



รายงานการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์
โครงการจัดเตรียมความพร้อมวิทยากรและโรงเรียน
เพื่อพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงเรียน

โดย สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.)

สัญญาเลขที่ SRI5940505

รายงานการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์
โครงการจัดเตรียมความพร้อมวิทยากรและโรงเรียน
เพื่อพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงเรียน

นายสุภกร บัวสาย ที่ปรึกษา

นางสาวธันว์ธิดา วงศ์ประสงค์ ผู้วิจัย

สังกัด สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.)

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 กรอบแนวคิด	3
บทที่ 3 พี่เลี้ยงคุณภาพ (Q-Coach) ความหมาย กระบวนการ และเทคนิค	10
○ ความหมายของพี่เลี้ยงคุณภาพ	10
○ กรอบการทำงานของพี่เลี้ยงคุณภาพ	11
○ กระบวนการและหลักเกณฑ์การสรรหาพี่เลี้ยงคุณภาพ	13
○ บทบาทและกระบวนการของพี่เลี้ยงคุณภาพ	14
○ ทักษะและเครื่องมือในการเป็นพี่เลี้ยงคุณภาพ	16
- กรอบแนวคิดแบบเติบโต หรือ Growth Mindset	17
- ทักษะเทคนิควิธีแผนที่ผลลัพธ์	18
- การสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Professional Learning Community) ในโรงเรียน	28
- ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษา	35
บทที่ 4 ผลวิเคราะห์โรงเรียน	39
บทที่ 5 ก้าวต่อไป	82
บรรณานุกรม	83
ภาคผนวก	84
รายชื่อคณะทำงานโค้ชคุณภาพ	85
ลำดับเวลาการเตรียมการโค้ชคุณภาพ	89
แผนที่ผลลัพธ์กับโรงเรียนที่เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข (ฉบับ Q-Coach)	91
แบบสอบถามโรงเรียน	113

สารบัญตารางและภาพ

	หน้า
แผนภาพ แนวคิดโรงเรียนพัฒนาต่อเนื่อง (SQI Program) 2 ปีแรก	3
แผนภาพ Students expecting a career in science	6
แผนภาพ วงรอบคุณภาพ	12
แผนภาพ ทีมงานพี่เลี้ยงคุณภาพ โครงการ sQip	14
แผนภาพ กระบวนการทำงานของพี่เลี้ยงคุณภาพ	16
แผนภาพ ปัจจัยที่สำคัญในการสร้าง PLC ในโรงเรียน	30
แผนภาพ จิตตปัญญาศึกษา	32
แผนภาพ กรอบแนวคิดการทำงาน Q-Info และบทบาทการทำงานของ Q-Coach	37
แผนภาพ การใช้ประโยชน์ข้อมูลจาก Q-Info	38
ตารางจำแนกขนาดโรงเรียนสังกัด สพฐ.	39
ภาพกิจกรรมและการลงพื้นที่	119-121

บทที่ 1

บทนำ

สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ให้ดำเนินโครงการจัดเตรียมความพร้อมวิทยากรและโรงเรียนเพื่อพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงเรียน โดยมีเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาระบบระดับชาติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาด้วยระบบประกันคุณภาพภายในและเครือข่ายการเรียนรู้ โดยในขั้นต้นเป็นการเตรียมความพร้อมวิทยากรและโรงเรียนดำเนินโครงการหลัก รายงานฉบับนี้เป็นผลผลิตจากโครงการระยะเตรียมความพร้อมดังกล่าว

การเตรียมการใช้เวลาประมาณ 5 เดือนประกอบด้วย (1) การคัดเลือกพี่เลี้ยงคุณภาพ (2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของพี่เลี้ยงคุณภาพและให้เข้าใจ มีทักษะในการดำเนินบทบาทผู้เอื้ออำนวยการเปลี่ยนแปลง (3) การวิจัยและพัฒนาเครื่องมือมาตรฐานในการดำเนินงาน (4) วิเคราะห์ข้อมูลและคัดเลือกโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ เมื่อเสร็จสิ้นการเตรียมการนี้แล้วคาดว่าจะได้พี่เลี้ยงคุณภาพและโรงเรียนที่จะดำเนินงานวิจัยและปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมระยะเวลา 2-3 ปี ทดลองปฏิบัติการระดับพื้นที่คู่ขนานไปกับการสร้างความรู้เชิงระบบสอดคล้องกับสถานการณ์และข้อเท็จจริงในปัจจุบันมากที่สุด

การดำเนินงานโครงการในระยะเตรียมการ 5 เดือน (กันยายน 2559 – กุมภาพันธ์ 2560) มีขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

- การคัดเลือกพี่เลี้ยงคุณภาพและการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของพี่เลี้ยงคุณภาพและให้เข้าใจ (Shared vision) และศรัทธาแนวทางพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงเรียนมัธยมขยายโอกาสในพื้นที่ยากลำบาก
- การพัฒนาทักษะในการดำเนินบทบาทผู้เอื้ออำนวยการเปลี่ยนแปลง (Change facilitator) ปฏิบัติงานร่วมกับโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะให้แก่พี่เลี้ยงคุณภาพจำนวน 3 ครั้ง เพื่อพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ใหม่ ได้แก่ ความคิดแบบเติบโต

(Growth Mindset) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และระบบสารสนเทศ

- การวิจัยและพัฒนาเครื่องมือมาตรฐานในการดำเนินงานสำหรับพี่เลี้ยงคุณภาพใช้ปฏิบัติงานกับโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ได้แก่ เทคนิควิธีแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งใช้เป็นกระบวนการวางแผนเพื่อให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีการเรียนรู้อย่างมีความสุข
- วิเคราะห์ข้อมูลและคัดเลือกโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อเป็นข้อมูลตั้งต้นในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน

บทที่ 2

กรอบแนวคิด

ในบทนี้เป็นการนำเสนอกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีหลักการของการวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบงานที่จะดำเนินงานต่อเนื่องระยะยาว โดยมาจากผลการทบทวนองค์ความรู้ ระบบงานดังกล่าวประกอบด้วย“การพัฒนาคุณภาพ”กับ“การรับรองคุณภาพ” โดยมีมาตรการสำคัญตามแผนภาพ พอสรุปแนวคิดได้ดังนี้



กรอบความคิดของโครงการวิจัยปฏิบัติการนี้มาจากหลักการ (1) การพัฒนาโรงเรียนทั้งโรงเรียน (Whole-school approach) (2) การเริ่มและระดับเคลื่อนจากภายในโรงเรียนเป็นสำคัญและ (3) แรงหนุนทางวิชาการและเครือข่ายจากภายนอก กรอบความคิดดังกล่าวพัฒนาปรับปรุงจากกรณีศึกษาที่ OECD

รายงานไว้เป็นตัวอย่าง คือโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องในแคว้นมานิโตบา ประเทศแคนาดา¹ โดยขยายความองค์ประกอบทั้งสามแสดงไว้ดังรูป ซึ่งแสดงความสัมพันธ์เชิงเป็นเหตุเป็นผลระหว่างหัวข้อสำคัญได้แก่

2 บริบท ⇨ 5 มาตรการ (5Qs) ⇨ 4 การเปลี่ยนแปลง ⇨ 3 ผลลัพธ์ระยะสองปี

หัวข้อสำคัญแต่ละข้อมีความหมาย ดังนี้

3.1 **บริบท** (Context) โครงการมุ่งศึกษาการดำเนินงานในกลุ่มเป้าหมายโรงเรียนขนาดกลางที่มีจำนวนนักเรียนต่อโรงเรียนประมาณ 200-500 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทหรือหากตั้งอยู่ในเขตเมืองก็จะเป็นพื้นที่ยากลำบากในเชิงเศรษฐกิจ นักเรียนในบริบทดังกล่าวย่อมมีลักษณะและข้อจำกัดแตกต่างจากประชากรนักเรียนทั่วไป กล่าวคือมักมีพื้นฐานจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำ มักมีโอกาสดูแลการศึกษาจำกัดโดยมีแนวโน้มจะออกจากระบบการศึกษาเร็วและมีอัตราเรียนต่อถึงอุดมศึกษาคต่ำ

3.2 **มาตรการ** (Interventions) ประกอบด้วยชุดมาตรการสนับสนุนคุณภาพจำนวน 5 องค์ประกอบ (5 Qs) มาตรการทั้งห้ามุ่งเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนภายในโรงเรียนโดยเชื่อมโยงความพยายามของโรงเรียนไปสู่การเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมี**หลักการพื้นฐานให้การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนสังเกตเห็นได้จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับผลการศึกษาที่สำคัญคือ “Visible Learning”** (Hattie et al, 2009 & 2011) โดยมี **Q-Coach** เป็นบุคลากรภายนอกโรงเรียนนำเข้ามามาตรการอีกสี่องค์ประกอบไปยังโรงเรียนและเชื่อมโยงโรงเรียนแต่ละโรงเข้ากับโครงการ Q-Coach ทำหน้าที่พี่เลี้ยงสนับสนุนทางวิชาการและมีความสัมพันธ์แนบแน่นกับโรงเรียน สำหรับมาตรการที่เหลืออีก 4 Qs ล้วนออกแบบไว้เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนภายในของโรงเรียนเอง ดังนี้

- **Q-Goals** เป้าหมายการพัฒนา อาศัยหลักการเปิดโอกาสให้โรงเรียนกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเอง โดยเป้าหมายนั้นๆมีความหมายเชื่อมโยงถึงการเรียนรู้ของนักเรียนและสอดคล้องกับบริบท (เช่น ทักษะคิดวิเคราะห์ การเตรียมความพร้อมทางอาชีพ การใช้ภาษา การพัฒนาคุณธรรม เป็นต้น) อย่างไรก็ตามในภาคการศึกษาแรกโครงการจะขอให้ทุกโรงเรียนที่เข้าร่วมมีเป้าหมายร่วมกันซึ่งเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาเฉพาะด้านที่โรงเรียนจะกำหนดเองในภาคเรียนต่อไป เป้าหมายพื้นฐานในภาคเรียนแรกจะมุ่งสร้างทัศนคติและพฤติกรรมสำคัญที่ก่อให้เกิด

¹ OECD *ibid.*, And Harris, A. and J. Young (2000). “Comparing School Improvement Programmes in England and Canada”, *School Leadership and Management* Vol 20, No.1, pp. 31-42

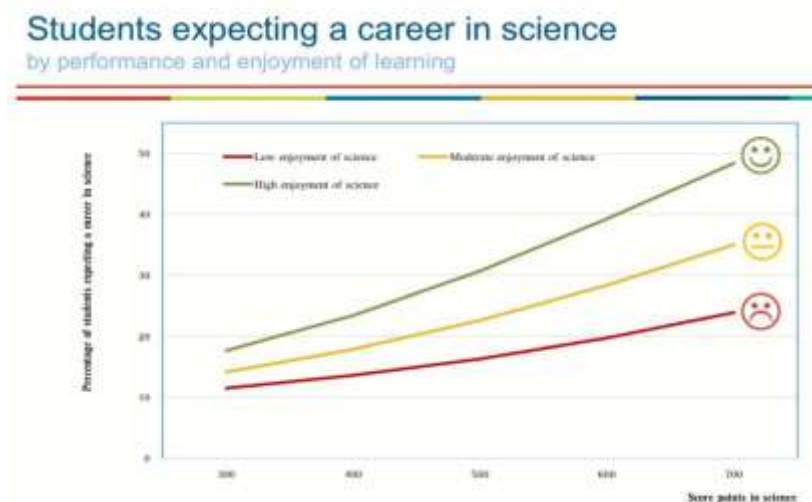
ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างนักเรียน ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (“เด็กรักครู ครูรักเด็ก” และ “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความสุข”)

- **Q-PLCs** กิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มครู (Professional Learning Community) โครงการเชื่อว่าครูเป็นบุคลากรที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยตรงต่อการเรียนการสอน มาตรการนี้มุ่งส่งเสริมให้เกิดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนในชั้นเรียนรวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีของครูและศิษย์ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมในภาคเรียนแรก สำหรับภาคเรียนที่ 2-4 กิจกรรม Q-PLCs จะมุ่งพัฒนาคุณภาพตามเป้าหมาย Q-Goal ที่โรงเรียนนั้นๆกำหนด Q-PLCs เน้นกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูในโรงเรียนและอาจมีกิจกรรมข้ามโรงเรียนตามโอกาสที่เป็นไปได้
- **Q-Info** ระบบสารสนเทศติดตามนักเรียนเป็นรายคน สสค.ได้พัฒนาระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นและได้ทดลองใช้กับโรงเรียนจำนวน 50 โรงเรียนแล้วเป็นเวลา 2 ปี โดยได้รับการตอบรับที่ดีจากโรงเรียนที่เข้าร่วมดังกล่าว ระบบสารสนเทศมีขีดความสามารถในการติดตามการมาเรียน-ขาดเรียนรวมถึงผลการเรียนของนักเรียนเป็นรายคน สามารถประมวลผลในระดับชั้นเรียนจนถึงภาพรวมของโรงเรียน สามารถแจ้งเตือนกรณีนักเรียนที่มีความเสี่ยงสูงที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลใกล้ชิดเพื่อแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยลดภาระของครูในการประมวลข้อมูลและภาระทางธุรการอีกด้วย ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) มีนโยบายที่จะใช้ระบบสารสนเทศดังกล่าวกับโรงเรียนทั่วประเทศ (เฉพาะเพื่อจัดสรรเงินอุดหนุนไปสู่นักเรียนยากจน) Q-Info จึงเป็นมาตรการที่มุ่งช่วยลดภาระของครูพร้อมไปกับช่วยให้ครูและผู้บริหารสามารถติดตามนักเรียนเป็นรายคน
- **Q-Network** การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามโรงเรียน โครงการมีความเชื่อเบื้องต้นว่าการขับเคลื่อนประสิทธิผลสำเร็จจากแรงผลักดันภายใน อย่างไรก็ตามการร่วมขับเคลื่อนเป็นเครือข่ายย่อมนำไปสู่การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเป้าหมายที่กลุ่มโรงเรียนสนใจร่วมกัน ตลอดจนมีแรงขับเคลื่อนจากกลุ่มโรงเรียนเพื่อน (Peer-group pressure) เสริมแรงขับเคลื่อนจากภายใน Q-Network อาจอยู่ในรูปเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยมี Q-Coach สนับสนุนกระบวนการรวมถึงเป็นเวทีที่จะมีการสังเคราะห์ข้อมูลที่จะนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวัดผลสำหรับรับรองคุณภาพในระยะต่อไป

3.3 **พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงในปีแรก** เนื่องจากการพัฒนาในโครงการนี้ตามนัยยะทางวิชาการ ด้านบริหารก็คือการพัฒนาคุณภาพองค์กรต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement – CQI) ผลที่สำคัญ

จึงย่อมเกิดขึ้นในรูปของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะเกิดขึ้นให้สังเกตพบได้เร็วกว่าผลลัพธ์คะแนนสอบวิชาต่างๆ ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมยังเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นในการยกระดับคุณภาพที่สะท้อนในรูปสัมฤทธิ์ผลหรือคะแนนสอบในขั้นตอนต่อไป ในกรณีนี้ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่สำคัญที่สุดอยู่ที่ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นของนักเรียนกับครู (ดังกระแสพระราชดำรัส “ขอให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก”) ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักฐานทางวิชาการคือนักเรียนเพลิดเพลินกับการเรียนรู้ (Student engagement) ซึ่งเป็นดรชนีชี้วัดตัวสำคัญของระบบรับรองคุณภาพระดับนานาชาติอีกด้วย

ในเรื่องดังกล่าวผลการวิเคราะห์ห้ข้อมูล PISA 2015 ส่วนหนึ่งยืนยันถึงความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างผลคะแนนสอบวิทยาศาสตร์กับความตั้งใจของนักเรียนที่จะประกอบอาชีพด้านวิทยาศาสตร์ กับความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคะแนนสอบวิทยาศาสตร์กับการที่นักเรียนเพลิดเพลินกับการเรียนวิทยาศาสตร์ดังภาพ



การสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนจึงอาศัยเครื่องมือวัดระดับของ Student engagement โดยมีขั้นตอนพฤติกรรมตั้งแต่การไม่ขาดเรียนไม่หนีเรียน อยากมาโรงเรียน ชอบใช้เวลากับครูและชั้นเรียน จนถึงความเพลิดเพลินในการเรียนรู้แม้ด้วยตนเอง (เช่น อยากตั้งคำถาม อยากอ่านหนังสือเล่มต่อกัน อยากทดลองของานเพิ่ม ฯลฯ) นอกจากพฤติกรรมของนักเรียนแล้วบุคคลที่โครงการคาดหวังจะเห็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ภายในภาคเรียนแรกจนถึงหนึ่งปีแรกได้แก่

- **ครูและบุคลากร** แสดงทัศนคติมองนักเรียนในทางบวกและสามารถมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกในการให้โอกาสเรียนรู้กับนักเรียนทุกคน แม้ว่านักเรียนบางคนจะเรียนไม่เก่งหรือเคยมีปัญหามาก่อน ทัศนคติ

และวิธีปฏิบัติดังกล่าวเรียกว่า “Growth mindset” ซึ่งครูสามารถถ่ายทอดไปถึงชั้นเรียนโดยเฉพาะนักเรียนบางคนที่มีความเสี่ยงสูงด้วย ทั้งนี้โดยภาพรวมโครงการคาดหวังจะเห็นพฤติกรรมความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างครูกับนักเรียนเกิดขึ้นก่อนเป้าหมายเฉพาะด้านอื่นใด นอกจากนี้อาจมีการสังเกตกระบวนการเรียนรู้ของครูผ่านกิจกรรม Q-PLCs เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังด้วย

- **ผู้บริหาร** ให้เวลากับการพัฒนาชั้นเรียนร่วมกับครูและบุคลากรอื่นมากยิ่งขึ้นในบทบาทของ “ครูใหญ่” (Principal) ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษา “Visible Learning” (Hattie et al, 2009) ที่ระบุบทบาทผู้นำที่มีผลต่อการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งพัฒนาการเรียนการสอน (Instructional leadership) โครงการคาดหวังว่าการทำหน้าที่ดังกล่าวตั้งอยู่บนข้อมูลข้อเท็จจริงและความรู้ การสังเกตพฤติกรรมของผู้บริหารเน้นด้านการใช้เวลาที่ให้กับการพัฒนาชั้นเรียนประกอบกับการวางแผนอำนวยความสะดวกโดยใช้ข้อมูลหลักฐานในวงจรปฏิบัติงาน Design-Action-Learn-Improve หรือ “DALI”
- **ชุมชน** จากข้อมูลเชิงลึกที่ได้รับจากผู้บริหารโรงเรียนในชนบท ความเชื่อมั่นศรัทธาของชุมชนมีอิทธิพลต่อการดำเนินภารกิจของโรงเรียน หากชุมชนขาดความเชื่อถือแล้วก็นำมาซึ่งความขัดแย้ง ในทางตรงข้ามหากชุมชนเชื่อมั่นศรัทธาก็จะให้ความร่วมมือในการส่งเสริมบุตรหลานให้มาโรงเรียน สนับสนุนทรัพยากรในท้องถิ่น จนถึงบางกรณีกิจการในชุมชนเปิดโอกาสให้นักเรียนไปเรียนรู้ (เช่น เป็นแหล่งฝึกงาน หรือพ่อแม่ร่วมเป็นวิทยากรให้ความรู้กับชั้นเรียนโดยเฉพาะในภาคปฏิบัติจริงที่ครูอาจขาดประสบการณ์)

3.4 **ผลลัพธ์ภายในสองปี** แม้การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมเพียงใดสามารถสังเกตพบได้ก่อน แต่ก็ยังมีใช้เป้าหมายปลายทางของคุณภาพการศึกษา โครงการนี้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมข้างต้นเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นก่อนที่จะเห็นผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ (ความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลจำเป็นต้องมีการศึกษาพิสูจน์) สำหรับผลลัพธ์ภายในระยะเวลาสองปีนั้นโครงการคาดหวังไว้ 3 ประการดังนี้

- **ผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน** เบื้องต้นคาดว่าจะวัดจากคะแนนสอบในเป้าหมายตาม Q-Goal ของโรงเรียน ในกรณีที่ Q-Goal ไม่สามารถใช้คะแนนสอบวัดผลหรือมีตัวชี้วัดที่เหมาะสมกว่าก็สามารถใช้ตัวชี้วัดนั้นแทนคะแนนสอบได้ (เช่น กรณี Q-Goal เลือกพัฒนาทักษะอาชีพ พัฒนาคุณธรรม เป็นต้น)

- **นักเรียนมีโอกาสชีวิตและหรืออาชีพ** จากผลการศึกษา PISA 2015 นักเรียนที่ทำคะแนนได้ดีมักจะมีเป้าหมายของชีวิตหรือมุ่งหมายที่จะใช้วิทยาศาสตร์ในการประกอบอาชีพ นอกจากนั้นการเตรียมความพร้อมด้านอาชีพยังมีความหมายต่อชีวิตจริงของนักเรียนในชนบทที่มักออกจากระบบการศึกษาค่อนข้างเร็วซึ่งย่อมต้องออกไปสู่ตลาดแรงงาน โรงเรียนในชนบทจำนวนหนึ่งจึงพยายามเตรียมความพร้อมโดยการสนับสนุนให้นักเรียนวางแผนชีวิตและเตรียมความพร้อมด้านอาชีพอีกด้วย โดยชุมชนรอบๆโรงเรียนสามารถเข้ามามีส่วนร่วม การวัดผลลัพธ์ในประเด็นนี้อาจในวิธีจัดการความรู้จากกรณีศึกษา
- **ชุมชนให้ความนิยมเชื่อถือต่อโรงเรียน** ชุมชนท้องถิ่นระดับตำบลที่โรงเรียนตั้งอยู่เป็นหน่วยที่โครงการให้ความสำคัญ โดยคาดว่านักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่อยู่ในตำบล ความนิยมเชื่อถือที่คาดหวังจะแสดงออกในรูปการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนาการเรียนการสอน เช่นด้านอาชีพดังกล่าว อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องมีการสังเกตผลเพื่อค้นหาวิธีวัดระดับความนิยมเชื่อถือรวมถึงผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาว่าจะมีความสัมพันธ์กันเพียงใดด้วย

โดยในการทำงานพัฒนาต่อเนื่อง จัดขึ้นเป็นรอบๆ เช่น ปีละ 2 รอบสอดคล้องกับภาคเรียนของโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลได้ในระยะสั้นแล้วค่อยๆยกระดับขึ้นทุกๆรอบ สิ่งเปลี่ยนแปลงแต่ละรอบจะเป็นผลลัพธ์รายทางเพื่อไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ปลายทาง การเปลี่ยนแปลงรายทางดังกล่าวจะมีจุดประเมนที่การจัดการเรียนรู้ ทศนคติของการเรียนรู้ และการบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับการบรรลุผลลัพธ์ปลายทาง และจะมีการศึกษาวิจัยจะคัดกรองผลลัพธ์รายทางและปลายทางที่สอดคล้องกับสภาพบริบทที่โรงเรียนสามารถบรรลุได้จริงโดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อพัฒนาขึ้นเป็นแนวทางรับรองที่สอดคล้องกับพื้นฐานทางวิชาการและพยายามให้สอดคล้องกับเกณฑ์สากลเท่าที่จะทำได้ โดยจะมีการรับรองคุณภาพในช่วงปีที่สามหลังจากการพัฒนาผ่านไปแล้วในสองปีต้น

ในการดำเนินงานมาตรการสนับสนุนคุณภาพจะดำเนินการโดย**“พี่เลี้ยงคุณภาพ” (Q-Coach)** ซึ่งจะมีจำนวนประมาณ 3-4 คนต่อกลุ่มจังหวัด (สองจังหวัด)ต่อโรงเรียนประมาณ 20 โรง พี่เลี้ยงคุณภาพนี้จะเข้าไปทำหน้าที่ผู้อำนวยกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change facilitator) ปฏิบัติงานร่วมกับโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่โรงเรียนแจ้งความประสงค์ต้องการวิทยากรเฉพาะด้านพี่เลี้ยงเฉพาะด้านจะเป็นผู้จัดหาให้การสนับสนุนรวมถึงช่วยเหลือให้โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนา (Improvement plan) ในแต่ละรอบอย่างมี

ประสิทธิภาพ ในปีที่สองจะมีการคัดเลือกพี่เลี้ยงคุณภาพประมาณ 10 คนที่มาเป็นคณะผู้สำรวจการพัฒนา
เพื่อทำหน้าที่รับรองคุณภาพในปีที่สาม

บทที่ 3

พี่เลี้ยงคุณภาพ (Q-Coach): ความหมาย กระบวนการและเทคนิค

พี่เลี้ยงคุณภาพ (Q-Coach) เป็นบุคลากรของโครงการที่เชื่อมโยงโครงการกับโรงเรียนที่เข้าร่วมทั้งหมด จำนวน 201 โรงเรียน ในบทนี้เป็นการนำเสนอความหมาย กระบวนการคัดเลือก และเทคนิคและทักษะของพี่เลี้ยงคุณภาพ

1. ความหมายของพี่เลี้ยงคุณภาพ

จากการทบทวนองค์ความรู้พบว่าการมีแรงกระตุ้นจากภายนอกที่เหมาะสม² ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแบบ Whole-school approach อาศัยพลังประสิทธิผลรวมหมู่ของครูทั้งหมด (Collective teacher efficacy³) โดยมีเป้าหมายสำคัญที่การเปลี่ยนแปลงปฏิบัติการในชั้นเรียน และการสร้างขีดความสามารถในภาพรวมของโรงเรียนเป็นมาตรการยกระดับคุณโรงเรียนที่สำคัญ จากการศึกษาค้นคว้าของโออีซีดี ในกรณีรัฐแมนิโทบา⁴ ได้ริเริ่มโครงการวิจัยนำร่องเพื่อพัฒนาและทดลองรูปแบบการปรับปรุงโรงเรียน (Manitoba School Improvement Program หรือ MSIP) ที่มุ่งแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำของคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีนักเรียนกลุ่มเสี่ยงจำนวนมาก มาตรการที่ประสบความสำเร็จจากโครงการคือการมี “เพื่อนผู้วิพากษ์” หรือ Critical Friends ที่เป็นทั้งแรงกดดันเชิงบวกและพลังสนับสนุนแก่โรงเรียน เพื่อนผู้วิพากษ์ ยังค่อยๆ ซึมซับจนเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาโรงเรียน เพื่อนผู้วิพากษ์ต้องมีทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจที่ดี การเห็นอกเห็นใจ และความยืดหยุ่น โดยมีการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และในหลายลักษณะ ในรูปแบบเครือข่าย ครัสเตอร์ การแบ่งโซน แบบชุมชน เป็นต้น ทำหน้าที่ในการเปิดมุมมองจากภายนอก การให้คำแนะนำ การตั้งคำถาม การชื่นชมการทำงานดี ๆ การพัฒนาบุคลากรและการให้ความช่วยเหลืออื่นๆ

² OECD (2015), Education Policy Outlook 2015: Making Reforms Happen, OECD Publishing, Chapter 9 pp.155-170.

³ Hattie, J. (2012). Visible Learning for Teachers: Maximizing impacts on learning, New York, NY: And Hattie J. (2016), Mindframes and Maximizers, 3rd Annual Visible Learning Conference held in Washington D.C.

⁴ Macbeath, J. and Mortimore, P. (2001). Improving School Effectiveness.

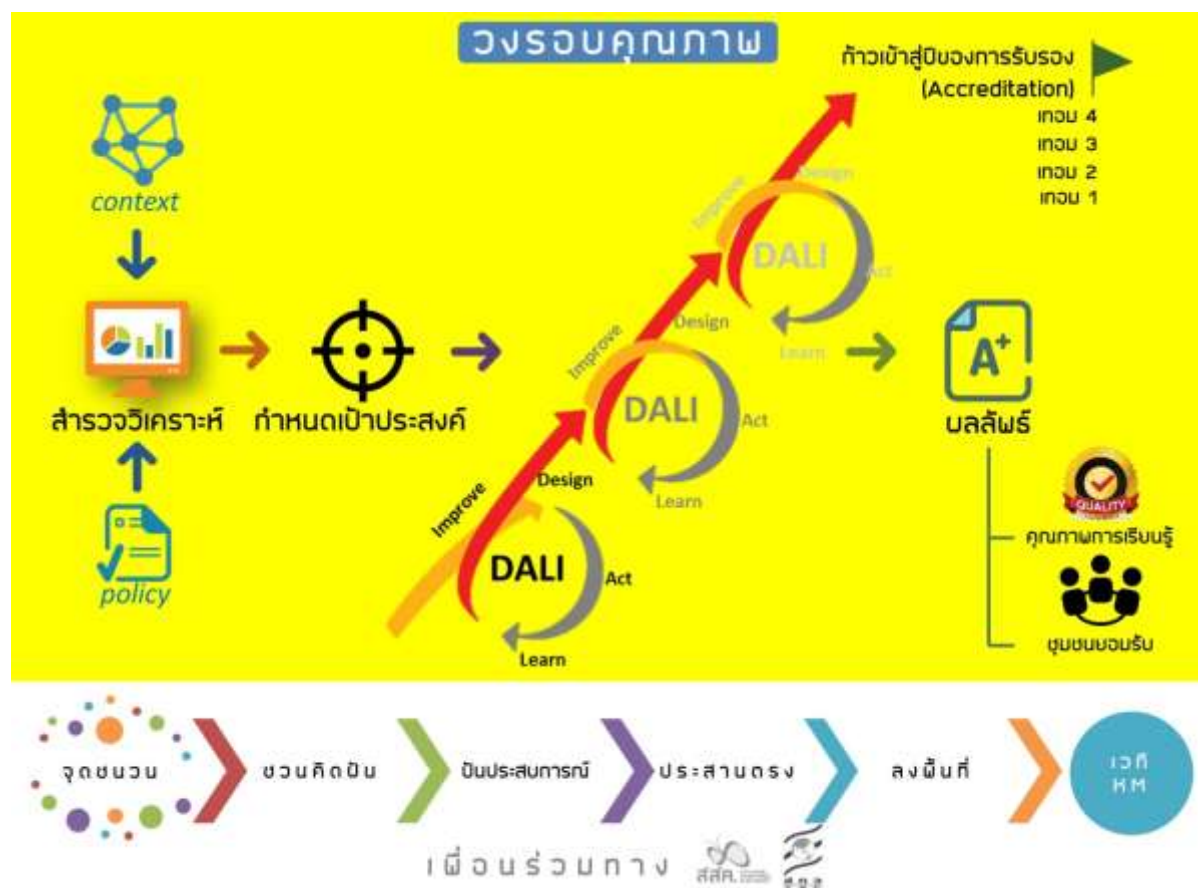
ในวงการศึกษไทย ความหมายของโค้ชในการศึกษา เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่ (2559) จากบทเรียนโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่องว่า ผู้ให้คำชี้แนะ ให้คำแนะนำอำนวยความสะดวกหรือเป็นผู้โค้ช (Coach) แก่ครู โดยเน้นการลงมือปฏิบัติจริง ไม่ว่าจะเป็นการชี้แนะเพื่อค้นหานวัตกรรมหรือกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมในบริบทของโรงเรียนหรือการเชื่อมโยงความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สาระวิชา หรือบูรณาการข้ามสาระวิชา ในขณะที่ สุนัน อมรวิวัฒน์ ได้ให้ความหมายว่า Coaching มักใช้ควบคู่กับคำว่า Mentor (พี่เลี้ยง) เป็น Mentoring-Coaching การชี้แนะแบบพี่เลี้ยงเสริมหนุนอย่างจริงจังต่อเนื่อง ใช้ในการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติ การนิเทศชั้นกัลยาณมิตร การมีส่วนร่วม จนผู้รับการฝึกสามารถทำงานนั้นได้ด้วยตนเอง

จากผลการศึกษาข้างต้นการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเพื่อให้ยกระดับขึ้น โดยทุกฝ่ายร่วมแรงร่วมใจกัน การมีแรงหนุนจากภายนอก เป็นกัลยาณมิตรทำหน้าที่แนะนำ ตั้งคำถาม ให้ข้อมูลเป็นมาตรการที่สำคัญ ในการนี้ สสค. จึงได้มีกระบวนการคัดเลือกพี่เลี้ยงคุณภาพ (Q-Coach) โดยมีหลักเกณฑ์การสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์สูงในการบริหารสถานศึกษา ที่เสียสละเวลาให้กับโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องได้นั้นใช้วิธีสืบเสาะและพิจารณาจากผลงานในอดีตเป็นหลักแล้วทบทวนถามความสมัครใจ

2. กรอบการทำงานของพี่เลี้ยงคุณภาพ

การดำเนินงานการปฏิบัติการและสร้างกระบวนการพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (Action and Continual Improvement) เพื่อให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีวงจรปฏิบัติการ DALI (Design-Act-Learn-Improve) ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนโดยเริ่มต้นจากการสำรวจวิเคราะห์บริบทและนโยบายเพื่อออกแบบแนวคิดของโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพ (School Quality Improvement Program: sQip) กำหนดเป้าหมายกระบวนการทำงาน นำไปสู่การวางแผน (Design) การปฏิบัติของทีม Q-Coach โดยการนำกิจกรรม/มาตรการการเปลี่ยนแปลงใส่เข้าไป (Act) การกำกับติดตาม/ทบทวน/เรียนรู้ (Learn) และประเมินผลการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้น (Improve) เพื่อให้ผลการปฏิบัติที่ได้ดำเนินการตามที่ได้ออกแบบไว้หรือไม่ เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง นำไปสู่การปรับปรุงการทำงานโครงการในระยะของแต่ละวงรอบต่อไปและนำไปสู่การรับรองคุณภาพได้ในที่สุด

วงจรรอบคุณภาพได้ดังรูป



โดยการทำงานระดับโรงเรียนจะใช้กระบวนการใน 2 ส่วนได้แก่

- **ใช้กระบวนการวางแผนและการติดตามประเมินโดยใช้ผลลัพธ์เป็นหลัก (Outcome Mapping)**
ในการให้คณะครูและผู้บริหารโรงเรียนร่วมกันตั้งเป้าหมายการพัฒนาและร่วมกันหากระบวนการและวิธีการไปสู่เป้าหมายของตนเองตามบริบทเฉพาะของตนเอง การออกแบบแผนการทำงานของโรงเรียน การให้ความสำคัญกับบทบาทของภาคี (Boundary Partners) เพื่อให้เห็นคุณค่าและมีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดความคาดหวัง (Outcome challenge) และเกณฑ์ชี้ความก้าวหน้า (Progress Maker) การติดตามผลลัพธ์และการดำเนินงานของแผนงานและผู้เกี่ยวข้อง โดยเน้นการประเมินความก้าวหน้าของตนเองเป็นหลัก เป็นการสร้างและรักษาขีดความสามารถของโรงเรียนในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายและบริบทของตนเอง
- **ใช้วงจรปฏิบัติการที่มีการพัฒนาต่อเนื่องที่โรงเรียน หรือ DALI (Design-Act-Learn-Improve)**
ในวงจรปฏิบัติการเช่นเดียวกัน เริ่มต้นที่การสำรวจวิเคราะห์บริบทและนโยบายเพื่อให้เกิดการพัฒนา

โรงเรียนเป็นไปอย่างสอดคล้อง และร่วมกับโรงเรียนกำหนดเป้าหมายกระบวนการทำงาน นำไปสู่การออกแบบกระบวนการ (Design) การปฏิบัติโดยการนำกิจกรรม/มาตรการการเปลี่ยนแปลงใส่เข้าไป (Act) ทบทวน/เรียนรู้ (Learn) และประเมินผลการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้น (Improve) เพื่อที่จะเริ่มต้นเข้าสู่เกลียวต่อเนื่องตลอด 4 ภาคเรียน

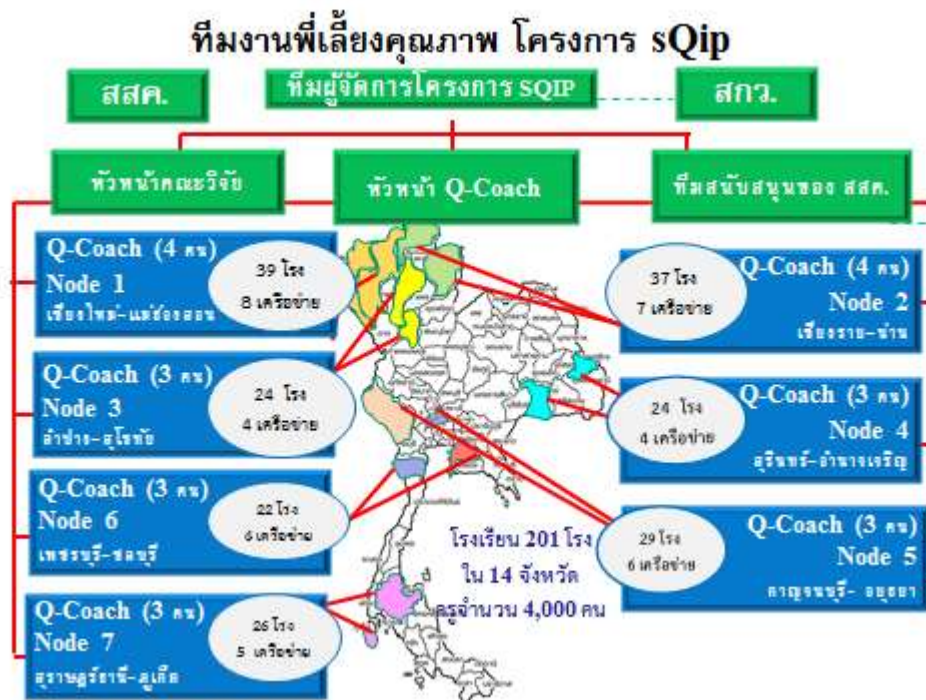
ทั้งนี้กระบวนการทำงานของพี่เลี้ยงคุณภาพซึ่งเป็นงานพัฒนาจะดำเนินควบคู่กับงานวิจัย (Development & Research) เพื่อให้มีข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพของมาตรการและเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในโครงการ รวมไปถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ อันจะเป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์สังเคราะห์และพัฒนาตัวแบบเชิงระบบของการรับรองคุณภาพโรงเรียน (School Accreditation System) ในระยะต่อไป

