ เป็นเครื่องมือที่ทำให้ภายในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตาม การนำเอาวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีหลักสำคัญ คือ ต้องเน้นการวางระบบที่ถูกต้อง การใช้กระบวนการมุ่งสู่การตลาด โดยการวิเคราะห์ความต้องการหลักของลูกค้าให้ชัดเจน แล้วนำความต้องการดังกล่าวจัดทำแผนงาน เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติได้ อีกทั้งกำหนดยุทธศาสตร์ในการควบคุม กำกับ ตรวจสอบ และแก้ไขกระบวนการปฏิบัติตามแผนงาน และยุทธศาสตร์ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติ เขาเห็นว่ากระบวนการที่เป็นหลักในการเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย การศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจกระบวนการที่ปฏิบัติภายในหน่วยงานหรือองค์กรของตนเอง การค้นหาคู่เปรียบเทียบเทียบการศึกษา และทำความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นคู่เปรียบเทียบ การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสององค์กร เพื่อค้นหาช่องว่าง (gaps) และมูลเหตุที่ทำให้เกิดการแตกต่าง สังเคราะห์และประมวลผลข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้การดำเนินงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ได้เรียนรู้จากการเทียบเคียงสมรรถนะนั่นเอง กิจกรรมของขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Plan)

1.1 การเลือกกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ

1.2 จัดตั้งทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะ

1.3 ทำความเข้าใจกระบวนการในการปฏิบัติขององค์กรในการเทียบเคียงและทำ

ความเข้าใจกระบวนการในการปฏิบัติของตนเอง

1.4 การดำเนินการวัด กระบวนการปฏิบัติตามกฎหมาย

2. การศึกษาค้นคว้า (Seach)

2.1 การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์กรที่จะใช้เป็นคู่เปรียบเทียบ

2.2 ค้นหาคู่เปรียบเทียบที่มีศักยภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.3 เลือกองค์กรที่จะใช้เป็นคู่ในการศึกษาเปรียบเทียบ (Select partner)

2.4 ติดต่อประสานงานกับองค์กรเป้าหมายที่เป็นคู่เปรียบเทียบ

3. การสังเกต (Observe)

3.1 การประเมินแหล่งข้อมูลที่จำเป็น

3.2 การเลือกวิธีการและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 บริการและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่กำหนด

4. การวิเคราะห์ (analysis)
 - 4.1 จัดกลุ่มและจัดลำดับข้อมูล
 - 4.2 การควบคุมคุณภาพของข้อมูล
 - 4.3 การปรับข้อมูลให้เหมาะสมเพื่อเปรียบเทียบ
 - 4.4 การกำหนดช่องว่างขององค์การคู่เปรียบเทียบ
 - 4.5 การระบุถึงสาเหตุของช่องว่างเหล่านั้น
5. การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติ (adapt)
 - 5.1 การระบุหรือกำหนดโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา
 - 5.2 การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา
 - 5.3 การนำไปปฏิบัติ
 - 5.4 การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน

พอลล์เจมส์ โรแบร์ (Paul James Robere, 2000)

โรแบร์ ได้นำเสนอกระบวนการเป็น 4 ระยะ และมีจำนวน 10 ขั้นตอนกระจายอยู่ใน 4 ระยะ ซึ่งใน 4 ระยะ ประกอบด้วย 1) ระยะวางแผน 2) ระยะดำเนินการ 3) ระยะศึกษา 4) ระยะแก้ไข (Plan Do Study Act cycle) ในส่วนของขั้นตอนที่ 1-3 เป็นเรื่องของการวางแผน ขั้นตอนที่ 4-5 เป็นระยะการดำเนินการ ขั้นตอนที่ 6-8 เป็นส่วนของระยะศึกษา และขั้นตอนที่ 9-10 เป็นส่วนระยะแก้ไข ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- ระยะที่ 1 ระยะวางแผน (Planning Phase) แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน
- ขั้นตอนที่ 1 เลือกกระบวนการที่ต้องการเทียบเคียง
 - ขั้นตอนที่ 2 เลือกและจัดเตรียมทีมงาน
 - ขั้นตอนที่ 3 กำหนดหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ

- ระยะที่ 2 ระยะการดำเนินการ (Do Phase) แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน
- ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
 - ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความแตกต่างที่พบและส่วนได้เปรียบขององค์กรที่เป็น

จุดแข็ง

- ระยะที่ 3 ระยะการศึกษา (The Study Phase) แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน
- ขั้นตอนที่ 6 การศึกษาเป็นระบบ
 - ขั้นตอนที่ 7 สื่อสารให้ทราบถึงสิ่งที่ค้นพบจากการเปรียบเทียบ
 - ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเป้าหมายในแต่ละหน่วยงาน

ระยะที่ 4 ระยะการแก้ไข (Action Phase) แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 9 การสร้างแผนดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 10 การปรับเทียบซ้ำ

งานวิจัยนี้ได้สังเคราะห์กระบวนการ/ขั้นตอนการเทียบเคียงสมรรถนะ จากแนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989) พอลล์เจมส์ โรเบร์ (Paul James Robere, 2000) และแอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซน (Andersen, & pettersen, 1996) ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวางแผนและการเตรียมการ

ตาราง 1 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการวางแผนและเตรียมการ

ขั้นตอนการวางแผนและเตรียมการ	Camp, 1989	Paul James Robere, 2000	Andersen, & pettersen, 1996
1.1 ระบุสิ่งที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ	/	/	
1.2 เลือกกระบวนการที่เทียบเคียงสมรรถนะ	/	/	/
1.3 ทำความเข้าใจกระบวนการและจัดทำเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติในการดำเนินงาน	/	/	/
1.4 เลือกและจัดเตรียมทีมงาน		/	/

จากตาราง สามารถสรุปได้ดังนี้

การวางแผนและเตรียมการ

1.1 ระบุสิ่งที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ การระบุสิ่งที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ ต้องพิจารณาจากหลายๆ แหล่ง มาประกอบกัน ซึ่งได้จากการพิจารณาพันธกิจขององค์กรว่า คืออะไร กระบวนการดำเนินการคืออะไร ได้ผลผลิตดังกล่าวเป็นที่ยอมรับหรือไม่ เพียงใด ซึ่งอาจต้องค้นหาติดตาม (Camp, 1989) ส่วนการระบุสิ่งที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะอีกคน เป็นการตรวจสอบแผนกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงานขององค์กรโดยภาพรวม ซึ่งจะทบทวนจากแผนกลยุทธ์ ภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต้องวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นสำหรับการดำเนินงาน และส่งผลโดยตรงต่อภารกิจ และประสิทธิภาพขององค์กร แล้วจัดทำรายงานกระบวนการที่สำคัญขององค์กรไว้ (Paul James Robere, 2000)

1.2 เลือกกระบวนการที่เทียบเคียงสมรรถนะในการเลือกกระบวนการที่เทียบเคียงสมรรถนะ มีการกำหนดเกณฑ์พิจารณาอยู่ 3 เกณฑ์ ได้แก่ เกณฑ์ที่ 1 คือ ต้องพิจารณาความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก เกณฑ์ที่ 2 คือ ใช้แผนกลยุทธ์หรือแผนงานขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ เป็นตัวช่วยในการพิจารณาตัดสินใจในการเลือกประเด็นที่จะนำมาเทียบเคียงสมรรถนะ และเกณฑ์ข้อสุดท้าย คือ ต้องสามารถแก้ปัญหาขององค์กรที่อยู่ในขณะนั้นได้ (Camp, 1989) ส่วนการตัดสินใจในการกำหนดกระบวนการที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยต้องพิจารณาจากกระบวนการที่สำคัญต่อองค์กรจริงๆ เมื่อได้ดำเนินการแล้วจะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของสินค้าหรือการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น นอกจากนี้แล้ว ควรศึกษาถึงผลการทำงานในสภาพปัจจุบันของกระบวนการ แล้วกำหนดแนวทางการดำเนินงานต่อไป (Paul James Robere, 2000) อีกทั้ง การเลือกกระบวนการที่จะเทียบเคียงสมรรถนะนั้น ต้องเลือกปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร แล้วประเมินแต่ละปัจจัยว่า ปัจจัยใดมีผลต่อการให้เกิดความสำเร็จมากที่สุด (Andersen, & pettersen, 1996)

1.3 ทำความเข้าใจกระบวนการและจัดทำเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติในการดำเนินงาน เมื่อได้ทำการระบุสิ่งที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะแล้ว ต้องทำความเข้าใจอย่างแท้จริงกับกระบวนการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์นั้น ว่ามีขั้นตอนอย่างไร พร้อมทั้งเขียนและระบุกระบวนการนั้นเป็นลายลักษณ์อักษร (Camp, 1989) อีกทั้ง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานที่ส่งผล โดยตรงต่อภารกิจและประสิทธิภาพขององค์กร แล้วจัดทำรายการกระบวนการที่สำคัญขององค์กรไว้ (Paul James Robere, 2000) อีกทั้ง เป็นการศึกษาและสังเกตกระบวนการทำงานของตนเองในกิจกรรมต่างๆ อย่างละเอียด รอบคอบ และอธิบายขั้นตอนการทำงานที่ละขั้นตอนระบุผู้เกี่ยวข้องแต่ละกิจกรรม รวมทั้งระบุวิธีการและกระบวนการปฏิบัติ และจัดทำเอกสารอ้างอิงสิ่งที่ศึกษาและวิเคราะห์ได้ (Andersen, & pettersen, 1996)

1.4 เลือกและจัดเตรียมทีมงานในการจัดเตรียมทีมงาน ต้องมีหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งคณะกรรมการบริหารจะต้องมอบเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับหลักการ และแนวทางแก่ทีมงาน เพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกันในการเทียบเคียงสมรรถนะต่อไป อีกทั้งต้องมีการชี้แจงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิก ไม่ว่าจะเป็น หัวหน้าทีม ผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับคุณภาพ ผู้จัดการข้อมูล สมาชิกในทีม และรวมถึงการสร้างผังการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี (Paul James Robere, 2000) การกำหนดโครงสร้างแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เกิดความคล่องตัว สามารถช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ (Andersen, & pettersen, 1996)

2. การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ

ตาราง 2 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ

ขั้นตอนการกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ	Paul James Camp, 1989	Andersen, & Robere, 2000	pettersen, 1996
2.1 การกำหนดประเภทหรือเกณฑ์ของ การเทียบเคียงสมรรถนะ	/	/	/
2.2 ค้นหาองค์ประกอบที่จะเทียบเคียงสมรรถนะ จากแหล่งต่างๆ	/	/	/
2.3 การจัดอันดับองค์ประกอบที่ต้องการเทียบเคียง สมรรถนะ		/	
2.4 การเลือกองค์ประกอบที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ		/	/
2.5 การกำหนดแผนการรวบรวมข้อมูล		/	
2.6 การกำหนดวิธีการและเครื่องมือการเก็บรวบรวม ข้อมูล	/	/	/
2.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	/	/	/
2.8 การจัดอันดับที่ดีที่สุด หลังจากเก็บข้อมูล		/	

จากตาราง สามารถสรุปได้ดังนี้

การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ

2.1 การกำหนดประเภทหรือเกณฑ์ของการเทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะมีการพิจารณาถึงประเภท หรือรูปแบบ ที่นำมาใช้ในการกำหนดคู่เทียบเคียง ซึ่งมีรูปแบบหลักของการเทียบเคียงสมรรถนะอยู่ 4 ประเภท คือ 1) การเทียบเคียงสมรรถนะภายในองค์ประกอบ 2) การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง 3) การเทียบเคียงสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน 4) การเทียบเคียงสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน (Camp, 1989) การกำหนดประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ มีวิธีการทำและให้ผลในระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับสถาบันต้องการผลตอบแทนในระดับใด ซึ่งต้องกำหนดให้ถูกต้องเหมาะสมกับประเภทที่เราเลือกใช้ด้วย (Paul James Robere, 2000) การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบที่จะใช้เป็นคู่เทียบเคียง

สมรรถนะ ต้องเป็นองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ดีและเป็นที่ยอมรับ (Andersen, & pettersen, 1996)

2.2 ค้นหาองค์กรที่จะเทียบเคียงสมรรถนะจากแหล่งต่างๆ การค้นหาองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งสามารถค้นหาจากฐานข้อมูลที่เป็นสมรรถนะที่หน่วยงานได้จัดทำไว้หรือจัดอันดับหน่วยงานไว้ หรืออาจค้นหาจากข้อมูลสมาคมวิชาชีพ ซึ่งสมาคมวิชาชีพสามารถระบุได้ว่าองค์กรไหนเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในแวดวงวิชาชีพ (Camp, 1989) การค้นหาองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ ต้องรวบรวมรายนามขององค์กรที่เหมาะสมมากที่สุด โดยรวบรวมจากเอกสารรายงานจากหน่วยงานของรัฐ จากฐานข้อมูลในห้องสมุด จากสื่อสิ่งพิมพ์ จากวารสาร จากสมาคมวิชาชีพ ต่างๆ (Paul James Robere, 2000) การค้นหาอาจสามารถค้นหาได้หลายช่องทาง จากเอกสารสื่อต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กรที่จะเทียบเคียงสมรรถนะ หรืออาจค้นหาจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ อีกทั้งค้นหาจากหน่วยงานหรือองค์กรที่มีเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน (Andersen, & pettersen, 1996)

2.3 การจัดอันดับองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ เมื่อค้นหาได้รายชื่อองค์กรที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรเราแล้ว ทีมงานหรือคณะทำงานต้องติดต่อประสานงานเพื่อสอบถามความสมัครใจในการเข้าร่วมเทียบเคียงสมรรถนะด้วยหรือไม่ แล้วนำรายชื่อองค์กรที่สมัครใจนำมาจัดลำดับความสำคัญตามเกณฑ์ที่เรากำหนดขึ้น (Paul James Robere, 2000)

2.4 การเลือกองค์กรที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะการเลือกองค์กรที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งสามารถเลือกองค์กรอันดับที่ 1-5 เพื่อจะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Paul James Robere, 2000) การเลือกองค์กรที่จะใช้เป็นตัวในการศึกษาเทียบเคียงนั้น ซึ่งการเลือกจะต้องกำหนดเป้าหมายให้มากกว่า 1 องค์กร เพราะจะได้ศึกษากระบวนการปฏิบัติงานหลายๆ องค์กรจะทำให้องค์กรของเราได้รูปแบบที่ดีที่สุด และอาจมีบางองค์กรที่ปฏิเสธที่จะร่วมมือในการเทียบเคียงสมรรถนะ (Andersen, & pettersen, 1996)

2.5 การกำหนดแผนการรวบรวมข้อมูล การจัดทำแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการเทียบเคียงสมรรถนะ ทีมงานต้องนำข้อมูลทั้ง 2 องค์กร มาสร้างแผนการรวบรวมข้อมูล ซึ่งแผนการจะต้องตอบคำถาม ดังต่อไปนี้ 1) ข้อมูลใดที่เราต้องการรู้และต้องการเทียบเคียง 2) ควรใช้วิธีการวัดแบบใดที่จะเหมาะสมกับข้อมูลนั้นๆ 3) ทีมงานจะใช้เครื่องมืออะไร และจะรวบรวมข้อมูลได้อย่างไร 4) ใครเป็นผู้รวบรวมข้อมูล และ 5) จะต้องใช้เวลาเท่าไรในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Paul James Robere, 2000)

2.6 การกำหนดวิธีการและเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ควรใช้วิธีการที่สะดวกและง่ายกว่าไปหาวิธียากๆ หรือเริ่มจากวิธีการเก็บจากข้อมูลภายในองค์กรของเราไปสู่องค์กรภายนอก (Camp, 1989) การใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น มีการจัดฝึกอบรมทีมงานเพื่อทราบว่ามีจุดใดที่ทีมงานต้องการฝึกอบรมก่อนลงมือดำเนินการหรือไม่ เช่น ทีมงานจะใช้เครื่องมืออะไร จะรวบรวมข้อมูลได้อย่างไร เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล แผนภูมิเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล (Paul James Robere, 2000) การกำหนดหรือเลือกวิธีการนั้น วิธีการคือการพิจารณาจากการเข้าถึงข้อมูล โดยทางการเยี่ยมชมกิจการ ทางจดหมาย ทางโทรศัพท์ ส่วนเครื่องมือนั้น ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสังเกตแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ซึ่งจะใช้วิธีการและเครื่องมือแบบไหนนั้นต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดในเรื่องเวลา ลักษณะของข้อมูลและประสบการณ์ของทีมงาน (Andersen, & pettersen, 1996)

2.7 การเก็บรวบรวมข้อมูลการรวบรวมข้อมูลอาจรวบรวมข้อมูลได้หลายแหล่ง อาจรวบรวมข้อมูลจากภายในองค์กร เช่น ห้องสมุด จากผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร และข้อมูลต่างๆ จากที่หลากหลายภายในองค์กร อีกทั้งนี้ ยังรวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กรได้อีกด้วย เช่น สหประชาชาติ วารสารเอกสารงานวิจัย เอกสารการสัมมนา จากประกาศ โฆษณาต่างๆ และจากจดหมายข่าว นอกจากนี้แล้ว ยังรวบรวมจากแหล่งข้อมูลโดยตรง จากความเห็นโดยตรงของลูกค้า จากการสำรวจความคิดเห็น จากแบบสอบถาม จากการเยี่ยมชมโดยตรง และจากเครือข่ายสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (Camp, 1989) และส่วนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กร (Paul James Robere, 2000) การดำเนินการเก็บข้อมูลนั้น ต้องคำนึงถึงข้อมูลที่เป็นเป้าหมายที่เราต้องการและเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับที่กำหนดไว้ และต้องดำเนินการจัดประชุมอภิปรายผลการเก็บข้อมูลร่วมกันทุกครั้งที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล (Andersen, & pettersen, 1996)

2.8 การจัดอันดับที่ดีที่สุด หลังจากเก็บข้อมูล หลังจากการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ทีมงานต้องนำข้อมูลแต่ละองค์กรมาจัดอันดับ เพื่อจะค้นหาองค์กรที่ดีที่สุด (Paul James Robere, 2000)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 3 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล	Camp, 1989	Paul James Robere, 2000	Andersen, & pettersen, 1996
3.1 การกำหนดช่องว่างขององค์กรคู่เทียบเคียง	/	/	/
3.2 การกำหนดแผนงานโครงการในอนาคต	/		

จากตาราง สามารถสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดช่องว่างขององค์กรคู่เทียบเคียงการกำหนดช่องว่างเป็นการนำข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์ข้อมูล หรือศึกษาเทียบเคียง ทำความเข้าใจข้อมูลขององค์กรของเราและองค์กรของคู่เทียบเคียง ว่าใครดีกว่ากัน มากน้อยเพียงใด จุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละองค์กรอยู่ตรงไหน การพิจารณาไม่ใช่เพียงคำนึงถึงข้อมูลในสภาพปัจจุบันเท่านั้น เราจำเป็นต้องคำนึงถึงอนาคตด้วย อย่างไรก็ตาม การกำหนดช่องว่าง หากพิจารณาประเภทของช่องว่างแล้ว เราสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ด้วย กัน คือ 1) ช่องว่างเชิงลบ (negative gaps) หมายถึง ช่องว่างที่เกิดจากองค์กรของเราได้ผล หรือมีประสิทธิภาพน้อยกว่าคู่เทียบเคียง 2) ช่องว่างที่ไม่ชัดเจน (operation at parity) หมายถึง ช่องว่างการปฏิบัติงานของเรา กับคู่เทียบเคียงดูแล้วไม่มีความแตกต่างกันที่ผลลัพธ์ แต่อาจมีรายละเอียดบางอย่างที่แตกต่างกัน และช่องว่างที่ 3) ช่องว่างเชิงบวก (positive gaps) หมายถึง ช่องว่างที่เกิดจากองค์กรของเราได้ผลหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่เทียบเคียง อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานอาจจะเทียบเคียงได้ 2 ลักษณะ คือ การเทียบเคียงเชิงปริมาณ และการเทียบเคียงเชิงคุณภาพ (Camp, 1989) และในขั้นตอนการตรวจสอบความแตกต่างที่พบและส่วนได้เปรียบขององค์กรที่เป็นจุดแข็ง ที่งานต้องวิเคราะห์ เพื่อหาช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานขององค์กรของตนเองกับผลการปฏิบัติงานของคู่เทียบเคียง เพื่อค้นหาสาเหตุและจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการการบริหารคุณภาพต่อไป อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนการดำเนินงาน จะประกอบด้วย 1)การวิเคราะห์ช่องว่างของผลการปฏิบัติงานและจุดแข็ง 2) จัดทำรายงานการเทียบเคียงสมรรถนะ (Paul James Robere, 2000) การกำหนดช่องว่างขององค์กรคู่เทียบ เป็นการศึกษาระหว่างช่องว่างของการปฏิบัติระหว่างองค์กร การศึกษาต้องศึกษา

ตั้งแต่สภาพที่เป็นมาในอดีต ช่องว่างในปัจจุบันและแนวโน้มของช่องว่างในอนาคต อย่างไรก็ตาม เราจะศึกษาถึงช่องว่างอย่างเดียวยังคงไม่เกิดการพัฒนา ต้องมีการศึกษาถึงสาเหตุของการทำให้เกิดช่องว่างนั้นด้วย เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของเราให้ดีขึ้น (Andersen, & pettersen, 1996)

3.2 การกำหนดแผนงานโครงการในอนาคต การกำหนดแผนงานโครงการในอนาคต หรือการกำหนดเป้าหมาย หรือเป็นการกำหนดเกณฑ์การเทียบเคียงที่ใช้สำหรับการดำเนินงานต่อไป ซึ่งเกณฑ์หรือแผนงานในอนาคต อยู่บนข้อมูลพื้นฐานที่ค้นพบจากขั้นตอนการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยอาจพิจารณาจาก 1) การพิจารณาผลรับในอดีต ดูว่าความสามารถในการผลิตองค์กรของเรา สามารถผลิตได้ปริมาณเท่าใด เพื่อเป็นการรู้เรา 2) การพิจารณาความแตกต่างขององค์กรเรากับองค์กรคู่แข่งที่ดีที่สุดในปัจจุบัน เพื่อเป็นการรู้เรา ว่าองค์กรเราสามารถผลิตได้ปริมาณเท่าใด 3) ดูว่าอนาคตเป้าหมายขององค์กรเราจะวางไว้ที่จุดใด (Camp, 1989)

4. การบูรณาการ

ตาราง 4 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการการบูรณาการ

การบูรณาการ	Camp, 1989	Paul James Robere, 2000	Andersen, & pettersen, 1996
4.1 การสื่อสารข้อค้นพบจากการเทียบเคียงสมรรถนะ	/	/	/
4.2 การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน	/	/	/

จากตาราง สรุปผลได้ดังนี้

การบูรณาการ

4.1 การสื่อสารข้อค้นพบจากการเทียบเคียงสมรรถนะ การสื่อสารข้อค้นพบ ต้องเป็นการสื่อสารที่ชัดเจน และต้องเข้าถึงบุคลากรทุกระดับขององค์กร จะต้องนำเสนอ ถึงวิธีการที่ใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ ข้อค้นพบหรือผลที่ได้จากการดำเนินการ และการนำผลที่ได้ไปใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพิจารณาการสื่อสารข้อค้นพบเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ต้องตัดสินใจว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรเป็นใครบ้างและข้อมูลใด มีความจำเป็นสำหรับเขาเหล่านั้น อีกทั้งทำอย่างไรให้ทุกคนทุกระดับในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรไปสู่ระดับฐาน 2) การสื่อสารควรใช้หลายๆ วิธี เพื่อความมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร ควรปรับวิธีการนั้นๆ ให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน 3) ข้อมูลต้องมีความน่าเชื่อถือ และได้ข้อมูลมาจากหลายๆ แหล่ง (Camp, 1989)

การสื่อสาร เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดทั่วทั้งองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับด้วย และใช้วิธีการที่หลากหลาย ให้ทุกฝ่ายเข้าใจกระบวนการปฏิบัติใหม่ ที่จะกระทบกับกระบวนการทำงานเดิมของทุกฝ่ายทุกคน อีกทั้ง รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับด้วย นอกจากนี้ ควรรวบรวมและวิเคราะห์ข้อคิดเห็น มุมมองของทุกฝ่ายเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติใหม่เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร (Paul James Robere, 2000) สื่อสารสิ่งที่ค้นพบจากการเทียบเคียงสมรรถนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความเห็นชอบและขอความร่วมมือในการปฏิบัติ (Andersen, & pettersen, 1996)

4.2 การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานได้มาจากข้อค้นพบหรือเกณฑ์ ซึ่งนำข้อค้นพบที่ได้นำมาสร้างประเด็นหลักๆ เพื่อวางแผนและต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติขององค์กร จากนั้นแปลจากเป้าหมายดังกล่าวกำหนดสู่วิธีปฏิบัติด้วยการกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ และกลวิธีในการปฏิบัติ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Camp, 1989) การกำหนดเป้าหมายในแต่ละหน่วยงาน ต้องนำข้อมูลที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น การดำเนินงานควรประกอบด้วย การจัดทำเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมขององค์กร และสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ อีกทั้ง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ที่สะท้อนเป้าหมายการปฏิบัติงาน และจัดสรรงบประมาณที่สะท้อนเป้าหมายใหม่ขององค์กร (Paul James Robere, 2000) การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต้องคำนึงถึงการกำหนดเพื่อสร้างความทะเยอทะยาน คือ ไม่กำหนดเป้าหมายต่ำเกินไปจะทำให้ขาดความท้าทาย ต้องกำหนดในขอบเขตที่เป็นจริง และต้องสามารถวัดและประเมินผลได้ (Andersen, & pettersen, 1996)

5. การลงมือปฏิบัติ

ตาราง 5 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ

การลงมือปฏิบัติ	Camp, 1989	Paul James Robere, 2000	Andersen, & pettersen, 1996
5.1 การพัฒนาแผนการดำเนินงาน	/	/	/
5.2 การดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้	/	/	/
5.3 การกำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ	/	/	/
5.4 การปรับเทียบซ้ำ	/	/	

จากตารางสรุปได้ดังนี้

การลงมือปฏิบัติ

5.1 การพัฒนาแผนการดำเนินงานพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะต้องนำข้อค้นพบและประเด็นหลักๆ มาบูรณาการสู่การปฏิบัติ โดยการพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องคิดกิจกรรมเอง กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานเองเพื่อเป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ในการจัดทำแผนปฏิบัติการในองค์กรนั้น คำถามหลักๆ ที่พบ คือ Who, What, Where, and How และอาจจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดภารกิจใครเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจนั้น 2) กำหนดลำดับการทำงาน 3) กำหนดทรัพยากรเพื่อดำเนินการ 4) กำหนดตารางการปฏิบัติงาน 5) ประเมินผลในภารกิจที่รับผิดชอบ 6) เป้าหมายที่ต้องการ 7) การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ (Camp, 1989) การสร้างแผนดำเนินงาน ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและงบประมาณ อีกทั้งขออนุมัติแผนจากผู้บริหารระดับสูง และเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการตามแผน เช่น การอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น ต่อไปเป็นการลงมือปฏิบัติตามแผน ต่อจากนั้น ต้องมีการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ กระบวนการการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ หลังจากนั้น มีการวัดผล ประเมินผลการดำเนินงาน (Paul James Robere, 2000) การจัดทำแผนการดำเนินงาน ระบุว่าทำอะไร โดยใคร และเมื่อใด (Andersen, & pettersen, 1996)

5.2 การดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ เมื่อได้แผนปฏิบัติการแล้ว การดำเนินการ คือ ต้องให้ทุกระดับขององค์กรได้ทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการ จากนั้น ปรับขั้นตอนการทำงานในองค์กรให้ง่ายขึ้น ให้เหลือที่ขั้นตอนจำเป็นเท่านั้น แล้วจัดทำเอกสารการดำเนินงาน มอบให้ทีมปฏิบัติเป็นผู้รับผิดชอบ (Camp, 1989) การลงมือปฏิบัติตามแผน (Paul James Robere, 2000) การดำเนินการตามแผน (Andersen, & pettersen, 1996)

5.3 การกำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบการกำกับ ติดตาม และรายงานความก้าวหน้า โดยใช้วิธีการบูรณาการกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะเข้าสู่กระบวนการทำงานขององค์กร มีดังนี้ การบูรณาการสู่การวางแผน ข้อค้นพบที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ ถือเป็นเกณฑ์การเทียบเคียงก็คือ เป้าหมายนั่นเอง ดังนั้น กระบวนวางแผน ควรมีการปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับเกณฑ์การเทียบเคียงที่ได้จากการดำเนินงานด้วย อีกทั้ง การบูรณาการกระบวนการบริหารในองค์กรสามารถกำหนดกระบวนการบริหารของตนเองได้ โดยการใช้ กระบวนการสื่อสาร การตัดสินใจไปสู่ทุกๆ ฝ่ายในองค์กร ดังนั้น เพื่อกำกับ ติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ก็สามารถบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานได้ อีกทั้งนี้แล้ว การบูรณาการสู่กระบวนการคุณภาพ การเทียบเคียงสมรรถนะจึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาคุณภาพ คือ กระบวนการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้รู้ถึงข้อมูลพื้นฐานขององค์กร และต้องการพัฒนากระบวนการ

ขององค์กร เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า เราต้องหาคำตอบข้อมูลที่ต้องการคืออะไร จะหาข้อมูลเหล่านี้ได้จากที่ไหน กระบวนการที่จะใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการปฏิบัติงานอย่างไร และการบูรณาการเข้าสู่กระบวนการจัดสรรงบประมาณ ฝ่ายการเงิน งบประมาณจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับข้อค้นพบที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับข้อค้นพบนั้น (Camp, 1989) การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ กระบวนการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และเพื่อติดตามความก้าวหน้า (Paul James Robere, 2000) ตรวจติดตามความก้าวหน้า ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติ (Andersen, & pettersen, 1996)

5.4 การปรับเทียบซ้ำ การดำเนินการประเมินวิธีการปรับเทียบซ้ำนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องการประเมินกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานอีกครั้ง ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด มีอะไรบ้างที่ต้องการแก้ไขบ้าง โดยทำความเข้าใจกับกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะทั้ง 10 ขั้นตอน เพื่อให้ทราบข้อมูลในแต่ละประเด็น นอกจากนี้แล้ว อาจทำแบบสอบถามปลายเปิดไว้ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะ (Camp, 1989) การดำเนินงานของทุกระดับขององค์กรจะต้องควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติขององค์กร และดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะ ในระดับมาตรฐานต่อไป ตามวงจรการทำงานเดิม เพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Paul James Robere, 2000)

6. การสนับสนุนเพื่อผลที่เป็นเลิศ

ตาราง 6 แสดงกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ ขั้นตอนการสนับสนุนเพื่อผลที่เป็นเลิศ

การสนับสนุนเพื่อผลที่เป็นเลิศ	Camp, 1989	Paul James Robere, 2000	Andersen, & pettersen, 1996
6.1 การทุ่มเทเต็มศักยภาพ	/		
6.2 มีการดำเนินการและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	/		

จากตารางสรุปได้ดังนี้

การสนับสนุนเพื่อผลที่เป็นเลิศ

6.1 การทุ่มเทเต็มศักยภาพ การทุ่มเทเต็มศักยภาพ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ มุ่งมั่น ส่งเสริม สนับสนุนอย่างเต็มที่และเต็มใจ (Camp, 1989)

6.2 มีการดำเนินการและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและที่สำคัญที่สุดต้องดำเนินการและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Camp, 1989) จากการสังเคราะห์ การเทียบเคียงสมรรถนะของแคมป์ (Camp) พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (Paul James Robere) และ แอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซิน (Andersen, & pettersen) พบว่า มีขั้นตอนการเทียบเคียงสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ 1) การวางแผนและเตรียมการ 2) การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ 3) การวิเคราะห์ข้อมูล 4) การบูรณาการ 5) การลงมือปฏิบัติ 6) การสนับสนุนเพื่อผลที่เป็นเลิศ แต่เมื่อพิจารณาถึงขั้นตอนกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ จะเห็นถึงความใกล้เคียงกัน และสามารถรวมเป็นขั้นตอนเดียวกันได้ใหม่

จากผลการสังเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการจัดกระบวนการขั้นตอนเทียบเคียงสมรรถนะใหม่ ได้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและเตรียมการ ซึ่งเป็นการรวมกันของ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและเตรียมการ กับ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ส่วนขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนที่ 3 การบูรณาการ ขั้นตอนที่ 4 การลงมือปฏิบัติ เป็นการรวมกันของขั้นที่ 5 การลงมือปฏิบัติ กับขั้นตอนที่ 6 การสนับสนุนเพื่อผลที่เป็นเลิศ ซึ่งการเทียบเคียงมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและเตรียมการ เป็นการตรวจสอบและระบุสิ่งที่ต้องการเทียบเคียง และศึกษาประวัติ ผลงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิม และดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาช่วงห่างระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิม โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 การบูรณาการ เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 ที่รู้ช่วงห่าง มาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 4 การลงมือปฏิบัติ เป็นการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 3 จากการนำช่วงห่างที่จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดเป็นเป้าหมายแล้ว มาจัดทำแผนการดำเนินงาน ดำเนินการตามแผน และประเมินโดยการเปรียบเทียบซ้ำ

การกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการศึกษา เอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดขอบเขตของ “ภาวะผู้นำ” ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในงานวิจัยนี้ หมายถึง กระบวนการนำ (Leading Process) ของผู้นำ และมีจุดเน้นของภาวะผู้นำไปที่กระบวนการนำของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการบริหารงานประจำในสถานศึกษา

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงหมายถึง การพัฒนากระบวนการนำของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการบริหารงานประจำในสถานศึกษา ซึ่งการกำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการนำของผู้บริหารสถานศึกษาในงานวิจัยนี้ มีดังนี้

1. การพัฒนากระบวนการนำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำที่มีแนวคิด (Concept) สอดคล้อง/คล้ายคลึงกับการพัฒนากระบวนการนำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงผ่านทางสังคม (Social Change Model of Leadership: SCML หรือ The 7C's Model) (Komives, Wangner, & Associates, 2009; Komives, et al., 2011; สุเทพพงศ์ ศิริวัฒน์, 2549 อ้างถึงใน ญัฐ ซาคำมูล, 2556, น. 37-38) เป็นแนวคิดเป็นเรื่องของความร่วมมือร่วมใจกัน (Collaborative) เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Process) มากกว่าเป็นเรื่องของตำแหน่ง (Position) มีหลักการสำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำมีฐานความเชื่อว่าเป็นการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตึงต๋มต่อสังคม และ 2) รูปแบบนี้จะเพิ่มความรู้เกี่ยวกับตนเอง และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

จากแนวคิดภาวะผู้นำแบบนี้จะเห็นได้ว่า ผู้นำจะต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาตนเอง (Individual Development) ก่อน แล้วจึงใช้ผลการพัฒนาตนเอง ไปพัฒนาทีมงาน/กลุ่ม และชุมชน/สังคม โดยการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการของสังคมในบริบทขององค์การที่ผู้นำผู้นั้นปฏิบัติงานอยู่

เมื่อมาพิจารณาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองของผู้นำ และวิธีการพัฒนาตนเองที่สัมพันธ์กับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงผ่านทางสังคม สามารถสรุปแนวทางพัฒนาตนเองของผู้นำได้ ดังนี้

- 1.1 การเปลี่ยนแปลงตนเอง ในด้านความตระหนักในตนเอง ของผู้นำ สภาวะอารมณ์ ความรู้สึก และกรอบคิด (Mind Set) ของผู้นำ มีแนวทางพัฒนาตนเองของผู้นำ โดยการเรียนรู้ความสงบนิ่ง (Stillness Practices) ของร่างกายและจิตใจ เช่น เจริญวิปัสสนา การทำสมาธิ การสงบนิ่ง การปลีกวิเวกสัมผัสธรรมชาติ (Retreat) การเจริญสติในการทำงาน ชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ผ่านกระบวนการสนทนา (Dialogue) การฟังอย่างลึกซึ้ง การสนทนา

กับเสียงภายใน (Voice Dialogue) การเขียนบันทึก (Journal) กรณีที่เป็นการสร้าง**ความรู้ และทักษะการนำ มีแนวทางพัฒนาตนเองของผู้นำ** โดยการเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning) การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum) และการประชุม สัมมนาภายนอก (Outside Seminar)

1.2 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง **มีแนวทางพัฒนา** โดยการทดลองการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง (Action Learning) ฝึกฝน/ปฏิบัติให้เกิดทักษะจนเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น

2. การบริหารงานประจำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดการพัฒนาองค์การ (Organizational Development: OD) (Schermerhorn, et al., 2002, p. 57) ในส่วนของการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่ม ระดับองค์กรมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาผู้นำระดับกลุ่ม/ระดับองค์กร ดังนี้

2.1 การนำทีม เป็นการฝึกการให้บริการ (Serve) แก่ผู้อื่น สร้างสรรค์และช่วยเหลืออำนวยความสะดวก (Facilitate) พัฒนาทักษะด้านความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) ของสมาชิก การเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม การพัฒนาเป้าหมายและแนวทางร่วมของกลุ่ม **มีแนวทางการพัฒนาการนำทีม** โดยผู้บริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่ การสอนงาน (Coaching) เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การพัฒนาคนผ่านกระบวนการชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practices) /การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Community) โดยใช้สุนทรียสนทนา (Dialogue) การเรียนรู้จากบทเรียน (Lesson) กรณีตัวอย่าง และการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)

2.2 การนำองค์การ เป็นการฝึกการให้บริการ (Serve) แก่ผู้อื่น สร้างสรรค์และช่วยเหลืออำนวยความสะดวก (Facilitate) ผ่านการพัฒนาในระดับองค์การ **มีแนวทางการพัฒนาการนำองค์การ** โดยผู้บริหารสถานศึกษา ปรับเปลี่ยนสไตล์/รูปแบบการนำ การกำหนดกลยุทธ์ โครงสร้าง/ระบบเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม

2.3 การนำสังคม/ชุมชน เป็นการฝึกการให้บริการ (Serve) สร้างสรรค์และช่วยเหลืออำนวยความสะดวก (Facilitate) ให้กับชุมชน/สังคม **มีแนวทางการพัฒนาการนำชุมชน/สังคม** โดยผู้บริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่ส่งเสริมการสื่อสารและทำความเข้าใจกับสังคม การเสนอผลงานและชุมชน และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ รายละเอียด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างทัศนคติร่วมของผู้บริหาร ครูทุกคนภายในโรงเรียน ให้สามารถมองเห็นทิศทางและภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน มองเห็นเป้าหมายร่วมกัน ภารกิจร่วมกัน และค่านิยมร่วมกัน นั่นคือ การปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อนำสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน โดยอาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน หรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกันเหนี่ยวนำซึ่งกันมาสู่การรวมตัวกันเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมของบุคคลในองค์กร โดยนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้คนในองค์กรขับเคลื่อนร่วมกันอย่างเป็นระบบสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ ซึ่งซึ่งมีแตกต่างจากการทำงานตามนโยบาย คำสั่ง และหน้าที่ ที่เสี่ยงที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจริงในระดับคิด ความรู้สึก เป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกกลัว สับสน ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มที่

2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) การที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเน้นการทำงานแบบทีมร่วมแรงร่วมใจ ที่ทำให้ลงมือทำ และเรียนรู้ไปด้วยกันด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ ต่อเนื่องนั้น เพราะการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องมีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกัน จนเห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน จนเกิดประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนา บนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้นความสมัครใจ และการสื่อสารที่มีคุณภาพบนพื้นฐาน การรับฟัง และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำในบริบทของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นไม่ให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นจึงต้องปรับกระบวนทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเรียนรู้ เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครูสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถ ทำให้ครูทุกคนในโรงเรียน เกิดการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ ลงมือทำงานร่วมกัน (Collaborate) เข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ (Empathy) ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) คอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลคน (Stewardship) โค้ชผู้ร่วมงานได้ (Coaching) มีความสามารถในการสร้าง มโนทัศน์ (Conceptualization) มีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของ ผู้อื่น (Commitment to the growth of People Persuasion)

3.2 ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียนด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” โดยยึด หลักแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared Governance) สนับสนุนการกระจายอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจของครู ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิศระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ แต่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ “อำนาจทางวิชาชีพ” ที่มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐาน ที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกัน ของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลายให้ชุมชนฯ ร่วมกันสร้างและ ร่วมเรียนรู้บนพื้นฐานการใช้อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Power) อำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือ ในค่านิยมที่ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่า สิ่งใดถูกต้องและดีงามตามหลักการ แห่งศีลธรรม

4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) การเรียนรู้ที่พัฒนาวิชาชีพโดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ และตอบสนองกันระหว่างเพื่อนครู ในกระบวนการ ช่วยเหลือกันระหว่างคณะครู ครูเหล่านั้นจะเป็นเสมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับเพื่อนครูคนอื่นๆ โดยการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กันและกัน และสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู รายละเอียดดังนี้

4.1 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรง ในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิกจะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงาน ภายนอก

4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน หรืออู่อุดมภาวะความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญ คือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเอง ของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทาง อารมณ์

5. ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) คือ วิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของครู มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” ที่ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนเป็นวิถีแห่งอิสรภาพ และเป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย หรือปลอดภัยใช้อำนาจกดดันบนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความดี ที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ โดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน

6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีลักษณะดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่อง และมุ่งความยั่งยืน จัดปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนตามบริบทชุมชนมีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์

วิริยะ วรายุ (2557) ทำการวิจัยการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) มีองค์ประกอบดังภาพ ดังภาพ 10



ภาพ 6 แสดงกรอบแนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

แนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์ บำรุง) ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิธีสภาพแวดล้อม และสัมพันธภาพของคน ในส่วนนี้เปรียบเสมือนเป็นฐานของการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องเร่งการดำเนินการพัฒนาทีมงาน ในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ให้เกิดส่วนนี้ก่อน เพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมการสร้างการเรียนรู้ต่อไป กระบวนการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ดำเนินการผ่านกิจกรรมที่ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ร่วมกันออกแบบกิจกรรมกำหนดไว้ในแผนดำเนินการ

ส่วนที่ 2 การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) การถอดบทเรียน (Lesson Study) และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) ในส่วนนี้เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ครูในโรงเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานจากเพื่อนครูด้วยกัน ตลอดจนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน และเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อนำผลมาพัฒนาคุณภาพงานของตนเองให้ดีขึ้น ในส่วนนี้ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ร่วมกันออกแบบกิจกรรมกำหนดไว้ในแผนดำเนินการ ให้คณะครูได้ร่วมกันปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิถีการปฏิบัติของโรงเรียน

แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกภายในองค์กรมีการตื่นตัว มีแรงจูงใจ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ นำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอก องค์กร

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

เซงก์ (Senge, 1990) นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะ เน้นว่าองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการสื่อข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

การที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นคนในองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา และพร้อมที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานขึ้นอย่างมากมาย ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายกำหนด ซึ่งการกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้นั้น

ได้แก่ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สอดคล้องขององค์ประกอบของ PLC และ LO พบว่า มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน 2 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กล่าวคือ ทั้ง PLC และ LO นั้น เป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์กรได้มีมุมมองในการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และมองเห็นแนวทางการทำงานที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และกระบวนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

กรีนวูด และเลวิน (Greenwood, & Levin, 2002 อ้างถึงใน พรณี บุญประกอบ, และคณะ, 2549) ได้ให้ความหมายของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อศึกษาปัญหาของคนในชุมชนหรือองค์กรกับนักวิจัย ผ่านกระบวนการวิจัย ตั้งแต่การกำหนดปัญหาวิเคราะห์สาเหตุ เรียนรู้วิธีการที่จะแก้ปัญหา ออกแบบการวิจัย วิเคราะห์ผลเพื่อแก้ปัญหาที่พวกเขาได้รับผลกระทบโดยตรงโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก

พรณี บุญประกอบ, และคณะ (2549) ได้ให้ความหมายของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นการวิจัยที่ต้องอาศัยกระบวนการกลุ่มสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของงานวิจัยร่วมกัน โดยการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มตกลงที่จะทำวิจัยกำหนดปัญหาเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบข้อมูล การตัดสินใจที่จะปฏิบัติตามแผน และวิเคราะห์ผลการปฏิบัติ

ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ออราลโด (Orlando, n.d. อ้างถึงใน พันธุ์ทิพย์ รามสูต, 2545) ได้เสนอลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจากประสบการณ์ของการเป็นนักพัฒนา ดังนี้

ประการแรกเกี่ยวกับความคิดของประชาชนนักพัฒนาต้องเดินไปในจังหวะเดียวกับชาวบ้าน ในการคิดสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่แหล่งของการคิดมาทั้งข้างในคือตัวของชาวบ้านเองและข้างนอก

ประการที่สองความรู้เป็นผลสะท้อนทางวัฒนธรรมความรู้รับใช้เป้าหมายของมนุษย์ ในเมื่อมนุษย์ไม่ได้อยู่อย่างเดียว แต่เป็นอาศัยร่วมกันด้วยผลประโยชน์ ความรู้จึงเต็มไปด้วยความลำเอียงและคุณค่าแต่จะมีคุณค่าต่อบางกลุ่ม และมีโทษต่อบางกลุ่มความรู้จึงส่งผลต่อคนทั้งสองกลุ่มไปพร้อมๆ

พนอรรัตน์ ชุนหวานิช (2550) ได้สรุปคุณลักษณะของงานวิจัยในแนวทาง PAR บางประการที่เป็นจุดเด่น ดังนี้

1. คำถามวิจัย (Research Questions) ใน PAR จะไม่มีคำถามวิจัยที่ชัดเจนกำหนดไว้ก่อนโดยนักวิจัยภายนอกแต่คำถามวิจัยจะมีจุดกำเนิดจากปัญหาในกลุ่มหรือชุมชน ดังนั้น คำถามวิจัยนี้อาจปรับเปลี่ยนได้อีกในระหว่างดำเนินการวิจัย

2. การเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) เทคนิคสามเส้ามีจุดกำเนิดจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เพื่อเสริมความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของวิจัยการใช้เทคนิคสามเส้ามีหลายระดับสำหรับการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ใช้ดังนี้ 1) ใช้กลุ่มนักวิจัยสหวิทยาการ (Multidisciplinary Term) สมาชิกในกลุ่มวิจัย ควรประกอบด้วย ผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจากต่างสาขา 2) มีความหลากหลายของแหล่งข้อมูล (Diversity of Sources of Information) 3) มีความหลากหลายของเทคนิคการเก็บข้อมูล (Diversity of Information and Techniques)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีนำเสนอการวิจัยแบบ PAR มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความยืดหยุ่นให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ร่วมกันในพื้นที่วิธีการวิเคราะห์ไม่จำกัดเทคนิค

4. บทบาทของนักวิจัยภายนอกในงานวิจัยแบบ PAR จะมีผู้เกี่ยวข้องอยู่สองกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน คือ กลุ่มคนในซึ่งได้แก่กลุ่มคนที่อยู่ในชุมชนที่เผชิญสถานการณ์และปัญหานั้นๆ โดยตรง และกลุ่มคนนอกหรือที่เรียกว่านักวิจัยภายนอก ซึ่งจะมีบทบาทที่ซับซ้อนมากกว่านักวิจัยโดยทั่วไป บางครั้งจึงเรียกว่าเป็น “Catalytic Agent” คือ ผู้กระตุ้นให้กิจกรรมดำเนินไปได้ดีนักวิจัยภายนอกจึงต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตัวมีประสบการณ์การทำงานภาคสนามมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และมีทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานท่ามกลางความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกิจกรรมต่างๆ ที่นักวิจัยต้องรับผิดชอบจึงมีหลากหลายผสมผสานทั้งงานของนักวิจัยและงานของนักพัฒนา

5. ประเด็นในเรื่องความเที่ยงตรงของงานวิจัยความเที่ยงตรง (Validity) เป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาคุณภาพของงานวิจัย โดยเฉพาะในงานวิจัยเชิงปริมาณสำหรับการวิจัยแบบ PAR ประเด็นปัญหาในเรื่องความเที่ยงตรงเกี่ยวข้องกับความรู้ที่ได้จากกระบวนการศึกษา และการทำความเข้าใจเรื่องราวและการปฏิบัติของตนเองนั้นสามารถสะท้อนความเป็นจริงที่น่าเชื่อถือได้

กระบวนการขั้นตอนและรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ชัชวาล ทัดศิวิฐ (2552) มีลำดับขั้นตอนที่ได้กล่าวถึง ดังต่อไปนี้

1. ก่อนทำการวิจัย

เป็นระยะการวิจัย (Pre-research Phase) ในการเตรียมชุมชนเพื่อให้มีความพร้อมในการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นแก่นหลักของการวิจัยขั้นนี้ โดยมีจุดมุ่งเน้นความสำคัญที่จะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้วิจัยผู้นำชุมชนชาวบ้านเป็นการศึกษา

ข้อมูลที่เป็นลักษณะทางกายภาพ และแหล่งทรัพยากรต่างๆ ภายในชุมชน รวมถึงการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ด้านประชากรสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง

1.1 คัดเลือกชุมชน หน้าที่ของผู้วิจัยในการสำรวจและศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของชุมชนทุกด้าน นับตั้งแต่ลักษณะทางกายภาพแหล่งทรัพยากรในชุมชน ลักษณะทางด้านชีวภาพข้อมูลทางด้านประชากร สังคม เศรษฐกิจ การสื่อสาร ซึ่ง สิริถินรัฐ ประพุทธนิตสาร (2547) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า โดยทั่วไปแล้ว การคัดเลือกชุมชนจะยึดหลักการเลือกชุมชนด้วยโอกาสในการพัฒนา เพื่อเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพชีวิต และสร้างโอกาสความเท่าเทียมในการพัฒนากับชุมชนอื่น อย่างไรก็ตามงานวิจัยจำนวนมากคัดเลือกชุมชน โดยยึดเอาประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน และจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเยียวยาโดยเร่งด่วน

1.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การสร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างสมาชิกของชุมชนโดยผู้วิจัยต้องเป็นผู้ที่คนในชุมชนไว้วางใจและให้การยอมรับ ซึ่งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้วิจัยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเสียก่อน โดยวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่ดีที่สุด คือ การปฏิบัติตัวของนักวิจัยที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในชุมชน ทั้งนี้ นักวิจัยควรร่วมกิจกรรมทุกอย่างของชุมชน ซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้นักวิจัยสามารถทำความเข้าใจโลกทัศน์ของชาวบ้านได้ดีมากขึ้น 1) เข้าพื้นที่ด้วยความเชื่อมั่นว่าบุคคลในชุมชนมีความคิดมีความสามารถในการวิเคราะห์แจกแจงปัญหา ตลอดจนแก้ปัญหาได้ 2) เปิดโอกาสให้ชุมชนแสดงความคิดเห็นความรู้สึกปัญหานั้นนักวิจัยต้องรับฟังคนในชุมชนให้มาก 3) นักวิจัยจะเป็นเพียงผู้กระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายเกิดแนวความคิดในการพัฒนาเป็นผู้คอยประคับประคองเกื้อหนุนร่วมดำเนินกิจกรรมกับชุมชน 4) ทำการติดต่อกับบุคคลภายในเพื่อแนะนำตนเองว่าท่านเป็นใครมาทำอะไร รวมทั้ง แนะนำโครงการซึ่งเป็นการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับงานวิจัยนี้ 5) เปิดโอกาสให้มีการซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทุกขั้นตอนเพื่อเป็นการเข้าใจสภาพปัญหาข้อจำกัดความต้องการและศักยภาพของทุกฝ่าย เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

1.3 การเตรียมคน การเตรียมเครือข่าย การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นั้น มีผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ นักวิจัยนักพัฒนาและชุมชนที่จะต้องมีความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้เกิดการประสานงานกันในการปฏิบัติ 1) การเตรียมชุมชนควรกำหนดกิจกรรมที่กระตุ้นให้ชุมชนได้เห็นกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2) การเตรียมนักพัฒนานักพัฒนาเปรียบเสมือนผู้ประสานงานที่ต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับชุมชนและวัฒนธรรม รวมทั้ง ปัญหาในการพัฒนาชุมชนเป็นอย่างดี 3) การเตรียมนักวิจัย นักวิจัยต้องเตรียมตัวเองให้มีความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาและเรียนรู้หลักในการสร้างสัมพันธ์ภาพรับฟังความคิดเห็นของชุมชนกระตุ้นให้ชุมชนเกิดแนวคิดในการพัฒนาตนเอง และ

คอยสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ 4) การเตรียมเครือข่ายนักวิจัยจะทำหน้าที่ประสานงานกับเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอกชุมชนเพื่อร่วมกันดำเนินการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2. ระยะดำเนินการวิจัย (Research Phase)

2.1 การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาชุมชน (Problem Identification and Diagnosis) ในขั้นนี้เน้นการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนและการให้การศึกษากับชุมชน (Community Education Participation-CEP) โดยเน้นไปที่กระบวนการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติโดยวิธีการจะใช้การอภิปราย ถกปัญหาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับชาวบ้าน ทั้งที่เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล เพื่อเป็นการประเมินปัญหาและความต้องการของชุมชน พร้อมไปกับการประเมินความเป็นไปได้

2.2 การพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Appraisal and Identification) ชาวบ้านและนักวิจัยจะต้องพิจารณาร่วมกันว่าวิธีการแก้ไขปัญหาใดที่เหมาะสมกับท้องที่ หรือมีความเป็นไปได้ โดยชาวบ้านควรรับบทบาทหลักเข้ามีส่วนร่วมให้มากยิ่งขึ้นและ กำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการ

2.3 การกำหนดแผนงานโครงการและการจัดการ (Planning Phase) กิจกรรมในช่วงนี้ จะเป็นกระบวนการตัดสินใจร่วมกันเพื่อคัดเลือกโครงการและกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ

2.4 การปฏิบัติตามโครงการ (Implementation Phase) เป็นขั้นตอนที่สำคัญ คือใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร ในแง่ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ในขั้นตอนนี้โดยทั่วไปมักเป็น ประเด็นการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในกระบวนการวิจัย

3. ระยะการติดตามและประเมินผลโครงการ (Monitoring and Evaluation Phase)

เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการการวัดผลสำเร็จของโครงการซึ่งหากโครงการมีสามารถ ดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและอย่างต่อเนื่อง ก็อาจจะเป็นข้อพิสูจน์ถึงความไม่ประสบผลสำเร็จ ของโครงการได้ ในขั้นตอนนี้โดยมากแล้วคณะผู้วิจัยจะร่วมกับชาวบ้านที่เป็นผู้ร่วมงานวิจัย ทำการตรวจสอบข้อมูลที่เป็นผลของการวิจัยว่าครบถ้วนถูกต้องหรือไม่ มีเครื่องมือประเมิน ผลการวิจัยว่า ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง นี้เองจะทำให้ ทุกฝ่ายคาดหมายได้ว่า ผลลัพธ์ของการวิจัยจะปรากฏออกมาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา หรือสามารถใช้ได้กับการแก้ไขปัญหอย่างตรงจุด และเข้าร่วมกระบวนการวิจัยอย่างต่อเนื่องและ บังเกิดผลประโยชน์ในภาพรวม

จากการสังเคราะห์ศึกษาแนวคิดขั้นตอน และกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ แนวคิดของแคมป์ (Camp) แอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซิน (Andersen and pettersen) พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (Paul James Robere) สามารถสรุปเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและเตรียมการ เป็นการตรวจสอบและระบุสิ่งที่ต้องการเทียบเคียง และศึกษาประวัติ ผลงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาช่วงห่างระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 การบูรณาการ เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 ที่รู้ช่วงห่างมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 4 การลงมือปฏิบัติ เป็นการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 3 จากการนำช่วงห่างที่จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดเป็นเป้าหมายแล้ว มาจัดทำแผนการดำเนินงาน ดำเนินการตามแผน และประเมินโดยการเปรียบเทียบซ้ำ

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนของการเทียบเคียงสมรรถนะมาวิเคราะห์ความสอดคล้องกับขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้การกำหนดขั้นตอนของการวิจัยในงานฉบับนี้ ดังตาราง 10

ตาราง 7 แสดงเปรียบเทียบกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ(Benchmarking) จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ กับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้การกำหนดขั้นตอนการวิจัย

กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ	กระบวนการการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ชัชวาล ทัดศิวิชัย (2552)	ขั้นตอนการวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและเตรียมการ เป็นการตรวจสอบและระบุสิ่งที่ต้องการเทียบเคียง และศึกษาประวัติ ผลงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	1. ก่อนทำการวิจัย 1.1 คัดเลือกชุมชน สํารวจและศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของชุมชน 1.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน 1.3 การเตรียมคน นักวิจัย	1. การศึกษาแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (กำหนดประเด็นเทียบเคียงสมรรถนะ) 2. การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ 2.1 การเตรียมการ
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหา	นักพัฒนาและชุมชน 2. ระยะเวลาดำเนินการวิจัย	2.1.1 การเตรียมทีมงาน 2.1.2 การวิเคราะห์ GAP

ตาราง 7 (ต่อ)

กระบวนการเทียบเคียง สมรรถนะ (Benchmarking) สังเคราะห์ แนวคิดของนักวิชาการ	กระบวนการการวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ชัชวาล ทัดศิวิฐ (2552)	ขั้นตอนการวิจัยที่ใช้ ในงานวิจัยฉบับนี้
ช่วงห่างระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษากับผู้บริหาร สถานศึกษาต้นแบบโดยนำ ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ ขั้นตอนที่ 3 การบูรณาการ เป็นการนำข้อมูลจากการ วิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 ที่รู้ช่วงห่างมาจัดลำดับ ความสำคัญ เพื่อกำหนดเป็น เป้าหมายในการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 4 การลงมือปฏิบัติ เป็นการนำข้อมูลจากขั้นตอน ที่ 3 จากการนำช่วงห่างที่ จัดลำดับความสำคัญ และ กำหนดเป็นเป้าหมายแล้ว มาจัดทำแผน การดำเนินงาน ดำเนินการตามแผน และ ประเมินโดยการปรับเทียบซ้ำ	2.1 การศึกษาและวิเคราะห์ ปัญหา 2.2 การพิจารณาความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ ของโครงการ 2.3 การกำหนดแผนงาน โครงการและการจัดการ 2.4 การปฏิบัติตามโครงการ (Implementation Phase) 3. ระยะการติดตามและ ประเมินผลโครงการ เป็นขั้นตอน ที่เกี่ยวกับการการวัดผลสำเร็จ ของโครงการ	2.1.3 การกำหนด เป้าหมายและแนวทาง การพัฒนาครูแบบองค์รวม 2.2 การปฏิบัติการ 2.2.1 การทำแผน การพัฒนาครูแบบองค์รวม ในองค์กร 2.2.2 การลงมือปฏิบัติ กำกับ ควบคุม และการติดตาม ตรวจสอบ 3. การประเมินการพัฒนาครู แบบองค์รวมโดยการเทียบเคียง สมรรถนะ 3.1 การประเมินผล การปฏิบัติงาน 3.1.1 การประเมิน โครงการ/กิจกรรม ตามตัวชี้วัด ความสำเร็จ 3.1.2 การประเมิน ปรับเทียบซ้ำผลการพัฒนา หลังการดำเนินการพัฒนา คุณภาพตามแผนการพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) พัฒนาการองค์กร

ซาวิน (Savin, Howard, A., 2000) ได้เอาระบบการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาและออกแบบระบบบริหารจัดการของศูนย์สุขภาพในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีเครือข่ายการทำงานที่กว้างขวางและครอบคลุมกว่า 13 รัฐ ปัญหาที่เขาต้องการแก้ไขคือ ปรับปรุงโครงสร้างที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของแต่ละศูนย์ และคุณภาพการดำเนินงานของแต่ละศูนย์ให้ดีขึ้น ให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน ผลของการดำเนินงานทำให้เขาได้แนวคิด กระบวนการปฏิบัติ และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาคุณภาพ เสนอแนะต่อศูนย์ต่างๆ เพื่อการวางระบบการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาและวางระบบในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น

สุพัตรา คุณากาญจน์ (2542) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาสัตตศาสตร์ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเบนชมาร์กอิงกับแผนกวิชาวิทยาศาสตร์การสัตวศาสตร์บัณฑิตศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร ได้ผลการวิจัยที่ได้จากกระบวนการเบนชมาร์กอิง เสนอแนะแนวทางในการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาสัตตศาสตร์ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการเรียนการสอน ควรปรับปรุงโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน รูปแบบการสอนควรเป็นแบบเน้นการวิจัย และควรเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียน
2. บุคลากร ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในด้านการวิจัยและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ทรัพยากรสนับสนุนการเรียนการสอน ควรจัดหาห้องปฏิบัติการของภาควิชา และจัดหาคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยให้แก่อาจารย์และนิสิตสำหรับการเรียนการสอน และการวิจัย
4. การควบคุมคุณภาพ ควรให้มีการตรวจสอบการจัดการเรียนการสอนจากสถาบันภายนอกที่มีชื่อเสียง

เกษม บำรุงเวช (2547) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าการที่โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ จะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับมาตรฐาน ภาควิชาภาษาอังกฤษจำเป็นต้องดำเนินงานด้วยแผนกลยุทธ์ 4 ด้าน รวม 14 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. เสริมสร้างรากฐานของโปรแกรมวิชาให้เข้มแข็งด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1) พัฒนา และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร 2) พัฒนาทักษะพื้นฐานด้านภาษาอังกฤษของนักศึกษา 3) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและแผนการเรียน 4) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของโปรแกรมวิชา และ 5) ปรับปรุงและเพิ่มเติมทรัพยากรการเรียนรู้ของโปรแกรมวิชา

2. ปฏิรูปกระบวนการดำเนินงานภายใน ด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่ศึกษาได้จากภาควิชาภาษาอังกฤษด้วย 2 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ปฏิรูปกระบวนการหลัก และ 2) ปฏิรูปกระบวนการสนับสนุน

3. การสร้างความพึงพอใจให้แก่นักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสียด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ดำเนินงานและให้บริการด้วยคุณภาพ 2) เพิ่มคุณค่าการดำเนินงานด้วยหลักปฏิบัติที่ดี 7 ด้านของซิคเคอร์ริงและแกมสัน 3) สร้างสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้เสีย และ 4) สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยผลสำเร็จของบัณฑิตและผลงานทางวิชาการ

4. สร้างความคุ้มค่าในการบริหารการเงินด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ 1) จัดระบบการจัดสรรงบประมาณ 2) สร้างผลงานเพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และ 3) แสวงหารายได้เพิ่ม

ทิวากรวรรณ เลขวัตนะ (2551) ได้พัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นสร้างรูปแบบเป็นหัวหน้ากลุ่มส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ศึกษาในเทศก์ ผู้บริหารและคณะครู ส่วนในขั้นทดลองและประเมินรูปแบบ เป็นผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาขนาดกลางที่ร่วมทดลองจำนวน 3 โรง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ทำการทดลองในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549 เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การเขียนสะท้อนความรู้สึก และตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะมีลักษณะเป็น แผนภูมิโครงสร้างกระบวนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาประกอบด้วย 2 ส่วนคือ โครงสร้างหลัก และโครงสร้างเสริม โดยโครงสร้างหลักเป็นขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาประกอบด้วย 6 ชั้น ได้แก่ 1) สร้างเป้าหมายร่วมกัน 2) เตรียมการเทียบเคียง 3) ดำเนินการเทียบเคียง 4) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 5) ทบทวนและตรวจสอบการทำงาน และ 6) ประเมินภายในและจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ในแต่ละชั้นใช้การดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ส่วนโครงสร้างเสริม เป็นส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินงานของโครงสร้างหลักเป็นไปได้อย่างราบรื่น ครอบคลุม ประกอบด้วย 2 ฝ่ายคือ 1) ฝ่ายสนับสนุน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา คณะทำงาน ชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัด 2) ฝ่ายติดตามและประเมินคุณภาพ ประกอบด้วย กลุ่มติดตามคุณภาพ และกลุ่มประเมินคุณภาพรูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะนี้ สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานศึกษา โดยทั้ง 3 โรงเรียนมีคุณภาพการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น ผู้บริหารและคณะครูที่ร่วมทดลองใช้รูปแบบเห็นด้วยว่า รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

อาทิตยา ดวงมณี (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงานวิจัยตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdpEx) เทียบเคียงสมรรถนะการบริหารงานวิจัย และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 550 คน ผู้บริหารงานวิจัยและคณะกรรมการวิจัย จำนวน 16 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบประเมินแบบสัมภาษณ์ และแบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์ช่วงห่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบการบริหารงานวิจัย มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการกระบวนการและการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานวิจัย 2) การวางแผน การวัด และวิเคราะห์ผลการดำเนินการด้านการวิจัย 3) ภาวะผู้นำด้านการวิจัย 4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการวิจัย 5) การจัดการความรู้ด้านการวิจัย 6) การผูกใจผู้ปฏิบัติงานวิจัย 7) การกำกับดูแล และการบริการด้านการวิจัย และ 8) การพัฒนาสภาพแวดล้อมและศักยภาพด้านการวิจัย วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม มีคะแนนรวมเฉลี่ยของกระบวนการในการบริหารงานวิจัย น้อยกว่า สถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในภาพรวม (ช่วงห่าง 5.85 %) และรายด้าน (ช่วงห่าง 3.77 - 15.32%) ยกเว้น หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ที่มีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงกว่า (ช่วงห่าง -1.38 % และ -4.49% ตามลำดับ) ยุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัยของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม มี 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 19 กลยุทธ์ 100 แนวปฏิบัติ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ การพัฒนาระบบการนำองค์การด้านการวิจัย การพัฒนาระบบการบริหารงานวิจัย การสร้างวัฒนธรรมวิจัย การจัดการความรู้ด้านการวิจัย การสร้างความผูกพันในงานวิจัย และการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการวิจัย

วิริยะ วรายุ (2557) วิจัยการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมดูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการวางแผน (Planning) พบว่า มีการแต่งตั้งทีมงานร่วมกับผู้วิจัยทำการเทียบเคียงสมรรถนะในวิจัยครั้งนี้ และให้ความรู้กับทีมงานร่วมวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) หัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คู่ในการดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนบ้านดอนมดูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และมีการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของทั้งสองโรงเรียน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา สูงกว่าโรงเรียนบ้านดอนมดูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทุกรายการ

3. ผลการบูรณาการ (Integration) พบว่า ควรมีการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบ เพราะทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน จะต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ไม่สามารถดำเนินการได้เฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง และได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้สูงขึ้น เทียบเท่ากับผลการดำเนินการของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อลดช่องว่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมดูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

4. ผลการปฏิบัติ (Action Plan) พบว่า มีการกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวทางในการจัดทำแผนดำเนินการ และมีการดำเนินการปรับเทียบซ้ำ เมื่อแล้วเสร็จการดำเนินการตามแผนดำเนินการ ผลที่ปรากฏ คือ การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบของโรงเรียนบ้านดอนมดูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เพิ่มขึ้นจากเดิม และใกล้เคียงกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามากที่สุด

วัชรวิภา กาศสนุก (2558) ทำวิจัยการพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการวางแผน พบว่า ได้จัดตั้งทีมงานได้ที่ทีมงานที่ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ ครูโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) และผู้วิจัย รวมจำนวน 9 คน ตัวแทนคณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน และตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 3 คน รวม 15 คน โดยการกำหนดสัดส่วน 9 : 3 : 3 และมีการกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ คือ การพัฒนาระบบจิตศึกษา และคู่เทียบเคียง คือ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และเมื่อนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับทีมงานพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม ใน 3 องค์ประกอบ คือ ความเป็นชุมชน จิตวิทยาเชิงบวก และกิจกรรมจิตศึกษา พบว่า มีระดับการปฏิบัติตั้งแต่ 1-3 ส่วนโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับ 5 ทั้ง 36 รายการ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ช่วงห่างของการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนากับโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) มีค่าตั้งแต่ 2-4 รายการที่มีช่วงห่างน้อยที่สุด คือ ผู้ปกครอง ครู และเด็กๆ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับ ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ โดยมีช่วงห่างเท่ากับ 2 ส่วนรายการที่เหลือมีค่าช่วงห่างเท่ากับ 3 และ 4

3. ผลการบูรณาการ พบว่า เมื่อทีมงานพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) ได้รับทราบผลการเทียบเคียงสมรรถนะแล้ว มีมติกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) ให้ดีขึ้น ใน 3 องค์ประกอบ คือ ความเป็นชุมชน จิตวิทยาเชิงบวก และกิจกรรมจิตศึกษา ทั้ง 36 รายการ ให้มีระดับการปฏิบัติในระดับ 3 ขึ้นไป

4. ผลการปฏิบัติ พบว่า เมื่อตั้งเป้าหมายแล้วจึงมาจัดทำแผนการพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) จำนวน 1 โครงการ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย คือ 1) การสร้างความเป็นชุมชน 2) การส่งเสริมการใช้จิตวิทยาเชิงบวก และ 3) การส่งเสริมการจัดกิจกรรมจิตศึกษาในโรงเรียน และนำไปปฏิบัติเป็นเวลา 1 ภาคเรียน สิ้นสุดภาคเรียนประเมินผลแล้วพบว่า โรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) มีการพัฒนาระบบจิตศึกษา ใน 3 องค์ประกอบดีขึ้น และเมื่อปรับเทียบซ้ำ พบว่า เมื่อนำผลไปเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขั้นตอนที่ 3 คือ ระดับการปฏิบัติตั้งแต่ 3 ขึ้นไป พบว่า มีรายการข้อคำถามที่มีค่าเท่ากับเป้าหมายและ สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำนวน 34 รายการ และรายการข้อคำถามที่มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ มี 2 รายการ คือ 1) มีกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ระหว่างครูและผู้บริหาร ทั้งระดับกลุ่มและระดับโรงเรียนในลักษณะ BAR (Before Action Review) DAR (During Action Review) และ AAR (After Action Review) และ 2) มีกระบวนการวางแผน แลกเปลี่ยนแบ่งปันระหว่างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูระดับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

การกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
กรอบแนวคิดการวิจัย

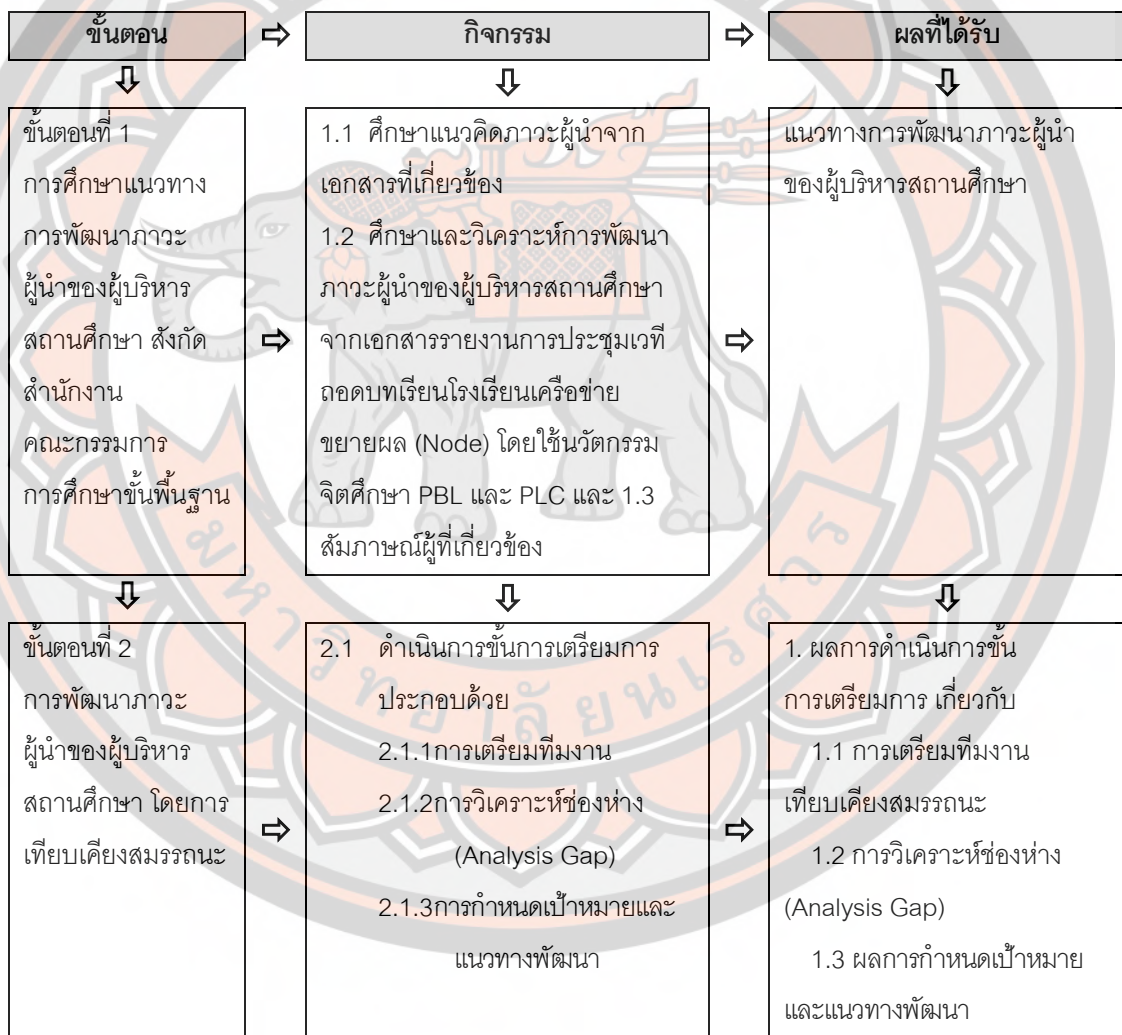


ภาพ 7 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

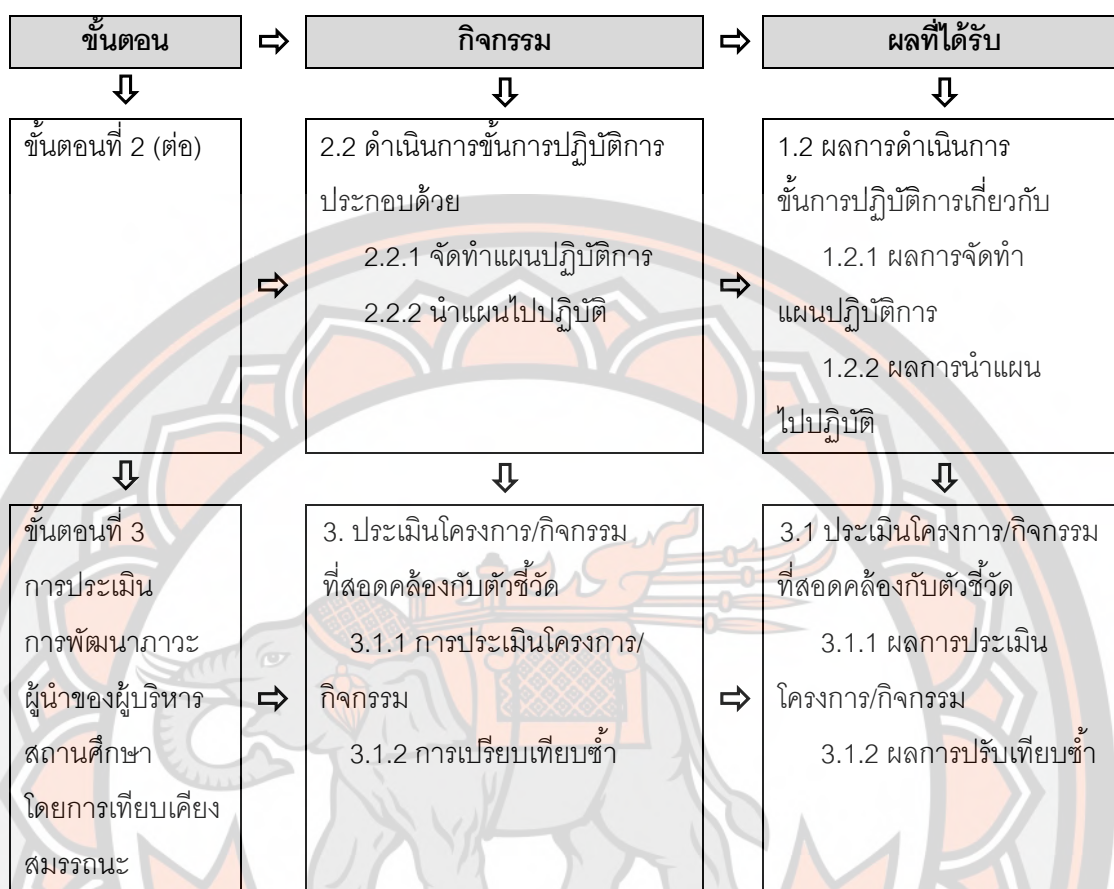
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผู้วิจัยดำเนินการใน 3 ขั้นตอน ดังภาพ 10



ภาพ 8 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย



ภาพ 8 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการศึกษาและกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เอกสารรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องจากโรงเรียนที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูของโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

แหล่งข้อมูล

1. เอกสาร จำแนก เป็น 1) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เอกสารรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC จำนวน 57 โรงเรียน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูของสถานศึกษาที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน

5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จำนวน 1 คน โดยเครื่องมือประกอบด้วย ส่วน คือ 1) การนำตนเอง 2) การนำทีมงาน 3) การนำองค์กร 4) การนำชุมชนและสังคม ประเด็นสัมภาษณ์ จำนวน 10 (รายละเอียดของเครื่องมือ แสดงในภาคผนวก ก)
2. แบบตารางบันทึกข้อมูลถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC จำนวน 57 โรงเรียน สำหรับการพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้ดำเนินการยกร่างเครื่องมือแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีการดำเนินการ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 5 คน ผู้วิจัยได้ทำการนัดหมายวันเวลา สถานที่สัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์ ดังนี้
 - 1.1 วันที่ 26 กันยายน 2560 ณ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โดย นายวิเชียร ไชยบัง
 - 1.2 วันที่ 27 กันยายน 2560 ณ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โดย คณะครู จำนวน 4 คน
2. การวิเคราะห์รายงานการถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC จำนวน 57 โรงเรียน ดำเนินการอ่าน แล้วจำแนกเป็นกลุ่มใส่ในแบบตารางบันทึกข้อมูล
3. นำข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารการถอดบทเรียน และผลการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรม มาสังเคราะห์กำหนดเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

ข้อมูลการสัมภาษณ์ และการถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC จำนวน 57 โรงเรียน ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) แบ่งออกเป็น 2 ชั้น ได้แก่ 1) ชั้นเตรียมการ 2) ชั้นปฏิบัติ ดังนี้

ชั้นเตรียมการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ประกอบด้วย 1) การแต่งตั้งทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 4 คน ของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน 2) การวิเคราะห์และกำหนดช่องว่างการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาครู

แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 4 คน ของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน จำแนกเป็นครู จำนวน 3 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบบันทึกการประชุม/วางแผน การดำเนินการต่อไปนี้
 - 1.1 การเตรียมทีมเทียบเคียงสมรรถนะ
 - 1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) การเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียนกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา
 - 1.3 การกำหนดแผนการพัฒนาและเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบบันทึกผลการเรียนรู้หลังปฏิบัติงาน (Action After Review: AAR) หลักการชี้แจงบทบาทหน้าที่ให้กับทีมวิจัย ทีมพัฒนา และชุมชน และให้ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Opened end) ตามประเด็น

สำหรับการสร้างเครื่องมือดังกล่าวผู้วิจัยทำการยกร่างเครื่องมือ และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พัฒนาแล้วปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนการนำไปใช้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การเตรียมทีมวิจัยและทีมพัฒนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ และมีการชี้แจงบทบาทหน้าที่ของแต่ละทีม โดยให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางทำงานร่วมกัน

การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีการดำเนินการ ดังนี้

1. ทีมเทียบเคียงสมรรถนะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบบันทึกการประชุม แบบบันทึกผลการเรียนรู้ และแบบบันทึกผลการศึกษาเอกสาร หลักฐานต่างๆ ตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น

2. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมตามประเด็นที่สอดคล้องกับขั้นการเตรียมการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในเรื่องต่อไปนี้

2.1 ทีมเทียบเคียงสมรรถนะ นำข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมได้จากเครื่องมือต่างๆ มาทำการจำแนก จัดหมวดหมู่ และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นของแต่ละเครื่องมือ

2.2 ทีมเทียบเคียงสมรรถนะวิเคราะห์ข้อมูลช่วงห่าง (Gap Analysis) ระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน และผู้บริหารโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาในทุกๆ ประเด็นย่อยของแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุมการนำ 4 ระดับ (การนำตนเอง การนำทีม การนำองค์กร และการนำชุมชน และสังคม) โดยใช้เกณฑ์การประเมินระดับคุณภาพการดำเนินงาน เป็น 5 ระดับ ตามตาราง 11

ตาราง 8 แสดงระดับผลการประเมินประเด็นการพัฒนา

ระดับ	พฤติกรรม
0	ไม่มีการดำเนินการและไม่เกิดผลอะไร
1	มีการดำเนินการน้อยมากและ ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และและชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองได้มาน้อยอย่างไร
2	มีการดำเนินการบางส่วน เริ่มสร้างวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และและชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองบางส่วนแต่ยังไม่ชัดเจนนัก
3	มีการดำเนินการบางส่วน เริ่มสร้างวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และและชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง มากกว่าร้อยละ 40-60
4	มีการดำเนินการโดยส่วนใหญ่ เริ่มเป็นวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และและชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง มากกว่าร้อยละ 60-80
5	มีการดำเนินการอย่างครบถ้วน ต่อเนื่อง เป็นวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง มากกว่าร้อยละ 80

2.3 ผลการกำหนดแผนการพัฒนาและเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 ผลการเรียนรู้ของทีมวิจัย และทีมพัฒนาเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติ โดยได้ผลการถอดบทเรียนหลังปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

2.5 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมตามประเด็นที่สอดคล้องกับขั้นตอนการเตรียมการของการวิจัยในงานวิจัย ในเรื่องต่อไปนี้

2.5.1 รายชื่อทีมงาน

2.5.2 ผลการวิเคราะห์ประเด็นและช่วงห่าง (Gap) การพัฒนา

2.5.3 ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูขององค์กร

การปฏิบัติ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนพัฒนา และ 2) การปฏิบัติแผนพัฒนา

แหล่งข้อมูล

1. ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 4 คน
2. ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม จำนวน 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. แบบบันทึกการประชุมทำแผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรม การพัฒนาการบริหารสถานศึกษาพอเพียงแห่งนวัตกรรมด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
2. แบบบันทึกผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (Action After Review: AAR) สำหรับทีมวิจัยและทีมพัฒนาหลังจากการร่วมประชุม ทำแผนปฏิบัติการ เขียนโครงการ/กิจกรรม การพัฒนาการบริหารสถานศึกษาพอเพียงแห่งนวัตกรรมด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Opened end) ตามประเด็น

สำหรับเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยทำการยกร่างเครื่องมือ แล้วนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาแล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรม การพัฒนาการบริหารสถานศึกษาพอเพียงแห่งนวัตกรรมด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยทีมวิจัยและทีมพัฒนา ร่วมกันจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในวันที่ 10 มิถุนายน 2561 โดยนำร่างแผนปฏิบัติการ และผู้รับผิดชอบ นำเสนอร่างโครงการ/กิจกรรม ให้ทั้งสองทีมร่วมพิจารณาพร้อมให้ข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไข

2. การนำไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการของผู้รับผิดชอบ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยในระหว่างการดำเนินการ ทีมวิจัย และพัฒนาทำ

การกำกับติดตาม รวมทั้งให้ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม บันทึกลงในแบบบันทึกการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (During After Review)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ทีมวิจัย และพัฒนาทำการรวบรวมข้อมูลตามเครื่องมือที่เป็นแบบบันทึกผลการประชุม และแบบบันทึกผลการเรียนรู้

3.2 ทีมวิจัยและทีมพัฒนา นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จาก ข้อ 1 มาทำการจำแนกจัดหมวดหมู่ และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นย่อยที่ระบุในเครื่องมือ

3.3 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ในเรื่องต่อไปนี้

3.3.1 สรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรม การบริหารสถานศึกษาพอเพียงแห่งนวัตกรรม

3.3.2 ผลการเรียนรู้ หลังการปฏิบัติงาน (ARR) ของทีมวิจัย และทีมพัฒนา รวมทั้งผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับการทำแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

แหล่งข้อมูล

1. ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม จำนวน 4 คน
2. ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูรวมจำนวน 4 คน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูของสถานศึกษาที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ประกอบด้วยเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1.1 แบบประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการ/กิจกรรม มีดังนี้

แบบบันทึกความรู้ มีลักษณะปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ ข้อคำถาม ประกอบด้วย

- 1) มีความรู้สึกอย่างไร ในการพัฒนาตนเอง
- 2) ได้เรียนรู้อะไร
- 3) นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันอย่างไร สำหรับการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ยกร่างแบบบันทึกความรู้ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อชี้แนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาชี้แนะจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

1.2 แบบสะท้อนการปฏิบัติตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ ข้อคำถาม ประกอบด้วย 1) รู้สึกอย่างไร 2) เรียนรู้อย่างไร 3) การนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร สำหรับการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ยกร่างแบบสะท้อนการปฏิบัติตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อชี้แนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาชี้และจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

1.3 แบบประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 3 สดมภ์ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 การประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 ข้อ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นปลายเปิด สำหรับการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ยกร่างแบบประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อชี้แนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาชี้และจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

1.4 แบบประเมินตนเองของครูเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาตัวเอง มีลักษณะแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 3 สดมภ์ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 การประเมินตนเองของครูเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาตัวเอง มีจำนวน 3 ข้อ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นปลายเปิด สำหรับการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ยกร่างแบบประเมินตนเองของครูเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาตัวเอง เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อชี้แนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาชี้และจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

1.5 แบบประเมินบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 3 สดมภ์ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 การประเมินบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นปลายเปิด สำหรับการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ยกร่างแบบประเมินบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อชี้แนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาชี้และจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

1.6 แบบประเมินการสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก มีลักษณะแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 3 สดมภ์ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 การประเมินการสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก มีจำนวน 6 ข้อ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

มีลักษณะเป็นปลายเปิด สำหรับการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ยกร่างแบบประเมินการสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อชี้แนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาชี้แนะและจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

1.7 แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้และทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของครู มีลักษณะแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 3 สดมภ์ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 การประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้และทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของครู มีจำนวน 3 ข้อ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นปลายเปิด สำหรับการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ยกร่างแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้และทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของครูเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อชี้แนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาชี้แนะและจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

1.8 แบบสะท้อนการเรียนรู้ของครู มีลักษณะปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ ข้อคำถามประกอบด้วย 1) รู้สึกอย่างไร 2) เรียนรู้อย่างไร 3) การนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร สำหรับการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ยกร่างแบบสะท้อนการเรียนรู้ของครู เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อชี้แนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาชี้แนะและจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

1.9 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองและกรรมการที่มีต่อโครงการสารสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย มีลักษณะแบบตรวจรายการ (Check List) จำนวน 3 สดมภ์ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองและกรรมการที่มีต่อโครงการสารสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย มีจำนวน 2 ข้อ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นปลายเปิด สำหรับการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ยกร่างแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองและกรรมการที่มีต่อโครงการสารสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อชี้แนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาชี้แนะและจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

2. ตารางเปรียบเทียบซ้ำ

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. การดำเนินการประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่มีวิจัยและทีมพัฒนา มอบหมายให้ ดำเนินการประเมินโครงการ/กิจกรรม โดยใช้เครื่องมือที่กำหนด

2. การดำเนินการเปรียบเทียบซ้ำ โดยทีมวิจัยและทีมพัฒนาร่วมกันเปรียบเทียบซ้ำระหว่างโรงเรียนบ้านหนองตะเคียนกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โดยเดินทางไปประเมินผล การปรับเทียบซ้ำที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ ในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2561

การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีการดำเนินการ ดังนี้

1. ผลการประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ในแต่ละโครงการ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด ดังนี้

ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	เกณฑ์
1. โครงการพัฒนาตนเอง ดำเนินชีวิตที่สมดุลของผู้บริหาร	1. เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะการใช้ชีวิต จิตศึกษา PBL และ PLC ของผู้บริหาร สถานศึกษา	1. มีความรู้ และทักษะการใช้ชีวิต จิตศึกษา PBL และ PLC ของผู้บริหาร สถานศึกษา	- ครู 3 คน - ผู้บริหาร 1 คน	1. แบบบันทึกความรู้ 2. แบบสะท้อน การปฏิบัติตนเองของผู้บริหาร	\bar{X} , S.D วิเคราะห์เนื้อหา	- ระดับมาก ($\bar{X} \geq 3.5$) - การใช้ชีวิตประจำวันมีความสมดุลระหว่างการทำงาน ชีวิตส่วนตัว
2. โครงการสร้างตนเองให้เป็นต้นแบบ	1. เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้becomeต้นแบบของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านคุณลักษณะส่วนตัว และ	1. มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้becomeต้นแบบของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านคุณลักษณะส่วนตัว และ	- ผู้บริหาร 1 คน - ครู 3 คน	1. แบบสะท้อน การปฏิบัติตนเองของผู้บริหาร 2. แบบประเมินคุณลักษณะของผู้บริหาร	ร้อยละ	ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ในระดับมากขึ้นไป

ตาราง 9 (ต่อ)

โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	เกณฑ์
	ความเป็นผู้นำการ สร้างการเรียนรู้	ความเป็นผู้นำการ สร้างการเรียนรู้				
3. โครงการ สร้างชุมชน การเรียนรู้ ทางวิชาชีพ	1. เพื่อแสดงความ เป็นผู้นำและ พัฒนาความรู้และ ทักษะของการเป็น ผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator) ให้กับคณะครู 2. เพื่อพัฒนาการ เรียนรู้และพัฒนา ความสามารถการ จัดการเรียนรู้ของ ครู ด้วยการทำให้ PLC อย่าง ต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารฯ แสดงความ เป็นผู้นำและพัฒนา ความรู้และทักษะ ของการเป็นผู้นำ วงสนทนา PLC (Facilitator) ให้กับคณะครู 2. ครูได้เรียนรู้และ พัฒนาความ สามารถการ จัดการเรียนรู้ ด้วยการทำให้ PLC อย่างต่อเนื่อง	- ผู้บริหาร 1 คน - ครู 3 คน	1. แบบประเมิน คุณลักษณะ ของผู้บริหาร สถานศึกษา 2. แบบประเมิน ตนเองของครู เกี่ยวกับการ เรียนรู้และการ พัฒนาตัวเอง	ร้อยละ ร้อยละ 80	ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ใน ระดับมาก ขึ้นไป
4. โครงการ ปรับเปลี่ยน บทบาทการ นำองค์การ	1. เพื่อปรับเปลี่ยน บทบาทและวิธีการ การบริหาร โรงเรียนจากการ บริหารแบบสั่งการ เป็นการนำ 2. เพื่อพัฒนา ผู้บริหารให้เป็น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้าน การจัดการเรียนรู้	1. สามารถ ปรับเปลี่ยน บทบาทและ วิธีการการบริหาร โรงเรียนจาก การบริหาร แบบ สั่งการเป็นการนำ 2. มีการความ เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้าน การจัดการเรียนรู้	- ผู้บริหาร 1 คน - ครู 3 คน	1. แบบประเมิน บทบาทความ เป็นผู้นำทาง วิชาการของ ผู้บริหารฯ	ร้อยละ	ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ใน ระดับมาก ขึ้นไป
5. โครงการ สร้างความเป็น ชุมชน (สนามพลัง บวก)	1. เพื่อสร้าง ความเป็นชุมชน พลังบวก 2. เพื่อสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ที่มีความสัมพันธ์ ในแนวราบที่เอื้อ	1. มีการสร้าง ความเป็นชุมชน สนามพลังบวก ด้านกายภาพ 2. มีการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ที่มีความสัมพันธ์	- ผู้บริหาร 1 คน - ครู 3 คน	1. แบบประเมิน การสร้าง ความเป็นชุมชน พลังบวก	ร้อยละ	ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ใน ระดับมาก ขึ้นไป

ตาราง 9 (ต่อ)

โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่ม เป้าหมาย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ ข้อมูล	เกณฑ์
	ต่อการเรียนรู้การ ปฏิบัติงานของครู เพื่อการพัฒนา คุณภาพนักเรียน	ในแนวราบที่เชื่อมต่อ การเรียนรู้ การ ปฏิบัติงานของครู เพื่อการพัฒนา คุณภาพนักเรียน				
6. โครงการ พัฒนาครู เกี่ยวกับ การใช้ นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL	1. เพื่อพัฒนา ความรู้และทักษะ การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ของครู	1. ครูมีความรู้และ ทักษะการใช้ นวัตกรรมจิต ศึกษา PBL และ PLC	- ผู้บริหาร 1 คน - ครู 3 คน	1. แบบประเมิน ตนเองเกี่ยวกับ ความรู้และ ทักษะการใช้ นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ของครู 2. แบบสะท้อน การเรียนรู้ของครู	ร้อยละ วิเคราะห์ เนื้อหา	- ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ใน ระดับมาก ขึ้นไป - ครูสะท้อนถึง ประโยชน์ของ การพัฒนา ความรู้และ ทักษะ
7. โครงการ สื่อสาร สร้างสรรค์ การศึกษา แก่ชุมชน และ เครือข่าย	1. เพื่อสร้างความ เข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมาย และวิธีการจัด การศึกษาของ โรงเรียน 2. เพื่อสร้าง การมีส่วนร่วม ของผู้ปกครอง และชุมชนในการ สนับสนุนการสร้าง การเรียนรู้ของ นักเรียน	1. โรงเรียน สามารถสร้าง ความเข้าใจกับ ชุมชน เกี่ยวกับ เป้าหมายและ วิธีการจัดการ ศึกษาของโรงเรียน 2. โรงเรียน สามารถสร้าง การมีส่วนร่วม ของผู้ปกครอง และชุมชนในการ สนับสนุนการสร้าง การเรียนรู้ของ นักเรียน	- ผู้ปกครอง 20 คน - คณะ กรรมการ สถานศึกษา 9 คน	แบบประเมิน ความพึงพอใจ ของผู้ปกครอง และกรรมการฯ ที่มีต่อโครงการ สื่อสารสร้างสรรค์ การศึกษาแก่ ชุมชนและ เครือข่าย	ร้อยละ	ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ใน ระดับมาก ขึ้นไป

2. ทีมงานนำข้อมูลจากการบันทึกการสัมภาษณ์มาพิจารณาประเมินเปรียบเทียบซ้ำ
หลังการพัฒนาร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และหา
ความต่างระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา รวมทั้งความต่างกับโรงเรียนต้นแบบ และความต่าง
กับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาระบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

1. ผลการดำเนินการขั้นเตรียมการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย

1.1 ผลการเตรียมทีมเทียบเคียงสมรรถนะ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลช่วงห่าง (Gap Analysis) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

1.3 ผลการกำหนดค่าเป้าหมายการและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผลการดำเนินการขั้นปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย

2.1 ผลการจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

2.2 ผลการนำแผนไปปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมและการเปรียบเทียบซ้ำ

1. ผลการประเมินโครงการ/กิจกรรม

2. ผลการเปรียบเทียบซ้ำ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสังเคราะห์เอกสาร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และจากการถอดบทเรียนของรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC

ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และจากการถอดบทเรียนของรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC

ประเด็น	การสังเคราะห์เอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	การถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบ (Nod) จำนวน 57 โรงเรียน	ผลการวิเคราะห์
1. การพัฒนาเอง 1.1 การปรับเปลี่ยน และพัฒนาตนเอง	1. การเปลี่ยนแปลงตนเอง ในด้านความตระหนักในตนเอง ของผู้นำ สภาวะอารมณ์ ความรู้สึก และกรอบคิด (Mind Set) ของผู้นำ มีแนวทางพัฒนาตนเองของผู้นำ โดยการเรียนรู้ความสงบนิ่ง (Stillness Practices) ของร่างกายและจิตใจ เช่น เจริญวิปัสสนา-การทำสมาธิ-การสงบนิ่ง- การปลีกวิเวกสัมผัสธรรมชาติ (Retreat)- การเจริญสติในการทำงาน ชีวิตประจำวัน-การเรียนรู้ผ่านกระบวนการ สุนทรียสนทนา (Dialogue)-การฟังอย่างลึกซึ้ง การสนทนากับเสียงภายใน (Voice Dialogue)-การเขียนบันทึก (Journal) 2. กรณีที่เป็นการสร้างความรู้ และทักษะ การนำ มีแนวทางพัฒนาตนเองของผู้นำ โดยการเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning) การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip) การแลกเปลี่ยน	1. ศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ และทดลองใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC มาตลอด 15 ปี 2. จัดตารางชีวิตให้มีเวลาคิดใคร่ครวญ ตัวเองในแต่ละวัน 3. ปรับเปลี่ยนเวลาการใช้ชีวิตประจำวัน ที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่าน ศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา	1. ศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนต้นแบบ เช่น โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โรงเรียน Node ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ รวมทั้งแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการอ่าน และ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา 2. ศึกษาดูงาน และร่วมกิจกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติ และถอดบทเรียนจากสถานศึกษาต้นแบบ เช่น การอบรมหลักสูตร Main Course โครงการพัฒนาผู้นำ True Leader 3. ฝึกฝนทดลองใช้วิธีการพัฒนา การพัฒนาการเรียนการสอนด้วยตนเอง เช่น ใช้จิตศึกษากับตนเอง เพื่อฝึกความรู้ตัว ให้ใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ของตนเอง	1. การนำตนเอง 1.1 ศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนต้นแบบ เช่น โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โรงเรียน Node ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ รวมทั้งแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการอ่าน และ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา 1.2 ศึกษาดูงาน และร่วมกิจกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติ และถอดบทเรียนจาก สถานศึกษาต้นแบบ เช่น การอบรม หลักสูตร Main Course โครงการพัฒนา ผู้นำ True Leader 1.3 ฝึกฝนทดลองใช้วิธีการพัฒนา พัฒนาการเรียนการสอนด้วยตนเอง เช่น ใช้จิตศึกษากับตนเอง เพื่อฝึกความรู้ตัว ให้ใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ของตนเอง