3. กระบวนการและหลักเกณฑ์การสรรหาพี่เลี้ยงคุณภาพ

หลักเกณฑ์การสรรหาพี่เลี้ยงคุณภาพ (Q-Coach) มีดังต่อไปนี้

- 3.1 อดีตเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนหลายขนาดมาแล้ว
- 3.2 ปัจจุบันเกษียณอายุราชการมาแล้วมีเวลาเพียงพอ มีสุขภาพแข็งแรง ที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเดินทางลงพื้นที่โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายได้ตามแผนที่ร่วมกันกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้
- 3.3 มีบ้านพักอาศัยอยู่ในพื้นที่จังหวัดกลุ่มเป้าหมาย หรือ มีความพร้อมต่อการเดินทางเสมอ
- 3.4 มีคุณลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการ มีผลงานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับชาติ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) เป็นต้น
- 3.5 เป็นผู้มีความประพฤติเป็นที่ยอมรับในด้านคุณธรรมจริยธรรมและความเสียสละเพื่อส่วนรวม ได้รับความเคารพนับถือจากเพื่อนครู ลูกศิษย์ ผู้ปกครองและบุคคลในวงการศึกษา ทั้งในพื้นที่และในวงกว้าง

สสค. จึงได้คัดเลือกคุณภาพจำนวนรวม 24 คน โดยในการบริหารจัดการจะแบ่งพื้นที่เป็น 7 กลุ่ม (NODE) แต่ละกลุ่มมี Q-Coach จำนวน 3-4 คนรับผิดชอบโรงเรียนทั้งหมดในพื้นที่ประมาณ 2 จังหวัดที่อยู่ใกล้เคียงกัน



4. บทบาทและกระบวนการของพี่เลี้ยงคุณภาพ

หลักการสำคัญที่เป็นพื้นฐานของความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ได้แก่ (1) แนวคิดการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและเชื่อมั่นกับศักยภาพการเรียนรู้พัฒนาของทุกคน (“Growth mindset”) (2) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางเป้าหมายและสร้างพลังของการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมาย ผู้นำมิใช่จำกัด เพียงผู้บริหารโรงเรียน แต่ภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้กับบรรดาบุคลากรหากมีการเปิดโอกาส (3) การมีส่วนร่วม (Participation) นอกเหนือจากบุคลากรในโรงเรียนแล้ว การพัฒนาโรงเรียนยังสามารถขับเคลื่อนโดยเครือข่าย พ่อแม่ผู้ปกครอง ท้องถิ่น ชุมชน กิจการเอกชนโดยรอบโรงเรียน รวมถึงวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่อยู่ในพื้นที่ มาตรการสำคัญของการศึกษาในช่วงแรกได้แก่ (ก) การกระตุ้นส่งเสริมให้มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน (ข) การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีส่วนร่วม (ค) การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อวางแผนและกำหนดเป้า (ง) การสนับสนุนทางวิชาการเฉพาะด้านตามประเด็นพัฒนาที่โรงเรียนต้องการ

และ (จ) การจัดการความรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายโรงเรียน โดยมี “พี่เลี้ยงคุณภาพ” ทำหน้าที่กระตุ้นและเฝ้าอำนวยความสะดวกกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บทบาทและกระบวนการทำงานของพี่เลี้ยงคุณภาพจะใช้หลักการการทำงานแบบกัลยาณมิตร คือเป็นลักษณะ peer supervision เพื่อนนิเทศเพื่อนช่วยเหลือแบบพี่เลี้ยง เป็นความสัมพันธ์แนบแน่น ไม่มีใครอยู่ต่ำกว่าหรือสูงกว่า โดยเป็นการนิเทศที่มุ่งการพัฒนาคนมากกว่าการพัฒนาเอกสารและผลงาน⁵ พี่เลี้ยงคุณภาพจะใช้ความรู้ ประสบการณ์และทักษะในการสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและครู รวมถึงถามคำถาม (Inquiry based discussion) เพื่อสร้างความตระหนักให้แก่โรงเรียนในการตรวจสอบ ทบทวน และประเมินตนเอง

บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยงคุณภาพ เป็นการทำงานในเชิงกระบวนการซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของโครงการและโรงเรียน โดยสามารถสรุปบทบาทในขั้นต้นได้ดังนี้

3.1 แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์และศึกษาบทเรียนการพัฒนาสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อร่วมกันสรุปเป็นจุดคานงัดพัฒนาโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย (โรงเรียนในจังหวัดนำร่อง)

3.2 ร่วมกำหนดทิศทางและแนวทางการสร้างกระบวนการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งนำแนวทางสู่สถานศึกษาตามสภาพบริบทของแต่ละโรงเรียน

3.3 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่นำคุณภาพของโรงเรียนทั้งในระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เพื่อเป็นตัวเชื่อมต่อข่าวสารข้อมูลที่พัฒนาความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

3.4 กระตุ้นและเยี่ยมโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายแบบกัลยาณมิตรนิเทศ (site visit)และเสริมแรง (empowerment) รวมทั้งการสื่อสารด้วยวิธีการหรือในช่องทางที่เหมาะสม

3.5 จัดเวทีให้โรงเรียนแสดงผลงานที่ก้าวหน้าตามระยะเวลาที่สมควร

3.6 บันทึกรายงานการเยี่ยมสำรวจตามรูปแบบที่ร่วมกันพัฒนาให้เป็นองค์รวม

⁵ กลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง/กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สภาการศึกษา 2547

กระบวนการทำงานของพี่เลี้ยงคุณภาพ



4. ทักษะและเครื่องมือในการเป็นพี่เลี้ยงคุณภาพ

กระบวนการพี่เลี้ยงคุณภาพ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงคุณภาพและผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียน เป็นการทำงานร่วมกันบนเป้าหมายเดียวกัน ทักษะที่สำคัญที่พี่เลี้ยงคุณภาพควรมีคือ การคิดแบบเติบโต หรือ Growth Mindset เทคนิควิธีแผนที่ผลลัพธ์ การสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาผู้เรียน (PLC) ในโรงเรียน ตลอดจนการทำความเข้าใจเครื่องสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนได้แก่ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษา

4.1 กรอบแนวคิดแบบเติบโต หรือ Growth Mindset

กรอบความคิดมีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง โดยเฉพาะกรอบความคิดที่สำคัญที่เปลี่ยนโรงเรียนได้อย่างมากคือ "การมีกรอบความคิดแบบเติบโต" หรือ Growth Mindset จากผลงานวิจัยของศาสตราจารย์คาร์อล ดเว็ค (Carol S. Dewek)⁶ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ได้พิสูจน์แล้วว่าปัจจัยด้านจิตวิทยาที่มีผลต่อปฏิกริยาที่แตกต่างกันของบุคคลเมื่อเจอปัญหา พบว่าสามารถแบ่งคนได้เป็น 2 กลุ่ม จากการมี Mindset ต่างกัน คือ

1. คนที่มี **Growth Mindset**: มองว่าปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา เชื่อว่าคนเราสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ เมื่อเจอปัญหาจะพยายามแก้ไขและ

2. คนที่มี **Fixed Mindset**: มองว่าปัญหาเป็นข้อพิสูจน์ว่าตนเองล้มเหลว ไม่มีความสามารถ เชื่อว่าคนเราเกิดมาพร้อมกับระดับความสามารถระดับหนึ่ง เปลี่ยนแปลงไม่ได้มาก มักจะพยายามหลีกเลี่ยงปัญหา โดยจากการศึกษาพบว่า **คนที่มี Growth Mindset มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในชีวิตและมีความสุขในชีวิตมากกว่า**

แนวคิดเรื่อง Mindset ได้รับความนิยมไปทั่วโลก ถูกใช้ในการพัฒนาในระดับบุคคล และองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องการศึกษา เพราะ Mindset คือสิ่งที่ทุกคนมีติดตัว (แต่อาจไม่รู้ตัว) โดย Mindset เปรียบเสมือน เลนส์เราใช้ในการมองโลก เมื่อเรามองปัญหาโดยใช้เลนส์ Growth Mindset เราจะมองเห็นโอกาสในการเรียนรู้ แต่หากมองผ่านเลนส์ Fixed Mindset เราจะมองปัญหาเป็นสิ่งที่แสดงถึงความล้มเหลว ดังนั้นการรู้จักและเลือกใช้เลนส์ Growth Mindset จึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการพัฒนา

กลไกหนึ่งในการสร้างโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง คือการสร้างให้ Growth Mindset เป็นระบบ Mindset หลักของบุคลากรในโรงเรียน เพราะ “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

ระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม Growth Mindset เป็นส่วนสำคัญในการสร้าง Growth Mindset ของคนในองค์กร เพราะแม้โดยหลักการจะเข้าใจง่าย การจะใช้ Growth Mindset ในทุกครั้งที่เจอปัญหานั้นไม่ง่าย หลายครั้งโดยไม่รู้ตัว คิดว่า “ปัญหานี้แก้ไม่ได้” ทำให้พลาดโอกาสที่จะพัฒนา

การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนเพื่อสร้าง Growth Mindset โดยให้ทุกคนในโรงเรียนช่วยกัน โดยมีพี่เลี้ยงคุณภาพที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู หรือนักเรียนที่เผลอคิดว่า “ปัญหานี้แก้ไม่ได้” ชักชวนให้

⁶ อัจฉริยะหรือพรสวรรค์ ไม่สำคัญเท่า Growth Mindset. ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ

ลองคิดหาวิธีที่แตกต่างออกไป ทดลองใช้วิธีใหม่ในการแก้ปัญหา หรือมองเห็นแง่มุมที่ได้เรียนรู้จากปัญหา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาต่อไป เปลี่ยนจาก “ปัญหานี้แก้ไม่ได้” เป็น “ปัญหานี้ยังแก้ไม่ได้” แทน จะเป็นกลไกสำคัญในการช่วยสร้าง Growth Mindset ให้กับบุคลากร

โดยวิธีการ ที่โรงเรียนสามารถทำได้เพื่อสร้างวัฒนธรรมส่งเสริม Growth Mindset ให้เกิดขึ้นคือเมื่อเกิดปัญหาให้นักเรียนเห็นว่า “**ปัญหาเป็นโอกาส**” และต้องลงมือใช้โอกาสนี้ให้เป็นประโยชน์เรียนรู้จากการแก้ปัญหา ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการได้เรียนรู้ในทุกๆ ครั้ง จะช่วยทำให้ Growth Mindset ค่อยๆ เป็นระบบคิดหลักของคนในองค์กรไปโดยอัตโนมัติ โดยในการเป็นพี่เลี้ยงคุณภาพให้แก่ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียน พี่เลี้ยงคุณภาพต้องเป็นผู้ที่มี Growth Mindset และกระตุ้นการทำงานของโรงเรียนที่มุ่งไปสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน การเปิดใจรับฟังเป็นพื้นฐานสำคัญ และหนุนเสริมให้ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนทำงานอย่างมี Growth Mindset แทนการมี Fixed Mindset

ตัวอย่างของการมี Growth Mindset VS Fixed Mindset เช่น

Growth mindset

“ผอ. ส่งงานหินมาอีกละ ลองหาข้อมูลดูหน่อยว่าต้องทำอะไรบ้าง”

“ปึกก็น่าจะทำงานได้ดีกว่านี้นะ ฉันคงต้องสอนเค้าเพิ่มในจุดที่ยังพลาดอยู่”

Fixed mindset

“งานบ้าอะไร ใครจะไปทำไหว ผู้บริหารก็เป็นแต่สั่ง”

“ฉันผิดหวังจริงๆ คิดว่าปึกก็จะเก่งกว่านี้เสียอีก”

4.2 ทักษะเทคนิควิธีแผนที่ผลลัพธ์

เพื่อให้กระบวนการการทำงานของพี่เลี้ยงคุณภาพ (Q-Coach) เป็นไปตามเป้าหมายให้เกิดผลได้แก่ **การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)** ของทีมพี่เลี้ยงในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงเรียน กลุ่มเป้าหมาย ทีมพี่เลี้ยงจำเป็นต้องมีทักษะและบทบาทผู้เอื้ออำนวยการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน โดยเฉพาะ **ทักษะเทคนิควิธีแผนที่ผลลัพธ์** ซึ่งเป็นทักษะด้านการพัฒนาโรงเรียนในการกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงาน of โรงเรียน **เครื่องมือแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping: OM)** นี้พัฒนาขึ้นโดยศูนย์การจัดการและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC: International Development and Research Centre) ประเทศแคนาดา เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานโรงเรียน สสค. ได้นำมาปรับและประยุกต์การใช้ศัพท์และวิธีคิดขั้นตอนโดยมองเรื่องพัฒนาการของกระบวนการเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นกับ

ผู้บริหาร คณะครู และนักเรียนในโรงเรียน OM จึงเป็นเครื่องมือวางแผน ติดตามและประเมินผลโรงเรียน เน้นการมองกระบวนการทำงานภายในโรงเรียน เป็นการวางแผนเพื่อให้เกิด “ผลลัพธ์” ซึ่งเกิดมาจากการเชื่อมโยงการทำงาน

พี่เลี้ยงคุณภาพ (Q-coach) ได้รับการพัฒนาทักษะเทคนิควิธีแผนที่ผลลัพธ์ ผ่านการกระบวนการประชุมปฏิบัติการโดยกระบวนการมีส่วนร่วม โดยมีสาระสำคัญต่อไปนี้

- การระดมความเห็นเกี่ยวกับภาพความสำเร็จของโรงเรียนที่เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข บทบาทของทีมพี่เลี้ยงคุณภาพ บทบาทของโรงเรียน และองค์กรภายนอกที่จะสนับสนุนให้เกิดโรงเรียนที่มีคุณภาพ
- การรวบรวมแนวทางการพัฒนาโรงเรียนที่เป็นรูปธรรมใน 1 ภาคเรียนและผลที่คาดว่าจะได้รับ

กระบวนการพัฒนาทักษะของทีมพี่เลี้ยงคุณภาพได้มีการจัดประชุม⁷ โดยแยกทีมพี่เลี้ยงคุณภาพเป็น 4 กลุ่ม จำนวนรวม 23 คน การบันทึกข้อมูล ได้บันทึกผลการระดมเห็นทั้งหมด และนำมาคัดแยกข้อมูล/ความเห็นทั้งหมด โดยมีการจัดกลุ่มที่พบความซ้ำในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการจัดระเบียบข้อมูล ตีความและสรุปผล และได้มีการจัดทำคู่มือฉบับพี่เลี้ยงคุณภาพ (Q-Coach) ขึ้นตามเอกสารในภาคผนวก 2

ตัวอย่างผลการระดมสมองภาพความสำเร็จในการทำโรงเรียนทั้ง 10 แห่งเป็นแหล่งเรียนรู้ อย่างมีความสุขที่อยู่ในความรับผิดชอบของพี่เลี้ยงคุณภาพ

- นักเรียนในโรงเรียนทั้ง 10 แห่งได้เรียนในโรงเรียนใกล้บ้าน มีอิสระในการเรียนรู้ได้เรียนวิชาที่ชอบ เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มาโรงเรียนตามเวลาทุกวันด้วยความเต็มใจ เป็นผู้มีความประพฤติดี มารยาทและวินัยอันดี แต่งกายเรียบร้อย เป็นคนกล้าแสดงออกยิ้มแย้มแจ่มใสทักทายผู้มาเยือน สามารถสื่อสารกับคนทั่วไปได้ มีความเอื้ออาทรและจิตอาสารู้จักช่วยงานครู มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เรียนจบตามหลักสูตรที่กำหนดและมีผลการเรียนที่ดี นักเรียนมีครูทั้งโรงเรียนเป็นที่พึ่งให้คำปรึกษาไม่เฉพาะเพียงครูประจำชั้นหรือครูผู้สอน ครูรักเด็ก เด็กรักครู ครูดูแลเอาใจใส่นักเรียน เปิดโอกาสและส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความสามารถได้เต็มที่ มีกิจกรรมเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เด็ก เช่น ร้องเพลง วาดภาพ

⁷ การประชุมพัฒนาทีมโค้ชคุณภาพ โครงการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง (SQIP) วันที่ 17-19 ธันวาคม 2559 ศูนย์ประชุมวายุภักษ์ โรงแรมเซ็นทรา ศูนย์ราชการและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ กรุงเทพฯ

เล่นละครร่วมกับนักเรียน ครูได้อสอนนักเรียนตามความถนัดอย่างเต็มศักยภาพมีการพัฒนาตนเองมีการศึกษาต่อเนื่อง สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ไปปรับใช้กับการเรียนการสอน ครูจับมือเพื่อนครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการเรียนการสอนระหว่างกัน ทุ่มเทให้ความรู้กับนักเรียน ไม่ขาดสอน มาโรงเรียนแต่เช้าและกลับเย็น ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักเมตตา ยิ้มแย้มแจ่มใส แต่งกายสะอาดเรียบร้อย พุดจาไพเราะ ครูได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้มี Growth Mindset เปิดใจกับครูและนักเรียน มีเวลาให้ครูและนักเรียน ผู้บริหารเป็นที่พึ่งของครู คอยติดตามผลงานของครูทั้งในและนอกชั้นเรียน มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนการใช้สารสนเทศแก้ปัญหาของนักเรียนและสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ PLC เพื่อพัฒนาครูในเครือข่ายโรงเรียนทั้ง 10 แห่ง

- โรงเรียนในเครือข่ายทั้ง 10 แห่ง เป็นโรงเรียนที่มีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศน่าอยู่ น่าเรียน สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย ไม่มีมุมอับ มีสวนหย่อม ไม้ดอกไม้ประดับ ห้องน้ำสะอาด น้ำดื่มน้ำใช้พอเพียง มีสนามกีฬาเครื่องเล่นเพื่อการออกกำลังกาย ทุกพื้นที่ของโรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และจัดกิจกรรมต่างๆ ไม่จำกัดเฉพาะภายในห้องเรียน โรงเรียนมีจำนวนครูและนักเรียนอยู่ในอัตราส่วนที่เหมาะสม มีการวางแผนและทำงานร่วมกันของครู ผู้ปกครองและชุมชน (บวร) อย่างน้อย 2 ครั้งก่อนเปิดภาคเรียน โรงเรียนมีเวทีพบปะครูและผู้ปกครองทุกสัปดาห์เพื่อช่วยกันแก้ปัญหานักเรียนกระทั่งโรงเรียนเป็นที่ยอมรับศรัทธาของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนรอบโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เช่น ร่วมเป็นวิทยากรพัฒนาโรงเรียน เสนอตัวช่วยโรงเรียนแนะแนวการศึกษา ทอดผ้าป่าการศึกษา บริจาคทุนทรัพย์ ร่วมประชุมเพื่อพัฒนาโรงเรียน ร่วมติดตามเฝ้าระวังดูแลบุตรหลานและตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน
- ผู้บริหารและครูในโรงเรียนทั้ง 10 แห่ง เป็นเครือข่ายที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ทำกิจกรรมทางวิชาการ เช่น อบรมครู แลกเปลี่ยนครูผู้สอน อุปกรณ์และสื่อการสอน นักเรียนมีกิจกรรมร่วมกัน เช่น แข่งกีฬา ใช้ข้อสอบและพัฒนาชุมชนร่วมกัน

บทบาทของทีมพี่เลี้ยงคุณภาพ (สิ่งที่ทีมพี่เลี้ยงคุณภาพทำได้และไม่ได้) ในการสนับสนุนโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความสุข

- ทีมพี่เลี้ยงคุณภาพ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีอาวุโส ได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บริหารและครูในพื้นที่ มีความเป็นอิสระจากระบบราชการ มีความคล่องตัวในการทำงาน จึงควรมีบทบาทเข้าไปทำงานร่วมกับผู้บริหารและครูในโรงเรียนค้นหาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาและกำหนดภาพความสำเร็จใน

อนาคตของโรงเรียน สนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนหรือ PLC กลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนา
ร่วมกัน โดย ทีมพี่เลี้ยงคุณภาพ จะเป็นผู้ประสานงานของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายที่มีความยืดหยุ่น
(flexible) เข้าไปเยี่ยมเยียนโรงเรียนตามกำหนดเวลา ให้ข้อมูลข้อเท็จจริงที่สะท้อนบทเรียน ให้
คำแนะนำเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ตั้งคำถามกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เข้าไปร่วมมือกับบุคลากร ผู้บริหาร
ผู้นำชุมชน กรรมการสถานศึกษาส่งเสริมในเรื่องต่างๆ เช่น แนวคิด Growth Mindset การใช้เทคโนโลยี
หรือนวัตกรรมต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการศึกษาในกลุ่ม
โรงเรียนของตน

- ทั้งนี้ ทีมพี่เลี้ยงคุณภาพ ไม่มีอำนาจหน้าที่สั่งการให้โรงเรียนทำหรือไม่ทำอะไร ไม่สามารถที่จะเข้าไป
จัดระบบบริหารภายในโรงเรียนได้ด้วยตนเอง ไม่ส่งสื่อนกล่าวตำหนิหรือประเมินพฤติกรรมต่างๆ ของ
ครู ไม่มีงบประมาณหรืออุปกรณ์ที่จะสนับสนุนโรงเรียน

ความสำเร็จที่ท้าทายในระยะเวลาอันสั้นของ Q-Coach

ในช่วงภาคเรียนแรกการลงพื้นที่เพื่อสร้างความเข้าใจและช่วยเหลือสถานศึกษาของ Q-Coach ควร
เน้นไปที่การให้ครูและผู้บริหารมี Growth Mindset สร้างความใส่ใจของนักเรียน (Student Engagement) ให้
ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม เช่น นักเรียนขาดเรียนลดลง มาสายลดลง เข้าเรียนในคาบสม่ำเสมอ กล้าถามใน
ห้องเรียน มีการสนทนาโต้ตอบกับครู ครูเอาใจใส่เด็ก เน้นปฏิสัมพันธ์ในห้องเรียน ครูมีระบบสารสนเทศเป็น
เครื่องมือช่วยให้รู้จักชีวิตนักเรียนของตนเอง ครูมีกระบวนการคอยติดตามว่านักเรียนตามทันหรือไม่ หากไม่ทัน
ต้องมีกระบวนการช่วยเหลือ เช่น ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน ครูสอนเสริมเพิ่มเติม เป็นต้น โรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่
ดีกับชุมชนมีระบบการติดตามบ้านนักเรียน ประชุมผู้ปกครอง ร่วมมือกันส่งเสริมดูแลเด็กในด้านต่างๆ

ซึ่งสามารถสรุปเป็นผลการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นต่อโรงเรียนเพิ่มสูงขึ้น บรรยากาศสภาพแวดล้อมทางกายภาพก่อ
ความสุข
- 2) บรรยากาศทางวิชาการมีชีวิตชีวา บรรดาครูร่วมกันสร้างชั้นเรียนที่นักเรียนอยากเรียนรู้ นักเรียน
ไม่ขาดไม่สาย
- 3) ครู/ผอ./นักเรียน ปรับเปลี่ยนทัศนคติไปสู่ Growth Mindset

- 4) ระบบบริหารจัดการดูแลนักเรียนได้ครอบคลุม ลดภาระครู การช่วยบอกเตือนให้ครูดูแลนักเรียนที่มีความเสี่ยงสูง
- 5) ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นของครู-นักเรียน นักเรียน-นักเรียน ครู-ครู

ภาคีหลักและบันไดสู่ความสำเร็จเพื่อพัฒนาให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความสุข

ผลลัพธ์ที่ 1 ภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นต่อโรงเรียนเพิ่มสูงขึ้น บรรยากาศสภาพแวดล้อมทางกายภาพก่อความสุข

ภาคีหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จและบทบาท

- ผอ.โรงเรียน (เป็นตัวกลางสำคัญในการขับเคลื่อน) บทบาท กำหนดนโยบายของโรงเรียนและดำเนินแผนงาน/โครงการ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงาน
- คณะครูในโรงเรียน (ตัวกลางช่วยขับเคลื่อนทางปฏิบัติ) บทบาท ทำงานร่วมกับครูประจำชั้น ครูเวร
- นักเรียน บทบาท มีส่วนร่วมกิจกรรมในห้องเรียน กิจกรรมในและนอกอาคารเรียน (รวมถึงความสะอาดของห้องน้ำ)
- เครือข่ายผู้ปกครอง บทบาท ให้การสนับสนุนโรงเรียน อาสาให้ความช่วยเหลือตามความถนัด เช่น ทาสีอาคาร ปลูกผักสวนครัว

บันไดสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จเบื้องต้น (Expect to see)	“นำดู”	(1) ผอ. ครูและนักเรียน ร่วมกันทำให้โรงเรียนสะอาด สวยงาม นำดู
ความสำเร็จที่ยากขึ้น (Like to see)	“นำอยู่”	(2) ผอ. ครู ผู้ปกครองและนักเรียน ร่วมกันทำโรงเรียน/ห้องน้ำสะอาด มีพื้นที่พักผ่อนมากขึ้น โรงอาหารเพียงพอกับการใช้งาน
ความสำเร็จที่ท้าทาย (Love to see)	“นำเรียน”	(3) ผอ.และครูต้องนำกระบวนการ PLC มาสู่การเรียนการสอน สร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (4) ผอ.และครูนำเอาข้อมูลสารสนเทศมาใช้ (Q-Info)

-
- (5) ครูสร้างบรรยากาศห้องเรียนเพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ สะอาด มีเครื่องมือและเทคโนโลยีในการสอน
- (6) ครูสร้างกิจกรรมเสริมมากขึ้นเพื่อให้เกิดและใช้แหล่งเรียนรู้แก่นักเรียนให้มากขึ้น
- (7) ส่งเสริมกิจกรรมตามความถนัดและความสามารถของนักเรียน
-

ผลลัพธ์ที่ 2 บรรยากาศทางวิชาการมีชีวิตชีวา บรรดาครูร่วมกันสร้างชั้นเรียนที่นักเรียนอยากเรียนรู้ นักเรียนไม่ขาดไม่วาย

ภาคีหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จและบทบาท

- ผอ.โรงเรียนและครูผู้สอนเป็นภาคีหลัก

บันไดสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จเบื้องต้น (Expect to see)	(1) ครูและนักเรียนมีแผนและเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน	เมษายน – มิถุนายน
	(2) โรงเรียนมีลานกิจกรรมและเวทีให้นักเรียนแสดงออก	
	(3) ห้องเรียนมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	
	(4) ห้องเรียนมีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย	
	(5) ครูผู้สอนมีข้อมูลนักเรียนรายบุคคลเพื่อช่วยติดตามดูแลและแก้ไขปัญหา	
ความสำเร็จที่ยากขึ้น (Like to see)	(6) กิจกรรมการเรียนการสอนมีความหลากหลายวิธี เกิดขึ้นได้ทั้งในและนอกห้องเรียน	มิถุนายน – กันยายน
	(7) นักเรียนมีการแข่งขันทักษะทางวิชาการภายในโรงเรียนอย่าง	

สม่ำเสมอ

(8) นักเรียนมีผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ

ความสำเร็จที่ท้าทาย	(9) ผอ.และครูมีภาวะผู้นำทางวิชาการ	ตุลาคม
(Love to see)	(10) มีกระบวนการร่วมคิดร่วมทำเน้นวัฒนธรรมของโรงเรียน	
	(11) บุคลากรในโรงเรียนมี Growth Mindset	
	(12) โรงเรียนใช้ Q-info ในโรงเรียน	

ผลลัพธ์ที่ 3 ครู/ผอ./นักเรียน ปรับเปลี่ยนทัศนคติไปสู่ Growth Mindset

ภาคีหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จและบทบาท

- ผอ.โรงเรียนทั้ง 10 โรงเรียนในเครือข่าย บทบาท สร้างความตระหนัก สนับสนุน Growth Mindset แก่ครูและนักเรียนทุกคนในโรงเรียน สร้างแรงจูงใจ ลงไปมีส่วนร่วมดูแลติดตาม ประชุมทำความเข้าใจ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจยกย่องชมเชย เป็นแบบอย่างในการคิดและทำ
- หัวหน้างานที่ผอ.โรงเรียนมอบหมายในโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพอย่างน้อยโรงเรียนละ 1 คน บทบาท พูดคุยกับเพื่อนครู/ชักชวน นำครูลงมือปฏิบัติ ประสานอำนวยความสะดวกกับ ผอ.และเพื่อนครูด้วยกันในการขับเคลื่อน Growth Mindset
- ครูหัวหน้าสายชั้น (ขึ้นอยู่กับขนาดโรงเรียนอย่างน้อยโรงเรียนละ 3 คน) บทบาท ชักชวน จูงใจครูประจำชั้นไปทำงานกับนักเรียนลงมือทำและรายงานผลตามลำดับชั้น ติดตามนิเทศ/ครูในสายชั้นก่อนรายงาน

* โดยมีวิทยากรส่วนกลางให้ความรู้ Growth Mindset

บันไดสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จเบื้องต้น (Expect to see)	(1) ภาควิชาหลักทั้ง 3 กลุ่มมีความรู้และเห็น ความสำคัญของ Growth Mindset (2) ภาควิชาหลักทั้ง 3 กลุ่มร่วมวางแผน ปฏิบัติงานของแต่ละโรงเรียน	Q-coach เชิญวิทยากรมา อบรมแนวคิด Growth Mindset และส่งเสริมให้จัดกิจกรรมคิด วิเคราะห์เพื่อให้เกิดการจัดทำ แผน
ความสำเร็จที่ยากขึ้น (Like to see)	(3) ภาควิชาหลักทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติตามแผน ที่วางไว้ของทุกฝ่าย การปฏิบัติครอบคลุม การแก้ปัญหา พุดคุย ปรีกษาประสาน ความร่วมมือ ส่งต่องานกันมากขึ้น	Q-coach สังเกตให้ ข้อเสนอแนะและนิเทศกำกับ ติดตามการทำงานพร้อมให้ กำลังใจ
ความสำเร็จที่ท้าทาย (Love to see)	(4) ภาควิชาหลักทั้ง 3 กลุ่มมีการเปลี่ยนแปลง วิธี คิดตามแนวทางของ Growth Mindset มี พฤติกรรมสะท้อน Growth Mindset เช่น ลดการลงโทษเด็ก ครูปรึกษาพุดคุย ระหว่างกันมากขึ้นระหว่างประชุม มี PLC ของครูในการทำงานและการเรียนการ สอน	Q-coach สังเกตให้ ข้อเสนอแนะ นิเทศกำกับ ติดตาม ให้กำลังใจ และใช้ ข้อมูลสถิติ

ผลลัพธ์ที่ 4 ระบบบริหารจัดการดูแลนักเรียนได้ครอบคลุม ลดภาระครูการ ช่วยบอกเตือนให้ครูดูแลนักเรียนที่มีความเสี่ยงสูง

ภาคีหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จและบทบาท

- ผอ. ครูฝ่ายปกครอง ครูแนะแนวและครูประจำชั้น บทบาท จัดระเบียบวินัยนักเรียนในโรงเรียน
- ผอ. ครูประจำชั้น ครูประจำวิชาและครูแนะแนว บทบาท ทำความรู้จักนักเรียนในความรับผิดชอบ
- ผอ.และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน บทบาท กำหนดนโยบายโรงเรียนและติดตามให้การทำความรู้จักนักเรียนให้บรรลุผล
- ผอ. ครูประจำชั้น ครูประจำวิชาและครูแนะแนว บทบาท คัดกรองนักเรียนทุกประเภท
- ผอ. จัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อดูแลเด็กเป็นรายบุคคล
 - ครูหาเครื่องมือเพื่อช่วยลดภาระงานและความซ้ำซ้อนในการทำงานเอกสารอย่างทันเหตุการณ์
 - ฝ่ายวิชาการ ปกครอง ทะเบียนและวัดผลจัดระบบติดตามการแก้ไขเด็กกลุ่มเสี่ยง
 - ครูแนะแนว วิชาการ ครูประจำชั้นส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

บันไดสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จเบื้องต้น (Expect to see)	“บุคลากรหลักรับทราบนโยบายในการดำเนินงานและแนวทาง”	เมษายน – พฤษภาคม
	(1) ผอ.กำหนดนโยบายให้ครูรู้จักนักเรียนทุกคน	
	(2) เริ่มดำเนินการระบบสารสนเทศเพื่อดูแลเด็กรายบุคคล	
	(3) เริ่มจัดระบบนิเทศติดตามพัฒนาครู	
	(4) ความสัมพันธ์ ครู-นักเรียน ครู-ครู เริ่มเห็นสัญญาณดีขึ้น	
ความสำเร็จที่ยากขึ้น (Like to see)	“บุคลากรหลักมีส่วนร่วมกับการะบวนการ”	มิถุนายน – สิงหาคม
	(1) เริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงของระเบียบวินัยในโรงเรียน	
	(2) คัดกรองเด็กได้ครบทุกประเภท	
	(3) ครูเริ่มใช้ระบบสารสนเทศ – ข้อมูลเด็กทุกคนเริ่มเข้าสู่ระบบ	
	(4) มีผลการติดตามและส่งเสริมนักเรียน	
	(5) เริ่มมีการนิเทศติดตามเพื่อพัฒนาครู	

	(6) ครูช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม	
	(7) ปฏิสัมพันธ์ ครู-นักเรียนดีขึ้น บรรยากาศในชั้นเรียนดีขึ้น	
ความสำเร็จที่ท้าทาย (Love to see)	“บุคลากรหลักให้ความร่วมมือ 100%” (1) ผอ.ใช้ระบบสารสนเทศทั้งโรงเรียนและสามารถนำเสนอข้อมูลเด็กเป็นรายบุคคล (2) ระเบียบวินัยและพฤติกรรมเด็กมีแนวโน้มดีขึ้น 20% เมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2559 (3) พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของเด็กลดลง 20% ครู 40% (4) ความสัมพันธ์ระหว่าง ผอ.และบุคลากรทุกฝ่ายดีขึ้น 50%	กันยายน – ตุลาคม

ผลลัพธ์ที่ 5 ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นของครู-นักเรียน นักเรียน-นักเรียน ครู-ครู

ภาคีหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จและบทบาท

- ผอ.โรงเรียนทั้ง 10 แห่ง บทบาท ประชุม เสนอแนะ ทำความเข้าใจระหว่างครู นักเรียน (อย่างน้อยเดือนละครั้ง) เยี่ยมการทำงานของครู ร่วมกิจกรรมกับครูและนักเรียน/ชื่นชมให้กำลังใจ กำหนดแผนจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน เปิดโอกาส/ช่องทางให้นักเรียนพูด
- หัวหน้างานที่ผอ.โรงเรียนมอบหมาย บทบาท นำจัดกิจกรรมตามแผน ผอ. อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมและวัดประเมินผลการทำงานร่วมกัน กระตุ้นส่งเสริมให้ลงมือทำ
- ครูหัวหน้าสายชั้น บทบาท ทำงานร่วมกับครูประจำชั้น รณรงค์ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับครู ครูกับนักเรียน
- สภา/กรรมการนักเรียน/แกนนำ อย่างน้อย 3 คนในโรงเรียน บทบาท ชักจูงเพื่อนนักเรียนให้คิดสร้างสรรค์และทำกิจกรรมกับทางโรงเรียน รับฟังความเห็นจากเพื่อนนักเรียน ถ่ายทอดต่อโรงเรียน ร่วมแก้ไขขัดแย้ง กิจกรรมใกล้เคียง กระชับความสัมพันธ์

บันไดสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จเบื้องต้น (Expect to see)	(1) ภาคิหลักทั้ง 4 กลุ่มมีความรู้ความเข้าใจโดยให้ ครูสายชั้นเข้ามามีบทบาท (2) ภาคิหลักทั้ง 4 กลุ่มร่วมกำหนดโครงการกิจกรรม ของแต่ละโรงเรียน	Q-coach สนับสนุนให้ อบรมครูประจำชั้น จัดทำแผนกิจกรรม ส่งเสริมความสัมพันธ์อัน ดีระหว่างครูและนักเรียน
ความสำเร็จที่ยากขึ้น (Like to see)	(3) ภาคิหลักทั้ง 4 กลุ่มมีการปฏิบัติตามแผนที่ กำหนดไว้ มีความร่วมมือกันทำในหลากหลาย กิจกรรม ครูสร้างสื่อการสอน ครูมีประวัติข้อมูล เด็กรายบุคคล (paper หรือ online) ครูมีกิจกรรม ช่วยนักเรียนตามความต้องการ	Q-coach ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ
ความสำเร็จที่ท้าทาย (Love to see)	(4) นักเรียนมาโรงเรียนสม่ำเสมอ ขาดเรียนน้อยลง ครูรับผิดชอบหน้าที่ที่รับมอบหมาย ครูสอนตรง เวลาไม่ทิ้งเวร ครูเยี่ยมบ้านนักเรียน ครูหา ทุนการศึกษาให้เด็กนักเรียน ผู้บริหารเยี่ยมการ สอนของครูและการทำกิจกรรมของนักเรียน	Q-coach ติดตาม สังเกต และให้กำลังใจ