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็น	การสังเคราะห์เอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	การถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบ (Nod) จำนวน 57 โรงเรียน	ผลการวิเคราะห์
	<p>ความคิดเห็น (Open Forum) และ การประชุม สัมมนาภายนอก (Outside Seminar)</p>			<p>1.4 จัดตารางชีวิตให้มีเวลาคิด ใคร่ครวญตัวเองในแต่ละวัน</p> <p>1.5 ปรับเปลี่ยนเวลาการใช้ชีวิตประจำวัน ที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่าน ศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดิน ภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา</p>
1.2 การเป็น แบบอย่างที่ดี	<p>การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง มีแนวทาง พัฒนา โดยการทดลองการเรียนรู้จาก การฝึกปฏิบัติจริง (Action Learning) ฝึกฝน/ปฏิบัติให้เกิดทักษะจนเป็น แบบอย่างให้กับผู้อื่น</p>	<p>1. ตรงต่อเวลา และปฏิบัติตน เป็นแบบอย่าง</p> <p>2. การเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษา ให้เข้าใจอย่างทอ้งแท้ และการปฏิบัติ ให้ดูเป็นแบบอย่าง</p> <p>3. ปรับเปลี่ยนตนเองเป็นผู้นำที่ดี ให้เกียรติกับทุกคน เป็นกันเอง เข้าพบบง่าย</p> <p>4. ใช้จิตวิทยาเชิงบวก โดยไม่ชี้ผิด ชี้โทษ ในการสร้างการเรียนรู้กับครู และผู้เรียน</p>	<p>1. ตรงต่อเวลา และปฏิบัติตนเป็น แบบอย่าง</p> <p>2. เป็นผู้นำในการใช้จิตศึกษาพัฒนา ตนเอง และพัฒนาครู และเป็นผู้นำ ในการนำ PLC แก่ครู</p> <p>3. ใช้จิตวิทยาเชิงบวก โดยไม่ชี้ผิด ชี้โทษ ในการสร้างการเรียนรู้กับครู และผู้เรียน</p>	<p>1. ตรงต่อเวลา และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง</p> <p>2. การเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษา ให้เข้าใจอย่างทอ้งแท้ และการปฏิบัติ ให้ดูเป็นแบบอย่าง</p> <p>3. ปรับเปลี่ยนตนเองเป็นผู้นำที่ดี ให้เกียรติกับทุกคน เป็นกันเอง เข้าพบบง่าย</p> <p>4. เป็นผู้นำในการใช้จิตศึกษาพัฒนา ตนเอง และพัฒนาครู และเป็นผู้นำ ในการนำ PLC แก่ครู</p> <p>5. ใช้จิตวิทยาเชิงบวก โดยไม่ชี้ผิด ชี้โทษ ในการสร้างการเรียนรู้กับครู และผู้เรียน</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็น	การสังเคราะห์เอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	การถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบ (Nod) จำนวน 57 โรงเรียน	ผลการวิเคราะห์
2. การนำทีม 2.1 เป็นผู้นำวง PLC	แนวทางการพัฒนาการนำทีม โดยผู้บริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่ การสอนงาน (Coaching) เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การพัฒนาคนผ่าน กระบวนการชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practices)/การสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Community) โดยใช้ สุนทรียสนทนา (Dialogue) การเรียน จากบทเรียน (Lesson) กรณีตัวอย่าง และ การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)	1. แสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection การจัดการ ความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็นตัวอย่าง กับครู 2. หาโอกาสฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำ วงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ 3. เป็นผู้เติมตัวกระตุ้น “Catalyst” ด้วยสถานการณ์ หรือคำถามกระตุ้น เมื่อรู้สึกบรรยากาศการสนทนาเริ่ม “จืดจาง” เพื่อให้วงสนทนาเกิด Active อยู่เสมอ	1. แสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection การจัดการ ความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็นตัวอย่าง กับครู 2. เป็นผู้ตาม (สมาชิก) ในวง PLC ตามความเหมาะสม	1. แสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection การจัดการ ความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็นตัวอย่าง กับครู 2. หาโอกาสฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำ วงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ 3. เป็นผู้ตาม (สมาชิก) ในวง PLC ตามความเหมาะสม 4. เป็นผู้เติมตัวกระตุ้น “Catalyst” ด้วย สถานการณ์ หรือคำถามกระตุ้น เมื่อรู้สึก บรรยากาศการสนทนาเริ่ม “จืดจาง” เพื่อให้ วงสนทนาเกิด Active อยู่เสมอ
2.2 สร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง	แนวทางการพัฒนาการนำทีม โดยผู้บริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่ การสอนงาน (Coaching) เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การพัฒนาคนผ่าน กระบวนการชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practices)/การสร้าง	1. ส่งเสริมการทำ PLC กลุ่มต่างๆ ครอบคลุม PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ตลอด ภาคเรียน 2. เข้าร่วมการทำ PLC ของครู อย่างสม่ำเสมอ	1. ส่งเสริมการทำ PLC กลุ่มต่างๆ ครอบคลุม PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ตลอด ภาคเรียน	1. ส่งเสริมการทำ PLC กลุ่มต่างๆ ครอบคลุม PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ตลอดภาคเรียน 2. เข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่าง สม่ำเสมอ

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็น	การสังเคราะห์เอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	การถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบ (Nod) จำนวน 57 โรงเรียน	ผลการวิเคราะห์
	<p>ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Community) โดยใช้สุนทรียสนทนา (Dialogue) การเรียนจากบทเรียน (Lesson) กรณีตัวอย่าง และการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)</p>			
<p>3. การนำองค์กร</p> <p>3.1 ปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ)</p>	<p>แนวทางการพัฒนาการนำองค์กร โดยผู้บริหารสถานศึกษา ปรับเปลี่ยนสไตล์/รูปแบบการนำ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม 2. สร้างจุดเน้นของปรับเปลี่ยนวิถีคิดวิธีการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหาร (ตนเอง) และครูเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน 3. กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาครู 4. ปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบสั่งการ เป็นการนำ ในฐานะโค้ชคอย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม 2. กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาครู 3. ปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบสั่งการ เป็นการนำ ในฐานะโค้ชคอย ตั้งคำถามกระตุ้น พี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม 2. สร้างจุดเน้นของปรับเปลี่ยนวิถีคิดวิธีการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหาร (ตนเอง) และครูเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน 3. กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาครู 4. ปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบสั่งการ เป็นการนำ ในฐานะโค้ชคอย

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็น	การสังเคราะห์เอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	การถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบ (Nod) จำนวน 57 โรงเรียน	ผลการวิเคราะห์
		ตั้งคำถามกระตุ้น พี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4. สนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และ งบประมาณให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม	ตั้งคำถามกระตุ้น พี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ 5. สนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และ งบประมาณให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม 6. นิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และ ผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและ สม่ำเสมอ
3.2 สร้างความเป็น ชุมชนของโรงเรียนให้ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)	แนวทางการพัฒนาการนำองค์การ โดยผู้บริหารสถานศึกษา กำหนด วัฒนธรรมที่เหมาะสม	1. กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการ เปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน 2. การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสถานที่ทำงานให้พร้อม สະอาด ปลอดภัย 3. การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวก ระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และ การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	1. การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสถานที่ทำงานให้พร้อม สະอาด ปลอดภัย 2. การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวก ระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และ การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	1. กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่ง เปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้เรียน 2. การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสถานที่ทำงานให้พร้อม สະอาด ปลอดภัย 3. การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวก ระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และ การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็น	การสังเคราะห์เอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	การถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบ (Nod) จำนวน 57 โรงเรียน	ผลการวิเคราะห์
3.3 กำหนด โครงสร้างและวิธีที่มี ความหมายและเอื้อ ต่อการสร้างการเรียนรู้ ของครูและนักเรียน	แนวทางการพัฒนาการนำองค์การ โดยผู้บริหารสถานศึกษา กำหนด กลยุทธ์ โครงสร้าง/ระบบ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เหมาะสม	1. การกำหนดตารางวิธีการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC 2. การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอดปี	1. การกำหนดตารางวิธีการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC 2. การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	1. การกำหนดตารางวิธีการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC 2. การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน 3. การกำหนดช่องทางการสื่อสารของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัด การเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้ เทคโนโลยี
3.4 ส่งเสริมและ พัฒนาครูเกี่ยวกับ การจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม	แนวทางการพัฒนาการนำองค์การ โดยผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริม/พัฒนา บุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย การพัฒนาองค์การ	1. ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับ การจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL	1. ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับ การจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม	1. ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับ การจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม
4. การนำชุมชน/สังคม 4.1 สื่อสารและทำ ความเข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและ วิธีการจัดการศึกษา	แนวทางการพัฒนาการนำชุมชน/สังคม โดยผู้บริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่ ส่งเสริมการสื่อสารและทำความเข้าใจ กับสังคม การเสนอผลงานและชุมชน และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม	1. สร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ แก่ผู้ปกครอง 2. ตั้งเครือข่ายผู้ปกครองประจำชั้น เพื่อร่วมมือการจัดการเรียนรู้ร่วมกับ คณะครู	1. ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ เป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา แนวใหม่กับคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง ร่วมกับครู ทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ	1. ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ เป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา แนวใหม่กับคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง ร่วมกับครู ทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็น	การสังเคราะห์เอกสาร	การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา	การถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบ (Nod) จำนวน 57 โรงเรียน	ผลการวิเคราะห์
		3. เชิญผู้ปกครองมาตั้งกลุ่มผู้ปกครอง ในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วม ในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ ของนักเรียน	2. เชิญผู้ปกครองมาตั้งกลุ่มผู้ปกครอง ในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วม ในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ ของนักเรียน	2. เชิญผู้ปกครองมาตั้งกลุ่มผู้ปกครอง ในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วม ในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ ของนักเรียน 3. สนับสนุนให้กลุ่มผู้ปกครองได้เรียนรู้ การใช้วัตกรรมการศึกษา PBL และ ฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู

จากตาราง 10 สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเอง โดย 1) การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง และ 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1.1 ศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนต้นแบบ เช่น โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โรงเรียน Node ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ รวมทั้งแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการอ่าน และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

1.1.2 ศึกษาดูงาน และร่วมกิจกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติ และถอดบทเรียนจากสถานศึกษาต้นแบบ เช่น การอบรมหลักสูตร Main Course โครงการพัฒนาผู้นำ True Leader

1.1.3 ฝึกฝนทดลองใช้วิธีการพัฒนา พัฒนาการเรียนการสอนด้วยตนเอง เช่น ใช้จิตศึกษากับตนเอง เพื่อฝึกความรู้ตัวให้ใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ของตนเอง

1.1.4 จัดตารางชีวิตให้มีเวลาคิดใคร่ครวญตัวเองในแต่ละวัน

1.1.5 ปรับเปลี่ยนเวลาการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่านศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา

1.2 การเป็นแบบอย่างที่ดี มีแนวทางพัฒนาตนเอง ดังนี้

1.2.1 ตรงต่อเวลา และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

1.2.2 การเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาให้เข้าใจอย่างท่องแท้ และการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง

1.2.3 ปรับเปลี่ยนตนเองเป็นผู้นำที่ดี ให้เกียรติกับทุกคน เป็นกันเอง เข้าพบง่าย

1.2.4 เป็นผู้นำในการใช้จิตศึกษาพัฒนาตนเอง และพัฒนาครู และเป็นผู้นำในการนำ PLC แก่ครู

1.2.5 ใช้จิตวิทยาเชิงบวก โดยไม่ชี้ผิด ชี้โทษในการสร้างการเรียนรู้กับครู และผู้เรียน

2. การนำทีม มีแนวทางพัฒนา โดยผู้บริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่ 1) เป็นผู้นำวง PLC 2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 เป็นผู้นำวง PLC

2.1.1 แสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็น ตัวอย่างกับครู

2.1.2 หาโอกาสฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ

2.1.3 เป็นผู้ตาม (สมาชิก) ในวง PLC ตามความเหมาะสม

2.1.4 เป็นผู้เติมตัวกระตุ้น “Catalyst” ด้วยสถานการณ์ หรือคำถามกระตุ้น เมื่อรู้สึกบรรยากาศการสนทนาเริ่ม “จำเจ” เพื่อให้วงสนทนาเกิด Active อยู่เสมอ

2.2 สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

2.2.1 ส่งเสริมการทำ PLC กลุ่มต่างๆ ครอบคลุม PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ตลอดภาคเรียน

2.2.2 เข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ

3. การนำองค์กร มีแนวทางการพัฒนา โดยผู้บริหารสถานศึกษา 1) ปรับเปลี่ยนบทบาท การนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ) 2) สร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก) 3) กำหนดโครงสร้างและวิถีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้าง การเรียนรู้ของครูและนักเรียน 4) ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ)

3.1.1 สร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน ที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม

3.1.2 สร้างจุดเน้นของปรับเปลี่ยนวิถีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหาร (ตนเอง) และครูเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน

3.1.3 กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาครู

3.1.4 ปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบสั่งการ เป็นการนำ ในฐานะโค้ชคอย ตั้งคำถามกระตุ้น พี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้กำลังใจ และแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

3.1.5 สนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม

3.1.6 นิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ

3.2 สร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)

3.2.1 กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้เรียน

3.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย

3.2.3 การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

3.3 กำหนดโครงสร้างและวิธีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครู และนักเรียน

3.3.1 การกำหนดตารางวิธีกรใช้วัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC

3.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน

3.3.3 การกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี

3.4 ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษา ดูงานและฝึกอบรม

4. การนำชุมชน/สังคม มีแนวทางการพัฒนา โดยผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ 1) สื่อสาร และทำความเข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา 2) จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี 3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้วัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC กับ สถานศึกษาอื่นๆ

4.1 สื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา

4.1.1 ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่กับ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง ร่วมกับครู ทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ

4.1.2 เชิญผู้ปกครองมาตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วม ในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน

4.1.3 สนับสนุนให้กลุ่มผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้วัตกรรมการจัดการเรียนการสอน PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู

4.2 จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี

4.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้วัตกรรมการจัดการเรียนการสอน PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

1. ผลการดำเนินการขั้นเตรียมการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

1.1 ผลการเตรียมทีมวิจัยและทีมพัฒนา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเตรียมที่เทียบเคียงสมรรถนะและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งทีมวิจัยและทีมพัฒนา มีจำนวน 4 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และเป็นครูจำนวน 4 คน ซึ่งประกอบ

1.1.1 นายปรเมธ สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน

1.1.2 นางลำเจียก สุวรรณมณี ครูชำนาญการพิเศษ

1.1.3 นายจักรเพชร แสงคล้า ครู

1.1.4 นายราชสิทธิ์ สถิตยั้ง ครู

สำหรับบทบาทหน้าที่ของทีมวิจัยและทีมพัฒนา ผู้วิจัยได้กำหนดบทบาทหน้าที่ ดังนี้ ร่วมในการวิเคราะห์การเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ผู้บริหารโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และผู้บริหารโรงเรียนเครือข่าย (Nod) อีกทั้ง ร่วมการกำหนดโครงการ กิจกรรม การตั้งเป้าหมาย การเข้าร่วมในโครงการและกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูล บันทึกข้อมูล อีกทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ กิจกรรม และปรับเทียบซ้ำ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

ตาราง 11 แสดงผลการวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนบ้านหนองตะเคียนและโรงเรียนต้นแบบ

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ		ความ ต่าง (GAP)
	การประเมิน ตนเองของ โรงเรียน	เปรียบเทียบกับ โรงเรียน ต้นแบบ	
1. การนำตนเอง			
1.1 การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง			
1.1.1 ศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนต้นแบบ เช่น โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โรงเรียน Node ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ รวมทั้งแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการอ่าน และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา	1	5	4
1.1.2 ศึกษาดูงาน และร่วมกิจกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติ และ ถอดบทเรียนจากสถานศึกษาต้นแบบ เช่น การอบรมหลักสูตร Main Course โครงการพัฒนาผู้นำ True Leader	1	5	4
1.1.3 ฝึกฝนทดลองใช้วิธีการพัฒนา พัฒนาการเรียน การสอนด้วยตนเอง เช่น ใช้จิตศึกษากับตนเอง เพื่อฝึกความรู้ตัว ให้ใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ของตนเอง	1	5	4
1.1.4 จัดตารางชีวิตให้มีเวลาคิดใคร่ครวญตัวเอง ในแต่ละวัน	1	5	4
1.1.5 ปรับเปลี่ยนเวลาการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่าน ศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา	1	4	3
1.2 การเป็นแบบอย่างที่ดี			
1.2.1 ตรงต่อเวลา และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง	2	5	3
1.2.2 การเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาให้เข้าใจอย่างทอ่งแท้ และการปฏิบัติ ให้ดูเป็นแบบอย่าง	1	5	4
1.2.3 ปรับเปลี่ยนตนเองเป็นผู้นำที่ดี ให้เกียรติกับทุกคน เป็นกันเอง เข้าพบบง่าย	2	5	3

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ		ความต่าง (GAP)
	การประเมินตนเองของโรงเรียน	เปรียบเทียบกับโรงเรียนต้นแบบ	
1.2.4 เป็นผู้นำในการใช้จิตศึกษาพัฒนาตนเอง และพัฒนาครู และเป็นผู้นำในการนำ PLC แก่ครู	1	5	4
1.2.5 ใช้จิตวิทยาเชิงบวก โดยไม่ชี้ผิด ชี้โทษในการสร้างการเรียนรู้กับครู และผู้เรียน	1	5	4
2. การนำทีม	2	5	3
2.1 เป็นผู้นำวง PLC			
2.1.1 แสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้นการ Positive Feedback/Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็นตัวอย่างกับครู			
2.1.2 หาโอกาสฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ	1	5	4
2.1.3 เป็นผู้ตาม (สมาชิก) ในวง PLC ตามความเหมาะสม	2	5	3
2.1.4 เป็นผู้เติมตัวกระตุ้น "Catalyst" ด้วยสถานการณ์หรือคำถามกระตุ้น เมื่อรู้สึกบรรยากาศการสนทนาเริ่ม "จำเจ" เพื่อให้วงสนทนาเกิด Active อยู่เสมอ	0	5	5
2.2 สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง			
2.2.1 ส่งเสริมการทำ PLC กลุ่มต่างๆ ครอบคลุม PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ตลอดภาคเรียน	1	5	4
2.1.2 เข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ	2	5	3
3. การนำองค์กร			
3.1 ปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ)			
3.1.1 สร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม	2	5	3
3.1.2 สร้างจุดเน้นของปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหาร (ตนเอง) และครูเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน	1	5	4

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ		ความต่าง (GAP)
	การประเมินตนเองของโรงเรียน	เปรียบเทียบกับโรงเรียนต้นแบบ	
3.1.3 กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาครู	0	5	5
3.1.4 ปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบสั่งการ เป็นการนำในฐานะโค้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น พี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	1	5	4
3.1.5 สนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม	2	5	3
3.1.6 นิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยนสะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิด และสม่ำเสมอ	1	5	4
3.2 สร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)			
3.2.1 กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน	0	5	5
3.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงานให้พร้อมรับ สะอาด ปลอดภัย	3	5	2
3.2.3 การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู ด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	2	5	3
3.3 กำหนดโครงสร้างและวิถีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูและนักเรียน			
3.3.1 การกำหนดตารางวิถีการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC	0	5	5
3.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	0	5	5
3.3.3 การกำหนดช่องทางสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี	0	5	5

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ		ความต่าง (GAP)
	การประเมินตนเองของโรงเรียน	เปรียบเทียบกับโรงเรียนต้นแบบ	
3.4 ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม	1	5	4
4. การนำชุมชน/สังคม		5	
4.1 สื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา			
4.1.1 ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครอง ร่วมกับครู ทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ	0		5
4.1.2 เชิญผู้ปกครองมาตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน	0	5	5
4.1.3 สนับสนุนให้กลุ่มผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู	0	5	5
4.2 จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี	1	5	4
4.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ	0	5	5

จากตาราง 11 พบว่า ช่องห่างของการประเมินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน กับโรงเรียนต้นแบบในภาพรวม มีค่าตั้งแต่ 2-5 ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์การประเมินตนเองของผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียนเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารตามประเด็นการเทียบเคียงสมรรถนะ ได้ข้อมูลรายละเอียด ดังนี้

1. การนำตนเอง

1.1 การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง

ผลการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง

ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียนมีการศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนต้นแบบน้อยมาก ร่วมทั้งการศึกษาดูงานร่วม กิจกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติและถอดบทเรียนจากสถานศึกษาต้นแบบน้อยมาก อีกทั้งการฝึกฝนทดลอง ใช้วิธีการพัฒนา และจัดตารางชีวิตให้มีเวลาคิดใคร่ครวญตัวเองน้อยมากและมีการปรับเปลี่ยน เวลาการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อนการทบทวนตนเอง การอ่าน ศึกษา ค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน อยู่ในการดำเนินการที่น้อยมาก และ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ไม่สามารถบอกได้ว่า เกิดผลต่อตนเองมากน้อยอย่างไร

1.2 การเป็นแบบอย่างที่ดี

ผลการวิเคราะห์การเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียนยังไม่ชัดเจน ในการตรงต่อเวลา และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและการปรับเปลี่ยนตนเองเป็นผู้นำที่ดี ให้เกียรติกับทุกคน เป็นกันเอง เข้าพบง่าย ส่วนการดำเนินการที่น้อยมาก และยังไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลต่อตนเองมากน้อย อย่างไร ได้แก่ การเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาให้เข้าใจ อย่างทอ่งแท้ และการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง อีกทั้งเป็นผู้นำในการใช้จิตศึกษาพัฒนาตนเอง และพัฒนาครู เป็นผู้นำในการนำ PLC แก่ครู และใช้จิตวิทยาเชิงบวกโดยไม่ซีฟิด ซีโทษในการสร้าง การเรียนรู้กับครูและนักเรียน

2. การนำทีม

2.1 เป็นผู้นาวง PLC

ผลการวิเคราะห์และเป็นผู้นำวง PLC

ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน มีการดำเนินงานไม่ชัดเจนนัก ได้แก่ การแสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามการกระตุ้น การ Positive Feedback / Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็นตัวอย่างกับครู อีกทั้ง การเป็นผู้ตาม (สมาชิก) ในวง PLC ตามความเหมาะสม ส่วนข้อที่มีการดำเนินการที่น้อยมาก และ ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลต่อตนเองได้มากน้อยอย่างไร ได้แก่ การหาโอกาสฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำ วงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ ส่วนข้อที่ยังไม่ได้ดำเนินการและไม่เกิดผลอะไร ได้แก่ การเป็นผู้เติม

ตัวกระตุ้น Catalyst ด้วยสถานการณ์ หรือคำถามกระตุ้น เมื่อรู้สึกบรรยากาศการสนทนาเริ่ม “จำเจ” เพื่อให้วงสนทนาเกิด Active อยู่เสมอ

2.2 สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินงานไม่ชัดเจนนัก เริ่มสร้างเป็นวิถี เกิดผลต่อตนเอง ได้แก่ การเข้าร่วมทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีการดำเนินการน้อยมาก และไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลต่อตนเองได้มากน้อยอย่างไร

3. การนำองค์กร

3.1 การปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ)

ผลการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ) ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน มีการดำเนินบางส่วน เกิดผลต่อตนเอง แต่ยังไม่ชัดเจนนัก ได้แก่ การสร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม และการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียนมีการดำเนินการน้อยมาก และไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลต่อตนเองได้มากน้อยอย่างไร ได้แก่ การสร้างจุดเน้นของปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหาร (ตนเอง) และครูเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน อีกทั้งการปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบสั่งการ เป็นการนำในฐานะโค้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น พี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และนิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่ยังไม่ได้ดำเนินการและยังไม่เกิดผลอะไร ได้แก่ การกล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และระบบการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาครู

3.2 การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)

ผลการวิเคราะห์การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)

ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน มีการดำเนินงานบางส่วน เริ่มสร้างวิถี เกิดผลต่อตนเอง มากกว่าร้อยละ 40-60 ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาดปลอดภัย ส่วนข้อที่มีการดำเนินการบางส่วน เกิดผลต่อตนเอง แต่ยังไม่

ไม่ชัดเจนนัก ได้แก่ การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล นอกจากนี้แล้ว ข้อที่ไม่มีการดำเนินการและไม่เกิดผลอะไร ได้แก่ การกำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน

3.3 กำหนดโครงสร้างและวิถีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

ผลการวิเคราะห์การกำหนดโครงสร้างและวิถีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ไม่มีการดำเนินการและไม่เกิดผลอะไรเลย ได้แก่ การกำหนดตารางวิถีการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน และการกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี

3.4 การส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์การส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม

ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน มีการดำเนินการน้อยมาก และไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลต่อตนเองได้มากน้อยอย่างไร ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม

4. การนำชุมชน/สังคม

4.1 การสื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับเป้าหมายและวิถีจัดการศึกษา

ผลการวิเคราะห์การสื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับเป้าหมายและวิถีจัดการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ไม่มีการดำเนินการและไม่เกิดผลอะไร ได้แก่ การชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครองร่วมกับครูทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ อีกทั้งเชิญผู้ปกครองมาตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน และการสนับสนุนให้กลุ่มผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู

4.2 การจ้ดนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี

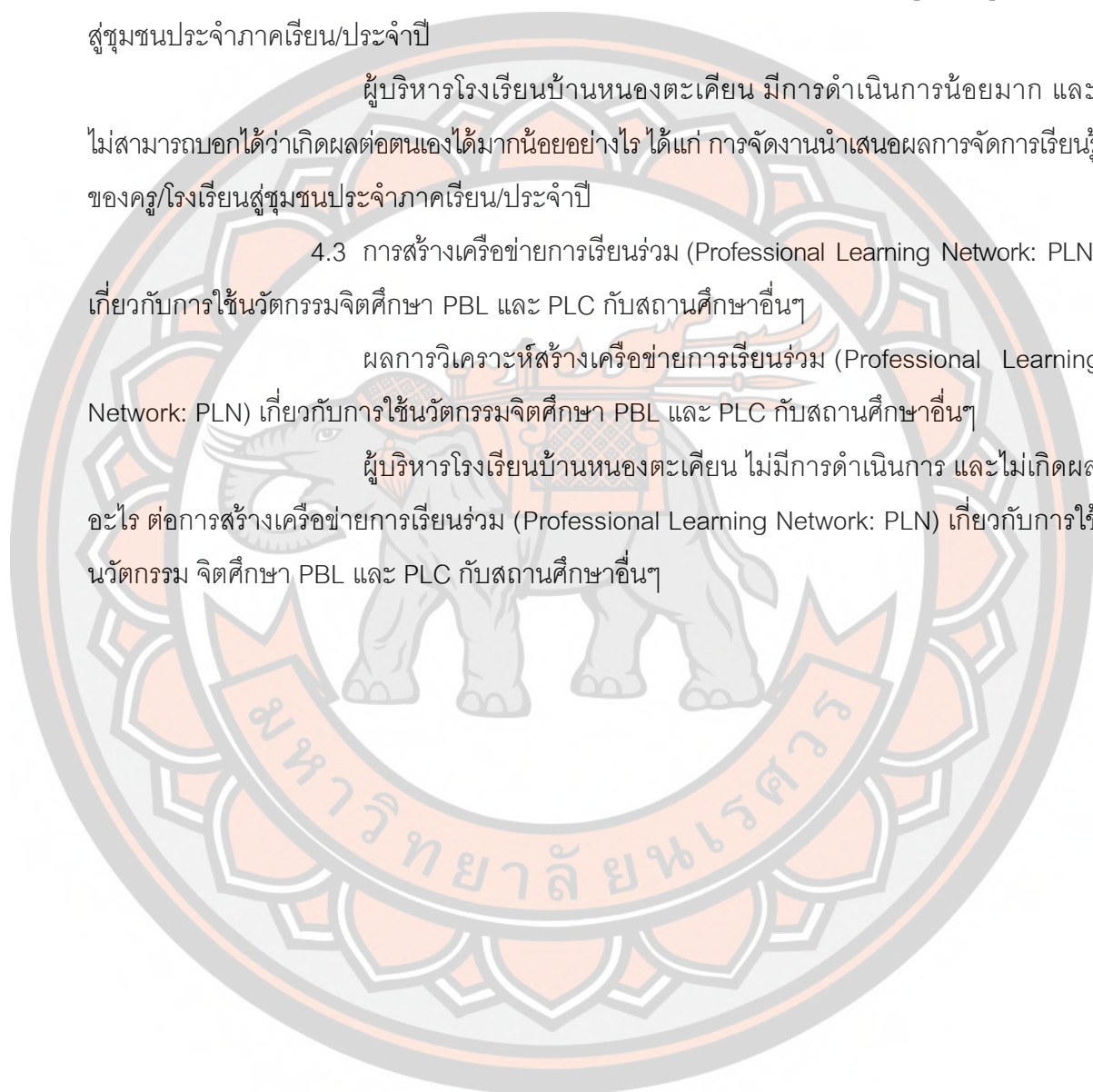
ผลการวิเคราะห์การจ้ดนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี

ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน มีการดำเนินการน้อยมาก และไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลต่อตนเองได้มากน้อยอย่างไร ได้แก่ การจัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี

4.3 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ

ผลการวิเคราะห์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ

ผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ไม่มีการดำเนินการ และไม่เกิดผลอะไร ต่อการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้ นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ



1.3 ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

ตาราง 12 แสดงการกำหนดเป้าหมายและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

ประเด็นการนำ	เป้าหมาย		โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	โรงเรียนต้นแบบ	โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน				
1. การนำตนเอง			1. โครงการพัฒนา	1. เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการใช้	1. การศึกษาค้นคว้า เพื่อสร้างความเข้าใจนวัตกรรมจิตศึกษา	1. มีความรู้ และทักษะการใช้
1.1 การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง			ตนเอง	นวัตกรรมจิตศึกษา	PBL และ PLC ด้วยการอ่าน การศึกษาดูงาน	นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของ
1.1.1 ศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนต้นแบบ เช่น โรงเรียนลำปลายมาศ พัฒนา โรงเรียน Node ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ รวมทั้งแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการอ่าน และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา	5	4	ดำเนินชีวิตที่สมดุลของผู้บริหาร	ผู้บริหารสถานศึกษา	2. เข้าฝึกอบรมและทดลองใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC รวมทั้งการพัฒนาตนเองด้านความเป็นผู้นำ เช่น หลักสูตร Main Course หลักสูตร True Leader	ผู้บริหารสถานศึกษา 2. มีความสมดุลของการใช้ชีวิตประจำวัน ระหว่างการทำงาน ชีวิตส่วนตัว
1.1.2 ศึกษาดูงาน และร่วมกิจกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติ และถอดบทเรียนจากสถานศึกษาต้นแบบ เช่น การอบรมหลักสูตร Main Course โครงการพัฒนาผู้นำ True Leader	5	4	การทำงาน ชีวิตส่วนตัว และการพัฒนาตัวเองของ	ผู้บริหารสถานศึกษา	3. จัดตารางการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบและสมดุลให้ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่านศึกษา ค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษาตลอดระยะเวลา 1 ภาคเรียน	การให้ชีวิตประจำวัน
1.1.3 ฝึกฝนทดลองใช้วิธีการพัฒนา พัฒนาการเรียนการสอนด้วยตนเอง เช่น ใช้จิตศึกษากับตนเอง เพื่อฝึกความรู้ตัว ให้ใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ของตนเอง	5	4				การทบทวนตัวเอง และการพัฒนาตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษา
1.1.4 จัดตารางชีวิตให้มีเวลาคิดใคร่ครวญตัวเองในแต่ละวัน	5	4				
1.1.5 ปรับเปลี่ยนเวลาการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่านศึกษา ค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา	4	4				

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	เป้าหมาย		โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ
	โรงเรียน ต้นแบบ	โรงเรียนบ้าน หนองตะเคียน				
1.2 การเป็นแบบอย่างที่ดี			2. โครงการ สร้างตนเอง	เพื่อเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาให้เป็นตัวแบบ	1. กำหนดเป้าหมายและวิธีการ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาคุณลักษณะ ของตนเอง ในเรื่อง	มีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เป็น
1.2.1 ตรงต่อเวลา และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง	5	5	ให้เป็น ตัวแบบ	ของครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในด้านคุณลักษณะ	ของตนเอง ในเรื่อง	ตัวแบบของครูและ
1.2.2 การเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาให้เข้าใจอย่างทอ่งแท้ และการปฏิบัติให้ดู เป็นแบบอย่าง	5	4	ส่วนตัว และความเป็น ผู้นำการสร้างการเรียนรู้	ส่วนตัว และความเป็น ผู้นำการสร้างการเรียนรู้	1.1 ความเป็นกันเอง การเข้าถึง ง่าย ยิ้มแย้ม มีอัธยาศัยไมตรี 1.2 การให้เกียรติตนเองและผู้อื่น 1.3 การเป็นแบบอย่างด้าน ความคิด การพูดและการกระทำ	ผู้ที่เกี่ยวข้องในด้าน คุณลักษณะส่วนตัว และความเป็นผู้นำ การสร้างการเรียนรู้
1.2.3 ปรับเปลี่ยนตนเองเป็นผู้นำที่ดี ให้เกียรติกับทุกคน เป็นกันเอง เข้าพบง่าย	5	5			2. แสดงออกทางความคิด การพูด และการกระทำในด้านความเป็น ผู้นำการสร้างการเรียนรู้ โดย	
1.2.4 เป็นผู้นำในการใช้จิตศึกษาพัฒนาตนเอง และพัฒนา ครู และเป็นผู้นำในการนำ PLC แก่ครู	5	4			2.1 ถ่ายทอด ชี้แจงสร้างความ เข้าใจให้เห็นเป้าหมายการพัฒนา คุณภาพผู้เรียนแบบองค์รวม 2.2 ชี้ให้เห็นความสำคัญและ ความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีการจัดการเรียนรู้ของครู 2.3 จูงใจ ชักชวน แสดงให้ดู เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC พัฒนาการปฏิบัติงาน	
1.2.5 ใช้จิตวิทยาเชิงบวก โดยไม่ชี้ผิด ชี้โทษในการสร้าง การเรียนรู้กับครู และผู้เรียน	5	4				