4.3 การสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Professional Learning Community) ในโรงเรียน

ทักษะและเครื่องมือสำคัญของการทำหน้าที่ที่เลี้ยงคุณภาพคือ การสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Professional Learning Community: PLC) ในโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายของพัฒนาโรงเรียนคือนักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข ที่เลี้ยงคุณภาพผู้ที่มี Growth mindset อย่างชัดเจน จะเข้ามาช่วยพัฒนา ทั้งกับผู้บริหาร ครูและนักเรียน ที่สอดคล้องกับการสร้าง PLC

องค์ความรู้สำคัญ

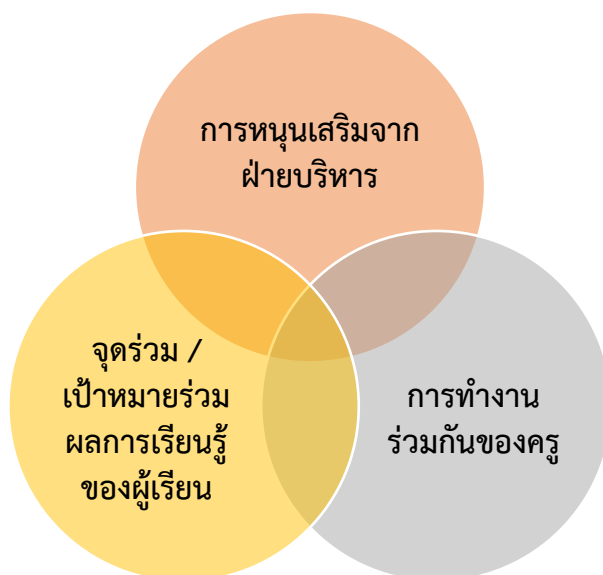
ความหมาย ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC)

Richard DuFour (2007) หรือบิดาแห่ง PLC ให้แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพไว้ว่าเป็นแนวทางการดำเนินการที่ช่วยให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทุกระดับ ครูผู้สอนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าให้ความสำคัญกับการสอน โดยให้ความสำคัญกับการร่วมมือรวมพลัง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยการฟังพาอาศัยซึ่งกันและกัน

สำนักงานเลขาธิการราชบัณฑิตยสภา (2558) ภายใต้การดูแลของ อาจารย์สุเมธ อาจารย์ไพฑูรย์ อาจารย์สมหวัง อาจารย์พิศนา ได้ให้ความหมายว่า การรวมกลุ่มกันของผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ในลักษณะของชุมชนเชิงวิชาการที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การถอดบทเรียน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง โดยการประสาน 2 แนวคิด คือ 1) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) และ 2) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินการเช่นเดียวกิจกรรมในครั้ง นี้ ที่ดำเนินการโดยเน้นการปฏิบัติ การลงมือทำ จากนั้นมีการประชุมเพื่อหาคำตอบและสรุปความรู้ โดยดำเนินการเป็นวงจร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ศาสตราจารย์ นพ. วิจารณ์ พานิช (2559) ได้ให้ความหมายของชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพที่กว้างขึ้นว่า เป็นการรวมตัวกันของครูในโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ศิษย์มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารการศึกษาระดับประเทศเข้าร่วมจัดระบบสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อเนื่อง มีการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ศิษย์อย่างต่อเนื่อง เป็นวงจร ไม่รู้จบ (Continuous Quality Improvement : CQI) PLC ที่แท้จริงต้องมีการทำอย่างเป็นระบบ มีผู้เข้าร่วมขับเคลื่อนในหลากหลายบทบาท โดยมีเป้าหมายพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของศิษย์ โดย สพฐ. ที่กำลังพัฒนา PLC ในปัจจุบันได้ดำเนินการตามรูปแบบของ ศาสตราจารย์ นพ. วิจารณ์ พานิช ที่เป็นการจัดการระบบสนับสนุน โดยใช้วิธี sQip ที่ครูเป็นพนักงาน ผู้บริหาร Q-Coach สพฐ. จัดระบบสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลัก 3 อย่าง ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่สำคัญในการสร้าง PLC ในโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ด้าน



1. การหนุนเสริม

การหนุนเสริมเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารมีหน้าที่หนุนเสริมหลัก 7 ประการ จากการสกัดข้อมูลจาก 10 โรงเรียน

1) การจัดทีม ประกอบด้วย

1.1) ทีมวิชาการ เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์ความรู้

1.2) ทีมสนับสนุน เพื่อการถอดบทเรียน (Knowledge Management: KM) โดยการเก็บข้อมูล ต้องดำเนินการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อเก็บขั้นตอนกระบวนการรวมกลุ่ม และวิธีการจัดให้ครูรวมกลุ่ม

2) สร้าง HOPE ตามแนวคิดของ เรวณี ชัยเชาวรัตน์, 2558 อ้างอิงจาก Hord, Roussin and Sommers (2012) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างพลังผ่านวิธีการ สร้าง Growth Mindset และเป็นบุคคลที่มี Growth Mindset เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ประกอบไปด้วย

2.1) ความซื่อสัตย์ต่อข้อมูลและการมีมนุษยธรรม (Honesty and Humanity) การเป็นผู้บริหารจะต้องสนับสนุนครู โดยการพูดและให้ความรู้ ข้อมูลที่เป็นความจริงและจริงใจ เพื่อเกิดการเรียนรู้และพัฒนา

2.2) การเลือกสิ่งที่เหมาะสม และมีความจริงใจ เปิดรับทุกความคิด (Option and Openness) การสร้าง PLC โดยใช้วิธีของ Lesson Study (LS) จะเห็นได้ว่า จะต้องเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคล โดยผู้ที่เข้าร่วมจะต้องเปิดใจ ให้มีการวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์เกิดขึ้นในงานให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดในการพัฒนานักเรียน

2.3) ความอดทนความเพียรพยายาม (Patience and Persistence) การทำ PLC เป็นการพัฒนากับคนหมู่มาก จึงจำเป็นต้องให้ทุกคนที่อยู่ในการพัฒนาต้องมีความอดทน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อนักเรียนมากที่สุด

2.4) ความมีประสิทธิภาพและความกระตือรือร้น (Efficacy and Enthusiasm) โดยผู้บริหารจะต้องสร้างสิ่งจูงใจ และกระตุ้นกำลังใจ เช่นวิธี Growth Mindset

3) สร้าง Growth Mindset

4) เป็นแบบอย่างการมี Growth Mindset

5) หาจุดร่วม/เป้าหมายร่วม

6) จัดโอกาสและพื้นที่ในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดตารางเวลาการแลกเปลี่ยนรู้ การจัดบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร ประสานจัดหาวิทยากรเพื่อเข้ามาช่วยเหลือครู

7) เก็บเกี่ยว ตรวจสอบผล

นอกจากนั้นกำลังใจยังเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการดำเนินงาน PLC การหนุนเสริมกำลังใจนั้นประกอบด้วย “5 ใจ ” ดังนี้

1) การเปิดใจ คือ การเปิดใจในการพัฒนาเรียนรู้ร่วมกัน

2) การใส่ใจ คือ การใส่ใจในกิจกรรมของการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง

3) ความเข้าใจ คือ ความเข้าใจในภาระ หน้าที่ เนื้อหาสาระ แนวคิด วิธีการดำเนินกิจกรรม

4) การประสานใจ คือ การเป็นศูนย์รวมใจที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและเป็นแบบอย่างที่ดี

5) การเสริมสร้างกำลังใจ คือ การเสริมกำลังใจในโอกาสต่างๆ เช่นควรความยกย่อง เชิดชูเกียรติ ให้รางวัลเพื่อเป็นการเสริมแรงทางบวกแก่ครูในการพัฒนาตนเอง

2.จุดร่วม / เป้าหมายร่วม ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

เป้าหมายของโครงการนั้นมีเป้าหมายเพื่อให้ นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข จึงมีหน้าที่สำคัญในการตั้งกรอบ / ประเด็น / แก่น สู่ตัวบ่งชี้พฤติกรรมผู้เรียนที่แสดงออก การที่ผู้เรียนสุขกาย สุขใจ สามารถพิจารณาได้จากเด็กร้องไห้ หน้าตาเบิกบาน ปฏิสัมพันธ์ พฤติกรรมในห้องเรียน ผลงานแสดงออก

3.การทำงานร่วมกัน ของครู

Extrinsic Knowledge คือความรู้ที่เป็นพื้นฐานของแต่ละบุคคล หากดำเนินการ PLC ด้วยวิธีจิตตปัญญาศึกษา ครูจะได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Transit Knowledge) ผ่านกระบวนการพิถีพิถันจะได้ Extrinsic Knowledge ที่เป็นความรู้พื้นฐานของแต่ละบุคคลที่มากขึ้นดังภาพ 2



ภาพ 2 จิตตปัญญาศึกษา

การพัฒนาของครูของ PLC พบว่าเครื่องมือที่ดีที่สุดในการพัฒนา LS จากคำว่า Lesson Study ภาษาไทยใช้คำว่า การพัฒนาบทเรียนร่วมกันใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยมีขั้นตอน คือ การวางแผนร่วมกัน การวิพากษ์สร้างสรรค์ ดังนั้นวิธีการนี้จึงมี Mentor และCoach ทำให้ระหว่างทำกิจกรรมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จิตตปัญญาศึกษา โดยทุกคนที่เข้าร่วมจะมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นจึงควรพัฒนาตั้งแต่ระดับจิตใจ ให้มีการใส่ใจซึ่งกันและกัน และเป็นผู้ฟังอย่าง Deep Listening ที่จะทำให้ PLC เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีความสุข

องค์ประกอบสำคัญในการรวมกลุ่มเรียนรู้ในการพัฒนาโรงเรียนตามรูปแบบ PLC ที่ต้องรวมกลุ่มให้มีภายในโรงเรียน ประกอบด้วย 6 ประเภท

1) การรวมกลุ่ม

สมาชิกที่เข้าร่วมคือ ครูที่มีความสามารถในกลุ่มสูง ครูที่มีความสามารถในกลุ่มต่ำ ผู้บริหาร นักวิชาการภายนอก ในการจับคู่อาจเปลี่ยนแปลงเพื่อกลุ่มการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา การรวมกลุ่มสามารถจับคู่ได้ดังต่อไปนี้

- กลุ่มครูในรายวิชาเดียวกัน
- กลุ่มครูในชั้นเดียวกัน
- กลุ่มครูช่วงชั้นเดียวกันที่เป็นกลุ่มครูข้ามโรงเรียน
- กลุ่มครูสื่อออนไลน์

- กลุ่มครูหลายวิชา
- กลุ่มครูเก่งกับอ่อน
- กลุ่มครูและนักวิชาการ
- กลุ่มครูอาวุโส และครูใหม่

2) **กระบวนการ** เป็นการดำเนินงานโดยใช้ กระบวนการ LS โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 2.1) วางแผนร่วมกัน ร่วมสังเกตการสอน และร่วมกันสะท้อนบทเรียน
- 2.2) ต่างคนต่างวางแผน ร่วมสังเกตการสอน และร่วมสะท้อนบทเรียน
- 2.3) วางแผนร่วมกัน สอนเดี่ยว และสะท้อนบทเรียน

3) **จุดร่วม**

- 3.1) จุดร่วมที่เป็นคุณลักษณะผู้เรียน
- 3.2) จุดร่วมที่เป็นวิธีการ เทคนิค และรูปแบบการสอน
- 3.3) จุดร่วมที่เป็นประเด็นจุดเน้น

4) **บรรยากาศ และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในกลุ่ม** โดยเป็นบรรยากาศเอื้ออาทร นุ่มนวล และใส่ใจ

5) **การเตรียมความพร้อมก่อนรวมกลุ่ม**

- 5.1) การสร้างความตระหนัก ในความสำคัญ การสร้างสัมพันธ์ การละลายพฤติกรรม การเปิดใจ
- 5.2) การเติมเต็มความรู้ที่เกี่ยวข้องและความรู้เกี่ยวกับจุดร่วมและการพัฒนาผู้เรียน
- 5.3) การเตรียมกระบวนการรวมตัว
- 5.4) การจัดพื้นที่ โอกาส และเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6) **ทีมเสริม ที่ควรมี**

กลุ่มเก็บเกี่ยวความรู้ กลุ่มอำนวยความสะดวกด้านวิชาการ กลุ่มสื่อ เทคโนโลยี กลุ่มประเมินผล นอกจากนั้นการพัฒนากลุ่มสามารถดำเนินการได้ในสามระดับประกอบไปด้วย

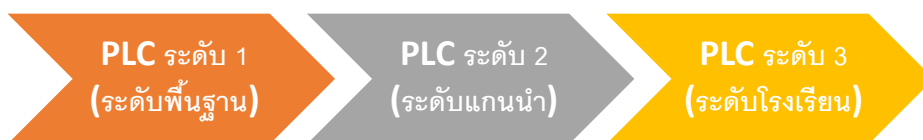
ระดับพื้นฐาน ครูร่วมกันเรียนรู้ทุกอาทิตย์ ทุกสองวัน ทำงานด้วยกันเลย โดยไม่เปลี่ยนกลุ่ม

ระดับแกนนำ เลือกครูที่เป็นคนที่มีความสามารถที่สุดในแต่ละกลุ่ม โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำการประชุม เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ในกลุ่มพื้นฐาน และปัญหาที่ต้องการแก้ไข

ระดับโรงเรียน จัดการประชุมทุกหน่วยคนในโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง เรียนรู้สิ่งที่เป็นองค์ความรู้ที่เกิดทั้งภาคเรียน เพื่อแบ่งปันความรู้เพื่อการพัฒนา

สิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิด PLC ภายในโรงเรียน

- 1) ผู้บริหารร่วมเรียนรู้ และหนุนเสริมอย่างเต็มที่
 - 2) บรรยากาศที่เอื้ออาทร พูนพลังใจ และเป็นมิตร
 - 3) ทุกคนมีความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาครู การพัฒนาผู้เรียน และการเรียนรู้จากกันและกัน
 - 4) ความเข้าใจในการทำงานโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ผู้เรียน
 - 5) การบูรณาการงานหลายส่วนให้ต่อเนื่องเกื้อกูลกัน ไม่แบ่งแยกส่วนงาน
 - 6) การทำงานที่ต่อเนื่องโดยเริ่มจากการวิเคราะห์และระบุปัญหาร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ติดตาม ประเมินผล และนำสู่การปรับเปลี่ยนงานร่วมกัน อย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมาย
 - 7) การจัดโอกาส /พื้นที่ /เวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลากหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่อง
- เมื่อโรงเรียนมีองค์ประกอบครบทั้ง 6 ด้าน จะสามารถกล่าวได้ว่า เกิด PLC ในโรงเรียนแล้ว นอกจากนี้ PLC ยังสามารถตรวจสอบได้ว่า โรงเรียนมี PLC อยู่ในระดับใด ซึ่งแบ่ง PLC เป็น 3 ระดับ



จากข้อมูลข้างต้นบทบาทการทำงานที่สำคัญของโค้ชคุณภาพคือการหนุนเสริม ติดตาม สนับสนุน ให้เกิด PLC ในโรงเรียน โค้ชคุณภาพจึงต้องมีความพร้อมในการทำงานหนุนเสริมการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแก่โรงเรียน โดยมีทักษะและบทบาทการทำงาน ดังนี้

- 1) ความรู้เกี่ยวกับ แนวคิด แนวทาง ในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเฉพาะโมเดล 3 มิติ ทั้งการหนุนเสริมการทำงาน การรวมตัวกันพัฒนาผู้เรียนของครู และจุดร่วมที่ทุกคนร่วมกันสร้าง ตัวบ่งชี้พฤติกรรมผู้เรียนซึ่งจะทำให้มีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน
- 2) ทักษะการกระตุ้น เติมเต็มความรู้ ความคิด แก่สมาชิกในโรงเรียนในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- 3) การเข้าใจแนวคิด แนวทาง เทคนิคในการใช้เครื่องมือที่ช่วยหนุนเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อีกทั้งแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างตื่นตัวให้แก่ผู้เรียนอย่างลุ่มลึก
- 4) การกระตุ้นให้มีการบันทึก เก็บเกี่ยวความรู้ และถอดบทเรียน เพื่อเชื่อมโยงสู่การสร้างเครือข่ายการทำงานในลักษณะต่าง ๆ
- 5) การเป็นผู้มีชุดความคิดที่เติบโต และเป็นแบบอย่างในการมีชุดความคิดที่เติบโต
- 6) การตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ โดยร่วมเรียนรู้กับผู้บริหารและครูในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

4.4 ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษา

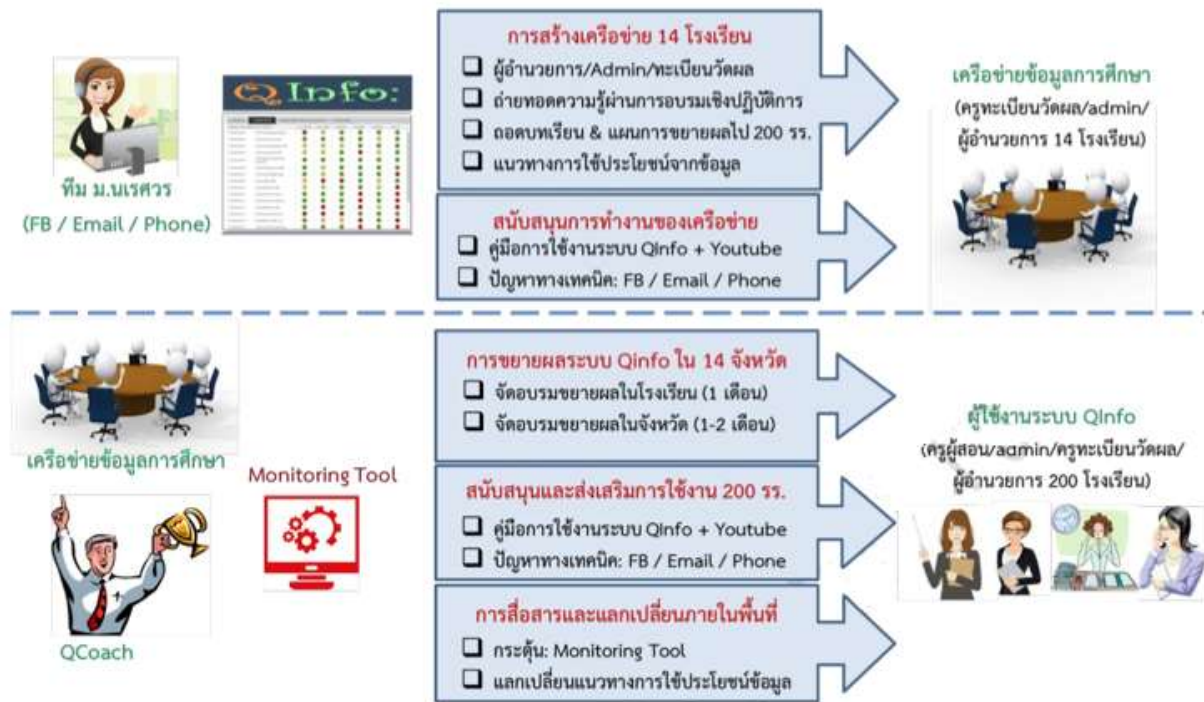
เครื่องสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนที่สำคัญได้แก่ **ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษา** ซึ่งเป็นระบบสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและครู จากผลการศึกษาของ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co- operation and Development : OECD) พบว่า**บราซิลลดช่องว่างคุณภาพสถานศึกษาด้วยระบบข้อมูลสารสนเทศ**บราซิลมีประชากรประมาณ 199 ล้านคน ภูมิประเทศกว้างใหญ่และหลากหลาย ช่องว่างฐานะของประชากรค่อนข้างมาก แต่การปฏิรูปการศึกษาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มาตรการสำคัญของบราซิลได้แก่**พัฒนาและใช้ระบบสารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Basic Education Development Index: IDEB)** เป็นเครื่องมือสำคัญในการลดช่องว่างทางคุณภาพระหว่างโรงเรียน ระบบข้อมูลนี้เป็นเครื่องมือในการดำเนินมาตรการปฏิรูปการดำเนินงานของโรงเรียนต่างๆ เช่น การจัดการแรงจูงใจบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหาร การส่งเสริมความรับผิดชอบของโรงเรียน การจัดงบประมาณเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นต้น IDEB ทำหน้าที่ดังเครื่องจับสัญญาณ (Sensor) ให้รัฐบาลและคนทั้งประเทศได้รู้ถึงสถานะและผลการดำเนินงานของโรงเรียนต่างๆทั่วประเทศ ผู้บริหารทุกระดับรวมถึงพ่อแม่ผู้ปกครองสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ส่งผลให้ทุกโรงเรียนกระตือรือร้นที่จะพัฒนาคุณภาพ ในการนี้สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.) และมหาวิทยาลัยนเรศวรจึงได้พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาขึ้นในปี 2557 และได้มีการศึกษาและทดลองใช้ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษาจำนวน 62 โรงเรียนใน 4 จังหวัด ได้แก่ ภูเก็ต นครราชสีมา สุโขทัย

ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษา ได้ออกแบบและพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานของครูและบุคลากรด้านการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน โดยการปรับกระบวนการทัศน์ของครูและบุคลากรด้านการศึกษาที่เคยบันทึกข้อมูลต่างๆที่เคยบันทึกในกระดาษมาเป็นการบันทึกข้อมูลเดียวกันผ่านระบบสารสนเทศแบบ real-time ที่พัฒนาขึ้นในโครงการนี้ ซึ่ง

ข้อมูลที่ครูและบุคลากรด้านการศึกษามักเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลที่พัฒนาขึ้นในโครงการนี้จะไม่เพียงถูกส่งต่อไปยังฝ่ายบริหารเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและจัดสรรงบประมาณทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศเท่านั้น แต่ครูและบุคลากรด้านการศึกษาก็สามารถเรียกดูข้อมูลเหล่านี้เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้แก่นักเรียนในความรับผิดชอบของตนได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน นอกจากการส่งเสริมการศึกษาของนักเรียนแล้ว ครูและบุคลากรด้านการศึกษายังสามารถใช้ข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลที่พัฒนาขึ้นในการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของตนได้อย่างทันทั่วถึง โดยมีรายละเอียดของระบบรายงานที่ระบบสารสนเทศเพื่อหลักประกันโอกาสทางการเรียนรู้สนับสนุนดังต่อไปนี้

- ครูผู้สอน: ระบบสารสนเทศหลักประกันโอกาสช่วยลดภาระด้านงานเอกสารของครูผู้สอนในการจัดทำเอกสาร อาทิ ปพ.5, ปพ.5.1 โดยคุณครูสามารถสั่งพิมพ์ออกมาจากระบบสารสนเทศหลักประกันโอกาสได้เลย ภายหลังจากที่ครูผู้สอนได้บันทึกข้อมูลการเข้าเรียนและผลสัมฤทธิ์ผ่านทางระบบสารสนเทศแล้ว
- ครูทะเบียนและวัดผล: ระบบสารสนเทศหลักประกันโอกาสช่วยลดภาระในการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารกระดาษจำนวนมาก เพื่อจัดทำรายงานสรุปผลการเรียนการสอนของคุณครู “ทุกคน” ภายในโรงเรียน เพื่อจัดทำเอกสาร อาทิ ปพ.1 ปพ.2 ปพ. 3 ปพ.6 ปพ.7 และ ปพ.9
- ครูประจำชั้น: สามารถใช้ระบบแจ้งเตือน (Early Warning System) เพื่อติดตามข้อมูลการเข้าเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแต่ละคนในห้องที่ตนเองเป็นคุณครูประจำชั้น ซึ่งจะช่วยให้คุณครูสามารถดำเนินงานเพื่อป้องกันการหลุดออกจากระบบการศึกษาของนักเรียนได้
- ผู้อำนวยการโรงเรียน: สามารถเรียกดูรายงานที่จำเป็นต่างๆ ในการวางแผนนโยบายเพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนได้ อาทิ สัดส่วนของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ อัตราการเข้าเรียนของนักเรียนในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

กรอบแนวคิดการทำงาน Q-Info และบทบาทการทำงานของ Q-Coach



การใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษานั้นจะได้ผลลัพธ์ที่ดีได้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากคุณครูที่จัดการเรียนการสอนในทุกรายวิชาใช้งานระบบร่วมกัน จึงจะช่วยให้ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการลดภาระงานด้านเอกสาร การติดตามนักเรียนรายบุคคล และการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนได้ ดังนั้นในการนำระบบสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษามาขยายผลให้แก่โรงเรียนจำนวน 200 โรงเรียนนั้น ได้ว่าคุณภาพจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและกระตุ้นในการก้าวผ่านช่วงเปลี่ยนวัฒนธรรมการจัดทำข้อมูลการเรียนการสอนของแต่ละโรงเรียนจากรูปแบบกระดาษมาเป็นระบบสารสนเทศ รวมถึงการส่งเสริมการแปลผลและการนำข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษามาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนก็ โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งบุคลากรด้านการศึกษายังไม่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนในลักษณะของการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน (evidence-based planning)

การใช้ประโยชน์ข้อมูลจากระบบ Q Info



QInfo – Improve Quality of Education through Information Management

บทที่ 4

ผลวิเคราะห์โรงเรียน

โรงเรียนที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาขึ้นก่อนจากการจัดทบทวนองค์ความรู้และสถานการณ์รวมถึง ออกแบบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษาและใช้การรับรองคุณภาพเป็นมาตรการเสริม ได้แก่ **กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาโอกาสที่มีจำนวนนักเรียนประมาณ 200-500 คน (โรงเรียนขนาดกลาง)** เนื่องจากเป็นกลุ่มที่จัดว่าเป็นขนาดที่เหมาะสม (Optimal Size) โดยขนาดที่เหมาะสมจะอยู่ระหว่างจำนวนนักเรียน 200-450 คน หากมีการพัฒนาคุณภาพเห็นประจักษ์โรงเรียนกลุ่มนี้ก็มีโอกาสที่จะขยายจำนวนนักเรียนรองรับนักเรียนในพื้นที่ตำบลเดียวกันหรือใกล้เคียงเพิ่มขึ้นได้อีก นอกจากนี้โรงเรียนมัธยมศึกษาโอกาสยังสามารถจัดระบบส่งต่อนักเรียนที่จบชั้นม.3 ไปสู่โรงเรียนสายอาชีพหรือสายสามัญโดยไม่มีแรงจูงใจที่จะแข่งขันแย่งชิงจำนวนนักเรียนเหมือนกับโรงเรียนที่มีระดับชั้นมัธยมปลาย

จากการศึกษาจำนวนโรงเรียนและประชากรนักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โรงเรียนขนาดกลางที่มีจำนวนนักเรียน 201-500 คน มีจำนวน 6,804 แห่งคิดเป็นร้อยละ 21.79 มีนักเรียนจำนวน 2,045,683 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 26.91 ของนักเรียนทั้งหมด

ศึกษาสภาพจริง				
จำนวนโรงเรียนและประชากรนักเรียน <i>by school size</i>				
ตารางจำแนกขนาดโรงเรียนสังกัด สพฐ.				
ขนาด โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	ร้อยละ %	จำนวน นักเรียน	ร้อยละ %
มากกว่า 1,000	1,158	3.71	2,315,089	30.45
501-1,000	1,760	5.64	1,180,812	15.53
201-500	6,804	21.79	2,045,683	26.91
121-200	6,873	22.01	1,058,183	13.92
ต่ำกว่า 120	14,638	46.87	1,002,176	13.18
Total	31,233	100.00	7,601,943	100.00

โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการจึงเป็นโรงเรียนกลุ่มข้างต้นที่จะพัฒนาเป็นองค์กรเรียนรู้และเป็นพี่เลี้ยง
เชื่อมั่นของชุมชน โดยมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

1. โรงเรียนอยู่ในจังหวัดกลุ่มเป้าหมายที่เคยร่วมโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เชิงพื้นที่ กับ สสค. และ สกว.
ในช่วง 3-4 ปี ที่ผ่านมา
2. เป็นโรงเรียนขนาดกลางที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา มีจำนวน
นักเรียนรวมประมาณ 200- 500 คน⁸ และมีสภาวะแวดล้อมบ่งชี้ว่า “เป็นโรงเรียนที่มีอนาคต”
3. ผู้บริหารโรงเรียนสมัครใจที่จะเข้าร่วมโครงการตลอดระยะเวลาของโครงการ 3 ปีและพร้อมที่จะร่วมผลักดัน/
สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนโดยบุคลากรมีส่วนร่วม
4. ที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในพื้นที่เหมาะสม พิจารณาจากเส้นทางคมนาคมจากชุมชนสามารถเดินทางไปยัง
โรงเรียนโดยไม่ยากลำบาก ภายใน 20 นาที หรือ ตั้งอยู่ใกล้โรงเรียนขนาดเล็กในรัศมีการเดินทางถึงกัน
ไม่เกิน 20 นาที ที่สะดวกต่อการเป็นเครือข่ายการจัดการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพแทนการ
จัดการแบบโดดเดี่ยวได้
5. คัดเลือกโรงเรียนแบบกระจายภายในจังหวัด เพื่อรองรับนักเรียนคนละกลุ่มเป้าหมาย
6. โรงเรียนใดเคยร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาจากหน่วยงานภายนอกมาก่อน บุคลากรมี
ความคุ้นเคยกับการดำเนินงานลักษณะเสริมสร้างคุณภาพแบบยกระดับมาแล้ว ควรได้รับการ
พิจารณาเข้าร่วมโครงการก่อน
7. เป็นโรงเรียนที่ชุมชนมีส่วนร่วม

สสค.ได้จัดคัดเลือกโรงเรียนที่มีลักษณะตามเกณฑ์ข้างต้นแล้วจำนวนรวม 201 โรงเรียน ที่มาของ
รายชื่อโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น ได้มาจาก กศจ.และ/หรือเขตพื้นที่การศึกษา คัดเลือกส่งเพื่อพิจารณา รวมทั้ง มี
บางส่วนที่เป็นชื่อโรงเรียนที่ สสค.และ สกว.เคยมีโครงการร่วมอยู่ก่อนหน้านี้ และบางส่วนที่ Q-Coach ในพื้นที่
สำรวจ ในเดือนมกราคม 2560 สสค.ได้ลงพื้นที่พบผู้บริหารของโรงเรียนทั้ง 14 จังหวัดโดยชี้แจงความเป็นมา
และหลักการสำคัญของโครงการตลอดจนเชิญชวนให้โรงเรียนที่สนใจจริงยื่นใบสมัคร ในขั้นตอนสุดท้ายที่
ประชุม Q-Coach พิจารณาคัดเลือกได้โรงเรียนจำนวนรวม 201 โรงเรียน

⁸ กรณีโรงเรียนระดับประถมผลการวิจัยหลายชิ้นบ่งชี้ว่าโรงเรียนขนาดที่พอเหมาะมีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 250-400 คน
โรงเรียนระดับมัธยมขนาดที่พอเหมาะควรมีจำนวนนักเรียนอยู่ระหว่าง 600-1,200 คน

ข้อมูลสถานศึกษาที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการจำนวน 201 โรงเรียน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะโดยทั่วไปของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

- โรงเรียน 201 โรงเรียนอยู่ในพื้นที่ 14 จังหวัด ครอบคลุมทุกภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี ชลบุรี เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พระนครศรีอยุธยา เพชรบุรี ภูเก็ต แม่ฮ่องสอน ลำปาง สุโขทัย สุราษฎร์ธานี สุรินทร์ และอำนาจเจริญ โดยที่โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่อยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่มากที่สุด (ร้อยละ 12.9) รองลงมาคือ จังหวัดน่าน (ร้อยละ 10.4) และจังหวัดสุรินทร์ (ร้อยละ 9.0)
- ลักษณะที่ตั้งของโรงเรียนในโครงการ sQip เมื่อพิจารณาจากระยะห่างจากตัวจังหวัดแล้ว พบว่า จังหวัดแม่ฮ่องสอนมีการเดินทางที่มีระยะทางไกลจากตัวจังหวัดมากที่สุด (300 กิโลเมตร) ใช้เวลาในการเดินทางมากที่สุด และจังหวัดที่มีการเดินทางเป็นระยะเวลานานและห่างไกลจากตัวจังหวัด รองลงมาคือ จังหวัดเชียงใหม่ น่าน และกาญจนบุรี
- โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการแบ่งเป็นโรงเรียนขยายโอกาสมากที่สุด (ร้อยละ 82.3) รองลงมาคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา (ร้อยละ 16.3) และโรงเรียนที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนเทศบาล (ร้อยละ 0.7 เท่ากัน)
- ภาพรวมของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า ส่วนใหญ่จะอยู่ภายใต้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) มากที่สุด (ร้อยละ 83.1) มีโรงเรียนบางส่วนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) (ร้อยละ 16.4) และอยู่ภายใต้สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) จำนวนนักเรียนจากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการมีจำนวนทั้งสิ้น 50,238 คน โดยจังหวัดที่มีนักเรียนทั้งโครงการมากที่สุด คือ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 7,481 คน รองลงมา คือ จังหวัดสุรินทร์ จำนวน 5,681 คน ในขณะที่จังหวัดสุโขทัยมีนักเรียนรวมทั้งโครงการน้อยที่สุด จำนวน 1,021 คน

2. ผลการประเมินและผลการเรียนรู้

- โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่ได้รับการรับรองคุณภาพจาก สมศ. (ร้อยละ 87.9)
- โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip มีผลการทดสอบระดับชาติในภาพรวมโดยเฉลี่ย แบ่งเป็นระดับประถมศึกษาปีที่ 6 เฉลี่ยเท่ากับ 41.02 มัธยมศึกษาปีที่ 3 เฉลี่ยเท่ากับ 35.78 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 เฉลี่ยเท่ากับ 31.64

3.สภาพปัญหาและสิ่งที่โรงเรียนต้องการการแก้ไข

- การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่โรงเรียนต้องการการแก้ไขมากที่สุดใน**ภาพรวม** พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ต้องการการแก้ไขเรื่องขาดแคลนครูในวิชาหลักมากที่สุด จำนวน 84 โรงเรียน รองลงมา ต้องการแก้ไขปัญหาเรื่องการขาดแคลนงบประมาณและอุปกรณ์การศึกษา จำนวน 54 โรงเรียน ในขณะที่โรงเรียนต้องการการแก้ไขปัญหาด้านขาดความร่วมมือจากชุมชนน้อยที่สุด จำนวน 4 โรงเรียน

4.ข้อมูลผู้อำนวยการโรงเรียนและวิสัยทัศน์ในการทำงาน

- ผู้อำนวยการโรงเรียนคือผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพโรงเรียน การวิเคราะห์**ภาพรวม**จำนวนปีที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ sQip มีความตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันต่อไป โดยเฉลี่ย 4 ปี 3 เดือน
- การวิเคราะห์**ภาพรวม**ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip โดยเฉลี่ยอายุ 51 ปี โดยมีผู้อำนวยการที่อายุน้อยที่สุดคือ 33 ปี อายุมากที่สุด คือ 60 ปี และผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีอายุ 51-60 ปี ร้อยละ 66.0 รองลงมาคือ 41-50 ปี ร้อยละ 24.1 และมีกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนอายุ 30-40 ปี น้อยที่สุด ร้อยละ 9.9
- วิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเด็นหลักที่สำคัญ คือ 1) ด้านการพัฒนาผู้เรียน 2) ด้านการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน 3) ด้านการพัฒนาสถานศึกษา และ 4) ด้านการพัฒนาบุคลากรครู การวิเคราะห์ใน **ภาพรวม** พบว่า ผู้อำนวยการมีวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาผู้เรียนมากที่สุด รองลงมา คือ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน

5.ข้อมูลบุคลากรครู

- 4 การวิเคราะห์**ภาพรวม**จำนวนครูและบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 3,510 คน* โดยเฉลี่ยมีบุคลากรโรงเรียนละ 21 คน โดยมีโรงเรียนที่มีบุคลากรน้อยที่สุด คือ 13 คนต่อโรงเรียน และมีบุคลากรมากที่สุด คือ 64 คนต่อโรงเรียน
- 5 **จำนวนครูที่จะเกษียณอายุราชการ**ที่เข้าร่วมโครงการ sQip ที่จะเกษียณอายุราชการในช่วง 3 ปี รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 373 คน* โดยเฉลี่ยมีครูที่จะเกษียณโรงเรียนละ 3 คน โดยมีโรงเรียนที่มีจำนวนครู

เกียติสูงสุด คือ 10 คนต่อโรงเรียน เมื่อพิจารณาแยกรายจังหวัด โดยเฉลี่ยพบว่ามิลักษณะคล้ายคลึงกับภาพรวมของประเทศ