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	เป้าหมาย		โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ
	โรงเรียน ต้นแบบ	โรงเรียนบ้าน หนองตะเคียน				
					และการจัดการเรียนรู้ของครู 2.4 ใช้จิตศึกษาและจิตวิทยาเชิงบวกในการทำงานร่วมกับครูและนักเรียน โดยไม่ชี้ผิด ไม่ชี้โทษแต่เน้นการฝึกความรู้ตัว เท่าทันอารมณ์ของตนเอง และใคร่ครวญการคิดและการกระทำของตนเอง	
2. การนำทีม			3. โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1. เพื่อแสดงความเป็นผู้นำและพัฒนาความรู้และทักษะของการเป็นผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator) ให้กับคณะครู	1. กำหนดวง PLC ของโรงเรียน 2. ชี้แจง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญ ความจำเป็นของการทำ PLC 3. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องและขั้นตอนการทำ PLC กับคณะครู	1. มีการแสดงความเป็นผู้นำและพัฒนาความรู้และทักษะของการเป็นผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator) ให้กับคณะครู
2.1 เป็นผู้นำวง PLC				2. เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และความสามารถ	4. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทเป็นผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator)	2. มีการเรียนรู้และความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครู
2.1.1 แสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็นตัวอย่างกับครู	5	4		การจัดการเรียนรู้ของครู	โดยใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้กับ	2. มีการเรียนรู้และจัดการเรียนรู้ของครู ด้วยการนำ PLC อย่างต่อเนื่อง
2.1.2 หาโอกาสฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ	5	4				
2.1.3 เป็นผู้ตาม(สมาชิก)ในวง PLC ตามความเหมาะสม	5	5				
2.1.4 เป็นผู้เต็มตัวกระตุ้น “Catalyst” ด้วยสถานการณ์หรือคำถามกระตุ้น เมื่อรู้สึกบรรยากาศการสนทนาเริ่ม “จำเจ” เพื่อให้วงสนทนาเกิด Active อยู่เสมอ	5	4				

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	เป้าหมาย		โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	โรงเรียนต้นแบบ	โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน				
2.2 สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง						
2.2.1 ส่งเสริมการทำ PLC กลุ่มต่างๆ ครอบคลุม PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ตลอดภาคเรียน	5	4			คณะครู ดูเป็นแบบอย่าง	
2.2.2 เข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ	5	5			5. ผักผ่อนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ และเปิดโอกาสให้ผู้เป็นผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator)	
					6. ทำ PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตลอดภาคเรียน ตามตารางวิถีที่โรงเรียนกำหนด	
					7. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ	
3. การนำองค์กร						
3.1 ปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ)						
3.1.1 สร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม	5	4	4. โครงการปรับเปลี่ยนบทบาทการนำองค์กร	1. เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการการบริหารโรงเรียนจากการบริหารแบบสั่งการเป็นการนำ	1. กำหนดนโยบายและเป้าหมายเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม	
3.1.2 สร้างจุดเน้นของปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหาร(ตนเอง)และครูเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน	5	4		2. เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2. ชี้แจง ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลง	

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	เป้าหมาย		โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	โรงเรียนต้นแบบ	โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน				
3.1.3 กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาครู	5	5		ด้านการจัดการเรียนรู้	และพัฒนาผู้เรียน โดยการปรับโครงสร้างการจัดการเรียนรู้	
3.1.4 ปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบสั่งการ เป็นการนำในฐานะโค้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น พี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	5	4			การกำหนดตารางวิถี โดยใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC	
3.1.5 สนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม	5	4			3. ผู้บริหารแสดงบทบาทของโค้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น พี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง	
3.1.6 นิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ	5	4			4. เป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก สนับสนุนให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม	
					5. ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	
					6. ทำการนิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ	

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	เป้าหมาย		โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	โรงเรียนต้นแบบ	โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน				
3.3 สร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)			5. โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	1. เพื่อสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก 2. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานของครู เพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน	1. ผู้บริหารร่วมกับคณะครูกำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน 2. จัดโครงการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูและจัดการเรียนรู้ของนักเรียน 3. สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ด้วยการทักทาย เจริญ พุดคุย เป็นกันเอง และจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู 4. กำหนดตารางวิถีการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	1. มีการสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก 2. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานของครู เพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน
3.3.1 กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน	5	4				
3.3.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย	5	4				
3.3.3 การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู ด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	5	5				

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	เป้าหมาย		โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	โรงเรียนต้นแบบ	โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน				
					5. การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน 6. กำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยีภายในโรงเรียนและระหว่างเครือข่าย	
3.3 กำหนดโครงสร้างและวิธีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูและนักเรียน			6. โครงการพัฒนาครู	เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการใช้นวัตกรรม	1. ส่งเสริมให้คณะเข้าศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบการใช้นวัตกรรม	มีความรู้และทักษะการใช้นวัตกรรม
3.3.1 การกำหนดตารางวิถีการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC	5	5	เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม	จิตศึกษา PBL และ PLC ของครู	จิตศึกษา PBL และ PLC เพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ	จิตศึกษา PBL และ PLC ของครู
3.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	5	5	จิตศึกษา		2. ส่งเสริมครูให้เข้ารับการอบรม	
3.3.3 การกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี	5	4	และ PBL		และทดลองใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC เช่น หลักสูตร Main Course	
3.4 ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม	5	4			3. ส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์การใช้	

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	เป้าหมาย		โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
	โรงเรียนต้นแบบ	โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน				
					นวัตกรรมการจัดการศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการและผลการจัดการเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายโดยผ่านระบบ ICT	
4. การนำชุมชน/สังคม			7. โครงการ	1. เพื่อสร้างความเข้าใจ	1. ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา	1. สามารถสร้าง
4.1 สื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา			สื่อสาร	กับชุมชน เกี่ยวกับ	แนวใหม่กับคณะกรรมการสถานศึกษา	ความเข้าใจกับ
4.1.1 ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง ร่วมกับครู ทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ	5	4	สร้างสรรค	เป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาของโรงเรียน	ศึกษาร่วมกับครู ทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ	ชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาของโรงเรียน
4.1.2 เชิญผู้ปกครองมาตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน	5	4	การศึกษ	ร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการสนับสนุน	2. ตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน	2. สามารถสร้าง การมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองและชุมชนในการสนับสนุน
4.1.3 สนับสนุนให้กลุ่มผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรมการจัดการศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู	5	4	และ	การสร้างการเรียนรู้ของนักเรียน		การสร้างการเรียนรู้ของนักเรียน

ตาราง 12 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	เป้าหมาย		โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ
	โรงเรียน ต้นแบบ	โรงเรียนบ้าน หนองตะเคียน				
4.2 จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียน สู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี	5	4			3. ผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ ฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู โดยผ่านกิจกรรม “สลับตัว ผู้ปกครองเป็นนักเรียน นักเรียน เป็นผู้ปกครอง”	
4.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network : PLN)เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมการศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ	5	3			4. จัดกิจกรรมเปิดบ้าน/เปิดโลก วิชาการ แสดงผลการปฏิบัติงาน ตลอดภาคเรียนให้ผู้ปกครอง ได้เข้ามามีส่วนร่วม	

จากตาราง 12 พบว่า ทีมงานของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ได้ร่วมกัน ตั้งเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเป้าหมายตั้งแต่ 3 - 5 โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม และความเป็นไปได้ เมื่อจำแนกค่าเป้าหมายในแต่ละประเด็นแล้ว มีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นที่โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ตั้งเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับ 3 ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ

ประเด็นที่โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ตั้งเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับ 4 ได้แก่ 1) ศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจนวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนต้นแบบ เช่น โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โรงเรียน Node ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ รวมทั้งแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการอ่าน และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา 2) ศึกษาดูงาน และร่วมกิจกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติ และถอดบทเรียนจากสถานศึกษาต้นแบบ เช่น การอบรมหลักสูตร Main Course โครงการพัฒนาผู้นำ True Leader 3) ฝึกฝนทดลองใช้วิธีการพัฒนา พัฒนาการเรียนการสอนด้วยตนเอง เช่น ใช้จิตศึกษากับตนเอง เพื่อฝึกความรู้ตัวให้ใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ของตนเอง 4) จัดตารางชีวิตให้มีเวลาคิดใคร่ครวญตัวเองในแต่ละวัน 5) ปรับเปลี่ยนเวลาการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่านศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา 6) การเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาให้เข้าใจอย่างทอ่งแท้ และการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง 7) เป็นผู้นำในการใช้จิตศึกษาพัฒนาตนเอง และพัฒนาครู และเป็นผู้นำในการนำ PLC แก่ครู 8) ใช้จิตวิทยาเชิงบวก โดยไม่ซีฟิด ซีโทษในการสร้างการเรียนรู้กับครู และผู้เรียน 9) แสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็นตัวอย่างกับครู 10) หาโอกาสฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ เป็นผู้เติมตัวกระตุ้น “Catalyst” ด้วยสถานการณ์ หรือคำถามกระตุ้น เมื่อรู้สึกบรรยากาศการสนทนาเริ่ม “จืดจาง” เพื่อให้วงสนทนาเกิด Active อยู่เสมอ 11) ส่งเสริมการทำ PLC กลุ่มต่างๆ ครอบคลุม PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ตลอดภาคเรียน 12) สร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม 13) สร้างจุดเน้นของปรับเปลี่ยนวิถีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหาร (ตนเอง) และครูเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน 14) สร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการ

ศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม 15) สร้างจุดเน้นของปรับเปลี่ยนวิถีคิด
 วิธีการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหาร (ตนเอง) และครูเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน 16) ปรับเปลี่ยน
 บทบาทการบริหารแบบสั่งการ เป็นการนำ ในฐานะโค้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น พี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ
 แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
 กับสถานการณ์ 17) สนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และ
 พัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม 18) นิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อน ทั้งโดย
 ส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่าง 19) กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเอง
 เพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน 20) การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงาน
 ให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย 21) การกำหนดช่องทางสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการ
 การจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี 22) ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัด
 การเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม 23) ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ
 เป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่ กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง
 ร่วมกับครู ทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ 24) เชิญผู้ปกครองมาตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับ
 สายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน 25) สนับสนุนให้กลุ่ม
 ผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู 26) จัดงาน
 นำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี

ประเด็นที่โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ตั้งเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับ 5 ได้แก่ 1) ตรงต่อเวลา และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 2) ปรับเปลี่ยน
 ตนเองเป็นผู้นำที่ดี ให้เกียรติกับทุกคน เป็นกันเอง เข้าพบบง่าย 3) เป็นผู้ตาม (สมาชิก) ในวง PLC
 ตามความเหมาะสม 4) เข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ 5) กล้าตัดสินใจ และกล้า
 เปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาครู 6) การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพ
 เชิงบวกระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล 7) การกำหนด
 ตารางวิธีการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC 8) การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด
 1 ภาคเรียน

2. ผลการดำเนินการขั้นปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย

2.1 ผลการจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตาราง 13 แสดงสรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	เครื่องมือวัดและประเมิน
1. โครงการพัฒนาตนเองดำเนินชีวิตที่สมดุลของผู้บริหาร	1. เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของผู้บริหารสถานศึกษา	1. มีความรู้ และทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของผู้บริหารสถานศึกษา	มีความรู้เพิ่มขึ้น	1. การศึกษาค้นคว้า เพื่อสร้างความเข้าใจ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ด้วยการอ่าน การศึกษาดูงาน	1 ต.ค. 60 - 1 มี.ค.61	1. แบบบันทึกความรู้ 2. แบบสะท้อนการปฏิบัติตนเองของผู้บริหารฯ
	2. เพื่อพัฒนาความสมดุลของการใช้ชีวิตประจำวัน ระหว่างการทำงาน ชีวิตส่วนตัว การทบทวนตัวเอง และการพัฒนาตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษา	2. มีความสมดุลของการใช้ชีวิตประจำวันระหว่างการทำงาน ชีวิตส่วนตัว การทบทวนตัวเอง และการพัฒนาตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษา	การใช้ชีวิตประจำวันมีความสมดุลระหว่างการทำงาน ชีวิตส่วนตัว	2. เข้าฝึกอบรมและทดลองใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC รวมทั้งการพัฒนาตนเองด้านความเป็นผู้นำ เช่น หลักสูตร Main Course หลักสูตร True Leader		
				3. จัดตารางการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบและสมดุลให้ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่าน ศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา ตลอดระยะเวลา 1 ภาคเรียน		

ตาราง 13 (ต่อ)

โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	เครื่องมือวัดและประเมิน
2. โครงการสร้างตนเองให้เป็นตัวแบบ	เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เป็นตัวแบบของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านคุณลักษณะส่วนตัว และความเป็นผู้นำการสร้างการเรียนรู้	มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เป็นตัวแบบของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านคุณลักษณะส่วนตัว และความเป็นผู้นำการสร้างการเรียนรู้	ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ในระดับมากขึ้นไป	1. กำหนดเป้าหมายและวิธีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาคุณลักษณะของตนเอง ในเรื่อง 1.1 ความเป็นกันเอง การเข้าถึงง่าย ยิ้มแย้ม มีอัธยาศัยไมตรี 1.2 การให้เกียรติตนเองและผู้อื่น 1.3 การเป็นแบบอย่างด้านความคิด การพูดและการกระทำ 2. แสดงออกทางความคิด การพูดและการกระทำในด้านความเป็นผู้นำการสร้างการเรียนรู้ โดย 2.1 ถ่ายถอด ชี้แจงสร้างความเข้าใจให้เห็นเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบองค์รวม 2.2 ชี้ให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการจัดการเรียนรู้ของครู 2.3 จูงใจ ชักชวน แสดงให้ดูเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC พัฒนาการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ของครู	1 ต.ค. 60 - 31 มี.ค.61	1. แบบสะท้อนการปฏิบัติตนเองของผู้บริหาร 2. แบบประเมินคุณลักษณะของผู้บริหารฯ

ตาราง 13 (ต่อ)

โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	เครื่องมือวัดและประเมิน
				2.4 ใช้จิตศึกษาและจิตวิทยาเชิงบวก ในการทำงานร่วมกับครูและนักเรียน โดยไม่ชี้ผิด ไม่ชี้โทษแต่เน้นการฝึก ความรู้ตัว เท้าทันอารมณ์ของตนเอง และ ใคร่ครวญการคิดและการกระทำของตนเอง		
3. โครงการสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ	1. เพื่อแสดงความเป็นผู้นำ และพัฒนาความรู้และ ทักษะของการเป็นผู้นำ วงสนทนา PLC (Facilitator) ให้กับคณะครู 2. เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถ การจัดการเรียนรู้ของครู ด้วยการทำ PLC อย่าง ต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารฯ แสดง ความเป็นผู้นำและพัฒนา ความรู้และทักษะของ การเป็นผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator) ให้กับ คณะครู 2. ครูได้เรียนรู้และพัฒนา ความสามารถการจัดการ เรียนรู้ ด้วยการทำให้ PLC อย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ใน ระดับมากขึ้นไป ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ใน ระดับมากขึ้นไป	1. กำหนดวง PLC ของโรงเรียน 2. ชี้แจง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ความสำคัญ ความจำเป็นของการทำ PLC 3. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้ที่ เกี่ยวข้องและขั้นตอนการทำ PLC กับคณะครู 4. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง บทบาทเป็น ผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator) โดยใช้ ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถาม กระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้กับ คณะครูดูเป็นแบบอย่าง 5. ฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ และเปิดโอกาสให้ผู้เป็นนำ วงสนทนา PLC (Facilitator)	1 ต.ค. 60 - 31 มี.ค.61	1. แบบประเมินคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษา 2. แบบประเมินตนเองของครู เกี่ยวกับการเรียนรู้และ การพัฒนาตัวเอง

ตาราง 13 (ต่อ)

โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	เครื่องมือวัดและประเมิน
				6. ทำ PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตลอดภาคเรียนตามตารางวิถีที่โรงเรียนกำหนด 7. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ		
4. โครงการปรับเปลี่ยนบทบาทการนำองค์กร	1. เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการการบริหารโรงเรียนจากการบริหารแบบสั่งการเป็นการนำ 2. เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้	1. สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการการบริหารโรงเรียนจากการบริหารแบบสั่งการเป็นการนำ 2. มีการความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้	ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ในระดับมากขึ้นไป	1. กำหนดนโยบายและเป้าหมายเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม 2. ชี้แจงทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน โดยการปรับโครงสร้างการจัดการเรียนรู้ การกำหนดตารางวิถี โดยใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC 3. ผู้บริหารแสดงบทบาทของโค้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น ฝึกเป็นเลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง	1 ต.ค. 60 - 31 มี.ค.61	แบบประเมินบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ตาราง 13 (ต่อ)

โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	เครื่องมือวัดและประเมิน
				4. เป็นผู้เฝ้าอำนวยการ สนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม 5. ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ 6. ทำการนิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ		
5. โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	1. เพื่อสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก 2. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานของครู เพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน	1. มีการสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก ด้านกายภาพ 2. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานของครู เพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน	ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ในระดับมากขึ้นไป	1. ผู้บริหารร่วมกับคณะครูกำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน 2. จัดโครงการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพอาคาร สถานที่ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครู และจัดการเรียนรู้ของนักเรียน 3. สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลด้วยการทักทาย เคารพ พูดคุยเป็นกันเอง และจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู	1 ต.ค. 60 - 31 มี.ค.61	แบบประเมินการสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก

ตาราง 13 (ต่อ)

โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	เครื่องมือวัดและประเมิน
				4. กำหนดตารางวิถีการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน 5. การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน 6. กำหนดช่องทางการสื่อสารของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัด การเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้ เทคโนโลยีภายในโรงเรียนและระหว่าง เครือข่าย		
6. โครงการพัฒนา ครูเกี่ยวกับการใช้ นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL	เพื่อพัฒนาความรู้และ ทักษะการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ของครู	ครูมีความรู้และทักษะ การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC	1. ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ใน ระดับมากขึ้นไป 2. ครูสะท้อนถึง ประโยชน์ของ การพัฒนาความรู้ และทักษะ	1. ส่งเสริมให้คณะเข้าศึกษาดูงานโรงเรียน ต้นแบบการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC เพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ทั้งระบบ 2. ส่งเสริมครูให้เข้ารับการอบรมและ ทดลองใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC เช่น หลักสูตร Main Course 3. ส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้และเพิ่มพูน ประสบการณ์การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการและผลการจัดการ เรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายโดยผ่านระบบ ICT	1 ต.ค. 60 - 31 มี.ค.61	1. แบบประเมินตนเอง เกี่ยวกับความรู้และทักษะ การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ของครู 2. แบบสะท้อนการเรียนรู้ ของครู

ตาราง 13 (ต่อ)

โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินงาน	เครื่องมือวัดและประเมิน
7. โครงการสื่อสาร สร้างสรรค์ การศึกษาแก่ ชุมชนและ เครือข่าย	1. เพื่อสร้างความเข้าใจกับ ชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมาย และวิธีการจัดการศึกษาของ โรงเรียน 2. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ของผู้ปกครองและชุมชน ในการสนับสนุนการสร้าง การเรียนรู้ของนักเรียน	1. โรงเรียนสามารถสร้าง ความเข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและ วิธีการจัดการศึกษา ของโรงเรียน 2. โรงเรียนสามารถ สร้างการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองและชุมชน ในการสนับสนุนการสร้าง การเรียนรู้ของนักเรียน	ร้อยละ 80 ประเมินอยู่ใน ระดับมากขึ้นไป	1. ชี้นำ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่กับ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ ผู้ปกครอง ร่วมกับครู ทั้งวิธีที่เป็นทางการ และเป็นทางการ 2. ตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามา มีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบ การเรียนรู้ของนักเรียน 3. ผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู โดยผ่านกิจกรรม “สลับตัว ผู้ปกครองเป็นนักเรียน นักเรียนเป็น ผู้ปกครอง” 4. จัดกิจกรรมเปิดบ้านเปิดโลกวิชาการ แสดงผลการปฏิบัติงานตลอดภาคเรียน ให้ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วม	มีนาคม 2561	แบบประเมินความพึงพอใจ ของผู้ปกครองและ กรรมการที่มีต่อโครงการ สื่อสารสร้างสรรค์การศึกษา แก่ชุมชนและเครือข่าย

2.2 ผลการนำแผนไปปฏิบัติงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 14 แสดงผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินงาน	การดำเนินงานตาม ระยะเวลาที่กำหนด	
			เป็นไป ตามแผน	ไม่ เป็นไป ตามแผน
1. โครงการพัฒนา ตนเองดำเนินชีวิต ที่สมดุลของ ผู้บริหาร	1. การศึกษาค้นคว้า เพื่อสร้างความเข้าใจ นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ด้วย การอ่าน การศึกษาดูงาน		✓	
	2. เข้าฝึกอบรมและทดลองใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC รวมทั้งการพัฒนา ตนเองด้านความเป็นผู้นำ เช่น หลักสูตร Main Course หลักสูตร True Leader		✓	
	3. จัดตารางการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบ และสมดุลให้ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่าน ศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนา ปัญญาภายใน เช่นการเดินภาวนา การนั่ง สมาธิ การใช้จิตศึกษาตลอดระยะเวลา 1 ภาคเรียน		✓	
2. โครงการสร้าง ตนเองให้เป็น ตัวแบบ	1. กำหนดเป้าหมายและวิธีการปรับเปลี่ยน และพัฒนาคุณลักษณะของตนเอง ในเรื่อง			
	1.1 ความเป็นกันเอง การเข้าถึงง่าย ยิ้มแย้ม มีอัธยาศัยไมตรี		✓	
	1.2 การให้เกียรติตนเองและผู้อื่น		✓	
	1.3 การเป็นแบบอย่างด้านความคิด การพูดและการกระทำ		✓	
	2. แสดงออกทางความคิด การพูดและ การกระทำในด้านความเป็นผู้นำการสร้าง การเรียนรู้ โดย			

ตาราง 14 (ต่อ)

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินงาน	การดำเนินงานตาม ระยะเวลาที่กำหนด	
			เป็นไป ตามแผน	ไม่ เป็นไป ตามแผน
	2.1 ถ่ายถอด ซีแจ่งสร้างความเข้าใจให้เห็น เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบ องค์รวม		✓	
	2.2 ซีให้เห็นความสำคัญและความ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการ จัดการเรียนรู้ของครู		✓	
	2.3 จูงใจ ชักชวน แสดงให้ดูเกี่ยวกับการใช้ นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC พัฒนา การปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ของครู		✓	
	2.4 ใช้จิตศึกษาและจิตวิทยาเชิงบวก ในการทำงานร่วมกับครูและนักเรียน โดยไม่ ซีผิด ไม่ซีโทษแต่เน้นการฝึกความรู้ตัว เท่าทัน อารมณ์ของตนเอง และใคร่ครวญการคิดและ การกระทำของตนเอง		✓	
3. โครงการสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ	1. กำหนดวง PLC ของโรงเรียน		✓	
	2. ซีแจ่ง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ความสำคัญ ความจำเป็นของการทำ PLC		✓	
	3. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้ที่ เกี่ยวข้องและขั้นตอนการทำ PLC กับคณะครู		✓	
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง บทบาทเป็น ผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator) โดยใช้ ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถาม กระตุ้น การ Positive Feedback /Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้กับ คณะครูดูเป็นแบบอย่าง		✓	

ตาราง 14 (ต่อ)

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินงาน	การดำเนินงานตาม ระยะเวลาที่กำหนด	
			เป็นไป ตามแผน	ไม่ เป็นไป ตามแผน
	5. ฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ และเปิดโอกาสให้ผู้เป็นนำวงสนทนา PLC (Facilitator)		✓	
	6. ทำ PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ตลอดภาคเรียนตามตารางวิถีที่โรงเรียนกำหนด		✓	
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ		✓	
4. โครงการ ปรับเปลี่ยน บทบาทการนำ องค์การ	1. กำหนดนโยบายและเป้าหมายเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม		✓	
	2. ชี้แจง ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน โดยการปรับโครงสร้างการจัดการเรียนรู้ การกำหนดตารางวิถี โดยใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC		✓	
	3. ผู้บริหารแสดงบทบาทของโค้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น ฝึกเป็นเลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง		✓	
	4. เป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม		✓	

ตาราง 14 (ต่อ)

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินงาน	การดำเนินงานตาม ระยะเวลาที่กำหนด	
			เป็นไป ตามแผน	ไม่ เป็นไป ตามแผน
	5. ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์		✓	
	6. ทำการนิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่าน วงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ		✓	
5. โครงการสร้าง ความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	1. ผู้บริหารร่วมกับคณะครูกำหนดปณิธาน ในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน		✓	
	2. จัดโครงการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อม ด้านกายภาพอาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวย ต่อการปฏิบัติงานของครูและจัดการเรียนรู้ ของนักเรียน		✓	
	3. สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลด้วย การทักทาย เจริญ พูดคุยเป็นกันเอง และ จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่าง คณะครู		✓	
	4. กำหนดตารางวิถีการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน		✓	
	5. การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน		✓	
	6. กำหนดช่องทางการสื่อสารของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัด การเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้ เทคโนโลยีภายในโรงเรียนและระหว่าง เครือข่าย		✓	

ตาราง 14 (ต่อ)

ชื่อโครงการ	กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินงาน	การดำเนินงานตาม ระยะเวลาที่กำหนด	
			เป็นไป ตามแผน	ไม่ เป็นไป ตามแผน
6. โครงการพัฒนา ครูเกี่ยวกับการใช้ นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL	1. ส่งเสริมให้คณะเข้าศึกษาดูงานโรงเรียน ต้นแบบการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC เพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ		✓	
	2. ส่งเสริมครูให้เข้ารับการอบรมและทดลอง ใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC เช่น หลักสูตร Main Course		✓	
	3. ส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้และเพิ่มพูน ประสบการณ์การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาและแลกเปลี่ยน เรียนรู้วิธีการและผลการจัดการเรียนรู้ร่วมกับ เครือข่ายโดยผ่านระบบ ICT		✓	
7. โครงการ สื่อสารสร้างสรรค์ การศึกษา แก่ชุมชนและ เครือข่าย	1. ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่กับ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ ผู้ปกครอง ร่วมกับครู ทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ		✓	
	2. ตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามา มีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบ การเรียนรู้ของนักเรียน			✓
	3. ผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู โดยผ่านกิจกรรม “สลัปลั้ว ผู้ปกครองเป็นนักเรียน นักเรียน เป็นผู้ปกครอง”			✓
	4. จัดกิจกรรมเปิดบ้าน/เปิดโลกวิชาการ แสดงผลการปฏิบัติงานตลอดภาคเรียน ให้ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วม			✓

จากตาราง 14 แสดงผลการลงมือปฏิบัติตามโครงการ ตามปฏิทินที่กำหนด พบว่าการลงมือปฏิบัติตามโครงการส่วนใหญ่เป็นไปตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด ยกเว้น โครงการสื่อสารสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย ในกิจกรรม ตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน และกิจกรรมผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู โดยผ่านกิจกรรม “สลับตัวผู้ปกครองเป็นนักเรียน นักเรียนเป็นผู้ปกครอง” ซึ่งพบปัญหาเรื่องผู้ปกครองและกรรมการฯ ไม่มีเวลามาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีภารกิจเกี่ยวกับการงานด้านอาชีพ รวมทั้งแม้จะมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL ได้ แต่ก็ยังต้องอาศัยการฝึกฝนและทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องผลักดัน และส่งเสริมให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป



ตอนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมและการเปรียบเทียบซ้ำ

1.1 ผลการประเมินโครงการ/กิจกรรม

ตาราง 15 แสดงผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของการดำเนินโครงการ

ประเด็น	โครงการกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะ
1. การนำตนเอง 1.1 การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง	1. โครงการพัฒนาตนเองดำเนินชีวิตที่สมดุลของผู้บริหาร	1. มีความรู้ และทักษะการใช้แนวคิดกรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของผู้บริหารสถานศึกษา 2. มีความสมดุลของการใช้ชีวิตประจำวันการทำงาน ชีวิตส่วนตัว การทบทวนตัวเอง และการพัฒนาตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา ทำการสะท้อนการเรียนรู้ของตนเอง ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนตารางวิถีของการทำงาน การพักผ่อนและการดูแลสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการสะท้อนการเรียนรู้ของตนเองในด้านวิถีชีวิตประจำวัน การกินอยู่ ดูแลสุขภาพ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า 1. ด้านการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตการกิน พักผ่อน การออกกำลังกาย และการพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้บริหารฯ มีร่างกายแข็งแรง สดชื่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งในช่วงแรกจะมีความเมื่อยล้า แต่พอทำไประยะหนึ่ง พบว่าเริ่มเคยชินและทำเป็นประจำ 2. ด้านพัฒนาตนเอง ผู้บริหารฯ ทำการศึกษาค้นคว้า เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวคิดการศึกษา PBL และ PLC ด้วยการอ่าน การศึกษาคูงาน และการเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้แนวคิดกรม จิตศึกษา PBL และ PLC ได้แก่ หลักสูตร Main Course	ควรมีการทบทวนตัวเองและการพัฒนาตัวเองของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็น	โครงการกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะ
			<p>รวมทั้งการพัฒนาตนเองด้านความเป็นผู้นำ ในหลักสูตร True Leader รวมทั้งได้เรียนรู้จากการใคร่ครวญตนเอง เรียนรู้จากการอ่าน การฟัง</p> <p>3. ด้านการเรียนรู้จากหน้างานผู้บริหาร ส่วนใหญ่การที่ผู้บริหารปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นผู้นำ จะทำให้ครูรู้สึกมั่นใจ เป็นที่พึ่งของครูได้มากขึ้น การเรียนรู้ที่ได้มาก เป็นการเรียนรู้จากใจที่เปิดกว้าง โดยเฉพาะการเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC</p>	
<p>1.2 การเป็นแบบอย่างที่ดี</p>	<p>2. โครงการสร้างตนเองให้เป็นตัวแบบ</p>	<p>มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เป็นตัวแบบของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านคุณลักษณะส่วนตัว และความเป็นผู้นำการสร้างการเรียนรู้</p>	<p>จากการสะท้อนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทำให้การเข้าถึงง่าย ยิ้มแย้ม มีอัธยาศัยไมตรี การให้เกียรติตนเองและผู้อื่น การเป็นแบบอย่างด้านความคิด การพูดและการกระทำในด้านความเป็นผู้นำการสร้างการเรียนรู้ โดย ถ้อยถอด ชี้แจง ชี้ให้เห็นความสำคัญ สร้างความเข้าใจให้เห็นเป้าหมายร่วม ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการจัดการเรียนรู้ของครู จูงใจ ชักชวน แสดงให้ดูเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC และใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการทำงานร่วมกับครูและนักเรียน โดยไม่ชี้ผิด ไม่ชี้โทษแต่เน้นการฝึกความรู้ตัว เท่าทันอารมณ์ของตนเอง และใคร่ครวญการคิดและการกระทำของตนเอง สอดคล้องความคิดเห็นของครู ร้อยละ 100 เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เป็นตัวแบบของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านคุณลักษณะส่วนตัว และความเป็น</p>	<p>ควรมีความเป็นผู้นำ การสร้างการเรียนรู้</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็น	โครงการกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะ
2. การนำทีม 2.1 เป็นผู้นำวง PLC 2.2 สร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง	3. โครงการสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	1. มีการแสดงความ เป็นผู้นำและพัฒนา ความรู้และทักษะของ การเป็นผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator) ให้กับคณะครู 2. มีการเรียนรู้และ ความสามารถการจัด การเรียนรู้ของครู ด้วยการทำ PLC อย่างต่อเนื่อง	คณะครู 3 คน มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดที่มีต่อ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำในการ ทำ PLC ของโรงเรียน ชีแจ่ง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญ ความจำเป็นบทบาทของผู้ที่ เกี่ยวข้องและขั้นตอนการทำ PLC โดยเป็นผู้นำครูเป็นผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator) โดยใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถาม กระตุ้น การ Positive Feedback /Reflection การจัดการความ ขัดแย้งในวง PLC ให้กับคณะครูดูเป็นแบบอย่างที่สำคัญ ช่วยฝึกฝน ทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ และเปิดโอกาส ให้ผู้เป็นนำวงสนทนา PLC (Facilitator)	ควรมีการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ ของครู ด้วยการทำให้ PLC อย่างต่อเนื่อง
3. การนำองค์กร 3.1 ปรับเปลี่ยน บทบาทการนำ (จาก ผู้บริหารเป็นผู้นำ)	4. โครงการ ปรับเปลี่ยนบทบาท การนำองค์กร	1. สามารถปรับเปลี่ยน บทบาทและวิธีการการ บริหารโรงเรียนจากการ บริหารแบบสั่งการเป็น การนำ	คณะครู 3 คน มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดที่มีต่อ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารฯ โดยมุ่งเน้น กำหนดนโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม การ ชีแจ่ง ทำความ เข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นที่ต้อง ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ผู้เรียน โดยการปรับโครงสร้างการจัดการเรียนรู้ การกำหนดตารางวิถี โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ผู้บริหารแสดงบทบาทของ	ควรมีความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้าน การจัดการเรียนรู้