- 6 จำนวนครูบรรจุใหม่ในช่วง 3 ปีที่จะบรรจุใหม่ในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 521 คน* โดยเฉลี่ยมีครูที่จะบรรจุใหม่โรงเรียนละ 4 คน โดยที่มีโรงเรียนที่ไม่มีครูบรรจุใหม่เลย และครูที่จะบรรจุใหม่สูงสุด จำนวน 20 คน

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการวิจัยและปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลจากการวิเคราะห์โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 201 โรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยและปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง ที่มีเป้าหมายเพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนทั้งในด้านของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข โดยมีโรงเรียนขนาดกลางในพื้นที่ที่สมัครใจได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการจำนวนรวมทั้งสิ้น 201 โรง ครอบคลุม 14 จังหวัด ครอบคลุมทุกภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี ชลบุรี เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พระนครศรีอยุธยา เพชรบุรี ภูเก็ต แม่ฮ่องสอน ลำปาง สุโขทัย สุราษฎร์ธานี สุรินทร์ และอำนาจเจริญ ซึ่งในการวิเคราะห์นี้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง ลักษณะโดยทั่วไปของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ และ

ส่วนที่สอง ข้อมูลผู้อำนวยการและบุคลากรในโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

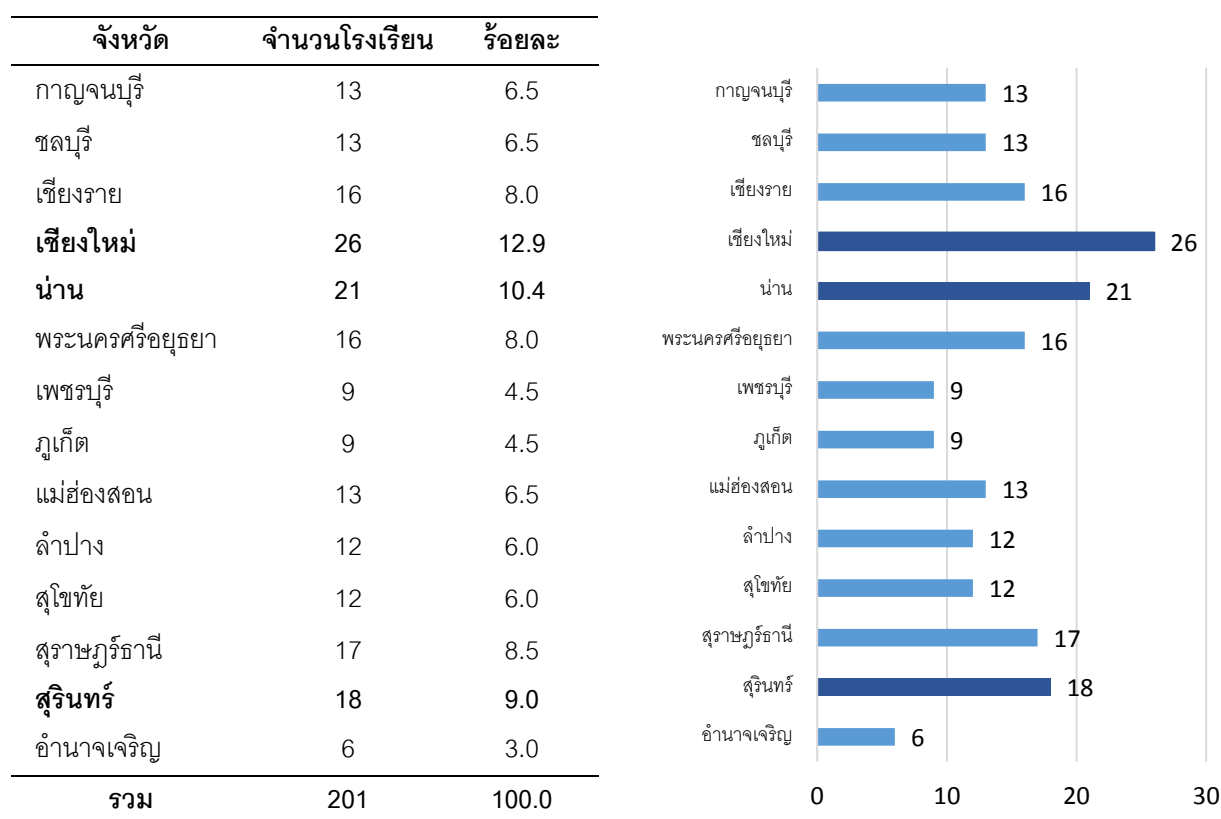
1. ลักษณะโดยทั่วไปของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

รายงานผลในส่วนแรกจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลจำเป็นอย่างอื่น ๆ ของโรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ รวมทั้งสิ้น 201 โรง ประกอบด้วย การวิเคราะห์เกี่ยวกับจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน ประเภทของโรงเรียน ประเภทของโรงเรียน สังกัด จำนวนนักเรียน ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ตลอดจนปัญหาสำคัญที่โรงเรียนในพื้นที่ต้องการการแก้ไขที่สุดของโรงเรียน โดยเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์แบบภาพรวมและการให้รายละเอียดแบบรายจังหวัด

1.1 จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน

โรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ sQip จำนวน 201 โรงเรียนใน 14 จังหวัดทั่วประเทศ โดยที่โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่อยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่มากที่สุด (ร้อยละ 12.9) รองลงมาคือ จังหวัดน่าน (ร้อยละ 10.4) และจังหวัดสุรินทร์ (ร้อยละ 9.0)

ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการจำแนกตามจังหวัด



ลักษณะที่ตั้งของโรงเรียนในโครงการ sQip เมื่อพิจารณาจากระยะห่างจากตัวจังหวัดแล้ว พบว่า จังหวัดแม่ฮ่องสอนมีการเดินทางที่มีระยะทางไกลจากตัวจังหวัดมากที่สุด ใช้เวลาในการเดินทางมากที่สุด และจังหวัดที่มีการเดินทางเป็นระยะเวลานานและห่างไกลจากตัวจังหวัดรองลงมาคือ จังหวัดเชียงใหม่ น่าน และกาญจนบุรี

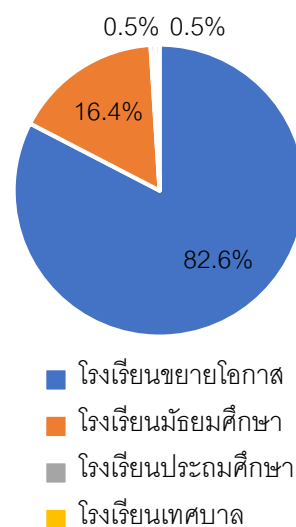
จังหวัด	ระยะทางห่างจากตัวจังหวัด (กิโลเมตร)				ระยะเวลาเดินทางจากตัวจังหวัด (ชั่วโมง/นาที)			
	M	SD	Min	Max	M	SD	Min	Max
กาญจนบุรี	89	80	7	244	1.52	1.31	.25	4.00
ชลบุรี	-	-	-	-	-	-	-	-
เชียงราย	58	28	10	140	.96	.44	.17	2.00
เชียงใหม่	103	63	18	193	2.57	1.38	.58	5.50
น่าน	110	62	20	230	1.61	.65	.50	3.00
พระนครศรีอยุธยา	39	11	22	60	.70	.18	.42	1.00
เพชรบุรี	-	-	-	-	-	-	-	-
ภูเก็ต	-	-	-	-	-	-	-	-
แม่ฮ่องสอน	209	43	121	300	4.58	1.08	2.00	6.00
ลำปาง	-	-	-	-	-	-	-	-
สุโขทัย	-	-	-	-	-	-	-	-
สุราษฎร์ธานี	53	24	15	85	.87	.31	.50	1.33
สุรินทร์	58	-	58	58	.88	-	.88	.88
อำนาจเจริญ	-	-	-	-	-	-	-	-

*วิเคราะห์จากข้อมูลที่สมบูรณ์

1.2 ประเภทของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

การวิเคราะห์ภาพรวมของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขยายโอกาสมากที่สุด (ร้อยละ 82.6) รองลงมาคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา (ร้อยละ 16.4) และโรงเรียนที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนเทศบาล (ร้อยละ 0.5 เท่ากัน)

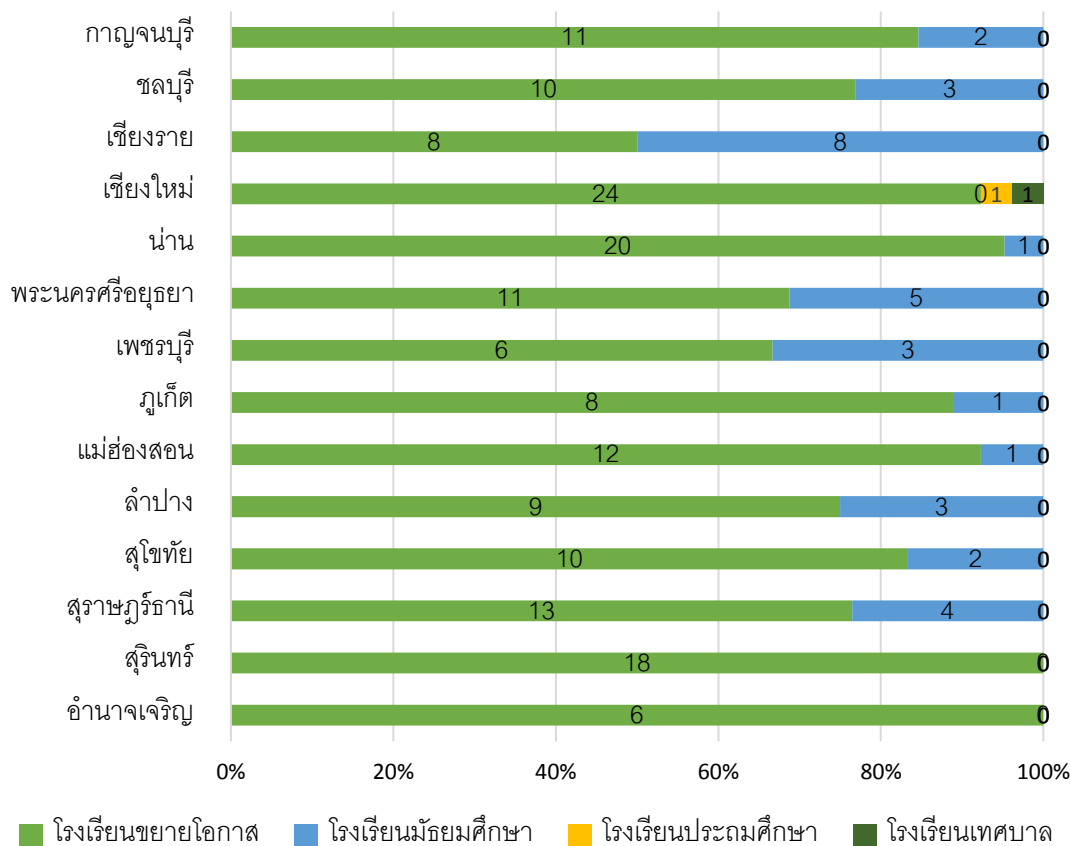
การพิจารณาแยกรายจังหวัด พบรูปแบบประเภทของโรงเรียน 4 รูปแบบสำคัญ คือ 1) มีโรงเรียนขยายโอกาสมากกว่าโรงเรียนประเภทอื่นๆ จำนวน 7 จังหวัด คือ กาญจนบุรี ชลบุรี น่าน พระนครศรีอยุธยา เพชรบุรี แม่ฮ่องสอน และสุราษฎร์ธานี 2) มีเฉพาะโรงเรียนขยายโอกาสเท่านั้น จำนวน 3 จังหวัด คือ สุโขทัย สุรินทร์ และอำนาจเจริญ 3) มีสัดส่วนของ



โรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่ากัน เพียงจังหวัดเดียว คือ เชียงราย และ 4) มีโรงเรียน
ประถมศึกษาและโรงเรียนเทศบาลเข้าร่วมโครงการเพียงจังหวัดเดียว คือ เชียงใหม่

ตารางแสดงจำนวนของประเภทของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการจำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	ประเภทของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ				รวม
	โรงเรียนขยายโอกาส	โรงเรียนมัธยมศึกษา	โรงเรียนประถมศึกษา	โรงเรียนเทศบาล	
กาญจนบุรี	11	2	0	0	13
ชลบุรี	10	3	0	0	13
เชียงราย	8	8	0	0	16
เชียงใหม่	24	0	1	1	26
น่าน	20	1	0	0	21
พระนครศรีอยุธยา	11	5	0	0	16
เพชรบุรี	6	3	0	0	9
ภูเก็ต	8	1	0	0	9
แม่ฮ่องสอน	12	1	0	0	13
ลำปาง	9	3	0	0	12
สุโขทัย	10	2	0	0	12
สุราษฎร์ธานี	13	4	0	0	17
สุรินทร์	18	0	0	0	18
อำนาจเจริญ	6	0	0	0	6
จำนวนทั้งสิ้น	166	33	1	1	201
ร้อยละ	82.6	16.4	0.5	0.5	100.0

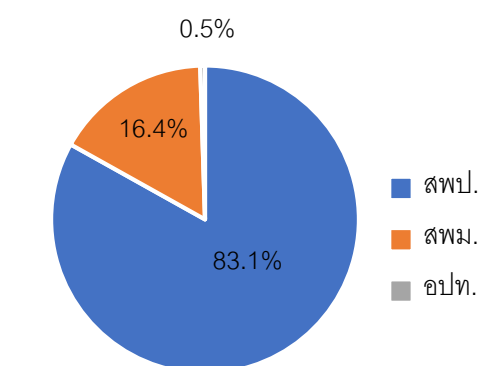


แผนภูมิแสดงสัดส่วนและร้อยละของประเภทโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการจำแนกตามจังหวัด

1.3 สังกัดของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

การวิเคราะห์ที่ภาพรวมของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า ส่วนใหญ่จะอยู่ภายใต้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) มากที่สุด (ร้อยละ 83.1) มีโรงเรียนบางส่วนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) (ร้อยละ 16.4) และอยู่ภายใต้สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)

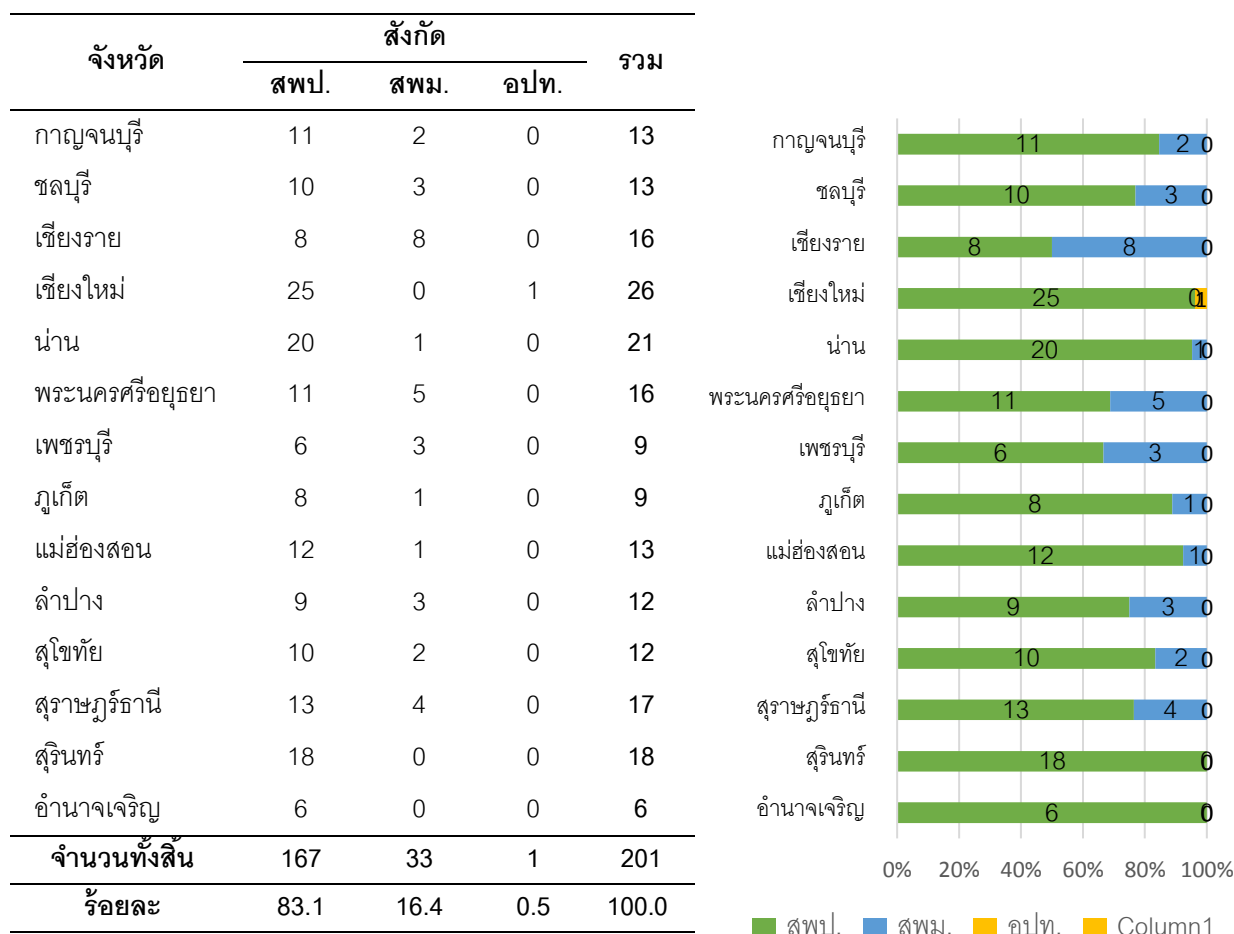
เมื่อพิจารณาแยกรายจังหวัด พบรูปแบบสังกัดของโรงเรียน 4 รูปแบบสำคัญ คือ



สังกัดของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

- 1) มีโรงเรียนภายใต้สังกัดสพป. มากกว่าสังกัดอื่นๆ จำนวน 7 จังหวัด คือ กาญจนบุรี ชลบุรี น่าน พระนครศรีอยุธยา เพชรบุรี แม่ฮ่องสอน และสุราษฎร์ธานี
- 2) มีเฉพาะโรงเรียนในสังกัดสพป. เท่านั้น จำนวน 3 จังหวัด คือ สุโขทัย สุรินทร์ และอำนาจเจริญ
- 3) มีสัดส่วนของโรงเรียนในสังกัด สพป.และสพม. เท่ากัน เพียงจังหวัดเดียว คือ เชียงราย
- 4) มีโรงเรียนในสังกัดอปท.เข้าร่วมโครงการเพียงจังหวัดเดียว คือ เชียงใหม่

ตารางแสดงจำนวนโรงเรียนที่อยู่ภายใต้สังกัดต่าง ๆ จำแนกตามจังหวัด



1.4 จำนวนนักเรียนในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

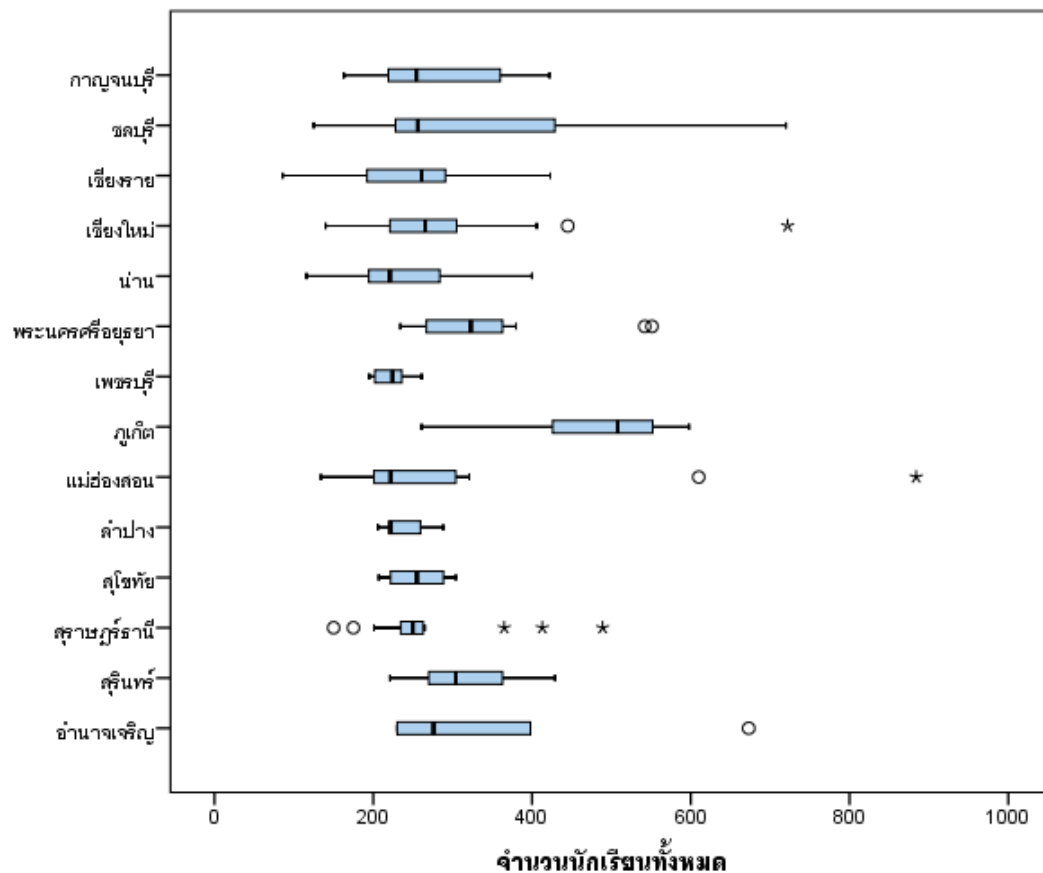
การวิเคราะห์ภาพรวมจำนวนนักเรียนจากโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 50,238 คน* โดยเฉลี่ยมีนักเรียนโรงเรียนละ 288 คน

เมื่อพิจารณาแยกรายจังหวัด มีรายละเอียด 2 ประเด็น คือ 1) จำนวนนักเรียนรวมทุกโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ จังหวัดที่มีนักเรียนทั้งโครงการมากที่สุด คือ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 7,481 คน รองลงมา คือ จังหวัดสุรินทร์ จำนวน 5,681 คน ในขณะที่จังหวัดสุโขทัยมีนักเรียนรวมทั้งโครงการน้อยที่สุด จำนวน 1,021 คน 2) จังหวัดที่มีจำนวนนักเรียนในโรงเรียนจำนวนมากที่สุดคือ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 844 คน ในขณะที่จังหวัดที่มีจำนวนนักเรียนในโรงเรียนน้อยที่สุดคือ จังหวัดเชียงราย จำนวน 86 คน

ตารางแสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของนักเรียนในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ จำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	จำนวนนักเรียน				
	รวมทั้งหมด	เฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	น้อยที่สุด	มากที่สุด
กาญจนบุรี	2,783	278	89.68	163	422
ชลบุรี	4,133	318	158.07	125	720
เชียงราย	3,914	245	84.81	86	423
เชียงใหม่	7,481	288	109.79	140	722
น่าน	4,659	245	84.57	116	400
พระนครศรีอยุธยา	4,473	344	101.22	234	551
เพชรบุรี	2,012	224	23.10	195	261
ภูเก็ต	2,345	469	132.44	261	598
แม่ฮ่องสอน	3,949	304	211.54	134	884
ลำปาง	1,675	239	31.17	206	288
สุโขทัย	1,021	255	42.24	207	304
สุราษฎร์ธานี	4,029	269	88.97	150	489
สุรินทร์	5,681	316	62.88	221	429
อำนาจเจริญ	2,083	347	171.15	230	673
รวม	50,238	288	116.90		

*วิเคราะห์ข้อมูลจาก 174 โรงเรียน (ร้อยละ 86.57 ของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด)



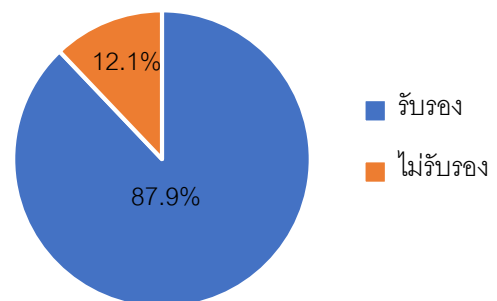
แผนภาพ box plot แสดงจำนวนนักเรียนทั้งหมดในโรงเรียนในแต่ละจังหวัดที่เข้าร่วมโครงการ

1.5 ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

การวิเคราะห์ที่ภาพรวมโครงการ sQip พบว่า โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่ได้รับการรับรองคุณภาพจาก สมศ. (ร้อยละ 87.9)

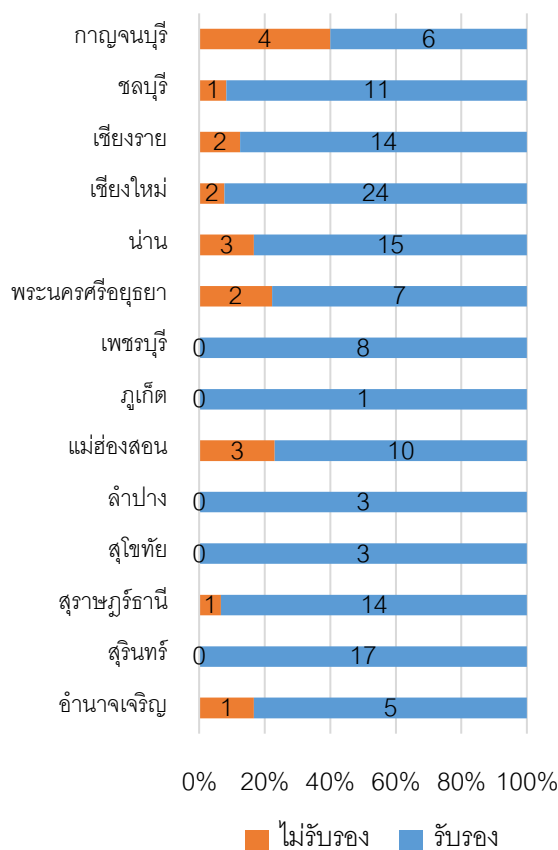
เมื่อพิจารณาแยกรายจังหวัด พบว่า มีจังหวัดที่โรงเรียนผ่านการรับรองคุณภาพจากสมศ. ทั้งหมด 5 จังหวัด คือ เพชรบุรี ภูเก็ต ลำปาง สุโขทัย และสุรินทร์ และจังหวัดส่วนใหญ่มีสัดส่วนของโรงเรียนที่ได้รับการรับรองคุณภาพจาก สมศ. มากกว่าโรงเรียนที่ไม่ได้รับการรับรอง

ผลการประเมินของ สมศ.



ตารางแสดงจำนวนโรงเรียนตามผลการประเมินคุณภาพโรงเรียนของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	ผลการประเมินของสมศ.		รวม
	ไม่รับรอง	รับรอง	
กาญจนบุรี	4	6	10
ชลบุรี	1	11	12
เชียงราย	2	14	16
เชียงใหม่	2	24	26
น่าน	3	15	18
พระนครศรีอยุธยา	2	7	9
เพชรบุรี	0	8	8
ภูเก็ต	0	1	1
แม่ฮ่องสอน	3	10	13
ลำปาง	0	3	3
สุโขทัย	0	3	3
สุราษฎร์ธานี	1	14	15
สุรินทร์	0	17	17
อำนาจเจริญ	1	5	6
รวม	19	138	157
ร้อยละ	12.1	87.9	100.0



1.6 ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET)

โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip มีผลการทดสอบระดับชาติในภาพรวมโดยเฉลี่ย แบ่งเป็นระดับประถมศึกษาปีที่ 6 เฉลี่ยเท่ากับ 41.02 มัธยมศึกษาปีที่ 3 เฉลี่ยเท่ากับ 35.78 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 เฉลี่ยเท่ากับ 31.64

เมื่อพิจารณาเป็นรายจังหวัด พบว่า ในระดับประถมศึกษาปีที่ 6 จังหวัดที่โรงเรียนมีค่าเฉลี่ยคะแนน O-NET สูงที่สุดคือ จังหวัดสุโขทัย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 45.96 และรองลงมา คือ จังหวัดเพชรบุรีที่มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันเท่ากับ 45.92 ส่วนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จังหวัดที่โรงเรียนมีค่าเฉลี่ยคะแนน O-NET สูงที่สุด

คือ จังหวัดสุโขทัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 38.29 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จังหวัดที่โรงเรียนมีค่าเฉลี่ยคะแนน O-NET สูงที่สุดคือ จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 38.50

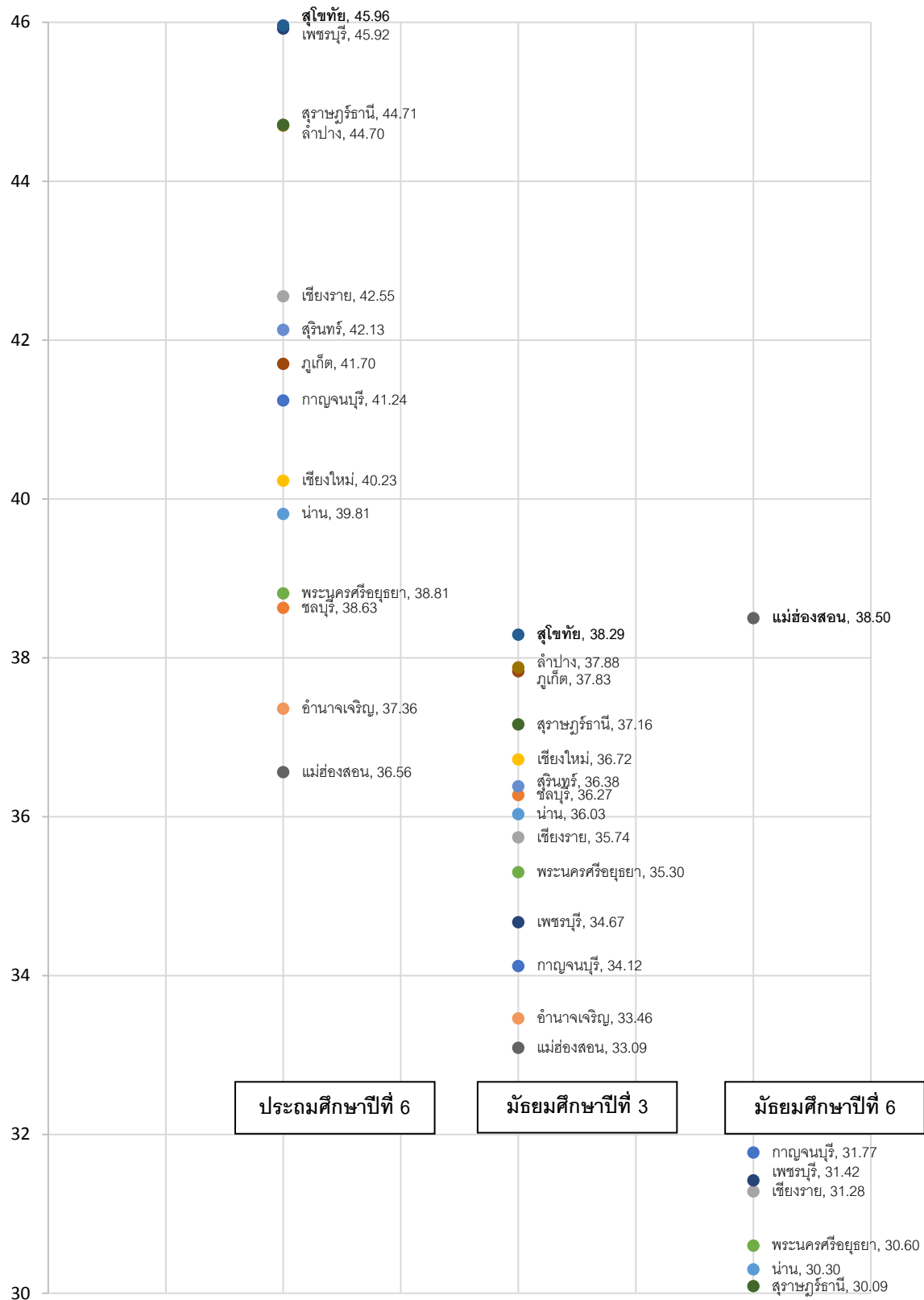
ตารางแสดงคะแนนเฉลี่ยผลการสอบระดับชาติ O-NET จำแนกเป็นรายจังหวัด

จังหวัด	O-NET ป.6*				O-NET ม.3*				O-NET ม.6*			
	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max
กาญจนบุรี	41.24	10.31	30.43	60.72	34.12	3.55	29.46	41.45	31.77	3.75	27.44	33.94
ชลบุรี	38.63	-	38.63	38.63	36.27	-	36.27	36.27	-	-	-	-
เชียงราย	42.55	3.41	38.32	47.32	35.74	5.72	17.50	42.84	31.28	3.31	27.40	35.87
เชียงใหม่	40.23	6.28	29.00	52.00	36.72	5.39	29.00	50.00	-	-	-	-
น่าน	39.81	6.44	28.54	52.52	36.03	5.09	29.76	47.76	30.30	-	30.30	30.30
พระนครศรีอยุธยา	38.81	2.86	35.15	42.90	35.30	4.27	31.55	44.05	30.60	3.65	28.16	34.80
เพชรบุรี	45.92	6.34	37.02	54.86	34.67	1.98	32.43	37.86	31.42	3.47	27.55	34.27
ภูเก็ต	41.70	-	41.70	41.70	37.83	-	37.83	37.83	-	-	-	-
แม่ฮ่องสอน	36.56	5.08	30.00	47.00	33.09	3.81	28.00	40.00	38.50	2.12	37.00	40.00
ลำปาง	44.70	6.34	37.76	50.19	37.88	2.53	35.46	40.51	-	-	-	-
สุโขทัย	45.96	0.56	45.56	46.35	38.29	1.03	37.56	39.01	-	-	-	-
สุราษฎร์ธานี	44.71	5.76	34.16	56.88	37.16	3.46	31.64	44.67	30.09	0.32	29.72	30.48
สุรินทร์	42.13	4.96	33.89	50.08	36.38	4.04	31.73	46.33	-	-	-	-
อำนาจเจริญ	37.36	4.87	31.00	44.65	33.46	1.63	31.46	36.11	-	-	-	-
รวม	41.02	6.13	28.54	60.72	35.78	4.41	17.50	50.00	31.64	3.43	27.40	40.00

*O-NET ป.6 วิเคราะห์ข้อมูลจาก 121 โรงเรียน

*O-NET ม.3 วิเคราะห์ข้อมูลจาก 143 โรงเรียน

*O-NET ม.6 วิเคราะห์ข้อมูลจาก 24 โรงเรียน

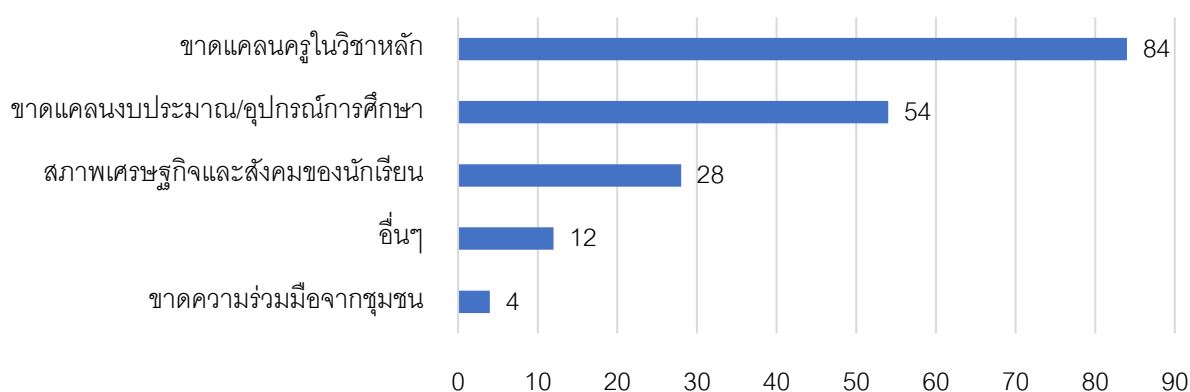


แผนภาพการกระจายคะแนนเฉลี่ยรวม O-NET ของแต่ละจังหวัดที่เข้าร่วมโครงการ sQip

1.7 ปัญหาสำคัญที่ต้องการการแก้ไขที่สุดของโรงเรียน

การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาสำคัญที่โรงเรียนต้องการการแก้ไขมากที่สุดในภาพรวม พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ต้องการการแก้ไขเรื่องขาดแคลนครูในวิชาหลักมากที่สุด จำนวน 84 โรงเรียน รองลงมาต้องการแก้ไขปัญหาเรื่องการขาดแคลนงบประมาณและอุปกรณ์การศึกษา จำนวน 54 โรงเรียน ในขณะที่โรงเรียนต้องการการแก้ไขปัญหาด้านขาดความร่วมมือจากชุมชนน้อยที่สุด จำนวน 4 โรงเรียน