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็น	โครงการกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะ
		2. ความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้าน การจัดการเรียนรู้	ได้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น ี่เป็นเลี้ยงคอยเสนอแนะ เป็นผู้เอื้ออำนวย การ ให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม รวมทั้งให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์ และทำการนิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ	
3.2 สร้างความเป็น ชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อ ต่อการปฏิบัติงานและ การพัฒนาครู (สนาม พลังบวก)	5. โครงการสร้าง ความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	1. มีการสร้างความเป็น ชุมชนสนามพลังบวก 2. มีการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่มี ความสัมพันธ์ใน แนวราบที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ การปฏิบัติงาน ของครู เพื่อการพัฒนา คุณภาพนักเรียน	คณะครู 3 คน มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดที่มีต่อผู้บริหาร ร่วมกับคณะครูกำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลง ตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน ปรับปรุงสภาพแวดล้อม ด้านกายภาพอาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครู และจัดการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารฯ คณะครู 3 คน มีความพึงพอใจมากที่สุด เรื่องสร้างสัมพันธ์ภาพ และจัดกิจกรรม สร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู กำหนดตารางวิถีการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา PBLและPLC ตลอด 1 ภาคเรียน การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน กำหนดช่องทางการ สื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยีภายในโรงเรียนและระหว่างเครือข่าย	ควรมีการสร้างความเป็น ชุมชนสนามพลัง บวกต่อเนื่อง
3.3 กำหนดโครงสร้าง และวิถีที่มีความหมาย และอื้อต่อการสร้าง การเรียนรู้ของครู และนักเรียน				

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็น	โครงการกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะ
3.4 ส่งเสริมและพัฒนาคู่มือเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม	6. โครงการพัฒนาคู่มือเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL	มีความรู้และทักษะการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ของครู	ส่งเสริมให้เข้าศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC เพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบให้เข้ารับการอบรม และทดลองใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในหลักสูตร Main Course ส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการและผลการจัดการเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายโดยผ่านระบบ ICT	ควรจัดความรู้และทักษะของครูอย่างสม่ำเสมอ
4. การนำชุมชน/สังคม 4.1 สื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา 4.2 จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี 4.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม	7. โครงการสื่อสารสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย	1. สามารถสร้างความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2. สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการสนับสนุนการสร้างการเรียนรู้ของนักเรียน	ผู้บริหารและคณะครูมีความพึงใจระดับมากถึงมากที่สุด ชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่กับคณะกรรมการฯ สถานศึกษา ส่วนการตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน และ ผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ ผักผ่อนการทำ PLC ร่วมกับครู โดยผ่านกิจกรรม “สลับทัว ผู้ปกครองเป็นนักเรียน นักเรียนเป็นผู้ปกครอง” ทำได้ระดับหนึ่ง เนื่องจากผู้ปกครองมักไม่มีเวลามาร่วมกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องเพราะต้องหาเลี้ยงชีพ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจระดับมากที่สุดต่อการจัดกิจกรรม เปิดบ้านเปิดโลกวิชาการ แสดงผลการปฏิบัติงานตลอดภาคเรียน ให้ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วม	

ตาราง 15 (ต่อ)

ประเด็น	โครงการกิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ข้อเสนอแนะ
(Professional Learning Network: PLN)เกี่ยวกับ				
การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา				
PBL และ PLC กับ				
สถานศึกษาอื่นๆ				

1.2 ผลการเปรียบเทียบซ้ำ

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบซ้ำ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบันโรงเรียน		สภาพปัจจุบัน	ความแตกต่าง	ความแตกต่าง	สรุปผล
		บ้านหนองตะเคียน	ก่อน	หลัง	(Gap) ก่อน	(Gap) หลัง	การพัฒนา
		ดำเนินการ	ดำเนินการ	สำลายนมาศ	ดำเนินการ	ดำเนินการ	ช่วงห่าง
		พัฒนา	พัฒนา	พัฒนา	พัฒนา	พัฒนา	(Gap)
1. การนำตนเอง							
1.1 การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง							
1.1.1 ศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนต้นแบบ		1	4	5	-4	-1	ลดลง
เช่น โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โรงเรียน Node ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ รวมทั้งแนวทาง							
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการอ่าน และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา							

ตาราง 16 (ต่อ)

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบันโรงเรียน บ้านหนองตะเคียน		สภาพปัจจุบัน โรงเรียน ลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) หลัง ดำเนินการ พัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	หลัง ดำเนินการ พัฒนา				
1.1.2 ศึกษาดูงาน และร่วมกิจกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติ และถอดบทเรียนจากสถานศึกษาต้นแบบ เช่น การอบรมหลักสูตร Main Course โครงการพัฒนาผู้นำ True Leader	1	4	5	-4	-1	ลดลง
1.1.3 ฝึกฝนทดลองใช้วิธีการพัฒนา พัฒนาการเรียนการสอนด้วยตนเอง เช่น ใช้จิตศึกษา กับตนเอง เพื่อฝึกความรู้ตัวให้ใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ของตนเอง	1	4	5	-4	-1	ลดลง
1.1.4 จัดตารางชีวิตให้มีเวลาคิดใคร่ครวญตัวเองในแต่ละวัน	1	4	5	-4	-1	ลดลง
1.1.5 ปรับเปลี่ยนเวลาการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่านศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา	1	4	4	-3	0	ลดลง
1.2 การเป็นแบบอย่างที่ดี						
1.2.1 ตรงต่อเวลา และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง	2	4	5	-3	-1	ลดลง
1.2.2 การเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาให้เข้าใจ อย่างท่องแท้ และการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง	1	4	5	-4	-1	ลดลง
1.2.3 ปรับเปลี่ยนตนเองเป็นผู้นำที่ดี ให้เกียรติกับทุกคน เป็นกันเอง เข้าพวงง่าย	2	4	5	-3	-1	ลดลง
1.2.4 เป็นผู้นำในการใช้จิตศึกษาพัฒนาตนเอง และพัฒนาครู และเป็นผู้นำในการนำ PLC แก่ครู	1	4	5	-4	-1	ลดลง
1.2.5 ใช้จิตวิทยาเชิงบวก โดยไม่ซีมีต ซีโทะฮะในการสร้างการเรียนรู้กับครู และผู้เรียน	1	4	5	-4	-1	ลดลง

ตาราง 16 (ต่อ)

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบันโรงเรียน บ้านหนองตะเคียน		สภาพปัจจุบัน โรงเรียน ลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) หลัง ดำเนินการ พัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	หลัง ดำเนินการ พัฒนา				
2. การนำทีม						
2.1 เป็นผู้นำวง PLC						
2.1.1 แสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้นการ Positive Feedback/Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็นตัวอย่างกับครู	2	4	5	-3	-1	ลดลง
2.1.2 หาโอกาสฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ	1	4	5	-4	-1	ลดลง
2.1.3 เป็นผู้ตาม(สมาชิก)ในวง PLC ตามความเหมาะสม	2	4	5	-3	-1	ลดลง
2.1.4 เป็นผู้เติมตัวกระตุ้น “Catalyst” ด้วยสถานการณ์ หรือคำถามกระตุ้น เมื่อรู้สึก บรรยากาศการสนทนาเริ่ม “จำเจ” เพื่อให้วงสนทนาเกิด Active อยู่เสมอ	0	4	5	-5	-1	ลดลง
2.2 สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง						
2.2.1 ส่งเสริมการทำ PLC กลุ่มต่างๆ ครอบคลุม PLC แบบ Share and Learn และ แบบ SS LS และ CS ตลอดภาคเรียน	2	4	5	-4	-1	ลดลง
2.2.2 เข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ	2	4	5	-3	-1	ลดลง
3. การนำองค์กร						
3.1 ปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ)						
3.1.1 สร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่ การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม	2	4	5	-3	-1	ลดลง
3.1.2 สร้างจุดเน้นของปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหาร (ตนเอง) และครู เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน	1	4	5	-4	-1	ลดลง

ตาราง 16 (ต่อ)

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบันโรงเรียน บ้านหนองตะเคียน		สภาพปัจจุบัน โรงเรียน ลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) หลัง ดำเนินการ พัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	หลัง ดำเนินการ พัฒนา				
3.1.3 กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการจัดการเรียนรู้และ การพัฒนาครู	0	4	5	-5	-1	ลดลง
3.1.4 ปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบสั่งการ เป็นการนำ ในฐานะโค้ชคอยตั้งคำถาม กระตุ้น พี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้กำลังใจและ แสดงเป็นผู้นำ ผู้ติดตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	1	4	5	-4	-1	ลดลง
3.1.5 สนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนา ผู้เรียนอย่างเหมาะสม	2	4	5	-3	-1	ลดลง
3.1.6 นิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และ ผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ	1	4	5	-4	-1	ลดลง
3.2 สร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)						
3.2.1 กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้เรียน	0	4	5	-5	-1	ลดลง
3.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย	3	4	5	-2	-1	ลดลง
3.2.3 การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และการสร้าง สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	2	4	5	-3	-1	ลดลง
3.3 กำหนดโครงสร้างและวิถีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูและ นักเรียน						
3.3.1 การกำหนดตารางวิถีการใช้วัตกรรมการจัดศึกษา PBLและPLC	0	4	5	-5	-1	ลดลง

ตาราง 16 (ต่อ)

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพปัจจุบันโรงเรียน บ้านหนองตะเคียน		สภาพปัจจุบัน โรงเรียน ลำปลายมาศ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) หลัง ดำเนินการ พัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	หลัง ดำเนินการ พัฒนา				
3.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	0	4	5	-5	-1	ลดลง
3.3.3 การกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี	0	4	5	-5	-1	ลดลง
3.4 ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษา ดูงานและฝึกอบรม	1	4	5	-4	-1	ลดลง
4. การนำชุมชน/สังคม	0	4	5	-5	-1	ลดลง
4.1 สื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา						
4.1.1 ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่กับ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง ร่วมกับครู ทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการและ เป็นทางการ						
4.1.2 เชิญผู้ปกครองมาตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน	0	4	5	-5	-1	ลดลง
4.1.3 สนับสนุนให้กลุ่มผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และฝึกฝน การทำ PLC ร่วมกับครู	0	4	5	-5	-1	ลดลง
4.2 จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ ประจำปี	1	4	5	-4	-1	ลดลง
4.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับ การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่น ๆ	0	4	5	-5	-1	ลดลง

จากตาราง 16 พบว่า โดยภาพรวม โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน มีความแตกต่าง ช่วงห่างหลังดำเนินการพัฒนา ลดลงกว่า ความแตกต่างช่วงห่างก่อนดำเนินการพัฒนา ซึ่งมีความแตกต่างช่วงห่างหลังดำเนินการพัฒนาอยู่ระหว่าง 0 - (-1) โดยมีประเด็นที่ลงอยู่ 34 รายการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ความแตกต่างช่วงห่างหลังดำเนินการพัฒนา ระดับ 0 มี 1 ประเด็น ได้แก่

1) ปรับเปลี่ยนเวลาการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่านศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา

ความแตกต่างช่วงห่างหลังดำเนินการพัฒนา ระดับ -1 มี 33 ประเด็น ได้แก่

1) ศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนต้นแบบ เช่น โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โรงเรียน Node ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ รวมทั้งแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการอ่าน และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา 2) ศึกษาดูงาน และร่วมกิจกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติ และถอดบทเรียนจากสถานศึกษาต้นแบบ เช่น การอบรมหลักสูตร Main Course โครงการพัฒนาผู้นำ True Leader 3) ฝึกฝนทดลองใช้วิธีการพัฒนา พัฒนาการเรียน การสอนด้วยตนเอง เช่น ใช้จิตศึกษากับตนเอง เพื่อฝึกความรู้ตัวให้ใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ของตนเอง 4) จัดตารางชีวิตให้มีเวลาคิดใคร่ครวญตัวเองในแต่ละวัน 5) ตรงต่อเวลา และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 6) การเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาให้เข้าใจอย่าง ท่องแท้ และการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง 7) ปรับเปลี่ยนตนเองเป็นผู้นำที่ดี ให้เกียรติกับทุกคน เป็นกันเอง เข้าพบบง่าย 8) เป็นผู้นำในการใช้จิตศึกษาพัฒนาตนเอง และพัฒนาครู และเป็นผู้นำ ในการนำ PLC แก่ครู 9) ใช้จิตวิทยาเชิงบวก โดยไม่ชี้ผิด ชี้โทษในการสร้างการเรียนรู้กับครู และผู้เรียน 10) แสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็นตัวอย่างกับครู 11) หาโอกาสฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ 12) เป็นผู้ตาม (สมาชิก) ในวง PLC ตามความเหมาะสม 13) เป็นผู้เติมตัวกระตุ้น “Catalyst” ด้วยสถานการณ์ หรือคำถามกระตุ้น เมื่อรู้สึกบรรยากาศการสนทนาเริ่ม “จืดจาง” เพื่อให้วงสนทนาเกิด Active อยู่เสมอ 14) ส่งเสริมการทำ PLC กลุ่มต่างๆ ครอบคลุม PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS LS และ CS ตลอดภาคเรียน 15) เข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ 16) สร้างความชัดเจนกับคณะครูในเป้าหมายการจัดการ การศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม 17) สร้างจุดเน้นของปรับเปลี่ยน วิธีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหาร (ตนเอง) และครู เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน

18) กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาครู
 19) ปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบสั่งการ เป็นการนำ ในฐานะโค้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น
 ที่เลี้ยงคอยเสนอแนะ แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง อำนวยความสะดวก สนับสนุน ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ
 ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ 20) สนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณให้ครูใช้
 ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม 21) นิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย
 แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ 22) กำหนด
 ปรนิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน 23) การสร้าง
 สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย 24) การส่งเสริม
 สัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
 25) การกำหนดตารางวิถีการใช้ชีวิต จิตศึกษา PBL และ PLC 26) การกำหนด Time Line
 การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน 27) การกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี 28) ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับ
 การจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม 29) ชี้แจง ทำความเข้าใจ
 เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่ กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ
 ผู้ปกครอง ร่วมกับครู ทั้งวิธีที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ 30) เชิญผู้ปกครองมาตั้งกลุ่ม
 ผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน
 31) สนับสนุนให้กลุ่มผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้ชีวิต จิตศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC
 ร่วมกับครู 32) จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียนประจำปี
 33) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้ชีวิต
 จิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ 3) เพื่อประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยมีรายละเอียด 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 กำหนดไว้ 3 ขั้น ดังนี้ 1) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ถอดบทเรียนเอกสารรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC จำนวน 57 โรงเรียน 3) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูของสถานศึกษาที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบตารางบันทึกข้อมูลถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC จำนวน 57 โรงเรียน และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) แบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ มีการดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) แบ่งออกเป็น 2 ขั้น ได้แก่ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นปฏิบัติ ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ประกอบด้วย 1) การแต่งตั้งทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ 2) การวิเคราะห์และกำหนดช่องว่างการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 4 คน ของโรงเรียน

บ้านหนองตะเคียน จำแนกเป็นครู จำนวน 3 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบบันทึกการประชุม/วางแผน 2) แบบบันทึกผลการเรียนรู้หลังปฏิบัติงาน (Action After Review: AAR) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ส่วนขั้นที่ 2 ขั้นปฏิบัติ ประกอบด้วย 2 ขั้นย่อย ได้แก่ 1) การจัดทำแผนพัฒนา และ 2) การปฏิบัติแผนพัฒนา แหล่งข้อมูล 1) ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 4 คน และ 2) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม จำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบบันทึกการประชุมทำแผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรม 2) แบบบันทึกผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (Action After Review: AAR) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ มีการดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ขั้น ประกอบด้วย 1) การประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการ/กิจกรรม 2) ตารางเปรียบเทียบค่า แหล่งข้อมูล ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม จำนวน 4 คน ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 4 คน ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูของสถานศึกษาที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบบันทึกความรู้ 2) แบบสะท้อนการปฏิบัติตนเองของผู้บริหาร 3) แบบประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 4) แบบประเมินตนเองของครูเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาตัวเอง 5) แบบประเมินบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 6) แบบประเมินการสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก 7) แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้และทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของครู 8) แบบสะท้อนการเรียนรู้ของครู 9) แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองและกรรมการฯ ที่มีต่อโครงการสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย ส่วนในขั้นที่ 2 ตารางเปรียบเทียบค่า สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดย หาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละ การวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุม ความสามารถในการนำของ ผู้บริหารสถานศึกษา 4 ระดับ ได้แก่ การนำตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำชุมชน/สังคมของ โดยที่

1.1 การนำตนเอง ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง และ 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี

1.2 การนำทีม ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำวง PLC 2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

1.3 การนำองค์กร ประกอบด้วย 1) ปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ) 2) สร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก) 3) กำหนดโครงสร้างและวิถีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 4) ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม

1.4 การนำชุมชน/สังคม ประกอบด้วย 1) สื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชนเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา 2) จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี 3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ

2. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะพบว่า การดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ได้แก่ 1) ชั้นเตรียมการ และ 2) ชั้นปฏิบัติ ซึ่งมีข้อค้นพบ ดังนี้

2.1 ผลการดำเนินงานชั้นเตรียมการ ประกอบด้วย 1) การแต่งตั้งทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ พบว่า มีจำนวน 4 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และเป็นครูจำนวน 3 คน 2) การวิเคราะห์และกำหนดช่องว่างการปฏิบัติงาน พบว่า ระดับของการดำเนินการโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีความต่างช่วงห่างอยู่ระหว่าง -2 ถึง-5 3) การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ทีมงานของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ได้ร่วมกันตั้งเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเป้าหมายตั้งแต่ 3 - 5 โดยพิจารณาจากถึงความเหมาะสม และความเป็นไปได้

2.2 ผลการดำเนินงานชั้นปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ผลการจัดทำแผนพัฒนา พบว่า แผนพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน มีจำนวนทั้งสิ้น 7 โครงการ ได้แก่ 1.1) โครงการพัฒนาตนเองดำเนินชีวิตที่สมดุลของผู้บริหาร 1.2) โครงการสร้างตนเองให้เป็นตัวแบบ 1.3) โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 1.4) โครงการปรับเปลี่ยนบทบาทการนำองค์กร 1.5) โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) 1.6) โครงการพัฒนาครูเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL และ 1.7) โครงการสื่อสารสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย โดยแต่ละโครงการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แนวทางการจัดกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ และเครื่องมือการวัดและประเมินผล เนื่องจากทั้ง 7 โครงการ จะเป็นกิจกรรมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกับค่าที่ตั้งไว้ของทีมงาน

2) ผลการแสดงผลการลงมือปฏิบัติ พบว่า การลงมือปฏิบัติตามโครงการส่วนใหญ่เป็นไปตามช่วง

ระยะเวลาที่กำหนด ยกเว้น โครงการสื่อสารสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย ในกิจกรรม ตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของ นักเรียน และกิจกรรมผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้วัตกรรมการจัดการศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู โดยผ่านกิจกรรม “สลับทัว ผู้ปกครองเป็นนักเรียน นักเรียนเป็นผู้ปกครอง” ซึ่งพบปัญหา เรื่องผู้ปกครองและกรรมการฯ ไม่มีเวลามาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง

3. ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียง สมรรถนะ

3.1 ผลการประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม จำแนกตามโครงการ ดังนี้

3.1.1 โครงการพัฒนาตนเองดำเนินชีวิตที่สมดุลของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษา ทำการสะท้อนการเรียนรู้ของตนเอง ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนตารางวิถีของการทำงาน การพักผ่อนและการดูแลสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการสะท้อนการเรียนรู้ของตนเองในด้านวิถีชีวิตประจำวัน การกินอยู่ สุขภาพ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า

1) ด้านการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตการกิน พักผ่อน การออกกำลังกาย และการพัฒนาตนเอง พบว่า ผู้บริหารฯ มีร่างกายแข็งแรง สดชื่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งในช่วงแรกจะมีความเมื่อยล้า แต่พอทำไประยะหนึ่ง พบว่า เริ่มเคยชินและทำเป็นประจำ

2) ด้านพัฒนาตนเอง ผู้บริหารฯ ทำการการศึกษาค้นคว้า เพื่อสร้างความเข้าใจในวัตกรรมการจัดการศึกษา PBL และ PLC ด้วยการอ่าน การศึกษาดูงาน และการเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้วัตกรรมการจัดการศึกษา PBL และ PLC ได้แก่ หลักสูตร Main Course รวมทั้ง การพัฒนาตนเองด้านความเป็นผู้นำ ในหลักสูตร True Leader รวมทั้ง ได้เรียนรู้จากการใคร่ครวญตนเอง เรียนรู้จากการอ่าน การฟัง

3) ด้านการเรียนรู้จากหน้างานผู้บริหาร ส่วนใหญ่การที่ผู้บริหารฯ ปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นผู้นำ จะทำให้ครูรู้สึกมั่นใจ เป็นที่พึ่งของครูได้มากขึ้น การเรียนรู้ที่ได้มาก เป็นการเรียนรู้จากใจที่เปิดกว้าง โดยเฉพาะการเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC

3.1.2 โครงการสร้างตนเองให้เป็นตัวแบบ

จากการสะท้อนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารฯ เข้าถึงง่าย ยิ้มแย้ม มีอัธยาศัยไมตรี การให้เกียรติตนเองและผู้อื่น การเป็นแบบอย่างด้านความคิด การพูดและการกระทำในด้านความเป็นผู้นำการสร้างการเรียนรู้ โดย ถ่ายถอด ชี้แจง ชี้ให้เห็นความสำคัญสร้างความเข้าใจให้เห็นเป้าหมายร่วม ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการจัดการเรียนรู้ของครู ภูมิใจ ชักชวน แสดงให้ดูเกี่ยวกับการใช้วัตกรรมการจัดการศึกษา PBL และ PLC และใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการทำงาน

ร่วมกับครูและนักเรียน โดยไม่ชี้ผิด ไม่ชี้โทษแต่เน้นการฝึกความรู้ตัว เท่าทันอารมณ์ของตนเอง และใคร่ครวญการคิดและการกระทำของตนเอง ซึ่งสอดคล้องความคิดเห็นของครู ร้อยละ 100 เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เป็นตัวแบบของครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านคุณลักษณะส่วนตัว และความเป็นผู้นำการสร้างการเรียนรู้ในระดับมากขึ้นไป

3.1.3 โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คณะครู 3 คน มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำในการ ทำ PLC ของโรงเรียน ที่แจ่ม สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญ ความจำเป็นบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องและขั้นตอนการทำ PLC โดยเป็นผู้นำครูเป็นผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator) โดยใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/ Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้กับคณะครูเป็นแบบอย่าง ที่สำคัญ ช่วย ฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ และเปิดโอกาสให้ผู้เป็นวงสนทนา PLC (Facilitator)

3.1.4 โครงการปรับเปลี่ยนบทบาทการนำองค์การ

คณะครู 3 คน มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุดที่มีต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารฯ โดยมุ่งเน้นกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม การที่แจ่ม ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน โดยการปรับโครงสร้างการจัดการเรียนรู้ การกำหนดตารางวิถี โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ผู้บริหารแสดงบทบาทของโค้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น ที่เป็นเลี้ยงคอยเสนอแนะ เป็นผู้เอื้ออำนวยการ ให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม รวมทั้ง ให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และทำการนิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ

3.1.5 โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)

คณะครู 3 คน มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุดที่มีต่อผู้บริหารร่วมกับคณะครูกำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพอาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครู และจัดการเรียนรู้ของนักเรียน

คณะครู 3 คนมีความพึงพอใจมากที่สุด เรื่องสร้างสัมพันธภาพ และจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู กำหนดตารางวิถีการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน กำหนด

ช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยีภายในโรงเรียนและระหว่างเครือข่าย

3.1.6 โครงการพัฒนาครูเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL

คณะครู 3 คน เห็นว่า การอบรมและทดลองใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ในหลักสูตร Main Course การส่งส่งเสริมให้เข้าศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC เพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ ส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการและผลการจัดการเรียนรู้ร่วมกับเครือข่าย โดยผ่านระบบ ICT

3.1.7 โครงการสื่อสารสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย

ผู้บริหารและคณะครูมีความพึงใจระดับมากถึงมากที่สุด ชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่กับคณะกรรมการฯ สถานศึกษา ส่วนการตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียนและผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู โดยผ่านกิจกรรม “สลับตัว ผู้ปกครองเป็นนักเรียน นักเรียนเป็นผู้ปกครอง” ทำได้ระดับหนึ่ง เนื่องจากผู้ปกครองมักไม่มีเวลามาร่วมกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง เพราะต้องหาเลี้ยงชีพ สำหรับผู้ปกครองมีความพึงพอใจระดับมากที่สุดต่อการจัดกิจกรรมเปิดบ้าน/เปิดโลกวิชาการ แสดงผลการปฏิบัติงานตลอดภาคเรียนให้ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วม

3.2 ผลการตารางเปรียบเทียบซ้ำ พบว่า โดยภาพรวม โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน มีความแตกต่างช่วงห่างหลังดำเนินการพัฒนา ลดลงกว่า ความแตกต่างช่วงห่างก่อนดำเนินการพัฒนา ซึ่งมีความแตกต่างช่วงห่างหลังดำเนินการพัฒนาอยู่ระหว่าง 0 - (-1) โดยมีประเด็นที่ลดลงอยู่ 34 รายการ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุม ความสามารถในการนำของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ระดับ ได้แก่ การนำตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำชุมชน/สังคมของ โดยที่การนำตนเอง ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง และ 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี การนำทีม ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำวง PLC 2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การนำองค์กร ประกอบด้วย 1) ปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ) 2) สร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก) 3) กำหนดโครงสร้าง

และวิธีที่มีความหมายและเชื่อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 4) ส่งเสริมและพัฒนาครู เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม การนำชุมชน/สังคม ประกอบด้วย 1) สื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา 2) จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี 3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นข้อค้นพบจากงานวิจัยอยู่บน พื้นฐานของกรอบแนวคิดการกำหนด “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” ที่ถูกพัฒนาความสามารถ ในการนำตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำชุมชน/สังคมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยประยุกต์ตามกรอบ แนวคิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคม (Social Change Model of Leadership: SCML หรือ The 7C's Model) (Komives, Wangner, & Associates, 2009; Komives, et al., 2011; สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์, 2549 อ้างถึงใน ณัฐ สุชาคำมูล, 2556, น. 37-38) ผสมผสานกับแนวคิดการพัฒนา ภาวะผู้นำ และแนวคิดการพัฒนาระบบองค์กร (Organizational Development: OD) (Schermerhorn, et al., 2003, p. 57) และนำมาสังเคราะห์ร่วมกับผลการศึกษาเอกสารรายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องจากโรงเรียนที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ได้แก่ ผู้บริหารและคณะครูของโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ข้อค้นพบการวิจัย ในส่วนของการนำตนเอง ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง และ 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี

การปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนต้นแบบ เช่น โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา โรงเรียน Node ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ รวมทั้งแนวทางของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน จากการอ่าน และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน และร่วมกิจกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติ และถอดบทเรียนจากสถานศึกษาต้นแบบ เช่น การอบรมหลักสูตร Main Course โครงการพัฒนา ผู้นำ True Leader ฝึกฝนทดลองใช้วิธีการพัฒนา พัฒนาการเรียนการสอนด้วยตนเอง เช่น ใช้จิต ศึกษากับตนเอง เพื่อฝึกความรู้ตัวให้ใจเย็นลง ควบคุมอารมณ์ของตนเอง จัดตารางชีวิตให้มีเวลา คิดใคร่ครวญตัวเองในแต่ละวัน การ ปรับเปลี่ยนเวลาการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุม การทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่านศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนา ปัญญาภายใน เช่นการเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา

ข้อค้นพบในส่วนนี้ สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการ พื้นฐานของ “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงทางสังคม” เป็นเรื่องของความร่วมมือร่วมใจกัน (Collaborative) เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Process) มากกว่าเป็นเรื่องของตำแหน่ง (Position) สำหรับ การพัฒนาระดับบุคคล ในส่วนนี้ถือว่าการพัฒนาตนเอง (Individual) ของผู้นำ โดยยึดเอาค่านิยมเป็นฐาน (Value-based) โดยให้ตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองและศักยภาพที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดีในประเด็น 1) ด้านความรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-knowledge) และ 2) ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ (Leadership competencies) ซึ่งเมื่อพิจารณาแนวคิดของการพัฒนาองค์การ จะเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาระดับบุคคล จะพบว่า มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นการพัฒนาด้านหน้าที่ เป้าหมาย ความต้องการ ความสามารถ และความสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา วิธีการพัฒนาที่สำคัญ คือ วิธีการพัฒนาวิธีพื้นฐาน ได้แก่ การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum) และการประชุม สัมมนาภายนอก (Outside Seminar) ส่วนการพัฒนาตนเอง (Individual) ของผู้นำ ที่เป็นค่านิยมเป็นฐาน (Value-based) โดยให้ตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองและศักยภาพที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะใช้วิธีการพัฒนา “ด้านใน” ของผู้นำผสมผสาน ที่สำคัญ คือ การเรียนรู้และการพัฒนาความสงบนิ่ง (Stillness Practices) ของร่างกายและจิตใจ เช่น การเจริญวิปัสสนา การทำสมาธิ การสงบนิ่ง การเดินจงกรม การสวดมนต์การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เป็นต้น การพัฒนา “ด้านใน” ที่เน้นพัฒนาค่านิยมเป็นฐาน (Value-based) โดยให้ตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเองและศักยภาพที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ดี สอดคล้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ที่พัฒนาตนเอง โดยการปรับเปลี่ยนเวลาการใช้ชีวิตประจำวันที่เป็นระบบ ที่ครอบคลุมการทำงาน การพักผ่อน การทบทวนตนเอง การอ่านศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย การพัฒนาปัญญาภายใน เช่น การเดินภาวนา การนั่งสมาธิ การใช้จิตศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐ ซาคำมูล (2555) พบว่า วิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงทางสังคม 2 วิธี คือ จิตตปัญญาศึกษา และการจัดการความรู้ โดย จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามคุณลักษณะที่ควรยึดถือของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับบุคคล ได้แก่ ความมีสติสัมปชัญญะ (Consciousness of self) ความสอดคล้องภายในตน (Congruence) ความมั่นคงในพันธะสัญญา (Commitment)

นอกจากนั้น ทฤษฎี Transformational Leadership ค้นพบโดย เบรินส์ (Burns) ในปี 1978 ที่พบว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์หา (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สำหรับประเด็น การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรงต่อเวลา การเป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาให้เข้าใจอย่างทอ่งแท้ และการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง ปรับเปลี่ยนตนเองเป็นผู้นำที่ดี ให้เกียรติกับทุกคน เป็นกันเอง เข้าพบง่าย เป็นผู้นำในการใช้จิตศึกษาพัฒนาตนเอง และพัฒนาครู และเป็นผู้นำในการนำ PLC แก่ครู ใช้จิตวิทยาเชิงบวกโดยไม่ซีฟิด ซีโทษในการสร้างการเรียนรู้กับครู และผู้เรียน ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับ คำสอนที่ว่า “ตัวอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน” เช่นเดียวกับการนำ การนำที่ดีคือไม่นำ นั่นคือ “การทำให้ดูเป็นแบบอย่างที่ดีนั่นเอง

ข้อค้นพบการวิจัย ในส่วนของการนำทีม ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำวง PLC 2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

การเป็นผู้นำวง PLC เกี่ยวกับเรื่อง แสดงบทบาทเป็น Coach/Fa ในวง PLC ใช้ทักษะการเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection การจัดการความขัดแย้งในวง PLC ให้เป็นตัวอย่างกับครู หาโอกาสฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ เป็นผู้ตาม (สมาชิก) ในวง PLC ตามความเหมาะสม และเป็นผู้เติมตัวกระตุ้น “Catalyst” ด้วยสถานการณ์ หรือคำถามกระตุ้น เมื่อรู้สึกบรรยากาศการสนทนาเริ่ม “จำเจ” เพื่อให้วงสนทนาเกิด Active อยู่เสมอ

นอกจากนั้น ผู้นำจะต้องสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมการทำ PLC กลุ่มต่างๆ ครอบคลุม PLC แบบ Share and Learn และแบบ SS (System Study) LS (Lesson Study) และ CS (Case Study) ตลอดจนภาคเรียน การเข้าร่วมการทำ PLC ของครูอย่างสม่ำเสมอ

ข้อค้นพบของการที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและผู้สอนงาน (Coach/Mentor) และสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูดำเนินการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง นั้น สอดคล้องกับ แนวคิดภาวะผู้นำแบบร่วมสมัย คือ ทฤษฎี Instructional Leadership ค้นพบโดย ฟิลลิป ฮอลลิงเจอร์ (Phillip Hallinger) ในปี 1985 เป็นภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ที่เป็นทฤษฎี