ปัญหาอื่น ๆ ที่โรงเรียนระบุนำ จำนวน 12 โรงเรียน อาทิ ศักยภาพของครู ครูย้ายบ่อย จำนวนผู้เรียนลดลง ความแตกต่างด้านสัญชาติ/วัฒนธรรมของผู้เรียน เช่น นักเรียนชนเผ่า มาตรฐานการจัดการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำ ปัญหายาเสพติดและผู้ปกครองไม่ให้ความสำคัญกับการเรียน



*หมายเหตุ วิเคราะห์จากข้อมูลรวม 136 โรงเรียน

แผนภาพแสดงปัญหาสำคัญที่โรงเรียนต้องการการแก้ไขที่สุด

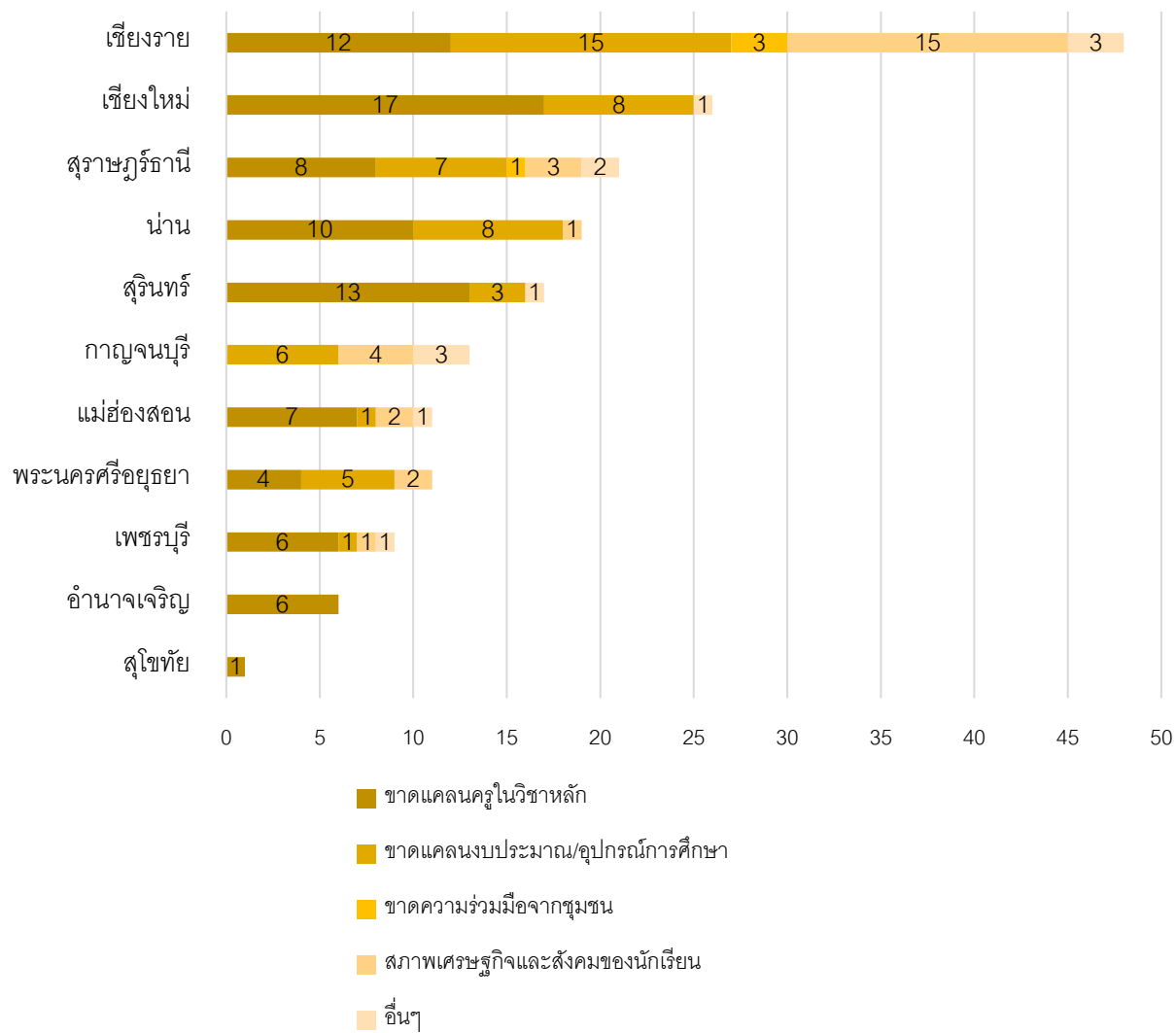
เมื่อพิจารณาปัญหาสำคัญที่โรงเรียนต้องการการแก้ไขมากที่สุดเป็นรายจังหวัด พบว่า

- 1) จังหวัดเชียงรายเป็นจังหวัดที่ระบุว่ามีความสำคัญที่โรงเรียนต้องการการแก้ไขมากที่สุด และมีปัญหาด้านขาดแคลนงบประมาณ/อุปกรณ์การศึกษาและสภาพเศรษฐกิจและสังคมของนักเรียนมากที่สุด และมีปัญหาอื่น ๆ ที่ระบุ คือ ผู้เรียนมีจำนวนลดลงและศักยภาพของครูผู้สอน
- 2) จังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาเป็นอันดับที่สอง โดยปัญหาที่มีมากที่สุด คือ การขาดแคลนครูในวิชาหลัก
- 3) จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดน่าน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดสุโขทัย มีปัญหาหลักในด้านการขาดแคลนครูในวิชาหลัก และขาดแคลนงบประมาณ/อุปกรณ์การศึกษา
- 4) จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีปัญหาหลักในด้านการขาดแคลนครูในวิชาหลัก และ

5) จังหวัดกาญจนบุรี ปัญหาหลักใกล้เคียงกันสามด้าน คือ การขาดแคลนงบประมาณ/อุปกรณ์ การศึกษา สภาพเศรษฐกิจและสังคมของนักเรียน และอื่นๆ โดยระบุว่ามีปัญหาเรื่องความแตกต่างด้าน สัญชาติ/วัฒนธรรม เช่น นักเรียนชนเผ่า ครูย้ายบ่อย และเรื่องยาเสพติด/ผู้ปกครองไม่ให้ความสำคัญ

ตารางแสดงปัญหาสำคัญที่โรงเรียนต้องการการแก้ไขที่สุดจำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	ขาดแคลน ครูในวิชา หลัก	ขาดแคลน งบประมาณ/ อุปกรณ์ การศึกษา	ขาดความ ร่วมมือจาก ชุมชน	สภาพ เศรษฐกิจและ สังคมของ นักเรียน	อื่นๆ	รวม
กาญจนบุรี	0	6	0	4	3	13
ชลบุรี	-	-	-	-	-	-
เชียงราย	12	15	3	15	3	48
เชียงใหม่	17	8	0	0	1	26
น่าน	10	8	0	1	0	19
พระนครศรีอยุธยา	4	5	0	2	0	11
เพชรบุรี	6	1	0	1	1	9
ภูเก็ต	-	-	-	-	-	-
แม่ฮ่องสอน	7	1	0	2	1	11
ลำปาง	-	-	-	-	-	-
สุโขทัย	1	0	0	0	0	1
สุราษฎร์ธานี	8	7	1	3	2	21
สุรินทร์	13	3	0	0	1	17
อำนาจเจริญ	6	0	0	0	0	6
รวม	84	54	4	28	12	182



แผนภาพแสดงปัญหาสำคัญที่โรงเรียนต้องการการแก้ไขที่สุดจำแนกตามจังหวัด

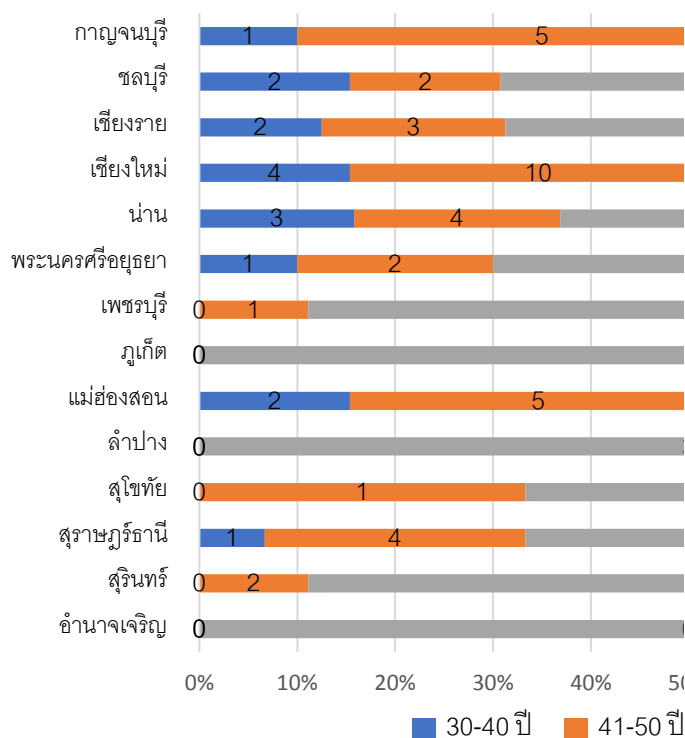
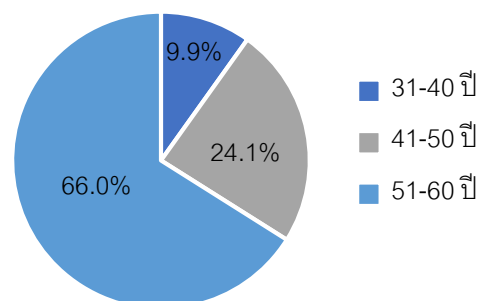
2. ข้อมูลผู้อำนวยการและบุคลากรในโรงเรียน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในส่วนที่สองเป็นเรื่องรายละเอียดของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip โดยที่ 1) **ผู้อำนวยการโรงเรียน** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน จำนวนปีที่อยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน และความตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน รวมถึงวิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และ 2) **บุคลากรในโรงเรียน** เป็นการวิเคราะห์จำนวนครูและบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน จำนวนครูที่จะเกษียณอายุราชการในช่วง 3 ปี และครูบรรจุใหม่ในช่วง 3 ปี โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ที่เป็นภาพรวมและรายจังหวัดเช่นเดียวกับส่วนแรก

2.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน

1) **อายุ*** การวิเคราะห์ภาพรวมผู้อำนวยการโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip โดยเฉลี่ยอายุ 51 ปี โดยมีผู้อำนวยการที่อายุน้อยที่สุดคือ 33 ปี อายุมากที่สุด คือ 60 ปี และผู้อำนวยการส่วนใหญ่มีอายุ 51-60 ปี ร้อยละ 66.0 รองลงมาคือ 41-50 ปี ร้อยละ 24.1 และมีกลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนอายุ 30-40 ปี น้อยที่สุด ร้อยละ 9.9

อายุของผู้อำนวยการโรงเรียน



การพิจารณาอายุของผู้อำนวยการแยกตาม**รายจังหวัด** พบว่า จังหวัดที่มีผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยอายุสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วประเทศ ได้แก่ เชียงราย ลำปาง พระนครศรีอยุธยา เพชรบุรี ภูเก็ต สุโขทัย สุราษฎร์ธานี สุรินทร์ และอำนาจเจริญ กลุ่มที่อายุน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ กาญจนบุรี ชลบุรี เชียงใหม่ น่าน และแม่ฮ่องสอน

การวิเคราะห์ช่วงอายุของผู้อำนวยการโรงเรียนตาม**รายจังหวัด** พบว่า ส่วนใหญ่จะมีผู้อำนวยการครบทั้ง 3 ช่วงอายุ และพบประเด็นที่น่าสนใจ ได้แก่ 1) จังหวัดกาญจนบุรี เป็นจังหวัดที่มีผู้อำนวยการส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี 2) จังหวัดอำนาจเจริญ ลำปาง และภูเก็ต เป็นจังหวัดที่มีเฉพาะผู้อำนวยการอายุ 51-60 ปี และ 3) จังหวัดที่มีเฉพาะผู้อำนวยการอายุ 41-50 ปี และ 51-60 ปี มี 3 จังหวัด คือ สุรินทร์ สุโขทัย และเพชรบุรี

ตารางแสดงช่วงอายุของผู้อำนวยการโรงเรียนจำแนกตามจังหวัด

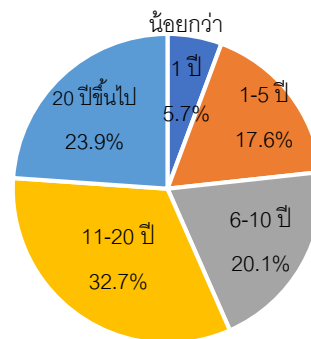
จังหวัด	M	SD	Min	Max	ช่วงอายุของผู้อำนวยการโรงเรียน						รวม
					30-40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		
					จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
กาญจนบุรี	48.4	6.1	38	56	1	10.0	5	50.0	4	40.0	10
ชลบุรี	51.1	7.8	37	60	2	15.4	2	15.4	9	69.2	13
เชียงราย	52.0	6.5	38	60	2	12.5	3	18.8	11	68.8	16
เชียงใหม่	49.6	7.8	33	59	4	15.4	10	38.5	12	46.2	26
น่าน	50.7	7.6	35	59	3	15.8	4	21.1	12	63.2	19
พระนครศรีอยุธยา	52.7	8.2	34	59	1	10.0	2	20.0	7	70.0	10
เพชรบุรี	53.8	5.0	42	60	0	0.0	1	11.1	8	88.9	9
ภูเก็ต	54.0	-	54	54	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1
แม่ฮ่องสอน	49.2	6.4	40	57	2	15.4	5	38.5	6	46.2	13
ลำปาง	55.0	2.7	53	58	0	0.0	0	0.0	3	100.0	3
สุโขทัย	52.3	2.5	50	55	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3
สุราษฎร์ธานี	52.3	6.3	40	59	1	6.7	4	26.7	10	66.7	15
สุรินทร์	55.4	3.5	45	59	0	0.0	2	11.1	16	88.9	18
อำนาจเจริญ	53.7	1.8	51	56	0	0.0	0	0.0	6	100.0	6
รวม	51.6	6.6	33	60	16	9.9	39	24.1	107	66.0	162

*วิเคราะห์ข้อมูลจากจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 162 คน

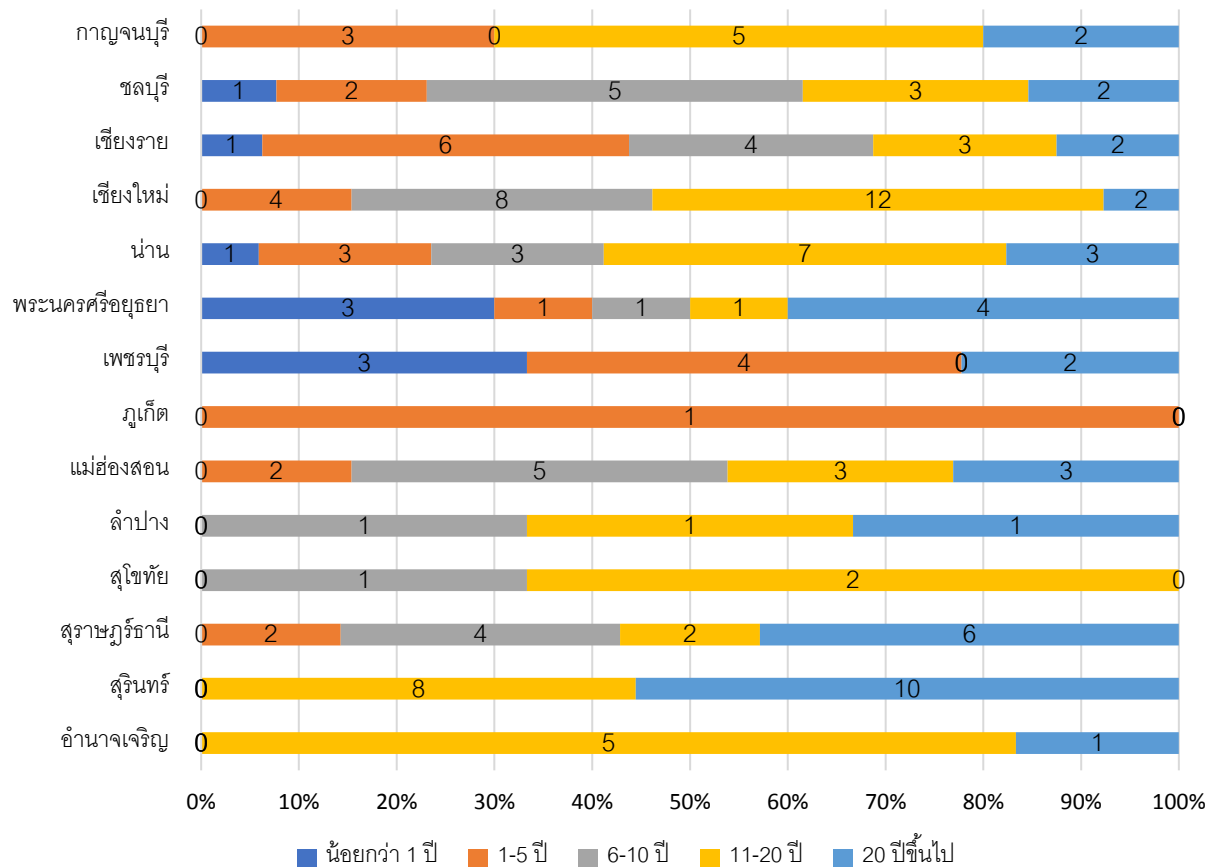
2) ประสบการณ์การทำงาน*

การวิเคราะห์ภาพรวมผู้อำนวยการโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ sQip โดยเฉลี่ยมีประสบการณ์การทำงาน 13 ปี 10 เดือน โดยมีผู้อำนวยการที่มีประสบการณ์น้อยที่สุดคือ 2 เดือน และประสบการณ์มากที่สุด คือ 37 ปี

ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์อยู่ในช่วง 11-20 ปี ร้อยละ 32.7 รองลงมาคือ 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 23.9 และมีผู้อำนวยการโรงเรียนมีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี น้อยที่สุด ร้อยละ 5.7



ประสบการณ์ทำงานของผู้อำนวยการ



การพิจารณาประสบการณ์ของผู้อำนวยการแยกตามรายจังหวัด พบรูปแบบของประสบการณ์ที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก ดังนี้

- 1) จังหวัดภูเก็ต ผู้อำนวยการมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยที่สุด เท่ากับ 1 ปี
- 2) จังหวัดสุรินทร์ และอำนาจเจริญ มีสัดส่วนผู้อำนวยการมีประสบการณ์ในการทำงานในช่วง 11-20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป มากกว่าจังหวัดอื่นๆ
- 3) จังหวัดเพชรบุรี พระนครศรีอยุธยา น่าน เชียงราย และชลบุรี มีผู้อำนวยการมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี
- 4) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา น่าน เชียงราย ชลบุรี มีสัดส่วนผู้อำนวยการที่มีประสบการณ์ที่หลากหลายกันครบทุกช่วง ตั้งแต่ประสบการณ์น้อยคนถึงประสบการณ์มาก

ตารางแสดงช่วงประสบการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนจำแนกตามจังหวัด

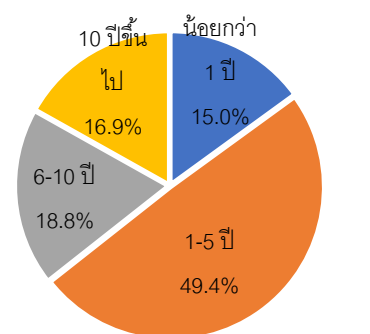
จังหวัด	ช่วงประสบการณ์การทำงานของผู้อำนวยการ													
	M	SD	Min	Max	น้อยกว่า 1 ปี		1-5 ปี		6-10 ปี		11-20 ปี		20 ปีขึ้นไป	
					จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กาญจนบุรี	13.0	8.5	1.0	26	0	0.0	3	30.0	0	0.0	5	50.0	2	20.0
ชลบุรี	10.7	8.4	0.2	30	1	7.7	2	15.4	5	38.5	3	23.1	2	15.4
เชียงราย	9.2	9.0	0.3	28	1	6.3	6	37.5	4	25.0	3	18.8	2	12.5
เชียงใหม่	13.2	8.0	2.0	31	0	0.0	4	15.4	8	30.8	12	46.2	2	7.7
น่าน	13.4	9.6	0.2	37	1	5.9	3	17.6	3	17.6	7	41.2	3	17.6
พระนครศรีอยุธยา	14.3	13.9	0.1	34	3	30.0	1	10.0	1	10.0	1	10.0	4	40.0
เพชรบุรี	7.9	11.3	0.2	28	3	33.3	4	44.4	0	0.0	0	0.0	2	22.2
ภูเก็ต	1.0	-	1.0	1	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
แม่ฮ่องสอน	13.7	9.4	3.0	31	0	0.0	2	15.4	5	38.5	3	23.1	3	23.1
ลำปาง	17.7	12.0	6.0	30	0	0.0	0	0.0	1	33.3	1	33.3	1	33.3
สุโขทัย	12.7	3.1	10.0	16	0	0.0	0	0.0	1	33.3	2	66.7	0	0.0
สุราษฎร์ธานี	16.6	10.4	2.0	30	0	0.0	2	14.3	4	28.6	2	14.3	6	42.9
สุรินทร์	21.8	7.2	11.0	30	0	0.0	0	0.0	0	0.0	8	44.4	10	55.6
อำนาจเจริญ	18.7	5.1	14.0	28	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	83.3	1	16.7
รวม	13.9	9.6	0.1	37	9	5.7	28	17.6	32	20.1	52	32.7	38	23.9

*วิเคราะห์ข้อมูลจากจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 159 คน

3) จำนวนปีที่อยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน*

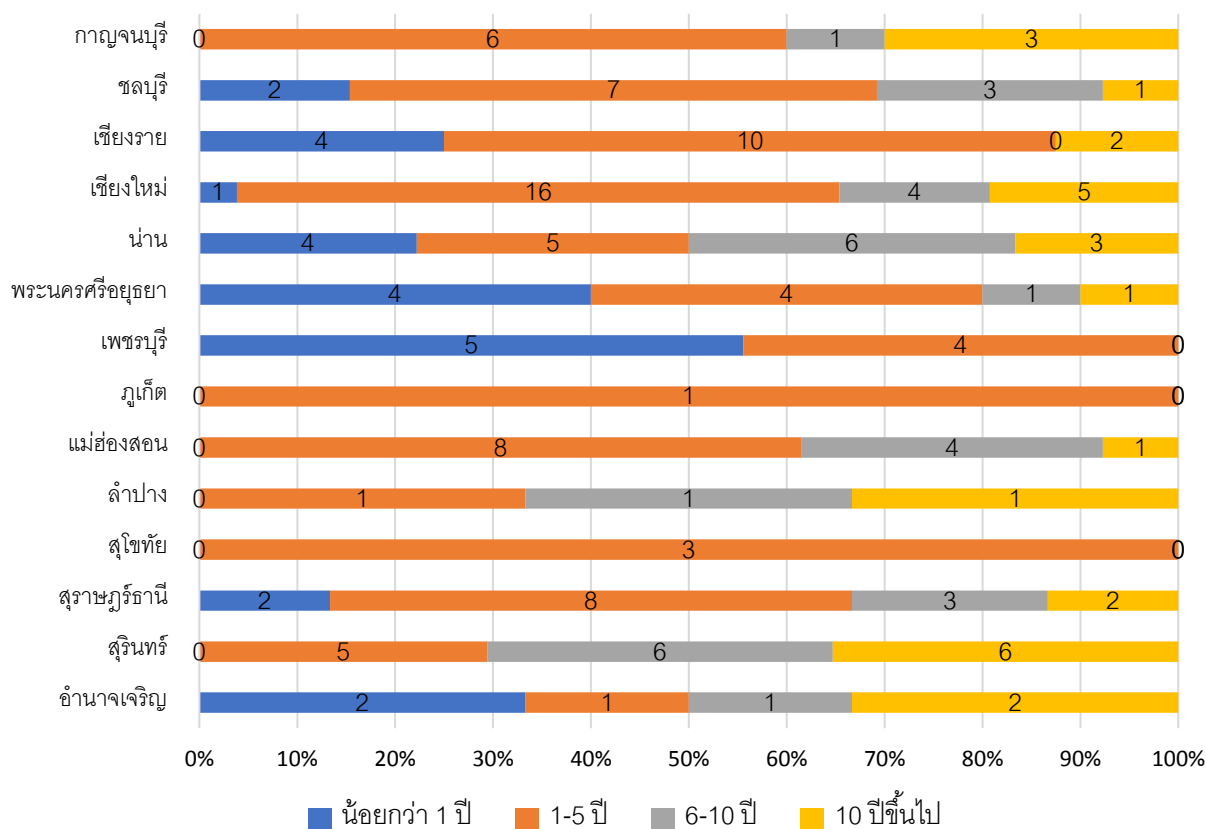
การวิเคราะห์ภาพรวมผู้อำนวยการโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ sQip รวมระยะเวลาทำงานอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันโดยเฉลี่ย 5 ปี 4 เดือน โดยมีผู้อำนวยการที่ทำงานที่โรงเรียนปัจจุบันนานที่สุดถึง 34 ปี ส่วนที่ระยะเวลาสั้นที่สุดคือ 2 เดือน

ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่จะทำงานอยู่โรงเรียนปัจจุบันเป็นระยะ 1-5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 49.4 รองลงมาเป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน



จำนวนปีที่อยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน

การพิจารณาจำนวนปีที่อยู่ในโรงเรียนปัจจุบันของผู้อำนวยการแยกตามรายจังหวัด พบว่า จังหวัดสุรินทร์เป็นจังหวัดที่มีค่าเฉลี่ยการอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันของผู้อำนวยการนานที่สุด คือ 8 ปี 11 เดือน ในขณะที่จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่ผู้อำนวยการมีค่าเฉลี่ยปีที่อยู่ในโรงเรียนปัจจุบันน้อยที่สุด คือ 1 ปี



ตารางแสดงจำนวนปีที่อยู่ในโรงเรียนปัจจุบันของผู้อำนวยการโรงเรียนจำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	M	SD	Min	Max	จำนวนปีที่อยู่โรงเรียนปัจจุบัน							
					น้อยกว่า 1 ปี		1-5 ปี		6-10 ปี		10 ปีขึ้นไป	
					จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กาญจนบุรี	5.7	4.9	1.0	13	0	0.0	6	60.0	1	10.0	3	30.0
ชลบุรี	3.8	3.9	0.2	11	2	15.4	7	53.8	3	23.1	1	7.7
เชียงราย	3.3	4.2	0.1	14	4	25.0	10	62.5	0	0.0	2	12.5
เชียงใหม่	5.8	6.0	0.1	25	1	3.8	16	61.5	4	15.4	5	19.2
น่าน	5.9	4.9	0.2	16	4	22.2	5	27.8	6	33.3	3	16.7
พระนครศรีอยุธยา	4.0	5.6	0.1	18	4	40.0	4	40.0	1	10.0	1	10.0
เพชรบุรี	1.2	1.6	0.2	5	5	55.6	4	44.4	0	0.0	0	0.0
ภูเก็ต	1.0	-	1.0	1	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
แม่ฮ่องสอน	6.0	4.9	2.0	21	0	0.0	8	61.5	4	30.8	1	7.7
ลำปาง	8.0	5.3	2.0	12	0	0.0	1	33.3	1	33.3	1	33.3
สุโขทัย	2.0	1.0	1.0	3	0	0.0	3	100.0	0	0.0	0	0.0
สุราษฎร์ธานี	6.0	8.4	0.2	34	2	13.3	8	53.3	3	20.0	2	13.3
สุรินทร์	8.9	4.3	2.0	17	0	0.0	5	29.4	6	35.3	6	35.3
อำนาจเจริญ	5.6	5.1	0.2	12	2	33.3	1	16.7	1	16.7	2	33.3
รวม	5.33	5.39	0.1	34.00	24	15.0	79	49.4	30	18.8	27	16.9

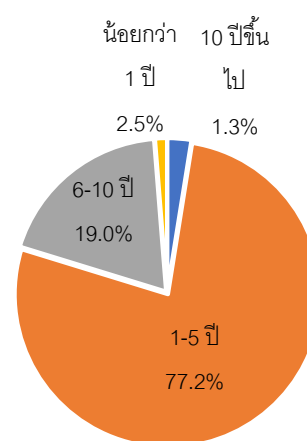
*วิเคราะห์ข้อมูลจากจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 160 คน

4) ความตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน

การวิเคราะห์ภาพรวมจำนวนปีที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ sQip มีความตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันต่อไป โดยเฉลี่ย 4 ปี 3 เดือน โดยมีผู้อำนวยการที่ทำงานที่โรงเรียนปัจจุบันนานที่สุดถึง 34 ปี ส่วนที่ระยะเวลาสั้นที่สุดคือ 2 เดือน

ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่จะความตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันเป็นระยะ 1-5 ปี มากที่สุด ร้อยละ 77.2 รองลงมา คือ 6-10 ปี ร้อยละ 19

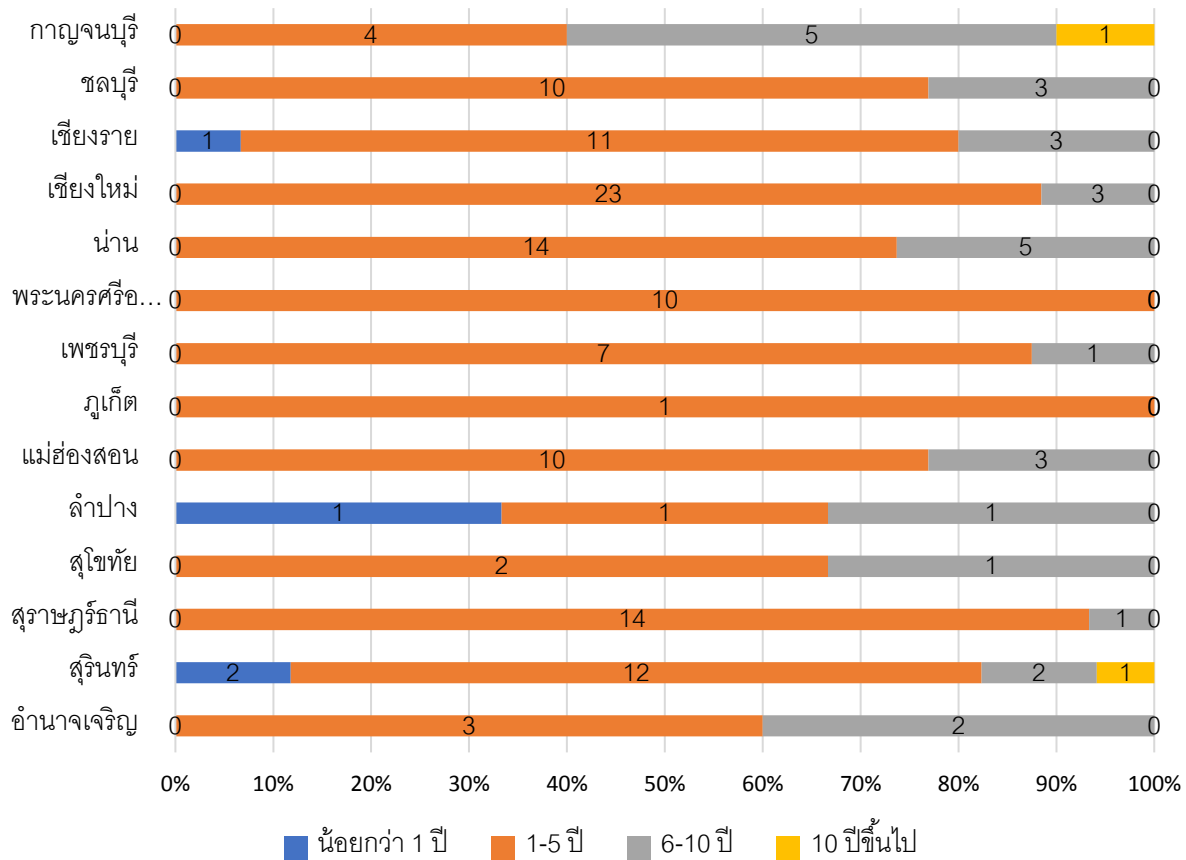
การพิจารณาความตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันของผู้อำนวยการแยกตามรายจังหวัด พบว่า จังหวัดกาญจนบุรีเป็นจังหวัดที่มีค่าเฉลี่ยการตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันของผู้อำนวยการนานที่สุด คือ 6 ปี 11 เดือน



ความตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน

ในขณะที่จังหวัดลำปางและเพชรบุรีเป็นจังหวัดที่ผู้อำนวยการมีค่าเฉลี่ยปีความตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันน้อยที่สุด คือ 2 ปี 8 เดือน

การวิเคราะห์สัดส่วนรายจังหวัดพบว่าจังหวัดส่วนใหญ่จะมีสัดส่วนการความตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันในช่วง 1-5 ปี มากที่สุด โดยจังหวัดที่มีผู้อำนวยการมีความตั้งใจที่จะอยู่โรงเรียนปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไป มี 2 จังหวัด คือ กาญจนบุรี และอำนาจเจริญ

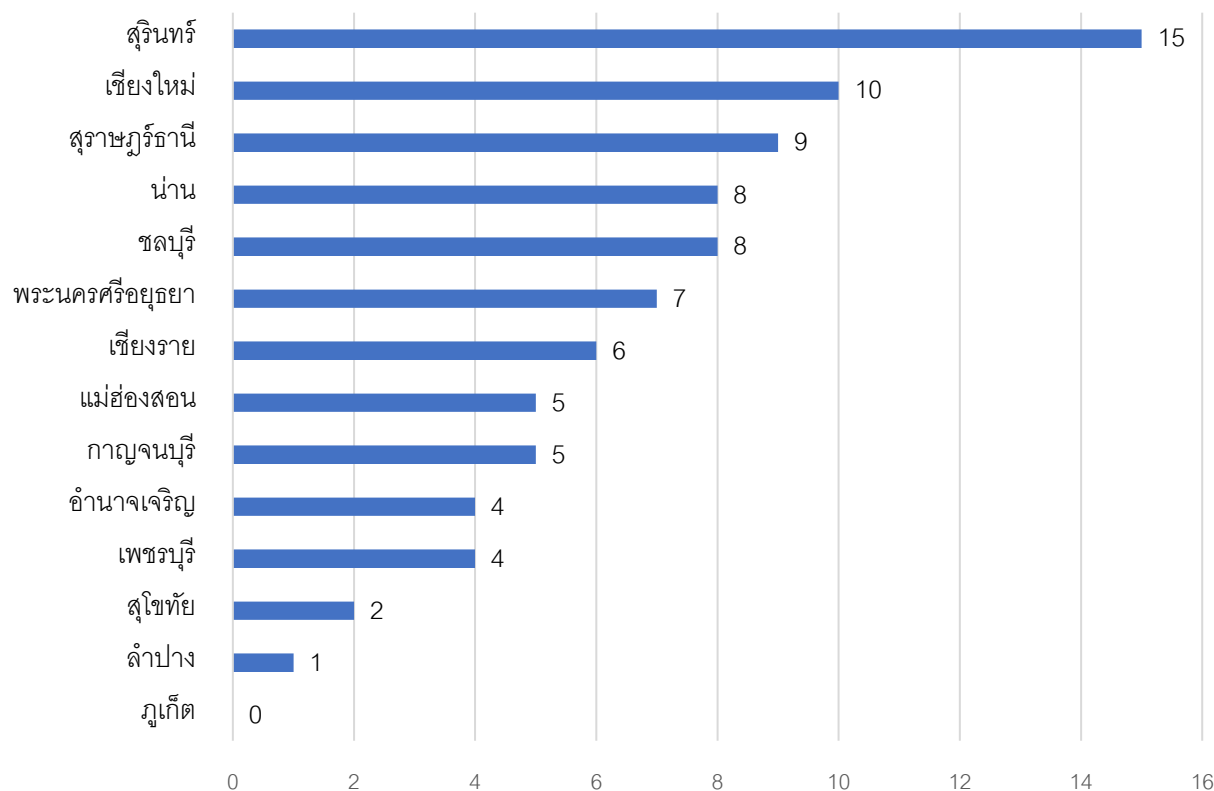


ตารางแสดงจำนวนปีความตั้งใจอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันของผู้อำนวยการโรงเรียนจำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	M	SD	Min	Max	ความตั้งใจที่จะอยู่โรงเรียนปัจจุบัน							
					น้อยกว่า 1 ปี		1-5 ปี		6-10 ปี		10 ปีขึ้นไป	
					จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กาญจนบุรี	6.9	3.3	4	15	0	0.0	4	40.0	5	50.0	1	10.0
ชลบุรี	3.9	2.1	1	8	0	0.0	10	76.9	3	23.1	0	0.0
เชียงราย	3.7	2.1	0	7	1	6.7	11	73.3	3	20.0	0	0.0
เชียงใหม่	4.1	1.9	1	10	0	0.0	23	88.5	3	11.5	0	0.0
น่าน	3.8	2.4	1	10	0	0.0	14	73.7	5	26.3	0	0.0
พระนครศรีอยุธยา	3.2	1.5	1	5	0	0.0	10	100.0	0	0.0	0	0.0
เพชรบุรี	2.8	1.6	1	6	0	0.0	7	87.5	1	12.5	0	0.0
ภูเก็ต	5.0	-	5	5	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
แม่ฮ่องสอน	5.1	2.4	3	10	0	0.0	10	76.9	3	23.1	0	0.0
ลำปาง	2.7	3.1	0	6	1	33.3	1	33.3	1	33.3	0	0.0
สุโขทัย	6.3	3.2	4	10	0	0.0	2	66.7	1	33.3	0	0.0
สุราษฎร์ธานี	4.1	2.0	1	10	0	0.0	14	93.3	1	6.7	0	0.0
สุรินทร์	4.1	3.7	0	15	2	11.8	12	70.6	2	11.8	1	5.9
อำนาจเจริญ	5.2	1.3	4	7	0	0.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0
รวม	4.2	2.5	0	15	4	2.5	122	77.2	30	19.0	2	1.3

*วิเคราะห์ข้อมูลจากจำนวนผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 158 คน

ความตั้งใจจะอยู่ต่อในโรงเรียนเดิมจนเกษียณอายุราชการของผู้อำนวยการในโรงเรียนปัจจุบัน
พบมากในผู้อำนวยการช่วงอายุ 51-60 ปี มากที่สุด จำนวน 79 คน รองลงมาคือ ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 5 คน โดยที่ไม่พบผู้อำนวยการช่วงอายุ 30-40 ปี มีความตั้งใจจะอยู่ที่เดิมจนเกษียณอายุราชการ โดยที่จังหวัดที่ผู้อำนวยการจำนวนมากที่สุดมีความตั้งใจจะทำงานที่เดิมจนเกษียณอายุราชการ คือ จังหวัดสุรินทร์ รองลงมาคือ จังหวัดเชียงใหม่



แผนภาพแสดงความต้องการอยู่โรงเรียนเดิมจนเกษียณของผู้อำนวยการโรงเรียนจำแนกตามจังหวัด

5) วิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียน

วิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเด็นหลักที่สำคัญ คือ 1) ด้านการพัฒนาผู้เรียน 2) ด้านการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน 3) ด้านการพัฒนาสถานศึกษา และ 4) ด้านการพัฒนาบุคลากรครู การวิเคราะห์ใน **ภาพรวม** พบว่า ผู้อำนวยการมีวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาผู้เรียนมากที่สุด รองลงมา คือ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน

ตารางแสดงประเด็นวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการโรงเรียน

ประเด็นวิสัยทัศน์	จำนวนความคิดเห็น
1. ด้านการพัฒนาผู้เรียน	86
2. ด้านการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน	69
3. ด้านการพัฒนาสถานศึกษา	31
4. ด้านการพัฒนาบุคลากรครู	30

เมื่อพิจารณาเรียงลำดับความสำคัญวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการโดยแบ่งเป็นประเด็น พบว่า

1) ด้านการพัฒนาผู้เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ 3 อันดับแรก คือ อันดับที่ 1 การพัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม ความดี มีระเบียบวินัย อันดับที่ 2 การพัฒนาผู้เรียนด้านทักษะชีวิต ทักษะสังคม การใช้ชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การดำรงรักษาวัฒนธรรมความเป็นไทย และอันดับที่ 3 พัฒนาผู้เรียนด้านคุณภาพ ศักยภาพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในภาพรวม การใฝ่เรียนรู้

2) ด้านการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ 3 อันดับแรก คือ อันดับที่ 1 บริหารงานอย่างประสานความร่วมมือกับบุคลากรครูนักเรียน เน้นโรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งผลลัพธ์ที่จะเกิดกับครูและนักเรียนมากที่สุด อันดับที่ 2 บริหารงานอย่างมืออาชีพ มุ่งพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของงาน (รวมถึงกล่าวถึงการทำหน้าที่อย่างเต็มที่) และอันดับที่ 3 บริหารงานด้วยหลักคุณธรรม ธรรมภิบาล ความพอเพียง เน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้

3) ด้านการพัฒนาสถานศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ 3 อันดับแรก คือ อันดับที่ 1 การพัฒนาสถานศึกษาในด้านคุณภาพและมาตรฐานสถานศึกษา อันดับที่ 2 การพัฒนาสถานศึกษาให้น่าอยู่และมีความสุข และอันดับที่ 3 การพัฒนาสถานศึกษาในด้านของความเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน/สังคม

4) ด้านการพัฒนาบุคลากรครู ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน คือ การพัฒนาบุคลากรครูให้มีคุณภาพ มีความเป็นมืออาชีพ ทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมบูรณาการ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ตารางแสดงอันดับวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการโรงเรียนจำแนกตามประเด็นวิสัยทัศน์

ประเด็นวิสัยทัศน์	จำนวนความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ด้านการพัฒนาผู้เรียน		
● พัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม ความดี มีระเบียบวินัย	40	1
● พัฒนาผู้เรียนด้านทักษะชีวิต ทักษะสังคม การใช้ชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การดำรงรักษาวัฒนธรรมความเป็นไทย	38	2
● พัฒนาผู้เรียนด้านคุณภาพ ศักยภาพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในภาพรวม การใฝ่เรียนรู้	35	3
● พัฒนาผู้เรียนด้านการเรียน ความเป็นคนเก่ง ความเป็นเลิศทางวิชาการ	26	4
● การพัฒนาผู้เรียนด้านสุขภาวะ ความปลอดภัย และความสุข	14	5
● พัฒนาการจัดการศึกษาในภาพรวมที่มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน	11	6
● พัฒนาด้านวิชาชีพ การศึกษาต่อเนื่อง	10	7

ประเด็นวิสัยทัศน์	จำนวนความคิดเห็น	ลำดับที่
พัฒนาผู้เรียนด้านเทคโนโลยี หรือการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาผู้เรียน	10	8
พัฒนาผู้เรียนด้านโอกาส โดยเฉพาะผู้เรียนด้อยโอกาสในถิ่นทุรกันดารหรือยากจน	5	9
พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถด้านกีฬา	1	10
2. ด้านการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียน		
บริหารงานอย่างประสานความร่วมมือกับบุคลากรครูนักเรียน เน้นโรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งผลลัพธ์ที่จะเกิดกับครูและผู้เรียนมากที่สุด	33	1
บริหารงานอย่างมีอาชีพ มุ่งพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของงาน (รวมถึงกล่าวถึงการทำหน้าที่อย่างเต็มที่)	27	2
บริหารงานด้วยหลักคุณธรรม ธรรมาภิบาล ความพอเพียง เน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้	26	3
บริหารงานโดยอาศัยชุมชนเป็นฐาน การร่วมมือกับชุมชน	9	4
บริหารงานโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา ความทันสมัยตามนโยบายรัฐ	9	5
บริหารงานโดยให้ความสำคัญกับเครือข่ายและทีมงานทั้งภายในและภายนอก	8	6
3. ด้านการพัฒนาสถานศึกษา		
การพัฒนาสถานศึกษาในด้านคุณภาพและมาตรฐานสถานศึกษา	23	1
การพัฒนาสถานศึกษาให้น่าอยู่และมีความสุข	4	2
การพัฒนาสถานศึกษาในด้านของความเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน/สังคม	4	3
การพัฒนาสถานศึกษาด้านกายภาพให้เหมาะสม สะอาด ปลอดภัย	3	4
4. ด้านการพัฒนาบุคลากรครู		
การพัฒนาบุคลากรครูให้มีคุณภาพ มีความเป็นมืออาชีพ ทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมบูรณาการ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	30	1

2.2 บุคลากรในโรงเรียน

การวิเคราะห์บุคลากรในโรงเรียนจะประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ จำนวนครูและบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน จำนวนครูที่จะเกษียณอายุราชการในช่วง 3 ปี และจำนวนครูบรรจุใหม่ในช่วง 3 ปี

1) จำนวนครูและบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน

การวิเคราะห์ภาพรวมจำนวนครูและบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 3,510 คน* โดยเฉลี่ยมีบุคลากรโรงเรียนละ 21 คน โดยมีโรงเรียนที่มีบุคลากรน้อยที่สุด คือ 13 คนต่อโรงเรียน และมีบุคลากรมากที่สุด คือ 64 คนต่อโรงเรียน

เมื่อพิจารณาแยกรายจังหวัด โดยเฉลี่ยพบว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกับภาพรวมของประเทศ ยกเว้นจังหวัดสุโขทัยที่มีบุคลากรน้อยกว่าจังหวัดอื่น โดยเฉลี่ยมีครู 17 คนต่อโรงเรียน ในขณะที่จังหวัดภูเก็ตโดยเฉลี่ยมีครูเท่ากับ 41 คนต่อโรงเรียน

2) จำนวนครูที่จะเกษียณอายุราชการในช่วง 3 ปี

การวิเคราะห์ภาพรวมจำนวนครูในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip ที่จะเกษียณอายุราชการในช่วง 3 ปี รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 373 คน* โดยเฉลี่ยมีครูที่จะเกษียณโรงเรียนละ 3 คน โดยมีโรงเรียนที่มีจำนวนครูเกษียณสูงที่สุด คือ 10 คนต่อโรงเรียน เมื่อพิจารณาแยกรายจังหวัด โดยเฉลี่ยพบว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกับภาพรวมของประเทศ

3) จำนวนครูบรรจุใหม่ในช่วง 3 ปี

การวิเคราะห์ภาพรวมจำนวนครูที่จะบรรจุใหม่ในโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip ในช่วง 3 ปี รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 521 คน* โดยเฉลี่ยมีครูที่จะบรรจุใหม่โรงเรียนละ 4 คน โดยที่มีโรงเรียนที่ไม่มีครูบรรจุใหม่เลย และครูที่จะบรรจุใหม่สูงที่สุด จำนวน 20 คน

เมื่อพิจารณาแยกรายจังหวัด พบว่า จังหวัดภูเก็ตมีค่าเฉลี่ยของครูที่จะบรรจุใหม่สูงที่สุด เฉลี่ย 10 คนต่อโรงเรียน

ตารางแสดงการวิเคราะห์เกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนจำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	จำนวนครูและบุคลากร ทั้งหมดในโรงเรียน				จำนวนครูที่จะเกษียณ อายุราชการในช่วง 3 ปี				จำนวนครูบรรจุใหม่ ในช่วง 3 ปี			
	M	SD	Min	Max	M	SD	Min	Max	M	SD	Min	Max
กาญจนบุรี	20.7	3.6	16	28	3.5	1.0	2	5	6.3	5.9	1	15
ชลบุรี	23.0	7.6	15	38	2.1	0.9	1	3	6.1	4.7	2	19
เชียงราย	24.8	6.5	17	38	2.4	2.3	0	8	2.5	1.4	1	5
เชียงใหม่	20.9	7.7	13	55	3.3	2.2	1	7	4.3	3.8	1	14
น่าน	20.7	3.1	16	28	2.7	2.2	0	7	2.0	2.0	0	7
พระนครศรีอยุธยา	22.2	5.2	15	29	3.1	1.1	1	5	4.6	1.6	2	8
เพชรบุรี	20.1	3.3	15	26	4.0	1.9	1	7	2.1	1.7	1	5
ภูเก็ต	41.0	-	41	41	3.0	-	3	3	10.0	-	10	10
แม่ฮ่องสอน	24.0	12.7	17	64	1.0	-	1	1	6.0	4.9	1	20
ลำปาง	23.5	0.7	23	24	4.0	-	4	4	5.0	-	5	5
สุโขทัย	17.0	1.4	15	18	5.0	4.4	2	10	6.5	4.9	3	10
สุราษฎร์ธานี	21.2	5.6	14	34	3.8	1.7	1	6	3.5	1.8	1	7
สุรินทร์	21.1	3.2	16	25	3.4	2.2	1	8	3.1	2.5	1	10
อำนาจเจริญ	25.5	10.5	18	41	2.5	1.3	1	4	3.0	2.8	1	5
รวม	21.9	6.7	13	64	3.1	2.0	0	10	4.1	3.6	0	20

*วิเคราะห์ข้อมูลจำนวนครูและบุคลากรจากข้อมูลที่สมบูรณ์ จำนวน 160 โรงเรียน

*วิเคราะห์ข้อมูลจำนวนครูที่จะเกษียณอายุราชการในช่วง 3 ปี จากข้อมูลที่สมบูรณ์ จำนวน 119 โรงเรียน

*วิเคราะห์ข้อมูลจำนวนครูบรรจุใหม่ในช่วง 3 ปี จากข้อมูลที่สมบูรณ์ จำนวน 126 โรงเรียน

วิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการของแต่ละกลุ่มจังหวัด

1. จังหวัดกาญจนบุรี

1	ทำให้ดีที่สุด ทำในสิ่งที่ถูกต้อง
2	มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ผู้เรียนมีคุณธรรมนำความรู้ คู่เทคโนโลยี พัฒนาคู่ ผู้มีอาชีพ สร้างเครือข่ายทางการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีความสุขบนพื้นฐานของ ความพอเพียง
3	พัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง บริหารงานอย่างมืออาชีพ โดยใช้ชุมชน มีส่วนร่วม
4	พัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน
5	ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ นักเรียนมีวินัย โรงเรียนสะอาด ครูตั้งใจสอน เด็กตั้งใจเรียน
6	ปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
7	สร้างคนดีให้บ้านเมือง คือการพัฒนาที่ยั่งยืน
8	มองการณ์ บริหารให้เป็นไปในกระบวนการที่ดีเพื่อพัฒนาบุคลากรและภูมิทัศน์สถานศึกษา ให้มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
9	ภายใน 4 ปีจะพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้วางใจ
10	ปัญหาและอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (problem and obstacles are opportunities to learning and development)

2. จังหวัดชลบุรี

1	พัฒนาดน พัฒนาคณ พัฒนางาน โดยการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย
2	พัฒนานักเรียนสู่โรงเรียนคุณภาพชั้นนำ
3	มุ่งพัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม นำความรู้สู่สากล ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง บริหารงานอย่าง มืออาชีพ โดยใช้ชุมชนมีส่วนร่วม
4	มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ เกิดคุณธรรมน้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง
5	มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศวิชาการ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิต อย่างพอเพียง และบริหารงานอย่างมืออาชีพ
6	มุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความสุข

7	มุ่งมั่นในการทำงาน ร่วมประสานทุกฝ่ายใส่ใจคุณภาพครูและนักเรียน
8	มุ่งพัฒนา สร้างความก้าวหน้าให้หน่วยงานประสานทุกฝ่าย เป้าหมายเพื่อพัฒนาเด็กไทย
9	รอบรู้ สู้งาน จัดการดี มีคุณธรรม
10	พัฒนาคุณภาพและศักยภาพนักเรียนและครู ยกระดับมาตรฐานสถานศึกษาได้ สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นชุมชน
11	มุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพของชุมชนยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเคียงคู่ความเป็นไทย
12	มุ่งมั่นพัฒนาระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคุณธรรมล้ำเลิศ ประเสริฐความรู้ ส่งเสริมอาชีพ ประสานชุมชน สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น
13	มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีความรู้คู่คุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการ

3. จังหวัดเชียงราย

1	โรงเรียนดี มีคุณภาพ
2	พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
3	โรงเรียนใช้กระบวนการพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง เกิดกระบวนการทัศน์ที่ดีต่อการจัดการศึกษานำมาซึ่งการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับของสังคม
4	พัฒนาโรงเรียนให้น่าอยู่ พัฒนาครู รักศิษย์เหมือนลูก ปลูกฝังนักเรียนใฝ่เรียนรู้อย่างดี คุณธรรม สถานสัมพันธ์ชุมชน มุ่งสู่วิถีพอเพียง เพื่อคุณภาพชีวิตครอบครัวและชุมชน สังคม ที่ดีต่อไป
5	มุ่งมั่นพัฒนา ประสานทีมงาน ยึดหลักความถูกต้อง เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา
6	มุ่งพัฒนาครู นักเรียน ให้พัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนเองให้ก่อประโยชน์สูงสุด
7	คุณภาพนักเรียนอยู่ที่คุณครูและผู้บริหาร
8	ส่งเสริมครู-นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้พัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้
9	พัฒนาโรงเรียน ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ
10	มุ่งมั่นพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง รักท้องถิ่นและ พัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ ยอมรับของชุมชนท้องถิ่น
11	ร่วมกันพัฒนาโรงเรียน4.0โดยเป็นผู้บริหาร4.0พัฒนาครูให้เป็นครู4.0และพัฒนานักเรียนให้เป็น นักเรียน4.0

12	การจัดการทางการศึกษาที่มีความเท่าเทียมบนพื้นฐานของการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรมของ คนพื้นเมืองและชนเผ่า โดยให้ความสำคัญพร้อมทัดเทียมกับการศึกษาของคนในเมือง เพื่อให้ได้รับ การศึกษาที่มีคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการและด้านพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยมีเครือข่ายทางวิชาการ ที่เข้มแข็ง
13	มุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริม การใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นและสร้างความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ
14	รู้ตน รู้คน รู้งาน พัฒนาตน พัฒนาคณะ พัฒนางาน สร้างตน สร้างคน สร้างงาน
15	พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ เก่ง ดี มีสุข

4. จังหวัดเชียงใหม่

1	ทำโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนภายใต้แนวคิด นักเรียนทุกคนสามารถพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเอง ให้นักเรียนมีมาตรฐานและมีคุณภาพ
2	ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา, ประสานงาน-ประสานคน, มุ่งสู่คุณภาพนักเรียน"คุณภาพนำความรู้"
3	บริหารและจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านความรู้ความสามารถและทักษะการเรียนรู้แห่ง ศตวรรษที่ 21 มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คุณธรรมและจริยธรรม มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานความเป็นไทยและสากล พัฒนา สถานศึกษาให้เป็นแหล่งสังคมแห่งภูมิปัญญาการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมจากทุก ภาคส่วน
4	มุ่งพัฒนาผู้เรียนในทุกด้าน ยกย่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกชั้นอย่างต่อเนื่อง พัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา ให้มีจิตสำนึกในบทบาทหน้าที่ก้าวทันเทคโนโลยี ให้ชุมชนและองค์กรเอกชน และรัฐสนับสนุนพัฒนาการศึกษา เพื่อให้การศึกษาบวรตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายมาตรฐาน
5	มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา เสริมสร้างทักษะชีวิตทักษะชีวิต และวิชาชีพ ตามแนวหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ปลูกฝังอุดมการณ์และของภาคีเครือข่าย ครูและ บุคลากรในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ สมดังครุมีอาชีพ
6	รอบรู้เชิงวิชาการกล้าหาญทางคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้นำในความซื่อสัตย์ เด็ดขาดเมื่อจำเป็น เยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา ท่วงทำนองนับถือ กระตือรือร้นในการทำงาน มนุษย์สัมพันธ์สูง มั่นคง และรอบคอบ อยู่ในกรอบของศีลธรรม
7	พัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

8	การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ
9	มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ มีการจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐาน และส่งเสริมอาชีพและการมีงานทำ เพื่อให้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาออกไป มีคุณภาพชีวิตที่ดี
10	บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เรียน ครู และโรงเรียนได้รับการพัฒนาให้เต็มศักยภาพ ตามมาตรฐานและบริบทของตนเอง
11	โรงเรียนวัดห้วยแก้วเป็นสถานบันสร้างดี
12	พัฒนาคน พัฒนางาน ประสานความร่วมมือ ผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน
13	มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีสุขภาพแข็งแรง ใฝ่เรียนรู้ มุ่งสู่ทักษะอาชีพ
14	ข้าพเจ้าจะมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาผู้เรียนให้ดำเนินชีวิต ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ปลูกฝังความรู้คู่คุณธรรม เสริมสร้างสุขภาพที่ดีให้กับผู้เรียน พัฒนาโรงเรียนเป็นศูนย์กลางวิชาการของชุมชน เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑
15	บริหารโรงเรียนให้ตอบสนองของความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน อย่างแท้จริง
16	พัฒนาคุณภาพโรงเรียน ให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ
17	พัฒนาองค์กรสู่คุณภาพตามเป้าหมาย
18	ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด
19	มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านความรู้ นำสู่การสร้างเสริมอาชีพ ส่งเสริมคุณธรรม ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง บริหารงานอย่างมีส่วนร่วมแบบ SBM ควบคู่หลักธรรมาภิบาล
20	นักเรียนมีคุณธรรม มีคุณภาพ และสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น
21	การจัดการศึกษาบนพื้นฐานของชุมชน
22	บริหารมีหลัก ตระหนักคุณธรรม ชี้นำสร้างสรรค์
23	มุ่งส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ โดยจัดระบบการศึกษาที่มีผลต่อคุณภาพผู้เรียน พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้อ พัฒนากระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน สร้างความเข้มแข็งด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายกลุ่มร่วมพัฒนา เพื่อให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะเป็นพลโลกและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

5. จังหวัดน่าน

1	ดูแลภารกิจ พิธีปัญหา พัฒนาตามนโยบาย มุ่งหมายพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ
2	มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพ
3	มุ่งมั่นจัดการศึกษาให้พื้นที่สูงทุรกันดาร ให้เด็กมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สามารถดำรงชีพได้อย่างเหมาะสม และรักษาวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น
4	พัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากร ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นน้ำหลักเศรษฐกิจพอเพียง นำเทคโนโลยีมาใช้และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
5	ผู้เรียนมีคุณภาพเกิดจากครูที่มีคุณภาพ
6	มุ่งพัฒนาสถานศึกษา สู่มาตรฐานระดับสากล บริหารโดยหลักธรรมาภิบาล
7	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา, นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม รักสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ ความเป็นไทยบนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง, ส่งเสริมศักยภาพนักเรียนมีคุณภาพในศตวรรษที่ 21, สนองงานโครงการพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, มีความพร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน
8	การบริหารใช้กระบวนการ 5ร่วมคือ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล ร่วมชื่นชมยินดี โดยใช้ 6มิติชีวิต คือ มิติศีลธรรม มิติการดำเนินชีวิต มิติสังคม มิติวิชาการ มิติอาชีพ มิติันทนาการ เพื่อพัฒนาผู้เรียน เป็นคนมีทักษะชีวิต และพื้นฐานอาชีพให้อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
9	บริหารงาน 4 ฝ่ายอย่างเป็นระบบและทันสมัย จัดระบบการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ เชิดชูคุณธรรม นำเทคโนโลยีสู่การพัฒนา ร่วมเชิดชูสถาบันจากทุกฝ่าย บริหารจัดการด้านกายภาพสู่คุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อก้าวผ่านสู่ประชาคมอาเซียน มุ่งพัฒนาคนให้มองกว้าง มองไกล ต้องก้าวหน้าและก้าวไกล ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
10	พัฒนาให้โรงเรียนน่าอยู่ ครูดี นักเรียนมีคุณภาพ
11	พัฒนาด้านกายภาพเพื่อสู่ คุณภาพ เก่ง แกร่ง ดี มีสุข จัดการศึกษาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ คือกายโต หัวใหญ่ ใจกว้าง วิชาการ วิชาชีพ
12	บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และสันติสุขภายในปี 2563
13	มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมที่ดั่งามสร้างองค์ความรู้สู่สากล พัฒนาตน และทีมงานอย่างมืออาชีพ สานความร่วมมือทุกภาคส่วน เพื่อความยั่งยืนของงานเชิงคุณภาพ

14	งานได้ผล คนเป็นสุข
15	พัฒนาการศึกษา สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้นักเรียนด้อยโอกาส
16	การทำงานแบบเต็มงาน เต็มใจ เต็มเวลา เต็มความสามารถ และมุ่งมั่นพัฒนางาน
17	บริหารงานโดยมุ่งมั่นเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานให้ได้มาตรฐานและคุณภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนางานในด้านต่างๆของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปมาใช้ในการบริหารจัดการสถานการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมและประโยชน์สูงสุดอันจะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
18	งานได้ผล คนเป็นสุข

6. จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1	มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยีตามวิถีไทย ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง
2	โรงเรียนบ้านลำแดงต้องเป็นที่หนึ่งในการบริหารจัดการศึกษาบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ พัฒนาทักษะวิชาชีพอยู่เสมอและหลากหลาย สร้างเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่ชัดเจน มองเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลบนกระบวนการทำงานเป็น
3	คุณธรรมนำวิชาการ สืบสานงานพระราชดำริ บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4	มุ่งพัฒนานักเรียนให้ดี เก่ง และมีความสุข โดยผ่านการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ โดยบุคลากรที่ดี มีความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
5	พัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
6	จัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน ให้ผู้เรียนเป็นคนดี เป็นคนเก่ง อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข พัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เข้าร่วมกับชุมชน
7	มีความมุ่งมั่นในการบริหารงานทั้ง4ฝ่าย ให้ประสบความสำเร็จโดยครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วม
8	พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางการเรียนรู้ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู ผู้เรียน และชุมชน โดยใช้กระบวนการวิจัยร่วมกับการแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนา
9	กล้าที่จะกล้า สู่มาตรฐานที่ดีขึ้น
10	มุ่งมั่นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทุกด้านอย่างมีคุณภาพ บริหารจัดการอาคารสถานที่ให้มีบรรยากาศ

	แห่งการเรียนรู้ โยใช้เทคโนโลยีบริหารจัดการเพื่อ ยกกระดับคุณภาพทั้งระบบ ส่งเสริม สนับสนุน ยกกระดับคุณภาพครูยุคใหม่ในศตวรรษที่21(ครูเก่ง ครูดี มีศักยภาพ ผู้ชูนี้นับบุคคล) และสร้าง เครือข่ายชุมชนแห่งการพัฒนาการศึกษาไทยสู่ความเป็นสากล
--	---

7. จังหวัดเพชรบุรี

1	ประสานความร่วมมือ มุ่งพัฒนา ทำงานแบบกัลยาณมิตร พิชิตความเป็นเลิศ
2	นโยบายหมื่นมิตร สร้างกับทุกคน ONESQA โรงเรียนวัดไทรทอง(สาครราชวรุณรังสรรค์) o ก้าวข้ามขีดจำกัด(Overcome Limitation) N คิดอย่างสร้างสรรค์(Nurture Creativity) E ขับเคลื่อนจริยธรรม (Enhance Ethics) S รับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) Q สำนึกคุณภาพ (Quality Awareness) A องค์การกัลยาณมิตร (Amicable Agency) มาตรฐานคน คือ การเป็นต้นแบบกัลยาณมิตร เป็นมิตรกับทุกคนตัวบ่งชี้ที่สำคัญ คือ ครองตน ครองคน ครองงาน เกณฑ์ คือ คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งตั้งอยู่บนฐานคิดของการยกระดับและพัฒนา
3	พัฒนาโรงเรียนวัดนาพรหม สู่โรงเรียนมาตรฐานสากล
4	พัฒนาคุณภาพการศึกษาแนวทาง SMART MODEL
5	พัฒนาคุณภาพนักเรียน ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
6	มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยความร่วมมือของชุมชน
7	มุ่งพัฒนาองค์กรสู่มาตรฐาน เป็นที่เชื่อมั่นและศรัทธาของชุมชน
8	มุ่งพัฒนาผู้เรียนโรงเรียนบ้านท่าตะคร้อมิตรภาพที่ 192 สู่ความเป็นเลิศด้าน คุณธรรม จริยธรรม นำความรู้สู่มาตรฐานสากล ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตตัวอย่าง พอเพียง ภายใต้วรรณธรรมประเพณี ท้องถิ่น บริหารจัดการอย่างผู้นำมืออาชีพ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน

8. จังหวัดภูเก็ต

1	มุ่งจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีมีความพอเพียง ควบคู่เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนรู้ภาษา กีฬาและความปลอดภัย
---	--

9. จังหวัดแม่ฮ่องสอน

1	เน้นวิชาการ สร้างสรรค์งาน บริหารโปร่งใส ใส่ใจร่วมกัน
2	บริหารโรงเรียนให้เป็นไปในกระบวนการที่ดี เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เพื่อพัฒนาบุคลากรและโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพก้าวหน้า
3	พัฒนาตน พัฒนาคณ พัฒนางาน แก้ปัญหาต่างๆ เพื่อความสำเร็จสูงสุด
4	มีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสมมีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะบทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการ บริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองตอบต่อการแข่งขันทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
5	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความความพร้อมและความดีงามในการใช้ชีวิต ผ่านการฝึกทักษะการลงมือทำ
6	มองไกล ใช้คุณธรรมนำหน้า พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
7	พัฒนาคุณภาพนักเรียนด้วยโอกาสบนพื้นที่สูง 4 มิติ - มิติเนพุทธิปัญญา - มิติด้านทักษะศึกษา - มิติด้านจริยศึกษา - มิติด้านหัตถศึกษา
8	มุ่งมั่นทำงานด้วยความคิด ผลิตสร้างสรรค์ผลงานด้วยคุณภาพ
9	พัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษามุ่งให้เป็นผู้มีความรู้ทักษะชีวิต เป็นคนดี ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนสถานศึกษา
10	สร้างและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างยั่งยืน
11	มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศทุกด้าน ใส่ใจเป็นพลเมืองที่ดี
12	สร้างโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนในวัยเรียนอย่างสมล้ำเสมอ
13	แนวคิดพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนแม่ลาน้อยดรุณสิกขาใช้แนวทางการบริหารจัดการ การศึกษาในศตวรรษที่ 21ทั้งระบบภายใต้ทฤษฎี Empowerment Approach และ The Theory-driven Approach เป็นแนวทางในการขับเคลื่อน การบริหารการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษา อันจะเป็นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทุกระดับ

10. จังหวัดลำปาง

1	"โรงเรียนแม่ถอดวิทยา เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม นำเป็นความสากล สืบค้นและอนุรักษ์ไทย ใส่ใจเทคโนโลยี มีความภูมิใจในท้องถิ่น ดำเนินชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง"
2	การพัฒนาสถานศึกษาตามภารกิจ ของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา นโยบายรัฐบาล นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3	การเป็นผู้บริหารต้องมีอุดมการณ์ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นในสิ่งที่ตนกระทำ

11. จังหวัดสุโขทัย

1	พัฒนาตน พัฒนาคน พัฒนางาน
2	มุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นแบบอย่างโรงเรียนดีมีคุณภาพของชุมชนโดยแสวงหาความร่วมมือร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา พัฒนาศักยภาพครู บุคลากร และพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้ถึงพร้อมด้วยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล บนฐานความเป็นไทย และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3	หลักธรรมมาภิบาล

12. จังหวัดสุราษฎร์ธานี

1	ตรงเวลา เกะติดสถานการณ์ ติดตาม ประเมินผล คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ใส่ใจดูแลช่วยเหลือนักเรียน
2	ส่งเสริมพัฒนาครูสู่มืออาชีพ พัฒนากิจการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาและก้าวสู่สากล
3	มุ่งพัฒนาข้าราชการครู ลูกจ้าง ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เป็นคนดี มีคุณธรรม นำความรู้ เชิดชูวัฒนธรรมไทย ร่วมใจรักสิ่งแวดลอม
4	มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน สู่มาตรฐานการศึกษา
5	บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ศูนย์รวมเทคโนโลยี ครู นักเรียนมีมาตรฐาน สืบสานวัฒนธรรม งามล้ำระเบียบวินัย บรรยากาสดใส เกษตรทฤษฎีใหม่แบบเศรษฐกิจพอเพียง
6	มุ่งมั่นบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน พัฒนาคู่มืออาชีพ เน้นบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
7	มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม เรียนรู้เต็มศักยภาพ บริหารจัดการเป็นระบบเพื่อนำผู้เรียนสู่

	มาตรฐานการศึกษา
8	มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะอาชีพ มีความรู้ในระดับมาตรฐานสากล สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ บริหารงานอย่างมืออาชีพ และชุมชนมีส่วนร่วม
9	ให้ความจริงใจ ให้อภัย ให้โอกาส
10	จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีมาตรฐานทางวิชาการตามมาตรฐาน
11	มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามหลักสากล พัฒนานักเรียนสู่ความเป็นเลิศ เป็นคนดี มีคุณธรรม นำพาเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งสู่ประชาคมอาเซียน
12	น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงบูรณาการสู่การจัดการศึกษา จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดีและเรียนรู้เพื่อการศึกษาต่อและการมีงานทำ ยกย่องระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยกระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้ภายในโรงเรียน ส่งเสริม พัฒนา เป็นโรงเรียนปลอดบุหรี่ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ยาเสพติดและอบายมุขในสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการ
13	มุ่งสร้างผู้เรียนให้รอบรู้ อยู่อย่างพอเพียง มีชีวิตมั่นคง
14	ถือประโยชน์ของนักเรียน และสถานศึกษาเป็นสำคัญ
15	มีระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลืออย่างทั่วถึง และปลอดภัยจากสิ่งเสพติด เพื่อให้ นักเรียนมีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตบนพื้นฐานแห่งความพอเพียงและรักท้องถิ่น เพื่อให้มีสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีแหล่งเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

13. จังหวัดสุรินทร์

1	บริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพ สร้างผู้เรียนให้เป็นคนดีของสังคม
2	มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม ปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยครูมืออาชีพที่ได้รับการพัฒนา และชุมชนมีส่วนร่วม
3	มุ่งมั่นทำงาน ประสานความร่วมมือ ยึดถือหลักธรรมาภิบาล
4	คุณภาพการศึกษาก้าวไกล ด้วยพลังร่วมใจของทุกคน
5	บริหารโดยมีการมีส่วนร่วมโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์คือคุณภาพผู้เรียน
6	โรงเรียนทันสมัย สร้างวิสัยทัศน์ครู มุ่งสู่มาตรฐานประสานความร่วมมือ

7	รักนักเรียนเหมือนลูกหลาน ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
8	คุณภาพผู้เรียนได้มาตรฐาน
9	จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชนบททุกด้านด้วยครูดี และเก่ง เป็นต้นแบบด้านวิชาการให้นักเรียนมีรายได้ด้านวิชาชีพโดยรูปแบบโครงงานและปลูกฝังให้นักเรียนเป็นคนดี เหมือนคนอื่นใด
10	ความสุขของนักเรียน ครู บุคลากร คือเป้าหมาย
11	ทีมงานและเครือข่ายคือพลังอำนาจในการขับเคลื่อนคุณภาพสู่เป้าหมาย
12	ผู้ปกครองในเขตบริการและบุคคลทั่วไปยอมรับในคุณภาพของโรงเรียน
13	ฝึกปฏิบัติตนให้เป็นคนดี มีความมุ่งมั่นต่องานในหน้าที่
14	บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและบริหารข้อมูลเพื่อให้เกิดการศึกษาประสิทธิภาพ ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ ทางการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคนิคการสอนอยู่เสมอ นักเรียนดำเนินชีวิตด้วยหลักปรัชญาพอเพียง
15	ยกระดับคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพ
16	บริหารจัดการศึกษา มุ่งพัฒนาผู้เรียนปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้นักครูได้รับการพัฒนาให้เป็นครูมืออาชีพ ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน เน้นกระบวนการบริหาร และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างมั่นคง
17	มุ่งพัฒนาการศึกษาให้นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม
18	พัฒนาผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม พัฒนาครูสู่ครูมืออาชีพ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำสู่มาตรฐานสากล ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

14. จังหวัดอำนาจเจริญ

1	โรงเรียนบ้านไร่สี่และชุมชนมุ่งการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรให้มีความรู้คู่คุณธรรม โดยใช้นวัตกรรมสื่อเทคโนโลยี มีระเบียบวินัย ยึดสัใจให้สวสย เลิศด้วยวัฒนธรรมน้อมสู่หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2	มุ่งพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน
3	โรงเรียนพรวนป่ากงโนนสวาง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่มาตรฐานสากลอย่างมีคุณธรรม ก้าวล้ำแหล่งเรียนรู้ทันสมัย ใส่ใจภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร สัมพันธ์ชุมชน ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ปฏิบัติตามหลักธรรมมาภิบาล ก้าวผ่านสู่โรงเรียนประชารัฐ
4	พัฒนาคุณภาพของเด็กและเยาวชนสู่ชุมชนและสังคม

5	บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยึดหลักธรรมาภิบาล ประสานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สู่เป้าหมายให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขอย่างยั่งยืน
---	---

ข้อจำกัดในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกรอกแบบสอบถามของโรงเรียน พบว่าโรงเรียนไม่ได้ตอบคำถามครบทั้งหมดทุกข้อทำให้การวิเคราะห์ในบางส่วนขาดหายไป และเนื่องจากโรงเรียนอยู่ในพื้นที่ยากลำบากการติดตามข้อมูลทำได้ยากจากส่วนกลาง เพื่อให้ข้อมูลโรงเรียนมีความสมบูรณ์ แนวทางแก้ไขคือการทำงานร่วมกับพี่เลี้ยงคุณภาพในแต่ละพื้นที่เพื่อติดตามข้อมูลที่ขาดหายไปให้ครบถ้วนสมบูรณ์ต่อไป
2. การตีความคำถามของโรงเรียน พบว่า คำถามที่สอบถามผู้ตอบจะอ่านแล้วเข้าใจได้หลายความหมาย ทำให้ข้อมูลที่ได้มีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ต้องใช้เวลาและทรัพยากรเพิ่มเติม เช่น คำถามว่าความตั้งใจในการอยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน (จำนวนปี) ซึ่งแปลความหมายได้สองแบบ คือ รวมทั้งหมดอยากอยู่กี่ปี หรือจะอยู่ต่อรว.นี้อีกกี่ปี แนวทางแก้ไขคือการใช้คำ เช่น ท่านตั้งใจจะอยู่โรงเรียนนี้ต่อไปอีก.....ปี
3. การออกแบบเครื่องมือแบบสอบถามที่มีที่ว่างหรือปลายเปิด ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่คงที่ การแก้ไขที่สำคัญคือ การออกแบบเครื่องมือเก็บข้อมูลให้ถูกต้องและสะดวกต่อผู้ตอบและผู้บันทึกข้อมูล ให้ผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้ เพื่อให้ได้คำตอบที่คงที่ และเลือกใช้คำที่เฉพาะเจาะจง เช่น

ก่อนแก้ไข

7.	ผลการประเมินของ สมศ.	
----	----------------------	--

หลังแก้ไข

7.	ผลการประเมินของ สมศ.	☐ รับรอง ได้ผลในระดับ ☐ ดี ☐ ดีมาก ☐ ไม่รับรอง ☐ รับรองบางระดับ
----	----------------------	--

บทที่ 5

ก้าวต่อไป

จากผลการเตรียมความพร้อมข้างต้นทั้งในส่วนของการพัฒนาพี่เลี้ยงคุณภาพและโรงเรียนที่จะดำเนินงานวิจัยและปฏิบัติการ สสค. และสกว. จะดำเนินโครงการ**วิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Development & Action Research)** ระยะเวลา 2 ปี เพื่อค้นหามาตรการที่มีประสิทธิภาพ (effective interventions) ในการพัฒนาโรงเรียนที่สอดคล้องกับสถานการณ์และข้อเท็จจริงในปัจจุบันมากที่สุด

โครงการมีแนวคิดที่จะส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนโดยบุคลากรของโรงเรียนเองเป็นหลัก ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร (Learning Organization) และการเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายโรงเรียน โดยกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาเองร่วมไปกับการค้นหาวิธีการปรับปรุงระบบงานภายในเพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายนั้น ๆ ทั้งนี้โครงการจะได้นำพี่เลี้ยงคุณภาพและองค์ความรู้จากภายนอกโรงเรียนหรือนอกพื้นที่เข้ามาช่วยเหลือและแนะนำตามโจทย์และความต้องการของโรงเรียน โดยมีพี่เลี้ยงในพื้นที่ทำหน้าที่เอื้ออำนวยกระบวนการพัฒนาทั้งการกระตุ้นการพัฒนาเปลี่ยนแปลง (Pressure) และการสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงบังเกิดผล (Support) โดยจะเป็นการนำเข้ามามาตรการทั้ง 3 ด้านสำคัญได้แก่ การพัฒนา Q-Goal การสร้างQ-PLC และ Growth Mindset ในโรงเรียน และการส่งเสริม Q-info ในระหว่างการพัฒนาจะได้มีการศึกษาระบบงานเพื่อพัฒนาขึ้นเป็นระบบรับรองคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในเขตชนบท

โรงเรียนที่คัดเลือกเข้าร่วมโครงการได้แก่โรงเรียนขนาดกลางจำนวนนักเรียนประมาณ 200-500 คน ในเขตชนบท โดยสมัครใจเข้าร่วมโครงการจำนวนรวมทั้งสิ้น 201 โรงเรียนใน 14 จังหวัดที่เคยร่วมโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เชิงพื้นที่ กับ สสค. และ สกว. ในช่วง 3-4 ปี ที่ผ่านมาครอบคลุมทุกภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี ชลบุรี เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พระนครศรีอยุธยา เพชรบุรี ภูเก็ต แม่ฮ่องสอน ลำปาง สุโขทัย สุราษฎร์ธานี สุรินทร์ และอำนาจเจริญ โดยเป็น “โรงเรียนที่มีอนาคต” ที่จะพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ได้ และเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารและคณะบุคลากรมีความสมัครใจมุ่งมั่นที่จะร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นจนเห็นผลลัพธ์ต่อนักเรียน โดยการพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) ร่วมกับนักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน เครือข่ายโรงเรียน และพี่เลี้ยงคุณภาพ

บรรณานุกรม

1. OECD (2015), Education Policy Outlook 2015: Making Reforms Happen, OECD Publishing, Chapter 9 pp.155-170.
2. Hattie, J. (2012). Visible Learning for Teachers: Maximizing impacts on learning, New York, NY: And Hattie J. (2016), Mindframes and Maximizers, 3rd Annual Visible Learning Conference held in Washington D.C.
3. Harris, A. and J. Young (2000). "Comparing School Improvement Programmes in England and Canada", School Leadership and Management Vol 20, No.1, pp. 31-42
4. Macbeath, J. and Mortimore, P.(2001). Improving School Effectiveness.
5. โค้ชครูสู่ผู้เรียน บทเรียนจากบทเรียนโครงการวิจัยกระบวนการพัฒนาครูด้วยระบบหนุนนำต่อเนื่อง (Teacher Coaching) : ดร. เจื้อจันทร์ จงสถิตอยู่
6. รายงานการสังเคราะห์ผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบกลไกและแนวทางการหนุนเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาผู้เรียนระดับจังหวัด (2559) : รศ. ดร. บังอร เสวีรัตน์ และคณะ
7. กลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง/กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สภาการศึกษา 2547
8. อัศจรรย์หรือพรสวรรค์ ไม่สำคัญเท่า Growth Mindset. ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ.
9. รายงานการสังเคราะห์ผลการดำเนินงานโครงการระบบสารสนเทศเพื่อหลักประกันโอกาสทางการเรียนรู้ (2559) : ดร. วรลักษณ์ คงเด่นฟ้า และคณะ

ภาคผนวก

1. รายชื่อคณะทำงานโค้ชคุณภาพ
2. ลำดับเวลาการเตรียมการโค้ชคุณภาพ
3. แผนที่ผลลัพธ์กับโรงเรียนที่เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข (ฉบับ Q-coach)
4. แบบสอบถามโรงเรียน
5. ภาพบางส่วนจากการจัดกิจกรรม

รายชื่อคณะกรรมการโค้ชคุณภาพ

ลำดับ	โค้ชคุณภาพ	ที่อยู่	ตำแหน่งสุดท้ายก่อนเกษียณ
1	นายนคร ตังคะพิภพ หัวหน้า Q-Coach	228/25 ม 9 ต.ธงชัย อ.เมือง จ. เพชรบุรี 76000 มือถือ 089-9182181 อีเมล nakorntang3@gmail.com	ผู้บริหารโรงเรียนเชี่ยวชาญ พิเศษระดับ 10
2	นายสินอาจ ลำพูนพงศ์ หัวหน้าโหนด (เชียงใหม่- แม่ฮ่องสอน)	110 ม.8 ต.ห้วยแก้ว อ.แม่ออน จ.เชียงใหม่ 50200 มือถือ 081-9985150 อีเมล sin_ard@hotmail.com	ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงใหม่ เขต 1
3	นางนิตยา บุญเป็ง	9 ราชเชียงใหม่ ซอย 2 ก ต.หายยา อ.เมืองฯ จ.เชียงใหม่ 50000 มือถือ 081-7653417 อีเมล boonpeang2497@gmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัฒ โนทัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่
4	นายจำนงค์ อภิญดา	147/200 หมู่ 2 ต.หางดง อ.หางดง จ.เชียงใหม่ 50320 มือถือ 081-8853703 อีเมล apinda_ch@hotmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนสันป่า ตอง(สุวรรณราษฎร์วิทยา คาร) อ.สันป่าตอง จังหวัด เชียงใหม่
5	นายเรืองฤทธิ์ อภิวงศ์	254 ม.5 ต.แม่ป่า อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50320 มือถือ 081-8849278 อีเมล a.ruangrit@hotmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่อาว วิทยาคม อ.แม่อาว จังหวัด เชียงใหม่
6	นายเสรี พิมพ์มาศ หัวหน้าโหนด (น่าน- เชียงราย)	109 หมู่ที่ 5 ต.ดู่ใต้ อ.เมืองน่าน จ.น่าน 55000 มือถือ 085-0315657 อีเมล seree.nan@hotmail.com	ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 (แพร่-น่าน)
7	นายประเสริฐ กันทะวัง	204 หมู่ที่ 16 ต.รอบเวียง อ.เมืองฯ จ.เชียงราย 57000 มือถือ 081-8826282	ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคี วิทยาคม จังหวัดเชียงราย

ลำดับ	ได้ขคุณภาพ	ที่อยู่	ตำแหน่งสุดท้ายก่อนเกษียณ
		อีเมล suprasert_kan@yahoo.com	
8	นายการันต์ จันทรานันต์	14/2 หมู่ที่ 12 ต.รอบเวียง อ.เมือง จ. เชียงราย 57000 มือถือ 089-7002021 อีเมล greatgaran@hotmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนจุฬาภรณ์ราชวิทยาลัยจังหวัด เชียงราย
9	นายศักดิ์ดา พูลสุข	72/11 มหายศ ต.โนนเวียง อ.เมืองน่าน จ.น่าน 55000 มือถือ 081-3229742 อีเมล sukda.ps@gmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอน(ศรีเสริมกสิกร) อ.เมือง น่าน จังหวัดน่าน
10	นายไพศาล ประทุมชาติ หัวหน้าโหนด (ลำปาง-สุโขทัย)	เลขที่ 234/32 หมู่ 10 ต.นครสวรรค์-ตก อ.เมืองฯ จ.นครสวรรค์ 60000 มือถือ 081-9538222 อีเมล phaisal.p@outlook.com	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 (นครสวรรค์-อุทัยธานี)
11	นางเบญจวรรณ ไกรวุฒินันท์	เลขที่ 113 ถ.ป่าขาม 1 ต.หัวเวียง อ.เมืองฯ จ.ลำปาง 52000 มือถือ 081-9610415 อีเมล benjawon_ka@hotmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย จังหวัดลำปาง
12	นายรังสิทธิ ชัยแก้ว	353 หมู่ 7 ต.ชมพู อ.เมืองฯ จ.ลำปาง 52120 มือถือ 089-8563199 อีเมล rangsitchai491@gmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนสามเงาวิทยาคม อ.สามเงา จังหวัดตาก
13	นายนิพนธ์ เสือก้อน หัวหน้าโหนด (สุรินทร์-อำนาจเจริญ)	38 หมู่ที่ 1 ซอย 10/2 ประชานิเวศ 3 ต.ท่าทราย อ.เมืองฯ จ.นนทบุรี 11000 มือถือ 081-8016374 อีเมล nipon60@outlook.co.th	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชโอรส กรุงเทพฯ
14	นายปรีดา ลำมะนา	311 ถนนเทวภิบาล ซอย 22 ต.เหนือเมือง อ.เมืองฯ จ.ร้อยเอ็ด	ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย จังหวัด

ลำดับ	ข้อมูลคุณภาพ	ที่อยู่	ตำแหน่งสุดท้ายก่อนเกษียณ
		45000 มือถือ 081-8717890 อีเมล preeda2499@hotmail.com	ร้อยเอ็ด
15	นายสมนึก ศูนย์กลาง	284 ถนนเทศบาล 2 ต.ในเมือง อ. เมืองฯ จ.สุรินทร์ 32000 มือถือ 086-8732677 อีเมล somnuk1946@outlook.co.th	ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 (เกษียณฯ ปี 2549)
16	นายทรงวิทย์ นิลเทียน หัวหน้าโหนด (อยุธยา- กาญจนบุรี)	เลขที่ 429/174 หมู่ 5 ถนนรัตนวิ เบศร์ ต.บางกระสอบ อ.เมืองฯ จ. นนทบุรี 11000 มือถือ 092-6297557 อีเมล songwit7557@gmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรี นนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
17	นายพรชัย ยิ้มพงษ์	38 หมู่ 3 ต.พรหมมาสเตอร์ อ.เมืองฯ จ.ลพบุรี 15000 มือถือ 086-6098248 อีเมล p8524873@gmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี
18	นายสมหมาย ปราบสุธา	85 ถนนแสงชูโต 5/2 ต.ปากแพรก อ.เมืองฯ จ.กาญจนบุรี 71000 มือถือ 082-293-4638 อีเมล smp2296@hotmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนวิสุทธ รังษี จังหวัดกาญจนบุรี
19	นายธีระพันธุ์ ธีรานันท์ หัวหน้าโหนด (เพชรบุรี- ชลบุรี)	166 ม.4 ซอยไฟฟ้า ถนนราชดำเนิน ต.บ้านหม้อ อ.เมืองฯ จ.เพชรบุรี 76000 มือถือ 081-8563954 อีเมล teerapun.te@gmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนพรหมา นุสรณ์ จังหวัดเพชรบุรี
20	นายอภิสิทธิ์ รื่นจิตร	เลขที่ 33/4 หมู่ 6 ต.กุฎไฉง อ.พนัสนิคม จ.ชลบุรี 20140 มือถือ 081-5771448	ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ลำดับ	ได้คุณภาพ	ที่อยู่	ตำแหน่งสุดท้ายก่อนเกษียณ
		อีเมล apisit.ruenjit@gmail.com	(ชลบุรี-ระยอง)
21	นางสาวสุภาวดี วงษ์สกุล	112/96 หมู่บ้านขวัญโดมวิลล่า หมู่ 18 ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ. ปทุมธานี 12120 มือถือ 089-9231712 อีเมล w_superwadee@hotmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนสวน กุหลาบรังสิตปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี
22	นางประภาศรี อูยยามลิจิต หัวหน้าโหนด (สุราษฎร์ธานี-ภูเก็ต)	456/33 ถ.ตลาดใหม่ อ.เมืองฯ จ.สุราษฎร์ธานี 84000 มือถือ 081-8959566 อีเมล prapasriaui123@gmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนสุ ราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ ธานี
23	นางสาวสดศรี ตันสุธัญ ลักษณ์	25 ถนนรัชฎา ต.ตลาดใหญ่ อ.เมือง ฯ จ.ภูเก็ต 83000 มือถือ 081-9565208 อีเมล sodsri_25@hotmail.co.th	ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเก็ต วิทยาลัย จังหวัดภูเก็ต (ม.ค.2553-ก.ย.2555)
24	นายณชัย เขมนิพัทธ์	65/427 ม.วิลล่าสวนหลวง อ.เมืองฯ จ.ภูเก็ต 83000 มือถือ 094-3363355 อีเมล nachaik@gmail.com	ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเก็ต วิทยาลัย จังหวัดภูเก็ต (ธ.ค.2555-ก.ย.2557)

ลำดับเวลาการเตรียมการโค้ชคุณภาพ

ช่วงเวลา	รายละเอียด
19-20 กันยายน 2559	ประชุมสร้างความเข้าใจโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องให้แก่โค้ชคุณภาพ
2 พฤศจิกายน 2559	ประชุมออกแบบการทำงานร่วมกับหัวหน้าโค้ชคุณภาพ
9 พฤศจิกายน 2559	ประชุมออกแบบการทำงานมาตรการระบบสารสนเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพโรงเรียน ร่วมกับหัวหน้าโค้ชคุณภาพและคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
21-22 พฤศจิกายน 2559	ประชุมออกแบบแนวทางการคัดเลือกโรงเรียนร่วมกับโค้ชคุณภาพ
17-19 ธันวาคม 2559	ประชุมแนะนำชุดมาตรการ (Q-Goal, Q-info, Q-Network) ให้แก่โค้ชคุณภาพเพื่อนำเข้าสถานศึกษา • บรรยายพิเศษ แนวคิด Growth Mindset และแนวการขยายผลสู่สถานศึกษา โดยนพ.ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์ รักษาการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และ แพทย์หญิงปิยาภัสร์ จิตภิรมย์ รองผู้อำนวยการศูนย์จิตวิทยาการศึกษาและคณะ • แนวคิดการบริหารคุณภาพสำหรับสถานศึกษา โดย นายชูชาติ วีระเศรณี ที่ปรึกษาระบบบริหารคุณภาพองค์กรต่างๆ • ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพต่อเนื่อง โดย ดร. วรลักษณ์ คงเด่นฟ้า ภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร • กระบวนการวางแผนเพื่อให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีการเรียนรู้อย่างมีความสุข โดย คณะวิทยากร สสค.
6 มกราคม 2560	จัดทำแผนปฏิบัติการและวิสัยทัศน์
27 มกราคม 2560	ประชุมหารือเตรียมการนำแนวคิด Growth Mindset สู่สถานศึกษา ร่วมกับศูนย์จิตวิทยาการศึกษา มูลนิธิยุวสถิรคุณ

9 มกราคม 2560	การประชุมนำเสนอแนวคิดการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง (School Quality Improvement Program-SQIP) ให้แก่โรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วม ในจังหวัดลำปาง และสุโขทัย สถานที่จังหวัดลำปาง
17 มกราคม 2560	การประชุมนำเสนอแนวคิดการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง (School Quality Improvement Program-SQIP) ให้แก่โรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วม ในจังหวัดเชียงใหม่และแม่ฮ่องสอน สถานที่จังหวัดเชียงใหม่
23 มกราคม 2560	การประชุมนำเสนอแนวคิดการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง (School Quality Improvement Program-SQIP) ให้แก่โรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วม ในจังหวัดสุรินทร์และอำนาจเจริญ สถานที่จังหวัดสุรินทร์
25 มกราคม 2560	การประชุมนำเสนอแนวคิดการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง (School Quality Improvement Program-SQIP) ให้แก่โรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วม ในจังหวัดชลบุรีและเพชรบุรี สถานที่จังหวัดเพชรบุรี
30 มกราคม 2560	การประชุมนำเสนอแนวคิดการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง (School Quality Improvement Program-SQIP) ให้แก่โรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วม ในจังหวัดกาญจนบุรีและอยุธยา สถานที่จังหวัดกาญจนบุรี
6 กุมภาพันธ์ 2560	การประชุมนำเสนอแนวคิดการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง (School Quality Improvement Program-SQIP) ให้แก่โรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วม ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและภูเก็ต สถานที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี
7-9 กุมภาพันธ์ 2560	การประชุมพัฒนาทีมโค้ชคุณภาพโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง
25-26 กุมภาพันธ์ 2560	ประชุมพัฒนาโค้ชคุณภาพและแกนนำโรงเรียนระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพต่อเนื่อง (Q-info)

แผนที่ผลลัพธ์กับโรงเรียนที่เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข (ฉบับ Q-coach)

โดย

สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.)

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ความนำ

แผนที่ผลลัพธ์กับโรงเรียนที่เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข (ฉบับ Q – coach) เป็นแนวทางที่จะช่วยให้ Q – coach เข้าไปริเริ่มและจัดให้มีกระบวนการพัฒนาโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยใช้ใบงานจากการประชุมเชิงปฏิบัติการมาเป็นตัวอย่างของการวางแผนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ Q – coach สามารถนำไปดำเนินการต่อได้

จาก “กระบวนการวางแผนเพื่อให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข” ในการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาทีมโค้ชคุณภาพ โครงการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง (SQIP) ในระหว่างวันที่ 17 – 19 ธันวาคม 2559 โดย สสค. และ สกว. นั้น ได้มีการออกแบบ “กระบวนการวางแผนเพื่อให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีการเรียนรู้อย่างมีความสุข” โดยมีโจทย์ให้ Q – coach ระดมความคิดเห็นและวางแผนร่วมกัน ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นภารกิจตามเป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้จำนวน 5 ข้อ ซึ่งจะเป็น 5 ขั้นตอนที่ Q – coach สามารถนำไปดำเนินการต่อได้ โดยกระบวนการมีหลักคิดและใช้รูปแบบวิธีการ ดังนี้

1. **การคิดคนเดียว** ไม่ใช่ข้อตกลงร่วมกัน แต่เป็นการให้เวลาแต่ละคนในการทำความเข้าใจคำถาม ตีความความหมาย และคิดหาคำตอบด้วยตนเอง
2. **การวาดรูป** ช่วยให้แต่ละคนแปรความคิดนามธรรมนำเสนอเป็นรูปธรรม และการวาดรูปช่วยกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ (creativity)
3. **การจับคู่** มุ่งหมายให้แต่ละคนคิดคำตอบด้วยตนเอง ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนและเปรียบเทียบคำตอบกับคู่สมาชิก
4. **การอภิปรายกลุ่ม** มุ่งหมายให้เกิดการแลกเปลี่ยนในกลุ่มโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการพูด ผลัดกันพูด ผลัดกันฟัง และสรุปออกมาเป็นข้อคิดเห็นร่วมของกลุ่ม

5. การให้ข้อมูลป้อนกลับของวิทยากร มุ่งหมายใช้กระบวนการกระตุ้น-ตอบสนอง-ข้อมูลย้อนกลับ โดยให้ข้อมูลในลักษณะมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม การให้คำแนะนำ หรือชี้จุดเด่นจุดที่ควรปรับปรุงแก่กลุ่มที่นำเสนอผลงาน

โจทย์ข้อที่ 1

ร่วมกันสร้างภาพความสำเร็จ

- 1.1 “เรียนรู้อย่างมีความสุข” หมายความว่าอย่างไร ?
- 1.2 ภาพความสำเร็จตามแนวคิดสร้างสรรค์ เป็นอย่างไร ?
- 1.3 อภิปรายภาพความสำเร็จร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของโจทย์ข้อที่ 1 : เพื่อให้สมาชิกร่วมกันคิดให้เห็นเป็นรูปธรรมของความสำเร็จหรือความเปลี่ยนแปลงที่อยากให้เกิดขึ้นในระยะยาว เนื่องจากภาพความสำเร็จจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสิ่งที่เป็นเป้าหมายหรือความฝันร่วมกันของสมาชิก (Q – coach) หรือที่เรียกว่าวิสัยทัศน์ Vision

ข้อตกลงร่วมกัน

1. เรียนรู้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมีการกำหนดหรือตกลงร่วมกันก่อนว่ามีเป้าหมายปลายทางไว้อย่างไร ใครบ้างจะเป็นผู้ที่ได้รับผลที่เกิดขึ้น ใครจะเป็นคนทำให้สำเร็จได้ จะทำเมื่อไหร่ ทำอย่างไร และรู้ได้อย่างไรว่าเกิดผลสำเร็จนั้นได้เกิดขึ้นแล้ว
2. หากกำหนดภาพความสำเร็จในการทำให้โรงเรียนจำนวนประมาณ 10 โรง ต่อจังหวัดนั้นเป็นเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข ภายในระยะเวลา 3 ปี จึงอาจมีการตั้งเป้าหมายที่เป็นภาพฝันร่วมกัน
3. ข้อ 1.1 กับ 1.2 เป็นงานส่วนบุคคล (เวลา 10 นาที)

คำถามเพื่อกระตุ้นกระบวนการ

“ภาพความสำเร็จในการทำให้โรงเรียนจำนวนประมาณ 10 โรงของจังหวัดที่ Q - coach รับผิดชอบ เปลี่ยนแปลงไปเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข ภายในระยะเวลา 3 ปี คืออย่างไร และจะวัดประเมินจากอะไร”

วิธีคิด

1. ผู้ร่วมระดมความเห็นหรือ Q - coach ควรรู้ข้อมูลสภาพการณ์ปัจจุบันของโรงเรียน กลุ่มเป้าหมายแต่ละแห่ง เช่น สภาพปัญหา จุดเด่นหรือจุดที่ควรพัฒนา เพื่อสามารถวาดภาพความสำเร็จที่เหมาะสมของโรงเรียนเหล่านั้นได้
2. ควรใช้ “จิตนาการ” วาดภาพความสำเร็จโดยอาจจินตนาการว่าตนเองเข้าไปอยู่ในเหตุการณ์ความสำเร็จนั้น มองสิ่งที่พบเห็นแล้วถ่ายทอดในรูปภาพวาด ข้อเขียน หรืออื่นใด ให้ผู้อ่านผู้ฟังเกิดแรงบันดาลใจในภาพความสำเร็จนั้น
3. ภาพความสำเร็จควรเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด (ในที่นี้คือ 3 ปี) ไม่สั้นหรือยาวไกลจนเกินไป (สั้นจะไม่เกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างความสำเร็จ ยาวไกลจะกลายเป็นฝันที่เลื่อนลอย)
4. ในภาพความสำเร็จควรมีภาพของผู้รับประโยชน์ว่าเขามีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ใครเกี่ยวข้องบ้าง เขาทำอย่างไรจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจถ่ายทอดในรูปแบบประโยค [ใคร] [ทำอะไร] [ต่อใคร] [อย่างไร]
5. ในการอธิบายภาพความสำเร็จควรหลีกเลี่ยงคำเชิงนามธรรม เช่น บุรณการ เสริมสร้างความเข้มแข็ง ได้รับการยอมรับ ให้ความร่วมมือ เป็นต้น ควรแสดงภาพให้เป็นรูปธรรมชัดเจนมากที่สุด
6. เพื่อประโยชน์ในการวัดหรือประเมินผลอาจจะขอข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงสำคัญในภาพความสำเร็จนั้น เช่น การเปลี่ยนแปลงจากร้อยละ... เป็น....

1.1 “เรียนรู้อย่างมีความสุข” หมายความว่าอย่างไร

วิธีทำ

ผู้ร่วมระดมความเห็นหรือ Q-coach คิดอย่างอิสระโดยอาศัยประสบการณ์ของตนเองว่าสิ่งที่อยากให้โรงเรียนประมาณ 10 แห่งเกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลา 3 ปี ข้างหน้า และบอกได้ว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรที่สำคัญจึงทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุขขึ้น และรู้ได้อย่างไรหรือดูได้จากอะไรว่าการเรียนรู้อย่างมีความสุขนั้นได้เกิดขึ้นแล้ว

ตัวอย่างคำตอบ (ความคิดเห็นของรายบุคคล)

โรงเรียนในเครือข่ายทั้ง 10 แห่ง เป็นโรงเรียนที่มีบรรยากาศทางวิชาการภายในสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศน่าอยู่ น่าเรียน สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย ไม่มีมุมอับ มีสวนหย่อม ไม้ดอกไม้ประดับ ห้องน้ำสะอาด น้ำดื่มน้ำใช้พอเพียง มีสนามกีฬาเครื่องเล่นเพื่อการออกกำลังกาย ทุกพื้นที่ของโรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และจัดกิจกรรมต่างๆ ไม่จำกัดเฉพาะภายในห้องเรียน โรงเรียนมีจำนวนครูและนักเรียนอยู่ในอัตราส่วนที่เหมาะสมกัน มีการวางแผนและทำงานร่วมกันของครู ผู้ปกครองและชุมชน (บวร) อย่างน้อย 2 ครั้งก่อนเปิดภาคเรียน โรงเรียนมีเวทีพบปะครูและผู้ปกครองทุกสัปดาห์เพื่อช่วยกันแก้ปัญหา นักเรียนกระทั่งโรงเรียนเป็นที่ยอมรับศรัทธาของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนรอบโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เช่น ร่วมเป็นวิทยากรพัฒนาโรงเรียน เสนอตัวช่วยโรงเรียนแนะแนวการศึกษา ทอดผ้าป่าการศึกษา บริจาคทุนทรัพย์ ร่วมประชุมเพื่อพัฒนาโรงเรียน ร่วมติดตามเฝ้าระวังดูแลบุตรหลานและตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน

1.2 ภาพความสำเร็จตามแนวคิดสร้างสรรค์ “โรงเรียนจำนวน 10 โรง ในจังหวัดประสบความสำเร็จกลายเป็นแห่งเรียนรู้อย่างมีความสุข”

วิธีทำ

1. ผู้ระดมความเห็น หรือ Q-coach นำภาพความสำเร็จที่ระดมความคิดเห็นกันไว้ในข้อที่แล้วนำมาสวมเลนส์ที่เป็นมุมมองตามที่ตนเองเลือก/ได้รับบทบาทนั้น ได้แก่ **นักเรียน, ครู, ผู้บริหาร, พ่อ แม่ – ผู้ปกครอง, ชุมชน หรือ Q-coach**

2. ในความเห็นต่างๆ ที่ระดมกันไปแล้วจะนำไปสู่จินตนาการของความสุขที่เกิดขึ้น จึงให้ถ่ายทอดออกมาโดยวาดรูปอย่างอิสระตามเลนส์ที่ตนเองเลือก/รับบทบาท
3. วาดภาพที่แสดงถึงความสำเร็จลงบนกระดาษที่จัดไว้ กรุณาใช้ความคิดสร้างสรรค์วาดภาพตามมุมมองของบุคคลที่เลือกไว้

ตัวอย่างภาพที่เกิดขึ้น

1. นักเรียน : ภาพตนเองกำลังเรียนรู้หรือเล่นอย่างมีความสุข
2. ครู : ภาพของการทำงาน/การสอนอย่างมีความสุข
3. ผู้บริหาร : ภาพของการทำงาน/การบริหารอย่างมีความสุข
4. พ่อ แม่ – ผู้ปกครอง : ภาพของโรงเรียนที่อยากให้ลูกหลานของตนเองจะเรียนได้อย่างมีความสุข
5. ชุมชน : ภาพของโรงเรียนที่ชุมชนอยากให้มีส่วนในชุมชนของตนเอง
6. Q-coach : ภาพโรงเรียนที่อยากเห็นหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

1.3 อภิปรายภาพความสำเร็จร่วมกันในกลุ่ม และเรียบเรียงออกมาเป็นงานกลุ่ม (40 นาที)

วิธีทำ

1. จับคู่กับสมาชิกในกลุ่มเพื่อคุยกัน (10 นาที)
2. อธิบายภาพที่ท่านวาดตามข้อ 1.2 ให้กลุ่มเข้าใจ
3. กลุ่มหลอมรวมภาพความสำเร็จ ร่วมกันยกระดับขึ้นเป็นภาพความสำเร็จของกลุ่ม
4. โปรดเรียบเรียงภาพความสำเร็จของกลุ่ม
5. แต่ละหัวข้อความสำเร็จโปรดแสดงความชัดเจนให้มากที่สุด เช่นอาจจะระบุว่า [ใคร] [ทำอะไร] [ต่อใคร] [อย่างไร]

ตัวอย่างภาพความสำเร็จร่วมกัน

นักเรียนในโรงเรียนทั้ง 10 แห่งได้เรียนในโรงเรียนใกล้บ้าน มีอิสระในการเรียนรู้ได้เรียนวิชาที่ชอบ เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มาโรงเรียนตามเวลาทุกวันด้วยความเต็มใจ เป็นผู้มีคุณธรรม มารยาทและวินัยอันดี แต่งกายเรียบร้อย เป็นคนกล้าแสดงออกยิ้มแย้มแจ่มใสทักทายผู้มาเยือน สามารถสื่อสารกับคนทั่วไปได้ มีความเอื้ออาทรและจิตอาสา รู้จักช่วยงานครู มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เรียนจบตามหลักสูตรที่กำหนด

และมีผลการเรียนที่ดี นักเรียนมีครูทั้งโรงเรียนเป็นที่พึ่งให้คำปรึกษาไม่เฉพาะเพียงครูประจำชั้นหรือครูผู้สอน ครูรักเด็ก เด็กรักครู ครูดูแลเอาใจใส่นักเรียน เปิดโอกาสและส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความสามารถได้เต็มที่ มีกิจกรรมเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เด็ก เช่น ร้องเพลง วาดภาพ เล่นละครร่วมกับนักเรียน ครูได้สอนนักเรียนตามความถนัดอย่างเต็มศักยภาพมีการพัฒนาตนเองมีการศึกษาต่อเนื่อง สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ไปปรับใช้กับการเรียนการสอน ครูจับมือเพื่อนครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคการเรียนการสอนระหว่างกัน พุ่มเทให้ความรู้กับนักเรียน ไม่ขาดสอน มาโรงเรียนแต่เช้าและกลับเย็น ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักเมตตาอภัยกัน แฝงใสแต่งกายสะอาดเรียบร้อยพูดจาไพเราะ ครูได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้มี Growth Mindset เปิดใจกับครูและนักเรียน มีเวลาให้ครูและนักเรียนผู้บริหารเป็นที่พึ่งของครู คอยติดตามผลงานของครูทั้งในและนอกชั้นเรียน มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนการใช้สารสนเทศแก้ปัญหาของนักเรียนและสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ PLC เพื่อพัฒนาครูในเครือข่ายโรงเรียนทั้ง 10 แห่ง

โรงเรียนในเครือข่ายทั้ง 10 แห่ง เป็นโรงเรียนที่มีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศน่าอยู่ น่าเรียน สะอาดร่มรื่น ปลอดภัย ไม่มีมุมอับ มีสวนหย่อม ไม้ดอกไม้ประดับ ห้องน้ำสะอาด น้ำดื่ม น้ำใช้พอเพียง มีสนามกีฬา เครื่องเล่นเพื่อการออกกำลังกาย ทุกพื้นที่ของโรงเรียนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้และจัดกิจกรรมต่างๆ ไม่จำกัดเฉพาะภายในห้องเรียน โรงเรียนมีจำนวนครูและนักเรียนอยู่ในอัตราส่วนที่เหมาะสมกัน มีการวางแผนและทำงานร่วมกันของครู ผู้ปกครองและชุมชน (บวร) อย่างน้อย 2 ครั้งก่อนเปิดภาคเรียน โรงเรียนมีเวทีพบปะครูและผู้ปกครองทุกสัปดาห์เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาของนักเรียนทั้งโรงเรียนเป็นที่ยอมรับศรัทธาของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนรอบโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เช่น ร่วมเป็นวิทยากรพัฒนาโรงเรียน เสนอตัวช่วยโรงเรียนแนะแนวการศึกษา ทอดผ้าป่าการศึกษา บริจาคทุนทรัพย์ ร่วมประชุมเพื่อพัฒนาโรงเรียน ร่วมติดตามไต่ถามดูแลบุตรหลานและตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน

ผู้บริหารและครูในโรงเรียนทั้ง 10 แห่ง เป็นเครือข่ายที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ทำกิจกรรมทางวิชาการ เช่น อบรมครู แลกเปลี่ยนครูผู้สอน อุปกรณ์ และสื่อการสอน นักเรียนมีกิจกรรมร่วมกัน เช่น แข่งกีฬา ใช้ข้อสอบและพัฒนาชุมชนร่วมกัน

โจทย์ข้อที่ 2

เพื่อให้ภาพความสำเร็จในข้อที่ 1 เป็นจริง ในฐานะ Q – Coach ท่านสามารถจะมีบทบาทอย่างไรบ้าง ?

2.1 สิ่งที่ Q-Coach ทำได้

2.2 สิ่งที่ Q-Coach ทำไม่ได้

2.3 จับคู่กับสมาชิกในกลุ่มเพื่อคุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันภายในกลุ่ม แล้วสรุปเตรียมนำเสนอ (15 นาที)

(ข้อ 2.1 กับ 2.2 เป็นงานส่วนบุคคล เวลารวม 5 นาที)

วัตถุประสงค์ของโจทย์ข้อที่ 2 : เพื่อให้ผู้เข้าร่วมวางแผนบทบาทของตนเองกับภารกิจว่ามีขอบเขต และบทบาทอย่างไรที่จะมีส่วนร่วมทำให้แผนบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งเรียกว่าพันธกิจ (Mission)

คำถามเพื่อกระตุ้นกระบวนการ

“เพื่อให้ภาพความสำเร็จเป็นจริง ในฐานะ Q-Coach ท่านสามารถจะมีบทบาทอย่างไรบ้าง” อะไรคือสิ่งที่ทำได้และทำไม่ได้ หรือ “อะไรบ้างที่ Q-Coach ทำได้ และ อะไรที่ Q-Coach ไม่ควรทำ”

วิธีคิด

1. ผู้ร่วมระดมความเห็นหรือ Q-Coach ควรบทบาทความสำเร็จอีกครั้งเพื่อให้เห็นภาพความสำเร็จโดยรวมก่อน จากนั้นจึงกลับมาคิดและสำรวจในจุดของตนเองว่าอะไรคือสิ่งที่ทำได้และอะไรคือสิ่งที่ทำไม่ได้
2. ในสิ่งที่ Q-Coach ทำได้ อาจต้องคิดต่อไปถึงบุคคลหรือภาคีสำคัญที่ต้องทำงานด้วยเพื่อให้งานนั้นสำเร็จได้โดยง่ายรวมถึงว่าสิ่งที่จะไปทำกับภาคีนั้นๆ คืออะไร

2.1 สิ่งที่ Q-Coach ทำได้

2.2 สิ่งที่ Q-Coach ทำไม่ได้

วิธีทำ

1. ผู้ร่วมระดมความเห็นหรือ Q-Coach ควรทบทวนภาพความสำเร็จอีกครั้งเพื่อให้เห็นภาพความสำเร็จโดยรวมก่อน จากนั้นจึงกลับมาคิดและสำรวจในจุดของตนเองว่าอะไรคือสิ่งที่ทำได้และอะไรคือสิ่งที่ทำไม่ได้
2. ในสิ่งที่ Q-Coach ทำได้ อาจต้องคิดต่อไปถึงบุคคลหรือภาคีสำคัญที่ต้องทำงานด้วยเพื่อให้งานนั้นสำเร็จได้โดยง่ายรวมถึงว่าสิ่งที่จะไปทำกับภาคีนั้นๆ คืออะไร

ตัวอย่างความคิดเห็น

1. Q-Coach จะเป็นผู้ประสานงานของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายที่มีความยืดหยุ่น (flexible) เข้าไปเยี่ยมเยียนโรงเรียนตามกำหนดเวลา ให้ข้อมูลข้อเท็จจริงที่สะท้อนบทเรียน ให้คำแนะนำเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และตั้งคำถามกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
2. เข้าไปร่วมมือกับบุคลากร ผู้บริหาร ผู้นำชุมชน กรรมการสถานศึกษาส่งเสริมในเรื่องต่างๆ เช่น แนวคิด Growth Mindset การใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการศึกษาในกลุ่มโรงเรียนของตน
3. Q-Coach ไม่มีอำนาจหน้าที่สั่งการให้โรงเรียนทำหรือไม่ทำอะไร ไม่สามารถที่จะเข้าไปจัดระบบบริหารภายในโรงเรียนได้ด้วยตนเอง
4. ไม่สั่งสอนกล่าวตำหนิหรือประณามพฤติกรรมต่างๆ ของครู ไม่มีงบประมาณหรืออุปกรณ์ที่จะสนับสนุนโรงเรียน

2.3 จับคู่กับสมาชิกในกลุ่มเพื่อคุยกัน แสร์ความคิดเห็นร่วมกันภายในกลุ่ม แล้วสรุปเตรียมนำเสนอ (15 นาที)

วิธีทำ

นำความคิดของตนเองจาก ข้อ 2.1. และ 2.2. แลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่ม แล้วสรุปว่าสิ่งที่ Q-coach ทำได้ และทำไม่ได้คืออะไร เพื่อให้ได้ “บทบาทของ Q-Coach”

ตัวอย่างบทบาทของ Q-Coach

Q-Coach เป็นผู้มีประสบการณ์ มีอาวุโส ได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บริหารและครูในพื้นที่ มีความเป็นอิสระจากระบบราชการ มีความคล่องตัวในการทำงาน จึงควรมีบทบาทเข้าไปทำงานร่วมกับผู้บริหารและครูในโรงเรียนค้นหาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาและกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน สนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนหรือ PLC กลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาร่วมกัน โดย Q-Coach จะเป็นผู้ประสานงานของโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายที่มีความยืดหยุ่น (flexible) เข้าไปเยี่ยมเยียนโรงเรียนตามกำหนดเวลา ให้ข้อมูลข้อเท็จจริงที่สะท้อนบทเรียน ให้คำแนะนำเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ตั้งคำถามกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เข้าไปร่วมมือกับบุคลากร ผู้บริหาร ผู้นำชุมชน กรรมการสถานศึกษาส่งเสริมในเรื่องต่างๆ เช่น แนวคิด Growth Mindset การใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่างๆ การจัดกิจกรรมทางวิชาการหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการศึกษาในกลุ่มโรงเรียนของตน

ทั้งนี้ Q-Coach ไม่มีอำนาจหน้าที่สั่งการให้โรงเรียนทำหรือไม่ทำอะไร ไม่สามารถที่จะเข้าไปจัดระบบบริหารภายในโรงเรียนได้ด้วยตนเอง ไม่สั่งสอนกล่าวตำหนิหรือประณามพฤติกรรมต่างๆ ของครู ไม่มีงบประมาณหรืออุปกรณ์ที่จะสนับสนุนโรงเรียน

โจทย์ข้อที่ 3

ภาคีหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จคือใคร?

วัตถุประสงค์ของโจทย์ข้อที่ 3 : เพื่อค้นหาคนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่มีมากมายทั้งบุคคลและองค์กร แต่จะมีบุคคลหรือองค์กรจำนวนไม่มากที่มีความสำคัญ คนที่จะมาทำให้งานสำเร็จโดยหากขาดภาคีหลัก

ดังกล่าวภารกิจจะสำเร็จไม่ได้ การค้นหาคนที่เกี่ยวข้องได้ถูกคนแล้วก็จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเรียกว่า “**ภาคีหลัก**” (Boundary Partners)

วิธีคิด

1. ผู้ร่วมระดมความเห็นหรือ Q-Coach ควรทบทวนภาพความสำเร็จและบทบาท Q-Coach อีกครั้ง เพื่อให้เห็นภาพความสำเร็จโดยรวมก่อน จากนั้นจึงกลับมาคิดถึงภาคีหลักที่ขาดไม่ได้ที่จะทำให้ความสำเร็จดังกล่าวเกิดขึ้นได้
2. ผู้ที่เกี่ยวข้องในภาพความสำเร็จอาจมีอยู่จำนวนมาก แต่เนื่องจาก Q-Coach มีกำลังและทรัพยากรจำกัด ดังนั้น เพื่อให้งานมีความสำเร็จในระยะเวลายั่งยืนและมีความต่อเนื่อง (แม้สิ้นสุดโครงการแล้ว) จึงจำเป็นต้องเลือก “ภาคีหลัก” หรือภาคีสำคัญ “ที่ขาดไม่ได้” ในการสร้างความสำเร็จดังกล่าว จำนวนไม่เกิน 3-5 ภาคี
3. ในลำดับแรก Q-Coach อาจระบุผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดในภาพความสำเร็จของตนก่อน จากนั้นจึงค่อยจำแนกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น
 - 3.1 ผู้รับประโยชน์ โดยทั่วไปมักได้แก่ นักเรียน เด็กเยาวชน
 - 3.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอยู่จำนวนมาก เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครอง
 - 3.3 ภาคีสันสนุน เป็นภาคีที่อาจทำงานด้วยบางครั้งคราว Q-Coach ไม่ต้องลงแรงด้วยมากนัก
 - 3.4 ภาคีหลักที่ขาดไม่ได้ เป็นภาคีที่ Q-Coach ต้องทำงานด้วยใกล้ชิดเพื่อสร้างให้เกิดความสำเร็จ ควรมีจำนวนที่ไม่มากเกินไป 3-5 ภาคี
4. ภาคีหลักที่ดีควรมีคุณลักษณะ (1) เป็นผู้มีบทบาทความรับผิดชอบในงานดังกล่าว (2) มีความสนใจในงานดังกล่าว (3) มีความสามารถที่จะทำงานดังกล่าว หากขาดคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งและจำเป็นต้องเลือกภาคีอื่นๆ เป็นภาคีหลัก อาจเป็นภาระกิจของ Q-Coach ที่ต้องสร้างให้ภาคีหลักมีคุณสมบัติดังกล่าว
5. การระบุภาคีหลักควรต้องสามารถระบุบุคคลที่เฉพาะเจาะจงได้เพื่อให้งานสามารถทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวได้ทันที
6. ภาคีหลักที่มีถูกคาดหวังให้มีบทบาทหน้าที่เดียวกันอาจจัดรวมไว้ในกลุ่มภาคีหลักเดียวกัน

วิธีทำ

1. กลุ่มทบทวนและปรับปรุง“ภาพความสำเร็จ”และ“บทบาทของ Q – Coach”
2. อภิปรายค้นหาคนที่จะมาทำให้งานสำเร็จ เรียกว่า“ภาคีหลัก” โดยหาภาคีหลักดังกล่าว ภารกิจจะสำเร็จไม่ได้เลย ระบุเจาะจงตัวบุคคลให้ชัดเจนมากที่สุด พร้อมระบุเหตุผล จำนวนไม่เกิน 4 คน (เวลา 60 นาที)

ตัวอย่างภาคีหลักและบทบาท

ผอ. โรงเรียนทั้ง 10 โรงเรียนในเครือข่าย บทบาท สร้างความตระหนัก สนับสนุน Growth Mindset แก่ครูและนักเรียนทุกคนในโรงเรียน สร้างแรงจูงใจ ลงไปมีส่วนร่วมดูแลติดตาม ประชุมทำความเข้าใจ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจยกย่องชมเชย เป็นแบบอย่างในการคิดและทำ

โจทย์ข้อที่ 4

การสร้างความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น

- 4.1 กลุ่มระบุความสำเร็จที่ท้าทายที่สุด (อาจยากแต่สามารถทำสำเร็จได้ภายในภาคการศึกษาแรก) (เวลา 30 นาที)
- 4.2 ทบทวนบทบาทของภาคีหลักที่จำเป็นยิ่งต่อความสำเร็จในภาคการศึกษาแรก (จากข้อ 4.1) แล้วเรียงลำดับตามความสำคัญ (30 นาที)

วัตถุประสงค์ของโจทย์ข้อที่ 4 : เพื่อเป็นการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้น เป็นการคัดเลือกองค์ประกอบของความสำเร็จที่ทำได้ในระยะเวลาสั้น และเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ (ความสำเร็จระหว่างทาง) ในระหว่างการปฏิบัติจากกรอบใหญ่ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเรียกว่า “ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์” (Outcome challenge)

คำถามเพื่อการระดมความเห็น “ความสำเร็จที่ท้าทาย”

“หากจะทำให้ภาพความสำเร็จเกิดขึ้นได้ภายใน 1 ภาคการศึกษา” อะไรคือความสำเร็จที่ท้าทายที่สุด”

สำเร็จได้ใน 3 ปี

สำเร็จได้ใน
ภาคเรียนแรก

วิธีคิด

1. ผู้ร่วมระดมความเห็นหรือ Q-Coach ควรทบทวนภาพความสำเร็จและบทบาท Q-Coach อีกครั้งเพื่อให้เห็นภาพความสำเร็จโดยรวมก่อน จากนั้นจึง “เลือก” ความสำเร็จที่ “ท้าทาย” ในช่วงเวลาอันสั้นตามที่กำหนด เช่น ความสำเร็จที่ท้าทายภายในภาคเรียนแรก
2. ในภาพความสำเร็จควรมีภาพของผู้รับประโยชน์ว่าเขามีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ใครเกี่ยวข้องบ้าง เขาทำอะไรจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจถ่ายทอดในรูปแบบประโยค [ใคร] [ทำอะไร] [ต่อใคร] [อย่างไร]
3. ในการอธิบายภาพความสำเร็จควรหลีกเลี่ยงคำเชิงนามธรรม เช่น นุรณการ เสริมสร้าง ความเข้มแข็ง ได้รับการยอมรับ ให้ความร่วมมือ เป็นต้น ควรแสดงภาพให้เป็นรูปธรรม ชัดเจนมากที่สุด
4. ผู้ที่เกี่ยวข้องในภาพความสำเร็จอาจมีอยู่จำนวนมาก แต่เนื่องจาก Q-Coach มีกำลังและทรัพยากรจำกัด ดังนั้น เพื่อให้งานมีความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้นและมีความต่อเนื่อง (แม้สิ้นสุดโครงการแล้ว) จึงจำเป็นต้องเลือก “ภาคีหลัก” หรือภาคีสำคัญ “ที่ขาดไม่ได้” ในการสร้างความสำเร็จดังกล่าว จำนวนไม่เกิน 3-5 ภาคี

4.1 ตัวอย่างความสำเร็จที่ท้าทายในระยะเวลาอันสั้น

ในช่วงภาคเรียนแรกการลงพื้นที่เพื่อสร้างความเข้าใจและช่วยเหลือสถานศึกษาของ Q-Coach ควรเน้นไปที่การให้ครูและผู้บริหารมี Growth Mindset สร้างความใส่ใจของนักเรียน (Student Engagement) ให้

ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม เช่น นักเรียนขาดเรียนลดลง มาสายลดลง เข้าเรียนในคาบสม่ำเสมอ กล้าถามในห้องเรียน มีการสนทนาโต้ตอบกับครู ครูเอาใจใส่เด็ก เน้นปฏิสัมพันธ์ในห้องเรียน ครูมีระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้รู้จักชีวิตนักเรียนของตนเอง ครูมีกระบวนการคอยติดตามว่านักเรียนตามทันหรือไม่ หากไม่ทันต้องมีกระบวนการช่วยเหลือ เช่น ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน ครูสอนเสริมเพิ่มเติม เป็นต้น โรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนมีระบบการติดตามบ้านนักเรียน ประชุมผู้ปกครอง ร่วมมือกันส่งเสริมดูแลเด็กในด้านต่างๆ ซึ่งสิ่งนี้มุ่งหวังให้เกิดผลสำเร็จในช่วงแรกอาจแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1) ระดับสถานศึกษา

ในช่วงแรกนอกเหนือจากการลงพื้นที่เพื่อสร้างความเข้าใจกับภาคีภาคส่วนต่างๆ ถึงบทบาทของ Q-Coach และภารกิจที่จะเข้าไปช่วยเหลือสถานศึกษา โดยเป้าประสงค์ในช่วงแรกควรเน้นไปที่ความร่วมมือ ร่วมใจ ความใส่ใจของนักเรียน (Student Engagement) โดยสามารถดูอย่างเป็นรูปธรรม เช่น

- นักเรียนมาเรียนไม่ขาดเรียน ไม่มาสาย เข้าเรียนในคาบสม่ำเสมอ (ช่วยได้ด้วยระบบ ICT)
- ครูเอาใจใส่เด็ก รู้จักชีวิตเบื้องหลัง ที่ไปที่มาของนักเรียนตนเอง
- นักเรียนกล้าถามในห้อง มีการสนทนาโต้ตอบกับครู เน้นปฏิสัมพันธ์ในห้องเรียน ครูมีกระบวนการคอยเช็คความทันนักเรียนตามทันหรือไม่ หากไม่ทันต้องมีกระบวนการช่วยเหลือ เช่น ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน ครูสอนเสริมเพิ่มเติม
- ส่งการบ้านตรงเวลา ทำงานตามที่ครูบอก ครูให้การบ้านอย่างเหมาะสมตามระดับความสามารถของนักเรียน
- พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในโรงเรียนลดลง เช่นการไม่เข้าห้องเรียน คุยกับเพื่อน เกเร ประพฤติผิดระเบียบของโรงเรียน พฤติกรรมรังแกเพื่อน หรือหากถูกรังแกหรือมีปัญหาใดๆ สามารถมีระบบการรายงานต่อครูได้อย่างทันทั่วถึง
- นักเรียนมีความสุขในโรงเรียน จากการขาดเรียนที่ลดลง ส่งการบ้านตรงเวลา เรียนหนังสืออย่างเข้าใจ ตามเพื่อนทัน
- โรงเรียน (ครู) กับบ้าน (ผู้ปกครอง) มีความสัมพันธ์อันดี พูดภาษาเดียวกัน ร่วมมือกันในการส่งเสริมดูแลเด็กในด้านต่าง ๆ มีระบบการติดตามบ้านนักเรียน ประชุม

ผู้ปกครอง มีระบบการบันทึกติดตามที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดถือหลักว่าการศึกษาต้องเกิดทั้งที่บ้านและที่โรงเรียน เฉพาะแค่โรงเรียนและครูอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เด็กประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับระบบหรือกระบวนการที่จะคอยติดตามเด็กที่บ้านหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปกครองด้วย

2) ในแต่ละเครือข่ายระดับเครือข่ายกลุ่ม รร./กลุ่มจังหวัด/กลุ่มNode ความใส่ใจในความ

ร่วมมือข้ามโรงเรียน - สมาชิกเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองเพื่อรวมพลังการพัฒนา

โจทย์ข้อที่ 5

“บรรลุไปสู่ความสำเร็จ” ภายใน 1 ภาคเรียนแรก (แต่ละระดับประมาณ 3 หลักหมุด) (เวลา 60 นาที)

วัตถุประสงค์ของโจทย์ข้อที่ 5 : เพื่อเป็นการกำหนดตัวชี้วัดท้ายสุดและระหว่างทางการดำเนินงาน โดยจะมีการปักหมุดหมายเพื่อ Monitor ด้วย บันไดสู่ความสำเร็จจึงเป็นเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของเด็กขึ้นเป็นระยะๆ ได้ตลอดระยะเวลาของแผนการทำงาน (Progress markers)

คำถามเพื่อการระดมความเห็น “บันไดสู่ความสำเร็จ”

“บันไดสู่ความสำเร็จภายใน 1 ภาคเรียนแรก”

- อะไรคือความสำเร็จที่ทำหาย ผลดีเยี่ยม ยากแต่สำเร็จได้ (Love to see)
- อะไรคือความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้ยากขึ้นหรือใช้เวลาปานกลาง (Like to see)
- อะไรคือความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้ง่ายๆ ในเบื้องต้น (Expect to see)

วิธีคิด

1. ผู้ร่วมระดมความเห็นหรือ Q-Coach ควรทบทวนภาพความสำเร็จและบทบาท Q-Coach และความสำเร็จที่ทำทลายในระยะเวลาอันสั้นอีกครั้งเพื่อให้เห็นภาพโดยรวมก่อน
2. ความสำเร็จที่ทำทลายที่ยากแต่สำเร็จได้ (Love to see) นั้น ควรเป็นภาพที่ “เกือบจะ” หรือ “เป็นภาพเดียวกัน” กับความสำเร็จที่ทำทลายในระยะเวลาอันสั้น
3. ความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้ง่ายๆ ในเบื้องต้น (Expect to see) ควรเป็นผลที่เกิดจากการทำงานหรือใช้ทรัพยากรที่ “ต้องเกิดขึ้นแน่ๆ”
4. ความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้ยากขึ้นหรือใช้เวลาปานกลาง (Like to see) เป็นความสำเร็จที่สูงขึ้นกว่าความสำเร็จเบื้องต้นแต่ยังไม่ถึงความสำเร็จที่ทำทลาย
5. การระบุความสำเร็จแต่ละขั้นควรเป็นระบุเป็นความสำเร็จที่ “เห็นได้” โดยง่ายและหากสามารถระบุความสำเร็จนั้นเกิดจากบทบาทของใครอย่างไรก็จะทำให้การทำงานรวมถึงการติดตามความสำเร็จเป็นไปโดยง่าย ตัวอย่างประโยคโดยระบุว่า ความสำเร็จคืออะไร ภาควิชาหลักทำอะไร และอะไรเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
6. ความสำเร็จในแต่ละขั้นไม่ใช่ “บทบาท” ของ Q-Coach แต่บทบาทของ Q-Coach คือการสนับสนุนให้ความสำเร็จดังกล่าวนั้นเกิดขึ้นได้
7. การระบุภาพความสำเร็จในแต่ละช่วงอาจเชื่อมโยงกับระยะเวลาที่เหมาะสม

ตัวอย่างบันไดสู่ความสำเร็จ “แผนการทำให้ระบบสารสนเทศมาใช้ในการดูแลเด็กนักเรียนในโรงเรียน”

ความสำเร็จขั้นต้น	ผอ. กำหนดนโยบายให้ครูรู้จักนักเรียน เริ่มใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการดูแลเด็ก รายบุคคล (พฤษภาคม 2560)
ความสำเร็จที่ยากขึ้น	ครูเริ่มใช้ระบบสารสนเทศ-ข้อมูลเด็กทุกคนเริ่มเข้าสู่ระบบมีผลการติดตามและ ส่งเสริมนักเรียน (สิงหาคม 2560)
ความสำเร็จที่ทำทลาย	ผอ. ใช้ระบบสารสนเทศทั้งโรงเรียนและสามารถนำเสนอข้อมูลเด็กเป็น รายบุคคล พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของเด็กลดลง 20% ครู 40% (ตุลาคม 2560)

* ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นถึงภาคีหลักและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับบันไดสู่ความสำเร็จ

ตัวอย่าง

ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นถึงภาคีหลักและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับบันไดสู่ความสำเร็จ

ผลลัพธ์ที่ 1

ภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นต่อโรงเรียนเพิ่มสูงขึ้น บรรยากาศสภาพแวดล้อมทางกายภาพก่อความสุข

ภาคีหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จและบทบาท

- ผอ.โรงเรียน (เป็นตัวกลางสำคัญในการขับเคลื่อน) บทบาท กำหนดนโยบายของโรงเรียนและดำเนินแผนงาน/โครงการ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงาน
- คณะครูในโรงเรียน (ตัวกลางช่วยขับเคลื่อนทางปฏิบัติ) บทบาท ทำงานร่วมกับครูประจำชั้น ครูเวร
- นักเรียน บทบาท มีส่วนร่วมกิจกรรมในห้องเรียน กิจกรรมในและนอกอาคารเรียน (รวมถึงความสะอาดของห้องน้ำ)
- เครือข่ายผู้ปกครอง บทบาท ให้การสนับสนุนโรงเรียน อาสาให้ความช่วยเหลือตามความถนัด เช่น ทาสีอาคาร ปลูกผักสวนครัว

บันไดสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จเบื้องต้น	“น่าดู”	(1) ผอ. ครูและนักเรียน ร่วมกันทำให้โรงเรียนสะอาด สวยงาม น่าดู (Expect to see)
ความสำเร็จที่ยากขึ้น	“น่าอยู่”	(2) ผอ. ครู ผู้ปกครองและนักเรียน ร่วมกันทำโรงเรียน/ห้องน้ำ สะอาด มีพื้นที่พักผ่อนมากขึ้น โรงอาหารเพียงพอกับการใช้งาน (Like to see)
ความสำเร็จที่ทำ หาย	“น่าเรียน”	(3) ผอ.และครูต้องนำกระบวนการ PLC มาสู่การเรียนการสอน สร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Love to see)
		(4) ผอ.และครูนำเอาข้อมูลสารสนเทศมาใช้ (Q-Info)

-
- (5) ครูสร้างบรรยากาศห้องเรียนเพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ สะอาด มีเครื่องมือและเทคโนโลยีในการสอน
 - (6) ครูสร้างกิจกรรมเสริมมากขึ้นเพื่อให้เกิดและใช้แหล่งเรียนรู้แก่นักเรียนให้มากขึ้น
 - (7) ส่งเสริมกิจกรรมตามความถนัดและความสามารถของนักเรียน
-

ผลลัพธ์ที่ 2

บรรยากาศทางวิชาการมีชีวิตชีวา บรรดาครูร่วมกันสร้างชั้นเรียนที่นักเรียนอยากเรียนรู้ นักเรียนมาเรียนไม่ขาดไม่สาย

ภาคีหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จและบทบาท

- ผอ.โรงเรียนและครูผู้สอนเป็นภาคีหลัก

บันไดสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จเบื้องต้น (Expect to see)	(1) ครูและนักเรียนมีแผนและเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน (2) โรงเรียนมีลานกิจกรรมและเวทีให้นักเรียนแสดงออก (3) ห้องเรียนมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (4) ห้องเรียนมีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย (5) ครูผู้สอนมีข้อมูลนักเรียนรายบุคคลเพื่อช่วยติดตามดูแลและแก้ไขปัญหา	เมษายน – มิถุนายน
ความสำเร็จที่ยากขึ้น (Like to see)	(6) กิจกรรมการเรียนการสอนมีความหลากหลายวิธี เกิดขึ้นได้ทั้งในและนอกห้องเรียน (7) นักเรียนมีการแข่งขันทักษะทางวิชาการภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ (8) นักเรียนมีผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	มิถุนายน – กันยายน

ความสำเร็จที่ท้าทาย	(9) ผอ.และครูมีภาวะผู้นำทางวิชาการ	ตุลาคม
	(10) มีกระบวนการร่วมคิดร่วมทำเน้นวัฒนธรรมของโรงเรียน	
(Love to see)	(11) บุคลากรในโรงเรียนมี Growth Mindset	
	(12) โรงเรียนใช้ Q-info ในโรงเรียน	

ผลลัพธ์ที่ 3

ครู/ผอ./นักเรียน ปรับเปลี่ยนทัศนคติไปสู่ Growth Mindset

ภาคีหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จและบทบาท

- ผอ.โรงเรียนทั้ง 10 โรงเรียนในเครือข่าย บทบาท สร้างความตระหนัก สนับสนุน Growth Mindset แก่ครูและนักเรียนทุกคนในโรงเรียน สร้างแรงจูงใจ ลงไปมีส่วนร่วมดูแลติดตาม ประชุมทำความเข้าใจ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจยกย่องชมเชย เป็นแบบอย่างในการคิดและทำ
 - หัวหน้างานที่ผอ.โรงเรียนมอบหมายในโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพอย่างน้อยโรงเรียนละ 1 คน บทบาท พุดคุยกับเพื่อนครู/ชักชวน นำครูลงมือปฏิบัติ ประสานอำนวยความสะดวกครูกับ ผอ.และเพื่อนครูด้วยกันในการขับเคลื่อน Growth Mindset
 - ครูหัวหน้าสายชั้น (ขึ้นอยู่กับขนาดโรงเรียนอย่างน้อยโรงเรียนละ 3 คน) บทบาท ชักชวน จูงใจครูประจำชั้นไปทำงานกับนักเรียนลงมือทำและรายงานผลตามลำดับชั้น ติดตามนิเทศ/ครูในสายชั้นก่อนรายงาน
- * โดยมีวิทยากรส่วนกลางให้ความรู้ Growth Mindset

บันไดสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จเบื้องต้น	(1) ภาคีหลักทั้ง 3 กลุ่มมีความรู้และเห็น	Q-coach เชี่ยววิทยากรมา
(Expect to see)	ความสำคัญของ Growth Mindset	อบรมแนวคิด Growth Mindset
	(2) ภาคีหลักทั้ง 3 กลุ่มร่วมวางแผน	และส่งเสริมให้จัดกิจกรรมคิด
	ปฏิบัติงานของแต่ละโรงเรียน	วิเคราะห์เพื่อให้เกิดการจัดทำ
		แผน

ความสำเร็จที่ยาก ขึ้น (Like to see)	(3) ภาควิชาหลักทั้ง 3 กลุ่มมีการปฏิบัติตามแผน ที่วางไว้ของทุกฝ่าย การปฏิบัติครอบคลุม การแก้ปัญหา พูดคุย ปรีกษาประสาน ความร่วมมือ ส่งต่องานกันมากขึ้น	Q-coach สังเกตให้ ข้อเสนอแนะและนิเทศกำกับ ติดตามการทำงานพร้อมให้ กำลังใจ
ความสำเร็จที่ทำได้ หาย (Love to see)	(4) ภาควิชาหลักทั้ง 3 กลุ่มมีการเปลี่ยนแปลง วิธี คิดตามแนวทางของ Growth Mindset มี พฤติกรรมสะท้อน Growth Mindset เช่น ลดการลงโทษเด็ก ครูปรึกษาพูดคุย ระหว่างกันมากขึ้นระหว่างประชุม มี PLC ของครูในการทำงานและการเรียนการ สอน	Q-coach สังเกตให้ ข้อเสนอแนะ นิเทศกำกับ ติดตาม ให้กำลังใจ และใช้ ข้อมูลสถิติ

ผลลัพธ์ที่ 4

ระบบบริหารจัดการดูแลนักเรียนได้ครอบคลุม ลดภาระธุรการ ช่วยบอกเตือนให้ครูดูแลนักเรียนที่มีความเสี่ยงสูง

ภาควิชาหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จและบทบาท

- ผอ. ครูฝ่ายปกครอง ครูแนะแนวและครูประจำชั้น บทบาท จัดระเบียบวินัยนักเรียนในโรงเรียน
- ผอ. ครูประจำชั้น ครูประจำวิชาและครูแนะแนว บทบาท ทำความรู้จักนักเรียนในความรับผิดชอบ
- ผอ.และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน บทบาท กำหนดนโยบายโรงเรียนและติดตามให้การทำความรู้จักนักเรียนให้บรรลุผล
- ผอ. ครูประจำชั้น ครูประจำวิชาและครูแนะแนว บทบาท คัดกรองนักเรียนทุกประเภท
- ผอ. จัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อดูแลเด็กเป็นรายบุคคล
 - ครูหาเครื่องมือเพื่อช่วยลดภาระงานและความซ้ำซ้อนในการทำงานเอกสารอย่างทันเหตุการณ์
 - ฝ่ายวิชาการ ปกครอง ทะเบียนและวัดผลจัดระบบติดตามการแก้ไขเด็กกลุ่มเสี่ยง

- ครูแนะแนว วิชาการ ครูประจำชั้นส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

บันไดสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จเบื้องต้น (Expect to see)	“บุคลากรหลักรับทราบนโยบายในการดำเนินงานและแนวทาง” (1) ผอ.กำหนดนโยบายให้ครูรู้จักนักเรียนทุกคน (2) เริ่มดำเนินการระบบสารสนเทศเพื่อดูแลเด็กรายบุคคล (3) เริ่มจัดระบบนิเทศติดตามพัฒนาครู (4) ความสัมพันธ์ ครู-นักเรียน ครู-ครู เริ่มเห็นสัญญาณดีขึ้น	เมษายน – พฤษภาคม
ความสำเร็จที่ยากขึ้น (Like to see)	“บุคลากรหลักมีส่วนร่วมกับการะบวนการ” (1) เริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงของระเบียบวินัยในโรงเรียน (2) คัดกรองเด็กได้ครบทุกประเภท (3) ครูเริ่มใช้ระบบสารสนเทศ – ข้อมูลเด็กทุกคนเริ่มเข้าสู่ระบบ (4) มีผลการติดตามและส่งเสริมนักเรียน (5) เริ่มมีการนิเทศติดตามเพื่อพัฒนาครู (6) ครูช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม (7) ปฏิสัมพันธ์ ครู-นักเรียนดีขึ้น บรรยากาศในชั้นเรียนดีขึ้น	มิถุนายน – สิงหาคม
ความสำเร็จที่ทำ หาย (Love to see)	“บุคลากรหลักให้ความร่วมมือ 100%” (1) ผอ.ใช้ระบบสารสนเทศทั้งโรงเรียนและสามารถนำเสนอข้อมูลเด็กเป็นรายบุคคล (2) ระเบียบวินัยและพฤติกรรมเด็กมีแนวโน้มดีขึ้น 20% เมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2559 (3) พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของเด็กลดลง 20% ครู 40% (4) ความสัมพันธ์ระหว่าง ผอ.และบุคลากรทุกฝ่ายดีขึ้น 50%	กันยายน – ตุลาคม

ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นของครู-นักเรียน นักเรียน-นักเรียน ครู-ครู

ภาคีหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จและบทบาท

- ผอ.โรงเรียนทั้ง 10 แห่ง บทบาท ประชุม เสนอแนะ ทำความเข้าใจระหว่างครู นักเรียน (อย่างน้อยเดือนละครั้ง) เยี่ยมการทำงานของครู ร่วมกิจกรรมกับครูและนักเรียน/ชื่นชมให้กำลังใจ กำหนดแผนจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน เปิดโอกาส/ช่องทางให้นักเรียนพูด
- หัวหน้างานที่ผอ.โรงเรียนมอบหมาย บทบาท นำจัดกิจกรรมตามแผน ผอ. อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมและวัดประเมินผลการทำงานร่วมกัน กระตุ้นส่งเสริมให้ลงมือทำ
- ครูหัวหน้าสายชั้น บทบาท ทำงานร่วมกับครูประจำชั้น ผนึกพลังให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับครูครูกับนักเรียน
- สภา/กรรมการนักเรียน/แกนนำ อย่างน้อย 3 คนในโรงเรียน บทบาท ชักจูงเพื่อนนักเรียนให้คิดสร้างสรรค์และทำกิจกรรมกับทางโรงเรียน รับฟังความเห็นจากเพื่อนนักเรียน ถ่ายทอดต่อโรงเรียน ร่วมแก้ไขขัดแย้ง กิจกรรมใกล้เคียง กระชับความสัมพันธ์

บันไดสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จเบื้องต้น (Expect to see)	(1) ภาคีหลักทั้ง 4 กลุ่มมีความรู้ความเข้าใจโดยให้ครูสายชั้นเข้ามามีบทบาท (2) ภาคีหลักทั้ง 4 กลุ่มร่วมกำหนดโครงการกิจกรรมของแต่ละโรงเรียน	Q-coach สนับสนุนให้อบรมครูประจำชั้น จัดทำแผนกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียน
ความสำเร็จที่ยากขึ้น (Like to see)	(3) ภาคีหลักทั้ง 4 กลุ่มมีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ มีความร่วมมือกันทำในหลากหลายกิจกรรม ครูสร้างสื่อการสอน ครูมีประวัติข้อมูลเด็กรายบุคคล (paper หรือ online) ครูมีกิจกรรม	Q-coach ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ

	ช่วยนักเรียนตามความต้องการ	
ความสำเร็จที่ทำ หาย (Love to see)	(4) นักเรียนมาโรงเรียนสม่ำเสมอ ขาดเรียนน้อยลง ครูรับผิดชอบหน้าที่ที่รับมอบหมาย ครูสอนตรง เวลาไม่ทิ้งเวร ครูเยี่ยมบ้านนักเรียน ครูหา ทุนการศึกษาให้เด็กนักเรียน ผู้บริหารเยี่ยมการ สอนของครูและการทำกิจกรรมของนักเรียน	Q-coach ติดตาม สังเกต และให้กำลังใจ

แบบสอบถามโรงเรียน

จังหวัด

ขอให้ท่านพิจารณาตรวจสอบข้อมูลด้านล่างและกรอกข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นเพื่อรวบรวมสู่การคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ ดังนี้

1. ข้อมูลโรงเรียน

1.	ชื่อโรงเรียน	
2.	ที่อยู่	
3.	สังกัด	
4.	จำนวนนักเรียนทั้งหมด	
5.	วิสัยทัศน์โรงเรียน	
6.	คะแนนมาตรฐานเฉลี่ยในวิชาหลักของโรงเรียน (ผล O-NET) ในระดับที่ได้ทำการทดสอบ (ป.6 ม.3 ม.6)	
7.	ผลการประเมินของ สมศ.	
8.	จำนวนนักเรียนอนุบาล	
9.	จำนวนนักเรียน ป. 1	

10.	จำนวนนักเรียน ป. 2	
11.	จำนวนนักเรียน ป. 3	
12.	จำนวนนักเรียน ป. 4	
13.	จำนวนนักเรียน ป. 5	
14.	จำนวนนักเรียน ป. 6	
15.	จำนวนนักเรียน ม. 1	
16.	จำนวนนักเรียน ม. 2	
17.	จำนวนนักเรียน ม. 3	
18.	จำนวนนักเรียน ม. 4	
19.	จำนวนนักเรียน ม. 5	
19.	จำนวนนักเรียน ม. 6	
19.	รายชื่อโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียง -โรงเรียนประถมศึกษา -โรงเรียนขยายโอกาส -โรงเรียนมัธยมศึกษา	1. ชื่อโรงเรียน: เปิดสอนระดับชั้น: จำนวนนักเรียน:

		ระยะห่างประมาณ (กิโลเมตร): ระยะเวลาการเดินทาง (นาที):
		2. ชื่อโรงเรียน: เปิดสอนระดับชั้น: จำนวนนักเรียน: ระยะห่างประมาณ (กิโลเมตร): ระยะเวลาการเดินทาง (นาที):
		3. ชื่อโรงเรียน: เปิดสอนระดับชั้น: จำนวนนักเรียน: ระยะห่างประมาณ (กิโลเมตร): ระยะเวลาการเดินทาง (นาที):
20	ประเด็นปัญหาสำคัญของโรงเรียนที่ต้องการแก้ไข	ก. ขาดแคลนครูในวิชาหลัก

		ข. ขาดแคลนงบประมาณ/อุปกรณ์การศึกษา ค. ขาดความร่วมมือจากชุมชน ง. สภาพเศรษฐกิจและสังคมของนักเรียน จ. อื่น ๆ (โปรดระบุ)
21	ข้อมูลประกอบ	แผนที่ตั้งโรงเรียน(แผนที่)
		พิกัด GPS ของโรงเรียน (จาก google map)
		หรือ รูปถ่ายโรงเรียนจากโทรศัพท์มือถือ (สามารถระบุพิกัด GPS ได้)

2. ข้อมูลผู้อำนวยการโรงเรียน

1.	ชื่อผู้อำนวยการโรงเรียน	
2.	มือถือ	
3.	อีเมล	
4.	อายุ	
5.	ประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน (จำนวนปี)	
6.	จำนวนปีที่อยู่ในโรงเรียน ปัจจุบัน	
7.	ความตั้งใจในการอยู่ใน โรงเรียนปัจจุบัน (จำนวน ปี)	

8.	วิสัยทัศน์ของ ผู้อำนวยการโรงเรียน	
----	--------------------------------------	--

3. ข้อมูลบุคลากรในโรงเรียน

1.	จำนวนครูและบุคลากร ทั้งหมด	
2.	จำนวนครูที่จะ เกษียณอายุราชการ ในช่วง 3 ปี	
3.	จำนวนครูบรรจุใหม่ ในช่วง 3 ปี	

4. ข้อมูลผู้ประสานงานในการทำงานพัฒนาคุณภาพโรงเรียน 1-2 คน

1.	ชื่อผู้ประสานงาน	
	มือถือ	
	อีเมล	
2.	ชื่อผู้ประสานงาน	
	มือถือ	
	อีเมล	

หมายเหตุ โปรดส่งรายละเอียดกลับมายัง สสค. โดยข้อมูลนี้เป็นข้อมูลตั้งต้นเพื่อรวบรวมสู่การคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ

ภาพบางส่วนจากการจัดกิจกรรมและการลงพื้นที่



การประชุมสร้างความเข้าใจแนวคิด
โครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องให้แก่โค้ชคุณภาพ



การประชุมพัฒนาทีมโค้ชคุณภาพโรงเรียนพัฒนา คุณภาพต่อเนื่อง ในประเด็น

- การสร้างเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความสุข (Q-Goal)
- กรอบการคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)
- ระบบสารสนเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง





การประชุมพัฒนาทีมโค้ชคุณภาพ โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง ในประเด็น

- ระบบรับรองสถานศึกษาพยาบาลและแนวคิดสู่ระบบรับรองคุณภาพโรงเรียน
- ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)