ภาวะผู้นำร่วมสมัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ฟิลลิป ฮอลลิงเจอร์ (Phillip Hallinger) ในปี 1985 และสอดคล้องกับทฤษฎี Superleadership ค้นพบโดย แมนซ์ และซิมส์ (Manz, & Sims) ในปี 1989 เป็นภาวะผู้นำชั้นยอด เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยเป็นสภาพการณ์ที่ผู้นำนำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ (Leading Others to Lead Themselves) โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนและแนะนำ (Coach) ให้ลูกน้องเกิดการพัฒนารอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตน จนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเองผู้นำชั้นยอดจะใช้วิธี บันดาลใจผู้อื่น (inspiration) ให้เขาจงใจตนเอง และเมื่อเขาสามารถนำตนเองได้ (self-directing) คนเหล่านี้แทบจะไม่มีความต้องการได้รับการควบคุมจากภายนอก (external control) และเป็นไปแนวทางเดียวกับและทฤษฎี Collective leadership ค้นพบโดย เคลลอกก์ (Kellogg) ในปี 2001 ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย โดยในทางทฤษฎี ถือว่าการนำรวมหมู่เป็นส่วนหนึ่งของระบบประชาธิปไตยของประชาชนในประเทศสังคมนิยม ที่มีการรับฟังเสียงจากประชาชนข้างล่าง สะท้อนขึ้นมาตามลำดับ และหมู่คณะผู้นำวางนโยบายตัดสินใจร่วมกัน โดยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงที่ สมาชิกในองค์กรยังขาดทักษะการเป็นผู้นำวางแผนหา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของ ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเรียนรู้ ควรเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครู ทำให้ครูทุกคนในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ ลงมือทำงานร่วมกัน (Collaborate) เข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ (Empathy) ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) คอยดูแลช่วยเหลือแก่บุคคล (Stewardship) โค้ชผู้ร่วมงานได้ (Coaching) มีความสามารถในการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) มีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น (Commitment to the growth of People Persuasion) (วิริยะ วราวุฒ, 2557) สอดคล้องกับกลุ่มจิตตปัญญาวิถี ที่ใช้หลักจิตตปัญญาศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญ กล่าวไว้ว่า ความเป็นผู้นำร่วม (Collective Leadership) เชื่อว่าพื้นฐานของมนุษย์ทุกคนเท่าเทียมกัน การเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการหรือชีวิตด้านในก็ไม่เพียงเป็นเส้นทางระดับปัจเจกบุคคล แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งแผ้ว เป็นการเรียนรู้ที่ดำเนินไปพร้อมกันทั้งกลุ่มทั้งชุมชน ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตใจจะละเลยกัลยาณมิตรหรือขาดเพื่อนผู้สนับสนุนไปไม่ได้เลย ความเป็นผู้นำร่วมจึงเป็นภาวะผู้นำที่ทุกคนให้ความเป็นผู้นำแก่กลุ่ม ด้วยคุณภาพและคุณลักษณะของเราที่หลากหลายต่างกัน มิใช่ผู้นำร่วมด้วยการรอดัดตัดสินใจพร้อมๆ กัน ทำอะไรเหมือนๆ กัน หรือรอเห็นชอบตรงกัน เราเห็นชัดเจนว่าคุณภาพของการทำงานที่เกิดขึ้นจากการร่วมมือกันแตกต่างชัดเจนจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด เป็นผลรวมที่มากกว่าผลรวมของจำนวนคน

ข้อค้นพบการวิจัย ในส่วนของการนำองค์กร ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำวง PLC 2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2.1) ปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหาร เป็นผู้นำ) 2.2) สร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก) 3) กำหนดโครงสร้างและวิถีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครูและนักเรียน 4) ส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษา ดูงานและฝึกอบรม และ**การนำชุมชนและสังคม** ประกอบด้วย 1) สื่อสารและทำความเข้าใจกับ ชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา 2) จัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี 3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ ข้อค้นพบ ในส่วนนี้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี Quantum leadership ภาวะผู้นำแบบควอนตัมเป็นทฤษฎี ภาวะผู้นำร่วมสมัย มีมุมมองปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอน แต่มีความสัมพันธ์แบบองค์รวม ปรับเปลี่ยนแนวคิดจากภาวะผู้นำแบบปัจเจกบุคคล ไปเป็น ภาวะผู้นำแบบที่เป็นกลุ่มก้อนของบุคคลทั้งชุมชนหรือภาวะผู้นำแบบยึดชุมชนเป็นฐาน โดยมี เครื่องมือขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่สำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนชุมชน (Transforming the Community) ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ สร้างสัมพันธ์ภาพที่เข้มแข็งของชุมชน (Build Strong Community Relationships) สร้างโอกาสให้ชุมชนได้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Open the Space for Community Initiative) ค้นหาจุดแข็งของชุมชน (Find the Deep Sources of Strength) ด้านการ ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของชุมชน (Transforming the Community's Environment) ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ สามารถเผชิญพายุได้โดยไม่หักโค่น (Face the Wind and Bend Without Breaking) ยื่นมือออกไปสร้างสายสัมพันธ์กับภายนอก (Stretch and Build the Relationships Outward) กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีวัตถุประสงค์ (Encourage Purposeful Learning) นำอนาคตสู่ ปัจจุบัน (Bring the Future into Present) สอดคล้องกับ แนวคิดในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชฎาร์บำรุง) (วิริยะ วรายุ, 2557) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิธีสภาพแวดล้อม และสัมพันธ์ภาพของคน ในส่วนนี้เปรียบเสมือนเป็นฐานของการพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องเร่งการดำเนินการพัฒนาที่งานในการ เทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสาราชฎาร์บำรุง) ให้เกิดส่วนนี้ก่อน เพื่อใช้ เป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมการสร้างการเรียนรู้ต่อไป กระบวนการสร้างความ เป็นชุมชน (สนามพลัง)

ดำเนินการผ่านกิจกรรมที่ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ร่วมกันออกแบบกิจกรรมกำหนดไว้ในแผนดำเนินการ

ส่วนที่ 2 การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) การถอดบทเรียน (Lesson Study) และการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) ในส่วนนี้เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ครูในโรงเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานจากเพื่อนครูด้วยกัน ตลอดจนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน และเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อนำผลมาพัฒนาคุณภาพงานของตนเองให้ดีขึ้น ในส่วนนี้ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ร่วมกันออกแบบกิจกรรมกำหนดไว้ในแผนดำเนินการ ให้คณะครูได้ร่วมกันปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิธีการปฏิบัติของโรงเรียน

2. ผลการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ พบว่าการดำเนินพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน อำเภอบางระกำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 มีข้อค้นพบ ดังนี้

2.1 ผลการดำเนินงานขั้นเตรียมการ ประกอบด้วย 1) การแต่งตั้งทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ พบว่า มีจำนวน 4 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และเป็นครู จำนวน 3 คน 2) การวิเคราะห์และกำหนดช่องว่างการปฏิบัติงาน พบว่า ระดับของการดำเนินการโรงเรียนบ้านหนองตะเคียนและโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีความต่างช่วงห่างอยู่ระหว่าง -2 ถึง-5 3) การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ทีมงานของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ได้ร่วมกันตั้งเป้าหมายการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเป้าหมายตั้งแต่ 3 - 5 โดยพิจารณาจากถึงความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ผลการดำเนินงานขั้นปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ผลการจัดทำแผนพัฒนา พบว่า แผนพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน มีจำนวนทั้งสิ้น 7 โครงการ ได้แก่ 1.1) โครงการพัฒนาตนเองดำเนินชีวิตที่สมดุลของผู้บริหาร 1.2) โครงการสร้างตนเองให้เป็นตัวแบบ 1.3) โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 1.4) โครงการปรับเปลี่ยนบทบาทการนำองค์กร 1.5) โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) 1.6) โครงการพัฒนาครูเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL และ 1.7) โครงการสื่อสารสร้างสรรคการศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย โดยแต่ละโครงการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แนวทางการจัดกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ และเครื่องมือการวัดและประเมินผล เนื่องจากทั้ง 7 โครงการ จะเป็นกิจกรรมให้ผู้บริหารสถานศึกษา

ได้ดำเนินการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกับค่าที่ตั้งไว้ของทีมงาน 2) ผลการแสดงผลการลงมือปฏิบัติ พบว่า การลงมือปฏิบัติตามโครงการส่วนใหญ่เป็นไปตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด **ยกเว้นโครงการสื่อสารสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย** ในกิจกรรม ตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน และกิจกรรมผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้วัตกรรมการศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู โดยผ่านกิจกรรม “สลับตัว ผู้ปกครองเป็นนักเรียน นักเรียนเป็นผู้ปกครอง” ซึ่งพบปัญหาเรื่องผู้ปกครองและกรรมการฯ ไม่มีเวลามาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีภารกิจเกี่ยวกับการงานด้านอาชีพ รวมทั้งแม้จะมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ โดยใช้ วัตกรรมการศึกษา และ PBL ได้แต่ก็ยังต้องอาศัยการฝึกฝนและทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องผลักดัน และส่งเสริมให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป

ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับ งานวิจัยของ วิริยะ วรายุ (2557) วิจัยการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการวางแผน (Planning) พบว่า มีการแต่งตั้งทีมงานร่วมกับผู้วิจัยทำการเทียบเคียงสมรรถนะในวิจัยครั้งนี้ และให้ความรู้กับทีมงานร่วมวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) หัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คู่มือในการดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และมีการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของทั้งสองโรงเรียน 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาสูงกว่าโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทุกรายการ 3) ผลการบูรณาการ (Integration) พบว่า ควรมีการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบ เพราะทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันจะต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อมๆ กันไม่สามารถดำเนินการได้เฉพาะองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่ง และได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้สูงขึ้นเทียบเท่ากับผลการดำเนินการของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อลดช่องว่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วชิรี กาศสนุก (2558) ทำวิจัย การพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการวางแผน พบว่า ได้จัดตั้งทีมงานได้ทีมงานที่ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ ครูโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) และผู้วิจัย รวมจำนวน 9 คน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน และตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 3 คน รวม 15 คน โดยการกำหนดสัดส่วน 9 : 3 : 3 และมีการกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ คือ การพัฒนาระบบจิตศึกษา และคู่เทียบเคียง คือ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และเมื่อนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับทีมงานพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม ใน 3 องค์ประกอบ คือ ความเป็นชุมชน จิตวิทยาเชิงบวก และกิจกรรมจิตศึกษา พบว่า มีระดับการปฏิบัติตั้งแต่ 1-3 ส่วนโรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับ 5 ทั้ง 36 รายการ 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ช่วงห่างของการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ จิตศึกษาของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนากับโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) มีค่าตั้งแต่ 2-4 รายการที่มีช่วงห่างน้อยที่สุด คือ ผู้ปกครอง ครู และเด็กๆ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ โดยมีช่วงห่างเท่ากับ 2 ส่วนรายการที่เหลือมีค่าช่วงห่างเท่ากับ 3 และ 4 และ 3) ผลการบูรณาการ พบว่า เมื่อทีมงานพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) ได้รับทราบผลการเทียบเคียงสมรรถนะแล้ว มีมติกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) ให้ดีขึ้น ใน 3 องค์ประกอบ คือ ความเป็นชุมชน จิตวิทยาเชิงบวก และกิจกรรมจิตศึกษา ทั้ง 36 รายการ ให้มีระดับการปฏิบัติในระดับ 3 ขึ้นไป

สำหรับ โครงการสื่อสารสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย ในกิจกรรมตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน และกิจกรรมผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู โดยผ่านกิจกรรม “สลั้บตัว ผู้ปกครองเป็นนักเรียน นักเรียนเป็นผู้ปกครอง” ซึ่งพบปัญหาเรื่องผู้ปกครองและกรรมการฯ ไม่มีเวลามาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีภารกิจเกี่ยวกับการงานด้านอาชีพ ประกอบกับโรงเรียนบ้านหนองตะเคียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ครูจะต้องทำภารกิจอื่นๆ จำนวนมาก แม้ว่าครูจะมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL ได้แต่ก็ยังต้องอาศัยการฝึกฝนและทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องผลักดัน และส่งเสริมให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป

2.2 ผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ พบว่า ผลการประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ส่วนใหญ่ บรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ และเมื่อพิจารณาผลการตารางเปรียบเทียบพบว่า โดยภาพรวม โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน มีความแตกต่างช่วงห่างหลังดำเนินการพัฒนา ลดลงกว่า ความแตกต่างช่วงห่างก่อนดำเนินการพัฒนา ซึ่งมีความแตกต่างช่วงห่างหลังดำเนินการพัฒนาอยู่ระหว่าง 0 - (-1) โดยมีประเด็นที่ลดลงอยู่ 34 รายการ

ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิริยะ วราญ (2557) ที่พบว่า และ วชิร กาศสนุก (2558) ผลการปฏิบัติ (Action Plan) พบว่า มีการกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวทางในการจัดทำแผนดำเนินการ และมีการดำเนินการเปรียบเทียบซ้ำ เมื่อแล้วเสร็จการดำเนินการตามแผนดำเนินการ ผลที่ปรากฏ คือ การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เพิ่มขึ้นจากเดิม และใกล้เคียงกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามากที่สุด และเป็นในแนวทางเดียวกับผลงานวิจัยของ วชิร กาศสนุก (2558) พบว่า เมื่อตั้งเป้าหมายแล้วจึงมาจัดทำแผนการพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) จำนวน 1 โครงการ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย คือ 1) การสร้างความเป็นชุมชน 2) การส่งเสริมการใช้จิตวิทยาเชิงบวก และ 3) การส่งเสริมการจัดกิจกรรมจิตศึกษาในโรงเรียน และนำไปปฏิบัติเป็นเวลา 1 ภาคเรียน สิ้นสุดภาคเรียนประเมินผลแล้วพบว่า โรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) มีการพัฒนาระบบจิตศึกษา ใน 3 องค์ประกอบดีขึ้น และเมื่อเปรียบเทียบซ้ำ พบว่า เมื่อนำผลไปเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขั้นตอนที่ 3 คือ ระดับการปฏิบัติตั้งแต่ 3 ขึ้นไป พบว่า มีรายการข้อคำถามที่มีค่าเท่ากับเป้าหมาย และสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำนวน 34 รายการ และรายการข้อคำถามที่มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ มี 2 รายการ คือ 1) มีกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ระหว่างครูและผู้บริหาร ทั้งระดับกลุ่มและระดับโรงเรียนในลักษณะ BAR (Before Action Review) DAR (During Action Review) และ AAR (After Action Review) และ 2) มีกระบวนการวางแผน แลกเปลี่ยน แบ่งปันระหว่างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูระดับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะในงานวิจัยนี้ เป็น Process Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่นโดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง ซึ่งเป็นที่มาของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) การทำ Benchmarking ประเภทนี้เป็นที่นิยมมากที่สุด เพราะว่่าก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง)

1.1.1 โรงเรียนควรนำประเด็นที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่

1) การบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนหรือองค์กรอื่นได้ และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ 2) การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก โดยการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลต่อกัน การเปิดใจของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมรับฟัง พร้อมเรียนรู้ พร้อมพัฒนา และ 3) มีการทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานคนเดียว มีกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกัน และ PLC แลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มาวิเคราะห์แล้วนำไปวางแผนพัฒนาประเด็นดังกล่าวให้มีผลการประเมินพอดี หรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

1.1.2 โรงเรียนควรดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนกลายเป็นวิถีของโรงเรียนที่มีความเด่นชัด และมีอัตลักษณ์เป็นของตัวเอง สามารถเป็นแบบอย่างสำหรับโรงเรียนอื่นได้

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนอื่น

1.2.1 การเริ่มต้นของโรงเรียนอื่นๆ ที่จะพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ควรเริ่มต้นจากการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ก่อนเนื่องจากองค์ประกอบดังกล่าวเป็นฐานรากของความเป็น PLC

1.2.2 โรงเรียนอื่นๆ ควรศึกษาแนวทางการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของตนเอง

1.2.3 ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนมุมมองของตนเองจากการที่มองว่า ผู้บริหารสั่งครูทำ เป็นผู้บริหารพาครูทำ และเรียนรู้ร่วมกับครู จึงจะทำให้การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลสำเร็จได้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบว่าช่วงเวลาการจัดกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ในรูปแบบต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กันยา สรรพกิจโกศล. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสู่โลกสากลของผู้บริหารบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออกอาหารของประเทศไทย (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กิตติ เจริญพรพานิชกุล. (2556). อิทธิพลของปัจจัยผลักดันการเทียบเคียงสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมยางพาราไทย (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกรียงศักดิ์ วงศ์วิริยะ. (2557). รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เกษม บำรุงเวช. (2547). การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: วี.พี.รินทร์.
- จินตนา จันทร์เจริญ. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จีรศักดิ์ แซ่โค้ง. (2556). การพัฒนารูปแบบการเทียบเคียงสมรรถนะอีเลิร์นนิ่ง สำหรับสถาบันอุดมศึกษา (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ฐิติพงษ์ ตีศรี. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณัฐ ชาติคำมูล. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนผ่านทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานวิทยานิพนธ์ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ทวีภรณ์ วรชิน. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญดี บุญญาภิจ, และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). *Benchmarking* ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญดี บุญญาภิจ, และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2546). *Benchmarking* ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พนอรรัตน์ ชุนหวานิช. (2550). *กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม ช่วงชั้นที่ 3 ปีที่ 3 อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- พรรณี บุญประกอบ. (2549). *การวิจัยแบบมีส่วนร่วมของครูในการพัฒนาพลังปัญญาของเยาวชนไทย*. กรุงเทพฯ: สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- พันธุ์ทิพย์ รามสูต. (2545). *การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ภัทรวัฒน์ ศิริทองสุข. (2555). *การพัฒนาแนวทางการบริหารงานวิชาการ โดยใช้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. สืบค้น 23 กันยายน 2560, จาก <http://www.moe.go.th/main2/plan/p-r-b42-01.htm>
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย*. สืบค้น 23 กันยายน 2560, จาก <http://www.ombudsman.go.th/10/documents/law/Constitution2550.pdf>

ราชบัณฑิตยสภา. (2558). พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ฉบับราชบัณฑิตยสภา.

กรุงเทพฯ: เลี้ยว.

วารสารณ์ แผ่นทอง. (2554). รูปแบบการบริหารสถาบันทางวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน
ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการใช้การเทียบเคียงสมรรถนะองค์กร (ปริญญาานิพนธ์ปริญญา
ดุขฎิบัณฑิต). ปทุมธานี: อีสเทิร์นเอเชีย.

วัชรวิ กาตสนุก. (2558). การพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง)
โดยการใช้เทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา (ปริญญาานิพนธ์ปริญญา
ดุขฎิบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วิริยะ วรายุ. (2559). การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล
(สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการใช้เทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา
(ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). เทคนิคการบริหาร สำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า. (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
ตามหลักเกณฑ์ใหม่. กรุงเทพฯ: เอส.พี.เอ็น. การพิมพ์.

สมคิด บางโม. (2553). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

สุพัตรา คุณากาญจน์. (2542). การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเบนชาร์กิงกับแผนกวิชา
วิทยาศาสตร์การสอนสถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนานยาง
(ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนุชา กอนพวง. (2558). เอกสารประกอบการบรรยาย รายวิชา 354502 ทฤษฎีภาวะผู้นำ.

พิษณุโลก: ภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อาทิตยา ดวงมณี. (2556). การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย โดยการใช้เทียบเคียงสมรรถนะ

ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของวิทยาลัยพยาบาล

สังกัดกระทรวงกลาโหม (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

อุดม สิงโตทอง. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต).

ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- Anderson, B., & Pettersen, P. (1996). *The benchmarking handbook*. England: Clays and St. Liver.
- Camp, C.R. (1989). *Benchmarking*. United States of America: ASQC Quality.
- Dubrin, A.J. (2010). *Principle of leadership* (6th ed.). Cannada: n.p.
- Dubrin, A.J., & Ireland, R.D. (1993). *Management and organization* (2nd ed.). Ohio: South-Western.
- Greenberg, & Baron. (1997). *Motivation and work behavior*. New York: Macmillan.
- Gregory, M., & Ricky, W.G. (2012). *Organizational behavior management*. Australia: South-Westem College.
- Hornby, A.S., Cowle, A.P., & Lewis, J.W. (1993). *Oxford advanced learner's dictionary* (4th ed.). Oxford: Oxford University.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2015). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston: Prentice Hall.
- Robere, P.J. (2000). *Benchmarking: A systems approach for continual improvement*. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Savin, H.A. (2000). *Designing an effective outcomes management system: A case study*. Retrieved February 4, 2015, from <https://cdnet2.car.chula.ac.th/plweb-cgi/hwwstd.cgi?HWWEDA+451975>
- Schermerhorn, J.R., James, G.H., & Richard, N.O. (2003). *Organizational behavior* (8th ed.). USA: John wiley & Sons.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Trulove, S. (1992). *Handbook of training and development*. Oxford: Blachwell.
- Wentling, T.L. (1992). *Planning for effective training: A guide to curriculum development*. Rome: FAO.
- Wills, M. (1993). *Managing the training process: putting the basic into practice*. London: McGraw-Hill.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพระนคร

ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การนำตนเอง

1.1 ท่านมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองอย่างไร

.....

.....

.....

1.2 ท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างไร

.....

.....

.....

2. การนำทีม

2.1 ท่านเป็นผู้นำวง PLC อย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ท่านสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องอย่างไร

.....

.....

.....

3. การนำองค์กร

3.1 ท่านปรับเปลี่ยนบทบาทการนำ (จากผู้บริหารเป็นผู้นำ) อย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ท่านสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก) อย่างไร

.....

.....

.....

3.3 ท่านกำหนดโครงสร้างและวิถีที่มีความหมายและเอื้อต่อการสร้างการเรียนรู้ของครู และนักเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

3.4 ท่านส่งเสริมและพัฒนาครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษา ดูงานและฝึกอบรมอย่างไร

.....

.....

.....

4. การนำชุมชน/สังคม

4.1 ท่านสื่อสารและทำความเข้าใจกับชุมชน เกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

4.2 ท่านจัดงานนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของครู/โรงเรียนสู่ชุมชนประจำภาคเรียน/ประจำปี

.....

.....

.....

4.3 ท่านมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วม (Professional Learning Network: PLN) เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC กับสถานศึกษาอื่นๆ อย่างไร

.....

.....

.....



แบบตารางบันทึกข้อมูลถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ
โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC

ประเด็นการวิเคราะห์ แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา
1. การนำตนเอง	
1.1 การปรับเปลี่ยน และพัฒนาตนเอง
1.2 ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี
2. การนำทีม	
2.1 การเป็นผู้นำ วง PLC
2.2 การสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง
3. การนำองค์กร	
3.1 การปรับเปลี่ยน บทบาทการนำ (จาก ผู้บริหารเป็นผู้นำ)

แบบตารางบันทึกข้อมูลถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ
โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC

<p>ประเด็นการวิเคราะห์ แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา</p>	<p>ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา</p>
<p>3.2 การสร้าง ความเป็นชุมชนของ โรงเรียนให้เอื้อต่อ การปฏิบัติงานและ การพัฒนาครู (สนาม พลังบวก)</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3.3 การกำหนด โครงสร้างและวิถีที่มี ความหมายและเอื้อต่อ การสร้างการเรียนรู้ของ ครูและนักเรียน</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3.4 การส่งเสริม และพัฒนาครูเกี่ยวกับ การจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



คำสั่งโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน

ที่ 57/2560

เรื่อง การแต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน

ด้วยโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ได้มีนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพครูของโรงเรียนโดยได้ร่วมกันวิเคราะห์ความสำคัญของภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ ของผู้บริหารโรงเรียน ของครูผู้สอน พบว่าทุกตำแหน่งมีความสำคัญ หากบุคลากรมีคุณภาพเราเชื่อว่านักเรียนก็มีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นผู้บริหารองค์กรจ้กต้องทำงานร่วมกับคณะครูบุคลากร ให้การปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อองค์กร ผู้บริหารทำงานคนเดียวไม่ได้ จึงเป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือต้องพัฒนาครู บุคลากรให้มีคุณภาพ สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ และในขณะนี้ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งกำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียนกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงแต่งตั้งคณะทีมงานในการการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ดังนี้

- | | | |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| 1. นายปรเมธ สมบูรณ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียน | ประธานกรรมการ |
| 2. นางลำเจียก สุวรรณมณี | ครู ค.ศ.3 | กรรมการ |
| 3. นายราชสิทธิ์ สถิตยง | ครู ค.ศ 1 | กรรมการ |
| 4. นายจักรเพชร แสงคล้าย | ครู ค.ศ 1 | กรรมการและเลขานุการ |

โดยทีมงานดังกล่าว มีหน้าที่ ดังนี้

1. ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกกับผู้วิจัยในการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่

กำหนด

2. ร่วมกันจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ร่วมกันพิจารณาตอบแบบสอบถาม
4. ร่วมกันจัดทำแผนการพัฒนาคูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
5. ร่วมกันประเมินผลการพัฒนาคูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
6. ให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ตามที่ผู้วิจัยมอบหมาย

ให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ หากมีอุปสรรค ปัญหาใดๆ

ให้รายงานผู้อำนวยการโดยตรง

สั่ง ณ วันที่ 6 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2560

(ลงชื่อ)



(นายปรเมธ สมบูรณ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน



ระเบียบวาระการประชุมคณะครู โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน

ครั้งที่ 5 / 2560

วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 เวลา 16.30 น. เป็นต้นไป

ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน

วาระที่ 1 เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

1.1 การเตรียมการไปศึกษาดูงานโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ในการจัดการเรียนการสอน จิตศึกษา PBL และ PLC

ที่ประชุม - รับทราบ -

วาระที่ 2 เรื่องการรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ 4 / 2560 เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2560

2.1 ไม่มี

ที่ประชุม - รับทราบ -

วาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง(ถ้ามี)

3.1 ไม่มี

ที่ประชุม - รับทราบ -

วาระที่ 4 เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมทราบ

4.1 จะมีการแข่งขันกีฬาระดับกลุ่ม 10 บึงกอก - หนองกุดา ซึ่ง โรงเรียนวัดหนองนาตงกวางเป็นเจ้าภาพ

4.2 ช่วงต้นเดือนธันวาคม จะมีการติว O - net ของนักเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของกลุ่ม 10 บึงกอก - หนองกุดา

ที่ประชุม - รับทราบ -

วาระที่ 5 เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณา

5.1 การพิจารณาเสนอแต่งตั้งทีมงานเตรียมเพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ และการแจ้งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

5.2 การพิจารณาการวิเคราะห์ช่องว่าง ตามประเด็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

5.3 การพิจารณาแนวทางและการตั้งค่าเป้าหมาย ของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านต่างๆ ดังนี้

5.3.1 การนำตนเอง ควรมีโครงการ วัดถูประสงค์ ตัวชี้วัด กิจกรรมอย่างไร

5.3.2 การนำทีม ควรมีโครงการ วัดถูประสงค์ ตัวชี้วัด กิจกรรมอย่างไร

5.3.3 การนำองค์กร ควรมีโครงการ วัดถูประสงค์ ตัวชี้วัด กิจกรรมอย่างไร

5.3.4 การนำชุมชนและสังคม ควรมีโครงการ วัดถูประสงค์ ตัวชี้วัด กิจกรรมอย่างไร

ที่ประชุม - รับทราบ -

วาระที่ 6 เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)

6.1 ไม่มี

ที่ประชุม - รับทราบ -

แบบบันทึกความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. มีความรู้สึกอย่างไร ในการพัฒนาตนเอง

1.1 ด้านจิตศึกษา

.....

.....

1.2 ด้าน PBL

.....

.....

1.3 ด้าน PLC

.....

.....

1.4 ด้านการพัฒนาตนเองจากหน้าทำงานผู้บริหาร

.....

.....

2. ได้เรียนรู้อะไร

2.1 ด้านจิตศึกษา

.....

.....

2.2 ด้าน PBL

.....

.....

2.3 ด้าน PLC

.....

.....

2.4 ด้านการพัฒนาตนเองจากหน้าทำงานผู้บริหาร

.....

.....

3. นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันอย่างไร

3.1 ด้านจิตศึกษา

.....

.....

3.2 ด้าน PBL

.....

.....

3.3 ด้าน PLC

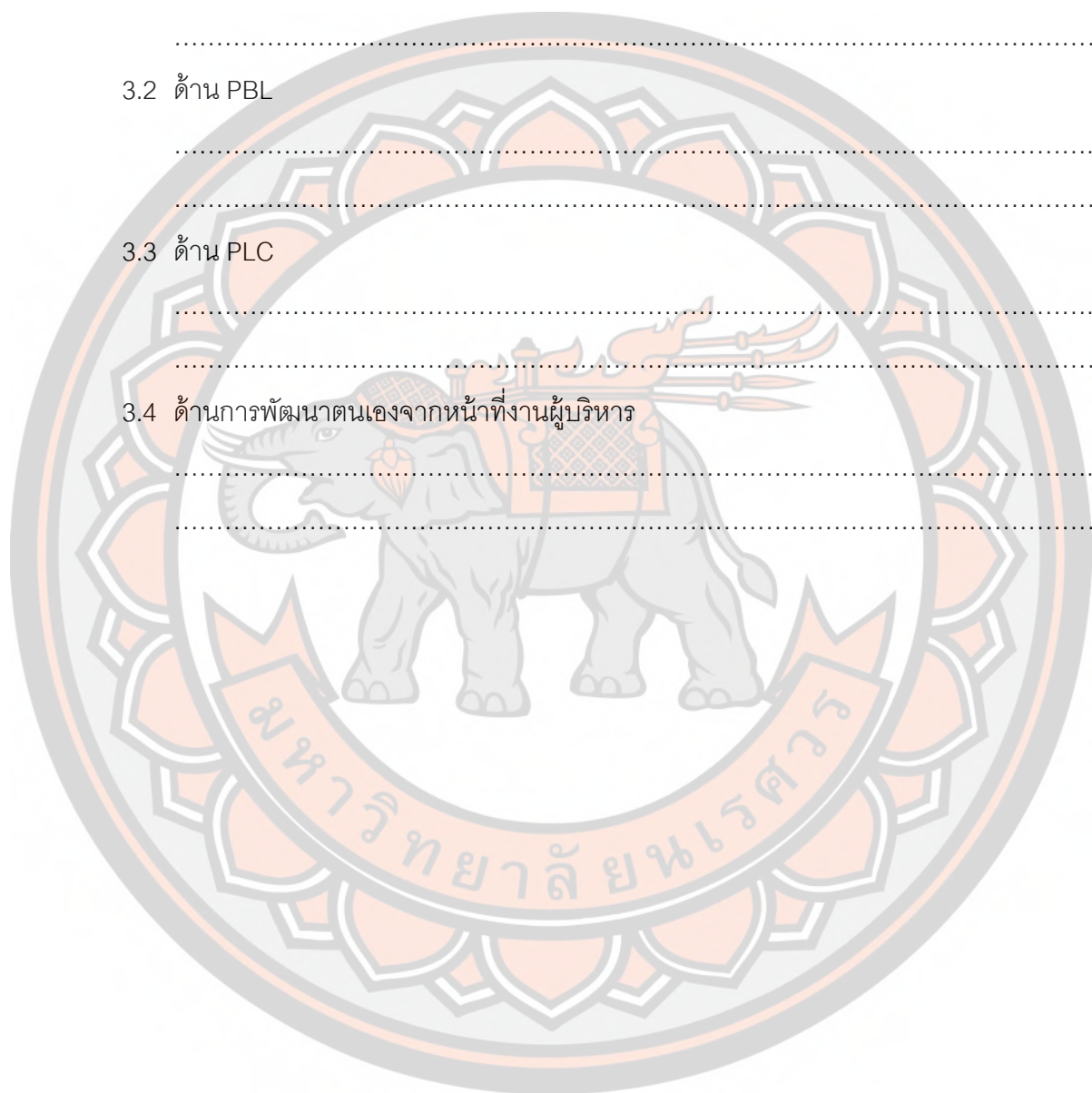
.....

.....

3.4 ด้านการพัฒนาตนเองจากหน้างานผู้บริหาร

.....

.....



แบบสะท้อนการปฏิบัติตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา
สัปดาห์ที่ (.....)

1. รู้สึกอย่างไร

1.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

.....

.....

.....

1.2 การนำตนเอง

.....

.....

.....

1.3 การนำชุมชนและสังคม

.....

.....

.....

2. เรียนรู้อย่างไร

2.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

.....

.....

.....

2.2 การนำตนเอง

.....

.....

.....

2.3 การนำชุมชนและสังคม

.....

.....

.....

3. การนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร

3.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

.....

.....

.....

3.2 การนำตนเอง

.....

.....

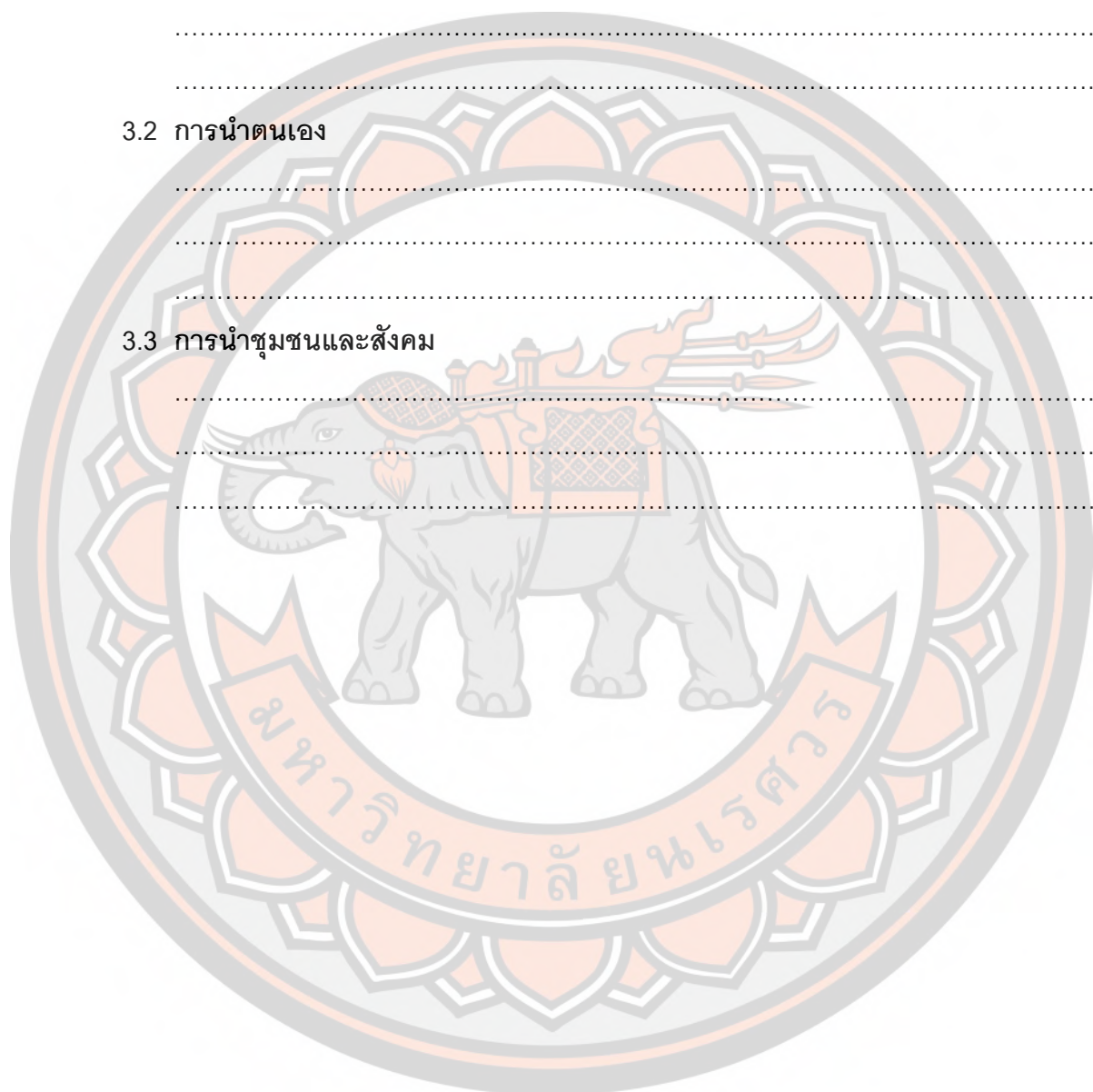
.....

3.3 การนำชุมชนและสังคม

.....

.....

.....



แบบประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน

- ผู้บริหารสถานศึกษา
- ครู

ตอนที่ 2 การประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความพึงพอใจ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้การเข้าถึงง่าย ยิ้มแย้ม มีอัธยาศัยไมตรี การให้เกียรติตนเองและผู้อื่น			
2. ผู้บริหารสถานศึกษา การเป็นแบบอย่างด้านความคิด การพูดและการกระทำในด้านความเป็นผู้นำการสร้างการเรียนรู้ โดยถ่ายทอดชี้แจง ชี้ให้เห็นความสำคัญสร้างความเข้าใจให้เห็นเป้าหมายร่วม			
3. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการจัดการเรียนรู้ของครู จูงใจ ชักชวน แสดงให้ดูเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC			
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการทำงานร่วมกับครูและนักเรียน โดยไม่ชี้ผิด ไม่ชี้โทษ แต่เน้นการฝึกความรู้ตัว เท่าทันอารมณ์ของตนเอง และใคร่ครวญการคิดและการกระทำของตนเอง			

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินตนเองของครูเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน

- ผู้บริหารสถานศึกษา
- ครู

ตอนที่ 2 การประเมินตนเองของครูเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความพึงพอใจ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำในการ ทำ PLC ของโรงเรียน			
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ชี้แจง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญ ความจำเป็นบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องและขั้นตอนการทำ PLC โดยเป็นผู้นำครูเป็นผู้นำวงสนทนา PLC (Facilitator) โดยใช้ทักษะ การเตรียมความพร้อม การตั้งคำถามกระตุ้น การ Positive Feedback/Reflection			
3. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการจัดความขัดแย้งในวง PLC ให้กับคณะครูเป็นแบบอย่างที่สำคัญ ช่วยฝึกฝนทักษะเป็นผู้นำวงสนทนา PLC ให้กับครูที่สนใจ และเปิดโอกาสให้ผู้เป็นนำวงสนทนา PLC (Facilitator)			

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน

- ผู้บริหารสถานศึกษา
- ครู

ตอนที่ 2 การประเมินบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความพึงพอใจ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้น กำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม			
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ชี้แจง ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้เรียน โดยการปรับโครงสร้างการจัดการเรียนรู้ การกำหนดตารางวิถี โดยใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC			
3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทของโค้ชคอยตั้งคำถามกระตุ้น เป็นพี่เลี้ยงคอยเสนอแนะ เป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก ให้ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม			
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจและแสดงเป็นผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์			
5. ผู้บริหารสถานศึกษาทำการนิเทศ ติดตาม โดยการสังเกต พูดคุย แลกเปลี่ยน สะท้อนทั้งโดยส่วนตัว และผ่านวงสนทนา PLC อย่างใกล้ชิด และสม่ำเสมอ			

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

แบบประเมินการสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก

ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน

- ผู้บริหารสถานศึกษา
- ครู

ตอนที่ 2 การประเมินการสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวก

ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความพึงพอใจ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับคณะครูกำหนดปณิธานในการพัฒนาครูมุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน			
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพอาคารสถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูและจัดการเรียนรู้ของนักเรียน			
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสัมพันธภาพ และจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู			
4. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดตารางวิธีการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน			
5. ผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน			
6. ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยีภายในโรงเรียนและระหว่างเครือข่าย			

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

**แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้และทักษะ
การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และPLC ของครู**

ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน

ผู้บริหารสถานศึกษา

ครู

**ตอนที่ 2 การประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้และทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL
และPLC ของครู ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความพึงพอใจ**

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เข้าศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC เพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนทั้งระบบ			
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ให้เข้ารับการอบรมและทดลองใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในหลักสูตร Main Course			
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC โดยการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการและผลการจัดการเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายโดยผ่านระบบ ICT			

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

แบบสะท้อนการเรียนรู้ของครู ในการใช้วัตกรรมการศึกษา PBL และ PLC

1. รู้สึกอย่างไร

1.1 การใช้จิตศึกษา

.....

.....

1.2 การใช้ PBL

.....

.....

1.3 การใช้ PLC

.....

.....

2. เรียนรู้ได้อย่างไร

2.1 การใช้จิตศึกษา

.....

.....

2.2 การใช้ PBL

.....

.....

2.3 การใช้ PLC

.....

.....

3. การนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร

3.1 การใช้จิตศึกษา

.....

.....

3.2 การใช้ PBL

.....

.....

3.3 การใช้ PLC

.....

.....

แบบประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา
ที่มีต่อโครงการสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย

ตอนที่ 1 สถานะของผู้ประเมิน

- ผู้บริหารสถานศึกษา
 ครู

ตอนที่ 2 การประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา
ที่มีต่อโครงการสร้างสรรค์การศึกษาแก่ชุมชนและเครือข่าย
ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมาย / ในช่องระดับความพึงพอใจ

รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ผู้บริหารสถานศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่กับคณะกรรมการฯ สถานศึกษา			
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งกลุ่มผู้ปกครองในระดับสายชั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน และออกแบบการเรียนรู้ของนักเรียน และ ผู้ปกครองได้เรียนรู้การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และฝึกฝนการทำ PLC ร่วมกับครู โดยผ่านกิจกรรม “สลัปลั้ว ผู้ปกครอง เป็นนักเรียน นักเรียนเป็นผู้ปกครอง”			

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบสะท้อนการปฏิบัติตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน
ด้านการนำตนเอง ด้านการนำทีม ด้านการนำชุมชนและสังคม

วัน/เดือน/ปี	การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย	การนำตนเอง การศึกษา ค้นคว้าความรู้ ศึกษาดูงาน เข้าอบรม	การนำชุมชนและสังคมฝึกฝน ปฏิบัติกิจกรรมหรือสิ่งที่ได้ ศึกษากับตนเองและผู้อื่น
สัปดาห์ที่ 1 วันที่ 1 พ.ย. 60 - 4 พ.ย. 60	เวลา 05.00 – 06.00 น. การออกกำลังกาย	เวลา 03.00 – 05.00 น. การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ Benchmarking	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC วางแผนการศึกษาดูงาน โรงเรียนบ้านดอนมูล สพป. แพร่ เขต 2
สัปดาห์ที่ 2 วันที่ 5 พ.ย. 60 - 11 พ.ย. 60	เวลา 05.00 – 06.00 น. การออกกำลังกาย	เวลา 08.30 – 16.30 น. การศึกษาดูงานโรงเรียนบ้าน ดอนมูล สพป. แพร่ เขต 2	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC ถอดประสบการณ์จาก การการศึกษาดูงานโรงเรียน บ้านดอนมูล สพป. แพร่ เขต 2
สัปดาห์ที่ 3 วันที่ 12 พ.ย. 60 - 18 พ.ย. 60	เวลา 05.00 – 06.00 น. การออกกำลังกาย	ช่วงเวลาทั้งวัน เข้าอบรมหลักสูตร True Leader	ช่วงเวลาทั้งวัน ฝึก S&L
สัปดาห์ที่ 4 วันที่ 19 พ.ย. 60 - 25 พ.ย. 60	เวลา 05.00 – 06.00 น. การออกกำลังกาย	ทบทวนความรู้จากการอบรม หลักสูตร True Leader	ช่วงเวลาทั้งวัน ฝึก ลองใช้ S&L กับครู
สัปดาห์ที่ 5 วันที่ 26 พ.ย. 60 - 2 ธ.ค. 60	เวลา 05.00 – 06.00 น. การออกกำลังกาย	ช่วงเวลาทั้งวัน เข้าอบรมหลักสูตร Main Course	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC และ S&L แนวคิด วิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมจิตศึกษา และPBL
สัปดาห์ที่ 1 วันที่ 3 ธ.ค. 60 - 9 ธ.ค. 60	เวลา 05.00 – 06.00 น. การออกกำลังกาย	เวลา 03.00 – 05.00 น. การศึกษากิจการจัดทำ PLC	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC จัดทำตารางวิถีจิตศึกษา
สัปดาห์ที่ 2 วันที่ 10 ธ.ค. 60 - 16 ธ.ค. 60	เวลา 05.00 – 06.00 น. การออกกำลังกาย	เวลา 03.00 – 05.00 น. ฝึกการทำจิตศึกษาทั้ง 3 ชั้น การศึกษากิจการจัดทำแผน จิตศึกษา	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC – SS แผนจิตศึกษา Body Scan
สัปดาห์ที่ 3 วันที่ 17 ธ.ค. 60 - 23 ธ.ค. 60	เวลา 05.00 – 06.00 น. การออกกำลังกาย		ช่วงเวลาทั้งวัน PLC – SS แผนBody Scan
สัปดาห์ที่ 4 วันที่ 24 ธ.ค. 60 - 30 ธ.ค. 60	เวลา 05.00น.– 06.00น. การออกกำลังกาย	เวลา 03.00น. – 05.00 น. การศึกษากิจการจัดทำแผน Body Scan	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC-LS1 Reflect สะท้อนกิจกรรม จิตศึกษา และBody Scan

วัน/เดือน/ปี	การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย	การนำตนเอง การศึกษา ค้นคว้าความรู้ ศึกษาดูงาน เข้าอบรม	การนำชุมชนและสังคมฝึกฝน ปฏิบัติกิจกรรมหรือสิ่งที่ได้ ศึกษากับตนเองและผู้อื่น
สัปดาห์ที่ 5 วันที่ 31 ธ.ค. 60 - 6 ม.ค. 60	เวลา 05.00 – 06.00 น. การออกกำลังกาย	เวลา 03.00 – 05.00 น. ศึกษาและฝึกกิจกรรม AAR และการบันทึกผล	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC-LS1 Reflect สะท้อน กิจกรรม PBL
สัปดาห์ที่ 1 วันที่ 7 ม.ค. 61 - 13 ม.ค. 61	เวลา 21.00 – 03.00 น. การพักผ่อน	เวลา 03.00 – 05.00 น. การปรับพฤติกรรมเชิงบวก และฝึกปฏิบัติใช้จิตศึกษา เชิงบวก	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC – LS2 กิจกรรมจิตศึกษาและBody Scan
สัปดาห์ที่ 2 วันที่ 14 ม.ค. 61 - 20 ม.ค. 61	เวลา 21.00 – 03.00 น. การพักผ่อน	เวลา 03.00 – 05.00 น. การฝึกทักษะการตั้งคำถาม	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC – LS2 กิจกรรม PBL
สัปดาห์ที่ 3 วันที่ 21 ธ.ค. 61 - 27 ธ.ค. 61	เวลา 21.00 – 03.00 น. การพักผ่อน	กระตุ้น Coach/Facilitator/Catalyst	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC – CS นักเรียนมีปัญญา ด้านปัญญาภายใน
สัปดาห์ที่ 4 วันที่ 28 ธ.ค. 61 - 3 ก.พ. 61	เวลา 21.00 – 03.00 น. การพักผ่อน	เวลา 03.00 – 05.00 น. การฝึกทักษะการเป็นผู้นำ วงสนทนา PLC ให้กับครู	ช่วงเวลาทั้งวัน PLC – CS นักเรียนมีปัญญา ด้านปัญญาภายนอก
สัปดาห์ที่ 1 วันที่ 4 ก.พ. 61 - 10 ก.พ. 61	เวลา 06.00 – 06.30 น. การกินผักและผลไม้	ฝึกทักษะการเป็นผู้นำให้ครู เป็นผู้นำ PLC	PLC ทบทวนและ สรุปทเรียนผล การใช้จิตศึกษา
สัปดาห์ที่ 2 วันที่ 11 ก.พ. 61 - 17 ก.พ. 61	เวลา 06.00 – 06.30 น. การกินผักและผลไม้	การไหว้พระสวดมนต์	PLC ทบทวนและ สรุปทเรียนผล การใช้ PBL
สัปดาห์ที่ 3 วันที่ 18 ก.พ. 61 - 24 ก.พ. 61	เวลา 06.00 – 06.30 น. การกินผักและผลไม้	การไหว้พระสวดมนต์	PLC วางแผนเปิดบ้าน โลกวิชาการ
สัปดาห์ที่ 4 วันที่ 25 ก.พ. 61 - 28 ก.พ. 61	เวลา 06.00 – 06.30 น. การกินผักและผลไม้	การไหว้พระสวดมนต์	PLC ถอดบทเรียนการเรียนรู้ ของผู้บริหาร และครูในการนำ นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL มาใช้ในการเรียน

สัปดาห์ที่ 1 (1 พ.ย. 60 – 4 พ.ย. 60)

1. รู้สึกอย่างไร

1.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

สดชื่น แต่ปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ เนื่องจาก ร่างกายไม่เคยได้ออกกำลังกายมานาน แล้วมาเริ่มออกกำลังกาย ทำให้ร่างกายยังไม่ปรับสภาพ จึงเกิดอาการเมื่อยกล้ามเนื้อ

1.2 การนำตนเอง

เข้าใจในการหาช่องว่างระหว่าง โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา กับโรงเรียนบ้านดอนมูล เพื่อที่จะทำการพัฒนาตนเองให้ได้เท่ากับ หรือ ใกล้เคียง กับ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

1.3 การนำชุมชนและสังคม

ตื่นเต้น เนื่องจาก อยากให้คณะครูได้เป็นเห็นกิจกรรมที่ โรงเรียนบ้านดอนมูล และได้นำกิจกรรมเหล่านั้นกลับมาใช้

2. เรียนรู้ได้อย่างไร

2.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

อากาศในตอนเช้าทำให้ เราสามารถหายใจได้เต็มปอด และปริมาณมาก มีการหายใจเข้าออกที่มีความถี่มาก เพราะต้องการอากาศเข้าไปร่างกาย จะทำให้รู้สึกสดชื่น

2.2 การนำตนเอง

การหาช่องว่างระหว่างโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา กับโรงเรียนบ้านดอนมูล นำไปสู่การกำหนดแผนการพัฒนา ร่วมไปถึงระเบียบวิธีวิจัย

2.3 การนำชุมชนและสังคม

คณะครูและผู้บริหารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในการวางแผนเตรียมการไปศึกษาดูงานที่โรงเรียนบ้านดอนมูล

3. การนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร

3.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

การออกกำลังกายตอนเช้า แล้วสูดหายใจเข้าลึกยาว และออกยาว จะทำให้ได้อากาศในตอนเช้าที่สดชื่น ส่งผลทำให้ร่างกายรู้สึกสดชื่นทั้งตัวร่างกาย

3.2 การนำตนเอง

การคัดสรรหรือหาต้นแบบที่ดี ในด้านต่างๆ ที่เราหรือองค์กรสนใจในการพัฒนา นำมาเทียบเคียงกับต้นแบบ เราจะรู้ว่าองค์กรของเราอยู่จุดไหน ที่จะต้องดำเนินการพัฒนาให้ได้เท่ากับ หรือใกล้เคียงกับ โรงเรียนหรือหน่วยงานที่ดีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

3.3 การนำชุมชนและสังคม

ต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในองค์กร และต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น เพื่อร่วมหาแนวทางไปสู่เป้าหมายขององค์กร เช่น การวางแผนเตรียมการไปดูงานที่ โรงเรียนบ้านดอนมูล

สัปดาห์ที่ 2 (5 พ.ย. 60 – 11 พ.ย. 60)

1. รู้สึกอย่างไร

1.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

เย็นสบาย เนื่องจากในตอนเช้าอากาศเย็น ยังไม่มีความร้อนจากที่ใดมามาก ประกอบมีลมพัดมาตลอดในสัปดาห์นี้ ทำให้ร่างกายได้รับลมที่มาปะทะ พร้อมสูดลมหายใจได้เต็มที่ จึงทำให้ร่างกายรู้สึกเย็นสบาย

1.2 การนำตนเอง

ดี เป็นวิธีที่น่าลองไปใช้ ทั้งกระบวนการจิตศึกษา PLC และ PBL ทั้งการพัฒนาตนเอง และองค์กร

1.3 การนำชุมชนและสังคม

น่าสนใจ เนื่องจากเมื่อเห็นแล้วอยากกลับไปลองทำที่โรงเรียนตนเองบ้าง เพราะมีการเปลี่ยนแปลงที่ตัวนักเรียน และครูผู้สอน

2. เรียนรู้ได้อย่างไร

2.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

ความเย็นเข้ามาปะทะผิวร่างกาย ทำให้ร่างกายเย็นภายนอก แต่เมื่อสูดหายใจเข้าไปในร่างกายจะทำให้ภายในร่างกายเย็น ทำให้ร่างกายสดชื่น มีพลังพร้อมที่จะทำงานหรือดำรงชีวิตประจำวัน

2.2 การนำตนเอง

ได้เรียนรู้ถึงกิจกรรม Brain Gym สามารถควบคุมนักเรียนให้มีสมาธิ กลับมาอยู่กับตัวเอง ทำให้นักเรียนพร้อมที่จะเรียนรู้ อีกทั้งมีเครือข่าย การเห็นคุณค่าของผู้อื่น เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพูดคุยเป็นวงกลม ในวง PLC ลดความกดดันที่มีต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่ม เพื่อวางแผนในการออกแบบการเรียนการสอน

2.3 การนำชุมชนและสังคม

ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูร่วมถอดบทเรียนในการไปศึกษาดูงานครั้งนี้ พบว่ากิจกรรมที่ไปดูงานมา กิจกรรมจิตศึกษาน่าสนใจกลับมาทำเป็นอันดับแรก เพราะช่วยฝึกสมาธิของนักเรียน ทำให้นักเรียนได้เชื่อมโยงในสิ่งต่างๆ ที่นักเรียนพบเห็น ส่วนกิจกรรม PLC เป็นกิจกรรมที่

คณะครูได้ร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนกัน ในการแก้ไขปัญหาคือต่างในโรงเรียนได้ โดยไม่ต้องเหนี่ยวคิดเอง ทำเองเหมือนแต่ก่อน ก่อให้เกิดทุกคนร่วมมือกันทำงาน เกิดความสามัคคี เพราะทุกคนได้ร่วมกันคิด

3. การนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร

3.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

การออกกำลังกายตอนเช้า แล้วสูดหายใจเข้าลึกยาว และออกยาว จะทำให้ได้อากาศ ในตอนเช้าที่สดชื่น ส่งผลทำให้ร่างกายรู้สึกสดชื่นทั้งตัวร่างกาย

3.2 การนำตนเอง

อากาศในตอนเช้ามีความเย็น ควรสูดเข้าไปในร่างกายให้มากๆ จะทำให้ระบบในร่างกาย มีความรู้สึกสดชื่นทั้งร่างกาย ไม่อ่อนเพลีย เนื่องจากว่า ร่างกายได้รับปริมาณออกซิเจนในอากาศ ที่มีปริมาณมาก

3.3 การนำชุมชนและสังคม

การสะท้อนบททวนความรู้สึกในสิ่งที่พบหรือเห็นมา จะทำให้เราฉายภาพสิ่งที่เราทำมา ตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งจบสิ้นของการทำงานขององค์กร จะพบว่า มีสิ่งที้องค์กรทำได้ดีในส่วไหน และส่วไหนควรปรับปรุงแก้ไขพัฒนาโดยเร่งด่วน เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สัปดาห์ที่ 3 (12 พ.ย. 60 – 18 พ.ย. 60)

1. รู้สึกอย่างไร

1.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

ดี เนื่องจากเห็นการเปลี่ยนแปลงของร่างกายภายนอก

1.2 การนำตนเอง

สงสัย ว่ามาทำอะไรที่นี่ เนื่องจากยังมองไม่ออก ว่ากิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่ให้ผู้เข้าอบรม ได้ร่วมทำมีประโยชน์อย่างไร

1.3 การนำชุมชนและสังคม

ดี เพราะทุกคนได้เรียนรู้ในการพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน ได้ฝึกการรับฟังผู้อื่นโดยไม่รีบตัดสินใจผู้อื่น พบว่า แต่ละคนจะมีมุมมองที่ดีแตกต่างกันไป

2. เรียนรู้ได้อย่างไร

2.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

ภายนอกร่างกายมีผิวพรรณที่เป่ง กระชับ ผ่องใสขึ้น เนื่องจากมีการถ่ายเทของเสียออกสู่ร่างกายในรูปแบบเหงื่อ

2.2 การนำตนเอง

การได้เรียนรู้การรับฟังในแนวคิดของผู้อื่น ไม่ด่วนตัดสินใจด้วยความคิดของเรา จะพบว่า ในความคิดของผู้อื่น จะมีวิธีที่แตกต่างกันไป ซึ่งในบางครั้งจากประสบการณ์ของแต่ละคนที่พบเจอ แล้วมาเล่าสู่กันฟัง จะทำให้เราได้แง่มุมที่ดี ที่เราไม่เคยพบเจอ

2.3 การนำชุมชนและสังคม

ได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับครูในสิ่งที่ไปพบเห็นและลงมือปฏิบัติมาในการอบรม True Leader

3. การนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร

3.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

การออกกำลังกายมากๆ เพื่อให้มีการขับเหงื่อเยอะๆ จะส่งผลทำให้ร่างกายมีผิวพรรณที่ ผ่องใส สดชื่น

3.2 การนำตนเอง

การสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งควรศึกษาสิ่งนั้น แล้วนำมาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จะได้แง่มุมที่หลากหลาย จนตกผลึก แล้วนำไปปฏิบัติ จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เพราะผ่านความคิดเห็นและการยอมรับของทุกคนมาแล้ว ส่วนการเปิดใจรับฟังผู้อื่น ไม่ด่วนตัดสินผู้อื่น จะได้แง่มุมที่หลากหลายจากผู้มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นทางเลือกในการนำไป ปฏิบัติ แต่ถ้าเรามีการปฏิเสธการรับฟังจากผู้อื่น เราอาจเสียโอกาสดีๆ ไป ในการนำมาพัฒนา ตนเองและองค์กร

3.3 การนำชุมชนและสังคม

เป็นการนำสิ่งที่พบเห็นและลงมือปฏิบัติ ไปเล่าพูดคุยแลกเปลี่ยนกับครู เพื่อกระตุ้นให้ครู สนใจ อยากจะลองลงมือปฏิบัติ

สัปดาห์ที่ 4 (19 พ.ย. 60 – 25 พ.ย. 60)

1. รู้สึกอย่างไร

1.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

ดี เนื่องจากมีการขับถ่ายง่ายขึ้น เมื่อรับประทานผัก

1.2 การนำตนเอง

เข้าใจในจิตศึกษาของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามากขึ้น

1.3 การนำชุมชนและสังคม

กังวล เนื่องจากกลัวครู ไม่เข้าใจในกระบวนการขั้นตอนการทำจิตศึกษา

2. เรียนรู้อย่างไร

2.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

การกินผัก จะส่งผลให้ขับถ่ายง่ายขึ้น เพราะผักมีการย่อยง่าย เวลาขับถ่ายอุจจาระจะเป็นของเหลว ชุ่มแต่ข้อดีไม่ต้องออกแรงเบ่งมาก

2.2 การนำตนเอง

ได้เรียนรู้ถึง การใช้จิตวิทยาเชิงบวก การชุมชน/วิถี และกิจกรรมจิตศึกษา ในส่วนการใช้จิตวิทยาเชิงบวก เพื่อสร้างนักเรียนเป็นคนที่ดีงาม ลดอารมณ์ด้านลบ เช่น ความอยาก ความหยิ่ง ความลุ่มหลง ความคิดลบ ความโกรธฉุนเฉียวเจ้าอารมณ์ ความเกลียด ความท้อแท้ ความอิจฉา ความกลัว ความเบื่อหน่าย ในส่วนของชุมชน/วิถี การทำจิตศึกษา ต้องทำทุกวันจนกลายเป็นวิถี และทำเหมือนกันทั้งองค์กรตามตารางที่กำหนด ส่วนในด้านของ กิจกรรมจิตศึกษา จะมีด้วยกัน 3 ช่วง ใช้เวลาประมาณ 20 นาที ได้แก่ ช่วงที่ 1 ใช้เวลา 2 นาที ผีอกกรรมมีสมาธิ ให้กลับมารู้ตัวตัวเอง อาจกำหนดการรับรู้จากลมหายใจเข้าออก การเคลื่อนไหวนิ้วมือ ส่วนในช่วงที่ 2 ใช้เวลาประมาณ 16 นาที เป็นกิจกรรมเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองและสรรพสิ่ง การเข้าลึกไปในตนเอง และสะท้อนตนเองออกมา ส่วนในช่วงสุดท้ายคือช่วงที่ 3 จะใช้เวลา 2 นาที เป็นกิจกรรมขอขอบคุณคนอื่น และให้มีโอกาส Empower กันและกัน

2.3 การนำชุมชนและสังคม

นำความรู้จิตศึกษามาแลกเปลี่ยนกับคณะครู ทำให้คณะครูเริ่มมองเห็นขั้นตอนกระบวนการการทำจิตศึกษา

3. การนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร

3.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

ควรทานผักเยอะๆ เพราะย่อยง่าย ส่งผลต่อการขับถ่ายไม่ต้องเบ่งมาก ไม่อึดอัดแน่นท้อง และการขับถ่ายบ่อยครั้งขึ้น

3.2 การนำตนเอง

นำกระบวนการจิตศึกษาไปใช้กับนักเรียนในโรงเรียนทุกชั้นตอน และทุกวันโดยสร้างตารางการทำกิจกรรมที่ชัดเจน

3.3 การนำชุมชนและสังคม

นำความรู้จิตศึกษาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ลงสู่การปฏิบัติให้ห้องเรียน

สัปดาห์ที่ 5 (26 พ.ย. 60 – 2 ธ.ค. 60)

1. รู้สึกอย่างไร

1.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

สดชื่น แต่เวลาออกกำลังกาย จะไม่ค่อยเหนื่อย เนื่องจากว่า มีการปรับตัวของสภาพร่างกาย

1.2 การนำตนเอง

ชัดเจน ในกิจกรรมจิตศึกษา การจัดการเรียนการสอน PBL และ PLC เนื่องจาก ได้ดูถึงแผนการสอนของจิตศึกษา ว่ามีกระบวนการอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ขั้นเริ่มต้น ขั้นที่ 2 ขั้นกิจกรรมหลัก และขั้นที่ 3 ขั้นจบ

1.3 การนำชุมชนและสังคม

มีความเข้าใจขึ้น ในวิถีจิตศึกษา PBL PLC เพราะว่า ได้นำแผนจิตศึกษามาพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนนำมาใช้ที่โรงเรียน

2. เรียนรู้ได้อย่างไร

2.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

การปรับระบบการหายใจ ทำให้การหายใจเข้าปอดได้ปริมาณมากขึ้น การจับจังหวะการหายใจเข้าออก พร้อมกับการเคลื่อนไหวที่

2.2 การนำตนเอง

วิธีการจัดกิจกรรมจิตศึกษา การจัดทำแผนจิตศึกษา Body Scan ซึ่งกิจกรรมจิตศึกษามี 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ขั้นเริ่มต้น กิจกรรมนี้เพื่อให้นักเรียนได้ดึงความรู้สึกกลับมาอยู่กับตนเอง ขั้นที่ 2 กิจกรรมหลัก เพื่อให้นักเรียนเห็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสรรพสิ่ง ขั้นที่ 3 ขั้นจบ การขอบคุณกัน เพื่อให้สร้าง Empower ให้ซึ่งกันและกัน ส่วนกิจกรรม Body Scan เป็นกิจกรรมที่ให้นักเรียนได้เรียนรู้ความรู้สึกที่ร่างกาย เป็นกิจกรรมหนึ่งของจิตศึกษา ซึ่งกิจกรรมนี้มีอยู่ 3 ขั้นตอนเช่นกัน ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียม ให้นักเรียนนอนหงาย และหายใจเข้าออกลึกๆ ยาวๆ กำหนดการเข้าออกที่ปลายจมูก กิจกรรมนี้เพื่อให้นักเรียนกลับมาอยู่ที่ตนเอง ขั้นที่ 2 Scan เป็นขั้นที่ใส่ข้อมูลให้กับนักเรียน นักเรียนจะฟังตามที่ครูพูด ทำให้นักเรียนฝึกสมาธิ ส่วนขั้นที่ 3 ขั้นปลุก จะนับ 1-3 แล้วค่อยๆ ลืมตา หลังจากนั้นทำกิจกรรม Brain Gym เพื่อให้กระตุ้นร่างกายกลับมาใช้ประสาทสัมผัสทุกส่วนได้อย่างเต็มที่อีกครั้ง

2.3 การนำชุมชนและสังคม

การดำเนินกิจกรรมจิตศึกษา PBL PLC ต้องจัดทำตารางที่ชัดเจน และต้องทำเป็นประจำจนเป็นวิถี

3. การนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร

3.1 การใช้ชีวิตด้านสุขภาพ การกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย

การปรับจังหวะการหายใจเข้าออก ไม่ว่าจะทำอะไร จะช้าหรือเร็ว ควรปรับจังหวะการหายใจ ให้มีความเพียงพอต่อความต้องการของร่างกาย

3.2 การนำตนเอง

คณะครูและผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำหลักการจัดกิจกรรมจิตศึกษาไปใช้ให้ครบทุกขั้นตอน เพราะถ้าขาดขั้นตอนใดไปแล้ว ผลที่เกิดกับนักเรียนจะขาดหายไปเช่นกัน เช่น ในขั้นที่ 2 ขั้นกิจกรรมหลัก ซึ่งนักเรียนต้องเชื่อมโยงกับสรรพสิ่งเข้าหากัน ถ้าขาดอันนี้ไปแล้ว นักเรียนจะไม่ได้เรียนรู้การเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน

3.3 การนำชุมชนและสังคม

การทำกิจกรรมใดๆ ควรสร้างเป็นตาราง เพื่อให้ได้ดำเนินกิจกรรมนั้นเป็นประจำและสม่ำเสมอ เมื่อได้ลงมือปฏิบัติเป็นประจำแล้วจะเกิดเป็นนิสัย การที่ทำอะไรซ้ำเดิมบ่อยๆ จนเกิดเป็นวิถี





ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	ปรเมธ สมบูรณ์
วัน เดือน ปี เกิด	28 พฤศจิกายน 2522
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 52/1 หมู่ 5 ตำบลปลักแรด อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ตำบลหนองกุลา อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก 65140
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียน
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2559	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองตะเคียน ตำบลหนองกุลา อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2558	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสะพานที่ 3 อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2553	ครูผู้ช่วย โรงเรียนขุนขวากพิทยา อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2555	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยพะเยา
พ.ศ. 2546	ค.บ. (ครุศาสตร์บัณฑิต) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม