รายงานการวิจัย

โครงการ “การถอดบทเรียนโรงเรียนในโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง”

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.กุญชรี ค้าขาย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ

ดร.เจือจันทร์ จงสถิตอยู่

นางสาวอุษา ชูชาติ

มีนาคม 2563

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว. เดิม)

สัญญาเลขที่ TRP62X0504

คำนำ

งานวิจัยถอดบทเรียนโรงเรียนในโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หรือโครงการ sQip มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ sQip การเรียนรู้ของโรงเรียนและการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน โดยมุ่งศึกษาในประเด็นต่อไปนี้ (1) ถอดบทเรียนกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (2) ถอดบทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์กรในการนำ 5 มาตรการสำคัญของโครงการไปขับเคลื่อนการทำงานตาม 4 กระบวนการหลักของโรงเรียน (3) ถอดบทเรียนปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นความท้าทายและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงานโครงการ sQip และ (4) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียนที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานโครงการ sQip โดยงานวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการทำงาน 12 เดือน

การถอดบทเรียนจาก 7 พื้นที่/โหนด คือ 8 จังหวัด จังหวัดละ 2 โรงเรียน จำนวน 16 โรงเรียน แบ่งผู้รับผิดชอบเป็น 2 ทีม ทีมแรก ทีมถอดบทเรียนของโครงการวิจัยฯ จำนวน 4 คน ถอดบทเรียน 5 จังหวัด จำนวน 10 โรงเรียน และทีมที่สอง คือ ทีมถอดบทเรียนพื้นที่ ประกอบด้วย ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชีรา มะหิเมือง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเจริญ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ถอดบทเรียนคนละ 1 จังหวัด จำนวน 2 โรงเรียน รวมงานของทีมถอดบทเรียน 3 พื้นที่ ในภาคกลางและภาคใต้ จำนวน 6 โรงเรียน

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้บริหารกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษาและคณะซึ่งเป็นหน่วยริเริ่มโครงการ sQip ขอบคุณคณะทีมโค้ชคุณภาพ (Q-Coach) ทุกพื้นที่ซึ่งให้ความรู้ปฏิบัติในการบริหารนวัตกรรมการจัดการภายใต้โครงการขนาดใหญ่ และขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว. เดิม) ที่ได้สนับสนุนให้มีการถอดบทเรียนครั้งนี้

ท้ายสุดคณะผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้บริหาร ครู นักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่เป็นหน่วยให้ข้อมูลสำหรับการถอดบทเรียน ประสบการณ์ปฏิบัติของท่านเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการเชิงนวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย เพื่อปรับประยุกต์หรือต่อยอดในการนำสิ่งใหม่ลงสู่การปฏิบัติในพื้นที่จริง

คณะผู้วิจัย

โครงการถอดบทเรียนโรงเรียนในโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง

มีนาคม 2563

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

โครงการวิจัยถอดบทเรียนโรงเรียนในโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หรือโครงการ sQip เป็นโครงการที่ใช้การเปลี่ยนแปลงสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพในระบบบริหารสถานศึกษา 201 โรง ที่เป็นสถานศึกษาอยู่ในพื้นที่ยากลำบาก ทั่วทุกภาคของประเทศไทย ด้วยนวัตกรรมการจัดการที่กำหนดมาตรการสำคัญ 5 มาตรการ (5 Qs) คือ Q-Goal, Q-PLC, Q-Info, Q-Network และ Q-Coach การออกแบบนวัตกรรมมาจากการริเริ่มแนวคิดของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับทีมผู้ประสานงาน ระดับทีมผู้ชี้แนะ และนำสู่การบริหารจัดการในโรงเรียน บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยผู้บริหาร ขับเคลื่อนด้วยกลุ่มแกนนำภายในไปถึงกลุ่มครูทุกคนในโรงเรียน การขับเคลื่อนนวัตกรรม sQip ดำเนินการด้วยการใช้มาตรการ 5 Qs พัฒนาการทำงานตามกระบวนการหลัก 4 ด้านของโรงเรียนเป้าหมาย ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การพัฒนาครู และการสร้างศรัทธาแก่ชุมชน ให้โรงเรียนเป้าหมายและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญร่วมกันใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและของโครงการ คือ การยกระดับคุณภาพนักเรียน โจทย์หลักของโครงการ คือ โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข ขับเคลื่อนด้วยการดำเนินการ 4 วงรอบ แต่ละวงรอบมีจุดเน้นต่างกัน คือ เรียนสุข สนุกสอน ห้องเรียนเป็นฐาน กระบวนการเป็นทุน วิธีการชัด ตัวชี้วัดดี และเชื่อมโยงสู่การรับรองคุณภาพโรงเรียนระยะที่ 4 ของ สมศ.

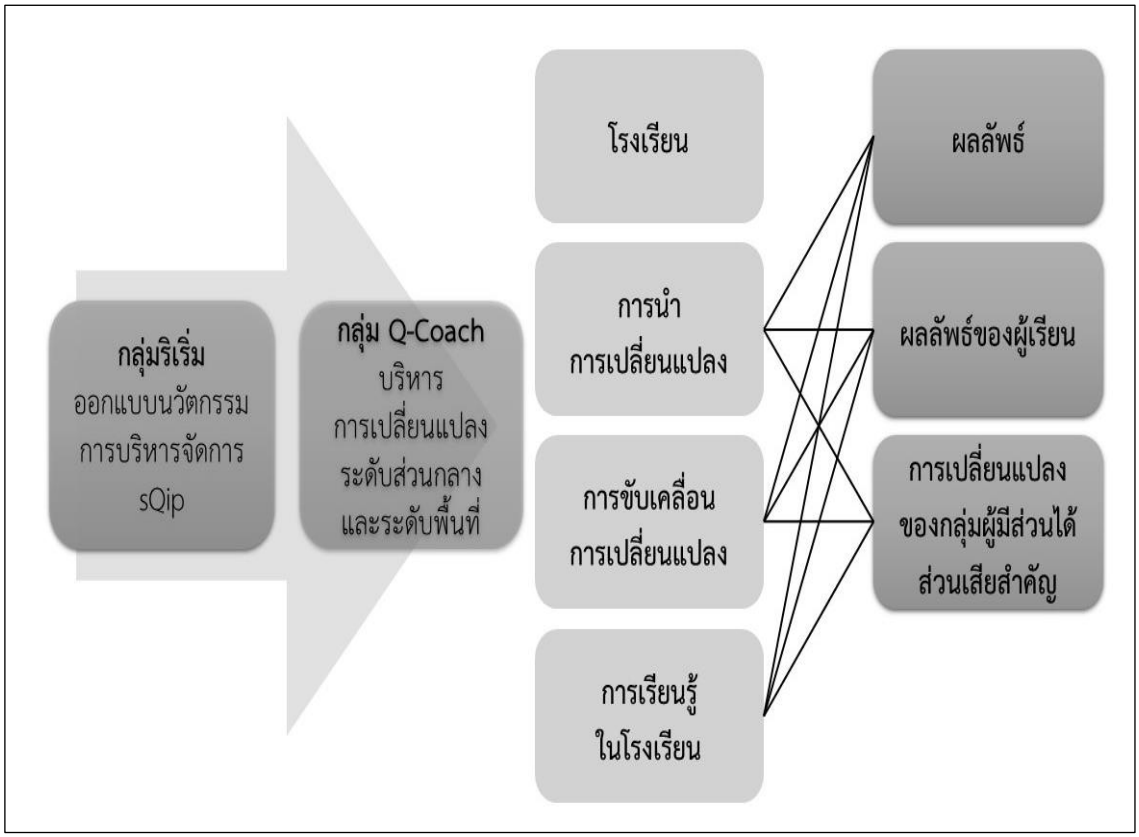
คำถามที่ตามมา คือ โรงเรียนมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร มีวิธีการขับเคลื่อนอย่างไร และมีการเรียนรู้ใดเกิดขึ้นภายในโรงเรียน คำถามข้างต้นเป็นคำถามที่นวัตกรการจัดการและผู้สนับสนุนนวัตกรรมต้องการคำตอบเพื่อหาบทเรียน ทีมวิจัยจึงใช้การถอดบทเรียนค้นหาคำตอบ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ sQip การเรียนรู้ของโรงเรียนและการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ใน 4 ประเด็น ได้แก่ (1) บทเรียนกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ของโรงเรียนในการนำ 5 มาตรการสำคัญ หรือ 5 Qs ของโครงการ sQip ไปใช้ขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลักของโรงเรียน (3) ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นความท้าทายและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงานของโครงการ sQip และ (4) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียนที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานของโครงการ sQip

วิธีดำเนินการวิจัย ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทีมวิจัยได้เริ่มต้นศึกษาตามปรากฏการณ์และตัวแปรที่พบในข้อเสนอโครงการและจากการลงพื้นที่คู่กันไปกับทีมบริหารโครงการในฐานะที่ปรึกษา ขั้นตอนแรกนี้สำคัญมากต่อการทบทวนวรรณกรรม เพราะเป็นการมองจากปรากฏการณ์ที่พบในพื้นที่

ย้อนกลับไปสู่ทฤษฎี เนื่องจากยังไม่ต้องการจำกัดแนวคิดตนเองด้วยการมีทฤษฎีล่วงหน้าไปก่อน ต่อมาจึงนำปรากฏการณ์ที่ได้มาสืบค้น วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้และงานวิจัยที่มีอยู่ในฐานความรู้ปัจจุบัน มาเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็น นวัตกรรมองค์กรและโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กร และการถอดบทเรียน จากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นกรอบความคิดในการวิจัยของการถอดบทเรียนตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ โดยผลที่ต้องการ คือ บทเรียนสำคัญที่เป็นความรู้ปฏิบัติในการดำเนินโครงการ sQip

แบบการวิจัยใช้แบบผสานวิธีสำหรับสำรวจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับ 2 ขั้นตอน ด้วยการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ กรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ ได้แก่ โรงเรียนจำนวน 16 แห่ง จำแนกเป็น 2 แบบ จากการประเมินตนเองของโรงเรียนในการบริหารจัดการตามโครงการ sQip แบบแรก เป็นกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงมาก เรียกว่ากลุ่มน่าพอใจ จำนวน 8 โรงเรียน ส่วนแบบที่สอง เป็นกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จน้อยมาก เรียกว่า กลุ่มน่าห่วงใย จำนวน 8 โรงเรียน โดยเกณฑ์การเลือกโรงเรียนอยู่ที่ 1) ผลการประเมินตนเองของโรงเรียนในการบริหารจัดการโครงการ sQip 2) การพิจารณาของทีม Q-Coach และ 3) ความพร้อมของโรงเรียน โรงเรียนทั้งหมดกระจายกันอยู่ใน 7 พื้นที่ (โหนด) ของโครงการ ใน 14 จังหวัด ตามภูมิภาค โดยเลือกมาเป็นกรณีศึกษา พื้นที่ละ 1 จังหวัด ยกเว้นมี 1 พื้นที่ ที่ขอ 2 จังหวัด เนื่องจากมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการมากกว่าพื้นที่อื่น รวมเลือกพื้นที่ถอดบทเรียน 8 จังหวัด ๆ ละ 2 โรงเรียน รวมโรงเรียนตัวอย่าง 16 โรง ทั้งแบบน่าพอใจและน่าห่วงใย แบบละ 8 โรง สำหรับวิธีการเก็บข้อมูล จำแนกออกเป็น 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล และประเด็นที่สอง แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างรายบุคคล แบบสนทนากลุ่ม และแบบสังเกตกระบวนการของ PLC กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ เริ่มจากกลุ่มผู้ริเริ่ม กลุ่มทีมโค้ช หรือ Q-Coach และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของโรงเรียนแต่ละโรง ประกอบด้วย ผู้บริหาร ทีมแกนนำ ครูปฏิบัติการ กลุ่มที่มีแรงต้าน นักเรียน และตัวแทนชุมชนจากคณะกรรมการสถานศึกษา รวมผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพจำนวน 447 คน สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้ตัวอย่างจากโรงเรียน 16 โรงข้างต้นตามวิธีเลือกตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 887 คน ใช้เวลาเก็บข้อมูลตั้งแต่พฤษภาคม 2562 - มกราคม 2563 โดยย้อนกลับมาเก็บซ้ำในกรณีที่จำเป็น ทั้งนี้ก่อนดำเนินการถอดบทเรียน ได้เริ่มงานจากการทำ preliminary study โดยลงไปทดลองถอดบทเรียนของโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใยของจังหวัดในภาคกลางที่ไม่ได้เป็นพื้นที่ถอดบทเรียน จนกระทั่งถึงการลองเขียนวิเคราะห์และสังเคราะห์

ผลการถอดบทเรียนโรงเรียนในโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หรือโครงการ sQip ซึ่งเป็นโครงการที่ใช้การเปลี่ยนแปลงสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารสถานศึกษา จะได้รายงานตามกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียน ตามที่ปรากฏ ดังภาพ ก



ภาพ ก กระบวนการริเริ่มและกระจายนำนวัตกรรมการจัดการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง

ผลลัพธ์ที่สำคัญของโครงการ (ตามภาพ ก) ได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามตัวชี้วัดหลัก ซึ่งโครงการได้ระบุไว้ พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในการบริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่เอื้อให้การนำโครงการสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เบื้องหลังของการนำโครงการสู่การปฏิบัติระดับโรงเรียน ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับส่วนกลางและระดับพื้นที่ของกลุ่มผู้ชี้แนะคุณภาพ/ทีมโค้ชคุณภาพ (Q-Coach) และเหตุสุดท้าย คือ การริเริ่มนวัตกรรมการบริหารจัดการ sQip ของกลุ่มผู้ริเริ่ม ซึ่งสรุปดังนี้

1. ผลลัพธ์สำคัญของโครงการ

1.1 ผลลัพธ์ของผู้เรียน

นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลง ตามผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดโครงการ เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของตัวชี้วัด ระหว่างก่อน และ หลังดำเนินโครงการ sQip ดังตาราง ก ทั้งนี้มาจากการที่บรรยากาศในห้องเรียนผ่อนคลายขึ้นจากการเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของครู และเปรียบเทียบผลลัพธ์ของตัวชี้วัดระหว่างค่าเป้าหมายของโรงเรียนและค่าปฏิบัติจริง ดังตาราง ข

ตาราง ก การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างก่อนและหลัง โครงการ sQip

กระบวนการและตัวชี้วัด	จำนวนโรงเรียนที่ตัวชี้วัดเปลี่ยนระดับ			
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	ไม่มีข้อมูล
1. การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน				
1.1 คะแนนเฉลี่ยของความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น	11	0	0	5
1.2 อัตราการมาเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น	13	0	0	3
1.3 % ของนักเรียนคงอยู่จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพิ่มขึ้น	12	2	0	2
1.4 % ของนักเรียนที่มีความต้องการแตกต่าง ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนดเพิ่มขึ้น	6	2	2	6
1.5 คะแนน O-NET ของนักเรียนเพิ่มขึ้น	13	0	0	3
1.6 % ของนักเรียนศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นกว่าเดิม	6	4	0	6
1.7 % นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำเพิ่มขึ้น	10	0	2	4
1.8 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น	13	0	0	3
2. การดูแลผู้เรียนทั่วถึงเพื่อจัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตและอนาคตอย่างเท่าเทียม				
2.1 % ของผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง	2	2	8*	4
2.2 % ของผู้เรียนที่ครูสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนรายบุคคลเพื่อนำมาใช้เสริมพลัง/พัฒนาต่อเพิ่มขึ้น	5	4	2	5
2.3 % ผู้เรียนที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียน หลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น	8	2	2	4
2.4 % ผู้เรียนด้อยโอกาสที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนด	6	4	3	3

จากตาราง ก พบว่า ด้านการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน เมื่อคิดตามจำนวนของโรงเรียนที่ตอบ นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลง พิจารณาจากตัวชี้วัดที่มีค่าเพิ่มขึ้นสูงสุดมี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ อัตราการมาเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น คะแนน O-Net ของนักเรียนเพิ่มขึ้น และร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ซึ่งแสดงว่าผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นมาก เป็นผลลัพธ์ด้านการเรียนและการมาเรียน ส่วนในเรื่องของการดูแลผู้เรียนทั่วถึงเพื่อจัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตและ

อนาคตอย่างเท่าเทียม เมื่อคิดตามจำนวนของโรงเรียนที่ตอบ ตัวชี้วัดที่มีค่าเพิ่ม ได้แก่ ร้อยละของผู้ที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียนหลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น และร้อยละของผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง ซึ่งมีโรงเรียนเพียงร้อยละ 50 ของโรงเรียนทั้งหมดที่รายงานผลในส่วนนี้ โรงเรียนส่วนใหญ่รายงานผลกับผู้เก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดที่โครงการ sQip พัฒนาขึ้น เพื่อจำแนกโรงเรียนออกเป็นระยะของความก้าวหน้า

ตาราง ข การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างค่าเป้าหมายของโรงเรียนและค่าปฏิบัติจริง

กระบวนการและตัวชี้วัด	**จำนวนโรงเรียนที่ตัวชี้วัดเปลี่ยนระดับ**			
	เพิ่มขึ้น	**เท่าเดิม**	**ลดลง**	**ไม่มีข้อมูล**
1. การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน				
1.1 คะแนนเฉลี่ยของความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น	0	0	0	16
1.2 อัตราการมาเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น	7	0	4	5
1.3 % ของนักเรียนคงอยู่จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพิ่มขึ้น	7	0	4	5
1.4 % ของนักเรียนที่มีความต้องการแตกต่าง ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนดเพิ่มขึ้น	8	2	2	4
1.5 คะแนน O-NET ของนักเรียนเพิ่มขึ้น	7	1	3	5
1.6 % ของนักเรียนศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นกว่าเดิม	7	1	4	4
1.7 % นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำเพิ่มขึ้น	7	2	3	4
1.8 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น	9	0	3	4
2. การดูแลผู้เรียนทั่วถึงเพื่อจัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตและอนาคตอย่างเท่าเทียม				
2.1 % ของผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง	3	4	5*	4
2.2 % ของผู้เรียนที่ครูสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนรายบุคคลเพื่อนำมาใช้เสริมพลัง/พัฒนาต่อเพิ่มขึ้น	5	1	3	7
2.3 % ผู้เรียนที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียน หลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น	4	1	3	8
2.4 % ผู้เรียนด้อยโอกาสที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนด	7	4	0	5

จากตาราง ข เมื่อโรงเรียนต้องกำหนดค่าเป้าหมายของโรงเรียนเอง และเปรียบเทียบค่าเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดเองกับค่าปฏิบัติจริง พบว่า โรงเรียน จำนวน 12 โรง ที่รายงานผลได้ตามค่าเป้าหมายและค่าปฏิบัติจริง และแสดงตัวชี้วัดที่มีค่าเพิ่มขึ้นที่สะท้อนนักเรียนมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ตัวชี้วัดที่โรงเรียนรายงานผลได้ยาก ได้แก่ ร้อยละของผู้เรียนที่ครูสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนรายบุคคลเพื่อนำมาใช้เสริมพลัง/พัฒนาต่อเพิ่มขึ้น และร้อยละของผู้เรียนที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียนหลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น เนื่องจากอาจขาดเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และข้อมูลที่โรงเรียนรายงานไม่ได้ คือ ความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียน ซึ่งหมายความว่า โรงเรียนไม่ได้ใช้เครื่องมือที่โครงการพัฒนาขึ้น และไม่ได้ประเมินค่าความสุขในการเรียนรู้ของนักเรียน

นอกจากนี้ พบว่า การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มนักเรียนที่โดดเด่น ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของการกล้าเป็นผู้นำกิจกรรมกลุ่ม ทำการบ้านและส่งครูทันเวลา และการคิดว่าตนเองสามารถหาวิธีเรียนหนังสือได้ดีกว่าที่เป็นอยู่

1.2 **การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

1.2.1 การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารที่โดดเด่น ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของให้คำชี้แนะและข้อมูลป้อนกลับในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การกำกับติดตามงานด้วยข้อมูลตามตัวชี้วัดเพื่อให้แน่ใจว่างานสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด และการรับบทบาทเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องต่างๆ ที่สมาชิกยังไม่เข้าใจชัดเจนในการดำเนินการ

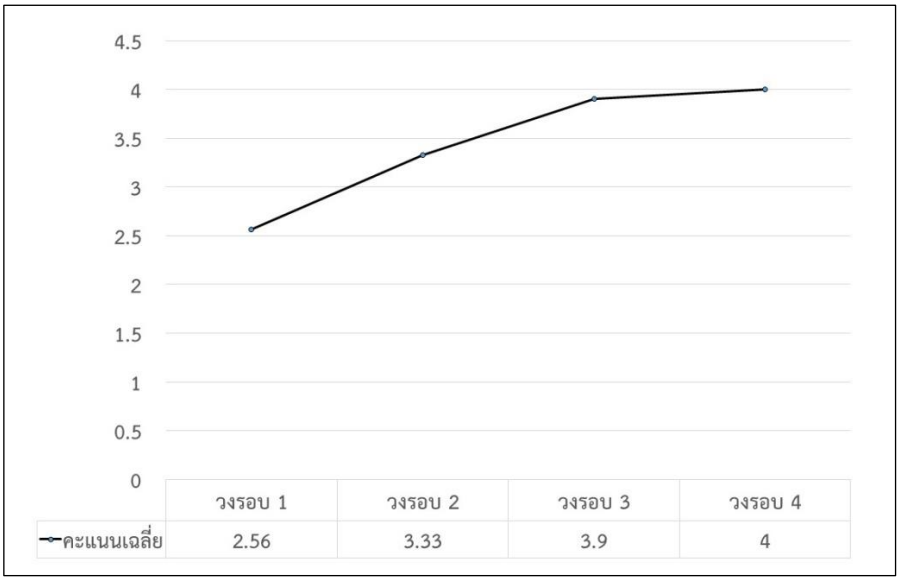
1.2.2 การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มครูที่โดดเด่น ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของการกล้าสะท้อนคิดพฤติกรรมการสอนของตนเองในกลุ่มทั้งในจุดที่ทำได้ดีและจุดที่ควรปรับหรือพัฒนา และการกระตุ้นให้เพื่อนครูเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์และแปลกใหม่

1.2.3 การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวแทนชุมชนที่โดดเด่น ได้แก่ ร่วมการปฏิบัติงานตามที่อาสา/ ถูกขอร้อง หรือได้รับมอบหมาย ร่วมหางบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน และร่วมให้ข้อมูล ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน

2. **บทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน**

2.1 **การประเมินการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

ผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการประเมินการขับเคลื่อนมาตรการ 5 Qs ตามแต่ละวงรอบ เพื่อใช้พัฒนา 4 กระบวนการหลักในโรงเรียน ผลปรากฏ ดังภาพ ข



ภาพ ข ผลการประเมินการขับเคลื่อนมาตรการ 5 Qs เพื่อพัฒนา 4 กระบวนการหลัก ในแต่ละวงรอบตลอดโครงการ

จากภาพ ข เป็นค่าคะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองเกี่ยวกับการขับเคลื่อนมาตรการ 5 Qs ของโครงการ sQip แต่ละวงรอบ ซึ่งวงรอบแรก คะแนนการขับเคลื่อนต่ำสุด ทั้งนี้เพราะในช่วงเริ่มต้นงานในขั้นนี้ เกิดขึ้นได้เพราะขาดข้อมูลข่าวสาร กลัวในสิ่งที่ไม่รู้ และกลัวว่าจะทำผิด ต่อมาวงรอบ 2 เป็นแบบก้าวกระโดด ซึ่งเกิดขึ้นจากยอมรับและบูรณาการ เนื่องจากตื่นเต้นกับโอกาสใหม่ๆ เปิดรับการเปลี่ยนแปลง มีการยอมรับ ความหวัง และความไว้วางใจ สำหรับวงรอบ 3 ถือว่ามีความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน กลุ่มปฏิบัติงานให้ความสนใจมาตรการ 5 Qs และกรอบคิดเติบโต ทำให้เกิดความมุ่งมั่น แสดงให้เห็นด้วยการมีพฤติกรรมคล้อยตามการเปลี่ยนแปลง ขั้นนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเปรียบเทียบความสำเร็จกับช่วงเวลาที่วางไว้ ให้ความสำคัญกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น ให้รางวัล สร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานเพื่อให้เกิดพันธสัญญาทางใจในการเปลี่ยนแปลง และวงรอบสุดท้าย อาจไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงมากนัก อธิบายได้ว่า ประการแรก กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเกิดความหนีดของการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปกติของกระบวนการเรียนรู้ทั่วไปที่ก้าวหน้ามาถึงระยะหนึ่งแล้วจะค่อนข้างคงที่ แม้ว่าจะมีกิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง และประการที่สอง อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้ต้องเตรียมตัวในการรับรู้เรื่องใหม่

2.2 **การนำการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ภายในโรงเรียน**

2.2.1 **ผู้บริหาร**

(1) **การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร**

การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนตามแนวคิดของโครงการ เพื่อให้การนำแนวคิดของโครงการมาสู่การปฏิบัติการจนบรรลุ

เป้าหมาย **สิ่งที่ทำได้ดี** คือกลุ่มผู้บริหาร ทำได้ดีในเรื่องของการชี้แนะ การใช้ตัวชี้วัด และการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อนักเรียนและครูอย่างจริงจัง เป็นแรงกระตุ้นสำคัญในการนำโครงการสู่การปฏิบัติ **สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก** ผู้บริหาร แกนนำ และครู ควรต้องเพิ่มความรู้และทักษะในการใช้แต่ละมาตรการของ sQip ซึ่งขณะใช้เริ่มงานยังมีไม่มากพอสำหรับการทำงาน ดังนั้นจึงใช้เวลามากสำหรับการทำงานตามมาตรการให้เห็นผลในระยะเวลาตามวงรอบที่กำหนด

(2) **ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง**

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง อันเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมการนำของผู้บริหารในโครงการ sQip เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแนวคิดของโครงการ ประกอบด้วย ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง และติดตามความก้าวหน้า **สิ่งที่ทำได้ดี** ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานรับรู้และมั่นใจว่าผู้บริหารสนใจและจริงจังกับโครงการ ซึ่งเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานตามระบบที่ออกแบบไว้ **สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก ทีมแกนนำ**ยังขาดแผนการรองรับการย้าย/เกษียณของผู้บริหาร เนื่องจากในกรณีที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง เป็นที่รวมใจและเป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานอาจตกอยู่ในภาวะพึ่งพิงผู้บริหาร หากผู้บริหารไม่อยู่หรือย้ายตามวาระ เป็นไปได้ที่งานซึ่งวางระบบไว้ดีจะดำเนินการต่อไม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงดีกว่าหากฝึกให้ทุกคนมีภาวะผู้นำ เพื่อนำตนเองและนำการปฏิบัติงาน

(3) **การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียน**

การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียนของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการรับมือกับผู้ที่ลงมือทำงานช้า ไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับโครงการ เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังในการเรียนรู้ วิธีการรับมือของผู้บริหาร ประกอบด้วย เลี่ยงการเผชิญหน้า วางกฎบังคับ ท้าทาย และรุกมุ่งผลลัพธ์ **สิ่งที่ทำได้ดี** ผู้บริหารใช้หลายวิธีในการจัดการกับผู้ที่ทำช้า ไม่เห็นด้วยหรือต่อต้าน **สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก** ผู้บริหารควรหาวิธีจัดการผู้ที่ไม่ร่วมโครงการ หากยอมให้ไม่ทำและไม่จัดการใดๆ จะเป็นผลให้คนผู้นั้นหลุดไปจากโครงการ sQip จึงควรใช้กลยุทธ์เชิงรุกและความพยายามให้มากขึ้นเพื่อดึงให้เข้าร่วมโครงการ

2.2.2 **ทีมแกนนำ**

บทเรียนการขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำ และผลของการขับเคลื่อนมาตรการ 5 Qs ของโครงการ กลุ่มทีมแกนนำรับผิดชอบในการขับเคลื่อนโครงการ sQip สู่การปฏิบัติหน้างาน เริ่มต้นด้วย (1) วางระบบ โดยสร้างความรู้ความเข้าใจในแต่ละมาตรการ Q ร่วมกัน และนำเสนอสู่กลุ่มครูผ่านผู้บริหารด้วยการประชุมประจำเดือนเพื่อกระตุ้นความพร้อม (2) ปฏิบัติ ทดลองการทำงานตามมาตรการ 5 Qs จากกลุ่มครูภายในก่อนใช้กับกลุ่มอื่นๆ เพื่อหาข้อดีและข้อที่ต้องปรับเปลี่ยน กระจายให้ครูทุกคนทำกิจกรรมที่ใช้มาตรการ 5 Qs เป็นฐาน ในการทำงาน 4 กระบวนการ

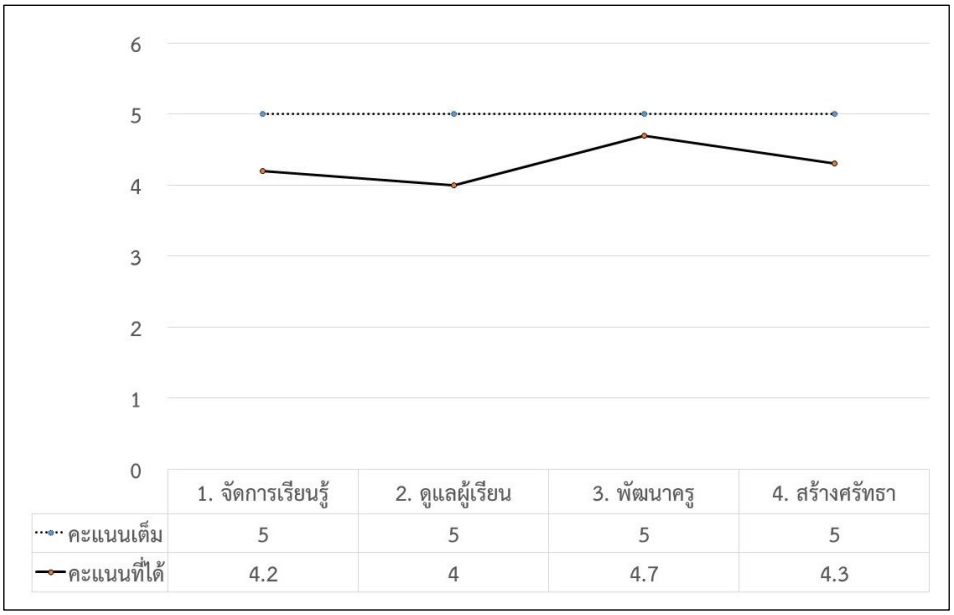
หลัก เป็นเพื่อนคู่คิดหรือร่วมงานกับกลุ่มครู เจรจา ชักจูง เกลี้ยกล่อมกลุ่มครูที่เป็นกลางหรือต่อต้าน แสดงผลเชิงบวกที่เกิดจากกระบวนการให้สารธารณชนเห็นเป็นระยะ เช่น ผลงานของครู ของนักเรียน หรือของโรงเรียนโดยภาพรวม (3) ติดตาม เก็บข้อมูลการทำงานตามตัวชี้วัด และตามรอบการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่ายเป็นระยะแล้วนำมาปรับปรุง และ (4) ปรับปรุง ปรึกษา ขอคำแนะนำและรายงานผลโครงการต่อ Q-Coach เป็นระยะ นำมาเป็นหัวข้อเพื่อแก้ไขในการจัดประชุมการจัดการความรู้

สิ่งที่ทำได้ดี (1) มีแนวคิดใหม่สำหรับทำงานด้วยการระดมความเห็นจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องหลากหลายซึ่งโรงเรียนไม่เคยทำมาก่อน เช่น การเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญมาแสดงความต้องการที่มีต่อโรงเรียนเพื่อสร้าง Q-Goal (2) ทำความกระจ่างกับเรื่องการเขียน Q-Goal ตัวชี้วัด Q-Goal ค่าเส้นฐาน ค่าเป้าหมาย และการเปรียบเทียบกับค่าที่ปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับโรงเรียน (3) ใช้ข้อมูลจาก Q-Info ในการจัดการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง (4) สร้างความกระจ่างชัดในประเด็นสำคัญด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ Q-Network เพื่อนำมาปรับใช้กับโรงเรียน และ (5) สื่อสารและขอคำปรึกษาจาก Q-Coach เพื่อการรักษาให้เกิดความยั่งยืนและความทั่วถึงของการใช้มาตรการ 5 Qs ต่อไป

สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก (1) แกนนำต้องทำให้ตนเองชัดเจนในเรื่องของการสังเคราะห์ประโยคเป้าหมายของโรงเรียน (Q-Goal) การเชื่อม Q-Goal เข้ากับ Q อื่นๆ โดยเฉพาะ Q-PLC และการนำ Q-PLC สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มแรก ความไม่เข้าใจชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานล่าช้ากว่าวงจรที่กำหนดไว้ (2) แกนนำต้องคิดถึงการเชื่อมโยงมาตรการ 5 Qs กับ 4 กระบวนการหลักตั้งแต่วงรอบแรก การไม่ได้เชื่อมทำให้คิดว่าทั้ง 2 เรื่องไม่เกี่ยวข้องกัน อันเป็นความเข้าใจคลาดเคลื่อนซึ่งการมาทำความเข้าใจเรื่องการสังเคราะห์ Q-Qoal และการเชื่อมโยงกับกระบวนการหลักในภายหลังทำให้เกิดความสับสนกับสิ่งที่ทำมาก่อน (3) แกนนำต้องหาวิธีบริหารความสัมพันธ์ในกรณีที่ครูบางกลุ่มไม่เข้าร่วมกิจกรรม แสดงอาการเฉย หรือต่อต้าน แต่รับบทบาทเป็นผู้ดู เพราะไม่อยากให้ผู้อื่นมาดูการสอนและวิพากษ์การสอนของตน ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อน (4) แกนนำควรหาวิธีการแก้ปัญหาการปรับระบบ Q-Info การใช้ข้อมูลจากระบบ และการเชื่อม Q-Goal เข้ากับ Q-PLC (5) แกนนำต้องทำให้ครูส่วนใหญ่รับรู้ว่าบทบาท Q-Coach เป็นผู้ชี้แนะ ไม่ใช่ผู้ประเมิน และ (6) แกนนำที่มาจากฝ่ายบริหารวิชาการได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบเรื่องการรับรองคุณภาพของโรงเรียน จึงต้องทำความเข้าใจในการนำมาตรการ 5 Qs มาเชื่อมโยงกับการประเมินตนเองและเขียนรายงานรับรองคุณภาพการศึกษา

2.2.3 **กลุ่มครูปฏิบัติการ**

กลุ่มครูปฏิบัติการได้นำความรู้มาตรการ 5 Qs มาใช้ทำงานใน 4 กระบวนการหลัก ผลปรากฏ ดังภาพ ค



ภาพ ค ผลการประเมินการพัฒนาการปฏิบัติงานใน 4 กระบวนการหลักของโรงเรียน ด้วยมาตรการ 5 Qs

จากภาพ ค เป็นผลจากการนำมาตรการ 5 Qs มาใช้ในการจัดระบบการทำงานตาม 4 กระบวนการหลักปกติของโรงเรียนโดยกลุ่มครู เริ่มจาก รับรู้เป้าหมาย ปฏิบัติงานตามการขับเคลื่อนของแกนนำ ติดตามผลด้วยสารสนเทศ และสื่อสารเชิงรุกถึงชุมชน **สิ่งที่ทำได้ดี** ทำให้ครูส่วนใหญ่นำเอาแนวคิดมาตรการ 5 Qs สู่การปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ผ่านการทดลองคิดทดลองใช้และแก้ไขกันเองภายในกลุ่มครู **สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก** บอกให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นและมีต้นแบบให้ดูก่อนปรับใช้เอง เพื่อลดเวลาลองผิดลองถูกและมั่นใจมากขึ้น

2.3 **ปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ**

2.3.1 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) การนำและภาวะผู้นำแบบมุ่งเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สมรรถนะและกรอบคิดเปลี่ยนแปลงของทีมแกนนำ และการร่วมมือร่วมใจของครู (2) ตัวโครงการ sQip ที่มีลักษณะแปลกใหม่ ไม่คุ้นเคยมาก่อน ทำให้เกิดความกระตือรือร้น และ (3) ปัจจัยสนับสนุนที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนและปัจจัยที่มาจากชุมชน

2.3.2 ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย ในที่นี้ หมายถึง ปัจจัยที่อาจนำไปสู่ความไม่สำเร็จของโครงการหากไม่ตระหนักถึงและไม่เตรียมรับมือ ที่พบในโครงการ คือ ความไม่ชัดเจนของเป้าหมายระดับโครงการ ขาดผู้นำหรือภาวะผู้นำไม่เหมาะสม และขาดการสื่อสารที่ชัดเจน

2.3.3 ปัจจัยที่เป็นปัญหา ข้อแรกที่พบ คือ บุคคล ทั้งการย้ายกลางคัน ความขัดแย้ง ความรู้ความเข้าใจไม่ชัดเจน ข้อที่สอง คือ ตัวนวัตกรรม sQip ซึ่งเกิดจากความไม่เข้าใจชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จึงทำให้ปฏิบัติงานตามโครงการแบบลองผิดลองถูกในช่วงวงรอบ และข้อสุดท้าย คือ สิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ ต้องใช้เวลาเพิ่ม และมีปัญหาในการทำงาน

3. **การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้ชี้แนะ/ทีมโค้ชคุณภาพ (Q-Coach)**

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้ชี้แนะส่วนกลางและส่วนพื้นที่ หรือ Q-Coach มีบทเรียนสำคัญสรุปได้ดังนี้

3.1 การเตรียมโครงการสู่พื้นที่ปฏิบัติการ **สิ่งที่ทำได้ดี** คือ การเลือกตัว Q-Coach ที่สามารถสร้างเจตคติเชิงบวกให้กับพื้นที่และผู้บริหารสถานศึกษาจากการเคยมีประสบการณ์แห่งความสำเร็จในการทำงานและทำงานแบบเดียวกัน คือ งานบริหารองค์กรการศึกษามาก่อน และสร้างศรัทธาให้กับกลุ่มบุคคลในพื้นที่ได้เร็ว **สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก** ได้แก่ ควรมีวิธีที่ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมองโครงการให้ตรงกันก่อนลงมือปฏิบัติ ก่อนเริ่มงานควรเตรียมให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมองเห็นขั้นตอนและวิธีการทำงานชัดเจน รวมทั้งพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้มาตรการ 5 Qs อย่างพอเพียง แทนที่จะทดลองทำไปเรื่อยๆ แล้วย้อนกลับมาปรับใหม่

ในกรณีของตัว Q-Coach ซึ่งเป็นหนึ่งมาตรการสำคัญของ sQip การเตรียมพร้อมมีความสำคัญจำเป็น เพราะพัฒนาการด้านการจัดการศึกษาและสภาวการณ์ สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป การเรียนรู้ให้เท่าทันย่อมส่งผลดีต่อวิธีคิดและวิธีทำงานของ Q-Coach ผลจากการเตรียมพร้อม พบว่า การเรียนรู้ของทีม Q-Coach มี 3 แบบ ได้แก่ เรียนรู้แล้วเปลี่ยนแปลงความเคยชิน (unlearn) เช่น จากการสั่งการเป็นการชี้แนะ เรียนรู้แล้วมีมุมมองใหม่ในการเปลี่ยนการบริหารโรงเรียน (relearn) เช่น ฟังความคิดเห็นแย้งเชิงลบหรือที่แตกต่างได้มากขึ้น พร้อมให้กำลังใจ สะท้อนคิดและช่วยแก้ปัญหาในทุกระดับโครงการ และเรียนรู้สิ่งใหม่ (learn) ด้วยตนเองและพร้อมกับทีมจากการอบรมปฏิบัติการ ส่งผลให้มีกรอบคิดเติบโต เข้าใจในมาตรการคุณภาพ 5 Qs ของ sQip เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มี Q-Coach ส่วนหนึ่งให้ความเห็นว่า เห็นด้วยกับแนวคิดของ sQip แต่การจัดให้ Q-Coach เรียนรู้ด้วยการได้ทดลองปฏิบัติจริงมีน้อย ทำให้การเข้าใจแนวคิดของแต่ละมาตรการไม่ชัดเจน มีผลต่อการนำสู่การปฏิบัติในโรงเรียน ซึ่งประเด็นนี้ทำให้ทีมถอดบทเรียนเข้าใจว่ามี Q-Coach หลายคนยังแสดงบทบาทหน้าที่ของตนไม่เพียงพอ และต้องการความรู้ปฏิบัติเพื่อสร้างความมั่นใจในการชี้แนะด้านเทคนิค กระบวนการ/วิธีการใช้มาตรการ 5 Qs ขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลักให้กับโรงเรียน

3.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำนวัตกรรมสู่พื้นที่ปฏิบัติการ **สิ่งที่ทำได้ดี** สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงเรียนในพื้นที่รับผิดชอบ กระตุ้นให้ใช้มาตรการ 5 Qs เป็นเครื่องมือในการทำงานและมุ่งผลประโยชน์ที่การพัฒนาครูและนักเรียน การใช้คณะวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญแต่ละด้านมาเสริมหนุนเพื่อพัฒนาครูและผู้บริหาร **สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก** ทีมวิทยากรแต่ละชุดควรประสานงานกันในการให้ความรู้และการฝึกอบรมบนฐานของมาตรการ 5 Qs ขณะที่นำโครงการลงปฏิบัติ เนื่องจากวิทยากรแต่ละชุดยังไม่เข้าใจเป้าหมายโครงการตรงกัน จึงให้ความรู้แบบแยกส่วน ควรมี

แผนจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม และควรมีการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ของการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ และตามตัวชี้วัดซึ่งทางโครงการได้กำหนดไว้ในข้อเสนอ ให้เป็น A1, A2, A3

4. การริเริ่มนวัตกรรมการจัดการ SQIPs ของกลุ่มผู้ริเริ่ม

สิ่งที่ทำได้ดี คือ การหาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนจากต่างประเทศและตัวอย่างแบบปฏิบัติที่ดีมากทั้งจากต่างประเทศและองค์กรอื่นจากในประเทศ **สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก** (1) รับฟังปัญหาและความต้องการในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนจากตัวอย่างของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายที่มีความเหลื่อมล้ำสูง และ (2) ควรพิสูจน์แนวคิดด้วยการทดสอบภาคสนามทั้งมาตรการ 5 Qs ทดสอบความเป็นไปได้ในการปฏิบัติกับกลุ่มโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่ไม่มากนักก่อนขยายไปสู่ 201 โรงเรียน ทั้งนี้ มีข้อสังเกตประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมที่ริเริ่มเป็นนวัตกรรมแนวคิดในการบริหารจัดการ แต่ผู้นำไปปฏิบัติรับรู้ว่าเป็นนวัตกรรมกระบวนการและวิธีปฏิบัติการ จึงรอว่าจะมีขั้นตอนการทำงานอย่างไร แทนการปรับแนวคิดไปใช้ สะท้อนให้เห็นช่วงห่างระหว่างการคิดขึ้นกับการใช้จริง

การสะท้อนคิดจากทีมถอดบทเรียน

จากการทำงานถอดบทเรียนในช่วงเวลา 12 เดือน ด้วยการลงไปเยี่ยมพื้นที่ปฏิบัติการ ทีมถอดบทเรียนมีผลการสะท้อนคิด ดังนี้

1. **มาตรการ 5 Qs** มาตรการ 5 Qs ไม่ใช่วิธีการปฏิบัติเดี่ยวๆ ที่มีสูตรสำเร็จหรือเทคนิคที่ตายตัวซึ่งแต่ละมาตรการแยกกันปฏิบัติ ตรงกันข้ามต้องการการคิดแบบสร้างสรรค์ในการผสานมาตรการ Q ต่างๆ เข้าด้วยกัน พร้อมกับบูรณาการเข้ากับกระบวนการและโครงการเดิมที่โรงเรียนมีอยู่ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ด้วยการสะท้อนคิดเพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแย้งกับข้อที่พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติการในโรงเรียนส่วนใหญ่ต้องการตัวอย่างและขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนตายตัวในแต่ละมาตรการ Q

2. **การถอดบทเรียน** ทักษะสำคัญยิ่งในการถอดบทเรียนให้ประสบความสำเร็จ คือ ทักษะการถาม ที่สำคัญเท่ากัน คือ เทคนิคการฟัง อันถือเป็นการสร้างสายสัมพันธ์ผ่านการสนทนาเพื่อถอดบทเรียน และที่มีความหมายอย่างยิ่ง คือ เจ้าของบทเรียนและผู้ถอดบทเรียนได้เรียนรู้เรื่องต่างๆ ในโครงการไปด้วยกันในบรรยากาศที่อาจเรียกได้ว่าเป็นแบบกัลยาณมิตร

3. **การนำโครงการสู่การปฏิบัติ** สิ่งที่ต้องทำ คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการทุกระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนและตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่ต้องการทำ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงเชิงบวกและความเสี่ยงเชิงลบ

4. **ความไม่สำเร็จของการนำโครงการสู่การปฏิบัติ** ในกรณีของโรงเรียนน่าห่วงใย พบว่าความไม่สำเร็จของการนำโครงการสู่การปฏิบัติ ได้แก่ (1) ผู้บริหารและครูรับรู้ว่ามาตรการ 5 Qs ไม่ตอบรับ

ความต้องการจำเป็นของโรงเรียนหรือบริบทของโรงเรียน ทำให้เกิดช่วงห่างของการออกแบบกับความเป็นจริง หรือช่วงห่างระหว่างความคาดหวังของผู้ออกแบบกับกลุ่มผู้นำสู่การปฏิบัติ (2) ไม่สามารถแพร่กระจายแนวคิดไปสู่ทุกกลุ่มของโรงเรียน ทำให้มีช่วงห่างระหว่างการรับรู้ของผู้บริหาร กลุ่มแกนนำ กลุ่มครูผู้ปฏิบัติ และครูบางส่วนที่ไม่สนใจรับรู้สิ่งใหม่ และไม่มีการสื่อสารแนวคิดนั้นได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา และ (3) ใช้มาตรการ 5 Qs ไม่เต็มตามศักยภาพของแนวคิด จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการหลักไม่มากเท่าที่ควร ซึ่งในข้อนี้พบว่า ลงมือปฏิบัติในระยะสั้นๆ แล้วเลิก เปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบบ่อย ใช้ผิดวิธี เกิดผลกระทบเชิงลบโดยไม่คาดฝันและไม่มีวิธีรับมือหรือจัดการ และมองไม่เห็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้มาตรการ sQip

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในภาพกว้างสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางต้องเป็นเป้าหมายหลักเร่งรัดของการพัฒนาคุณภาพ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาของเด็กอย่างทั่วถึง โดยรัฐต้องสนับสนุนทางวิชาการและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของเด็กตามศตวรรษที่ 21 ร่วมกับจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา พร้อมกันไปต้องพัฒนาระบบรับรองคุณภาพสถานศึกษาจากฐานงานวิจัยและพัฒนา

จากการทำงานวิจัยเรื่องนี้ ทีมถอดบทเรียนมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้จากงานวิจัย ดังนี้

1. จัดทำแผนที่โรงเรียนบนฐานข้อมูลของความทั่วถึงและเท่าเทียมทางการศึกษา

จากการได้ลงไปเยี่ยมโรงเรียนในโครงการ พบว่า โรงเรียนในโครงการแม้จะระบุว่าเป็นโรงเรียนในพื้นที่ยากลำบาก ขาดความทั่วถึงและเท่าเทียมทางการศึกษา แต่โดยบริบทแล้วการขาดนั้นแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาที่ต่างกันไปด้วย ด้วยเหตุนี้ภาครัฐจึงควรจัดทำแผนที่โรงเรียนซึ่งรวมกลุ่มโรงเรียนที่ขาดในประเด็นร่วมกันหรือคล้ายกันไว้ด้วยกัน โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์เดียวกัน จุดเด่นของแผนที่ คือ ความขาดและความต้องการ ความไม่ทั่วถึงเท่าเทียมและความไม่เสมอภาค ทั้งนี้เพื่อจะได้ตอบสนองได้ตรงจุด และโรงเรียนเหล่านี้ควรเป็นโรงเรียนเป้าหมายแรกของการพัฒนาตามพันธกิจของ กสศ.

2. นำวงจร DALI ไปใช้อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักการสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โครงการได้แนะนำวงจร DALI เพื่อการบริหารจัดการโครงการ ซึ่งวงจรนี้สามารถใช้กับวงจรของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ ตามข้อเสนอ ดังนี้

2.1 **การออกแบบ**

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงต้องชัดเจนและสอดคล้องกับบริบท ต้องมาจากการวิเคราะห์ที่เชื่อถือได้ รวมไปถึงต้องมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งค่าเป้าหมายปลายทางและค่าเป้าหมายระหว่างทาง ที่สำคัญควรมีการนำเอากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักมาร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง และระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่เห็นตรงกัน

2.2 **การนำสู่การปฏิบัติ**

ในข้อนี้หมายถึง การให้ความมั่นใจได้ว่าได้นำสิ่งที่ออกแบบสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับหน้างาน ในขั้นนี้ทำให้เห็นชัดเจนว่าองค์กรมีสมรรถนะและทรัพยากรเพียงพอหรือไม่ เพียงใด และยังสามารถระบุได้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งจูงใจกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสามารถจัดทิศทางของการกระทำและการเสริมแรงให้สอดคล้องกัน

2.3 **การเรียนรู้**

การตามรอยการเปลี่ยนแปลงและการตรวจติดตามเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยให้รู้ว่านโยบาย/โครงการที่ออกแบบมานั้นก้าวหน้าไปอย่างที่คาดหวังไว้หรือว่าล้มเหลว ในขั้นนี้ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นองค์ประกอบสำคัญ ต้องมีการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และบันทึกข้อสังเกตสำหรับสิ่งที่เกิดขึ้น ผลที่เกิดจากการตรวจติดตามต้องนำมาสะท้อนคิดเพื่อการเรียนรู้ ด้วยการระบุเหตุเพื่อหาทางพัฒนาและแก้ไข

2.4 **การปรับปรุง**

สุดท้ายเป็นขั้นของการสรุปผลจากที่ผ่านมาสำหรับวางแผนขั้นต่อไป โดยมีฐานมาจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

3. **พัฒนาเครือข่ายโรงเรียนที่เป็นรูปธรรมและเป็นทางการ**

ในโครงการ sQip มีมาตรการ Q-Network ที่เป็นการรวมตัวกันของโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ใกล้กัน ภาระหลัก คือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานในโครงการ sQip ระหว่างผู้บริหาร ทีมแกนนำ และครูบางส่วนของแต่ละโรงเรียน แต่เครือข่ายโรงเรียนในที่นี้ เป็นข้อเสนอเพื่อรวมกลุ่มโรงเรียนขนาดเดียวกันเข้าด้วยกัน และมีหน่วยเดียวในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนกลุ่มนั้น โดยที่โรงเรียนแต่ละโรงยังคงมีอิสระในการบริหารจัดการของตนอยู่ และไม่จำเป็นต้องอยู่ในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์เดียวกัน ทั้งนี้มีหลักการสำคัญ คือ (1) เป้าหมายร่วม งานร่วม และการขึ้นอยู่ต่อกันและกัน (2) ความเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกเครือข่าย และ (3) ความสมัครใจในการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย

หน่วยการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนนั้นเป็นหน่วยจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน โดยไม่ต้องมีโครงการนวัตกรรมการบริหารองค์กรเข้ามาเป็นระยะ โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายเดียวกันสามารถแบ่งปันทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกัน แบ่งปันความรู้จากครูบางสาขาวิชาที่ขาดแคลนในบางโรงเรียน นักจิตวิทยาโรงเรียนหรือผู้แนะแนวที่สามารถช่วยครูให้ดูแลเด็กได้เหมาะสม และผู้ชี้แนะคุณภาพด้านการบริหารหรือด้านการจัดการเรียนรู้ ซึ่งการทำงานของหน่วยงานนี้สามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น เครือข่ายคนกับคน คนกับงาน และงานกับงาน เป็นต้น สามารถสร้างได้หลายช่องทางโดยใช้ ICT เป็นฐาน

4. **สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูและครูมืออาชีพ**

แนวคิดของ Q-PLC เป็นนโยบายที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาครูให้ก้าวหน้าขึ้นในวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและเป็นครูมืออาชีพด้วยรูปแบบฐานพื้นที่ หมายถึงว่าครูไม่ต้องทิ้งชั้นเรียนออกไปฝึกอบรมนอกสถานที่ ครูทุกคนต้องอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนการเรียนรู้ ได้รับโอกาสและการสนับสนุนให้เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานและการสะท้อนคิดของตนเองและเพื่อนครูบนพื้นฐานความรู้ของครุศาสตร์ ทั้งนี้ย่อมหมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากนโยบายต้นสังกัด ผู้บริหารสถานศึกษา และเครือข่ายอื่นๆ และนโยบายข้อนี้โรงเรียนต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูและการสอนครู (teaching organization) ไปพร้อมกัน

จากแนวคิดของโครงการ sQip ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ประกอบด้วย (1) มีเป้าหมายคุณภาพร่วม ซึ่งเป้าหมายนี้มาจากความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของโรงเรียนทุกกลุ่ม (2) สร้างโอกาสหลากหลายในการเรียนรู้สำหรับทุกคน โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านฐานปฏิบัติงานมากกว่าอย่างอื่น (3) ทำงานและเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจ หมายถึงให้ครูได้ร่วมกันทำกิจกรรมหลากหลาย เช่น การแบ่งปันภาระงานในหน้าที่ของครู (สอน วิจัย ดูแลผู้เรียน) เรียนรู้ร่วมกัน (การศึกษาบทเรียน การเปิดชั้นเรียนการสะท้อนคิด) การทำงานร่วมไปกับการเรียนรู้ (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบต่างๆ ในการจัดการความรู้) (4) เปลี่ยนแนวการบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันเพื่อเปลี่ยนกระบวนการ/วิธีการบริหารโรงเรียนจากที่เป็นอยู่ให้ปรับตัวได้เร็วขึ้น วางแผนการเปลี่ยนแปลงได้เหมาะกับบริบทและมุ่งผลลัพธ์มากขึ้น และ (5) พัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับครูปฏิบัติการ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการใหม่ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่แปลกใหม่โดยถือว่าเป็นการเปิดกรอบคิดการเรียนรู้

5. **บริหารจัดการองค์กรบนฐานสารสนเทศ**

โครงการ sQip ได้แนะนำมาตรการ Q-Info สำหรับโรงเรียนใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งโรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับการบันทึก ค้นคืน และติดตามผลเพื่อการรายงาน จากพื้นฐานที่มีอยู่ในการ

บริหารโรงเรียน ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับโดยเฉพาะผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะบริหารจัดการองค์กรบนฐานสารสนเทศ โดย (1) เข้าใจธรรมชาติและวัตถุประสงค์ของข้อมูลที่จัดเก็บ (2) รู้วิธีเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นใช้วิธีชี้แนะ สำหรับนักการศึกษาที่มีทักษะการชี้แนะการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะเปลี่ยนไป จากการสั่งการ การมอบหมาย และการมองตนเองว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ กลายมาเป็นการใช้ทักษะเพื่อการสนับสนุนและส่งเสริมให้คนอื่นๆ ใช้ศักยภาพของตนได้เต็มที่ การทำงานในลักษณะของผู้ชี้แนะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผู้ร่วมงานให้ใช้สารสนเทศ (3) วิเคราะห์ความตรงและความน่าเชื่อถือ (4) นำเสนอสารสนเทศได้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ (5) ตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศเป็นแหล่งยืนยันและอ้างอิง (6) สื่อสารในวาระต่างๆ อย่างชัดเจนด้วยการใช้สารสนเทศที่เหมาะสม และ (7) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานบนฐานสารสนเทศที่รวบรวมและวิเคราะห์ไว้

6. **ปลูกฝังทักษะการชี้แนะให้กับนักการศึกษาทุกระดับและทุกกลุ่มงาน**

ทักษะการชี้แนะ (coaching skill) เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกสาขาวิชาชีพ ในโครงการ sQip มาตรการหนึ่งที่ช่วยให้โรงเรียนดำเนินโครงการได้ดีมาก คือ การมีผู้ชี้แนะหรือทีมโค้ชคุณภาพ (Q-Coach) ในการเพิ่มแรงจูงใจ การนับถือตนเอง และความเชื่อมั่นในตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักและผูกพันกับงาน (self-engagement) พร้อมกันนั้นก็กระตุ้นกรอบคิดเติบโต เนื่องจากไม่ติดยึดกับปัญหาและวิธีปฏิบัติดั้งเดิม ตรงกันข้ามพร้อมที่จะหาทางออกที่ดีกว่า

สำหรับทักษะการชี้แนะที่ต้องปลูกฝังและทำให้เนียนไปเป็นทักษะส่วนตน ประกอบด้วย (1) ทักษะการป้อนกลับ (feed back) ป้อนเข้า (feed up) และป้อนต่อ (feed forward) (2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางเลือกต่างๆ เพื่อหาทางออกจากปัญหาที่มีอยู่ (3) ตั้งคำถาม โดยเฉพาะคำถามปลายเปิดและคำถามเจาะ (4) สร้างความกระจ่าง (clarity) เพื่อให้เห็นเป้าหมายที่ชัดและตรง เอาชนะการชะลองาน/การผัดผ่อนงาน เลือกตัวเลือกที่ดีกว่าจากตัวเลือกทั้งหลาย และหาวิธีที่มีพลังในการทำงาน (5) แสดงความเห็นใจและเข้าใจ อันเป็นความสามารถในการแบ่งปันความรู้สึกหรือประสบการณ์ที่บุคคลอื่นมีโดยเข้าใจสถานการณ์ที่บุคคลผู้นั้นเผชิญอยู่ โดยไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยหรือเกิดอารมณ์คล้อยตาม และ (6) ฟังอย่างตั้งใจ โดยฟังทั้งภาษาพูดและภาษาท่าทางเพื่อให้เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น และเพื่อดูความสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องระหว่างภาษาพูดและภาษากาย โดยการฟังที่มีคุณภาพ คือ ต้องฟังอย่างจริงใจ ไม่ขัดจังหวะ สะท้อนเป็นระยะ เพื่อแสดงให้เห็นว่ากำลังฟังอย่างใส่ใจ และพยายามทำความเข้าใจสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการสื่อจากมุมมองของเขา

7. **กระตุ้นให้พัฒนานวัตกรรมจากพื้นที่และรับแนวคิดของนวัตกรรมแบบเปิด**

นวัตกรรม sQip เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากหน่วยงานอิสระ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน แต่ได้เชิญให้โรงเรียนเข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียน อีกแนวหนึ่งที่เป็นไปได้ คือ หน่วยงานต้นสังกัดกระตุ้นหรือเปิดให้เกิดนวัตกรรมจากพื้นที่ โดยผสานกัน

ระหว่างนวัตกรรมแบบปิดที่คิดขึ้นมาในองค์กรกับนวัตกรรมแบบเปิดซึ่งนำเข้าจากองค์กรภายนอก และทดลองใช้ในโรงเรียนของตนหรืออาจขยายเพิ่มในขนาดที่เหมาะสม การทำเช่นนี้จะช่วยให้เกิดนวัตกรรมพื้นที่ และนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ทำงานแทนการนำนวัตกรรมจากส่วนกลางลงสู่การปฏิบัติ ในแง่หนึ่งพื้นที่จะมีนวัตกรรมที่มีจุดเริ่มของการออกแบบจากความต้องการจำเป็นของตนเอง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลได้เต็มที่ และสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่

ทั้งนี้การเข้าร่วมหรือเริ่มการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ควรมีกรอบคิดที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้สมาชิกของโรงเรียนเลือกที่จะจัดการตนเองเพื่อการพัฒนา มีรูปแบบอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย กลวิธีที่นำมาใช้มีฐานบนการทดสอบ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำซ้ำในระยะเวลาหนึ่งจนอยู่ตัวในบริบทนั้น วิธีการทำงานภายในโรงเรียนต้องกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกหรือหน่วยต่างๆ อาจเริ่มจากกลุ่มเล็กก่อนแล้วจึงขยายขนาด โดยคนที่ยังไม่ร่วมกลุ่มสามารถมาเข้าร่วมภายหลังเมื่อรับรู้ถึงความสำคัญ โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดเวลาที่เป็นเส้นตายของการเข้าร่วม เมื่อความสนใจได้ขยายตัวออกไปจนเป็นกลุ่มใหญ่จนถึงจุดนั้นจึงเริ่มใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร เมื่อมีปัญหาในระหว่างดำเนินการ ต้องร่วมมือกันระหว่างสมาชิกเพื่อหาปัญหาต้นเหตุ มิใช่สนใจเพียงอาการที่ปรากฏก่อนหาวิธีแก้ปัญหา และมองเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพองค์กรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง แต่เนื่องจากผู้บริหารยังคงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ ดังนั้นการพัฒนากรอบคิดของผู้บริหารให้สอดคล้องกับแนวคิดของ change platform จึงเป็นเรื่องสำคัญ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัย มีดังนี้

1. ศึกษาเปรียบเทียบเชิงลึกระหว่างโรงเรียนน่าพอใจกับโรงเรียนน่าห่วงใยที่มีลักษณะโดดเด่นสุดขั้ว

2. วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนน่าห่วงใย

3. วิจัยและพัฒนาการนำโครงการนวัตกรรมลงไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนกลุ่มใหม่

4. วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของการนำโครงการนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
บทสรุปผู้บริหาร	๑ - ๑๗
สารบัญ	ก
บทที่ 1 บทนำ	1
- ที่มา	1
- วัตถุประสงค์การวิจัย	4
- ขอบเขตการวิจัย	4
- ผลที่คาดว่าจะได้รับ	5
- นิยามศัพท์เฉพาะ	5
- นิยามปฏิบัติการ	6
- กรอบคิดการวิจัยถอดบทเรียนโรงเรียนในโครงการ sQip	7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
- นวัตกรรมองค์กรและโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	9
1. นวัตกรรมองค์กร	9
2. สังเขปแนวคิดของโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	12
2.1 ภาพรวมของโครงการ	12
2.2 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip	13
2.3 แนวคิดเพิ่มคุณภาพในโครงการ sQip	18
2.4 กระบวนการหลักของโรงเรียน	19
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ	24
1. ความหมายของโครงการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโครงการ	25
2. กรอบคิดในการนำการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ	26
3. ภาวะผู้นำและการนำการเปลี่ยนแปลง	29
4. การต้านและการรับมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	30
5. ปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ	34

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
- การเรียนรู้ขององค์กร	36
1. ความหมายและกรอบคิด	36
2. กระบวนการเรียนรู้และประเภทการเรียนรู้ขององค์กร	37
3. ประสบการณ์องค์กร	40
4. การประเมินการเรียนรู้ขององค์กร	42
- การถอดบทเรียนโครงการ	43
1. ความหมายและความสำคัญของการถอดบทเรียน	43
2. ทฤษฎีหลักเบื้องหลังการถอดบทเรียน	44
3. วิธีการถอดบทเรียน	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
- แบบการวิจัย	48
- การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยกรณีศึกษา	49
1. การเลือกกรณี	49
2. การศึกษาเบื้องต้น	52
3. การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล	52
4. การวิเคราะห์ข้อมูล	53
- การวิจัยเชิงปริมาณ	54
1. หน่วยการวิเคราะห์	54
2. ประชากร	54
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	55
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	57
บทที่ 4 ผลการถอดบทเรียนการออกแบบและการนำนวัตกรรม sQip ลงสู่โรงเรียนและอภิปรายผล	58
- การออกแบบนวัตกรรมองค์กร	58
1. ปัญหาที่ต้องการแก้ไข	58
2. การค้นหาแนวคิด	59
2.1 มาตรการหลักที่โรงเรียนใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตน	60
2.2 มาตรการสนับสนุน	61

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
3. การพิสูจน์แนวคิด	62
4. การสื่อสารแนวคิดสู่ผู้เกี่ยวข้อง	63
- กระบวนการเตรียมการและนำโครงการสู่โรงเรียนพื้นที่ปฏิบัติการ	63
1. การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	64
1.1 การเตรียมคน	64
1.2 การวางระบบ	65
1.3 การเตรียมทีม Q-Coach	66
1.4 การเตรียมทีมทำงาน	68
1.5 การเตรียมงาน	70
1.6 การตรวจติดตามความก้าวหน้าของขั้นตอน	72
2. การนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ	74
2.1 การปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขความยืดหยุ่น	75
2.2 การทำให้คงสภาพและต่อเนื่อง	83
2.3 การวางแผนการจัดการความเสี่ยงระดับโครงการ	83
2.4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารโครงการ	83
- บทเรียนของกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียน	86
บทเรียนที่ 1 การออกแบบนวัตกรรม	86
บทเรียนที่ 2 การเตรียมโครงการสู่พื้นที่ปฏิบัติการ	88
บทเรียนที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำนวัตกรรมสู่พื้นที่ปฏิบัติการ	91
บทที่ 5 ผลการถอดบทเรียนการนำเปลี่ยนแปลงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและอภิปรายผล	95
- การนำการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนของผู้บริหาร	95
1. แรงจูงใจของผู้บริหารในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ	95
2. การออกแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน	99
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลง	105
4. การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียน	106
5. ความแตกต่างของการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย	110

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
- บทเรียนการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	115
บทเรียนที่ 4 แรงจูงใจเบื้องหลังการเข้าร่วมโครงการของผู้บริหาร	115
บทเรียนที่ 5 การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	117
บทเรียนที่ 6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง	119
บทเรียนที่ 7 การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียนของผู้บริหาร	121
บทที่ 6 ผลการถอดบทเรียนการขับเคลื่อนโครงการของทีมแกนนำภายในโรงเรียน และอภิปรายผล	124
- การขับเคลื่อนโครงการของทีมแกนนำภายในโรงเรียน	124
1. การทำความเข้าใจโครงการ sQip	124
2. การขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำภายในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย	128
3. วิธีการและผลการขับเคลื่อนโครงการ 4 วงรอบ	129
3.1 วงรอบแรก เรียนสุข สนุกสอน	130
3.2 วงรอบ 2 ห้องเรียนเป็นฐาน กระบวนการเป็นทุน	136
3.3 วงรอบ 3 กระบวนการชัด ตัวชี้วัดดี	141
3.4 วงรอบ 4 การเชื่อมโยง sQip เข้ากับการรับรองคุณภาพรอบ 4	146
4. การประเมินการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip	151
4.1 ผลของการขับเคลื่อนมาตรการสำคัญ 5 Qs แต่ละวงรอบ	154
4.2 ผลของการขับเคลื่อนแต่ละมาตรการสำคัญ Q	154
- บทเรียนการขับเคลื่อนโครงการภายในโรงเรียน	155
บทเรียนที่ 8 การขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำ	155
บทที่ 7 ผลการถอดบทเรียนการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนของครูปฏิบัติการ และอภิปรายผล	161
- การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนของกลุ่มครูปฏิบัติการ	161
1. ประสบการณ์เรียนรู้การเชื่อมโยงมาตรการ 5 Qs กับ 4 กระบวนการหลัก	161
1.1 การนำมาตรการสำคัญมาใช้จัดการกับกระบวนการหลัก	161
1.2 การเชื่อมโยงมาตรการสำคัญ 5 Qs เข้ากับ 4 กระบวนการหลัก ตามวงรอบการทำงาน	165

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
1.3 การประเมินการเรียนรู้การใช้มาตรการสำคัญขับเคลื่อนกระบวนการหลัก	168
1.4 บทเรียนที่ 9 การเชื่อมโยงมาตรการสำคัญ 5 Qs เข้ากับ 4 กระบวนการหลัก	169
2. กระบวนการปฏิบัติตามขั้นตอนของ Q-PLC	172
2.1 การสังเกตกระบวนการ	172
2.2 การเปรียบเทียบแนวคิดทางทฤษฎีของ PLC กับกระบวนการปฏิบัติจริง	173
2.3 ข้อสังเกตจากทีมถอดบทเรียน	177
3. พฤติกรรมต้าน	178
บทที่ 8 ผลการถอดบทเรียนปัจจัยดำเนินการสำคัญของโครงการ และอภิปรายผล	182
- ปัจจัยดำเนินการสำคัญของโครงการ sQip	182
1. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ	182
1.1 บุคคล	182
1.2 แนวคิดโครงการ sQip	187
1.3 การสนับสนุนทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นและการอำนวยความสะดวก	189
2. ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย	191
2.1 ความไม่ชัดเจนของเป้าหมายโครงการ	192
2.2 ขาดผู้นำ/ ภาวะผู้นำไม่เหมาะกับการนำโครงการ	192
2.3 การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ	193
3. ปัจจัยที่เป็นปัญหา อุปสรรค และการแก้ไข	195
4. หากย้อนกลับมาทำใหม่	198
บทที่ 9 ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	201
- การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนตามตัวชี้วัดที่โครงการระบุไว้	201
1. การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่าง ก่อน และ หลัง โครงการ sQip	201
2. การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างค่าเป้าหมายของโรงเรียนและค่าปฏิบัติจริง	202

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
- ผลการถอดบทเรียนการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ	204
1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของผู้บริหาร	204
2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของครู	206
2.1 พฤติกรรมในฐานะสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้	206
2.2 พฤติกรรมในฐานะกลุ่มผู้สอน	206
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของผู้เรียน	208
3.1 ทักษะการเรียนรู้เปลี่ยนไป	208
3.2 ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ	209
4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของตัวแทนชุมชน	210
- ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	211
1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	212
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	212
2.1 ตอนที่ 1 ภูมิหลัง	212
2.2 ตอนที่ 2 ผลของการสำรวจข้อมูลพฤติกรรมในการเข้าร่วมโครงการ sQip	216
(1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของผู้บริหาร	217
(2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของครู	219
(3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของนักเรียน	221
(4) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวแทนชุมชน	223
- ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน	225
บทที่ 10 สรุปผลการวิจัย สะท้อนคิด และข้อเสนอแนะ	228
- สรุปผลการวิจัย	228
1. บทเรียนกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	229
2. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงานของโครงการ sQip	239

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
3. การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ	239
- การสะท้อนคิดจากทีมถอดบทเรียน	240
- ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	242
- ข้อเสนอแนะการวิจัย	247
เอกสารอ้างอิง	248
ภาคผนวก เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ : เครื่องมือที่ใช้ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	259
แบบสอบถามการนำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการ sQip	260
แบบสอบถามครูของสถานศึกษาในโครงการ sQip	262
แบบสอบถามพฤติกรรมนักเรียนของสถานศึกษา	265
แบบสอบถามการร่วมงานกับสถานศึกษาของตัวแทนชุมชน	268
รายชื่อนักวิจัย	270

สารบัญภาพ

ภาพ	เรื่อง	หน้า
ก	กระบวนการริเริ่มและกระจายนวัตกรรมการจัดการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง	๓
ข	ผลการประเมินการขับเคลื่อนมาตรการสำคัญ 5 Qs เพื่อพัฒนา 4 กระบวนการหลักในแต่ละวงรอบตลอดโครงการ	๗
ค	ผลการประเมินการพัฒนาการปฏิบัติงานใน 4 กระบวนการหลักของโรงเรียนด้วยมาตรการ 5 Qs	๑๐
1.1	ลำดับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการ sQip (N=192)	2
1.2	กรอบคิดการวิจัยถอดบทเรียนโรงเรียนในโครงการ sQip	7
2.1	การเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบกล้องสลับลาย	27
2.2	รูปแบบการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ Scott & Jeffe	31
2.3	โค้งการเรียนรู้ขององค์กร	42
5.1	การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	104
5.2	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลง	106
5.3	วิธีการรับมือกับแรงต้าน	110
6.1	ปฏิกิริยาแรกรับรู้โครงการ sQip ของแกนนำ	125
6.2	ผลการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip วงรอบแรก	135
6.3	ผลการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip วงรอบ 2	141
6.4	ผลการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip วงรอบ 3	145
6.5	ผลการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip วงรอบ 4	150
6.6	การขับเคลื่อนมาตรการสำคัญ 5 Qs ของแกนนำ โดยแสดงการขับเคลื่อนแต่ละมาตรการ Q ในแต่ละวงรอบตลอดระยะเวลาทำงาน 4 วงรอบของโครงการ sQip	152
6.7	เปรียบเทียบการขับเคลื่อนมาตรการสำคัญของแกนนำ แต่ละมาตรการ Q ตลอดการทำงาน 4 วงรอบ	152
6.8	การขับเคลื่อนมาตรการสำคัญของโครงการ sQip จากวงรอบ 1 ถึงวงรอบ 4 ตลอดโครงการ	153
6.9	เปรียบเทียบความแตกต่างของการขับเคลื่อน 5 มาตรการ sQip ใน 4 วงรอบตลอดโครงการ	153
7.1	การให้คะแนน 4 กระบวนการหลักที่ทำงานด้วยมาตรการ 5 Qs ของครูปฏิบัติการ	168
7.2	การเชื่อมโยงระหว่างแผนจัดการเรียนรู้ จุดร่วมการเรียนรู้ และเป้าหมายคุณภาพของโรงเรียน	177

สารบัญตาราง

ตาราง	เรื่อง	หน้า
3.1	เกณฑ์ในการเลือกกรณี	50
3.2	บริบทโรงเรียนทั้ง 7 พื้นที่ จำนวน 8 จังหวัด จำแนกเป็นน่าพอใจและน่าห่วงใย	50
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล และจำนวน	52
3.4	ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	54
3.5	การเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนตามตัวชี้วัด ระหว่าง พ.ศ. 2560 กับ พ.ศ. 2561	55
3.6	การเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนตามตัวชี้วัดระหว่างค่าเป้าหมายกับค่าที่ปฏิบัติได้จริง	56
4.1	ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการออกแบบนวัตกรรม	86
4.2	ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการเตรียมโครงการสู่พื้นที่ปฏิบัติการ	89
4.3	ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำนวัตกรรมสู่พื้นที่ปฏิบัติการ	91
5.1	เหตุผลส่วนตัวของผู้บริหารในการตอบรับเข้าร่วมโครงการ	99
5.2	ปฏิกิริยาต่อต้านและวิธีการรับมือของผู้บริหาร	107
5.3	เปรียบเทียบการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย	110
5.4	ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนแรงจูงใจเบื้องหลังการเข้าร่วมโครงการของผู้บริหาร	115
5.5	ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	117
5.6	ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง	119
5.7	ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียนของผู้บริหาร	121
6.1	เปรียบเทียบการขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำภายในโรงเรียนระหว่างโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย	128
6.2	มาตรการ วิธีการขับเคลื่อน ผลที่ตามมาและข้อคิดเห็น ในวงรอบแรก	130
6.3	มาตรการ วิธีการขับเคลื่อน ผลที่ตามมาและข้อคิดเห็น ในวงรอบ 2	136

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	เรื่อง	หน้า
6.4	มาตรการ วิธีการขับเคลื่อน ผลที่ตามมาและข้อคิดเห็น ในวงรอบ 3	141
6.5	มาตรการ วิธีการขับเคลื่อน ผลที่ตามมาและข้อคิดเห็น ในวงรอบ 4	146
6.6	คะแนนและคะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อนมาตรการ 5 Qs ของแกนนำในแต่ละวงรอบ	151
6.7	ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำ	156
7.1	การย้อนคิดถึงการปรับปรุงเชื่อมโยงมาตรการ 5 Qs เข้ากับกระบวนการหลักของการทำงาน	169
7.2	ขั้นตอนและความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการเชื่อมโยงมาตรการสำคัญ 5 Qs เข้ากับการทำงาน 4 กระบวนการหลักของกลุ่มครูปฏิบัติการ	170
7.3	การเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดตามทฤษฎีของ Q-PLC กับ ผลการสังเกตการปฏิบัติจริง	173
7.4	ปฏิกิริยาของการต้านโครงการ	180
8.1	ลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของโครงการ	183
8.2	ลักษณะสำคัญของแกนนำที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของโครงการ	186
8.3	ลักษณะสำคัญของกลุ่มครูที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของโครงการ	187
8.4	ลักษณะสำคัญของ sQip ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ	188
8.5	การสนับสนุนที่จำเป็นและการอำนวยความสะดวกที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ	190
8.6	ปัจจัยที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จของโครงการ sQip	194
8.7	ปัจจัยที่เป็นปัญหาและการแก้ไขในการนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติในโรงเรียน	195
8.8	การเริ่มต้นโครงการ sQip ใหม่อีกครั้ง	199

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	เรื่อง	หน้า
9.1	การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่าง ก่อน และ หลัง โครงการ sQip	201
9.2	การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างค่าเป้าหมายของโรงเรียนและค่าปฏิบัติจริง	202
9.3	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาตอบแบบสอบถามพฤติกรรม จำแนกตามภูมิหลัง	212
9.4	จำนวนและร้อยละของครูตอบแบบสอบถามพฤติกรรม จำแนกตามภูมิหลัง	213
9.5	จำนวนและร้อยละของนักเรียนตอบแบบสอบถามพฤติกรรม จำแนกตามภูมิหลัง	214
9.6	จำนวนและร้อยละของตัวแทนชุมชนตอบแบบสอบถามพฤติกรรม จำแนกตามภูมิหลัง	215
9.7	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และ ค่า modified priority needs index ($PNI_{modified}$) ของการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip	217
9.8	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และ ค่า modified priority needs index ($PNI_{modified}$) ของการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มครู ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip	219
9.9	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และ ค่า modified priority needs index ($PNI_{modified}$) ของการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของนักเรียน ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip	221
9.10	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และ ค่า modified priority needs index ($PNI_{modified}$) ของการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของตัวแทนชุมชน ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip	223

บทที่ 1
บทนำ

ที่มา

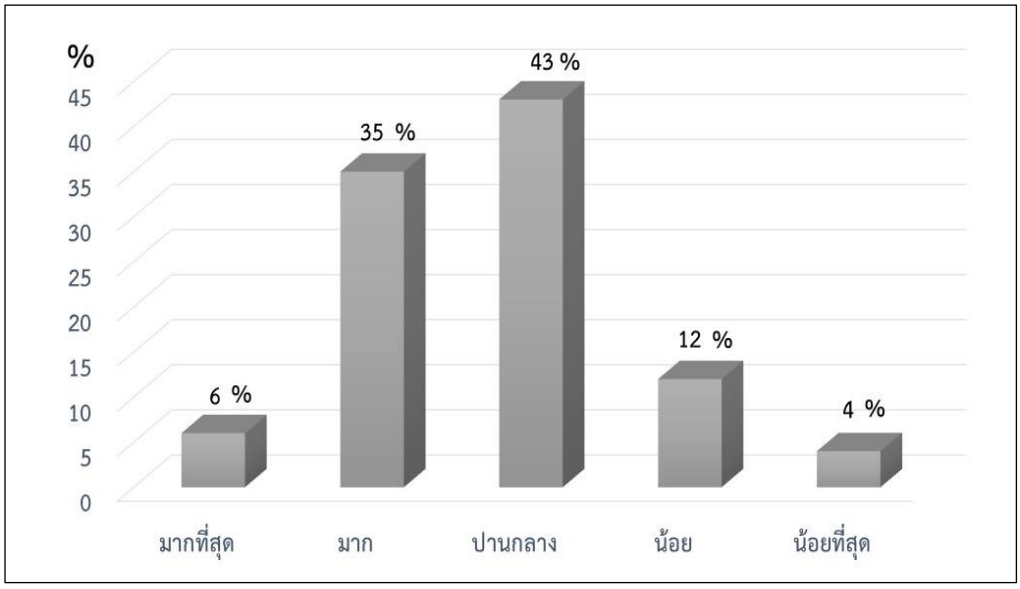
สืบเนื่องจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว. เดิม) ได้สนับสนุนแผนงานวิจัยเพื่อพัฒนาระบบและมาตรฐานการรับรองคุณภาพโรงเรียน ในชื่อเรื่อง โครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (School Quality Improvement Program "sQip") ด้วยแนวคิดของนวัตกรรมการจัดการ (management innovation) สำหรับเหตุผลสำคัญที่ใช้แนวคิดนี้ เป็นเพราะว่า ประการแรก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนระบบใหญ่ของโรงเรียนด้วยฐานของแนวคิดใหม่ ที่ให้การพัฒนาโรงเรียนเริ่มด้วยตนเอง เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมกระบวนการและวิธีการ อันทำให้เกิดโครงการ/กิจกรรมที่ทำให้เคลื่อนไหวต่อเนื่องในระยะยาว และประการที่สอง เป็นการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นนวัตกรการจัดการและมีทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Hamel, 1996)

นวัตกรรมโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หรือ sQip ใช้มาตรการสำคัญ 5 มาตรการเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการหลัก 4 กระบวนการ เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนอย่างต่อเนื่องตามบริบท มาตรการสำคัญที่ออกแบบมาสำหรับการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนด้วยตนเอง ได้แก่ เป้าหมายคุณภาพ (Q-Goal) ผู้ชี้แนะ/โค้ชคุณภาพ (Q-Coach) ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพคุณภาพ (Quality Professional Learning Community: Q-PLC) สารสนเทศคุณภาพ (Quality Information: Q-Info) และเครือข่ายคุณภาพ (Q-Network) โดยขับเคลื่อนกระบวนการหลัก 4 กระบวนการ ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน การพัฒนาคุณภาพครู และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน ภายใต้ภาพความสำเร็จหลัก "โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข" (สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน, 2560)

การดำเนินโครงการ sQip จำแนกออกเป็น 4 วงรอบ ดำเนินการระหว่าง พฤษภาคม 2560 ถึง มีนาคม 2562 แต่ละวงรอบมีจุดเน้นต่างกัน วงรอบแรก คือ เรียนสุข สนุกสอน วงรอบที่สอง คือ ห้องเรียนเป็นฐาน กระบวนการเป็นทุน วงรอบที่สาม คือ กระบวนการชัด ตัวชี้วัดดี และวงรอบที่สี่ เชื่อมโยงโครงการสู่การประกันคุณภาพโรงเรียนรอบที่สี่ ของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เรียกโดยย่อว่า "สมศ." โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายของโครงการอยู่ในพื้นที่ยากลำบาก กระจายกันอยู่ทั่วทุกภูมิภาค จำแนกแบ่งเป็น 7 พื้นที่ (โหนด) 14 จังหวัด มีจำนวนโรงเรียน 201 แห่ง โดยคาดหวังว่าเมื่อสิ้นสุดโครงการโรงเรียนจะสามารถพัฒนาตนเองบรรลุเป้าหมายสำคัญที่ต้องการตามบริบทได้อย่างน่าเชื่อถือ (สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน, 2560)

การออกแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงของโครงการ จำแนกเป็น 2 ระดับ ระดับแรก ขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยทีมผู้ชี้แนะ/โค้ชคุณภาพจากส่วนกลาง จำนวน 24 คน โดยแบ่งกันรับผิดชอบกลุ่มโรงเรียนตามพื้นที่ และระดับที่สอง ขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับโรงเรียนด้วยการให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) และมีทีมแกนนำภายใน (internal change agents) เป็นทีมขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

เมื่อสิ้นสุดโครงการได้มีการประเมินความสำเร็จของโรงเรียนในการนำมาตรการสำคัญไปใช้และความสำเร็จของ 4 กระบวนการหลัก ผลการประเมิน พบว่า (1) มีโรงเรียนยังอยู่ในโครงการ 197 โรง และ (2) ผลการประเมินโรงเรียน สามารถจัดลำดับของความสำเร็จของโครงการ sQip ของโรงเรียนในโครงการ ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ มากที่สุด (6%) มาก (35%) ปานกลาง (43%) น้อย (12%) และน้อยที่สุด (4%) โดยได้ข้อมูลกลับคืน จำนวน 192 โรงเรียน ดังภาพ 1.1



ภาพ 1.1 ลำดับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการ sQip (N=192)

ที่มา: เลขา ปิยะอัจฉริยะ และคณะ (2562)

จากภาพ 1.1 จะเห็นว่ามีโรงเรียนที่อยู่ในสภาพที่น่าพอใจมากและมากที่สุด 41 % และอยู่ในสภาพน่าห่วงใยมากและมากที่สุด 16% *คำถามที่ตามมาข้อแรก* คือ โรงเรียนทั้ง 2 ประเภทมีการรับรู้เรียนรู้ ตอบสนองต่อนวัตกรรมการจัดการของโครงการ sQip แตกต่างกันอย่างไร และ*คำถามข้อที่สอง* คือ มีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นบ้างกับผู้บริหาร ครู นักเรียน พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียนของโรงเรียนที่ร่วมโครงการ sQip

เนื่องจากโครงการ sQip เป็นโครงการขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน เกี่ยวข้องกับทุกระบบของโรงเรียน การตอบคำถามข้อแรก จึงต้องใช้การถอดบทเรียน (lesson learned) ซึ่งเป็นกลวิธีสำคัญที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับการถอดความรู้ปฏิบัติสำคัญที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท อีกทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญของโครงการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละระยะ ก่อนที่จะเข้าสู่โครงการระยะต่อไป หรือนำบทเรียนที่ได้จากโครงการหนึ่งไปใช้หรือต่อยอดกับโครงการพัฒนาอื่นๆ (Judge, 2012)

ทีมวิจัยเริ่มต้นกระบวนการทำงานด้วยการศึกษาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการถอดบทเรียนโครงการ ดังนี้ (1) ศึกษาแนวคิดของโครงการ sQip พร้อมกับความรู้เชิงวิชาการของ 5 มาตรการสำคัญ และ 4 กระบวนการหลัก เพื่อเป็นฐานในความเข้าใจโครงการ (2) วิเคราะห์รูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยโครงการ (project - driven change) ในองค์กร เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) (3) ศึกษาการเรียนรู้ขององค์กร (organization learning: OL) เพื่อให้เข้าใจกระบวนการที่องค์กรเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ปฏิกิริยาตอบสนอง และการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กร และ (4) วิเคราะห์รูปแบบการถอดบทเรียนโครงการ โดยเลือกรูปแบบการถอดบทเรียนหลังสิ้นสุดโครงการที่ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน (นครตังคะพิภพ, 2561; Hoe-Hailey & Balogun, 2002; Argote & Miron-Spektor, 2011; Dülgerler & Negri, 2016)

ในการเรียนรู้ตามประเด็นสำคัญข้างต้นเพื่อตอบคำถามข้อแรก ทีมวิจัยได้เลือกโรงเรียนกรณีโดดเด่น (extreme cases) ทั้งประเภทที่เป็นแบบปฏิบัติที่น่าพอใจ (best practice cases) และแบบปฏิบัติที่น่าห่วงใย (challenge cases) จาก 8 จังหวัดปฏิบัติการ ใน 7 พื้นที่ (โหนด) ซึ่งจำแนกเป็นประเภทละ 8 โรงเรียน จาก 8 จังหวัด รวมจำนวน 16 โรงเรียน เพื่อเป็นพื้นที่ของการถอดบทเรียนหลังโครงการสิ้นสุดลง

อย่างไรก็ดี ยังมีคำถามอีกข้อที่ต้องการคำตอบ คือ มีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นบ้างกับผู้บริหาร ครู นักเรียน พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียนจากการนำโครงการ sQip ไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียน และยืนยันด้วยข้อมูลใด

ด้วยเหตุนี้เมื่อได้ข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการถอดบทเรียนแล้ว ทีมวิจัยจึงได้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ กับประชากรใน 16 โรงเรียนข้างต้น โดยได้นำข้อมูลส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่พบมาพัฒนาเป็นแบบประมาณค่าเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณในประเด็นที่ต้องการ จัดเป็นกลวิธีวิจัยแบบผสานวิธี (mixed-method) คุณภาพ-ปริมาณ (qual-quan) ซึ่งคาดว่าด้วยกลวิธีดังกล่าว ทีมวิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ครอบคลุม ครบถ้วน และมีข้อมูลเชิงสถิติยืนยันในประเด็นสำคัญที่ต้องการ

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ sQip การเรียนรู้ของโรงเรียน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ในประเด็นต่อไปนี้

1. ถอดบทเรียนกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง

2. ถอดบทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์กรในการนำ 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip ไปขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลักของโรงเรียน

3. ถอดบทเรียนปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงานของโครงการ sQip

4. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียนที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานของโครงการ sQip

ขอบเขตการวิจัย

1. ด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งไปยังการถอดบทเรียนของโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หรือโครงการ sQip โดยเน้นที่นวัตกรรมการจัดการ sQip ประกอบด้วย 5 มาตรการสำคัญ และ 4 กระบวนการหลัก ซึ่งนำลงสู่การปฏิบัติการของโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย

2. ด้านกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ประกอบด้วย โรงเรียนที่มีผลการตรวจติดตาม 2 ประเภท คือ ประเภทน่าพอใจ และประเภทน่าห่วงใย ประเภทละ 8 โรง รวมทั้งสิ้น 16 โรง กระจายกันอยู่ในทุกพื้นที่ของโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หน่วยการวิเคราะห์คือ ทีมบริหารส่วนกลาง ทีมผู้ชี้แนะ/โค้ชคุณภาพจากส่วนกลางที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนประจำพื้นที่ ทีมวิทยากร ตัวแทนจากหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่และผู้ปกครองนักเรียนของโรงเรียนนั้นๆ

3. ด้านแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัยใช้แบบผสานวิธี คุณภาพ-ปริมาณ โดยการวิจัยด้านคุณภาพ ใช้วิธีการศึกษาแบบหลายกรณี โดยใช้แนวคิดการถอดบทเรียน เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ การสังเกตในสถานการณ์จริง และข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร สำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ ใช้การวิจัยแบบสำรวจเพื่อยืนยันการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

4. **ด้านระยะเวลา**

การถอดบทเรียนใช้เวลาตั้งแต่เมษายน 2562 – มีนาคม 2563 ระยะเวลา 12 เดือน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สกว. และ กสศ. มีหลักฐานประจักษ์เชิงลึกเพื่อยืนยันผลการเปลี่ยนแปลงของโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง และมีชุดข้อมูลป้อนสำหรับพัฒนาระบบและมาตรฐานเพื่อสร้างโรงเรียนคุณภาพด้วยตนเองและสอดคล้องกับบริบท

2. สพฐ. มีต้นแบบความสำเร็จของโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องสำหรับขยายผล

3. นักวิจัยทางการศึกษามีแนวคิดสำหรับการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการจัดการโรงเรียนคุณภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกของนักเรียน ครู และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นิยามศัพท์เฉพาะ

โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ในโครงการที่ใช้นวัตกรรม sQip ในการพัฒนาการบริหารจัดการ

sQip หมายถึง นวัตกรรมการจัดการโรงเรียนโดยใช้ 5 มาตรการสำคัญ เพื่อเป็นฐานสำหรับการทำงานของ 4 กระบวนการหลัก

5 มาตรการสำคัญ (5 Qs) หมายถึง Q-Goal, Q-Coach, Q-PLC, Q-Info, และ Q-Network

Q-Goal หมายถึง เป้าหมายคุณภาพที่แต่ละโรงเรียนกำหนดขึ้นแต่ละระยะตามกระบวนการของโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง

Q-Coach หมายถึง ทีมของผู้ชี้แนะ/โค้ชคุณภาพจากภายนอกที่ให้การชี้แนะกลุ่มโรงเรียนในเขตพื้นที่รับผิดชอบให้ดำเนินการตามนวัตกรรม sQip

Q-PLC หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพคุณภาพ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูในโรงเรียนโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสังเกตการปฏิบัติ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูด้วยกลุ่มครูในโรงเรียน

Q-Info หมายถึง ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนำเข้า และเป็นฐานของการใช้งานบริหารจัดการด้วยการนำมาวางระบบ ปฏิบัติ ปรับปรุง/แก้ไข และพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงเรียน

Q-Network หมายถึง กลุ่มของบุคคลในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนมาติดต่อเชื่อมโยงกันเพื่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการปฏิบัติงานภายใต้โครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง

กระบวนการหลัก หมายถึง กระบวนการของโรงเรียน อันได้แก่ การจัดการเรียนรู้ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน การพัฒนาครู และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

วงจร DALI หมายถึง ระบบคุณภาพ ที่ประกอบด้วย การออกแบบ (design) ปฏิบัติ (action) เรียนรู้ (learn) และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (improve)

การถอดบทเรียน หมายถึง การระบุประเด็น ถอดข้อมูล วิเคราะห์ ทวนสอบ บันทึก และสังเคราะห์ เพื่อถ่ายโยงกระบวนการ กิจกรรมและวิธีปฏิบัติ บทเรียนหลากหลายของโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง บันทึกไว้ในรูปแบบต่างๆ สำหรับนำมาใช้ซ้ำ ขยายผลและต่อยอดเพื่อพัฒนาโครงการในระยะต่อไป

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการหลัก ระบบโครงสร้างองค์กร และบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ให้เคลื่อนไหวไปตามทิศทางที่พึงประสงค์ของ sQip

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ หมายถึง ตัวแปรที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องในระดับสูง

ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย หมายถึง ตัวแปรที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อความสำเร็จของโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องในระดับสูง

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค หมายถึง ตัวแปรที่ส่งผลทำให้โครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องสะดุดหรือชะงักชั่วขณะ

กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ทีมวิทยากรในมาตรการ 5 Qs

กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและทีมบริหาร

กลุ่มแกนนำการเปลี่ยนแปลงภายใน หมายถึง กลุ่มที่ได้รับการแต่งตั้งและเลือกสรรจากกลุ่มครูให้เป็นบุคคลหลักในการเคลื่อนงานตามโครงการ sQip

นิยามปฏิบัติการ

การเปลี่ยนแปลงของนักเรียน หมายถึง ระดับการเพิ่มของผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ 3 มากกว่าค่าเป้าหมาย 2 ตรงกับค่าเป้าหมาย และ 1 ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย

การเปลี่ยนแปลงของครู หมายถึง ระดับการรับรู้ที่มีต่อการเพิ่มของสมรรถนะวิชาชีพของครูตามผลการถอดบทเรียน จำแนกการรับรู้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 มากที่สุด 4 มาก 3 ปานกลาง 2 น้อย 1 น้อยที่สุด

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ระดับการรับรู้ที่มีต่อการเพิ่มของพฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนตามผลการถอดบทเรียน จำแนกการรับรู้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 มากที่สุด 4 มาก 3 ปานกลาง 2 น้อย 1 น้อยที่สุด

ความผูกพันระหว่างครูกับนักเรียน หมายถึง ระดับของการเพิ่มขึ้นของคะแนนที่ได้จากแบบทดสอบ student engagement จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ 3 เพิ่มขึ้น 2 เท่าเดิม และ 1 ต่ำลง

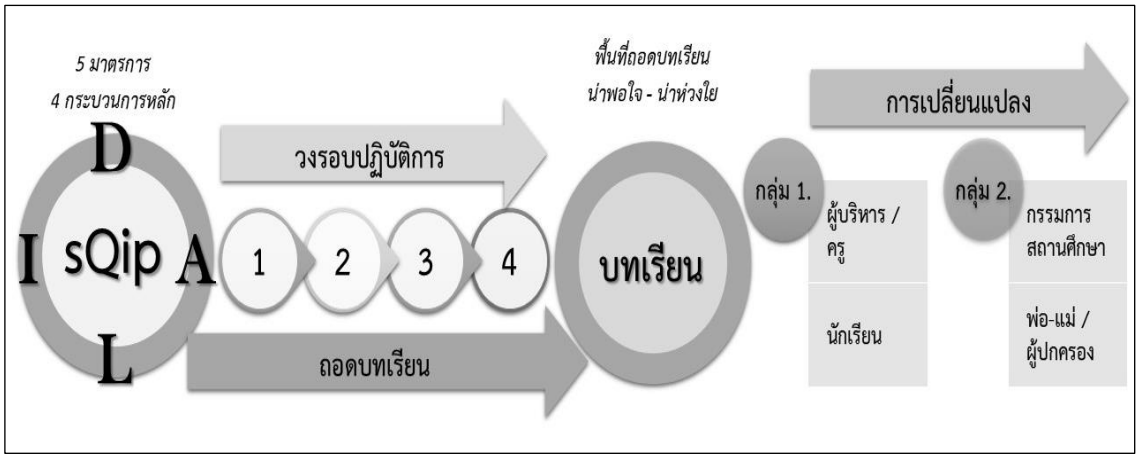
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก หมายถึง กลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษา และกลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครองของนักเรียน

พฤติกรรมตอบสนองเชิงบวกของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก หมายถึง ระดับของความพึงพอใจของคณะกรรมการสถานศึกษา และกลุ่มพ่อแม่ ผู้ปกครองของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนตามผลการถอดบทเรียน จำแนกความพึงพอใจ เป็น 5 ระดับ ได้แก่ 5 มากที่สุด 4 มาก 3 ปานกลาง 2 น้อย และ 1 น้อยที่สุด

วงรอบปฏิบัติการโครงการ sQip หมายถึง การดำเนินการโครงการ sQip จำแนกออกเป็น 4 วงรอบ หรือ 4 ภาคการเรียนในปีการศึกษา 2560 และ 2561

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่องที่ผ่านมา สามารถนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการถอดบทเรียน ดังภาพ 1.2



ภาพ 1.2 กรอบคิดการวิจัยถอดบทเรียนโรงเรียนในโครงการ sQip

จากภาพ 1.2 ทีมโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง ได้นำ 5 มาตรการสำคัญของ sQip ได้แก่ Q-Goal, Q-Coach, Q-PLC, Q-Info, และ Q-Network เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตาม

กระบวนการหลัก 4 กระบวนการ อันประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน การพัฒนาครู และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน ในโรงเรียนจำนวน 201 โรง ที่เข้าร่วมโครงการ ด้วยวงจร DALI ซึ่งเป็นวงจรคุณภาพเชิงระบบ เริ่มตั้งแต่การออกแบบ ปฏิบัติ เรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เมื่อดำเนินการมาได้ ครบ 4 วงรอบ หรือ 4 ภาคการเรียนในปีการศึกษา 2560 และ 2561 ได้มีการตรวจติดตามความสำเร็จของโครงการในการทำงานตาม 4 กระบวนการหลัก และการใช้ 5 มาตรการสำคัญของโรงเรียน

หลังจากนั้นได้นำผลมาจัดเรียงลำดับความก้าวหน้า ทีมวิจัยได้เลือกเอากลุ่มโรงเรียนที่มีลักษณะสุดขั้วทั้งสูงและต่ำ คือ กลุ่มซึ่งมีผลเป็นที่น่าพอใจมากที่สุด และกลุ่มที่มีผลซึ่งน่าห่วงใยมากที่สุดเป็นกลุ่มเป้าหมายสำหรับการถอดบทเรียน โดยกระบวนการถอดบทเรียนใช้แนวทางการถอดบทเรียนโครงการหลังสิ้นสุดโครงการ หลังจากนั้นจึงใช้การวิจัยแบบสำรวจ วิเคราะห์ความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับกลุ่มบุคคลภายในโรงเรียน อันได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและนักเรียน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของโรงเรียน อันได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียน

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ 2 ทีมวิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จำแนกเป็น 4 เรื่อง เรื่องแรก นวัตกรรมองค์กรและโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง เรื่องที่สอง การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ เรื่องที่สาม การเรียนรู้ขององค์กร และเรื่องที่สี่ การถอดบทเรียนโครงการ

นวัตกรรมองค์กรและโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง

เรื่องแรก เป็นการทบทวนแนวคิดของนวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation) และสังเขปแนวคิดของโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกรอบในการทำความเข้าใจโครงการดังนี้

1. นวัตกรรมองค์กร

องค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือ OECD (2011) ให้ความหมายว่า นวัตกรรมองค์กร หมายถึง การนำเอาวิธีแปลกใหม่สู่วิธีปฏิบัติในการทำธุรกิจทั้งภายในองค์กรและการทำงานระหว่างองค์กร ส่วนคำว่าแปลกใหม่ ในที่นี้หากใช้นิยามตามคู่มือ Oslo จะเทียบกับคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ใหม่สำหรับองค์กรนั้น ซึ่งนวัตกรรมนี้อาจใช้ในองค์กรอื่นมาก่อนแต่ยังไม่เคยใช้ในองค์กรนี้ (2) ใหม่สำหรับตลาด หมายถึง องค์กรเพิ่งแนะนำนวัตกรรมนี้เข้าสู่ตลาด และ (3) ใหม่ต่อโลก หมายถึง นวัตกรรมนี้เพิ่งแนะนำสู่ตลาดและองค์กรเป็นครั้งแรก (Sartori et al., 2013, 3) ในความหมายที่แคบที่สุด นวัตกรรมองค์กร หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนถ่ายแนวคิดเพื่อสร้างผลผลิตหรือบริการที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ในความหมายที่กว้างออกไป นวัตกรรมองค์กร หมายถึง การนำวิธีการที่แปลกใหม่และมีประโยชน์สู่การปฏิบัติในองค์กร ซึ่งความหมายตามแนวนี้เป็นไปตามแนวคิดของนวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) ซึ่งเป็นประเภทของนวัตกรรมที่มีกระบวนการบนฐานของการร่วมมือกันระหว่างบุคคล ทีม กลุ่ม และองค์กร (Chesbrough, 2003, 2006) เพื่อที่จะนำนวัตกรรมไปใช้ให้บรรลุผล นวัตกรรมองค์กรไม่ว่าจะเป็นแบบใดต้องอาศัยศักยภาพที่เหมาะสม ซึ่งหมายถึงกำลังคนหรือผู้ปฏิบัติงานที่พร้อมจะเรียนรู้กิจกรรมการฝึกอบรมที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรับบุคลิกภาพ ความรู้และอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานของตนให้เข้ากับบริบท และความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลที่ทำงานในองค์กรเดียวกันและระหว่างองค์กร (Pedrazza et al., 2016) ทั้งนี้ต้องไม่ทึกทักเอาเองว่าเมื่อนำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติ ความเข้าใจและการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจจะเกิดขึ้นได้เองด้วยการสื่อสารสั้นๆ และสุดท้ายที่ต้องตระหนักถึง คือ ต้องรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ใช้และผู้ที่ได้รับผลจากนวัตกรรมอย่างจริงจัง (Sartori et al., 2017a)

ตามความเห็นของ Ferry (2011) นวัตกรรมจะมีวงจรชีวิตเริ่มจากกระบวนการสำรวจไปจบที่การใช้ประโยชน์ การสำรวจ หมายถึง ขั้นตอนของการนำความรู้มากลั่นกรองและประกอบเข้าเป็นนวัตกรรม ส่วนการใช้ประโยชน์ หมายถึง ผลที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมนั้นสร้างประโยชน์ให้กับสังคม (Sartori and Scalco, 2014) แต่ระหว่าง 2 ขั้นตอนหลักนี้ มีนักวิชาการได้ขยายออกมาเป็นขั้นตอนระหว่างกันอีก โดยเริ่มจาก Boer & During (2001) ได้เสนอรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กรตามกระบวนการสภาวะเงื่อนไข โดยจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ปัญหา อันเริ่มจากการจุดชนวนด้วยการตระหนักถึงปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งถือเป็นความต้องการจำเป็นที่กระตุ้นให้เกิดโอกาสในการคิดนวัตกรรมเพื่อมาจัดการกับปัญหา โดยจำแนกเป็น สร้างสรรค์ทางเลือก เลือก ออกแบบเพื่อใช้และนำไปใช้จริง (2) การแพร่ขยาย เป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ของการนำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติเข้าด้วยกัน ซึ่งมีขั้นตอน 2 ขั้นตอน คือ การตระหนักถึงความรู้ที่เป็นฐาน ซึ่งต้องสื่อสารความรู้นี้ให้ทั่วทั้งองค์กร จัดเป็นการถ่ายโยงทั้งโอกาสและแนวคิดเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา และการสั่งสมเจตคติที่เกี่ยวข้องกับการย่อยความรู้และสารสนเทศซึ่งนำไปสู่ท่าทีต่อนวัตกรรมในเชิงบวกหรือเชิงลบ และแพร่ขยายต่อไปเรื่อยๆ และเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนกลับไปมา และ (3) การปรับตัวขององค์กร ซึ่งในองค์ประกอบสุดท้ายนี้สำคัญกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนวัตกรรมไปใช้ โดยทั่วไปการปรับตัวขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวนวัตกรรมเอง ซึ่งยากหรือง่าย ซับซ้อนหรือไม่ซับซ้อน และตัวองค์กรที่นำนวัตกรรมไปปรับใช้ ซึ่งปกติขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กร บทบาทของนวัตกรรมซึ่งส่งผลให้ทุกคนในองค์กรต้องเปลี่ยนหรือปรับวิธีปฏิบัติงาน และการจัดระบบนวัตกรรมให้เข้ากับองค์กรซึ่งมีบริบทแตกต่างกัน Kevin et al (2009) ได้รวบรวมข้อมูลที่ใช้นวัตกรรมการจัดการองค์กรในยุโรปและสหรัฐอเมริกา จำนวน 30 แห่ง ที่พบว่า นวัตกรรมที่ริเริ่มใช้มีความยั่งยืน มีข้อค้นพบว่าขั้นตอนของการบริหารจัดการขององค์กรเหล่านี้จำแนกเป็น การค้นหาแนวคิดและการขับเคลื่อน การคัดกรองและการหาเหตุผลสนับสนุน การทดลองและการขายแนวคิด การเผยแพร่และการนำสู่การปฏิบัติ โดยแต่ละขั้นต้องมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต เป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน สถาบันพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมนานาชาติ (IDEA) ได้นำเสนอขั้นตอนของการพัฒนานวัตกรรม 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ระบุปัญหาให้ชัดเจน โดยระบุและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมกลั่นกรองทางออกผ่านการคิดแนวระนาบเพื่อค้นหาแนวคิดที่เป็นไปได้ (2) วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมที่มีลักษณะเฉพาะที่มีศักยภาพพอในการจัดการกับปัญหา (3) พิสูจน์แนวคิด ซึ่งปกติจะทำ 2 แบบ คือ ทดสอบแนวคิดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (concept test) หรือ ทดสอบภาคสนาม (field test) เพื่อประเมินศักยภาพของนวัตกรรม (4) ปรับให้เหมาะกับขนาดการใช้ ซึ่งมักนำไปใช้กับพื้นที่ขนาดเล็ก (small scale) จนกระทั่งเห็นความสำเร็จ (5) ขยายขนาด เป็นการทำซ้ำ โดยจำลองแบบเดิมหรือปรับให้เหมาะสมมากขึ้นก่อนนำลงใช้ในพื้นที่ขนาดใหญ่และกับกลุ่มประชากรขนาดใหญ่ เพื่อดูผลกระทบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ (6) ทำให้เกิดความยั่งยืน ด้วยการนำลงสู่การปฏิบัติในระดับที่กำหนด ทำให้โตขึ้น หรือทำให้ยั่งยืนด้วย

กลุ่มผู้ปฏิบัติ (www.ideaorganization.org, 2018) ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นนวัตกรรมแบบปิด (closed innovation) ที่มาจากภายในองค์กรเอง

สำหรับนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นจากองค์กรภายนอกหรือจากหน่วยงานของรัฐ และนำมาใช้ในองค์กรอื่นในลักษณะพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลง (change platform) มีความแตกต่างออกไปจากนวัตกรรมแบบปิด กล่าวคือ มีลักษณะร่วมกันอยู่ 6 ข้อ ได้แก่ (1) สร้างไปด้วยทำไปด้วย โดยถือว่าเป็นการทดลองและต้องการเห็นผลโดยเร็วที่สุด เพื่อพิสูจน์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของนวัตกรรม (2) ไม่มีรูปแบบให้ทำตาม ดังนั้นจึงเกิดความสงสัยและงงอย่างมากในช่วงแรก (3) เป้าหมายไม่ชัดและมีงบประมาณจำกัด ซึ่งทำให้ขอบเขตการทำงานไม่ชัดและระบุงบประมาณที่ต้องการไม่ได้ (4) ไม่มีงบประมาณให้เนื่องจากไม่อยู่ในแผนปฏิบัติการในระบบ (5) นำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติโดยกลุ่มภายนอกและกลุ่มภายใน และ (6) มีงานจำนวนมากที่ต้องทำในการประสานความร่วมมือ ซึ่งรวมถึงการชักจูง เกลี้ยกล่อม ชี้แนะ หรือแนะนำ โดยที่ตัวโครงการเองไม่มีอำนาจในการเร่งหรือผลักดันการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ (www. reboot.org, 2018) จากงานวิจัยของ Joaquin Jose Carvalho & Fernando Jiménez Sáez (2018) การนำนวัตกรรมที่ริเริ่มขึ้นมาใช้ในองค์กรขนาดเล็ก ต้องระบุวิสัยทัศน์และพันธกิจเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน และต้องออกแบบกระบวนการทำงานแบบยึดผู้ใช้เป็นสำคัญ (user-centered) โดยที่ทุกขั้นตอนและทุกข้อขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ สมรรถนะและคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคล (Sartori and Scalco, 2014) ซึ่ง Sartori et al (2018) ศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในการนำนวัตกรรมไปใช้นั้น ควรจะมีคุณลักษณะดังนี้ (1) มีกรอบคิดของการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อที่จะได้สามารถรับผิดชอบและทำงานเชิงรุกในสิ่งที่ต้องทำ (2) ทักษะในการสื่อสาร ซึ่งหมายรวมถึง ทักษะการฟังและการพูด เพื่อที่จะได้สามารถแบ่งปันและเปรียบเทียบแนวคิด (3) ความสามารถในการทำความเข้าใจเทคนิคที่เป็นความต้องการในการทำงานตามนวัตกรรม ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายที่เคยปฏิบัติมาตามปกติ (4) ทักษะในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของทีมและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน แม้ว่าแต่ละคนจะมีคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน (5) ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน ซึ่งเป็นความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ต่างไปจากเดิมและนำมาบูรณาการเพื่อตอบสนองเป้าหมายของการนำนวัตกรรมมาใช้ และ (6) มุมมองแบบองค์รวม เป็นความสามารถในการตีความวัฒนธรรมองค์กร อันมีอิทธิพลที่ผลักดันให้นวัตกรรมเคลื่อนไปข้างหน้า

โดยสรุปนวัตกรรมองค์กร หมายถึง แนวคิดแปลกใหม่ที่องค์กรนั้นไม่เคยใช้มาก่อนแต่พัฒนาหรือรับมาใช้กับวิธีการทำงานขององค์กร เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ต้องการและมีลักษณะที่ยึดผู้ใช้เป็นสำคัญ ขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมองค์กรมีหลายแนวคิด ทั้งในแง่ที่เป็นนวัตกรรมแบบปิดที่พัฒนาขึ้นมาในองค์กรเอง และนวัตกรรมแบบเปิดที่เป็นความร่วมมือสำคัญระหว่างองค์กรต่างๆ หรือมาจากองค์กรอื่น แต่ที่สำคัญ คือ ปัญหาที่ต้องการแก้ไข/พัฒนา การค้นหาแนวคิด การพิสูจน์แนวคิด และการนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งทุกขั้นขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ

ยิ่งไปกว่านั้นในช่วงของการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติอาจมีอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ เช่น จากพฤติกรรมของบุคคล กติกา กฎระเบียบและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานขององค์กร

2. **สังเขปแนวคิดของโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง**

ตอนนี้เป็นการทบทวนสาระของโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง มาตรการสำคัญที่โครงการใช้ในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีปฏิบัติงานของโรงเรียน และกระบวนการหลักของโรงเรียนที่เป็นเป้าหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.1 **ภาพรวมของโครงการ**

โครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง เป็นโครงการที่มีฐานคิดอยู่บนการพัฒนาโรงเรียนแบบองค์รวม ส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาและแข่งขันกับตนเอง ด้วยมาตรการคุณภาพ (Quality: Q) สำคัญ 5 มาตรการ หรือ 5 Qs ประกอบด้วย Q-Goal, Q-PLC, Q-Info, Q-Network และ Q-Coach มีภาพความสำเร็จ คือ “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข” โดยมีทีม Q-Coach จำนวน 24 คน เป็นทีมขับเคลื่อนโครงการในภาพรวม และมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการจำนวน 201 โรง ใน 7 พื้นที่ (โหนด) รวม 14 จังหวัด โดยโรงเรียนเหล่านั้นกระจายกันอยู่ในพื้นที่ยากลำบากของประเทศ โครงการแบ่งวงรอบการทำงานออกเป็น 4 รอบ เริ่มตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2560 และสิ้นสุดโครงการเมื่อต้นปี พ.ศ. 2562 โดยแต่ละวงรอบมีจุดเน้นต่างกัน เริ่มจากวงรอบ 1 เรียนสุข สนุกสอน วงรอบ 2 ห้องเรียนเป็นฐานกระบวนการเป็นทุน วงรอบ 3 กระบวนการชัด ตัวชี้วัดดี และวงรอบ 4 เชื่อมโยงโครงการสู่การรับรองคุณภาพโรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษา

เมื่อถึงวงรอบสุดท้าย มีโรงเรียนยังคงอยู่กับโครงการจำนวน 197 โรง ออกไประหว่างทางจำนวน 4 โรง โดยมีการประเมินและจัดอันดับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการที่วัดด้วยแบบประเมินค่าความสำเร็จของ 4 กระบวนการหลัก และการปฏิบัติตามมาตรการ 5 Qs ซึ่งสามารถจัดอันดับของความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการ sQip จำแนกออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ มากที่สุด 12 โรง (6%) มาก 67 โรง (35%) ปานกลาง 82 โรง (43%) น้อย 23 โรง (12%) และน้อยที่สุด 8 โรง (4%) จากข้อมูลกลับคืนมา จำนวน 192 โรงเรียน

ทีมถอดบทเรียนได้รับมอบหมายจาก สกว. เดิม ให้ถอดบทเรียนโรงเรียนที่มีระดับความสำเร็จสูงสุดหรือที่เรียกว่ามีแบบปฏิบัติที่น่าพอใจ และโรงเรียนที่มีระดับความสำเร็จน้อยที่สุดหรือที่เรียกว่ามีแบบปฏิบัติที่น่าห่วงใย พื้นที่ละ 2 โรง รวมจำนวน 7 พื้นที่ ๆ ละ 1 จังหวัด และขอเพิ่มอีก 1 จังหวัด รวมเป็น 8 จังหวัด จำแนกเป็นโรงเรียนมีแบบปฏิบัติที่น่าพอใจ 8 โรง และมีแบบปฏิบัติที่น่าห่วงใย 8 โรง รวมจำนวนโรงเรียนที่เป็นแหล่งข้อมูล 16 โรงเรียน

2.2 **มาตรการสำคัญของโครงการ sQip**

มาตรการสำคัญ 5 มาตรการ ที่โครงการ sQip นำมาใช้ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ประกอบด้วย 5 มาตรการ ดังนี้

(1) **เป้าหมายคุณภาพ**

เป้าหมายคุณภาพ (Q-Goal) เป็นประโยคที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่โรงเรียนในฐานะองค์กรต้องการและใช้เป็นแนวดำเนินการให้บรรลุถึง สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทำงานหลักต่างๆ ในโรงเรียน เป้าหมายองค์กรจำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ เป้าหมายทางการ ซึ่งสามารถพบจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร โดยเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ วัดและประเมินความสำเร็จได้ยาก ส่วนเป้าหมายอีกประเภทหนึ่ง คือ เป้าหมายปฏิบัติ อันเป็นเป้าหมายที่เป็นขั้นตอนที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย เป้าหมายประเภทหลังนี้จะเขียนต่างออกไปตรงที่ต้องระบุว่าองค์กรต้องการทำอะไรให้บรรลุผล เพื่อที่จะได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมักเขียนให้ปฏิบัติภายในเวลา 1 ปี และสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ (http://www.tpa.or.th)

ในองค์กรต่างๆ เมื่อกำหนดเป้าหมายคุณภาพแล้ว อาจกระจายออกมาเป็นวัตถุประสงค์ย่อย เพื่อนำทางให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นปลายทาง หลังจากที่มีเป้าหมายคุณภาพแล้ว สิ่งที่องค์กรต้องทำ คือ ออกแบบกระบวนการและวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งในองค์กรเรียกว่าแผนปฏิบัติการ (action plan) *(*https://smallbusiness.chron.)

คำถามสำคัญของเป้าหมายคุณภาพ คือ จะวัดคุณภาพของเป้าหมายอย่างไร ในองค์กรได้พัฒนาการวัดความสำเร็จของเป้าหมายคุณภาพด้วยการพัฒนาตัวชี้วัด (indicators) ขึ้นมา โดยเริ่มต้นจากการตีความคุณภาพที่กำหนดไว้ ต่อจากนั้นจึงพิจารณาตัวชี้วัดหลัก (key indicators) เพื่อวัดสิ่งที่เป็นตัวแทนคุณภาพนั้น Parmentor (2015) ได้จำแนกตัวชี้วัดเป้าหมายองค์กรออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ประเภทแรก วัดผลลัพธ์ โดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (key results indicators) อันเป็นผลลัพธ์สำคัญที่เกิดจากการทำงานของทุกฝ่ายในองค์กร และเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าองค์กรได้เดินทางไปตามเป้าหมายสำคัญนั้นแค่ไหน เพียงใด ตัวชี้วัดผลลัพธ์สำคัญจะถูกวัดเป็นระยะและบอกถึงสิ่งที่บรรลุถึง แต่ไม่ได้ระบุว่าต้องแก้ไขอย่างไรหรือต้องทำอะไรต่อ และประเภทที่สอง ได้แก่ ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (key performance indicators) เป็นตัวชี้วัดที่เน้นไปยังสมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งสำคัญต่อความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายต้องเข้าใจตัวชี้วัดสมรรถนะตรงกันเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการทำงาน เนื่องจากความรับผิดชอบของทุกฝ่ายสัมพันธ์อยู่กับความสำเร็จของตัวชี้วัดสมรรถนะ

(2) **ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพคุณภาพ**

แนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพคุณภาพ (Q-PLC) ในการออกแบบของโครงการ sQip เริ่มจากการแบ่งเป็นวงเรียนรู้ โดยมีจุดร่วมของวงที่มาจากเป้าหมายคุณภาพของโรงเรียน ในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิด PLC มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

ขั้นแรก ระบุและยอมรับร่วมกันถึงหลักการที่ทำให้ชุมชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขั้นแรกนี้มีข้อเสนอ 4 ข้อ คือ (1) กำหนดวัตถุประสงค์ของชุมชนไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียน โดยคำถามหลัก คือ อะไรจะเกิดขึ้นกับผู้เรียนของเรา (2) จัดเวลาและกติกาให้กับการเข้าร่วมชุมชน (3) ปลูกฝังวัฒนธรรมของการร่วมมือร่วมใจ และ (4) มุ่งผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน (Heath, 2017) ซึ่งหลักการทุกข้อต้องกระจายลงสู่วงเรียนรู้ขนาดเล็กที่แบ่งไว้

ขั้นสอง การศึกษาบทเรียน (Lesson Study: LS) การศึกษาบทเรียน หรือ LS ประกอบด้วย (1) การสืบค้น หมายถึง การพิจารณาถึงลักษณะปัจจุบันของผู้เรียน และเป้าหมายระยะยาวของการเรียนรู้และพัฒนาของผู้เรียน พร้อมกับศึกษาเงื่อนไขที่กำหนด เช่น แนวคิด หลักสูตร วัตถุประสงค์ มาตรฐาน ตัวชี้วัด และเนื้อหาที่ต้องการสอน รวมไปถึงความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และ (2) การวางแผน สะท้อนให้เห็นถึงการเลือกหรือพัฒนาบทเรียน การคาดการณ์ถึงการตอบสนองจากผู้เรียน การเขียนแผนการสอน การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการคิดของผู้เรียน เป้าหมายของการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน การรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ เพื่อใช้ออกแบบแผนการเรียนที่เหมาะสมและเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายระยะยาว

ขั้นสาม การเปิดชั้นเรียน (open class) ในกรณีของโครงการ sQip ได้จัดให้มีการเปิดชั้นเรียน โดยหลังจากร่วมกันศึกษาบทเรียนและทำแผนจัดการเรียนรู้แล้ว เวลาสอนจริงจะมีเพื่อนครูจำนวนหนึ่งเข้ามาร่วมสังเกตการสอนเพื่อการเรียนรู้โดยไม่รบกวนกระบวนการเรียนการสอน เป้าหมายของการเปิดชั้นเรียนเป็นไปเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติ สร้างการตระหนักรู้เกี่ยวกับผลกระทบจากวิธีสอนของตนที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน จัดเป็นวิธีการที่มีโครงสร้างและผสมผสานวิธีที่ครูทำงานร่วมกันเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การเปิดชั้นเรียนต้องมีจุดเน้น มีกระบวนการต้นแบบของโรงเรียน และเงื่อนไขเบื้องต้นที่สนับสนุนการเปิดชั้นเรียนเพื่อที่การเรียนรู้ของครูและผู้เรียนจะถูกขยายให้มากขึ้นเท่าที่จะเป็นไปได้ มีผลการวิจัยยืนยันว่า การเปิดชั้นเรียนช่วยให้ (1) เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายกันถึงข้อท้าทายและความสำเร็จในระหว่างผู้ทำงานที่เชื่อถือในกันและกัน (2) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนแนวคิดและความชำนาญการระหว่างเพื่อนครู (3) สร้างชุมชนแห่งความเชื่อถือและไว้ใจกันและกัน (4) สนับสนุนการมุ่งไปยังการปรับปรุงการเรียนรู้ และ (5) มีส่วนร่วมให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งโรงเรียน (www.education.vic.gov.au)

ขั้นสี่ การสะท้อนคิดของครู (teachers' reflection) การสะท้อนคิดเป็นไปเพื่อปรับการสอนและการเรียนในชั้นเรียนในบริบทของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (Mok, 2000) เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับครูทุกคนในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการสะท้อนคิด ครูจะต้องทบทวนถึงสิ่งที่ตนได้ทำไปแล้วและคิดต่อไปยังสิ่งที่จะทำต่อในอนาคต ด้วยการสะท้อนคิดจะทำให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยทั่วไปครูจะใช้ผลการสะท้อนคิดเพื่อปรับปรุงแผนจัดการเรียนรู้ (Zanaton et al, 2014) กระบวนการสะท้อนคิดเกี่ยวข้องกับการติดตามวิธีที่ครูใช้ในการจัดการเรียนรู้ประจำวัน เพื่อทำให้ตระหนักรู้ถึงวิธีปฏิบัติของตนและสามารถประเมินจุดแข็งและจุดที่ตนเองต้องปรับปรุงได้ ตามความเห็นของ Dewey (cited in Iksan & Rahim, 2017) มีเจตคติสำคัญ 3 ประการที่เตรียมครูให้เป็นนักคิดแบบมีวิจารณญาณ ประกอบด้วย (1) เปิดรับความเห็นของคนอื่น และใส่ใจกับความน่าจะเป็นต่างๆ ที่ระบุว่าเป็นจุดที่ควรนำมาพิจารณาหรือนำมาปฏิบัติ (2) มีสำนึกรับผิดชอบต่อผลของการกระทำที่ตามมา และ (3) เต็มใจที่จะทำสิ่งที่ดีที่สุดในชั้นเรียนของตน

(3) **สารสนเทศคุณภาพ**

การบริหารสถานศึกษาด้วยระบบสารสนเทศคุณภาพ (Q-Info) ที่ใช้เทคโนโลยีจัดว่าเป็นเรื่องใหม่ของประเทศไทย ในยุคที่ผ่านมาข้อมูลสถานศึกษาของไทยใช้วิธีการจัดทำด้วยมือและไม่เป็นปัจจุบัน ไม่สามารถเห็นและเรียกใช้ได้ทันที และมีปัญหาความเคลื่อนของข้อมูลชุดเดียวกันแต่เก็บจากหน่วยงานที่ต่างกัน แต่ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษา (Passey, 2002) แต่ยังคงมีปัญหาในด้านของการนำเข้าข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้ตีความหมายข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ การใช้งานสารสนเทศ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เท่าทัน (literacy) เทคโนโลยีสารสนเทศด้วย ระบบสารสนเทศคุณภาพจึงจะเกิดประโยชน์เต็มที่ (Demir, 2006)

ในโครงการ sQip ได้พัฒนามาตรการ Q-Info จากฐานข้อมูลของโรงเรียนประชารัฐร่วมกับระบบพื้นฐานของ สพฐ. พัฒนาให้อยู่ในรูปของตัวชี้วัดสมรรถนะสำคัญของสถานศึกษา (Key Performance Indicators: KPI) โดยครูต้องนำเข้าข้อมูลที่กำหนดไว้เป็นระยะตามที่ตกลงกัน สำหรับในระบบสารสนเทศ K มาจากคำว่า Key ซึ่งหมายถึง สิ่งสำคัญสำหรับทำความเข้าใจสัมฤทธิ์ผลที่ต้องการ P มาจากคำว่า Performance หมายถึง การกระทำเฉพาะอย่างที่เป็นอยู่จริงหรือกำลังดำเนินการจริง และ I มาจากคำว่า Indicator ซึ่งหมายถึง ตัวแทนของการชี้ไปยังระดับหรือสภาวะของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Smith, 2013) อย่างไรก็ตามในการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะสำคัญมีข้อเสนอว่าใช้กฎ 10/80/10 คือมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ 10% ตัวชี้วัดธรรมดา 80% และตัวชี้วัดสมรรถนะสำคัญ 10% และมีข้อเสนอแนะว่าตัวชี้วัดสมรรถนะสำคัญควรจะอยู่ระหว่าง 6-8 ตัวชี้วัด (Kerzner, 2017)

สารสนเทศที่บันทึกไว้ในระบบสารสนเทศของโครงการ sQip จัดเป็นประเภทของตามกรอบเวลา (by time frame) ไม่มีข้อมูลที่เป็นระดับชั้นของความลับ และไม่มีข้อมูลจากแหล่งอื่นนอกจากเป็นการนำเข้าของโรงเรียนเท่านั้น สิ่งที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารและครูใช้สารสนเทศนี้อย่างไร

Dougherty (2015) สำรวจการใช้สารสนเทศของกลุ่มโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลของสหรัฐอเมริกา พบว่า เป้าหมายเป็นไปเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน โดยใช้เพื่อ (1) ระบุความต้องการจำเป็นของผู้เรียนเพื่อที่จะได้จัดวางตัวและจัดกิจกรรมเสริมแทรกช่วยเหลือผู้เรียนได้เหมาะสม (2) เพื่อปรับหลักสูตรและการสอนให้ทันสมัย (3) จูงใจผู้เรียนในการเรียนรู้ (4) ชี้แนะครูและบุคลากรทางการศึกษา และ (5) ประยุกต์ให้เข้ากับการตัดสินใจเชิงบริหาร ยิ่งไปกว่านั้นยังมีข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องการปรับปรุงวิธีบริหารสารสนเทศของโรงเรียน ประกอบด้วย (1) ทำความเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน (2) สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ (3) สร้างความมั่นใจว่าผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้พอที่จะตีความและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ และ (4) สนับสนุนให้มีการแบ่งปันและใช้ข้อมูลเพื่อการพัฒนาร่วมกันระหว่างกลุ่มนักการศึกษา ส่วน Shah (2013) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศในสถานศึกษาของตุรกี มีข้อค้นพบสำคัญ ดังนี้ ประการแรก ช่วยให้ผู้บริหารและครูวางแผนการทำงานได้น่าเชื่อถือมากขึ้นเนื่องจากมีสารสนเทศสนับสนุน ประการที่สอง สามารถเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ประการที่สาม ในแง่ผลกระทบเชิงบวก ทำให้เข้าถึงสารสนเทศได้เร็วขึ้น ลดภาระงานบริหารสถานศึกษาได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริหารเวลาได้ดีขึ้น และจัดทำรายงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และประการสุดท้าย ส่วนที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ไม่มีเวลาพอ ขาดความเชื่อมั่นและขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดการเสริมหนุนจากผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(4) **เครือข่ายคุณภาพ**

หากค้นคำว่า network สิ่งที่ปรากฏขึ้นในแหล่งข้อมูล คือ การเชื่อมโยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างองค์กร ซึ่งในที่นี้ คือ กลุ่มโรงเรียน โดยในโครงการ sQip ใช้คำว่าเครือข่ายคุณภาพ (Q-Network) อันเป็นนัยของการมารวมตัวกันของกลุ่มโรงเรียนในเขตภูมิศาสตร์ด้วยกันเพื่อช่วยกันและกัน (collaboration) ในการขับเคลื่อนโครงการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงาน แม้เครือข่ายปรากฏได้ในหลายรูปแบบ แปรไปตามจุดประสงค์ ความซับซ้อนของระดับเครือข่าย และความหลากหลายขององค์กรที่มารวมกัน แต่ในกรณีของโครงการ sQip โรงเรียนที่มารวมตัวกันเป็นเครือข่ายเป็นองค์กรที่มีขนาดใกล้เคียงกันและเป็นองค์กรประเภทเดียวกัน มีจำนวนโรงเรียนระหว่าง 8 - 12 โรง ซึ่ง Atkinson et al (2007) พบว่า เครือข่ายที่ทำงานได้ผลควรมีจำนวนองค์กรอยู่ระหว่าง 2 - 8 โรงเรียน หากจำนวนโรงเรียนมากไปอาจเป็นการจำกัดขอบเขตการร่วมมือกันและเป็นอุปสรรคของการร่วมมือกันทั่วทั้งโรงเรียน

ความสำคัญที่โรงเรียนต้องอยู่ในรูปแบบเครือข่ายมาจากความจำเป็นที่โรงเรียนต้องทำงานร่วมกันตามแนวโน้มของการปฏิรูปการศึกษา Hargreaves (1994) อ้างถึงแนวโน้มของการทำงานร่วมกันในรูปเครือข่ายเพื่อปฏิรูปการศึกษาว่าเป็น “new professionalism” Slater (2004) ได้ศึกษาองค์ประกอบหลักของการสร้างเครือข่ายโรงเรียนว่าประกอบด้วย (1) เป้าหมายร่วม งานร่วมและการขึ้นอยู่ต่อกันและกัน (2) ความเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกเครือข่าย และ (3) ความสมัครใจในการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย

(5) **ผู้ชี้แนะคุณภาพ/โค้ชคุณภาพ**

ในการขับเคลื่อนโครงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้ชี้แนะคุณภาพ หรือโค้ชคุณภาพ (Q-Coach) เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ช่วยให้เกิดการตระหนักรู้มากขึ้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กร ทีมและระดับปัจเจกบุคคล โดยช่วยก่อตั้งและรักษาเสาหลักแห่งความสำเร็จอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Gribben, 2016) ผู้ชี้แนะอาจมาจากภายในหรือมาจากภายนอกองค์กร ซึ่งในกรณีของโครงการ sQip ผู้ชี้แนะหรือโค้ชมาจากภายนอกองค์กร งานของผู้ชี้แนะคือ การชี้แนะ (coaching) ซึ่งจากการวิจัยเชิงอภิมานของ Rosha & Lace (2016) สังเคราะห์นิยามของการชี้แนะ พบว่า การชี้แนะเป็นกระบวนการมุ่งเป้า เรียนรู้และพัฒนา และผสานพลังเพื่อการทำงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายเบื้องต้นของการชี้แนะ คือ การอำนวยความสะดวก แต่ก็เป็นเครื่องมือสำหรับการตัดสินใจสำหรับผู้รับผิดชอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เท่าๆ กับเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงสมรรถนะ พัฒนาทักษะและศักยภาพระดับบุคคลเพื่องานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เนื่องจากการชี้แนะช่วยทำให้เป้าหมายชัดเจนขึ้นและองค์ประกอบทุกอย่างในการเปลี่ยนแปลงได้ถูกเรียงไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

รูปแบบของการชี้แนะที่สำคัญมีจำนวนมาก ขึ้นอยู่กับการเลือกใช้ โดยในกรณีของโครงการ sQip ซึ่งเป็นนวัตกรรมการจัดการที่เน้นไปยังการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กร รูปแบบที่สอดคล้องกับโครงการ คือ รูปแบบของการกำหนดเป้าหมาย “GROW” ซึ่งมีลักษณะสังเขปดังนี้ (Gribben, 2016, 85-87) “GROW” ย่อมาจาก เป้าหมาย (Goal: G) ความเป็นจริง (Realty: R) ทางเลือก (Options: O) และขั้นต่อไป (What next: W) ช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการใช้ คือ วางกรอบการชี้แนะกระบวนการแก้ปัญหา และการสื่อสาร/การนำเสนอที่ชัดเจน

วิธีการชี้แนะตามรูปแบบนี้ ขั้นแรก ต้องทำให้เป้าหมายของการทำงานชัดเจนทั้งความหมาย ความสำคัญ ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งการวัดผลสำเร็จของเป้าหมาย ขั้นที่สอง พิจารณาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันในแง่ที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย ได้แก่ ความก้าวหน้าตั้งแต่จุดเริ่ม ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และกรอบคิดของบุคคลที่สำคัญสำหรับงานปัจจุบัน เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อปิดช่วงห่าง การคิดต่อเพื่อทำให้สภาพปัจจุบันดีขึ้นเรื่อยๆ และพัฒนาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ

ความสำเร็จ ขั้นที่สาม สำรวจ ออกแบบและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งแม้จะไม่เห็นด้วยทุกคน แต่ยอมรับได้ว่าควรนำไปใช้ในการทำงาน และขั้นสุดท้าย ทำให้แน่ใจว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงกำลังก้าวไปข้างหน้า ด้วยการตั้งคำถามว่า ขั้นต่อไปเป็นอย่างไร จึงจะก้าวไปสู่เป้าหมาย

2.3 **แนวคิดเพิ่มคุณภาพในโครงการ sQip**

นอกจากมาตรการสำคัญ 5 มาตรการแล้ว ในโครงการ sQip ยังเพิ่มแนวคิดสำคัญเพื่อการทำให้การดำเนินตามมาตรการสำคัญของโครงการมีคุณภาพยิ่งขึ้น แนวคิดดังกล่าว ได้แก่ กรอบคิดเติบโต และการจัดการความรู้

(1) **กรอบคิดเติบโต**

คู่กันไปกับการใช้ PLC เป็นเครื่องมือในการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาผู้เรียน โครงการ sQip ได้นำแนวคิดของกรอบคิดเติบโต (growth mindset) เข้ามาร่วมด้วย เริ่มจาก คศ. 1986 Dweck ซึ่งได้วิจัยในเรื่องของแรงจูงใจ บุคลิกภาพและพัฒนาการของบุคคลที่โดดเด่นในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง จนพัฒนามาเป็นเรื่องกรอบคิดเติบโต หนังสือเรื่อง Mindset: The new psychology of success ตีพิมพ์ครั้งแรก เมื่อ ค.ศ. 2006 (Dweck, 2006) และได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย

Dweck (2006) ให้ความหมายของ กรอบคิด ว่า เป็นวิธีที่เราคิด กรองสิ่งที่คิด และสร้างความหมายจากประสบการณ์ที่พบ ขณะที่กรอบคิดเติบโตนั้นเป็นการเรียนรู้ การเติบโต และการทำงานหนักทั้งๆ ที่พบกับความล้มเหลวหรือความพลาด โดยผู้ที่มีกรอบคิดเติบโตจะมองว่าความพลาดหรือความล้มเหลว คือ ศักยภาพของโอกาสสำหรับการได้ข้อมูลป้อนกลับ และมีแนวโน้มที่จะใช้ในการเรียนรู้จากความพลาดนี้ให้เกิดประโยชน์ ในมุมมองของกรอบคิดเติบโต กรอบคิดเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้และพัฒนาได้ผ่านการทำงานที่มีจริยธรรมและความอุตสาหะ มีลักษณะสำคัญ 2 ลักษณะที่ใช้พยากรณ์กรอบคิดเติบโต ได้แก่ ความเพียรพยายาม (grit) และการควบคุมตนเอง (self-control)

กรอบคิดจำแนกได้เป็น 2 แบบ ซึ่งมีลักษณะตรงข้ามกัน ได้แก่ กรอบคิดติดยึด (fixed mindset) กับกรอบคิดเติบโต คนที่มีกรอบคิดติดยึดจะกลัวความล้มเหลว เนื่องจากเป็นการสะท้อนถึงการด้อยความสามารถ และยังหมายรวมไปถึงความเชื่อว่า ความสามารถ ระดับสติปัญญา และคุณลักษณะพื้นฐานของตนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ (Dweck, 2006) ผู้มีกรอบคิดติดยึดเชื่อว่าในการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับปัญญา ทักษะและคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่อย่างไรก็ตามในแต่ละคนมีกรอบคิดทั้ง 2 แบบผสมผสานกัน เพียงแต่จะมีกรอบคิดชนิดหนึ่งเด่นกว่าอีกชนิดหนึ่ง

(2) **การจัดการความรู้**

การขับเคลื่อนในแต่ละวงรอบโครงการ sQip ได้จัดให้มีการประชุมกลุ่มโรงเรียนในพื้นที่ปฏิบัติการเดียวกันหรือใกล้กัน และใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการพูดคุยและการใช้เรื่องเล่า ซึ่งทำทั้งอยู่ในระหว่างวงรอบปฏิบัติการและเมื่อสิ้นสุดวงรอบปฏิบัติการ ก่อนเริ่มต้นวงรอบต่อไป

คำสำคัญที่ติดปากกลุ่มผู้ร่วมโครงการ sQip คือ การจัดการความรู้ (knowledge management) หรือเรียกว่า KM และคำว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ ในที่นี้ หมายถึง กระบวนการค้นหาความรู้ปฏิบัติ วิเคราะห์ จัดระบบ เข้ารหัส สื่อสาร และนำไปใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Kumar, 2019) โดยที่กลุ่มผู้ร่วมอยู่ในบริบทเดียวกัน คือ สถานศึกษา หากมีการจำแนกกลุ่ม โดยทั่วไปจำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครูแกนนำ หรือ แบบคละ หัวเรื่องของการจัดการความรู้แต่ละครั้ง คือ จุดเน้นของแต่ละวงรอบ แต่อยู่ภายใต้ภาพความสำเร็จร่วม “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข”

จุดประสงค์พื้นฐานสำคัญของการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อกระจายความรู้ และทำให้ความรู้ที่ได้มาสามารถเข้าถึงและใช้ได้ทั้งในโรงเรียนและระหว่างกลุ่มโรงเรียน สิ่งที่เกิดในการจัดการความรู้ยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งหมายรวมถึง การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: KS) และการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Exchange: KE) การถ่ายโยงความรู้ (Knowledge Transfer: KT) และสุดท้าย คือ อุปสรรคของความรู้ (Knowledge Barriers: KB) ซึ่งควรพิจารณาร่วมกันไปด้วย

2.4 **กระบวนการหลักของโรงเรียน**

โครงการ sQip ใช้มาตรการสำคัญ 5 มาตรการข้างต้น เพื่อขับเคลื่อนการทำงานตามกระบวนการหลัก 4 กระบวนการของโรงเรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด กระบวนการหลัก 4 กระบวนการ ได้แก่

(1) **การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น เหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน**

ในกระบวนการแรกนี้ ได้กำหนดเป้าหมายไว้ 4 ด้านหลัก ด้านแรก ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านที่สอง การเพิ่มการมาเรียนและหรือลดการขาดเรียนของผู้เรียน ด้านที่สาม การเพิ่มของผู้เรียนที่คงอยู่จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และด้านที่สี่ ผลลัพธ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วย (1) ผู้เรียนที่มีความต้องการแตกต่าง ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนด (2) คะแนนเฉลี่ย O-NET ของผู้เรียนเพิ่มขึ้น (3) ผู้เรียนศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นกว่าเดิม (4) ผู้เรียนที่มีความก้าวหน้าในการเรียน/ผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ และ (5) ผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ซึ่งเหตุแห่งความสำเร็จของทุกเป้าหมายในที่นี้มาจากการจัดการเรียนรู้เป็นเหตุสำคัญ

การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการของการจัดประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้เรียนโดยคาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนแบบองค์รวม ในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนทั้งโรงเรียนนั้น มีหลักการสำคัญ ดังนี้ (www.learning.gov.wales) (1) มุ่งไปยังการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยชั้นเรียนคือพื้นที่หน้างานสำหรับการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ในชั้นเรียนต้องเป็นแหล่งของการได้มาซึ่งความรู้ การสะท้อนคิดและรวมถึงการเรียนรู้จากแบบปฏิบัติที่ดี (2) กิจกรรมการปรับปรุงทุกชนิดต้องมีฐานบนหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สัมพันธ์กับสมรรถนะของครู ทีม และโรงเรียน (3) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและภาวะผู้นำ หลักการข้อนี้คือ การกระตุ้นให้ครูแต่ละคนสามารถเข้าไปร่วมและนำเพื่อให้การจัดการเรียนรู้ประสบความสำเร็จทั่วทั้งโรงเรียน เป็นการพัฒนาความชำนาญการให้กับครูและสร้างชุมชนการเรียนรู้มืออาชีพไปพร้อมกัน (4) ร่วมมือร่วมใจกับองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ใช่โรงเรียนของตน ครูจากแต่ละโรงเรียนควรมีโอกาสทำงานร่วมกับครูจากโรงเรียนอื่นๆ เช่น วางแผนร่วมกัน สอนเป็นทีม สังเกตชั้นเรียนและให้ข้อมูลป้อนกลับหรือการชี้แนะ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวเป็นช่วงเวลาให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานภายนอกองค์กร (5) จัดสรรเวลาให้เรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งทำให้คนเปิดใจและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ (6) ทำให้การปรับปรุงทั้งหมดเนียนเข้าไปกับการจัดการเรียนการสอนปกติ

ในศตวรรษที่ 21 การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ (pedagogy) แบบต่างๆ ซึ่งเห็นได้จากแผนจัดการเรียนรู้และการสอนของครูในชั้นเรียน กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ คือ โครงสร้างที่มีลักษณะเฉพาะของการจัดการเรียนรู้ซึ่งทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเรียนและการสอน ในศตวรรษที่ 21 นอกจากการสอนทางตรงแล้ว นักการศึกษายังได้พัฒนากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ขึ้นมาหลายรูปแบบและซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา กลุ่มครูในโรงเรียนโครงการ sQip เรียกกลยุทธ์การสอนใหม่ว่า Active Learning คือ มุ่งไปที่การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับความรู้ สมรรถนะ ทักษะสังคม และเป็นการเรียนรู้เชิงลึกเพื่อการเตรียมตัวสำหรับชีวิตอนาคต ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องเป็นกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น เหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน ตามแนวคิดของการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ควบคู่กันไปกับการประเมินแบบก้าวหน้าในชั้นเรียน

(2) **การดูแลผู้เรียนทั่วถึง เพื่อจัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตและอนาคตอย่างเท่าเทียม**

เป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการนี้ ซึ่งโครงการกำหนดไว้ ได้แก่ (1) ผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง (2) จำนวนผู้เรียนที่ครูสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนรายบุคคลเพื่อนำมาใช้เสริมพลัง/พัฒนาต่อเพิ่มขึ้น (3) ผู้เรียนที่หลังจบการศึกษา มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียนเพิ่มขึ้น และ (4) ผู้เรียนด้อยโอกาสที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนด

การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน คือ การส่งเสริม พัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ความสำคัญของกระบวนการนี้ คือ (1) ผู้เรียนได้รับการดูแลทั่วถึงตามสภาพปัญหา (2) สัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียนเป็นไปได้ด้วยดี (3) ผู้เรียนรู้จักตนเองและควบคุมตนเองได้ (4) ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุขและได้รับการส่งเสริมพัฒนาเต็มตามศักยภาพรอบด้าน และ (5) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเข้มแข็ง จริงจัง เสียสละและเอาใจใส่ (www.cvk.ac.th) สำหรับการทำงานตามกระบวนการนี้ ครูต้องรู้และเข้าใจในแนวคิดของความใส่ใจและผูกพันของผู้เรียนในบริบทต่างๆ และองค์ประกอบสำคัญในการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความใส่ใจและผูกพันของผู้เรียนในบริบทต่างๆ

โครงการ sQip มีการชูประเด็นที่น่าสนใจ นั่นคือ เด็กรักครู ครูรักเด็ก อันเป็นการสะท้อนถึงแนวคิดของสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างครูกับเด็ก (engagement) ในโรงเรียน ซึ่งมีฐานคิดมาจากทฤษฎีของ Bronfenbenner (1979) ซึ่งให้ความสำคัญต่ออิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีต่อพัฒนาการของปัจเจกบุคคล ตามกรอบคิดของโครงการนี้ ครูควรใส่ใจในสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้เด็กเกิดความผูกพันและมีความสุขกับโรงเรียน ใน 3 ด้าน ด้านแรก ความใส่ใจผูกพันกับบริบทของกลุ่มเพื่อนร่วมชั้นเรียน ในวัยเรียนกลุ่มเพื่อนมีความสำคัญมากต่อความสุขของผู้เรียน การรับรู้ การสนับสนุนจากกลุ่มเพื่อนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการปรับตัว และพฤติกรรมเอื้อสังคม (Wentzel, McNamara & Caldwell, 2004) ด้านที่สอง ความใส่ใจผูกพันกับบริบทของโรงเรียน บรรยากาศของโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ การบริหารจัดการและทางสังคม ล้วนส่งผลต่อสมรรถนะทางวิชาการและความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน (Patrick, Ryan & Kaplan, 2007) ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวมาจากความเชื่อและพฤติกรรมของครูที่มีต่อการสนับสนุนความคล่องตัวของผู้เรียน ส่งผลให้พฤติกรรมเชิงบวกเพิ่มขึ้นและพฤติกรรมขัดขวางการเรียนรู้ลดลง (Viega, 2016) และด้านที่สาม ความใส่ใจผูกพันกับบริบทของครอบครัว ซึ่งสถานภาพทางสังคมและการเป็นกลุ่มชาติพันธุ์มีอิทธิพลต่อทั้งสมรรถนะของผู้เรียนและการใช้ชีวิตในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีเศรษฐฐานะต่ำมีแนวโน้มที่จะแสดงความคิดเชิงลบต่อตนเอง โรงเรียน อาชีพและชีวิตโดยทั่วไป (Lee, Grigg & Donahue, 2007)

องค์ประกอบที่ 2 บริการต่างๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียน

บริการต่างๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียนเพื่อดูแลช่วยเหลือผู้เรียน โดยทั่วไปประกอบด้วย (1) การทำความรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคลด้วยเครื่องมือต่างๆ (2) การคัดกรองผู้เรียนเพื่อรู้จักผู้เรียนที่เป็นกลุ่มปกติ กลุ่มพิเศษ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มมีปัญหา เพื่อที่จะได้วางแผนจัดการเรียนรู้และดูแลช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ (3) การจัดกิจกรรมสำคัญ เช่น โฮมรูม เยี่ยมบ้าน จัดประชุมผู้ปกครองของ

ชั้นเรียนและการจัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิตและกิจกรรมผู้เรียน และ (4) การส่งต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญที่มีสมรรถนะในการรับมือกับผู้เรียนอย่างมืออาชีพ เช่น ครูแนะแนว นักจิตวิทยา นักจิตบำบัด และแพทย์ในที่สุด

(3) **การพัฒนาครูให้เป็น "ผู้ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียน"**

การจัดการเรียนรู้และการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็น 2 กระบวนการหลักที่โรงเรียนต้องให้ความสำคัญเนื่องจากส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรง และถือเป็นภาระงานหลักของครู ดังนั้นครูจึงต้องได้รับการพัฒนาในหลายด้านเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีคุณภาพท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยในโครงการนี้มุ่งพัฒนาให้ครูมีคุณลักษณะของผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน

นักการศึกษาได้มีรูปแบบของการพัฒนาวิชาชีพครู (Models for Teacher Professional Development: TPD) เพื่อรับมือกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู ตามข้อเสนอของ Gaible & Burns (2005) ได้แบ่งการพัฒนาครูออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบมาตรฐาน (standardized TPD) รูปแบบฐานพื้นที่ (site-based TPD) และรูปแบบการแนะตนเอง (self-directed TPD) สำหรับ 2 รูปแบบหลังได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน ด้วยเหตุผลที่ว่าครูไม่ต้องทิ้งห้องเรียน สำหรับโครงการ sQip การใช้ Q-PLC ถือเป็นการพัฒนาครูด้วยรูปแบบฐานพื้นที่ อันเป็นการพัฒนาครูที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนของตนเอง ครูทำงานร่วมกันหรือร่วมกับผู้รู้ในท้องถิ่นที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการให้ครูได้เรียนรู้และใช้สิ่งที่เรียนรู้ไปทีละน้อย รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับปัญหาเฉพาะเรื่องในสถานการณ์เฉพาะอย่างที่ครูแต่ละคนพบในการทำงาน และพยายามหาทางออกจากปัญหาด้วยการใช้เทคนิคใหม่ในชั้นเรียน ข้อดีของรูปแบบนี้ คือ (1) เชื่อมต่อกับการเปลี่ยนแปลงในระดับชั้นเรียนและระดับโรงเรียน (2) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงในการเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาโรงเรียน (3) มีแนวโน้มที่จะร่วมพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ (4) เป็นการละทิ้งความรู้ ความเชื่อ และค่านิยมที่สนับสนุนอยู่เบื้องหลังวิธีปฏิบัติที่เคยเรียนรู้มา สำหรับข้อควรระวัง ได้แก่ ความต้องการทรัพยากรจำนวนหนึ่งจากโรงเรียนในการทำงาน ซึ่งอาจมีปัญหาสำหรับโรงเรียนที่ขาดแคลนทรัพยากรอยู่แล้ว (Hooker, 2017)

รูปแบบย่อยในการพัฒนาครูฐานพื้นที่ ที่สำคัญ ได้แก่ (1) การสังเกต/การประเมิน โดยสังเกตครูในขณะจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน และประเมินการจัดการเรียนการสอนของครูพร้อมกับให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง ซึ่งผู้สังเกตมักเป็นศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานต้นสังกัด (2) การเปิดบทเรียน ครูจะพัฒนาแผนการเรียนขึ้นมาและเชิญให้คนอื่นๆ เข้ามาร่วมสังเกตการนำบทเรียนสู่ชั้นเรียน ในรูปแบบย่อยนี้ผู้เข้าร่วมอาจไม่ใช่เพื่อนครูเท่านั้น แต่อาจเป็นพ่อแม่ ผู้ปกครอง และผู้สนใจ จึงต่างออกไปจากการศึกษาบทเรียนของ Q-PLC จุดเน้นของการเปิดบทเรียนอยู่ที่พฤติกรรมครูทั้งการออกแบบบทเรียน การสอน และการประเมิน รูปแบบนี้เป็นแนวคิดที่กระทำอย่างต่อเนื่องจากอดีต

จนถึงปัจจุบันในโรงเรียนของรัสเซียและอาเซอร์ไบจัน (3) การศึกษาบทเรียน ได้นำเสนอแล้วใน Q-PLC และ (4) กลุ่มศึกษา คือ การที่ครูมารวมตัวกันเป็นกลุ่มใหญ่กลุ่มเดียว หรือทีมเล็กๆ หลายทีม เพื่อแก้ปัญหาที่มีร่วมกันหรือสร้างแผนพัฒนาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกัน (Gaible & Burms, 2005)

ส่วนตัวชี้วัดพฤติกรรมความเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนของครู ตามงานของ Heick (2019) ประกอบด้วย การคิดดังๆ ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น การตั้งคำถามแบบเจาะเพื่อกระตุ้นการคิด การไม่ด่วนประเมิน การคิดวิเคราะห์ การทบทวนสิ่งที่ได้ และการให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดกระบวนการเรียนรู้

(4) **การสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธากับพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน**

กระบวนการหลักสุดท้ายนี้ ให้ความสำคัญของความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างโรงเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน โดยเป้าหมายของกระบวนการนี้ ได้แก่ พ่อแม่/คนในชุมชนบอกต่อเรื่องของโรงเรียนในเชิงบวกเพิ่มขึ้น และเด็กที่อยู่ในเกณฑ์เข้าเรียนของชุมชนเข้าศึกษาต่อในโรงเรียน ดังได้แยกนำเสนอออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครองกับโรงเรียน

ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่ ผู้ปกครองของนักเรียนกับโรงเรียนนั้น โรงเรียนต้องเปิดช่องทางรับฟังเสียงของกลุ่มผู้รับบริการกลุ่มนี้ และต้องเข้าใจว่าความสนใจของพ่อแม่ผู้ปกครองมุ่งไปยังคุณภาพของโรงเรียน โดยรับสารมาจากบุคลากรของโรงเรียน และที่สำคัญ คือ รับสารเกี่ยวกับโรงเรียนจากบุตรหลานของตนเองที่พูดถึงโรงเรียน สารที่ได้รับส่งผลต่อระดับความพึงพอใจต่อโรงเรียนในระดับต่างกัน (Hampden-Thompson & Galindo, 2016)

ด้านที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชน ดังนั้นชุมชนกับโรงเรียนจึงมีความสัมพันธ์กันแต่ก็มีขอบเขตแยกกันด้วย ซึ่งเป็นการจำแนกขอบเขตระหว่างโรงเรียนและชุมชน ในชุมชนชนบทห่างไกลหรือในพื้นที่ยากลำบาก มีการมุ่งเน้นที่จะให้โรงเรียนกับชุมชนสัมพันธ์เชิงบวกกันในระดับมากที่สุด นอกจากนั้นในชุมชนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดเล็กยังถูกคาดหวังให้โรงเรียนมีนโยบายการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชนควบคู่ไปด้วย หากไม่มีโรงเรียนหรือมีแต่ความสัมพันธ์ไม่แนบแน่น ชุมชนจะขาดแคลนศูนย์กลางการเรียนรู้เพื่อดูแลประโยชน์และสุขภาวะชุมชน (Francis, Ley & Sipple, 2013) ในอีกแง่หนึ่งชุมชนและโรงเรียนขึ้นอยู่กับกันและกัน ในชุมชนขนาดเล็กที่มีอัตราการเกิดต่ำ มีอัตราผู้สูงวัยสูง ส่งผลให้ไม่มีเด็กเข้าโรงเรียนจนโรงเรียนต้องปิดตัวลงในที่สุด หรือหากไม่ปิดก็ต้องปรับบริการใหม่เพื่อเหมาะกับกลุ่มผู้รับบริการ หากโรงเรียนกับชุมชนทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนเพื่อสร้างประสบการณ์เชิงบวกและสร้างสรรค์ให้กับผู้เรียน ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้แม้จะอยู่ภายนอกโรงเรียน หรืออาจเชิญสมาชิกจากชุมชนที่เรียกกันว่า ปราชญ์ชาวบ้าน เข้ามาเป็นแหล่งความรู้ให้กับผู้เรียน หรือช่วยในเรื่องการพัฒนาหัวเรื่อง/

โครงงานสำหรับผู้เรียน หรือโรงเรียนอาจรับบทบาทเป็นศูนย์ชุมชนเพื่อจัดกิจกรรมหลากหลายตามความต้องการของชุมชน หรือสร้างโอกาสการศึกษาต่อของประชากรวัยผู้ใหญ่ หรือเป็นห้องสมุดหรือศูนย์สุขภาพให้กับชุมชน (Cumming, Dyson & Todd, 2011)

ด้านที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับโรงเรียน

โรงเรียนทุกโรงจะมีคณะกรรมการสถานศึกษา 1 ชุด โดยคณะกรรมการชุดนี้เป็นองค์คณะบุคคลที่ทำงานร่วมกับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด (https://data.bop obec.info) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) ประธานกรรมการ (2) กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง จำนวนหนึ่งคน (3) กรรมการที่เป็นผู้แทนครู จำนวนหนึ่งคน (4) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวนหนึ่งคน (5) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนหนึ่งคน (6) กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า จำนวนหนึ่งคน (7) กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาในพื้นที่จำนวนหนึ่งรูปหรือหนึ่งคนสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และจำนวนสองรูปหรือสองคนสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ (8) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งคนสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กและจำนวนหกคนสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ และ (9) ผู้อำนวยการ เป็นกรรมการและเลขานุการ ผลที่คาดหวังจากคณะกรรมการสถานศึกษาโดยทั่วไปแล้วอยู่ในระดับสูง แต่ก็มีคำถามว่าจริงๆ แล้วบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนอย่างไร ซึ่งปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำลังทบทวนบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน

สำหรับการทบทวนวรรณกรรมเรื่องแรก คือ นวัตกรรมองค์กร และโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง เป็นการศึกษาแนวคิดของโครงการ มาตรการสำคัญ 5 มาตรการที่โครงการนำมาบูรณาการเพื่อใช้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ร่วมกับเทคนิคกรอบคิดเติบโตและการจัดการความรู้ โดยมุ่งไปยังกระบวนการหลัก 4 กระบวนการ ที่ถือว่าเป็นพันธกิจร่วมของทุกโรงเรียน ทั้งหมดของการศึกษาตอนแรกนี้จะเป็นพื้นฐานของการทำความเข้าใจการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการและการเรียนรู้ของโรงเรียนในโครงการ sQip

การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ

ในหลายทศวรรษที่ผ่านมา การศึกษาไทยได้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับและวิวัฒน์อย่างต่อเนื่อง ตกมาถึงศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยได้มีแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ในยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดประเด็นหนึ่งขึ้นมา นั่นคือ ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ และมีใจใฝ่เรียนรู้

ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ เปลี่ยนบทบาทครูและเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการการศึกษา (http://www.ratchakitcha.soc.go.th) ซึ่งในประเด็นของการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการการศึกษา ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ แทนที่จะเปลี่ยนเฉพาะการปฏิบัติการ (operational-focused) เป็นการขับเคลื่อนด้วยโครงการ (project-driven) ซึ่งมีจุดเน้นและขนาดแตกต่างกัน ซึ่งโครงการ sQip ก็เป็นโครงการหนึ่งที่ใช้การเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการการศึกษา

1. ความหมายของโครงการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโครงการ

คำว่าโครงการ มีนักวิชาการให้นิยามไว้หลากหลาย แต่จุดที่ตรงกัน โครงการ คือ ความพยายามแบบมุ่งเป้าที่สร้างประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มจากการเปลี่ยนแปลงโดยมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุด ตรงจุดของ “จากการเปลี่ยนแปลง” ทำให้เห็นชัดว่าแท้จริงแล้วโครงการคือการริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นกลไกการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง (Nokes & Kelly, 2007) เมื่อใช้โครงการในการเปลี่ยนแปลง สิ่งหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ (project management) อันหมายถึงการประยุกต์กระบวนการ วิธีการ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ (https://www.apm.org.uk) ปัจจัยสำคัญที่จำแนกระหว่างการบริหารทั่วไปกับการบริหารโครงการ ได้แก่ การบริหารโครงการมีขอบเขตและจุดสิ้นสุดของเวลา ขณะที่การบริหารทั่วไปเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโครงการ สถาบันการบริหารโครงการได้เสนอองค์ความรู้เพื่อชี้แนะว่าการบริหารโครงการจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการทำงานใน 5 ขั้นตอน (www.pmi.org.)

1.1 เริ่มต้น ขั้นนี้เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่อาจมีอิทธิพลต่อโครงการ เพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานตามโครงการได้ด้วย (ก) กำหนดวัตถุประสงค์โครงการที่ต้องการบรรลุถึง ซึ่งปัจจุบันเขียนในรูปของตัวชี้วัดผลลัพธ์หลักและค่าเป้าหมาย (ข) ขอบเขตของโครงการที่ต้องรับผิดชอบ และ (ค) กลยุทธ์ในการปฏิบัติการเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

1.2 ขั้นวางระบบ เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ (ก) วิธีการบริหารโครงการให้อยู่ภายในต้นทุนและขอบเขตที่ออกแบบไว้ (ข) การได้มา การกำหนดและการจัดสรรทรัพยากรตามความจำเป็น และ (ค) การระบุว่าจะมีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนร่วมในส่วนต่างๆ ของการดำเนินโครงการ การวางระบบนี้อาจต้องทบทวนอย่างสม่ำเสมอตลอดวงจรชีวิตของโครงการ เนื่องจากหากสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปอาจมีเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงปรากฏขึ้น

1.3 การบริหารโครงการ เป็นขั้นที่ผู้บริหารโครงการและทีมต้องสร้างวิธีการทำงานตามโครงการและนำเสนอให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รับรู้ ซึ่งปกติแล้วใช้เวลานานอาจเรียกได้ว่าจน

ตลอดช่วงอายุของโครงการ เป้าหมายหลักของขั้นนี้ คือ ทำให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ตามขอบเขตงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ระหว่างขั้นนี้ ผู้บริหารโครงการต้องใส่ใจกับทำตามกระบวนการที่ออกแบบไว้ สื่อสารข้อมูลต่างๆ ให้กับผู้สนับสนุน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทีมบริหารโครงการทุกระดับ

1.4 กำกับและตรวจติดตาม ขั้นนี้เป็นขั้นของการตามผลความก้าวหน้าของโครงการระยะต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารโครงการเป็นไปตามแผน เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างขั้นวางระบบและการปฏิบัติ ในขั้นนี้มีการตัดสินใจสำคัญเพื่อให้แน่ใจได้ว่าได้กำกับและตรวจติดตามตามความเป็นจริง การตัดสินใจสำคัญ ประกอบด้วย (ก) วิธีการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการว่าเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ทรัพยากรที่จัดสรร และบรรลุผลตามขั้นตอนที่ต้องการ (ข) ประเมินสมรรถนะของโครงการด้วยการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังไว้ในโครงการ และ (ค) การเสริมแทรก (intervene) ในกรณีที่โครงการกำลังจะไปผิดทิศทาง เพื่อดึงโครงการกลับมาให้อยู่ในร่องที่กำหนดไว้แต่ต้น จำเป็นที่ผู้บริหารโครงการต้องรับผิดชอบในการออกแบบกิจกรรมหรือลงมือกระทำเพื่อให้โครงการเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งการตัดสินใจแบบหลังนี้ต้องใช้การปรึกษาและความรู้เรื่องการบริหารโครงการ

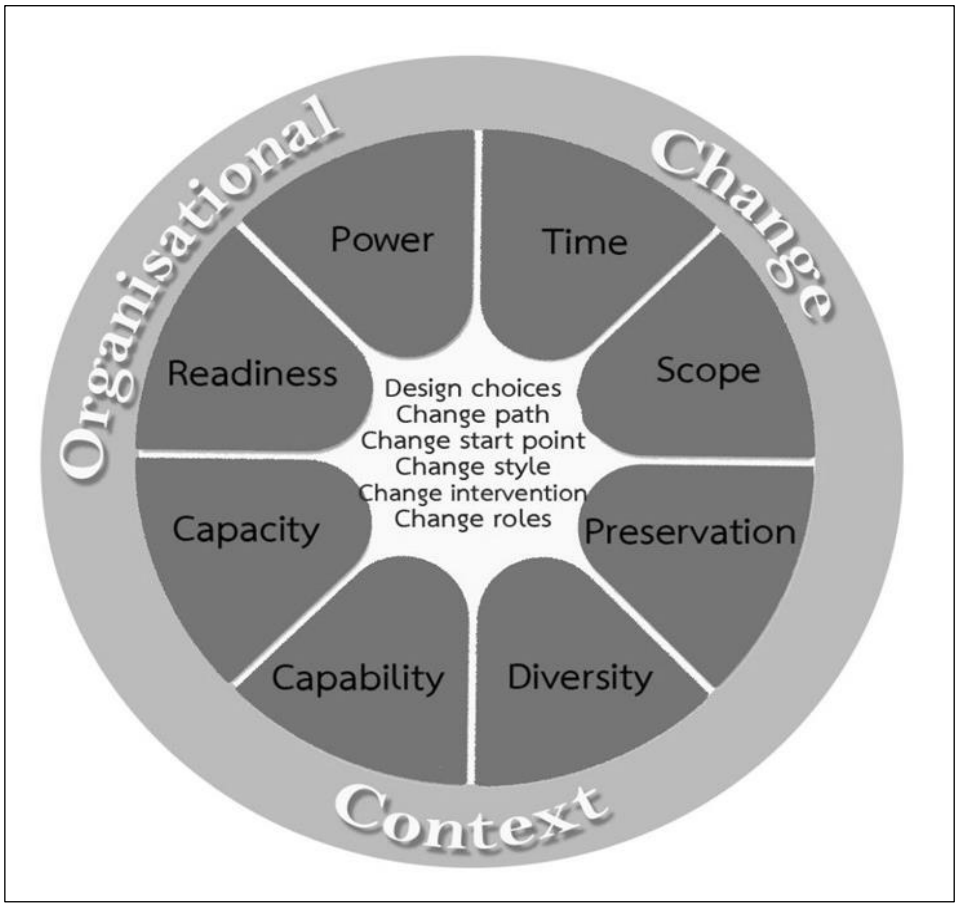
1.5 ปิดโครงการ ขั้นนี้เป็นการผสานกันระหว่างทุกขั้น เพื่อให้แน่ใจได้ว่าโครงการเสร็จสมบูรณ์ในทุกประเด็นที่ออกแบบไว้ ด้วยความเห็นพ้องกันและยืนยันตรงกันในทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ทุกกิจกรรมในโครงการจะหยุดตามวันเวลาที่กำหนด และเมื่อโครงการปิดลงต้องมีการทบทวนระยะต่างๆ ของโครงการที่ผ่านมา เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามข้อเสนอโครงการที่กำหนดไว้ก่อนเขียนรายงานส่งผู้สนับสนุนโครงการ

อย่างไรก็ตามมีข้อควรตระหนักว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการไม่ได้เป็นเส้นตรง คือ เรียงลำดับไปตามที่เสนอไว้ ในเส้นทางของการดำเนินโครงการอาจมีการถอย คือ แม้เมื่อไปถึงขั้นต่อไปแล้ว อาจต้องย้อนกลับมาวิเคราะห์และทบทวนขั้นก่อนหน้า และเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหลายครั้งตลอดโครงการ

2. **กรอบคิดในการนำการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ**

มีคำถามต่อมาว่า แล้วจะวางกรอบคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยโครงการอย่างไร มีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากที่รู้จักกันแพร่หลาย รูปแบบ Change Kaleidoscope Model: CKM หรือในที่นี้ เรียกว่า รูปแบบกล้องสลับลาย เป็นรูปแบบหนึ่งที่ Balogun & Hope - Hailey (2008) พัฒนาขึ้น โดยมีฐานคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการในตนเองมากกว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านที่เป็นลำดับที่ควบคุมได้ และสอดคล้องกับรูปแบบอื่นๆ โดยมองการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการและสามารถจำแนกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ สภาพปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลง และสภาพอนาคต ประเด็นสำคัญในการบริหาร คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพอนาคตนั้นจะทำอย่างไร

ในการถอดบทเรียนครั้งนี้ ทีมวิจัยเลือกใช้รูปแบบกล้องสลับลายเป็นกรอบคิดในการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโครงการและระดับโรงเรียน ด้วยเหตุผล ดังนี้ (1) รูปแบบนี้เน้นไปยังการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร นั่นคือ ความเชื่อและการให้คุณค่าในวิธีการทำงานที่สมาชิกองค์กรยึดถือร่วมกัน (2) เป็นกลวิธีปฏิบัติในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและมุ่งไปยังการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบปฏิบัติที่ดีมาก (Mackness, 2009) โดยศึกษาในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงหลายแง่มุม (3) ใช้เป็นเครื่องมือทั้งในการบอกเล่าลักษณะต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงร่วมกับอำนวยความสะดวกในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้แล้ว (planned change) และ (4) เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงที่เน้นผลลัพธ์อันมีลักษณะเฉพาะ (Zangenberg, 2017) กรอบคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบกล้องสลับลายเป็นดังภาพ 2.1



ภาพ 2.1 การเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบกล้องสลับลาย
ที่มา: www.mbaknol.com/modern-management-concepts/change-kaleidoscope/

จากภาพ 2.1 รูปแบบนี้จำแนกวงล้อมออกเป็น 2 ชั้น คือ วงชั้นในและวงชั้นนอก และวงแต่ละชั้นมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ (Hoe-Hailey & Balogun, 2002)

วงชั้นใน คือ กระบวนการใช้รูปแบบนี้ไปสู่การออกแบบการเปลี่ยนแปลง เรียกในทฤษฎีนี้ว่า design choices ประกอบด้วย 6 ตัวเลือก ได้แก่ (1) ประเภทการเปลี่ยนแปลง (change type) หรือเส้นทางการเปลี่ยนแปลง (change path) ที่เลือกใช้ตามขอบเขตและความเร็วของการเปลี่ยนแปลง (2) จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง (change start-point) เป็นจุดที่การเปลี่ยนแปลงได้รับการริเริ่ม เช่น เป็นแบบบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน หรือจากระดับกลางขึ้นบนและลงล่าง (3) แบบการเปลี่ยนแปลง (change style) เป็นแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ระหว่างการนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ สามารถแปรไปได้ตั้งแต่ร่วมมือกันแบบร่วมมือร่วมใจไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงด้วยกลุ่มเพียงบางกลุ่ม (4) เป้าหมายการเปลี่ยนแปลง (change target) เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผลผลิตจากการทำงาน พฤติกรรม หรือเจตคติและค่านิยมของบุคคล (5) การเสริมแทรกการเปลี่ยนแปลง (change intervention) เป็นพิสัยของคานงัด (levers) และกลไก (mechanisms) ที่ใช้กระจายการเปลี่ยนแปลงด้วยระบบย่อยด้านวัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยีภายในองค์กร และหมายถึง การเสริมแทรกด้านการศึกษา การสื่อสาร การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นส่วนบุคคลด้วย และ (6) บทบาทการเปลี่ยนแปลง (change roles) เป็นความรับผิดชอบของบุคคลที่นำและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหาร แกนนำภายใน และที่ปรึกษาจากภายนอก ซึ่งไม่ได้แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด รูปแบบนี้เสนอว่าทางเลือกในวงชั้นในนี้ต้องเป็นไปในทางเดียวกันหรือสอดคล้องกันกับวงชั้นนอก

วงชั้นนอก โดยภาพรวม คือ ข้อจำกัดต่างๆ ที่อยู่ในบริบทองค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องวิเคราะห์ก่อนพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติ อันประกอบด้วย (1) เวลา (time) เป็นความเร็วที่กำหนดไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงต้องบรรลุผล (2) ขอบเขต (scope) เป็นขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการในองค์กร เช่น จัดเรียงกระบวนการใหม่ หรือเปลี่ยนแบบแปลงสภาพ หรือเปลี่ยนแบบพลิกผัน (3) การอนุรักษ์ (preservation) เป็นขอบเขตที่จำเป็นสำหรับองค์กรในการทำนุบำรุงหรือเก็บรักษาไว้ซึ่งสิ่งที่มีอยู่ในคลังทรัพยากรขององค์กร ถือว่าเป็นทรัพย์สินขององค์กร (4) ความหลากหลาย (diversity) ระดับที่ปทัสถาน เจตคติและค่านิยมของคนในกลุ่มเดียวกันที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง (5) ขีดความสามารถ (capability) หมายถึง ระดับของสมรรถนะที่ใช้สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งในด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของปัจเจกบุคคลเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงด้วย (6) ความจุ (capacity) หมายถึง จำนวนของงบประมาณที่มีและใช้ลงทุนในการเปลี่ยนแปลง ร่วมกับทรัพยากรมนุษย์ที่หาได้ในช่วงเวลาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย (7) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (readiness for change) เป็นขอบเขตที่ผู้ร่วมการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เข้าใจขอบเขตและการปรับใช้การเปลี่ยนแปลง พร้อมกับถูกจูงใจให้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จ และ (8) พลัง (power) ในที่นี้หมายถึงพลังอำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและของแกนนำหลักในการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กันกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

3. ภาวะผู้นำและการนำการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าจะมีความรู้เรื่องกรอบคิดในการเปลี่ยนแปลง แต่ประเด็นสำคัญที่นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำและการนำการเปลี่ยนแปลง Dinwoodie et al (2013) เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงใน 3 ระดับ ระดับแรก คือ ระดับตน ซึ่งเป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับตนเองในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบทบาท การเผชิญหน้า การรับมือ และการรับประกันว่าจะทำให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมาย ระดับที่สอง คือ ระดับคนอื่นๆ เป็นการมองหาหนทางที่จะช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ควบคุมหรือสั่งการ และระดับสุดท้าย คือ ระดับองค์กร เป็นการนำองค์กรให้เปลี่ยนแปลงไปจนบรรลุเป้าหมาย ในส่วนของการปฏิบัตินั้นผู้นำจะต้อง (1) ตระหนักว่าคนมีธรรมชาติเฉพาะตนอยู่ ดังนั้นเมื่อพบกับการเปลี่ยนแปลง คนจะมีแนวโน้มแสดงธรรมชาตินั้นออกมา เช่น อนุรักษ์ คือ ไม่อยากเปลี่ยน ริเริ่ม ท้าทายสภาพปัจจุบันและหาหนทางไปสู่ที่ดีกว่า และปฏิบัติ เน้นไปที่การทำงานที่เป็นการเปลี่ยนแปลงให้เสร็จ (2) นำการเปลี่ยนแปลงผ่าน 4 ขั้นตอน คือ ค้นพบด้วยความเข้าใจ ตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงอาจมีทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ ดังนั้นจึงต้องปรับให้การเปลี่ยนแปลงอยู่ในสภาพเดินหน้าไปตามขั้นตอนที่วางแผนไว้ (3) ทำให้เกิดการคงตัวและการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน โดยตระหนักว่าทั้งสองอย่างมีลักษณะเป็นขั้วตรงข้ามที่ต้องให้ความสนใจพร้อมกัน เช่น ทำงานที่เป็นกิจวัตรร่วมกับการนำนวัตกรรมมาใช้ร่วม เป็นต้น (4) มีทักษะในการชักจูง เพื่อให้เกิดการอุทิศตนให้กับงานที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง และ (5) ยืดหยุ่น ทักษะหลังนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับความกดดัน แรงต้าน ความไม่แน่นอนหรือปัจจัยอื่นๆ ที่เกิดขึ้น และชะลอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Athanasios Koustelios & Dimitrios Belias (2014) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์อยู่กับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะการสื่อสารวิสัยทัศน์ การตั้งความคาดหวังกับผลงานไว้ในระดับที่พยายามแล้วบรรลุถึง ร่วมกับการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานเป็นรายคน หรือโดยสรุปกุญแจสำคัญของการนำการเปลี่ยนแปลง คือความเข้าใจบริบทขององค์กรและค้นหากลวิธีที่เหมาะสมมานำการเปลี่ยนแปลง และทำให้แรงต้านเป็นกลางเพื่อจะได้รับมือกับแรงต้านอย่างสร้างสรรค์ ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำยังต้องสร้างความปลอดภัยทางจิตใจขึ้นในองค์กร เพื่อที่ทุกคนในองค์กรจะได้กล้าทำ กล้าทดลอง กล้าเสี่ยงกับสิ่งใหม่ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้สำรวจตนเองว่าจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร คู่ขนานกันไปกับภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการนำการเปลี่ยนแปลง จากรายงานของสำนักสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (www.ccl.org/) ค้นพบว่า มีทักษะ 3 อย่างที่จำเป็นต่อการนำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) ทักษะการสื่อสาร ที่สื่อให้เห็นว่า ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง และจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเปลี่ยนแปลงอะไร (2) ความร่วมมือร่วมใจ ในข้อนี้หมายถึงการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนออกจากกรอบการ

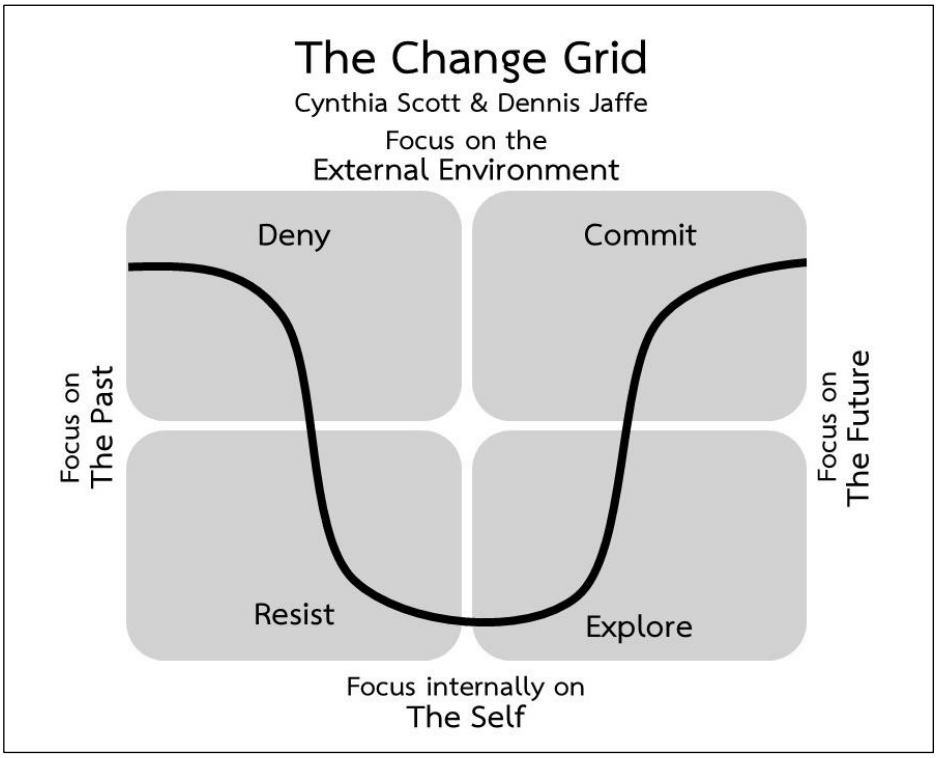
ทำงานเดี่ยวมาเป็นการทำงานร่วมกัน และ (3) อุทิศตน เป็นการแสดงให้เห็นชัดว่าผู้นำสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานทั้งด้านความเชื่อ พฤติกรรมการทำงาน การสนับสนุนอย่างจริงจัง สำหรับพฤติกรรมนั้น ประกอบด้วย (1) ริเริ่ม เป็นการเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองให้คนอื่นเห็น (2) มีกลยุทธ์ มีการวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมาย (3) บริหารจัดการ โดยยึดแผนเป็นหลัก และมอบหมายงานให้กับคนที่มีสมรรถนะสูงเป็นแกนนำ และสุดท้ายในส่วนของการนำคน ประกอบด้วย (1) สนับสนุน ด้วยการหาสิ่งอำนวยความสะดวกและขจัดอุปสรรคในการทำงาน (2) สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญเข้าใจตรงกัน และ (3) เรียนรู้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะไม่ทึกทักเอาว่าตนรู้แล้วทุกอย่าง ตรงกันข้ามต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ปรับตัวอย่างเหมาะสมตลอดเส้นทางการเปลี่ยนแปลง

4. **การต้านและการรับมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

ในการเปลี่ยนแปลงทุกประเภทไม่ได้มีแค่กลุ่มคนที่ยอมรับ แต่ยังมีแรงต้านที่เกิดขึ้นและเป็นปัจจัยหลักในการทำให้โครงการดำเนินการไม่บรรลุผล แรงต้านนี้เกิดขึ้นจากตัวบุคคลก่อน เนื่องจากคนต้องการเวลาในการรับรู้และปรับตัวเพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรมจากที่เคยชินไปเป็นตามที่คาดหวัง เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากแรงต้าน ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงวิธีการรับมือกับแรงต้าน

4.1 **รูปแบบการต้านการเปลี่ยนแปลง**

ในรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวถึงเรื่องการต้านไว้ชัดเจน คือ รูปแบบของ Kubler-Ross ที่พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1960 เพื่ออธิบายกระบวนการต้านของบุคคลเมื่อพบกับการเปลี่ยนแปลงเชิงลบที่สำคัญ โดยนำเสนอเป็นกระบวนการ 3 ขั้น ที่ปรากฏขึ้นในลักษณะของโค้งการต้านการเปลี่ยนแปลง ภายใต้โค้งการต้านการเปลี่ยนแปลงนี้ ได้จำแนกกระบวนการออกเป็นขั้นตอนแรก ประกอบด้วย ตกใจอย่างมากและปฏิเสธ ขั้นแรกนี้เกิดในช่วงเวลาสั้น ชั่วคราวและความรุนแรงค่อยๆ ลดลง ในขั้นนี้เกิดขึ้นได้เพราะขาดข้อมูลข่าวสาร กลัวในสิ่งที่ไม่รู้ และกลัวว่าจะทำผิด ขั้นที่สอง คือ โกรธ ต่อรองและเศร้า หลังจากขั้นแรกเกิดขึ้นแล้ว ที่ตามมา คือ โกรธ เห็นได้จากการกล่าวโทษผู้ที่คิดว่าเป็นต้นเหตุของการเปลี่ยนแปลง มีการต่อรองว่าจะทำอย่างไร แค่ไหน ซึ่งเห็นได้จากความสงสัย งง และ คับข้องใจ ต่อมาตามมาด้วยการเศร้า ซึ่งอาจทำได้ด้วยการแยกตัว ซึม และไม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และขั้นสุดท้าย ยอมรับและบูรณาการ เห็นได้จาก ตื่นเต้นกับโอกาสใหม่ๆ เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และอดทนจนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ช่วงนี้เห็นได้ว่ามีการยอมรับความหวัง และความไว้วางใจ (www.exetwe.ac.uk) ต่อมาได้มีการนำเสนอรูปแบบการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ Scott & Jeffe ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากงานของ Kubler-Ross โดยได้แบ่งขั้นตอนของการตอบสนองออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพ 2.2



ภาพ 2.2 รูปแบบการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ Scott & Jeffe

ที่มา: www.pocketbook.co.uk

รูปแบบนี้ได้พัฒนาขึ้นเป็นตารางการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ตั้งอยู่บน 2 แกนหลัก คือ แกน X เป็นมิติของจุดเน้นระหว่าง จุดเน้นอดีต.....จุดเน้นอนาคต และแกน Y เป็นมิติของจุดเน้นระหว่าง จุดเน้นสิ่งแวดล้อมภายนอก.....จุดเน้นสิ่งแวดล้อมภายในตน ทั้งหมดประกอบกันเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้น คือ

ขั้นแรก คือ ปฏิเสธ เป็นการติดกับจุดเน้นอดีตและสิ่งแวดล้อมภายนอก มาจากการมีความรู้ไม่พอและมาจากความเชื่อที่ว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลกระทบใดๆ ต่อตนหรือส่งผลเพียงเล็กน้อย ยังพอใจกับสภาพสมดุลเดิมที่เป็นอยู่ ดังนั้นจิตจึงปฏิเสธความเป็นจริงว่าต้องเปลี่ยนแปลง จึงตอบสนองราวกับว่ายังไม่มีอะไรเกิดขึ้น วิธีการเอาชนะขั้นแรกนี้ ได้แก่ การนำให้ปัจเจกบุคคลเข้าไปร่วมการเปลี่ยนแปลง ให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร ตรวจติดตามการรับรู้ ทำให้เข้าใจบทบาทของตนเองในการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อตนอย่างไร

ขั้นที่สอง คือ ต้าน มาจากจุดเน้นอดีตและสิ่งแวดล้อมภายในตน เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสงสัยถึงความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการประเมินที่ขัดแย้งกันเอง ความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือการขาดความไว้วางใจ ขั้นนี้เริ่มตระหนักความจริงว่าต้องเปลี่ยนแปลง จึงเริ่มต้นต่อต้าน อาจเพราะกลัวความสูญเสีย จึงให้ความสำคัญกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่ การแสดงออกในขั้นนี้ เช่น โกรธ กังวล อึดอัดหรือกลัว ซึ่งอาจเป็นการบ่น การไม่เข้าร่วม และสมรรถนะในการทำงานอาจตกหรือ

ลดลง แก้ไขได้โดยการรับฟัง การยอมรับความรู้สึกและกระตุ้นให้มีการสื่อสาร 2 ทางที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความกังวล พร้อมกับหาทางสร้างความไว้ใจในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่สาม คือ สำรวจ มาจุดเน้นอนาคตและสิ่งแวดล้อมภายในตน ขั้นนี้สะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้าด้วยการยอมรับการเปลี่ยนแปลง บุคคลยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น มองหาผลลัพธ์เชิงบวกในแง่ของโอกาสและผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ขั้นนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องจูงใจและกระตุ้นกลุ่มผู้ร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องด้วยการสื่อสาร การฝึกอบรม และการตั้งเป้าหมายระยะสั้นให้ทำงานได้สำเร็จ

ขั้นที่สี่ คือ มุ่งมั่น มาจากจุดเน้นอนาคตและสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นขั้นของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นด้วยมีพฤติกรรมคล้อยตามการเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเปรียบเทียบความสำเร็จกับช่วงเวลาที่วางไว้ ให้ความสำคัญกับความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้รางวัล สร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานเพื่อให้เกิดพันธสัญญาทางจิตใจในการเปลี่ยนแปลง

4.2 **การรับมือกับแรงต้านการเปลี่ยนแปลง**

แรงต้านการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นปฏิกิริยาตอบสนองตามธรรมชาติ และการบริหารแรงต้านถือเป็นทักษะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง Kotter & Schlesinger (2008) นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย Harvard ได้เสนอวิธีการบริหารแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้ (1) ให้การศึกษาร่วมกับการสื่อสาร ตั้งแต่จุดเริ่มของโครงการ โดยการให้เหตุผลถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง (2) ให้มีส่วนร่วมและเข้าไปเกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้เห็นด้วยไม่ใช่การยอมทำตาม (3) การอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน ซึ่งอาจทำได้ด้วยการอบรมเพิ่มเติม ชี้แนะหรือรับฟังความกังวล (4) ให้ร่วมเพื่อรับบทบาทหลัก สำหรับในข้อนี้ คือ การมอบบทบาทบางอย่างให้กับบุคคลบางคนเพื่อให้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง แต่เนื่องจากเทคนิควิธีนี้อาจเสี่ยงต่อจริยธรรมหรือจรรยาบรรณบางอย่าง จึงต้องเลือกใช้อย่างระมัดระวัง (5) ต่อรองและประนีประนอม ซึ่งอาจทำด้วยการจูงใจ การให้รางวัลเพื่อเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงหรือออกไปจากโครงการหากต้องการจริงๆ และ (6) บังคับทั้งโดยเปิดเผยและโดยนัย วิธีนี้เป็นวิธีสุดท้ายในการใช้ หากวิธีการอื่นๆ ล้มเหลว วิธีการนี้กระทำโดยการแนะหรือบอกตรงๆ ว่าจะมีมาตรการใดตามมาหากต้านทานการเปลี่ยนแปลง แต่ผลเสียคือ ผู้ต้านจะรู้สึกว่าตนเองโดนขู่และอาจนำไปสู่การเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานในช่วงระยะหนึ่ง

สำหรับวิธีของ Prosci (www.prosci.com) เสนอการจัดการแรงต้านไว้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นแรก ได้แก่ เตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงแรงต้านที่อาจเกิดขึ้นได้และวางแผนรับมือสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ขั้นที่สอง ได้แก่ บริหารการเปลี่ยนแปลงโดยพัฒนาแผนรับมือแรงต้านและนำออกใช้เป็นมาตรการ และขั้นที่สาม เสริมแรงการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ให้รางวัลหรือชื่นชมพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปตามเป้าหมายของโครงการ พร้อมกันนั้นก็มองช่วงห่างที่พบจากแรงต้าน และให้

ความสำคัญกับการแก้ไข ส่วนองค์กรไม่ทำกำไร Knowhow แห่งประเทศอังกฤษ เสนอการบริหารแรงต้านซึ่งมีขั้นตอนที่น่าสนใจ ดังนี้ คือ (1) ตระหนักว่ามีแรงต้านการเปลี่ยนแปลงโดยไม่เพิกเฉย (2) ไม่ตำหนิผู้ต้าน (3) เปิดให้มีการอภิปรายแบบกว้าง (4) เข้าใจจุดที่ผู้ต้านกังวล และ (5) ให้เวลาพูดคุยในสิ่งที่กังวลเพื่อร่วมกันหาทางออก (www.knowhow.ncvo.org.uk/)

อีกปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร คือ ความขัดแย้งกับคนที่เคยเป็นเพื่อนร่วมงานมาก่อนเมื่อตนเองได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารเพื่อน งานวิจัยในประเด็นนี้ยังมีการศึกษาไม่มากนัก แต่พบว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานในระดับมาก คำว่าเพื่อน ในที่นี้ หมายถึง มิตรภาพซึ่งเป็นความผูกพันเชิงบวกระหว่างคน 2 คน ในฐานะที่เท่าเทียมกัน โดยไม่ได้มองแยกบทบาท ซึ่งคนส่วนใหญ่มักคิดว่าโชคดีที่เป็นเพื่อนกับผู้บริหาร (Hays, 1989) เนื่องจากมีประโยชน์ในการทำงาน โดยได้รับการสนับสนุนหรือขอความช่วยเหลือ และบรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง และเปิดเผย แต่จากการศึกษาในมุมมองของผู้บริหาร พบว่า แม้จะส่งผลเชิงบวกเพราะทำงานกับทีมที่เป็นเพื่อนกัน แต่ก็มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในการดำรงสภาวะความเป็นเพื่อนกับความเป็นผู้บริหารในการบริหารงาน อาจส่งผลให้เกิดความหนืดในการทำงาน หรือถึงกับเพื่อนเป็นฝ่ายต้านในการทำงานอีกด้วย (Methot et al, 2016) Unsworth, Kragt, & Johnson-Billings (2018) ศึกษาเพื่อนร่วมงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร โดยมีกลุ่มเพื่อนเดิมเป็นทีมหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสำรวจหาวิธีที่ใช้รับมือกับความรู้สึกอารมณ์ และการรับรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในเชิงจิตวิทยา และใช้การศึกษาเชิงคุณภาพจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 33 คน จาก 3 องค์กร เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสังเกตแบบไม่รบกวน (unobtrusive observation) ในการไปเยี่ยมพื้นที่ปฏิบัติงาน โดยทีมวิจัยจำแนกการเยี่ยมออกเป็น 2 ประเภท คือ ไปเยี่ยมเป็นวาระ 2 องค์กร และไปเยี่ยมสม่ำเสมอ 1 องค์กร และใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสัมภาษณ์ทีมงานและผู้บริหารที่เคยเป็นเพื่อนกับทีมงานมาก่อน ผลการศึกษาพบว่า มีความขัดแย้งทางจิตใจเกิดขึ้นอย่างชัดเจน ประกอบด้วย ประการแรก ความขัดแย้งจากการฉวยใช้ประโยชน์จากความเป็นเพื่อน ได้แก่ (1) ขอร้องให้สนับสนุนเป็นการส่วนตัว (2) คาดหวังว่าเพื่อนที่เป็นผู้บริหารจะสนับสนุนตนมากกว่านี้ และ (3) ไม่ยอมรับว่าเป็นผู้บริหารอย่างจริงจัง และประการที่สอง มาจากความขัดแย้งฐานอำนาจ ประกอบด้วย (1) มีความลับ (2) ลงโทษ และ (3) ชี้แนะหรือสั่งการ ซึ่งทำให้ทีมซึ่งเคยเป็นเพื่อนรู้สึกต่อต้าน สำหรับวิธีการที่ผู้บริหารใช้รับมือกับทีมที่เคยเป็นเพื่อนกัน ขึ้นอยู่กับกรณีที่เกิดขึ้น แต่ก็จำแนกออกเป็น 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) เบี่ยงความรับผิดชอบ โดยอ้างว่าเป็นคำสั่งจากเบื้องบนที่สูงกว่า และเลิกแสดงภาวะของผู้นำ แต่ใช้ความเป็นเพื่อนขอร้องแทน (2) ยุติมิตรภาพ หมายถึง เลิกแสดงความสนิทสนมฉันท์เพื่อน แต่ใช้บทบาทของผู้นำแทนในขณะที่ทำงาน แต่ออกไปสังสรรค์เป็นครั้งคราวหลังเวลางานเหมือนที่เคยทำ (3) แบ่งขอบเขตความสัมพันธ์ หมายถึง เป็นทั้งผู้บริหารและเป็นเพื่อน แต่มีบทบาทหนึ่งที่เด่นกว่าตามสถานการณ์ เช่น เป็นผู้บริหารในช่วงงานและเป็นเพื่อนปกติในเวลาอื่น (4) แสดงบทบาทที่เหลื่อมกันระหว่างผู้บริหารและเพื่อน หมายถึง การให้ความสนิทแบบเพื่อน

ในขณะที่ให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานด้วยการอ้างถึงบริบทขององค์กรว่าต้องทำให้แสดงบทบาทแบบนี้ และ (5) ใช้มิตรภาพในการนำ เช่น หากเพื่อนไม่ยอมทำงานที่มอบหมายให้ ก็อ้างถึงความเป็นเพื่อนและอ้างถึงความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตน เช่น เสียหน้าหรือเสียการยอมรับ

5. **ปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ**

ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงทุกประเภท นักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในระดับโครงการ ในที่นี้ได้แบ่งปัจจัยสำคัญออกเป็น 3 ประเภท

5.1 **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

นักวิจัยได้ประมวลปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการและจำแนกออกมาเป็น 3 กลุ่มหลัก กลุ่มแรก เป็นวิธีการที่นำมาปรับใช้ ซึ่งวิธีการย่อมขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการ โครงการที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมย่อมต้องการวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างไปและมักจะใหม่แปลกสำหรับผู้ปฏิบัติ (Veryzer, 1998) กลุ่มที่สอง เป็นบุคคลที่อยู่ในโครงการ ความสำคัญของบุคคลในฐานะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการได้รับการวิจัยกันแพร่หลาย Akkermans & van Helden (2002) ศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแกนนำการเปลี่ยนแปลง มีส่วนสำคัญกับความสำเร็จของโครงการ สอดคล้องกับงานของ Young & Poon (2013) ซึ่งได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการเป็นรายกรณี 15 กรณี พบว่าปัจจัยสำคัญที่สุด ด้านบุคคล คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มที่สาม เป็นบริบทองค์กร ซึ่งพบว่ามีอิทธิพลสูงในกรณีที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีโครงสร้างซับซ้อน และต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงหลายโครงการพร้อมกัน ยืนยันด้วยงานของ Bai & Sakris (2013) พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ซึ่งขยายรายละเอียดด้วยงานของ Alexandrova & Ivanova-Stankova (2013) ที่ได้วิจัยและพัฒนารูปแบบของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่าประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ปัจจัยด้วยกัน คือ (1) สมรรถนะของผู้จัดการโครงการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีน้ำหนักมากที่สุด สมรรถนะในที่นี้ ได้แก่ ทักษะและคุณลักษณะ รวมไปถึงความมุ่งมั่นต่อการทำงานให้สำเร็จ (2) การคล้อยตามกฎ วิธีการที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติของโครงการ นั่นคือ การละเมิดข้อตกลงและวิธีปฏิบัติส่งผลให้โครงการล้มเหลวในระดับสูง (3) คุณภาพของบริการที่มาจากผู้ทำร่วม ในที่นี้หมายถึง คุณภาพของเครือข่ายหรือผู้รับช่วงงานสำหรับโครงการขนาดใหญ่ (4) สมรรถนะของทีมงาน อันได้แก่ ความรู้ ทักษะและกรอบคิดที่สำคัญต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ (5) การสนับสนุนหรือหนุนเสริมจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับโครงการและพร้อมสนับสนุนตามความต้องการจำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

5.2 **ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย**

ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย หมายถึง ปัจจัยที่อาจนำไปสู่ความไม่สำเร็จของโครงการ หากไม่ตระหนักถึงและไม่เตรียมรับมือ Alice et al (2012) ศึกษาความท้าทายในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษาระดับอุดมศึกษา ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในการบริหารโครงการการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีปัจจัยสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ (1) ระดับของการกระจายอำนาจ ซึ่งพบว่าการบริหารแบบกระจายอำนาจสูงเป็นความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐ เนื่องจากชินกับการสั่งการตามลำดับสายงาน (2) บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากไม่แสดงให้เห็นถึงความจริงจังและความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกลังเล และ (3) เจตคติ ความเชื่อและแนวคิดส่วนบุคคลที่อาจไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่นำสู่การปฏิบัติ สำหรับปัจจัยท้าทายในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามข้อเสนอของ Smith (2018) ประกอบด้วย (1) ความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากการถูกกระตุ้นด้วยความไม่แน่ใจและความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดภาวะคับข้องใจ และเกิดความขัดแย้งกันในการปฏิบัติงานตามโครงการ (2) การขาดการวางแผนที่แน่นอน ทำให้ไม่มีวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน และบอกไม่ได้ว่าในการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการอะไรบ้างที่จำเป็น (3) ความไม่สำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลงมีบางระยะที่งานไม่สำเร็จเห็นผลตามที่คาดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจที่จะทำต่อ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องระบุว่ามีอะไรบ้างที่อาจไม่สำเร็จได้ไว้ล่วงหน้าและวางแผนรับมือ (4) การขาดการสื่อสารที่ชัดเจน สารประเภทบอกต่อและข่าวลือจะส่งผลกระทบเชิงลบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่มีการแจ้งสารอย่างเป็นทางการให้เข้าใจตรงกัน (5) แรงต้าน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติ เนื่องจากต้องเปลี่ยนความเคยชินมาเป็นสิ่งใหม่ และ (6) ขาดการอุทิศตนให้กับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากไม่พร้อมที่จะลงมือและพบกับปัญหา

5.3 **ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค**

สำหรับการรวบรวมถึงเหตุที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ คือ ไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง Jarocki (2011) ได้รวบรวมเหตุปัจจัยที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จไว้ว่า เกิดจากกำหนดขอบเขตไม่ชัด รวบรวมข้อจำกัดในการทำงานได้ไม่พียงพอ สับสนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ ขาดช่วงการทดลอง การควบคุมโครงการที่เหมาะสม เวลาการปฏิบัติไม่สมจริง ไม่ได้ทดลองเครื่องมือที่ใช้ให้แน่ใจก่อนนำไปปฏิบัติ ตัดงบประมาณหรือควบคุมงบประมาณไม่ได้ มีโครงการคู่แข่งเกิดขึ้นในที่เดียวกัน ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และวางแผนโครงการไม่ดีพอ ขณะที่ศูนย์สารสนเทศทางธุรกิจประมวลว่า มีปัจจัยอยู่ 9 ประการที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ได้แก่ (1) ความเข้าใจที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงมีจำกัด (2) เจตคติเชิงลบของผู้ปฏิบัติงาน (3) ไม่นำผู้ปฏิบัติเข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง (4) การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ (5) ทรัพยากรไม่เพียงพอ (6) ต้านทานการเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นกับองค์กร (7) ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (8) ขาดการอุทิศตนต่อการเปลี่ยนแปลง และ (9) มีประสบการณ์ที่ล้มเหลวจากการเปลี่ยนแปลงมาก่อน (www.nibusinessinfo.co.uk) ขณะที่ Adel Ismail Al-Alawi et al (2018) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ ADKAR ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ การขาดการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง ขาดความต้องการจริงจังที่จะเปลี่ยนแปลง ขาดความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงที่นำสู่การปฏิบัติ ขาดทักษะและความสามารถร่วมกับขาดการเสริมแรง

จากภาพรวมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการจำแนกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ สภาพเดิม เปลี่ยนแปลง และสภาพอนาคตที่ต้องการ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในที่นี้ ใช้กรอบคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบกล้องสลับลาย ที่ Balogun & Hope - Hailey (2008) พัฒนาขึ้น เนื่องจากสามารถมองภาพละเอียดของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโครงการแต่ละช่วงได้ชัดเจน นอกไปจากนั้นยังได้คำนึงถึงการต้านทานที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงและการหาทางออก และสุดท้ายเป็นการประมวลผลการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับโครงการ ทั้งหมดนี้ได้นำมาเป็นกรอบสำหรับการถอดบทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโครงการ sQip

การเรียนรู้ขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning: OL) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เป็นแนวคิดที่แตกต่างกัน การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ปรากฏขึ้น ขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบอุดมคติขององค์กร ซึ่งมีการเรียนรู้ขององค์กรแฝงอยู่ (Ortanblade, 2001) งานวิจัยเรื่องนี้สนใจการเรียนรู้ขององค์กรในช่วงระยะที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หรือโครงการ sQip โดยมีคำถามว่าโรงเรียนในฐานะองค์กรได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมโครงการอย่างไร ได้เรียนรู้อะไร และเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่จากการเรียนรู้

1. ความหมายและกรอบคิด

การเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ปรากฏขึ้นเนื่องจากองค์กรได้รับประสบการณ์ (Easterby-Smith, et al, 2002) โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นความรู้ขององค์กรที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยความรู้ในที่นี้ หมายรวมถึง ความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง (declarative knowledge) และความรู้ที่เกี่ยวกับทักษะและวิธีปฏิบัติ (procedural knowledge) (Argote, 2013) ความรู้ดังกล่าวแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ด้วยการเปลี่ยนแปลงในด้านการรู้คิดหรือพฤติกรรม อาจจะโดยแจ้งชัดหรือเป็นความรู้ฝังลึก ความรู้ที่ได้รับจะฝังตรึงหรือเนียนไปกับแหล่งรองรับต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งพฤติกรรมบุคคล กฎกติกา และระบบการนำความจำองค์กรมาใช้งาน (Orlikowski, 2002)

สำหรับกรอบความคิดของการเรียนรู้ขององค์กร Argote & Miron-Spektor (2011) เสนอว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นวงจรเริ่มจากประสบการณ์การปฏิบัติงานตามภาระงานถูกเปลี่ยนไปเป็นความรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ประสบการณ์การปฏิบัติงานตามภาระงานปฏิสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นมา ความรู้จะไหลออกจากองค์กรสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งขณะเดียวกันก็มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ในอนาคตขององค์กรต่อไป

การเรียนรู้ขององค์กรตามกรอบคิดนี้เกิดขึ้นในบริบท ซึ่งหมายรวมถึงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สิ่งแวดล้อมนี้ไม่คงที่ แต่จะแปรเปลี่ยนไปตามมิติจำนวนมาก เช่น การขึ้นลงของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ความไม่แน่นอนของสิ่งต่างๆ การเชื่อมต่อกันเป็นกลุ่มหรือสาขาและการช่วยเหลือกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้นบริบทองค์กรยังหมายรวมถึงลักษณะขององค์กร เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรม เอกลักษณ์ ความจำ เป้าหมาย เทคโนโลยีและสิ่งจูงใจต่างๆ บริบทปฏิสัมพันธ์กับประสบการณ์ปฏิบัติงาน ดังนั้นความรู้ได้ถูกสร้างสรรค์ขึ้นมา Argote & Miron-Spektor (2011) ได้จำแนกบริบทองค์กรออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ บริบทชัดแจ้ง (active context) ซึ่งเป็นบริบทที่การเรียนรู้กำลังปรากฏอยู่ หมายรวมถึงสมาชิกและเครื่องมือต่างๆ ในองค์กรซึ่งปฏิสัมพันธ์กับภาระงานขององค์กร คำว่า active สื่อให้เห็นว่ามีสมรรถนะในการเคลื่อนไหวเพื่อปฏิบัติงาน และประเภทที่สอง คือ บริบทแฝง (latent context) ซึ่งเป็นบริบทที่มีอิทธิพลต่อบริบทชัดแจ้ง โดยที่บริบทประเภทหลังนี้ไม่สามารถเคลื่อนไหวเพื่อทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้ จากกรอบคิดนี้องค์ประกอบพื้นฐานขององค์กร คือ สมาชิก เครื่องมือและภาระงาน

2. **กระบวนการเรียนรู้และประเภทการเรียนรู้ขององค์กร**

คำถามที่สงสัยในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร คือ องค์กรเรียนรู้ได้จริงหรือไม่ เรียนรู้อย่างไร และมีการเรียนรู้กี่ประเภท ในหัวข้อนี้จึงมุ่งทำความเข้าใจเรื่องของกระบวนการและประเภทของการเรียนรู้ในองค์กร

2.1 **กระบวนการเรียนรู้**

การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเปิดตัวรับประสบการณ์ต่างๆ จากสิ่งแวดล้อม เป็นเหตุให้หน่วยการเรียนรู้มีสมบัติที่ต่างออกไปจากเดิม นักวิชาการที่สนใจการเรียนรู้ขององค์กรได้ศึกษาลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า (1) รูปแบบของ Daft & Wick (1984) จำแนกกระบวนการเรียนรู้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นแรก ค้นหาและรวบรวมสารสนเทศ ขั้นที่สอง ตีความสารสนเทศ และ ขั้นที่สาม เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติใช้สารสนเทศ (2) รูปแบบของ Huber (1995) จำแนกกระบวนการเรียนรู้เป็น 4 ขั้นตอน แต่ไม่เรียงลำดับขั้นการเกิด ได้แก่ ขั้นแรก ระบุความ

ต้องการจำเป็นในการใช้สารสนเทศ ขั้นที่สอง ตั้งประเด็นปัญหากับสิ่งที่ได้จากสารสนเทศ ขั้นที่สาม เพิ่มความรู้ที่มีอยู่เพื่อตอบสนองการทำงานปัจจุบัน และขั้นที่สี่ สร้างคุณลักษณะของความรู้ให้เป็นระบบสำหรับการใช้งาน (3) รูปแบบของ Nonaka & Takeuchi (1995) จำแนกกระบวนการเรียนรู้ออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นแรก ระบุและค้นหาสารสนเทศที่มีประโยชน์ ขั้นที่สอง ใช้สิ่งที่ค้นหาได้ในการทำงาน และขั้นที่สาม ถ่ายโยงความรู้ที่ได้จากการทำงานไปทั่วทั้งองค์กร และ (4) รูปแบบของ Lopez et al (2005) ได้นำเสนอการเรียนรู้ขององค์กรว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นวงจร ประกอบด้วย การได้มาของความรู้ การตีความความรู้ การกระจายความรู้ และการเก็บไว้เป็นความจำขององค์กรสำหรับการใช้งานต่อไป

รูปแบบทั้งหมดของนักวิชาการมีลักษณะที่น่าสนใจ ดังนี้ ประการแรก การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการ ประการที่สอง กระบวนการนั้น จำแนกเป็นขั้นตอนที่เรียงกันเป็นลำดับขั้น ไม่เรียงลำดับว่าขั้นใดเกิดก่อน และเป็นวงจรต่อเนื่อง และประการที่สาม กระบวนการเริ่มจากความต้องการสารสนเทศหรือความรู้ จึงทำให้เกิดการค้นหา ตีความให้อยู่ในรูปที่ใช้งานได้ นำสิ่งที่ตีความแล้วสู่การปฏิบัติจริง และเก็บไว้เป็นคลังความรู้หรือความทรงจำขององค์กร

2.2 **ประเภทการเรียนรู้ขององค์กร**

การเรียนรู้ขององค์กรจำแนกออกเป็นหลายประเภทตามแนวคิดของนักวิชาการที่สนใจในการศึกษาเรื่องนี้ ในงานวิจัยเรื่องนี้ได้เสนอแนวคิดของประเภทการเรียนรู้ขององค์กร 4 แนวคิด

(1) **แนวคิดของ Argiris & Schon**

แนวคิดแรกนี้เกิดในระยะแรกของการศึกษาการเรียนรู้ขององค์กร โดย Argiris & Schon (1978) จำแนกการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 3 ประเภทย่อย ได้แก่ (1) วงจรการเรียนรู้เดี่ยว (single loop learning) เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกองค์กรพยายามตอบคำถามแวดล้อมการทำงานด้วยการค้นหาคำตอบแบบลองผิดลองถูก และคำตอบที่ได้เป็นการพยายามรักษาสภาพปัจจุบันขององค์กรให้คงที่ (2) วงจรการเรียนรู้สองระดับ (double loop learning) วงจรการเรียนรู้นี้ไม่เพียงแต่ควบคุมวงจรการเรียนรู้เดี่ยว แต่ยังหมายถึงการแก้ไขวัฒนธรรม นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กรอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้นยังหมายรวมถึงการเปลี่ยนแปลงฐานของศาสตร์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะงานและกระบวนงานปกติในองค์กร และ (3) วงจรการเรียนรู้สามระดับ (triple loop learning) วงจรประเภทนี้มีฐานบนวิธีการเปลี่ยนแปลงและต้องการการสะท้อนคิดจากบุคคล เป็นการเริ่มต้นการเรียนรู้ใหม่อีกครั้งด้วยการสะท้อนคิดเพื่อนำไปสู่การไตร่ตรองเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ในระดับที่สูงขึ้น

(2) **แนวคิดของ Dawes**

แนวคิดของ Dawes (2003) แบ่งประเภทการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 3 ประเภทเช่นกัน ได้แก่ (1) การเรียนรู้ที่ถ่ายทอดผ่านกันมา องค์กรเป็นผู้สร้างความรู้และถ่ายทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น

(2) การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ หมายถึง การเรียนรู้ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติ ที่อาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ และ (3) การเรียนรู้โดยสาร (vicarious learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์มือสอง ซึ่งผู้อื่นนอกองค์กรเคยทำไว้

(3) **แนวคิดของ Marquardt**

แนวคิดของ Marquardt (2002) ได้จำแนกประเภทการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 3 ประเภทเช่นกัน ได้แก่ (1) การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (adaptive learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์ โดยผลลัพธ์ถูกมองว่าเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และองค์กรต้องกระทำสิ่งใหม่หรือแก้ไขการกระทำที่ผ่านมาเพื่อให้บรรลุผล (2) การเรียนรู้แบบมุ่งไปข้างหน้า เริ่มจากองค์กรเรียนรู้ด้วยการมองอนาคตจากมุมมองต่างๆ กลวิธีนี้ต้องการหลีกเลี่ยงผลและประสบการณ์เชิงลบ โดยใช้การระบุโอกาสอนาคตที่ดีที่สุดและหาวิธีการที่จะบรรลุถึงอนาคตที่ต้องการ และ (3) การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยการลงมือทำงานกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เน้นไปยังการใช้ศาสตร์และสมรรถนะจริงในการแก้ปัญหา

(4) **แนวคิดของ Argote**

Argote (2013) ได้ประมวลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กรจำนวนมากอย่างต่อเนื่อง และพบว่าสามารถนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการเรียนรู้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การใส่ใจต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ในขั้นนี้ใช้คำว่า มีสติระลึกรู้ (mindfulness) ซึ่งเมื่อมีประสบการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ละคนล้วนให้ความใส่ใจในระดับที่ต่างกัน กระบวนการใส่ใจนี้เห็นได้จากการพูดคุยในสิ่งที่เกิดขึ้น การถกเถียงด้วยเหตุผล รวมไปถึงการพยายามเปรียบเทียบกรณีและหลักการที่เคยปฏิบัติอยู่ (2) การกระจายการเรียนรู้ มิตินี้ถือว่าสำคัญอย่างยิ่งกับการเรียนรู้ขององค์กร เนื่องจากทำให้ความรู้แพร่ขยาย และทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ทั้งในองค์กรเดียวกันหรือระหว่างองค์กรอันเป็นประโยชน์ต่อการจำ ค้นคืน และกระจายสารสนเทศ และ (3) การใช้ปฏิภาณ แม้ว่าการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะมาจากโครงการที่กำหนดแผนการเปลี่ยนแปลงไว้ แต่ในระหว่างการปฏิบัติงานตามแผน การใช้ปฏิภาณถือเป็นมิติสำคัญภายใต้เงื่อนไขที่เกิดขึ้น เช่น มีปัญหาที่ต้องแก้ไขและต้องการความชำนาญการทีมงานมีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้แบบผุดบังเกิด และสามารถใช้เป็นปฏิภาณสำหรับหาทางออก ถือเป็นการเรียนรู้และความรู้

จากประเภทการเรียนรู้ขององค์กรที่นักวิชาการได้วิจัยและพัฒนาขึ้น ทำให้มองเห็นว่า (1) การเรียนรู้ในองค์กรประกอบด้วยการเรียนรู้ของบุคคล ของกลุ่ม และขององค์กร (2) การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นได้ด้วยประสบการณ์ปฏิบัติด้วยตนเอง หรือเรียนผ่านประสบการณ์ผู้อื่น หรือเรียนรู้แบบผุดบังเกิด และ (3) การสะท้อนคิดจากประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาหรือยกระดับการเรียนรู้

3. ประสบการณ์องค์กร

ดังได้นำเสนอมาข้างต้นว่า องค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งประสบการณ์ในองค์กรมีอยู่หลากหลายรูปแบบ ซึ่งจะได้ประมวลมาจากงานวิจัยดังนี้

3.1 ประสบการณ์ตรงและประสบการณ์อ้อม

Dutton & Thomas (1984) ศึกษาการเรียนรู้ขององค์กรจำนวนมาก และเป็นองค์กรที่มีลักษณะต่างกันไป พบว่า องค์กรเรียนรู้ได้เร็วขึ้นและเพิ่มขึ้นจากประสบการณ์ตรง และยังพบว่า ในองค์กรเดียวกันมีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือสายงาน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ของหน่วยงานอื่น (Szulanski, 1996) ซึ่งการเรียนรู้แบบหลังนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการถ่ายโยงความรู้ สำหรับการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและประสบการณ์อ้อม พบว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์หนึ่งอาจแทนอีกประสบการณ์หนึ่งได้ (Scheb, 2007) แต่มีข้อค้นพบที่แย้งกันจากงานวิจัยของ Bresman (2010) ว่าประสบการณ์เรียนรู้ทางตรงและทางอ้อมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกและเป็นการเติมเต็มของกันและกัน การทำความเข้าใจว่าประสบการณ์ทั้ง 2 ประเภทสามารถใช้ทดแทนกันหรือใช้เติมเต็มกัน ต้องการการวิจัยต่อ ว่าการจัดประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรควรเป็นอย่างไร

3.2 ประสบการณ์ใหม่

ประสบการณ์ใหม่เกิดขึ้นจากการได้ทำภาระงานใหม่ หรือภาระงานที่ถูกปรับเปลี่ยนมาจากของเดิมที่เคยทำซ้ำๆ ในอดีต March (1991) ได้ใช้คำว่า “ฉวยใช้” (exploitation) ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการทำงานเดิมซ้ำๆ จัดว่ามีความใหม่อยู่ในระดับต่ำ ส่วนอีกคำหนึ่ง คือ “สำรวจ” (exploration) ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการทำงานใหม่ จัดว่ามีความใหม่อยู่ในระดับสูง สำหรับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ทั้ง 2 ประเภท Katila & Ahuja (2002) พบว่า ประสบการณ์ทั้งคู่อยู่กันคนละมิติ แท้จริงแล้วองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งแบบฉวยใช้และแบบสำรวจเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (He & Wong, 2004)

3.3 ประสบการณ์แห่งความสำเร็จและความล้มเหลว

องค์กรสามารถเรียนรู้ได้ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว ในเรื่องของการเรียนรู้จากความล้มเหลว Denrell & Mardh (2001) พบว่า องค์กรสามารถเรียนรู้จากความล้มเหลวและผิดพลาดได้ดีกว่า เช่น การเรียนรู้จากการเกิดอุบัติเหตุ ทำให้องค์กรตระหนักรู้และนำไปสู่มาตรการป้องกันหลายๆ มาตรการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ สนับสนุนด้วยงานวิจัยของ Sitkin (1992) ที่พบว่า การเรียนรู้จากความล้มเหลวมีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากความล้มเหลวหรือความผิดพลาดกลายเป็น

แรงจูงใจให้ค้นหามากขึ้นและลึกซึ้งกว่าเดิม ยิ่งไปกว่านั้นการเรียนรู้ขององค์กรยังคงอยู่ในระยะยาวและลืมช้ากว่าการเรียนรู้จากความสำเร็จ

อย่างไรก็ตามมีข้อค้นพบที่แย้งกัน คือ องค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์แห่งความสำเร็จมากกว่าการเรียนรู้จากความล้มเหลว หรือเรียนรู้ได้ดีจากประสบการณ์ทั้ง 2 แบบ Argote et al (2010) พบว่า ในการเรียนรู้ข้ามทีม ทีมงาน พบว่า ทีมของตนเรียนรู้ได้ดีจากทีมอื่นที่ทำงานสำเร็จมากกว่าจากทีมที่ล้มเหลว ขณะที่ Chung & Baum (2003) พบว่า องค์กรเรียนรู้ได้ทั้งจากประสบการณ์ของความล้มเหลวจากองค์กรตนเองและจากองค์กรอื่นๆ แต่ในองค์กรตนเองมีแนวโน้มจะเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ล้มเหลวได้น้อยกว่า หากความล้มเหลวนั้นไม่ใช่เรื่องสำคัญ ยกเว้นความล้มเหลวนั้นเป็นสิ่งที่ส่งผลเชิงลบอย่างรุนแรงต่อองค์กรและส่งผลกระทบเชิงลบอย่างยิ่งต่อตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ล้มเหลวจะเกิดขึ้นมากกว่า

ข้อค้นพบจากงานวิจัยข้างต้นยืนยันด้วยงานวิจัยของ Kim & Kim (2009) ที่พบว่า การเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นได้ด้วยประสบการณ์ความสำเร็จและล้มเหลว โดยที่ความสำเร็จและความล้มเหลวนั้นมีระดับมากพอที่จะแตะจุดเริ่มต้นความรู้สึก (threshold) ขององค์กร

3.4 **ความกำกวมของประสบการณ์**

ประสบการณ์ที่องค์กรเรียนรู้นั้นอาจตีความได้ง่ายหรือตีความได้ยาก (March, 2010) การตีความได้ยากหรือเรียกว่าเป็นความกำกวมของประสบการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลระหว่างการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน เป็นเหตุให้ตีความประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้ยาก (Carley & Lin, 1997) นอกจากนั้นความช้า (delay) ของเวลาระหว่างเหตุและผลก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนต่อความกำกวมของประสบการณ์ Diehl & Sterman (1995) พบว่า ผู้เข้าร่วมงานเรียนรู้ได้ไม่ดีนัก หากมีการถ่วงเวลาให้ช้าลงระหว่างเหตุและผลที่ตามมาในประสบการณ์ที่เรียนรู้ ซึ่งคล้ายกันกับงานของ Repenning & Steman (2002) ที่พบว่า หากช่วงเวลาระหว่างการปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นช้ามากเท่าไร ผู้เข้าร่วมงานมีแนวโน้มจะสรุปเหตุที่นำมาสู่ผลได้ผิดพลาดมากขึ้นเท่านั้น

3.5 **จังหวะเวลาของประสบการณ์**

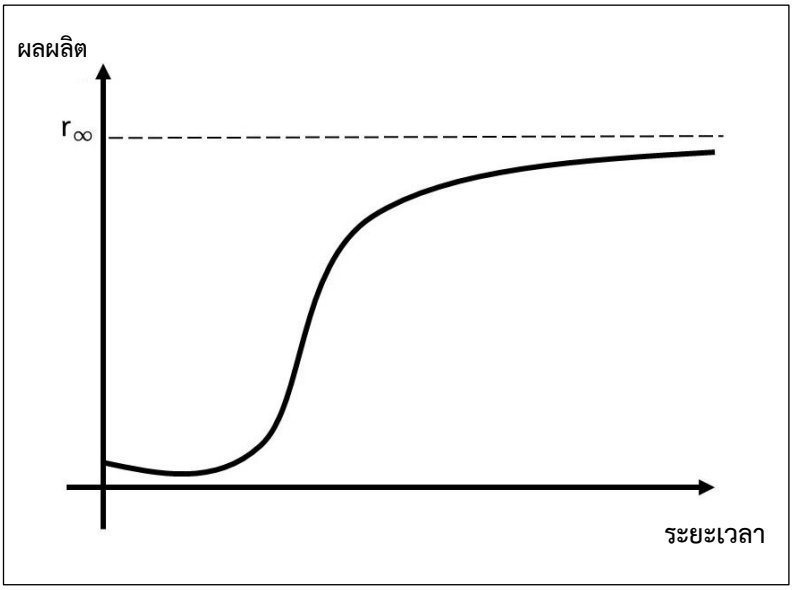
ประสบการณ์สามารถแบ่งย่อยออกเป็นหลายช่วงเวลาและหลายความถี่ของการปรากฏ ประสบการณ์การเรียนรู้อาจเกิดได้ทั้งก่อนปฏิบัติ ระหว่างปฏิบัติ และหลังปฏิบัติ คือ ในช่วงวางระบบ ช่วงกระทำ และช่วงการทบทวนหลังปฏิบัติการ (Carrillo & Gailman, 2000) จังหวะเวลาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของประสบการณ์การเรียนรู้ คือ ช่วงของการเรียนรู้ด้วยการลงมือกระทำ (Eisenhardt & Tabrizi, 1995) นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับขอบเขตของการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และความรู้ที่มีฐานเกิดจากขอบเขตของงาน Pisano (1994) ศึกษาพบว่า หากองค์กรเข้าใจฐานความรู้ที่ใช้อย่างดี การปฏิบัติและการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะดีตามไปด้วย ในทางตรงข้าม

ถ้าลงมือปฏิบัติโดยขาดฐานความรู้ที่พร้อมทำ ผลที่เกิดตามมาจะไม่ดีเท่าที่คาดหวัง นอกจากนั้นยังมีงานวิจัยพบว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์สดใหม่ได้ผลกว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมานานแล้ว (Benkard, 2000)

4. การประเมินการเรียนรู้ขององค์กร

ในระดับปัจเจกบุคคล แนวคิดในการประเมินการเรียนรู้มาจาก 2 แนวคิดการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แนวคิดแรก คือ แนวคิดปัญญานิยม (cognitive) ที่เสนอว่าการประเมินการเรียนรู้ขององค์กรประเมินได้จากการเปลี่ยนแปลงของการคิดของผู้ปฏิบัติงาน แต่แนวคิดที่สอง คือ แนวคิดพฤติกรรมนิยม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมที่ต่างออกไปจากเดิม แม้จนกระทั่งปัจจุบันก็ยังมีการถกแถลงกันถึงแนวคิด 2 แนวคิดในการประเมินการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล แต่การวิเคราะห์การเรียนรู้ในระดับองค์กรต่างกันออกไป โดยที่ Huber (1991) มองการเรียนรู้ขององค์กรในรูปของพิสัยของศักยภาพของพฤติกรรม โดยพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงศักยภาพของพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นระหว่างที่องค์กรเปิดรับประสบการณ์ใหม่หรือไม่ และส่งผลอย่างไรต่อสิ่งที่องค์กรต้องการ

ในการประเมินการเรียนรู้ขององค์กรมีตัวแปรสำคัญอยู่ 2 ตัว ตัวแปรแรก คือ ระยะเวลาตามปฏิทินงาน และตัวแปรที่สอง คือ ผลผลิตสะสมขององค์กร (Darr, Argote, & Epple, 1995) เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง 2 ตัวแปรนี้ Argote, Epple, & Round (1997) ศึกษาพบว่า ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้นตามเวลา แสดงว่าเวลาและผลผลิตเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเรียนรู้ขององค์กร สำหรับองค์กรที่เรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้ช่วงเวลาในการเรียนรู้ซ้ำๆ กว่าที่จะได้ผลผลิตตามที่ต้องการ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรสามารถใช้ชี้บ่งผลการเรียนรู้ขององค์กร และสะท้อนว่าการเรียนรู้ทำให้องค์กรมีผลผลิตเพิ่มขึ้น สามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยโค้งการเรียนรู้ขององค์กร ดังภาพ 2.3



ภาพ 2.3 โค้งการเรียนรู้ขององค์กร

มีข้อสังเกตในการประเมินการเรียนรู้ขององค์กรอยู่หลายประการ ประการแรก ตัวแปรที่เลือกใช้อาจแตกต่างกันตามจุดประสงค์ของผู้ประเมิน ประการที่สอง อัตราการเรียนรู้ของแต่ละองค์กรแตกต่างกันทั้งที่เรียนรู้ในเรื่องเดียวกันหรือเรียนรู้ในเรื่องที่แตกต่างกัน และประการที่สาม การเรียนรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับระดับของการวิเคราะห์ (Argote, 2013) ซึ่งในการประเมินการเรียนรู้ขององค์กรมีการออกแบบการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตามบริบทขององค์กร การเกิดขึ้นของการเรียนรู้และอิทธิพลที่มีต่อการเรียนรู้ เป้าหมายการวิจัยต้องการแสดงภาพที่เป็นองค์กรรวมในการเรียนรู้ขององค์กร เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ได้แก่ การสังเกต การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์แบบอิสระหรือกึ่งโครงสร้าง ขณะที่การวิจัยเชิงปริมาณต้องการวัดและประเมินการเรียนรู้ขององค์กรในบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อหาทางออกจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการเรียนรู้ขององค์กรที่ต้องการ คาดการณ์ถึงวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมและประเมินการใช้วิธีการเสริมแทรกแบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบตรวจสอบ หรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Balvoiute, 2008)

จากวรรณกรรมที่ประมวลมาทั้งหมด พบว่า มีงานวิจัยเรื่องการเรียนรู้เกิดขึ้นมากในต่างประเทศและศึกษาในแง่มุมที่แตกต่างกัน ตรงกันข้ามจากการสำรวจฐานงานวิจัยของประเทศไทย ยังคงขาดงานวิจัยเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร แต่กลับพบงานวิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวนมาก ดังนั้นงานวิจัยเรื่องนี้จึงต้องการเติมงานวิจัยที่ขาดไป โดยการศึกษาการเรียนรู้ขององค์กรที่เกิดขึ้นในการนำโครงการ sQip ลงสู่การปฏิบัติ

การถอดบทเรียนโครงการ

การทบทวนในส่วนสุดท้าย คือ การถอดบทเรียน ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักของการทำวิจัยเรื่องนี้ ในตอนนี้จะเริ่มจากความหมายและความสำคัญของการถอดบทเรียน ทฤษฎีหลักเบื้องหลังการถอดบทเรียน และวิธีการถอดบทเรียน ตามลำดับ

1. ความหมายและความสำคัญของการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน (Lesson Learned: LL) เป็นวิธีการค้นแบบเพื่อการรวบรวมและเก็บจำความรู้จากโครงการ ซึ่งในที่นี้ คือ โครงการ sQip คำถามที่ต้องตอบในการถอดบทเรียน คือ อะไรคือบทเรียน และเรียนรู้อะไรจากบทเรียนนั้น

จากคำถามแรก บทเรียน คืออะไร บทเรียน คือความรู้ที่ได้รับจากการดำเนินโครงการและภายหลังก็ถูกก่อรูปขึ้นมาเป็นประสบการณ์ ความรู้ดังกล่าวเป็นการแสดงวิธีการทำงานซึ่งใช้ได้กับเหตุการณ์ปัจจุบัน และอาจใช้ได้สำหรับอนาคต ดังนั้นสิ่งที่ถอดจึงได้ชื่อว่าเป็นแบบปฏิบัติที่ดี สมควร

ทำตาม หรือสำหรับสิ่งที่ผิดพลาดต้องป้องกันหรือขจัดทิ้ง สำหรับคำถามที่สอง ได้เรียนรู้อะไร สิ่งที่เรียนรู้จากบทเรียน ได้แก่ (1) ประสบการณ์ซึ่งอาจเรียนผ่านการสังเกตหรือการเข้าร่วม (2) รูปแบบหรือวิธีการทำงานในสถานการณ์ที่คล้ายกัน และ (3) เป้าหมายของการเรียน เป็นไปเพื่อปรับปรุงงานบางอย่าง (Dülgerler, & Negri, 2016).

เนื่องจากการบริหารโครงการจัดเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร (Kerzner, 2003b) หากใช้การรับรู้นี้เป็นฐาน การถอดบทเรียนจึงเป็นการกระตุ้นให้องค์กรสนใจที่จะใช้สินทรัพย์ปัญญาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดย (1) ไม่ต้องเริ่มจากศูนย์ทุกครั้งที่เริ่มต้นโครงการใหม่ (Newell, 2004) (2) ลดต้นทุนในการทำโครงการโดยเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Parnell, et al, 2005) (3) หลีกเลี่ยงความผิดพลาดซ้ำ หรือความผิดพลาดที่ป้องกันได้ (Blyth, 2004) (4) อาจทุ่นเวลาในการดำเนินการโครงการแม้จะได้วางแผนเวลาไว้เสร็จแล้ว (Terell, 1999) กล่าวได้ว่าความสำคัญของการถอดบทเรียน ได้แก่ นำบทเรียนที่มีประโยชน์กลับมาใช้ซ้ำหรือต่อยอด แน่ใจว่าจะไม่ทำผิดซ้ำ และขจัดสิ่งที่ไม่ต้องการทิ้งไป อย่างไรก็ตามแม้จะมีการถอดบทเรียนโครงการ แต่ Aiyer et al. (2005) ศึกษาพบว่า โครงการพัฒนาจำนวนมากล้มเหลว ไม่สามารถคุมเวลาและงบประมาณ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เหตุสำคัญมาจากไม่ได้นำผลของการถอดบทเรียนมาใช้ ยืนยันด้วยงานของ Chan & Kumaraswamy (2002) ที่พบว่า การที่นำผลการถอดบทเรียนมาใช้ซ้ำกับโครงการใหม่สามารถป้องกันความผิดพลาดเดิมมิให้เกิดขึ้นอีก

2. **ทฤษฎีหลักเบื้องหลังการถอดบทเรียน**

ทฤษฎีหลักเบื้องหลังการถอดบทเรียนที่นำมาใช้เป็นกรอบการถอดบทเรียนครั้งนี้ ได้แก่

2.1 **การเรียนรู้ขององค์กร** ซึ่งเป็นวงจรต่อเนื่องของการทำงานตามโครงการ และถูกเปลี่ยนกลับให้มาเป็นความรู้ที่ป้อนกลับสู่บริบทองค์กรสำหรับการทำงานต่อในอนาคต (Argote & Miron-Spektor, 2011)

2.2 **วงจรการเรียนรู้** มีอยู่หลายแนวคิดด้วยกัน ในที่นี้ได้ใช้แนวคิดของ Greenaway (2002b) ซึ่งในวงจรประกอบด้วย (1) scan ซึ่งเป็นการตรวจการกระทำต่างๆ ขององค์กรซึ่งเก็บไว้ในรูปแบบต่างๆ ถอดบทเรียนจากสิ่งเหล่านั้นและบันทึกเป็นข้อมูล (2) interpret ตีความข้อมูลที่บันทึกไว้ให้มีความหมายด้วยการย้อนรอยเหตุการณ์และตรวจสอบแนวโน้มที่เกิดขึ้น และ (3) act รวบรวมสิ่งที่ได้จากการตีความมาเขียนให้เป็นความรู้เพื่อเผยแพร่

2.3 **การเรียนรู้จากประสบการณ์** มาจากงานของ Kolb (1984) ซึ่งอธิบายว่า มีวิธีการที่แตกต่างกัน 2 วิธี ในการทำความเข้าใจและถอดประสบการณ์ คือ ถอดประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมและทำความเข้าใจแนวคิดเชิงนามธรรม นอกจากนั้น Kolb ยังได้ระบุวิธีการในการเปลี่ยนแปลง

ประสบการณ์ให้เป็นบทเรียน คือ การสังเกตสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแบบสะท้อนคิด และการทดลองใช้ในการปฏิบัติ ตามความเห็นของ Kolb ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมให้สารสนเทศที่เป็นฐานของการสะท้อนคิด และจากการสะท้อนคิด บุคคลจะดูดซับสารสนเทศและสร้างเป็นแนวคิดเชิงนามธรรม ต่อจากนั้นจึงใช้แนวคิดเหล่านี้มาพัฒนาทฤษฎีซึ่งทดสอบได้ด้วยการลงมือทำ เมื่อทดสอบแล้วบุคคลจะเก็บรวบรวมสารสนเทศผ่านประสบการณ์อีกครั้งกลายเป็นวงจร

2.4 **การเรียนรู้ตามสถานการณ์** พัฒนาโดย Leave & Wenger (1991) ซึ่งเห็นว่าการเรียนรู้เป็นความสำเร็จเชิงปฏิบัติที่เกิดขึ้นท่ามกลางตัวบุคคลที่เป็นผู้เรียน ซึ่งร่วมกันสร้างสรรค์ความหมาย ความเข้าใจและเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมภายในบริบทที่มีลักษณะเฉพาะและพิเศษ โดยมุ่งไปยังการเรียนรู้ร่วมกันผ่านชุมชนผู้ปฏิบัติ การเรียนรู้ตามสถานการณ์นั้นจะเนียนไปกับการปฏิบัติ บริบทและวัฒนธรรมของที่นั้นๆ

Dalcher (2016) ได้เสนอรูปแบบของการนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้เบื้องหลังการถอดบทเรียนไปปรับใช้ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้น ขั้นแรก คือ ทำความเข้าใจทฤษฎีเบื้องหลังการถอดบทเรียน ลำดับต่อไป คือ วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของทฤษฎีที่นำไปปรับใช้ และสุดท้าย เป็นผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งแต่ละขั้นตอนต้องศึกษากระบวนการเรียนรู้และการถอดการเรียนรู้เพื่อเป็นบทเรียนในหลายขั้นตอน การสะท้อนคิดในประสบการณ์ที่ผ่านมา การสร้างความเข้าใจและความหมายร่วมผ่านการฝึกสะท้อนคิดร่วมกัน การรวบรวมและการกระจายความรู้สู่การปฏิบัติ การประเมินความเหมาะสมถูกต้องของความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ซ้ำในการทำงานครั้งต่อไป ซึ่งทั้งหมดจะได้นำเสนอในวิธีการถอดบทเรียน

3. **วิธีการถอดบทเรียน**

O'Dell & Hubert (2011b) เสนอว่า ในการถอดบทเรียน สิ่งสำคัญคือการตั้งคำถาม คำถามสำคัญที่ต้องใส่ใจ ประกอบด้วย 4 คำถาม ต่อไปนี้ คือ (ก) คาดว่าอะไรจะเกิดขึ้น (ข) จริงๆ แล้วเกิดอะไรขึ้น (ค) ทำไมความคาดหวังกับความเป็นจริงจึงแตกต่างกันหรือมีความปรวนแปร และ (ง) มีใครอีกบ้างที่ต้องการรู้ข้อสนเทศพวกนี้ เป้าหมายของคำถาม มุ่งไปยังการท้าทายให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมมาเข้าร่วมให้ข้อมูลและสกัดออกมาเป็นความรู้ที่เรียกว่าบทเรียน

อย่างไรก็ตามในการถอดบทเรียนไม่ใช่ว่าจะมีคำถามแล้วถามได้เลย แต่มีนักวิชาการได้เสนอให้มองจากจุดที่เป็นวิธีปฏิบัติร่วม กับดัก และเยียวยา (Dülgerler & Negri, 2016) ของวิธีการดังนี้ โดย

3.1 **การรวบรวม**

ขั้นนี้เป็นการระบุและสกัดบทเรียน ด้วยการฟังข้อเท็จจริงจากประสบการณ์ในอดีต ใน 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) วิธีปฏิบัติร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ผ่านการฝึกเชิงปฏิบัติการ หรือ

การพูดคุย (2) กับดัก เป็นการกลั่นบทเรียนออกมาจากงานที่ยาก เนื่องจากคนโดยทั่วไปมักลังเลกับการยอมรับว่าตนผิดพลาด และ (3) เยียวยา เป็นการรวบรวมบทเรียนจากเหตุการณ์ที่ทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมในการเห็นปัญหาและหาทางออกจากปัญหา ซึ่งมีประสิทธิภาพมากสำหรับการถอดบทเรียน

3.2 **การลำดับความสำคัญ**

หลังจากได้ข้อมูลมาแล้ว ในช่วงแรกจะรู้สึกว่ามีข้อมูลมากเกินไป และจุดเน้นจะเริ่มพร่าเลือน ในการทำให้ข้อมูลที่รวบรวมได้และมีความสำคัญ มีข้อเสนอแนะ คือ (1) วิธีปฏิบัติร่วม ดูบันทึกข้อมูลหลังจบโครงการ ซึ่งบันทึกไว้อย่างเป็นทางการ ไม่เกี่ยวข้องกับบทบาทของใครเป็นพิเศษ (2) กับดักปริมาณไม่ได้หมายความถึงคุณภาพ เนื่องจากเจ้าของบทเรียนมีแนวโน้มจะให้ความสำคัญกับงานที่ตนเองทำหรือเกี่ยวข้องโดยตรง การรับฟังผลเช่นนี้จำนวนมาก จะทำให้การถอดบทเรียนพลาดไปจากประเด็นเสี่ยงที่อาจทำให้โครงการผิดพลาด และ (3) เยียวยา ขณะที่ต้องการจะรวบรวมบทเรียนที่ดีจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับกว้าง แต่บทเรียนที่มีแบบปฏิบัติเป็นเลิศจะอยู่ที่แกนนำสำคัญหรือบุคคลสำคัญของโครงการ ดังนั้นหลังจากได้บทเรียนมาจำนวนหนึ่งแล้ว อาจต้องสร้างระบบให้คะแนนความสำคัญก่อนนำมาเขียนเป็นบทเรียน

3.3 **การบันทึกบทเรียน**

จุดมุ่งหมายของการบันทึกบทเรียน คือ นำบทเรียนที่เห็นว่าสำคัญมาบันทึกในรูปแบบที่เหมาะสมและเป็นมาตรฐานเพื่อค้นคืนสำหรับใช้งาน โดย (1) วิธีปฏิบัติร่วม เขียนบทเรียนในรูปที่เหมาะสมกับบริบทของการนำไปใช้ เชื่อมโยงบทเรียนเข้ากับปัญหาที่ต้องการการป้องกัน (2) กับดักบทเรียนต้องบันทึกไว้ในรูปแบบที่ลงมือทำได้ นำสู่การปฏิบัติได้ และ (3) เยียวยา ระบุถึงการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการในการทำสิ่งต่างๆ

3.4 **การสื่อสาร**

ขั้นนี้หมายถึงการตีพิมพ์บทเรียน เพื่อให้บุคคลที่ตั้งใจนำไปใช้ได้ไปใช้งาน โดย (1) วิธีปฏิบัติร่วม จัดใส่ไว้ในฐานข้อมูลถอดบทเรียน (2) กับดัก เมื่อเริ่มโครงการใหม่จะไม่มีใครมองย้อนไปยังบทเรียนที่ถอดไว้ โดยให้เหตุผลว่าไม่มีเวลาค้นหาบทเรียนที่เหมาะสมกับงานในขณะนั้น และ (3) เยียวยา ต้องใช้ความพยายามในการโยงบทเรียนทุกบทสู่ประเภทของงานที่ต้องการใช้บทเรียนนั้นโดยเฉพาะ ทำให้อยู่ในรูปที่ค้นคืนง่าย เพื่อว่าจะได้เริ่มต้นทำงานได้ถูกจุด

3.5 **การดูดซับ**

ขั้นนี้คือการย่อยบทเรียนเพื่อองค์กรจะได้นำไปใช้ โดย (1) วิธีปฏิบัติร่วม ก่อนหน้าเริ่มต้นโครงการใหม่ ควรต้องดึงบทเรียนจากฐานข้อมูลมาศึกษาร่วมกัน เพื่อหาความรู้ที่จะนำไปปรับใช้ได้

(2) กับดัก หากค้นคืนบทเรียนเมื่อเริ่มต้นโครงการใหม่ไปแล้ว จะรับรู้ว่าเสียเวลาสำหรับค้นและนำบทเรียนมาใช้ ดังนั้นจึงข้ามการทำความเข้าใจบทเรียนเพื่อใช้งานไปเลย และ (3) เยียวยา สร้างแบบตรวจสอบสำหรับบทเรียนกับงานที่ต้องใช้บทเรียน และใส่ชื่อบทเรียนลงไปในแบบตรวจสอบนั้นในสภาพพร้อมใช้

แม้ว่าการถอดบทเรียนจะมีประโยชน์ แต่ก็มีข้อควรระวังที่ควรเลี่ยงเช่นกัน ข้อแรก ได้แก่ ความไม่โปร่งใส หรือบางทีอาจเรียกได้ว่าเป็นส่วนของความลับที่เปิดเผยมาเป็นบทเรียนไม่ได้ ซึ่งข้อนี้นำไปสู่ความไม่น่าเชื่อถือในข้อมูลและบทเรียนที่ถอดมา และข้อสอง ได้แก่ บทเรียนยังไม่พร้อมที่จะนำไปใช้ทันที จำเป็นต้องผ่านการคุย อภิปรายหรือถกเถียงเพื่อการกลั่นกรองก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งอาจส่งผลให้เสียเวลาและไม่สนใจความสำคัญของบทเรียน (Bahnub, 2012)

สรุป

การทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 นี้ ส่วนแรก เป็นไปเพื่อทำความเข้าใจแนวคิดของโครงการ sQip ที่นำสู่การปฏิบัติ การศึกษาเรื่องของแนวคิดเบื้องหลังทั้งที่เป็นมาตรการสำคัญ มาตรการเพิ่มเติม และ 4 กระบวนการหลักของโรงเรียน ส่วนที่สอง เป็นการทบทวนเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ เพื่อเป็นกรอบคิดในการทำความเข้าใจกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มริเริ่มนวัตกรรมโครงการ กลุ่มผู้สนับสนุน และกลุ่มผู้ชี้แนะโครงการ ส่วนที่สาม เป็นเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อศึกษาว่าองค์กรมีวิธีการเรียนรู้นวัตกรรมในโครงการ sQip อย่างไร และประเมินว่าประสบความสำเร็จในระดับใด และส่วนสุดท้าย เป็นการทบทวนเรื่องการถอดบทเรียนหลังโครงการสิ้นสุดลงเพื่อใช้เป็นกรอบปฏิบัติการในการถอดบทเรียนครั้งนี้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทที่ 3 เป็นการนำเสนอแบบการวิจัย กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียด

แบบการวิจัย

แบบการวิจัยในงานวิจัยถอดบทเรียนเรื่องนี้ ใช้แบบผสานวิธีสำหรับสำรวจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับ (exploratory sequential design) 2 ขั้นตอน ด้วยการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ หรือที่เรียกกันว่า qual-quan เนื่องจากนำเอาสาระสำคัญจากการวิจัยเชิงคุณภาพมาพัฒนาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นแบบการวิจัยนี้จึงถูกอ้างถึงว่าเป็นแบบของการพัฒนาเครื่องมือ (Creswell, Fetter & Ivankova, 2004) หรือ Morgan (1998) เรียกว่า quantitative follow-up design

วัตถุประสงค์หลักของแบบการวิจัย เป็นการสรุปข้อค้นพบที่มีฐานบนการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นแรกที่ได้จากคนเฉพาะกลุ่ม และมาสำรวจลักษณะดังกล่าวกับตัวอย่างจำนวนมากด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถช่วยพัฒนาหรือเป็นสารสนเทศให้กับงานวิจัยเชิงปริมาณซึ่งจะทำในขั้นต่อไป ทั้งนี้เพราะ (1) ยังขาดเครื่องมือวัดเชิงปริมาณ (2) ยังไม่มีตัวแปรชัดเจน และ (3) ขาดกรอบคิดหรือทฤษฎีนำทางอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องสำรวจปรากฏการณ์จริงก่อน (Creswell et al, 2003) แบบการวิจัยคุณภาพ-ปริมาณ มีประโยชน์สำหรับนักวิจัยซึ่งต้องการพัฒนาและทดสอบเครื่องมือ (Creswell, et al, 2003) หรือเพื่อระบุตัวแปรสำคัญสำหรับใช้ในการศึกษา โดยที่ตัวแปรนั้นยังไม่มีผลการศึกษามามากพอ นอกไปจากนั้นยังต้องการสำรวจปรากฏการณ์เชิงลึกและทำความเข้าใจการกระจายของมิติต่างๆ (Morgan, 1998)

สำหรับขั้นตอนการออกแบบการวิจัย ได้จำแนกออกเป็น 4 ขั้นตอน ตามแนวทางของ Creswell & Plano Clark (2011)

ขั้นแรก ระบุคำถามการวิจัยที่หาคำตอบได้ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ต่อจากนั้นจึงระบุพื้นที่วิจัย แหล่งข้อมูลและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีที่กำหนด ซึ่งในที่นี้ คือ การถอดบทเรียน แล้วจึงสร้างประเด็นสำคัญจากข้อมูลที่ได้ วิเคราะห์และสังเคราะห์จากประเด็นสำคัญเพื่อตามคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้

ขั้นที่สอง พัฒนาแบบการวิจัยเชิงปริมาณ นำผลลัพธ์การวิจัยด้วยข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพในประเด็นที่ต้องการ ซึ่งในที่นี้คือการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญอันเนื่องมาจากโครงการ sQip และนำมาตั้งเป็นคำถามการวิจัยเชิงปริมาณ พร้อมกับเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่สาม เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยการนำเอาเครื่องมือไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกไว้ และวิเคราะห์ข้อค้นพบเชิงปริมาณที่ตอบคำถามการวิจัย

ขั้นที่สี่ ตีความผลการวิจัยให้เชื่อมโยงกัน ด้วยการสรุปผลและตีความข้อค้นพบเชิงคุณภาพสรุปและตีความข้อค้นพบเชิงปริมาณ และอภิปรายข้อค้นพบทั้ง 2 ประเภทเข้าด้วยกัน

จุดแข็งของการใช้แบบการวิจัย 2 ขั้นตอน คุณภาพ-ปริมาณ ประการแรก ทำให้การสำรวจพุ่งตรงไปยังจุดที่ต้องการ ซึ่งในที่นี้ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำเอานวัตกรรมของโครงการ sQip สู่การปฏิบัติ ประการที่สอง แม้จะเริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ แต่การตามมาด้วยการวิจัยเชิงปริมาณทำให้ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพยอมรับได้มากขึ้น เนื่องจากมีข้อมูลเชิงสถิติยืนยัน ประการที่สาม เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณที่อิงฐานข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพก่อน และประการสุดท้าย นักวิจัยได้พัฒนาเครื่องมือใหม่จากการนำปรากฏการณ์จริงมาใช้

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยกรณีศึกษา

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัย คือ ต้องการถอดบทเรียนจากโครงการ sQip ด้านกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ของโรงเรียน และปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน โดยแนวคิดหลักในการวิจัยมาจากความรู้เรื่องการวิจัยด้วยกรณีศึกษาของ Yin (2014)

1. การเลือกกรณี

กรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ ได้แก่ โรงเรียนจำนวน 16 แห่ง จำแนกเป็น 2 แบบ แบบแรกเป็นกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงมาก จากการประเมินตนเองในการบริหารจัดการตามโครงการ sQip เรียกว่า กลุ่มน่าพอใจ จำนวน 8 โรงเรียน ส่วนแบบที่สอง เป็นกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จน้อยมาก จากการประเมินตนเองในการบริหารจัดการตามโครงการ sQip เรียกว่า กลุ่มน่าห่วงใย จำนวน 8 โรงเรียน โดยโรงเรียนทั้งหมดกระจายกันอยู่ใน 7 พื้นที่ของโครงการ มี 8 จังหวัด เลือกมาเป็นกรณีศึกษาจังหวัดละ 2 โรง ทั้งกรณีที่น่าพอใจที่สุดและน่าห่วงใยที่สุดในจังหวัดนั้นๆ เรียกว่าเป็นการเลือกใช้กรณีโดดเด่น (extreme cases) ในการศึกษา

การได้โรงเรียนในการศึกษาด้วยการถอดบทเรียน พิจารณาจากเกณฑ์ในการเลือกกรณี ซึ่งประกอบด้วยดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 เกณฑ์ในการเลือกกรณี

เกณฑ์	วิธีปฏิบัติ	ผลที่ได้
1	เลือกพื้นที่ด้วยการประชุมร่วมกันระหว่างทีมวิจัยและหัวหน้าทีมโค้ชประจำพื้นที่	ได้จังหวัดที่เป็นแหล่งข้อมูล จำนวน 8 จังหวัด
2	เลือกโรงเรียนที่มีผลการประเมินตนเองจากโครงการ sQip สูง 10 % แรก และต่ำ 5 % สุดท้ายของแต่ละจังหวัด	มีรายชื่อโรงเรียน จำนวน 32 โรง
3	นำรายชื่อโรงเรียนขอคำปรึกษาจากทีมโค้ชประจำพื้นที่ของแต่ละแห่ง โดยดูจาก (1) ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน (2) ความก้าวหน้าของกระบวนการทำงานและความเอาใจใส่ของผู้บริหาร แกนนำและคณะครู และ (3) ความพร้อมของโรงเรียนในการเป็นแหล่งการเรียนรู้	มีรายชื่อโรงเรียน 16 โรง จำแนกเป็นกรณีโรงเรียนที่น่าพอใจ 8 โรง และโรงเรียนที่น่าห่วงใย 8 โรง
4	คุยกับผู้บริหารโรงเรียนทางโทรศัพท์	โรงเรียน 16 โรงตอบรับเป็นแหล่งถอดบทเรียน

สำหรับบริบทของโรงเรียนในการศึกษาด้วยวิธีการถอดบทเรียนทั้ง 7 พื้นที่ จำนวน 8 จังหวัด มีโรงเรียนจำนวน 16 โรง เป็นดังตาราง 3.2

ตาราง 3.2 บริบทโรงเรียนทั้ง 7 พื้นที่ จำนวน 8 จังหวัด จำแนกเป็นน่าพอใจและน่าห่วงใย

พื้นที่	น่าพอใจ (.1)	น่าห่วงใย (.2)
1	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 8 คน หญิง 13 คน รวมทั้งหมด **21** คน นักเรียน 200 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งชนบท นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่เป็นชนเผ่า มีฐานะยากจน มีปัญหาเรื่องทุโภชนาการและการสื่อสารด้วยภาษาไทย ผู้บริหารปัจจุบันเป็นผู้รับโครงการ	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 7 คน หญิง 7 คน รวมทั้งหมด **14** คน นักเรียน 197 คน โรงเรียนตั้งอยู่บนพื้นที่สูง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่เป็นชนเผ่า มีฐานะยากจน มีปัญหาเรื่องทุโภชนาการและการสื่อสารด้วยภาษาไทย ผู้บริหารย้ายมีรักษาการแทน
2	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 8 คน หญิง 15 คน รวมทั้งหมด **23** คน นักเรียน 305 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนเมือง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน มีผู้บริหารใหม่	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 6 คน หญิง 17 คน รวมทั้งหมด **23** คน นักเรียน 229 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนเมือง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน มีผู้บริหารใหม่

พื้นที่	น่าพอใจ (.1)	น่าห่วงใย (.2)
3	เปิดการสอนประถมศึกษา-มัธยมศึกษาปีที่ 6 มีครูชาย 12 คน หญิง 13 คน รวมทั้งหมด **25** คน นักเรียน 193 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนเมือง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน ผู้บริหารย้าย มีรักษาการแทน	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 8 คน หญิง 11 คน รวมทั้งหมด **19** คน นักเรียน 197 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนห่างไกล นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน และส่วนหนึ่งมาจากครอบครัวชนเผ่า ผู้บริหารย้าย มีรักษาการแทน
4	เปิดการสอนประถมศึกษา-มัธยมศึกษาปีที่ 6 มีครูชาย 7 คน หญิง 9 คน รวมทั้งหมด **16** คน นักเรียน 277 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งเมือง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน ผู้บริหารปัจจุบันเป็นผู้รับโครงการ	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 6 คน หญิง 15 คน รวมทั้งหมด **21** คน นักเรียน 211 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งเมือง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน มีผู้บริหารใหม่
5	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 6 คน หญิง 12 คน รวมทั้งหมด **18** คน นักเรียน 231 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งเมือง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน ผู้บริหารปัจจุบันเป็นผู้รับโครงการ	เปิดการสอนประถมศึกษา-มัธยมศึกษาปีที่ 6 มีครูชาย 4 คน หญิง 14 คน รวมทั้งหมด **18** คน นักเรียน 144 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งเมือง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน ผู้บริหารปัจจุบันเป็นผู้รับโครงการ
6	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 9 คน หญิง 14 คน รวมทั้งหมด **23** คน นักเรียน 362 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งชนบท นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน ผู้บริหารปัจจุบันเป็นผู้รับโครงการ	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 5 คน หญิง 13 คน รวมทั้งหมด **18** คน นักเรียน 237 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งชนบท นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน ผู้บริหารปัจจุบันเป็นผู้รับโครงการ
7	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 13 คน หญิง 22 คน รวมทั้งหมด **35** คน นักเรียน 567 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนเมือง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน มีผู้บริหารใหม่	เปิดการสอนประถมศึกษา-มัธยมศึกษาปีที่ 6 มีครูชาย 8 คน หญิง 20 คน รวมทั้งหมด **28** คน นักเรียน 409 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนเมือง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวในชุมชน ผู้บริหารปัจจุบันเป็นผู้รับโครงการ
8	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 11 คน หญิง 19 คน รวมทั้งหมด **30** คน นักเรียน 263 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งชนบทพื้นที่สูง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่เป็นชนเผ่า มีฐานะยากจน มีปัญหาการสื่อสารด้วยภาษาไทย ผู้บริหารย้าย มีรักษาการแทน	เปิดการสอนอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีครูชาย 10 คน หญิง 11 คน รวมทั้งหมด **21** คน นักเรียน 147 คน โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนพื้นที่สูง นักเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่เป็นชนเผ่า มีฐานะยากจน มีปัญหาการสื่อสารด้วยภาษาไทย ผู้บริหารย้าย มีรักษาการแทน

2. การศึกษาเบื้องต้น

ก่อนหน้าจะลงไปเก็บข้อมูลในกรณีที่เลือกไว้ ทีมวิจัยได้ศึกษาเบื้องต้น (preliminary study) โดยเลือกศึกษาที่โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม ตำบลท่าช้าง อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นโรงเรียนหนึ่งของโครงการ sQip โดยศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการของกลุ่มผู้ชี้แนะหรือทีมโค้ชคุณภาพ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนของผู้บริหาร ทีมแกนนำ และครูประจำการ สังเกตกระบวนการ PLC จากกิจกรรมทั้ง 4 วงรอบ สัมภาษณ์ผู้ปกครองและตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา และพูดคุยกับผู้เรียนในห้องเรียนที่เข้าไปร่วมสังเกตการสอน ทั้งนี้เพื่อให้ (1) ทีมวิจัยรู้จักและทำความคุ้นเคยกับโรงเรียนในโครงการ ทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ถูกอ้างถึง และท้ายสุดทำความเข้าใจภาษาที่ผู้เข้าร่วมโครงการใช้สื่อสารกัน (2) วิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และ (3) เป็นฐานในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3. การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

สำหรับวิธีการเก็บข้อมูล จำแนกออกเป็น 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล และประเด็นที่สอง แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล แสดงให้เห็นดังตาราง 3.3

ตาราง 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล และจำนวน

เครื่องมือ	แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล	จำนวน
1. แบบวิเคราะห์เอกสาร	เอกสารและสิ่งพิมพ์จากโครงการและจากโรงเรียน	ตามจำนวนที่โครงการผลิตและจากโรงเรียน 16 แห่ง
2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง	1. กลุ่มผู้ริเริ่มและสนับสนุนโครงการ	3 คน
	2. ทีมผู้ชี้แนะ/โค้ชคุณภาพประจำพื้นที่ (Q-Coach)	23 คน
	3. ผู้บริหารโรงเรียน/ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทน	16 คน
	4. บุคคลในโรงเรียนผู้เห็นต่างกับโครงการที่พร้อมให้ข้อมูล	5 คน
3. สนทนากลุ่ม	1. ทีมแกนนำภายในโรงเรียน	4 คน/โรง
	2. ทีมครูปฏิบัติการตามที่โรงเรียนจัดให้	5-10 คน/โรง
	3. กลุ่มผู้เรียนหลังเลิกชั้นเรียนที่เข้าไปสังเกตการณ์	10 คน/โรง
	4. กลุ่มผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา	4 คน/โรง
4. แบบสังเกต	สังเกตกระบวนการและกิจกรรมทั้งหมดของ PLC จากการลงมือปฏิบัติ และคลิปวิดีโอที่โรงเรียนจัดทำไว้	16 พื้นที่

โดยการเก็บข้อมูลในระยะนี้ ใช้เวลา กรกฎาคม-ตุลาคม 2562 โดยอยู่ในพื้นที่กรณีศึกษาครั้งละ 3 วัน แล้วจึงกลับมาศึกษาข้อมูลที่ได้ ต่อจากนั้นได้ไปสัมภาษณ์เพิ่มเติมระหว่าง ธันวาคม 2562 ถึง มกราคม 2563 และกลับไปยังบางพื้นที่อีก 1 ครั้งในกรณีจำเป็น

ในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเพื่อถอดบทเรียน ทีมวิจัยได้ใช้เทคนิคการถามปลายเปิดหลากหลายเพื่อดึงข้อมูลออกมา และปิดท้ายด้วยการถามเชิงประเมินตนเองหลังปฏิบัติการ ในส่วนของการสังเกตชั้นเรียน ผู้วิจัยรับบทบาทเป็นผู้สังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม เมื่อสิ้นสุดทุกกิจกรรมแล้วจึงได้ใช้การถอดบทเรียนด้วยการสนทนากลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการเปิดชั้นเรียนในครั้งนั้น

4. **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากวิธีการตามข้อ 3 ทีมวิจัยได้ดำเนินการดังนี้

4.1 ถอดข้อมูลที่ได้ออกมาเป็นบันทึก จำแนกตามกรณีและตามกลุ่มให้ข้อมูล

4.2 ทวนสอบด้วยการป้อนกลับบันทึกไปยังผู้ให้ข้อมูลพิจารณา

4.3 วิเคราะห์ประเด็นตามกระบวนการของการหาความเห็นพ้องของข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ (Consensual Qualitative Research: CQR) โดย

(1) วิเคราะห์ประเด็นที่ได้จากบันทึกข้อมูลตามความคิดเห็นของนักวิจัยรายบุคคล

(2) นำประเด็นที่ได้กลับมารวมกันเพื่อหาความเห็นพ้องด้วยการตรวจสอบความถี่ของประเด็นที่เกิดขึ้น

(3) หาความตรงของการวิเคราะห์ โดยให้นักวิจัยแต่ละคนทดลองวิเคราะห์บันทึกฉบับเดียวกันและนำกลับมาหาความสอดคล้องของประเด็นและข้อมูล หากตรงกันประมาณ 80% ถือว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความตรง

4.4 บันทึกข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วเป็นบทเรียนตามตัวชี้วัดจากวัตถุประสงค์โครงการ

4.5 นำเสนอกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เรื่องโครงการ sQip แต่ไม่เป็นทีมวิจัยของโครงการ ซึ่งในที่นี้ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับทิศโครงการ sQip

สำหรับชื่อของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา ทีมวิจัยจะปกปิดชื่อจริง แต่ใช้เป็นหมายเลขและทศนิยม 1 ตำแหน่งแทน หมายเลข แทนพื้นที่ (โหนด) ของโครงการ ส่วนทศนิยม คือ กลุ่มโรงเรียน โดย .1 หมายถึง โรงเรียนน่าพอใจ และ .2 หมายถึง โรงเรียนน่าห่วงใย ดังนั้น โรงเรียน 1.1 หมายถึง โรงเรียนน่าพอใจในพื้นที่ 1

ส่วนชื่อผู้ให้ข้อมูลจากทีมผู้ชี้แนะ/โค้ชคุณภาพ (Q-Coach) ประจำพื้นที่ ทีมวิจัยใช้แทนด้วยอักษร C และใช้เป็นหมายเลข 2 ตัว เลขตัวแรกแทนพื้นที่ (โหนด) ของโครงการ ตามด้วยเลขตัวที่สอง

แทนลำดับของทีมโค้ชประจำพื้นที่ ซึ่งไม่ตรงกับที่โครงการ sQip กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น C 1/4 หมายถึง โค้ชที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนประจำพื้นที่ 1 อยู่ในลำดับที่ 4

การวิจัยเชิงปริมาณ

ในวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 4 เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียนที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานของโครงการ sQip เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ จึงได้ใช้แบบการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งเป็นไปตามขั้นตอนแบบผสานวิธีคุณภาพ-ปริมาณตามที่ได้ออกแบบไว้

1. หน่วยการวิเคราะห์

หน่วยการวิเคราะห์ในงานวิจัยขั้นที่สอง จำแนกเป็นหลายระดับ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา กลุ่มครูปฏิบัติการ ผู้เรียนที่เรียนกับครูที่เข้าไปสังเกตการเปิดชั้นเรียน และพ่อ/แม่/ผู้ปกครองของผู้เรียนกลุ่มนั้น

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคคลและกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาของโครงการ sQip ทั้ง 16 โรง สุ่มตัวอย่างโดยเกณฑ์เฉพาะเจาะจง คือ ต้องปฏิบัติการหรือเรียนในช่วงที่มีโครงการ sQip จำแนกดังตาราง 3.4

ตาราง 3.4 ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ประเภท	ประชากร	% ที่ต้องการ	ตัวอย่างที่ได้จริง
ผู้บริหาร	16 คน	100%	15 คน
ครูปฏิบัติการ	240 คน	100%	212 คน
ตัวแทนชุมชนจาก คณะกรรมการสถานศึกษา	208 คน	80%	147 คน
นักเรียน	1,280 คน	ใช้สูตร ยามาเน่ ค่าความคลาดเคลื่อน .05	514 คน
รวม	1,744 คน		887 คน

จากตาราง 3.4 จำนวนตัวอย่าง ทั้งสิ้น รวม 887 คน

3. **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำแนกเป็น 2 ประเภท

3.1 **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลตามผลสัมฤทธิ์ของโครงการ**

เครื่องมือแบบแรก เป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนที่ได้ระบุไว้ในผลสัมฤทธิ์ของ 2 กระบวนการหลัก เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง ระหว่าง พ.ศ. 2560 กับ พ.ศ. 2561 และเปรียบเทียบระหว่างค่าเป้าหมายกับค่าปฏิบัติจริง (นคร ตังคะพิภพ, 2561)

ตาราง 3.5 การเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนตามตัวชี้วัด ระหว่าง พ.ศ. 2560 กับ พ.ศ. 2561

กระบวนการและตัวชี้วัด	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2561	ข้อสังเกต
1. การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น เหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน			
1.1 คะแนนเฉลี่ยของความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น			
1.2 อัตราการมาเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น			
1.3 % ของนักเรียนคงอยู่จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพิ่มขึ้น			
1.4 % ของนักเรียนที่มีความต้องการแตกต่าง ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนดเพิ่มขึ้น			
1.5 คะแนน O-Net ของนักเรียนเพิ่มขึ้น			
1.6 % ของนักเรียนศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นกว่าเดิม			
1.7 % นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำเพิ่มขึ้น			
1.8 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น			
2. การดูแลผู้เรียนทั่วถึงเพื่อจัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตและอนาคตอย่างเท่าเทียม			
2.1 % ของผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง			
2.2 % ของผู้เรียนที่ครูสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนรายบุคคลเพื่อนำมาใช้เสริมพลัง/พัฒนาต่อเพิ่มขึ้น			
2.3 % ผู้เรียนที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียน หลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น			
2.4 % ผู้เรียนด้อยโอกาสที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนด			

ตาราง 3.6 การเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนตามตัวชี้วัดระหว่างค่าเป้าหมายกับค่าที่ปฏิบัติได้จริง

กระบวนการและตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ค่าปฏิบัติจริง	ข้อสังเกต
1. การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น เหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน			
1.1 คะแนนเฉลี่ยของความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น			
1.2 อัตราการมาเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น			
1.3 % ของนักเรียนคงอยู่จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพิ่มขึ้น			
1.4 % ของนักเรียนที่มีความต้องการแตกต่าง ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนดเพิ่มขึ้น			
1.5 คะแนน O-Net ของนักเรียนเพิ่มขึ้น			
1.6 % ของนักเรียนศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นกว่าเดิม			
1.7 % นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำเพิ่มขึ้น			
1.8 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น			
2. การดูแลผู้เรียนทั่วถึงเพื่อจัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตและอนาคตอย่างเท่าเทียม			
2.1 % ของผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง			
2.2 % ของผู้เรียนที่ครูสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนรายบุคคลเพื่อนำมาใช้เสริมพลัง/พัฒนาต่อเพิ่มขึ้น			
2.3 % ผู้เรียนที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียน หลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น			
2.4 % ผู้เรียนด้อยโอกาสที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนด			

3.2 **เครื่องมือที่พัฒนาจากข้อค้นพบของการวิจัยเชิงคุณภาพ**

สำหรับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียนอันเป็นผลเนื่องมาจากโครงการ sQip ทีมวิจัยได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

(1) นำประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียนมากำหนดตัวแปร

(2) ศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีและการวัดตัวแปรที่กำหนดขึ้น

(3) สร้างนิยามปฏิบัติการของแต่ละตัวแปร

(4) พัฒนาโครงร่างมาตรวัด ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปร นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และกระทงความ

(5) หาคุณภาพเครื่องมือ

(5.1) หาค่าความตรงด้วยวิธีวิเคราะห์ความสอดคล้องของความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน กระทงความที่ใช้ได้ต้องมีค่าความสอดคล้อง .80 ขึ้นไป

(5.2) นำกระทงความที่ผ่านการวิเคราะห์ความตรงมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน 30 คน ครูประจำการ จำนวน 30 คน นักเรียน จำนวน 30 คน และกลุ่มตัวแทนชุมชน (คณะกรรมการสถานศึกษาและกลุ่มพ่อ/แม่/ผู้ปกครอง) จำนวน 30 คน ซึ่งทุกกลุ่มมิได้อยู่ในพื้นที่ของกรณีศึกษา เป็นกลุ่มตอบแบบประมาณค่า และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของ Cronbach ผลปรากฏว่ามีค่าความเชื่อมั่น ดังนี้ กลุ่มผู้บริหาร ค่าความเชื่อมั่น = .96 กลุ่มครู ค่าความเชื่อมั่น = .91 กลุ่มนักเรียน ค่าความเชื่อมั่น = .89 และกลุ่มตัวแทนชุมชน ค่าความเชื่อมั่น = .94

(5.3) พัฒนาแบบวัดโดยการใช้แนวคิดของแบบประมาณค่า 5 ระดับของ Likert ทดลองการใช้กับกลุ่มครู จำนวน 10 คน เพื่อปรับภาษาก่อนนำออกใช้จริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบประมาณค่าที่พัฒนาขึ้น ไปใช้เก็บข้อมูลตามกลุ่มประชากรที่กำหนดไว้ ระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล ประมาณ ธันวาคม 2562 – มกราคม 2563

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติพื้นฐานวิเคราะห์ความแตกต่างการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างและหาลำดับความแตกต่างด้วยการปรับแนวคิดของสูตรการหาลำดับความต้องการจำเป็นด้วย modified priority needs index (PNI modified) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548)

บทที่ 4
ผลการถอดบทเรียนการออกแบบและการนำนวัตกรรม sQip ลงสู่โรงเรียน และอภิปรายผล

บทที่ 4 เป็นการเสนอบทเรียนและตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 คือ กระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย 2 ข้อ ได้แก่ การออกแบบนวัตกรรมองค์กร และกระบวนการเตรียมการและนำโครงการสู่โรงเรียนพื้นที่ปฏิบัติการ

การออกแบบนวัตกรรมองค์กร

สำหรับข้อแรก การออกแบบโครงการ sQip ซึ่งเป็นนวัตกรรมการจัดการองค์กร ได้แบ่งขั้นตอนที่พบออกเป็น 4 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัญหาที่ต้องการแก้ไข

ในขั้นแรก ปัญหาที่ถือเป็นประเด็นที่ต้องการแก้ไขหรือ pain point ของปรากฏการณ์ของการศึกษาจากที่ได้ทบทวนฐานข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับคุณภาพโรงเรียน คือ โรงเรียนในประเทศไทยมีคุณภาพแตกต่างกันมาก และคุณภาพที่ต่างกันก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และส่งผลกระทบเชิงลบต่อคุณภาพนักเรียน การคิดหาทางแก้เรื่องคุณภาพโรงเรียนในขั้นแรก จำแนกเป็น 2 แนวคิด คือ เลือกพัฒนาหน่วยโรงเรียนหรือเลือกพัฒนาครู

> *.....ข้อมูลสำคัญที่พบคือ โรงเรียนมีคุณภาพแตกต่างกันมาก คิดว่าวิธีการแก้ไขปัญหานี้มีอยู่ 2 โจทย์ โจทย์ที่ 1 ควรยุบโรงเรียนหรือไม่ และโจทย์ที่ 2 คือคิดจะปฏิรูปครูให้มีคุณภาพ.....*
>
> เจ้าหน้าที่ กสศ.

> *.....การเลือกพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรเลือกพัฒนาที่ระดับโรงเรียนเป็นหน่วยพัฒนา ได้ผลมากกว่าการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล ซึ่งครูมีจำนวนมาก การพัฒนาครูแต่ละคนยาก.....*
>
> ผู้อำนวยการ กสศ.

เมื่อมาพิจารณาถึง 2 ทางเลือกที่จะส่งผลกระทบขนาดใหญ่แก่คุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูระดับบุคคลเป็นเรื่องที่ทำได้ยากเนื่องจากครูมีจำนวนมาก ดังนั้นทางเลือกที่น่าจะมีผลมากกว่า คือ การเลือกพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในฐานะหน่วย (unit) ของการพัฒนา อีกทั้งกลุ่มโรงเรียนที่ขาดความ

เท่าเทียมทางการศึกษาถือเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) กองทุนจึงได้นำประเด็นหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยในขณะนั้น หรือ สกว. (ชื่อเดิม) เพื่อพัฒนาโรงเรียน ซึ่งขณะนั้น สกว. มีความสนใจและมีความคิดอยากมองเห็นการปฏิรูปเชิงระบบอยู่แล้ว จึงได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับโครงการนี้

สำหรับโรงเรียนเป้าหมายของการพัฒนา คือ โรงเรียนขนาดกลาง เนื่องจากคาดว่าในระยะต่อมาโรงเรียนขนาดเล็กน่าจะถูกยุบรวมหรือไม่ก็เลิกไปเพราะไม่มีนักเรียน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มักได้รับโอกาสพัฒนาจากหน่วยงานต้นสังกัดมากกว่าโรงเรียนขนาดอื่น

2. **การค้นหาแนวคิด**

การค้นหาแนวคิดมาจากตัวอย่างการพัฒนาระบบรับรองคุณภาพสถานพยาบาล จึงประสงค์ที่จะให้มีระบบรับรองคุณภาพเกิดขึ้นที่สถานศึกษาด้วย แต่คำถามที่ยังมีต่อ คือจะมีแนวคิดอย่างไร ต่อมาได้ศึกษาองค์ความรู้จากองค์กรระหว่างประเทศและประสบการณ์การพัฒนาของประเทศต่างๆ ซึ่งได้ข้อมูลยืนยันว่า การพัฒนาโรงเรียน โดยเฉพาะการเปลี่ยนระบบบริหารจัดการที่ระดับโรงเรียนใหม่ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบบริหารจัดการให้องค์กรเปลี่ยนวัฒนธรรมการจัดการใหม่ (cultural change) ที่มุมมองใหม่ในการสร้างการมีส่วนร่วมจากคณะครู นักเรียน ชุมชนในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียน

จากการหารือกับ สกว. สกว. ได้เห็นชอบสนับสนุนทุนระยะแรกให้ กสศ. ศึกษาทบทวนองค์ความรู้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ในการทบทวนข้อมูลต่างๆ อาทิ ต้นทุนที่ สกว. เคยดำเนินการมาคือ โครงการ LLEN และ Teacher Coaching ศึกษาบทเรียนจากประสบการณ์ของกลุ่มประเทศ OECD รวมทั้งศึกษาข้อมูลจากประเทศต่างๆ อาทิ อังกฤษ สิงคโปร์ และประเทศแคนาดา ตัวอย่างกรณีในรัฐแมนิโทบา ซึ่งได้นำร่องเพื่อพัฒนาและทดลองรูปแบบการปรับปรุงโรงเรียน (Manitoba School Improvement Program หรือ MSIP) ซึ่งมุ่งแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำของคุณภาพการศึกษา ที่เน้นการปรับปรุงทั้งโรงเรียนเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ศึกษาระบบการรับรองคุณภาพสถานศึกษาของโรงเรียนนานาชาติ และผลการศึกษามาตรการที่ส่งผลดีต่อการจัดการเรียนการสอน ของ จอห์น แฮตตี้ และศึกษาระบบการรับรองคุณภาพสถานพยาบาล ด้านสาธารณสุข (Health Accreditation) นอกจากนี้ได้ศึกษากรณีของประเทศบราซิล ซึ่งมี 2 บทเรียน คือ บัตรไถ่ตัวเด็ก คือให้เด็กมาเรียนหนังสือและให้เงินแก่ครอบครัว เพื่อชดเชยแรงงานที่ครอบครัวจะได้จากเด็ก และบทเรียนเรื่อง ระบบข้อมูล ซึ่งมีระดับ federal state และระดับโรงเรียน

ยิ่งไปกว่านั้นยังมีข้อมูลที่ชี้ถึงลักษณะมาตรการที่สร้างผลสำเร็จในระดับสูง (highly effective interventions อ้างอิงหลัก John Hattie et al, 2009, 2012, 2016) จึงได้ร่างข้อเสนอ

โครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (School Quality Improvement Program "sQip") ที่ยึดหลักการสำคัญที่จะให้โรงเรียนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์กร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาครู โดยให้ความเป็นอิสระในการพัฒนาตนเองบนฐานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครองและชุมชน จากหลักการสำคัญดังกล่าว โครงการ sQip ได้ใช้มาตรการ 5 Qs เป็นมาตรการตัวป้อน (5Q interventions) ได้แก่ Q-Goal, Q-Info, Q-PLC, Q-Coach และ Q-Network เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินโครงการ ซึ่งหล่อหลอมมาจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้จากการปฏิรูปการศึกษาในต่างประเทศและประสบการณ์โรงเรียนนานาชาติที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย ซึ่งนับได้ว่าเป็นนวัตกรรมในการพัฒนาโรงเรียนในประเทศ

> *.....จึงอาจสรุปได้ว่า การใช้มาตรการ 5 Qs มาจาก กสศ. ที่ศึกษาจากฐานความรู้และประสบการณ์จากต่างประเทศ.....*
>
> หัวหน้า Q-Coach

นวัตกรรมในการพัฒนาหน่วยโรงเรียน เรียกว่า ชุดมาตรการสำคัญ มีอยู่ 5 มาตรการ จำแนกเป็น 2 ประเภท

2.1 **มาตรการหลักที่โรงเรียนใช้ในการพัฒนาโรงเรียนของตน**

(1) Q-Goal และ Q-Info Q-Goal เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดขึ้นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนของตนเอง ตามความต้องการของโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทและชุมชนบนฐานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ชุมชน รวมทั้งนักเรียนด้วย ซึ่งจะตรงกับหลักของการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในโรงเรียน โดยการตั้งเป้าหมายของโรงเรียนที่มีคุณภาพ ย่อมต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบันของโรงเรียนตั้งแต่ระดับชั้นเรียนจนถึงโรงเรียนโดยรวม การนำมาตรการ Q-Info จึงเป็นมาตรการสำคัญที่จะให้โรงเรียนตระหนักถึงการสร้างฐานข้อมูลและใช้ประโยชน์ และนอกจากนี้ ข้อมูล Info ยังเป็นปัจจัยในการติดตามการมาเรียน ขาดเรียนของนักเรียนเป็นรายคน ฐานคิดนี้มีข้อมูลประสบการณ์ของประเทศบราซิลที่ใช้ข้อมูลระดับโรงเรียนในการให้นักเรียนมาโรงเรียน การติดตามสัมฤทธิผลการเรียนของนักเรียน การใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนและทบทวนโครงการ รวมทั้งการให้ข้อคิดเห็นที่อ้างอิงข้อมูลเป็นปัจจัยที่ช่วยเร่งให้ดำเนินการก้าวหน้า เป็นแนวคิดในการใช้มาตรการ Q-Info

> *.....การพัฒนาโรงเรียนควรเป็นการริเริ่มและสมัครใจร่วมกันจากภายในโรงเรียน จึงจะเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพของนักเรียน และเพื่อให้โรงเรียนขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนจึงควรมีเป้าหมาย หรือ Q-Goal โดยนำเอาระบบสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลให้โรงเรียน*

ได้นำไปใช้ประกอบการตัดสินใจดำเนินการ คือ Q-Info มาเป็นตัวเดินเรื่อง คล้ายคลึงกับประเทศบราซิล.....

เจ้าหน้าที่ กสศ. กล่าวยืนยัน

(2) Q-PLC สำหรับมาตรการ Q-PLC สืบเนื่องจากความตระหนักว่า ในการให้โรงเรียนพัฒนาคุณภาพได้ ครูเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ตัวนักเรียน ครูจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเอง แนวโน้มที่สำคัญในการพัฒนาครูแทนการอบรมครูที่เคยชิน มาเป็นการให้ครูพัฒนาในรูปแบบชุมชนวิชาชีพแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการรวมตัวของครูในโรงเรียน ร่วมกันเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน ร่วมกันสร้างเป็นชุมชนที่มีกระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่อง มาตรการ Q-PLC จึงเป็นปัจจัยที่ทางโครงการ sQip วางเป็นภารกิจหลักให้โรงเรียนสนับสนุนกระบวนการ PLC

2.2 **มาตรการสนับสนุน**

อีก 2 มาตรการ คือ Q-Coach และ Q-Network เป็นมาตรการที่เป็นปัจจัยสนับสนุนกระตุ้นให้โรงเรียนพัฒนาตนเอง

(1) Q-Coach ผู้ชี้แนะคุณภาพ/โค้ชคุณภาพ ซึ่งเป็นบุคลากรจากภายนอกที่ถูกวางตัวให้เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยสนับสนุน กระตุ้น จุดประกายให้โรงเรียนพัฒนาตนเอง คล้ายแนวคิดและวิธีการดำเนินงานปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่องของรัฐแมนิโทบา ใช้มาตรการในการเป็น “เพื่อนผู้วิพากย์ Critical Friends” ซึ่งใช้เป็นแรงผลักดันและพลังสนับสนุนแก่โรงเรียน อาจเป็นที่มาในการใช้มาตรการ Q-Coach ในโครงการ sQip

(2) Q-Network ในความหมายที่กว้าง คือ การสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนกับองค์กรหรือสถาบันต่างๆ รวมทั้งชุมชน แต่มาตรการ Q-Network ที่ใช้ในโครงการ sQip มีจุดมุ่งหมายที่ให้โรงเรียนสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนด้วยกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งจุดเน้นอาจจะแตกต่างไปจากโครงการ MSIP ในแคนาดา ที่ใช้ประโยชน์ในการเชื่อมโยงโรงเรียนและองค์กรต่างๆ เข้าเป็นเครือข่ายที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน

.....เมื่อแรงสนับสนุนภายนอกเชื่อมโยงกับแรงขับเคลื่อนภายในโรงเรียน จึงมีความเป็นไปได้สูง ชุด 5 มาตรการ หรือ 5 Qs จะเป็นเครื่องมือยกระดับคุณภาพโรงเรียน ที่โรงเรียนสามารถใช้และมุ่งพัฒนาต่อเนื่องสู่การจัดสร้างระบบรับรองคุณภาพโรงเรียน (School Accreditation) ต่อไป การออกแบบ 5 Qs ไม่ครอบคลุมถึง Q-Classroom เนื่องจากโรงเรียนยังไม่พร้อมในการสนับสนุนการสร้างความชัดเจนในการจัดการเรียนการสอนของครู แต่มุ่งสนับสนุนให้กลุ่มครูร่วมกันพัฒนาตนเองผ่านมาตรการ Q-PLC.....

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ

3. **การพิสูจน์แนวคิด**

ในระยะการพัฒนาโครงการ sQip กสศ. ได้จัดประชุม รวม 4 ครั้ง ครั้งแรก เป็นการประชุมกลุ่มทิศทางยุทธศาสตร์ ครั้งที่สอง เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา ครั้งที่สาม เป็นการประชุมเพื่อรับฟังข้อคิดเห็น หลังจากที่ กสศ. ได้ร่างข้อเสนอโครงการพัฒนา และรับรองโรงเรียนมัธยมขยายโอกาสเข้าร่วมโครงการ ซึ่งมีสาระหลักสรุปได้ว่า จะใช้มาตรการพัฒนาเชิงบวก คือ “การพัฒนานำ ตามด้วยรับรองคุณภาพ” ตามแนว HA พัฒนาให้เกิดระบบงานในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนโดยไม่ยึดติดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และพัฒนาผู้ชี้แนะคุณภาพ/โค้ชคุณภาพ (Q-Coach) เพื่อช่วยในการพัฒนาและทำหน้าที่ประเมินกระบวนการโดยเน้นความสมดุลระหว่าง process และ outcome พัฒนาโรงเรียนโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน ลักษณะโครงการเป็นการปฏิบัติการควบคู่กับการวิจัยในโรงเรียนมัธยมขยายโอกาสใน 10 จังหวัดๆ ละ 20 โรง และแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน มีเป้าหมายให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีนักเรียนเป็นเป้าหมายปลายทาง และครั้งที่สี่ เป็นการประชุมกลุ่มเล็กกับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเน้นหาแนวทางการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ ซึ่งมีประเด็นสำคัญหลัก คือ บทบาทผู้บริหาร ภารกิจประจำวันของบุคลากร และการสร้างศรัทธาจากผู้ปกครอง ชุมชน และการมีพี่เลี้ยงคุณภาพในการกระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

จากการประชุมเพื่อทดสอบแนวคิดและแนวทางการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หรือ sQip และได้รับทุนสนับสนุนการดำเนินงานแล้ว การนำมาตรการสำคัญ 5 Qs ที่บูรณาการมาจากประสบการณ์จากต่างประเทศและประสบการณ์ของ HA เพื่อนำมาใช้ในโครงการ sQip แล้วนั้น ยังไม่ได้นำมาทดลองใช้ หรือนำเสนอแนวคิดที่เป็นรูปธรรมเพิ่มเติมจากผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ทรงคุณวุฒิแต่ประการใด และแม้แต่คณะกรรมการกำกับทิศทางฯ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งภายหลังจากโครงการเริ่มต้นและออกแบบไว้แล้ว ยกเว้นแต่มาตรการ Q-Info ที่ผู้พัฒนาระบบได้นำไปทดลองใช้ในบางโรงเรียนก่อน จึงได้ขยายไปใช้ในโรงเรียนเป้าหมายของ sQip ต่อไป

การพิสูจน์ความเป็นไปได้ของนวัตกรรมด้วยการทดสอบแนวคิด (concept test) ด้วยการประชุมและสนทนากัน ยกเว้น Q-Info ที่มีการทดสอบภาคสนาม (field test) มีบทเรียนว่าส่งผลบางประการต่อการดำเนินงานของโครงการ อาทิ ความเชื่อมโยงของมาตรการที่นำมาใช้ หรือการจัดลำดับก่อนหลังการใช้มาตรการ

> *.....การร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดลำดับการดำเนินงานตาม 5 มาตรการหรือ 5 Qs ว่า อะไรควรเริ่มก่อน-หลัง ซึ่งเสมือนการจัดทัพ ปรากฏว่า ไม่ปรากฏชัดเจนว่ามีการวางแผนการจัดลำดับก่อน-หลัง.....*
>
> เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ

4. **การสื่อสารแนวคิดสู่ผู้เกี่ยวข้อง**

ในระยะเตรียมการขับเคลื่อนโครงการ sQip นอกจากการชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวคิดของโครงการ และการใช้มาตรการ 5 Qs แล้ว กสศ. ได้เตรียมทีมผู้ชี้แนะคุณภาพ/โค้ชคุณภาพ (Q-Coach) จากภายนอก ซึ่งต่อไปจะเรียกว่า “Q-Coach” ในมิติสำคัญ ดังนี้

4.1 **ฝึกให้ทีม Q-Coach ทำ outcome mapping โดยทีมงาน กสศ. เอง** ซึ่งเบื้องต้น กสศ. ได้จัดส่งทีมงานไปเรียนรู้เรื่อง outcome mapping ที่ประเทศเบลเยี่ยม ซึ่ง กสศ. กับทีมส่วนกลาง และทีม Q-Coach ได้ร่วมกันสร้างภาพความสำเร็จของโครงการ จากนั้น กสศ. ร่วมกับทีม Q-Coach จัดประชุมปฏิบัติการ “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข” แก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูแกนนำ (เฉลี่ยโรงเรียนละ 2 - 3 คน) จำนวน 584 คน เพื่อทำแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping: OM) ในเดือนมีนาคม 2560 จำนวน 7 ครั้ง

4.2 **พัฒนากรอบคิดเติบโต (growth mindset) ให้แก่ทีม Q-Coach และผู้บริหารโรงเรียน** ซึ่งจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยมูลนิธิยุวสถิรคุณ การอบรมนี้มาจากความเชื่อว่า กรอบคิดของบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรหลักในโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ดังนั้นการดำเนินงานโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง คือการพัฒนากรอบแนวคิดแบบเติบโตแก่ผู้บริหารโรงเรียนรวมทั้งครูแกนนำ จำนวน 2,990 คน ในเดือนมิถุนายนและกรกฎาคม 2560 จำนวน 9 ครั้ง ๆ ละ 2 วัน เป็นการเตรียมการเรียนรู้และการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการทำงาน

4.3 **พัฒนาความรู้ Q-PLC** ซึ่ง Q-Coach ก็เรียนรู้ไปพร้อมๆ กับผู้บริหารโรงเรียนและครู โดยมีคณะวิทยากรจากมหาวิทยาลัย และจัดให้ Q-Coach เป็นผู้ช่วยวิทยากรและเรียนรู้ไปด้วย

สำหรับในขั้นตอนของการออกแบบนวัตกรรมองค์กรนี้ ประกอบด้วย ระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไข ค้นหาแนวคิด พิสูจน์แนวคิด และสื่อสารแนวคิดสู่ผู้เกี่ยวข้อง

กระบวนการเตรียมการและนำโครงการสู่โรงเรียนพื้นที่ปฏิบัติการ

หลังจากเสนอโครงการและได้รับการยอมรับแล้ว ขั้นต่อมา คือ การเตรียมการและนำโครงการสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนย่อย คือ 1. การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเตรียมคน การวางระบบ การเตรียมทีม Q-Coach การเตรียมทีมทำงาน การเตรียมงาน การตรวจติดตามความก้าวหน้าของขั้นตอน และ 2. การนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขความยืดหยุ่น ประกอบด้วย การพร้อมรับการเสริมแทรก การปฏิบัติงานแบบพร้อมปรับทิศทางการทำงาน การปฏิบัติงาน

ตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด และการตรวจติดตามความก้าวหน้าของขั้นตอน การทำให้คงสภาพและต่อเนื่อง การวางแผนการจัดการความเสี่ยงระดับโครงการ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารโครงการ

1. **การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

1.1 **การเตรียมคน**

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มคุณภาพโรงเรียนในโครงการ sQip ได้ออกแบบให้มีกลุ่มคนจากภายนอกโรงเรียน เรียกว่า “Q–Coach” หรือ “ผู้ชี้แนะคุณภาพ/โค้ชคุณภาพ” เป็นแกนนำเชื่อมโยงโครงการ sQip กับโรงเรียน โดยแบ่งเป็น 2 ทีม

ทีมแรก ทีมทำงานศูนย์ประสานงานกลาง ประกอบด้วย หัวหน้าโครงการ sQip ผู้แทน กสศ. ร่วมรับผิดชอบโครงการ และคณะทำงาน รวมทั้งหมด 9 คน

ทีมที่สอง ทีมพัฒนาประจำโหนด (Node) หรือพื้นที่ เรียกว่า ทีม Q–Coach มีหัวหน้าโครงการ sQip ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม Q–Coach และมี Q–Coach จำนวน 23 คน จัดแบ่งเป็น 7 โหนด /พื้นที่ เรียกว่า ทีม Q–Coach โหนด 1 - 7 แต่ละทีมประกอบด้วยหัวหน้าโหนด และ Q–Coach จำนวนระหว่าง 3 – 4 คน ทำงานร่วมกัน มีทั้งสิ้น 7 โหนด 7 ทีมๆ ละ 2 จังหวัด รวม 14 จังหวัด ใน 4 ภูมิภาค โดยมีโรงเรียนเป้าหมายที่รับผิดชอบร่วมกันทั้งโครงการจำนวน 201 โรงเรียน แบ่งตามโหนดหรือพื้นที่ละ 22 - 39 โรงเรียน

ส่วนการจัดหา Q-Coach นั้น ทางโครงการวาดภาพว่าจะสามารถเป็น critical friends ของโรงเรียนได้ เพราะเป็นคนมีเวลา มีกรอบคิดแบบเติบโต มีความรู้เรื่องโรงเรียน มีทักษะการเป็นกัลยาณมิตร และต้องการคนสามารถพัฒนาตนเองได้ ทั้งการพัฒนาตนเองและไปพัฒนาโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบ หัวหน้าทีม Q-Coach เป็นผู้คัดสรรบุคคล โดยมีเกณฑ์ว่า เลือกจากผู้ที่เคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 20 ปี เป็นคนในพื้นที่ และส่วนใหญ่เคยเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนต้นแบบ เมื่อเลือก Q-Coach ได้แล้ว ก็วางตัวคนที่เป็นหัวหน้าโหนด

ในส่วนของการเตรียมคน โครงการมีข้อตกลงสำคัญร่วมกัน 5 ประการ คือ ประการแรก ผลลัพธ์สูงสุดอยู่ที่นักเรียน ประการที่ 2 โรงเรียนเรียนรู้และดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองตามบริบท ประการที่ 3 การเปลี่ยนแปลงครอบคลุมหลายด้านของการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน โดยยึดหลักของการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ประการที่ 4 การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เป็นระบบตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องการเครื่องมือการอำนวยความสะดวก และบอกเล่าได้ตามลักษณะการจัดการและการเปลี่ยนแปลง และประการที่ 5 รับฟังความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อโครงการด้วย ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนชุมชน และพ่อแม่ ผู้ปกครองของนักเรียน

1.2 **การวางระบบ**

(1) **ออกแบบแผนงาน/โครงการ**

การออกแบบโครงการ sQip เพื่อขอรับทุนสนับสนุนจาก สกว. ในระยะพัฒนาโครงการได้กำหนดระยะเวลาดำเนินการภายใน 2 ปี (พฤษภาคม 2560 - เมษายน 2562) และออกแบบการดำเนินงานเป็น 2 โครงการ แบ่งออกเป็นลักษณะของโครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง ขับเคลื่อนให้โรงเรียนพัฒนาคุณภาพตนเอง คู่ขนานกับโครงการวิจัยเชิงวิชาการ สร้างองค์ความรู้เชิงระบบด้านการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องด้วยการรับรองคุณภาพตนเองของสถานศึกษา ซึ่งในระยะต่อมาโครงการวิจัยได้ยุติบทบาทลง และไม่ได้มีการสรรหาทีมวิจัยใหม่ ซึ่งทำให้โครงการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการออกแบบระบบรับรองคุณภาพ (Accreditation system) ของสถานศึกษา

โครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง หรือโครงการ sQip ที่ออกแบบ คือ การใช้ 5 มาตรการสำคัญ (5 Qs) ดังที่กล่าวมาแล้ว เป็นปัจจัยนำเข้าให้โรงเรียนพัฒนาตนเอง มี**เป้าหมายในเชิงระบบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบรับรองคุณภาพของสถานศึกษา** วางกระบวนทัศน์ 4 ขั้นตอนการพัฒนา ได้แก่ A1 Awareness A2 Attempt A3 Achievement และ A4 Accreditation โดยใช้มาตรการสำคัญไปขับเคลื่อนการดำเนินงานใน 4 กระบวนการหลัก (process) ได้แก่ 1) โรงเรียนจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นหลากหลาย เหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน 2) โรงเรียนดูแลผู้เรียนอย่างทั่วถึง จัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตอนาคตอย่างเท่าเทียม 3) การพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ และ 4) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

(2) **ระบบบริหารโครงการ**

โครงสร้างการบริหารโครงการแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับบริหารส่วนกลาง ที่มี 3 ส่วน คือ ผู้ริเริ่มโครงการ ผู้บริหารองค์กรและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้สนับสนุนโครงการและทีมศูนย์ประสานงานกลาง 2) ระดับพื้นที่ แบ่งเป็นโหนดและจังหวัด มีทีม Q-Coach รับผิดชอบ เป็นตัวกลางเชื่อมโยงความคิด สาระ และแนวทางการดำเนินงานจากระดับบริหารส่วนกลางกับโรงเรียน และ 3) ระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นพื้นที่ปฏิบัติงาน

ในอีกด้าน สกว. ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนทุนดำเนินงานโครงการ ได้ใช้กลไกคณะองค์บุคคลในการกำกับทิศทางการดำเนินงานและติดตามงาน จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับทิศทางแผนงานวิจัยเพื่อพัฒนาระบบรับรองคุณภาพโรงเรียน โดยมีคุณหญิง ดร. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เป็นประธาน ประกอบด้วย ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิ และเพื่อให้มีการกำกับงานอย่างใกล้ชิดเพิ่มขึ้น และช่วยประสานการดำเนินงานระหว่างทีมปฏิบัติการขับเคลื่อนและทีมวิจัยซึ่งไม่ได้ดำเนินการต่อเนื่องในระยะที่สอง คณะกรรมการกำกับทิศทางฯ จึงได้แต่งตั้งทีมที่ปรึกษาทีมโค้ชและทีมวิจัยแผนงานวิจัยเพื่อพัฒนาระบบรับรองคุณภาพโรงเรียน จากคณะกรรมการสองคน และผู้ทรงคุณวุฒิอีกสองคน ซึ่งการแบ่งโครงสร้างการบริหารโครงการดังกล่าว มีความชัดเจนในการแบ่งบทบาทและหน้าที่การดำเนินงาน

และนับว่าเป็นการกระจายความรับผิดชอบที่ดีในการดำเนินงานในภาพรวม การขับเคลื่อนการทำงานทั้งในระดับโครงการและระดับโรงเรียนได้ใช้วงจรปฏิบัติการที่มีการพัฒนาต่อเนื่อง หรือ DALI (Design-Act-Learn-Improve) จากโครงการ HA หรือการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล/โรงพยาบาล เริ่มต้นที่การสำรวจวิเคราะห์บริบทและนโยบายเพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นไปอย่างสอดคล้อง และร่วมกับโรงเรียนกำหนดเป้าหมายกระบวนการทำงาน

อย่างไรก็ตามมีบทเรียนที่สะท้อนจาก Q-Coach ในการแบ่งบทบาทการดำเนินงานอยู่บ้าง เช่น เรื่องของความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ทำงานทุกระดับ

.....ส่วนกลางกับ Q-Coach ควรทำความเข้าใจตรงกัน.....

C 1/1

1.3 **การเตรียมทีม Q-Coach**

ในการเตรียมทีม Q-Coach ของโหนด 1 - 7 เพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น มุ่งไปยังการเตรียม Q-Coach ให้สามารถทำงานได้เต็มตามศักยภาพ ด้วยการเตรียมพร้อม 1) ด้านกาย มีสุขภาพกายที่แข็งแรง เคลื่อนไหวได้ดี สามารถเดินทางทั้งใกล้และไกลได้ทุกเมื่อ 2) ด้านใจ มีสุขภาพจิตที่เข้มแข็ง ที่จะตระหนักรู้ปัญหาของผู้อื่น และขององค์กร พร้อมแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือปัญหาใหญ่น้อยที่อาจสร้างความเครียด รวมทั้งการพร้อมเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ เปลี่ยนความคิด เสาะหาแนวคิดมุมมองใหม่ที่ทันต่อสถานการณ์ และยอมรับในกรณีที่อาจจะไม่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่ เป็นต้น 3) ด้านสังคม เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมในด้านงานกับโรงเรียนและบุคลากร ที่ต้องเปลี่ยนแปลงจากการสั่งการไปเป็นการชี้แนะและคู่คิด และ 4) ด้านปัญญา มีความรู้ความสามารถที่จะทำความเข้าใจประเด็นการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงคุณภาพโรงเรียนตามแนวคิดของโครงการ sQip

จากการเตรียมตัวได้ส่งผลต่อวิธีคิดและวิธีการทำงานของ Q-Coach ของโครงการในแง่บวก ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงความเคยชิน (unlearn) มองการทำงานเดิมในมุมใหม่ (relearn) และเรียนรู้สิ่งใหม่ (learn)

ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงความเคยชิน

.....เปลี่ยนแปลงตัวเอง รู้ว่าต้องเปลี่ยนจากความเคยชินกับการเป็นผู้บริหารที่สั่งการ พอเป็น Coach ต้องเตือนตัวเองตลอดเวลาว่าไม่มีสิทธิ์สั่งการ.....

C 3/2

ตัวอย่างมองการทำงานเดิมในมุมใหม่

.....โครงการนี้แก้ปัญหาหน้างานมาก และต้องใช้บารมีนอกระบบ ให้กำลังใจ สะท้อนคิดและช่วย (โรงเรียน) แก้ปัญหา.....

C 4/1

.....ฟังความคิดแย้งสีดำได้มากขึ้น และ *Coach ต้องเป็นคนสังเกตเชิงระบบ เห็นแล้วคิดให้ได้ว่าจะช่วยอะไรเขามากขึ้น ควรอ่านภาษาท่าทางของผู้ที่เราทำงานด้วยให้ออก.....*
C 4/1

ตัวอย่าง การเรียนรู้สิ่งใหม่

.....เรียนรู้การเป็น Coach ด้วยตัวเอง เพื่อให้เข้าใจว่า Coaching คืออะไร ทำอย่างไร เมื่อได้แนวคิดแนวทางแล้ว จึงเปลี่ยนวิธีการทำงานเป็นตั้งคำถามให้ผู้บริหารและครูแกนนำตอบ ให้ประเมินตนเองและสถานการณ์ เช่น ถ้าเป็นเช่นนี้ควรทำอย่างไร แล้วหาช่องที่เหมาะสมช่วยสะท้อนคิด และเติมเต็มให้เขา ในกรณีที่สำคัญจำเป็น.....
C 3/2

.....ศึกษาเรียนรู้กรอบทำงาน sQip ได้เห็นได้เรียนรู้กระบวนการเชื่อมโยงสร้างการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนกลยุทธ์สู่การทำประกันคุณภาพ.....
C 2/1

.....นอกจากได้เรียนรู้เรื่องการกำหนดเป้าหมาย (Q–Goal) ยังได้เรียนรู้เรื่อง PLC, LS และ Q-Info ซึ่งไม่เคยเรียนรู้มาก่อน แต่สามารถทำความเข้าใจจนเชื่อมั่นว่าสามารถเป็นโค้ชได้ดีในเรื่องนี้ ประเมินได้จากความตั้งใจและความร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูของทุกโรงเรียน.....
C 6/3

.....ความรู้เรื่องการบริหารจัดการคุณภาพ ซึ่งโดยพื้นฐานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้มาบ้างแล้วจากประสบการณ์โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล แต่การได้เห็นมุมมองอีกมิติหนึ่งของการบริหารจัดการคุณภาพของโรงพยาบาล (HA) และวิทยากรที่ให้ความรู้ จึงทำให้มีความเข้าใจที่ชัดเจนและกว้างขวางขึ้นกว่าเดิม.....
C 5/1

.....growth mindset เป็นองค์ความรู้และทักษะที่ช่วยในการเปลี่ยนตนเอง Coach จึงต้องมีก่อนทำงาน การที่เคยคิดว่า ถ้าเป็นเรา การเปลี่ยนแปลงอะไร เช่น การเปลี่ยนตนเอง ไม่เห็นว่าน่าจะเป็นปัญหาเลย ความคิดนี้ต้องเปลี่ยนโดยไม่เอาตัวเองเป็นตัวตั้ง แต่ต้องเข้าใจและมองผู้อื่นในบริบทของเขา จึงจะเข้าใจเขา และช่วยเหลือสนับสนุนเขาได้อย่างเหมาะสม.....
C 3/2

นอกจากนั้นยังสะท้อนคิดถึงการเตรียมตัวของ Q-Coach ในบางเรื่องด้วยเพื่อการปรับปรุง เช่น

.....ในส่วนที่คิดเห็นเกี่ยวกับโครงการ เห็นด้วยทั้งหมดในแนวคิดของ sQip แต่การนำสู่การปฏิบัติในโรงเรียนมีข้อเปรียบเทียบว่า ยาดีแต่อย่างเดียวไม่หาย ต้องร่างกายอบอุ่นและพักผ่อนด้วย.....

C 8/1

.....จากการอบรมเตรียมการเรื่อง growth mindset ให้เวลามาก ศักยภาพของวิทยากรและเครื่องมือช่วยให้เข้าใจง่าย ชัดเจน และสั้นกระชับ ส่วน PLC จัดอบรมพร้อมกัน แต่ยังไม่ชัดเจนเท่า growth mindset .....

C 4/2

1.4 **การเตรียมทีมทำงาน**

หลังจากการเตรียมตนของทีม Q-Coach หรือโค้ชคุณภาพ โหนด 1 - 7 แล้ว แต่ละโหนดได้เริ่มเตรียมทีมทำงานให้พร้อมสำหรับการทำงานเป็นทีม ดังนี้

(1) **กำหนดหลักคิดในการทำงาน**

การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีหลักคิดเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง และทำงานกันไปคนละแบบ ทีม Q-Coach จึงร่วมกันกำหนดหลักคิดให้ยึดถือร่วมกันเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ 1) มุ่งไปที่ความสำเร็จของโรงเรียน 2) สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น และ 3) รับบทบาทของผู้ชี้แนะ

หลักคิดแรก มุ่งไปที่ความสำเร็จของโรงเรียน

.....หลักคิดที่ Q–Coach ทุกคนจะยึดถือร่วมกัน ได้แก่ หน้าที่โค้ชต้องช่วยให้โรงเรียนสำเร็จ มิใช่ตัวเองสำเร็จ.....

C 1/1

หลักคิดที่สอง สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น

.....ไม่ว่าโรงเรียนมัธยมหรือประถม Coach ต้องสร้างปัจจัยความสำเร็จเองจากการต้องทำให้ได้ความศรัทธา ความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บริหารโรงเรียนและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเบื้องต้น และต้องตระหนักว่า ตนจะได้รับการคาดหวังจากการทำงานร่วมกัน.....

C 3/2

หลักคิดที่สาม รับบทบาทของผู้ชี้แนะ

.....หน้าที่ของ Coach คือ ทำเรื่องยากให้ง่าย.....

C 2/2

.....ตกลงกันให้โรงเรียนทำเอง ให้เห็นความยั่งยืน จึงไม่มีการอบรม การสอน แต่จะช่วยแก้ปัญหา ให้สะท้อนคิดและให้กำลังใจ.....

C 4/1

.....การชี้แนะเพิ่มเติมแบบไม่ก้าวก่าย เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี เริ่มแรกปล่อยไปตามธรรมชาติของโรงเรียน แต่ขณะเดียวกัน Coach พยามศึกษาโรงเรียนให้เข้าใจ กระตุ้นการเรียนรู้ให้มีความสุข.....

C 7/1 และจากข้อเขียนของโค้ช

.....ใช้หลัก 3 ไม่ 3 ควร กล่าวคือ โค้ช ไม่สั่ง ไม่สอน ไม่บอกคำตอบ แต่ควรชวนคิด เชียร์ทำ และให้กำลังใจ เพื่อให้โรงเรียนยั่งยืนเข้มแข็งเอง ยอมเสียเวลาหรือช้าบ้าง แต่จะสามารถดำเนินการต่อได้เองเมื่อไม่มีโค้ชแล้ว.....

C 6/3

.....โค้ชต้องกำหนดบทบาทของตนเองให้เป็นเพียงผู้ชี้แนะ แนะนำ ช่วยเสนอแนะแนวทางการพัฒนาและแก้ปัญหาให้ ต้องไม่ทำหน้าที่ไปสั่งการ ไปกำกับติดตามหรือประเมินใดๆ โรงเรียน.....

C 5/1

(2) **วางระบบสื่อสาร**

ในการทำงานเป็นทีม มิได้หมายความว่า มีแต่ทีม Q-Coach 7 ทีม กับทีมโรงเรียน 201 โรงเรียนเท่านั้น โครงการ sQip ยังประกอบด้วย ทีมวิชาการ ได้แก่ ทีมวิจัยทำหน้าที่สนับสนุนทีม Q-Coach อยู่ระยะหนึ่ง ทีมที่ปรึกษาทีมโค้ชและทีมวิจัยแผนงานวิจัยเพื่อพัฒนาระบบรับรองคุณภาพโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการกำกับทิศทางแผนงานวิจัยเพื่อพัฒนาระบบรับรองคุณภาพโรงเรียนให้ติดตามความก้าวหน้าและให้ข้อเสนอแนะต่อโครงการ และทีมวิทยากรทำงานร่วมกับทีม Q-Coach เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนเรียนรู้และขับเคลื่อน 2 มาตรการหลักสำคัญ คือ Q–PLC และ Q–Info รวมทั้งการเสริมสร้างให้เกิดกรอบแนวคิดแบบเติบโต ดังนั้นหัวหน้าทีม Q-Coach ของบางพื้นที่/โหนด ได้เขียนเสนอเป็นแนวคิดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งสรุปโดยสังเขปดังนี้ (นคร ตังคะพิภพ และคณะ, 2562)

(2.1) สื่อสารอย่างแจ่มแจ้งชัดเจนในเนื้อหา เรื่องราว ขั้นตอน วิธีการ ผลที่คาดว่าจะเกิดหรือเกิดขึ้นแล้ว เพื่อสร้างให้เกิดการร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ ร่วมปฏิบัติ และร่วมพัฒนา

(2.2) สื่อสารหลากหลายแบบ/วิธี อย่างน้อยควรเป็นการสื่อสารสองทางให้ทั่วถึงกันกับทุกคนในองค์กร และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย

(2.3) แสดงเหตุผลของการสื่อสาร จะช่วยสะท้อนความคิด ความรู้สึก แรงจูงใจ และแรงบันดาลใจของผู้ปฏิบัติ

(2.4) สื่อสารอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาของการปฏิบัติงาน ให้ได้รับรู้ร่วมกันอย่างทันเวลากับสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความก้าวหน้า หรือปัญหาอุปสรรค เพื่อการต่อยอด ทำซ้ำ หรือปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที

(3) **ทบทวนตนและผลปฏิบัติการ**

โครงการ sQip ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาคุณภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงถึงกระบวนการพัฒนาที่ไม่อยู่นิ่ง (dynamic) เป็นวงจรต่อเนื่องกันไป ทีมทำงานศูนย์ประสานงานกลาง และหัวหน้าทีม Q-Coach ประจำโหนด/พื้นที่ จึงใช้กระบวนการพลวัตตามวงจรคุณภาพ DALI ในการทำหน้าที่กำกับให้การทำงานเป็นทีม สมาชิกจึงควรหมั่นทบทวนตนเองและตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเป็นการทบทวนภาพรวมเป็นทีม แต่ได้ครอบคลุมการทบทวนเป็นรายบุคคลไปด้วย เพื่อการเรียนรู้จุดแข็งจุดอ่อนอันเป็นผลจากการปฏิบัติการ แล้วจึงนำสู่การปรับปรุงได้ตรงจุดหากเป็นจุดอ่อน และถ้าเป็นจุดแข็งจะได้ข้อเสนอให้การออกแบบมีคุณภาพยิ่งขึ้น

> *.....การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการติดตาม และการทำงานที่เกี่ยวข้อง ได้จัดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการพบปะพูดคุยเพื่อถกอภิปราย ทำความกระจ่างในเรื่องและประเด็นที่เกิดขึ้น หรือที่ควรเข้าใจร่วมกัน ได้จัดขึ้นเป็นประจำต่อเนื่อง.....*
>
> C 8/1

> *.....การทำงานได้พยายามเข้าเยี่ยมโรงเรียนเป็นทีมทั้ง 3 คน ให้ได้ทุกครั้ง มีการทบทวนงานก่อนปฏิบัติการ (BAR) บนรถที่ใช้ในการเดินทางไป ขากลับก็จะทบทวนหลังปฏิบัติการ (AAR) บนรถอีก ทุกคนช่วยกันดูร่องรอยการทำงานและผลงานของโรงเรียน หัวหน้าทีมมองเห็นความสำเร็จ โลกสวย อีกคนกลับมองต่าง อีกคนช่วยประสานหาข้อสรุป ร่วมงานกันได้ดี เพราะให้เกียรติกัน ช่วยกันเติมสิ่งที่มองข้ามหรือไม่เต็มอย่างตรงไปตรงมา ทั้งที่ไม่สนิทกัน เคยรู้จักกันบ้าง มาก่อนเท่านั้น.....*
>
> C 4/1

1.5 **การเตรียมงาน**

หลังจากเตรียมทีมทำงานเรียบร้อยแล้ว ทีม Q-Coach ทุกทีมก็เริ่มเตรียมงาน เริ่มต้นจาก

(1) **แบ่งพื้นที่ดำเนินการ** ศูนย์ประสานงานกลางและทีม Q-Coach ร่วมกันกำหนดหลักการให้ Q-Coach ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่อาศัยของตนเป็นอันดับแรก หากไม่ใช่ ก็ขอให้อยู่ในจังหวัดใกล้เคียงที่สุด โดยให้พิจารณายืดหยุ่นตามความจำเป็น

.....การให้ Q-Coach ได้ทำงานในพื้นที่ตนเองเป็นความสำเร็จขั้นหนึ่ง เพราะความเป็นคนในพื้นที่จะมีเครือข่าย การติดต่อประสานจะสะดวก และง่ายต่อความเข้าใจและการสื่อสาร..... C 3/2

(2) **แบ่งโรงเรียนจัดเป็นเครือข่าย** ทีม Q-Coach ได้นำมาตรการ Q-Network มาใช้และเป็นอีกหลักการร่วมที่กำหนดขึ้นมาใช้

(3) **แบ่งหน้าที่และบทบาท** ทีม Q-Coach โหนด/พื้นที่ 1 - 7 ต่างตระหนักรู้ถึงหลักคิดที่เป็นส่วนสำคัญทำให้การทำงานเป็นทีมสำเร็จ และได้ยึดถือในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่การเป็น Q-Coach ให้กับแต่ละโรงเรียน และกับเครือข่ายโรงเรียน โดยมีสาระสำคัญดังนี้

(3.1) แบ่งหน้าที่ด้วยการทำความตกลงและเห็นชอบร่วมกันเรื่องงาน มี 3 หน้าที่หลัก

1) การลงพื้นที่หรือการเข้าโรงเรียนที่แบ่งกันรับผิดชอบตามจำนวนที่ได้รับ โดยร่วมกันกำหนดซึ่งอยู่ระหว่าง Q-Coach 1 คน ต่อ 7 - 10 โรงเรียน ซึ่งการลงพื้นที่ตอนเริ่มต้น เป็นต่างคนต่างลง แต่ต่อมา Q-Coach ของโหนด/พื้นที่ได้ปรับเปลี่ยนเป็นลงพื้นที่ด้วยกันทั้งทีม

2) การรับผิดชอบด้านวิชาการตามมาตรการสำคัญอีก 4 ด้าน ซึ่งเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ Q-Goal , Q-PLC , Q-Info และ Q–Network ต่อมาได้มีการเพิ่มประเด็นสำคัญๆ ตามพัฒนาการของโรงเรียน เช่น PLC เพิ่ม LS และการเปิดชั้นเรียน ในแต่ละโหนดมีการแบ่งให้ Q-Coach ดูแลคนละ 1 มาตรการ ทั้งด้านวิชาการ และการนำสู่การปฏิบัติในโรงเรียนเป็นภาพรวม

3) การร่วมกิจกรรมพัฒนาตนเองด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ sQip ทั้งก่อนเริ่มโครงการ และเพิ่มเติมระหว่างดำเนินโครงการ ที่จัดโดยศูนย์ประสานงานกลาง กสศ. สกว. และทีม Q-Coach ของแต่ละโหนด รวมทั้งที่ทีมวิทยากรตามมาตรการสำคัญ (Q-PLC, Q-Info, growth mindset) แต่ละทีมจัดขึ้น

ส่วนการศึกษาเพื่อการเรียนรู้เพิ่มเติมในเรื่อง/ประเด็นที่ Q-Coach แต่ละคนสนใจหรือเห็นว่าสำคัญจำเป็น ให้เป็นไปตามอัธยาศัย เรียนรู้ได้จากสื่อและแหล่งความรู้ต่างๆ ซึ่งหัวหน้าโครงการ sQip หัวหน้าทีม Q-Coach และ กสศ. ได้จัดให้มีการผลิตคู่มือโครงการ หนังสือ เอกสารแผ่นพับ จดหมายข่าว ซึ่งใช้ได้ทั้งในการรายงานความก้าวหน้า การประชาสัมพันธ์ และการให้ความรู้ทฤษฎี และปฏิบัติต่อสาธารณะ และทุกฝ่ายที่ร่วมโครงการ ซึ่ง Q-Coach ท่านหนึ่งสะท้อนคิดว่า

.....เอกสารที่ได้รับซึ่งมีมาก ค่อยๆ เรียนรู้ ทำความเข้าใจและเชื่อมั่นว่าโครงการนี้จะก้าวหน้าไปได้ด้วยดี ด้วยเหตุผล คือ มีอิสรภาพในการดำเนินการไม่มีสายบังคับบัญชาที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงาน .....

(3.2) แบ่งบทบาท การเป็นหัวหน้าทีม Q-Coach ของแต่ละโหนด หัวหน้าโครงการ sQip ซึ่งต่อมาทำหน้าที่หัวหน้าทีม Q-Coach ทั้งหมดของโครงการ ได้เป็นผู้คัดเลือกและเชิญชวนโดยการปรึกษาหารือร่วมกับ กสศ. และ สกว. หลังจากนั้นหัวหน้าทีม Q-Coach ของแต่ละโหนดจะเป็นผู้เลือกสมาชิก Q-Coach จากการปรึกษาหารือกับหัวหน้าโครงการ sQip ซึ่งมีบทบาทเป็นหัวหน้าทีม Q-Coach ทั้งหมด บทบาทของหัวหน้าและสมาชิกจึงถูกกำหนดตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งจากการสัมภาษณ์หัวหน้าทีม Q-Coach ของโหนดคนหนึ่ง ได้ให้ตัวอย่างของการแบ่งบทบาท ดังนี้

> *.....หัวหน้าทีมควรรับรู้และมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิกอีก 2 คน คนหนึ่งมีบารมีจากประสบการณ์การทำงานบริหารโรงเรียนและบริหารเขตพื้นที่การศึกษาและอยู่ในพื้นที่ อีกคนมีบารมีและประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาในจังหวัดที่ไม่ได้เป็นพื้นที่เป้าหมายโครงการ แต่มีประสบการณ์การทำงานในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....*
>
> *.....หัวหน้าทีมรับผิดชอบดูแลด้านวิชาการ สมาชิกอีก 2 คน รับผิดชอบคนละจังหวัด แต่เวลาเข้าพื้นที่จะร่วมกันไปทั้งทีม 3 คน เนื่องจากจังหวัดหนึ่งมีโรงเรียนจำนวนมาก จึงได้ขอสมาชิกโค้ชที่อยู่ในพื้นที่ ให้ช่วยเข้าโรงเรียนดูแลสนับสนุนได้มากครั้ง จึงเพิ่มบทบาทติดตามการปฏิบัติงานโครงการของโรงเรียนด้วย.....*

1.6 **การตรวจติดตามความก้าวหน้าของขั้นตอน**

การตรวจติดตามความก้าวหน้าของขั้นตอนการเตรียมการเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 2 ส่วน

(1) เป็นหน้าที่ของหัวหน้าโครงการ sQip ที่ทำหน้าที่หัวหน้าทีม Q-Coach ทั้งหมดและทีมทำงานศูนย์ประสานงานกลาง ซึ่งได้เตรียมการตรวจติดตาม ผ่านการรายงานปากเปล่าของหัวหน้าทีม Q-Coach โหนด 1 - 7 ในการประชุมประจำเดือนร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และการเขียนและส่งรายงานผลการดำเนินงานประจำภาคการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมายโดยหัวหน้าทีม Q-Coach ของแต่ละโหนด

(2) เป็นหน้าที่ของหัวหน้าทีม Q-Coach แต่ละโหนดในการติดตามความก้าวหน้าตามการเตรียมการต่างๆ ที่ได้ตกลงร่วมกันไว้กับสมาชิก Q-Coach การตรวจติดตามทำผ่านกระบวนการ BAR, AAR และการใช้ IT ติดต่อสื่อสาร ปรึกษาหารือ และกระตุ้นเตือนกัน เช่น การเขียนบันทึกประจำตัว ซึ่งศูนย์ประสานงานกลางจัดการผลิตและจัดส่งมาให้ ข้อมูล สาระการเรียนรู้ และผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค การเสนอแนะ จะถูกประมวล เขียนเป็นรายงานส่งหัวหน้าทีม Q-Coach ต่อไป รวมทั้งการ

นำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมประจำเดือนเฉพาะหัวหน้าทีม Q-Coach โหนด 1 - 7 และการประชุมทุก 2 เดือน ที่สมาชิก Q-Coach จากทุกโหนดเข้าร่วมประชุมด้วย

การตรวจติดตามความก้าวหน้าของขั้นตอนช่วยให้มองเห็นปรากฏการณ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการนำโครงการสู่การปฏิบัติในโรงเรียนตลอดโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการและสิ้นสุดโครงการ ว่าเป็นไปตามการออกแบบหรือไม่ อย่างไร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะได้เรียนรู้ร่วมกัน และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ การตรวจติดตามความก้าวหน้าสะท้อนให้เห็นทั้งจุดที่ทำได้ดี จุดที่ควรปรับปรุงเพื่อให้ดีขึ้น หรือเพื่อนำไปปรับใหม่ เพื่อต่อยอดหรือใช้ใหม่ และข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

การตรวจติดตามการนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติในขั้นตอนวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง สะท้อนจุดที่ทำได้ดี คือ

(1) Q-Coach มีส่วนเชื่อมประสานกับผู้นำทุกฝ่ายในโรงเรียนและนอกโรงเรียนทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ทั้งในด้านนโยบายและปฏิบัติ

(2) การเตรียมการเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ช่วยให้ Q-Coach เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ นอกเหนือจากภาวะผู้นำด้านบริหารจัดการองค์กรการศึกษาซึ่งทุกคนมีเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว

(3) สร้างความศรัทธา และความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน และในองค์กร/ชุมชนภายนอกโรงเรียนได้ง่ายและเร็ว

> *.....เมื่อโค้ชคุณภาพหรือ Q-Coach สามารถมีได้ทั้งภาวะผู้นำองค์กร และภาวะผู้นำทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง จากบารมีเดิมที่มีในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับโรงเรียน (เป็นส่วนใหญ่) และทั้งระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่การศึกษา (ส่วนหนึ่ง) เมื่อผนวกกับบารมีในเชิงวิชาการใหม่ๆ ที่ทันสมัย หรือที่จำเป็นในมิติอื่นๆ ซึ่งถ้าเป็นผู้บริหารอาจไม่ต้องรู้มาก/ลึก ก็ได้ในเรื่องเหล่านั้น แต่เมื่อเป็น Q-Coach ก็ควรส่งผลให้รู้มากขึ้น/ลึกขึ้น อันจะนำสู่การสร้างความศรัทธา และความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน และในองค์กร/ชุมชนภายนอกโรงเรียนได้ง่ายและเร็ว.....*
>
> C 3/2 และ C 2/2

สำหรับสิ่งที่สะท้อนถึงจุดที่ควรปรับปรุง ได้แก่

(1) การออกแบบโครงการควรช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับมองเป้าหมายของโครงการได้ชัดเจน ตรงกัน

(2) เตรียมความพร้อมก่อนเริ่มโครงการ sQip ต้องช่วยให้ผู้ทำงานทุกฝ่ายและทุกระดับมองเห็นขั้นตอนและวิธีการทำงานได้ชัดเจนตลอดแนวจนถึงเป้าหมายของโครงการ ซึ่งสะท้อนคิดโดย Q-Coach ท่านหนึ่งอย่างชัดเจนว่า

.....คิดว่าตนเองต้องไปศึกษาเพิ่มเติมทางด้านวิชาการ เพราะเมื่อเริ่มการสนับสนุนและเสนอต่อโรงเรียน พบว่า ตนเองมีความอึดอัดกับการที่โครงการ sQip ไม่บอกให้ทำอะไร และขั้นตอนก็ไม่มี หลังจากดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งแล้ว สามารถสรุปได้ว่า Q–Network เป็นมาตรการที่ช่วยขับเคลื่อนโครงการ sQip ได้มาก.....
C 1/4

(3) เปิดโอกาสให้มีทุนสมทบ ไม่ควรจำกัดเพียงหน่วยงานรัฐหรือหน่วยงานใดเป็นการเฉพาะ ควรเตรียมการด้านงบประมาณ เพื่อการสนับสนุนส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยมีอำนาจในการตัดสินใจทุกระดับ เพิ่มความสนใจตั้งใจ และสร้างความพร้อมของกลไกในองค์กรทุกระดับ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อให้มีทุนสมทบร่วมในโครงการ sQip หรือโครงการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดดีๆ ต่อการเริ่มต้นใหม่ในการดำเนินโครงการพัฒนาขนาดใหญ่

(1) จัดให้มีการเพิ่มการฝึกปฏิบัติจริงจนเข้าใจในแนวคิดแนวทางของมาตรการสำคัญ 5 Qs ไปใช้ขับเคลื่อนการทำงานให้มีคุณภาพ และเกิดทักษะที่พร้อมเพียงพอต่อการนำไปใช้ เผยแพร่ขยายผลสู่โรงเรียนเป้าหมาย

.....ควรมีช่วงการเตรียมการ อบรม ฝึกกันให้พร้อม ก่อนชกจริงวงรอบ 1, 2, 3, 4.....
C 6/3

(2) จัดสรรเวลา และกระบวนการเตรียมการที่จัดสำหรับ Q-Coach นั้น ให้กับโรงเรียนเป้าหมายเช่นเดียวกัน

(3) สนับสนุนให้มี Q-Coach ที่สามารถเป็นที่พึ่งทางวิชาการด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาเด็กและเยาวชน ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ จะช่วยให้ทีม Q-Coach มีความพร้อมทั้งด้านการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียน และด้านวิชาการพัฒนาครูและนักเรียน ซึ่งเมื่อทำงานกับโรงเรียน จะทำให้กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนเกิดความสมดุล อันเป็นผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนตามเป้าหมายของโครงการ sQip

2. **การนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ**

ในกระบวนการเตรียมการนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติในโรงเรียน หลังจากขั้นตอนวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปแล้ว ขั้นต่อไปคือการนำนวัตกรรม sQip สู่การปฏิบัติในโรงเรียนเป้าหมาย ซึ่งเป็นการทำงานตามข้อตกลงเบื้องต้นที่ระบุไว้ในขั้นเตรียมงาน เมื่อมาถึงขั้นปฏิบัติได้มีการออกแบบการทำงาน ดังนี้

2.1 **การปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขความยืดหยุ่น**

ในข้อแรกนี้ หมายถึง ความพร้อมที่จะปรับตัวหากมีปรากฏการณ์ที่เบี่ยงออกไปจากแผน ประกอบด้วย พร้อมรับการเสริมแทรก พร้อมปรับทิศทางการทำงาน ปฏิบัติการตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ และการตรวจติดตามความก้าวหน้าตามขั้นตอน ดังนี้

(1) **การพร้อมรับการเสริมแทรก (intervention)** ที่มีเป็นระยะจากทีมศูนย์ประสานงานกลาง ทีมวิทยากร ทีมที่ปรึกษาทีมโค้ชและทีมวิจัยแผนงานวิจัยฯ เป็นต้น มีดังนี้

(1.1) การเสริมแทรกผ่านกิจกรรมที่อยู่ในแผน/ปฏิทินงานของทีม Q-Coach ได้แก่ การจัดประชุมปฏิบัติการการจัดการความรู้ หรือการจัดเวที KM การลงพื้นที่เยี่ยมโรงเรียน การจัดประชุมวิชาการตามที่ศูนย์ประสานงานกลางเห็นว่าสำคัญจำเป็น เป็นต้น ผลที่ได้รับคือ การชี้แนะทางวิชาการให้กับทีม Q-Coach ผ่านไปสู่โรงเรียน การเสนอแนะหัวข้อสำหรับจัดเวที KM การได้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับทีม Q-Coach และทีมเสริมแทรก เพื่อไปใช้ป้อนเข้าในการพัฒนางานของแต่ละทีมในขั้นต่อไป

(1.2) การเสริมแทรกที่ไม่อยู่ในแผน/ปฏิทินงานของทีม Q-Coach ได้แก่ ศูนย์ประสานงานกลางจัดส่งหัวเรื่อง (theme) หรือจุดเน้นสำหรับให้ Q-Coach ชี้นำประจำวงรอบ คือ วงรอบ 1 โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข หรือเรียนสุข สนุกสอน วงรอบ 2 ห้องเรียนเป็นฐานกระบวนการเป็นทุน วงรอบ 3 กระบวนการชัด ตัวชี้วัดดี วงรอบ 4 เชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ทีมวิทยากรติดตามความก้าวหน้าของการใช้ Q–PLC ในโรงเรียนตามความพร้อมด้านเวลาและวิทยากร และการลงพื้นที่จัดระบบ Q–Info ตามปัญหาและความสำเร็จของโรงเรียน ผลที่ได้รับ คือ หัวเรื่องเฉพาะแต่ละวงรอบช่วยให้ทีม Q-Coach มีจุดเน้นที่จะทำงานกับโรงเรียนในวงรอบนั้นๆ แต่พบว่าเกิดความเข้าใจผิดกันทั้ง Q-Coach และผู้บริหารโรงเรียน/ครู ว่าหัวเรื่องคือเป้าหมายโรงเรียนที่โครงการเสนอมาให้ การลงพื้นที่ของทีมวิทยากร PLC ตามความพร้อมของทีม ทำให้ทำงานได้เต็มที่ ไม่หนักใจว่าต้องทิ้งภาระงานประจำของตน และทีม Q-Info ได้สรรหาโรงเรียนเพื่อเลื่อนลำดับความสำเร็จ หรือได้ช่วยเหลือโรงเรียนที่ยังนิ่งอยู่ เป็นต้น

(2) **ปฏิบัติงานแบบพร้อมปรับทิศทางการทำงาน**

เมื่อเริ่มโครงการ ทีมโค้ชคุณภาพหรือ Q-Coach รับรู้ว่าต้องทำงานตามแนวทางของ sQip ที่กำหนดให้นำ 5 Qs หรือมาตรการสำคัญ 5 ด้าน (Q-Goal, Q-PLC, Q-Info, Q-Network และ Q-Coach) สู่การปฏิบัติของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ต่อมาโครงการ sQip ได้ให้ทีม Q-Coach ทุกโหนด ร่วมพิจารณาข้อเสนอที่ฉายภาพให้เห็นกระบวนการทำงานของโรงเรียน 12 ด้าน ที่คาดว่าเป็นระดับสากล จากการสังเคราะห์และระดมความคิด สรุปได้เป็น 4 กระบวนการหลัก ซึ่งทุกฝ่ายเห็นพ้องร่วมกัน ให้เป็นกระบวนการทำงานหลักของโรงเรียนในโครงการ sQip ในวงรอบ 2 เป็นต้นไป

เมื่อมีการเพิ่มกระบวนการหลักต่อจากมาตรการสำคัญ 5 Qs ทีม Q-Coach ก็ต้องปรับทิศทางการทำงานกับโรงเรียน โดยเตรียมการใหม่ในการชี้แนะและสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถใช้มาตรการ 5 Qs เป็นเครื่องมือการทำงานตาม 4 กระบวนการหลัก

(3) **ปฏิบัติการตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้**

(3.1) **ก่อนเริ่มปฏิบัติการในระยะเวลาที่กำหนด**

ตามระบบการศึกษาหรือวงรอบของ sQip พบว่า ทีม Q-Coach โหนด 1 - 7 มีขั้นตอนปฏิบัติการที่เหมือนเป็นขั้นตอนร่วม โดยต่างโหนดต่างทำ ดังนี้

(3.1.1) กำหนดจำนวนเครือข่ายตามโหนด/พื้นที่ จังหวัด และจากจำนวนโรงเรียนของโหนด แล้วพิจารณาจัดโรงเรียนเข้าเครือข่าย และขอให้ร่วมกันเลือกประธานเครือข่ายโรงเรียน

(3.1.2) จัดประชุมโรงเรียนให้มารับหลักการ 5 มาตรการสำคัญ (5 Qs) ในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และผลลัพธ์จากการทำงานตามกระบวนการหลัก 4 ด้าน ของโครงการ sQip โดยให้คำนึงถึงบริบทของโรงเรียนและความต้องการของนักเรียน

(3.1.3) ร่วมกับโรงเรียนจัดทำปฏิทินการทำงานของทีม Q-Coach ให้สอดคล้องกันทั้งสองฝ่าย คือโรงเรียนและทีม Q-Coach และกับของทีมเครือข่ายโรงเรียน

(3.1.4) สร้าง line กลุ่มของโหนด

(3.1.5) ประสานกับโรงเรียนในโหนด ให้จัดผู้แทนจากโรงเรียนเข้าร่วมการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง มาตรการ Q-PLC และเรื่องกรอบคิดเติบโต ซึ่งจัดโดยโครงการ sQip โดยแนะนำว่าควรเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูแกนนำ

(3.1.6) แบ่งหน้าที่กันในทีม Q-Coach มี 2 หน้าที่ คือ

1) การดูแลด้านวิชาการของแต่ละมาตรการสำคัญ (5 Qs) ในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ติดตามการพัฒนาของการใช้แต่ละมาตรการ/ Q และพร้อมช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อน Q-Coach ในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาการใช้ Q ในโรงเรียน

2) การวางแผนร่วมกันในการเยี่ยมโรงเรียนเป็นทีม (Q-Coach ทุกคนในโหนด) เป็นการทบทวนภารกิจและบทบาทก่อนปฏิบัติการ (BAR) และมีการทบทวนหลังปฏิบัติการ (AAR) เพื่อสะท้อนคิด ติดตามผล สรุป และบันทึกปฏิบัติการทั้งหมด

(3.2) **การปฏิบัติการในแต่ละวงรอบ**

ในแต่ละวงรอบที่ทีม Q-Coach นำ sQip สู่การปฏิบัติ มีวิธีการปฏิบัติที่สะท้อนการดำเนินงาน การเรียนรู้ และผลที่ได้รับ ดังต่อไปนี้

วงรอบแรก แนะนำการใช้มาตรการ 5 Qs และแต่ละโรงเรียนจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง/ผู้แทนชุมชน ร่วมกันสร้างภาพความสำเร็จตามหัวเรื่อง (theme) ที่ได้รับการเสนอแนะจากโครงการ sQip คือ “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข หรือ เรียนสุข สนุกสอน” ส่งผลให้ทุกโรงเรียนในทุกโหนดใช้หัวเรื่องจากโครงการเป็นเป้าหมายโรงเรียน (Q-Goal) สำหรับวงรอบแรก ผู้บริหารกำหนดแผนและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียน ในขณะที่คณะครูจัดวง PLC ร่วมกันปรับและให้ครูหนึ่งคนใช้แผนการจัดประสบการณ์การเรียน ทั้งสองแผนต่างสนับสนุนให้นักเรียนเรียนสุข และครูสนุกสอน

ผลที่ได้รับ โรงเรียนได้รับคู่มือฉบับโรงเรียนให้คำแนะนำกระบวนการกำหนด Q-Goal ของโรงเรียน และทีม Q-Coach ทุกคนได้รับการฝึกจัดกระบวนการให้โรงเรียนพัฒนา Q-Goal แต่ในวงรอบนี้ กระบวนการถูกนำมาใช้หลังจากได้รับการเสนอให้ใช้หัวเรื่องของวงรอบ 1 เป็น Q-Goal หรือเป้าหมายโรงเรียนร่วมกันทั้ง 201 โรง ผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ เกิดความสับสนระหว่างหัวเรื่อง (theme) และเป้าหมายโรงเรียน (Q-Goal) ในความเข้าใจ/ความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่ผลบวกก็พอเกิดขึ้น คือทีมโรงเรียนและทีม Q-Coach ได้ร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายโรงเรียนร่วมกัน เพื่อการวางแผนและกำหนดการนำไปใช้

วงรอบ 2 หัวเรื่องคือ ห้องเรียนเป็นฐาน กระบวนการเป็นทุน โรงเรียนจำนวนหนึ่งตั้งเป้าหมายโรงเรียนสำหรับวงรอบ 2 ในขณะที่โรงเรียนส่วนใหญ่ได้ตั้งเป้าหมายต่อเนื่องจากวงรอบ 1 มีการดำเนินการตาม 4 กระบวนการหลักซึ่งเป็นภารกิจปกติของโรงเรียน เพียงแต่โรงเรียนเน้นดำเนินการให้เข้มข้นขึ้นโดยใช้มาตรการสำคัญ 5 Qs โดยมีทีม Q-Coach ชี้แนะและสนับสนุนให้โรงเรียนวางแผนปฏิบัติการตามเป้าหมายของโรงเรียน และกระตุ้นการใช้มาตรการ Q-Info ใน 4 กระบวนการหลัก

ผลที่ได้รับ ทุกโรงเรียนไม่กังวลว่า 4 กระบวนการหลักเป็นภาระเพิ่ม แต่ทีมโรงเรียน และทีม Q-Coach ยังต้องการการสนับสนุนทางวิชาการเพื่อการใช้มาตรการสำคัญ 5 Qs เมื่อพิจารณาหัวเรื่องสำหรับวงรอบ 2 แล้ว โรงเรียนเข้าใจมากขึ้นถึงความแตกต่างระหว่างหัวเรื่อง (theme) และเป้าหมายคุณภาพ (Q-Goal)

วงรอบ 3 หัวเรื่องคือ วิธีการชัด ตัวชี้วัดดี ทีม Q-Coach สนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินการให้ได้เป้าหมายโรงเรียนด้วยกระบวนการที่ครบถ้วน ด้วยกระบวนการถาม-ตอบ และนำความต้องการและข้อมูลอื่นๆ ที่ได้มาวิเคราะห์/สังเคราะห์ สรุปเป็นเป้าหมายโรงเรียน และออกแบบแผนปฏิบัติการใช้ 5 Qs ทำงานตาม 4 กระบวนการหลัก ต่อเนื่องจากวงรอบ 2 มีการชี้แนะให้โรงเรียนมีวิธีการวัดประเมินผลคุณภาพโรงเรียนชัดมากขึ้น ด้วยตัวชี้วัดที่ดี มีฐานข้อมูล และวิธีการกำหนดค่าเป้าหมายที่เหมาะสมกับบริบทและความเป็นไปได้ สนับสนุนให้โรงเรียนเชื่อมโยงการดำเนินงานของ sQip กับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน และพัฒนาครูแกนนำที่มีสมรรถนะสูงขึ้น ให้เป็นโค้ชภายในโรงเรียนและเครือข่ายโรงเรียน

ผลที่ได้รับ ใช้เครื่องมือ มาตรการ 5 Qs และเทคนิคถาม-ตอบ และส่งเสริมให้ครูใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาครู ทีม Q-Coach ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนได้พัฒนาวิธีการวัดประเมินคุณภาพตนเอง และได้จังหวะเวลาที่ดีในการกระตุ้นการพัฒนา sQip ต่อเนื่อง สู่วงรอบ 4 ด้วยการประสานเชื่อมโยงนโยบายและระเบียบวิธีการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ และมีครูแกนนำคุณภาพที่เพิ่มขึ้น

วงรอบ 4 ไม่มีหัวเรื่องเป็นการเฉพาะ ทีม Q-Coach ของทุกโหนดสนับสนุนความต้องการของโรงเรียนในโครงการที่ต้องการศึกษามาตรฐานการศึกษาใหม่และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อใช้ในการรายงานผลการประเมินตนเองของโรงเรียนสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษารอบ 4 ตามแนวคิดแนวทางใหม่ กิจกรรมหลักของทีม Q-Coach จึงตอบสนองความต้องการนั้น โดยกระตุ้นการดำเนินการตาม 4 กระบวนการหลัก ด้วยการใช้มาตรการ 5 Qs ให้ครบถ้วน แล้วชี้แนะให้โรงเรียนเตรียมประเมินโดยตรวจติดตามความก้าวหน้าแต่ละวงรอบ/ภาคการศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาใช้เขียนรายงานการประเมินตนเองที่เชื่อมกับ sQip ในบางโหนด ทีม Q-Coach ได้จัดประชุมปฏิบัติการและฝึกจัดกระบวนการและเขียนรายงานการประเมินตนเอง และหลายโหนดเร่งรัดการสนับสนุนให้โรงเรียนเริ่มใช้ LS และการเปิดชั้นเรียน เพื่อยกระดับการพัฒนานักเรียน

ผลที่ได้รับ ผู้บริหารและครูแกนนำจากโรงเรียนส่วนใหญ่ได้ตระหนักรู้ว่าการร่วมโครงการ sQip ที่ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องการกำหนดเป้าหมายโรงเรียน เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน และอยู่ในช่วงการคิดเตรียมการประเมินตนเองจากการทบทวนหลังปฏิบัติการ sQip ในทุกวงรอบ เพื่อให้ได้เนื้อหาและหลักฐานเชิงประจักษ์ในการจัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

(4) **การตรวจติดตามความก้าวหน้าตามขั้นตอน**

การตรวจติดตามความก้าวหน้าตามขั้นตอนการนำนวัตกรรม sQip สู่การปฏิบัติในโรงเรียน สำหรับทีม Q-Coach ทุกโหนด มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ ได้ 3 ส่วน ดังนี้

(4.1) ติดตามความก้าวหน้าและเรียนรู้พร้อมกันไปในเรื่องมาตรการ Q-Goal และ Q–Network ที่ทีม Q-Coach รับผิดชอบโดยตรงในการสนับสนุนให้โรงเรียนสร้างความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำเป้าหมายโรงเรียน (Q–Goal) และจัดสร้างเครือข่ายโรงเรียน (Q–Network) ด้วยการให้ทำไปเรียนรู้ไป และส่งเสริมให้โรงเรียนใช้ทั้ง 2 มาตรการนี้ต่อเนื่อง

(4.2) ประสานและร่วมติดตามความก้าวหน้าและพร้อมเรียนรู้ไปกับโรงเรียนเรื่องมาตรการ Q-PLC และ Q–Info ซึ่งมีทีมวิทยากรภายนอกรับผิดชอบโดยตรงในการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจก่อนแล้วลงมือปฏิบัติ ทีมวิทยากรกำหนดแผนการติดตามและเสริมความรู้ให้ตามวงรอบการขับเคลื่อน sQip

(4.3) ประสานและติดตามความก้าวหน้าร่วมกับหัวหน้าโครงการ sQip/หัวหน้าทีม Q-Coach ทั้งหมดของโครงการ sQip และพร้อมเรียนรู้ไปกับโรงเรียนในเรื่องการวางระบบ และการใช้แต่ละมาตรการ Q การเชื่อมโยงระหว่างกันของมาตรการ 5 Qs และการใช้มาตรการ 5 Qs ดำเนินงานตาม 4 กระบวนการหลัก เป็นต้น

นอกจากทีม Q-Coach ทุกโหนดต้องรับผิดชอบงานทั้ง 3 ส่วนข้างต้นแล้ว ยังมีการตรวจติดตามความก้าวหน้าของ sQip ในโรงเรียน พร้อมทั้งการเพิ่มเติมสาระองค์ความรู้และสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นให้กับผู้บริหารโรงเรียนและครูที่มาร่วมกิจกรรมที่ทีม Q-Coach จัดขึ้น โดยมีคณะทำงานศูนย์ประสานงานกลางสนับสนุน ดังนี้

(4.1) การลงพื้นที่ของทีม Q-Coach เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน sQip ของโรงเรียนเป้าหมาย ผลที่ได้รับจากการเยี่ยมชม ทำให้โรงเรียนได้กำลังใจและการชี้แนะ พร้อมการทบทวนตัวเองที่ทีมโรงเรียนและทีม Q-Coach ได้ทำทั้งสองฝ่าย

(4.2) การประสานกับทีมวิทยากร Q–PLC และ Q–Info จัดการอบรมเพิ่มเติมในเรื่องเกี่ยวกับทั้ง 2 มาตรการ ผลที่ได้รับ โรงเรียนได้ทบทวนกระบวนการ ความรู้ ความเข้าใจ และได้รับความช่วยเหลือทางเทคนิค ซึ่งทีม Q-Coach ก็ได้รับและกระทำเช่นเดียวกัน รวมทั้งได้ร่วมกับทีมโรงเรียนและทีมวิทยากรวางแผนปฏิบัติการในขั้นต่อไป

(4.3) การจัดการความรู้โดยจัดเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ซึ่ง Q-Coach แต่ละทีมจัดระหว่างเครือข่ายโรงเรียนในจังหวัดเดียวกัน และข้ามจังหวัดในโหนดเดียวกัน และการจัดเวที KM ระดับภูมิภาคซึ่งจัดโดยทีม Q-Coach ทุกโหนดในภูมิภาคนั้น และมีสมาชิกจากโหนดอื่นๆ มาร่วมเป็นวิทยากรกระบวนการ นอกจากเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บางครั้งได้จัดเวทีสาธิต/อบรมคู่ขนานกันให้กับเฉพาะกลุ่มจากโรงเรียนที่เข้าร่วมจัดการความรู้ เช่น การอบรม/สาธิตและฝึกปฏิบัติสร้างคลิปให้กลุ่มครูและกลุ่มนักเรียน ผลที่ได้รับ นอกจากทุกฝ่ายได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน sQip ของโรงเรียนแล้ว ยังสะท้อนเป็นข้อมูลผลการทำงานของ Q-Coach ด้วย ทั้งได้รู้จักและได้ฝึกสร้างเครื่องมือพัฒนาที่นำไปสร้างต่อและหรือนำไปใช้ได้ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการเรียนรู้วิธีปฏิบัติ และเหตุผลเบื้องหลังการปฏิบัติ เป็นจุดบอดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะผู้ให้/ผู้เล่าเรื่อง ไม่บอกวิธีปฏิบัติ แต่มักบอกว่าทำอะไร ได้อะไร และผู้รับ/ผู้ฟังข้อมูลก็ขาดโอกาสซักถามทำความกระจ่างกับต้นเรื่อง การออกแบบการจัดการความรู้ควรกำจัดจุดบอดนี้

(4.4) การร่วมประชุมประจำเดือนระหว่างหัวหน้าโครงการ sQip ซึ่งเป็นหัวหน้าทีม Q-Coach ทั้งหมดของโครงการ sQip หัวหน้าทีม Q-Coach ของโหนด 1 - 7 และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย/ทีม และการร่วมประชุมทุก 2 เดือน ที่มีผู้เข้าร่วมประชุมเพิ่มอีก 16 คน ที่เป็นสมาชิกทีม Q-Coach ของทุกโหนด และบางครั้งศูนย์ประสานงานกลางจะเชิญวิทยากรพิเศษ มาช่วยให้ความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

กับ sQip ผลที่ได้รับ ได้ติดตามความก้าวหน้าของ sQip เป็นภาพย่อยและภาพรวมทั้งโครงการ พร้อมกับการอภิปรายผล การถกแถลงปัญหาอุปสรรค และการแก้ไขปรับปรุง การสรุปข้อเสนอแนะ และทุกฝ่าย/ทีมที่ร่วมประชุมได้ยกระดับความรู้ด้านวิชาการ นโยบายภาครัฐ และประเด็นอื่นๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

นอกจากนี้การตรวจติดตามความก้าวหน้าของขั้นตอนการนำนวัตกรรม sQip สู่การปฏิบัติในโรงเรียนนั้น มีประเด็นสำคัญที่ได้รับการสะท้อนคิดจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการขับเคลื่อน sQip ในโรงเรียน เป็นจุดที่ทำได้ดีของการออกแบบบทบาทและการเลือกทีมโค้ชคุณภาพหรือ Q-Coach ซึ่งเป็น 1 มาตรการสำคัญ ใน 5 มาตรการที่ใช้ในการดำเนินงาน sQip ให้บรรลุตามเป้าหมาย ได้แก่ 1) ทีม Q-Coach ส่วนใหญ่รับรู้จากโรงเรียนว่า โครงการ sQip เป็นโครงการที่ไม่บอกให้ทำอะไร แต่ให้เครื่องมือใหม่ในการทำงานปกติ และช่วยให้พัฒนาดีขึ้น 2) ทีม Q-Coach ทุกคน เป็นที่รู้จักว่าเด่นในการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา เมื่อมาเป็นโค้ชก็ได้แสดงความเด่นในการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงเรียนที่รับผิดชอบ 3) ทีม Q-Coach มีบทบาทสำคัญในการทำให้โรงเรียนในโครงการส่วนใหญ่เข้าใจ sQip และใช้เพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถระบุขอบข่ายการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่การพัฒนานักเรียนได้ด้วยโรงเรียนเอง 4) ทีม Q-Coach ให้ความสำคัญกับการเสริมพลังความรู้ ทักษะ และกรอบคิดเติบโตให้กับตนเอง และโรงเรียน (ผู้บริหาร ครู นักเรียน) มาโดยตลอด

> *.....ทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนมีความกระตือรือร้น สนใจในการพัฒนาตนเองและก้าวทันความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ทางด้านวิชาการ.....*
> นคร ตังคะพิภพ และคณะ, 2562

> *..... เห็นการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนหนึ่ง มีเด็กชาย ก ชอบขาดเรียน ได้คุยกับเพื่อนว่า วันนี้มาต้องโดนครูด่าแน่ๆ เลยเพราะขาดเรียน 5 วัน กรอบคิดเติบโตช่วยให้ครูเปลี่ยน เมื่อพบเด็ก ครูไม่ได้ต่อว่า แต่บอกว่าดีใจที่หนูมา แล้วลูบหัวเด็ก สังเกตว่าเด็กเปลี่ยนสีหน้าและบอกว่าผมจะพยายามมาครับ.....*
> C 3/2

จุดที่ทำได้ดีอีกประการหนึ่ง คือทีม Q-Coach เป็นบุคคลภายนอกที่เข้าไปทำงานกับโรงเรียนประถมศึกษา/ขยายโอกาส และโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงได้พยายามศึกษาให้รู้จักโรงเรียนเพียงพอ เพื่อให้ทำงานร่วมกันได้สำเร็จ ดังที่ Q-Coach คนหนึ่งให้สัมภาษณ์ชี้ให้เห็นแนวทางการปรับตัวของตนเอง

> *.....ความเข้าใจในวัฒนธรรมและวิถีการดำเนินชีวิตในโรงเรียน ช่วยให้ Q-Coach ปรับตัวและวิธีการ Coaching Q-Coach ที่มีประสบการณ์ทำงานด้านโรงเรียน*

> *มัธยม จะมองว่าเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ก็จะฟัง พูดกันสั้นๆ ก็จะเข้าใจกัน แต่โรงเรียนประถม/ขยายโอกาส เขาจะยึดและฟังเขตพื้นที่การประถมศึกษา และถ้าอัดความรู้ หรือใส่วิธีการมากเกินไป เขาจะถอยเลยและไม่ฟัง ไม่เชื่อกันง่ายๆ Q-Coach จึงต้องดูซ้ายดูขวา ต้องนิ่ง และฟังให้มาก วิชาการจ๋าก็ไม่ได้.....*
> C 3/2

การตรวจติดตามความก้าวหน้าของขั้นตอนการนำนวัตกรรม sQip สู่การปฏิบัติ ยังมองเห็นจุดที่สามารถทำให้ดีขึ้นได้อีกในการใช้มาตรการสำคัญของ sQip ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทุกฝ่ายจะได้เรียนรู้ร่วมกัน และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาวางแผนปรับปรุงให้ดีขึ้นใหม่ได้ ในที่นี้มีจุดที่ทำให้ดีได้อีกดังนี้

(4.1) การทำงานของแต่ละทีมวิทยากรต่างจัดทำประเด็นพัฒนาเฉพาะด้านของตน ผลผลิต ผลลัพธ์ จึงขาดความเชื่อมโยงสอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์ของโรงเรียน ซึ่งมาจากเป้าหมายของโรงเรียนและของโครงการ sQip จึงกระทบทางลบต่อทีม Q-Coach ดังที่ Q-Coach ได้ให้สัมภาษณ์ชี้ให้เห็นผลเสียที่อาจเกิดขึ้นต่อการทำงานของตน อันเป็นผลจากการทำงานของผู้เกี่ยวข้องกับโครงการเฉพาะของทีมวิทยากร และกับโครงการ sQip ในภาพรวม ดังนี้

> *.....การเริ่มขับเคลื่อนกระบวนการ sQip โดยผู้ทำงานมองขั้นตอนและวิธีการทำงานไม่ชัดเจนตลอดแนว และด้วยความไม่เข้าใจชัดเจน อาจเป็นปัจจัยลบต่อความสำเร็จได้.....และ.....เป้าหมายของโครงการต้องให้ตั้งแต่แรก และให้ชัด ไม่ปล่อยมาเป็นช่วง ไม่บอกหมด Q-Coach ต้องมาคลำหาเป้าเอง.....*
> C 3/2

(4.2) แนวทางการเชื่อมโยงระหว่างมาตรการ 5 Qs ให้เห็นเป็นกระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นเรื่องที่ทีม Q-Coach ควรเข้าใจได้ก่อนเริ่ม อีกแนวทางที่ซับซ้อนขึ้น คือ แนวทางการนำมาตรการ 5 Qs ไปใช้เป็นเครื่องมือดำเนินงานตาม 4 กระบวนการหลักของโรงเรียนเพื่อสร้างคุณภาพต่อเนื่อง ซึ่งต้องชัดเจนเชิงรูปธรรมทั้ง 2 แนวทาง ก่อนที่ทีม Q-Coach จะนำไปชี้แนะต่อโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน

(4.3) มาตรการ Q-PLC ที่เชื่อมโยงกับมาตรการ Q-Goal เป็นประเด็นพัฒนาที่ได้พบเห็นในโรงเรียนส่วนหนึ่งแล้ว แต่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังต้องการให้ทีม Q-Coach ชี้แนะให้เป็นรูปธรรมว่าวง PLC ครู และวง PLC โรงเรียนช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูมองเห็น/เข้าใจได้ว่าเป้าหมายโรงเรียนบอกทิศทางการพัฒนาตนเองได้อย่างไร และจะปรับปรุงให้แต่ละวงเรียนรู้ของกลุ่มครู และวงเรียนรู้ทั้งโรงเรียนที่เคยกับการแก้ปัญหาต่างกันไป กลับมาขับเคลื่อนวงเรียนรู้ PLC ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายโรงเรียนเป็นเป้าหมายในการร่วมกันแก้ปัญหา

(4.4) มาตรการ Q-Info ยังมีระบบที่ไม่เสถียรในหลายโรงเรียนโดยเฉพาะที่อยู่ห่างไกล การขาด admin ที่เข้มแข็ง ความต้องการของโรงเรียนให้เชื่อมต่อ Q–Info ให้เป็นโปรแกรมเดียวกับที่โรงเรียนใช้อยู่ และการทบทวนตัวชี้วัดของ Q-Info กับของ สพฐ. เป็นประเด็นและปัญหาซึ่งทีม Q-Coach พยายามสื่อสารมาตลอด แต่บางปัญหาต้องแก้ไขโดยหน่วยงานต้นสังกัดระดับมหภาค ดังที่ Q-Coach ให้สัมภาษณ์ว่า

> *.....ในสภาพที่พบอยู่ในโรงเรียน sQip ส่วนใหญ่ ครูคณิตศาสตร์ ที่มีภาระสอนมาก และต้องเป็น admin ให้กับระบบ Q-Info ด้วย ปัญหาการขาดอัตรากำลัง จึงอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ Q-Info ไม่ประสบผลสำเร็จนัก.....*
> C 3/2

(4.5) มาตรการ Q-Network ให้พื้นที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นที่ซึ่งบุคลากรของโรงเรียนมาแสวงหาต้นแบบความสำเร็จ ขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ที่เป็นนักปฏิบัติในสายงานเดียวกัน ทีม Q-Coach ยอมรับว่าทำงานได้ดีระดับหนึ่ง แต่ยังเชื่อมเครือข่ายไม่ได้มากนัก และขาดแผนพัฒนาเครือข่ายให้เกิดและใช้พลังความสามารถให้ได้มากกว่าที่เป็นอยู่

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดดีๆ ต่อการเริ่มต้นใหม่หากดำเนินโครงการพัฒนาขนาดใหญ่

(4.1) เตรียมความพร้อมที่เน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจ และเพิ่มขีดสมรรถนะการเป็น Q-Coach เนื่องจากทีม Q-Coach เผชิญกับความท้าทายของงานที่มากกว่าการถ่ายทอดความรู้

> *.....การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของครูและผู้บริหาร จากการปฏิบัติที่ขาดความเป็นระบบ และการปฏิบัติตามคำสั่ง ไปสู่การจัดการศึกษาที่เป็นระบบตรวจสอบความสำเร็จได้ในทุกขั้นตอน.....*
> (นคร ตังคะพิภพ และคณะ 2562 หน้า 80)

> *.....หลังการประกาศใช้กฎเกณฑ์ใหม่สำหรับการประกันคุณภาพภายใน ได้มีการสนับสนุนให้โรงเรียนศึกษาความเชื่อมโยงการประกันคุณภาพภายในใหม่กับการขับเคลื่อน sQip ใน 3 วงรอบ/ภาคการศึกษาที่ผ่านมา มีการตรวจสอบการใช้มาตรการ 5 Qs และ 4 กระบวนการหลัก เพื่อปรับให้ชัดเจนมากขึ้นหรือแก้ไข เช่น การตั้งเป้าหมายหรือ Q-Goal ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นหลักมาโดยตลอด การตั้งเป้าหมายโรงเรียนควรต่อเนื่อง เพียงแต่ต้องกำหนดโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน ส่วนการบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายนักเรียน และมีคุณภาพตาม*

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนยังสามารถใช้ระบบคุณภาพ DALI และใช้ 4 กระบวนการหลักในการพัฒนาตามมาตรฐานที่ 3 โดยเน้นเรื่องการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นหลากหลาย.....

C 3/2

(4.2) การจัดการความรู้ใหม่ควรออกแบบการจัดให้เป็นทางการน้อยลง สร้างบรรยากาศการเป็นอิสระทางความคิด ใช้การพูดคุยสม่ำเสมอ และฝึกปฏิบัติหากจำเป็น รวมทั้งการจัดระยะเวลาให้พอเพียงครบกระบวนการ นอกจากนั้นควรจัดเวทีหลากหลายระดับ/ประเภท ให้มีทั้งเวทีใหญ่ เวทีระดับโรงเรียน ระดับเครือข่าย โดยให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วม ภาคีเครือข่ายอื่นๆ ที่มีประสบการณ์กับโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน และผู้แทนหน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่นควรมีส่วนร่วมด้วย

2.2 **การทำให้คงสภาพและต่อเนื่อง**

บทบาทหน้าที่ของทีมโค้ชคุณภาพ หรือ Q-Coach ยุติลงเมื่อโครงการ sQip สิ้นสุด จึงไม่ได้รับผิดชอบวางแผนให้คงสภาพและต่อเนื่อง

2.3 **การวางแผนการจัดการความเสี่ยงระดับโครงการ**

ทีมโค้ชคุณภาพหรือ Q-Coach ไม่ได้วางแผนจัดการความเสี่ยง แต่มีความห่วงเรื่องความเสี่ยงต่อความล้มเหลวในขณะที่โครงการดำเนินการอยู่ และความเสี่ยงต่อความล้มเหลวเมื่อโครงการจบแล้ว

2.4. **ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารโครงการ**

เมื่อมีกระบวนการนำนวัตกรรม sQip สู่การปฏิบัติในโรงเรียน สิ่งสำคัญคือ การบริหารโครงการ sQip ในโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารโครงการเพื่อให้เกิดการนำนวัตกรรม sQip คือ 5 Qs ไปใช้ในการปฏิบัติงานตาม 4 กระบวนการหลัก และก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนโดยเฉพาะในด้านคุณภาพนักเรียน มีความเกี่ยวข้องกับ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจากตัวโค้ชคุณภาพ หรือ Q-Coach และปัจจัยจากการปฏิบัติการของ Q-Coach ร่วมกับโรงเรียน

(1) **ปัจจัยจากตัวโค้ชคุณภาพ หรือ Q-Coach** พบว่ามี 2 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ด้านความตั้งใจในการเป็น Q-Coach ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การปรับตัว การมุ่งผลสำเร็จ และการใช้ประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์

.....แนวคิด sQip สอดคล้องกับที่ตนคิด แต่ไม่ยึดติด ในระหว่างดำเนินงาน ทีม Q-Coach จะพูดคุยแลกเปลี่ยนและปรับแนวคิดแนวทางให้สอดคล้องกับกลุ่ม.....

C 1/2

.....ใจอยากทำ อยากเห็นโรงเรียนสำเร็จ เห็นด้วยกับแนวทางโครงการ sQip.....

C 6/1

.....เคยเป็นศึกษานิเทศก์และผู้อำนวยการโรงเรียนหลายโรง จึงคิดว่าจะใช้ประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแกโรงเรียนชายขอบ.....

C 2/2

องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะของ Q-Coach สะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ที่มีเกี่ยวกับการใช้เคล็ดลับ การใช้การสร้างความสัมพันธ์ และการมีกรอบคิดเติบโต

.....แรงเสริมทางบวกกับโรงเรียนอยู่แล้ว แต่เมื่อพบโรงเรียนที่เข้าถึงยาก ต้องหาวิธีโดยฝากเงิน 500 บาท ให้แม่ครัวซึ่งเป็นครูว่าโรงเรียนมีอาหารอร่อย อยากกินขอมาบ่อยๆ.....

C 6/2

.....กระตุ้นครูแกนนำให้มีบทบาทสำคัญ เป็นตัวเชื่อมให้ครูอื่นๆ เข้าถึงผู้บริหาร ในการกลับกันก็ใช้ Coach เป็นตัวเชื่อมให้ครูแกนนำไปผลักผู้บริหาร.....

C 6/1

.....สร้างความเป็นกัลยาณมิตรและให้กำลังใจต่อกันทุกคน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และการผสมผสานของทีม Q-Coach ที่ช่วยเติมเต็มจุดอ่อน จุดแข็ง ซึ่งกันและกัน ความเด่นของแต่ละคนมารวมกันแล้วผ่อนจุดอ่อนของงานให้เบา หรือแก้ไขปรับปรุงได้.....

C 2/1

....Coach ในพื้นที่มีบารมีในพื้นที่ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งาน sQip ดำเนินการได้ดี.....

C 2/2

.....ประสานงานได้หมด ในงานทุกด้าน แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ติดขัดอะไร ใช้บารมีแก้ปัญหา.....

C 6/1

(2) **ปัจจัยจากการปฏิบัติการของ Q-Coach ร่วมกับโรงเรียน**

การสนับสนุน ช่วยเหลือและชี้แนะทางปัญญาให้กับโรงเรียนเป็นไปตามบริบทและความต้องการของโรงเรียน ปัจจัยด้านวิธีการปฏิบัติจึงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยหลักที่พบ คือ

(2.1) การเตรียมความพร้อมเพื่อปฏิบัติงานตามแนว 5 มาตรการสำคัญของ sQip ในการขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งมาตรการที่โรงเรียนต้องดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ Q-PLC นับได้ว่าการทำตามนโยบายเป็นปัจจัยเอื้อให้ผลดีต่อโรงเรียน ส่วนมาตรการอื่นๆ ทีมโรงเรียนและทีม Q-Coach ได้เรียนรู้พร้อมกันไป

(2.2) การเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานเป็นทีม นับว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นได้ยากในบุคคลบางส่วนที่มีอัตตาสูง การลดอัตตาเพื่อให้ใจเปิดกว้าง และอดทนทั้งในการเรียนรู้และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยร่วมรับผิดชอบพฤติกรรมของตนและผลที่เกิดขึ้นของทีม โครงการ sQip ได้สนับสนุนด้วยการให้ทั้งทีมโรงเรียนและทีม Q-Coach เรียนรู้จักเสริมพลังในตนด้วยกรอบคิดเติบโต

จากประสบการณ์ของทีม Q-Coach ส่วนหนึ่ง พบว่า เมื่อเรียนรู้ร่วมกันแล้วก็ควรทำงานแบบร่วมกัน ถ้าต่างคนต่างแยกกันไปทำอาจสร้างความสับสนให้กับโรงเรียน ดังที่เคยยกตัวอย่างไปข้างต้น สำหรับโรงเรียน การจัดกระบวนการ PLC เป็นตัวอย่างให้เห็นว่า เริ่มต้นด้วยแผนการจัดการเรียนการสอนเป็นของฉัน เมื่อเสนอต่อกลุ่มเพื่อนครูช่วยกันปรับปรุงให้ดีขึ้น นำไปใช้กับนักเรียนโดยมีกลุ่มเพื่อนช่วยเก็บข้อมูลสะท้อนคิด ปรับปรุงทั้งแผน และนำไปใช้ กลายเป็นแผนของเราแล้ว ฉันเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม/ทีม ทั้ง 2 กรณีให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นทีม และต่อเนื่องสู่การทำงานเป็นทีม

(2.3) การเรียนรู้จากแบบปฏิบัติที่สำเร็จ เป็นปัจจัยเอื้อให้คณะครูและผู้บริหารของโรงเรียนในโครงการ sQip เป็นได้ทั้งผู้ให้และผู้รับ โรงเรียนที่เป็นต้นแบบเริ่มจากการให้ก่อน แล้วรับการสะท้อนคิด การซักถาม การเสนอแนะจากผู้ขอเรียนรู้จากต้นแบบ ซึ่งเริ่มจากการรับก่อนแล้วจึงเป็นผู้ให้ แต่การเรียนรู้ร่วมกันแบบให้-รับ และรับ-ให้ มีเงื่อนไขที่ทุกฝ่ายต้องเต็มใจเรียนรู้ปัญหาและอุปสรรค มิใช่มองแต่ความสำเร็จอย่างเดียว และพร้อมเปิดรับคำแนะนำ เพื่อนำสู่การยกระดับคุณภาพของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก โดยฝ่ายผู้ขอเรียนรู้ต้องหลีกเลี่ยงการลอกเลียนแบบ และอย่าละเลยความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนตน

(2.4) การจัดกิจกรรมหลัก ที่ทีม Q-Coach ร่วมกันดำเนินการสำหรับโรงเรียนเป็นประจำตามวงรอบการขับเคลื่อน sQip ได้แก่ การประชุมปฏิบัติการจัดการความรู้ (KM) ที่มีทั้งระดับภูมิภาค ระดับโหนด ทั้งรวมและแยกตามจังหวัด การเยี่ยมโรงเรียนเพื่อติดตามความก้าวหน้าของโรงเรียน โดยทีม Q-Coach แต่ละโหนด และร่วมกันกับทีมวิทยากร (Q-PLC, Q-Info) การประชุมทีม Q-Coach ประจำเดือน การประชุมวิชาการตามความสำคัญจำเป็น รวมทั้งส่วนที่เครือข่ายโรงเรียนร่วมกันจัดโดยโรงเรียนประธานเครือข่ายและโรงเรียนสมาชิก ซึ่งมีจุดเน้นที่การพัฒนาบุคลากรโรงเรียน กิจกรรมข้างต้นเป็นปัจจัยเอื้อต่อวิธีการปฏิบัติทั้งสิ้น

(2.5) การตอบสนองต่อมาตรฐานการประกันคุณภาพใหม่ ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่นับว่าเป็นปัจจัยเอื้อที่เกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสมของการเริ่มวงรอบ 4 หรือวงรอบสุดท้ายของโครงการ sQip ทีม Q-Coach ทุกโหนดจึงร่วมกันทำให้การดำเนินงาน sQip ในวงรอบนี้อยู่ในกระแสการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยกระตุ้นให้โรงเรียนเห็นผลประโยชน์ของตนเองจากการร่วมเข้าโครงการ sQip ถึงแม้ว่าการดำเนินงานโครงการของโรงเรียนบางส่วนยังไม่เสร็จสิ้น แต่โรงเรียนก็ได้เรียนรู้และแก้ไขได้ง่ายขึ้น โดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายที่ตนกำหนดขึ้นก่อนแล้วกับมาตรฐานการประกันคุณภาพใหม่ หรือการนำมาตรฐานคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมตัวชี้วัดมากำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร เป็นต้น

บทเรียนของกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียน

บทเรียนที่ 1 การออกแบบนวัตกรรม

ความหมาย การนำเอาแนวคิดต่างๆ มาจัดเป็นนวัตกรรมองค์กร ประกอบด้วยความแปลกใหม่และมีความหมายเพื่อนำสู่การพัฒนาและปรับปรุงงาน

ความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาหรือการพัฒนางานที่สามารถตอบสนองมาตรฐานที่ระบุไว้ หรือมีคุณภาพตามความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติ ดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการออกแบบนวัตกรรม

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. ระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไข	1. ทบทวนข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับคุณภาพโรงเรียนและสกัดออกมาเป็นปัญหาสำคัญ
2. ค้นหาแนวคิด	2. หาตัวอย่างจากการรับรองคุณภาพองค์กร
	3. ศึกษาองค์ความรู้จากต่างประเทศในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
	4. ศึกษากรณีตัวอย่างที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีในการทำงานเรื่องเดียวกัน
	5. ทบทวนข้อมูลที่เป็นมาตรการที่สร้างผลสำเร็จในระดับสูง
	6. สังเคราะห์เป็นมาตรการ 5 Qs เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
3. พิสูจน์แนวคิด	7. รับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญด้วยการประชุม
	8. พิสูจน์ Q-Info ด้วยการทดสอบภาคสนาม
4. สื่อสารแนวคิดสู่ผู้เกี่ยวข้อง	9. เตรียมทีม Q-Coach จากผู้ทรงคุณวุฒินอกราชการที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กรการศึกษา
	10. ฝึก/พัฒนากรอบคิดเติบโตและความรู้เรื่อง 5 Qs ให้กับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องสำคัญ

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
สิ่งที่ทำได้ดี	การหาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนจากต่างประเทศและตัวอย่างแบบปฏิบัติที่ดีมากทั้งจากต่างประเทศและองค์กรอื่นจากในประเทศ
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	1. รับฟังปัญหาและความต้องการในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนจากตัวอย่างของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายที่มีความเหลื่อมล้ำสูง
	2. ควรพิสูจน์แนวคิดนวัตกรรมทั้ง 5 Qs ด้วยการทดสอบภาคสนาม
	3. ทดสอบความเป็นไปได้ในการปฏิบัติกับกลุ่มโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่ไม่มากนักก่อนขยายไปสู่ 201 โรง

ในบทเรียนแรก การออกแบบนวัตกรรมองค์กร มาตรการ 5 Qs ในโครงการ sQip เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ถือว่าเป็นนวัตกรรมองค์กร ทั้งนี้เพราะเป็นการนำเอาวิธีแปลกใหม่สู่วิธีปฏิบัติ โดยคำว่าแปลกใหม่ในที่นี้ หากใช้นิยามตามคู่มือ Oslo โดยเทียบกับคุณลักษณะสำคัญ ประการแรก คือ ใหม่สำหรับองค์กรนั้น นวัตกรรมนี้อาจใช้ในองค์กรอื่นหรือที่อื่นมาก่อน แต่ยังไม่เคยใช้ในองค์กรนี้ (OECD, 2011, Sartori et al., 2013: 3) เป็นการนำวิธีการที่แปลกใหม่และมีประโยชน์สู่การปฏิบัติบนฐานของการร่วมมือกันระหว่างบุคคล ทีม กลุ่มและองค์กร (Chesbrough, 2003, 2006) การที่จะนำนวัตกรรมไปใช้ให้บรรลุผล ต้องอาศัยศักยภาพที่เหมาะสม ซึ่งหมายถึงกำลังคนหรือผู้ปฏิบัติงานที่พร้อมจะเรียนรู้กิจกรรมการฝึกอบรมที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรับบุคลิกภาพ ความรู้ และอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานของตนให้เข้ากับบริบท และความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลที่ทำงานในองค์กรเดียวกันและระหว่างองค์กร (Pedrazza et al., 2016) ซึ่งโครงการ sQip ได้ออกแบบกระบวนการตามที่กล่าวมา

มาตรการของ sQip (5 Qs) เกิดขึ้นจากปัญหาคุณภาพการศึกษาในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กและกลางในชนบท ที่ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของนักเรียนที่ด้อยโอกาส การออกแบบที่นำมาตรการของ sQip มาใช้ในองค์กร คือ โรงเรียน นั้น มุ่งหมายที่จะให้โรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ มีการจัดการองค์กรแบบใหม่ที่อาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลและภาคีที่เกี่ยวข้อง คือ ครู บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน แทนการตัดสินใจจากผู้บริหารผู้เดียว อีกทั้งเห็นว่า การพัฒนาทั้งองค์กรเป็นกลวิธีที่ให้ประโยชน์ได้มากกว่าการเน้นการพัฒนาปัจเจกบุคคล คือตัวครู ซึ่งสอดคล้องกับ Ferry (2011) ที่เสนอว่านวัตกรรมจะมีวงจรชีวิต เริ่มจากการสำรวจ หมายถึงขั้นตอนของการนำความรู้มากลั่นกรองและประกอบเข้าเป็นนวัตกรรม ส่วนการใช้ประโยชน์ หมายถึง ผลที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมนั้นสร้างประโยชน์ให้กับสังคม (Sartori and Scalco, 2014) แต่ระหว่าง 2 ขั้นตอนหลักนี้ มีนักวิชาการได้ขยายออกมาเป็นขั้นตอนต่างๆ เช่น Boer & During (2001) ได้เสนอรูปแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กรตามกระบวนการสภาวะเงื่อนไข

โดยเริ่มจาก (1) ปัญหา ในที่นี้ ได้แก่ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของคุณภาพการศึกษาในประเทศ โดยเฉพาะในพื้นที่ยากลำบาก จำเป็นต้องคิดนวัตกรรมเพื่อมาจัดการ กับ (2) วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมที่มีลักษณะเฉพาะที่มีศักยภาพพอในการจัดการกับปัญหา ในที่นี้นวัตกรรม sQip มีที่มาจากฐานความรู้จากการศึกษาประสบการณ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจากองค์กรระหว่างประเทศ เช่น OECD จากการปฏิรูปการศึกษาของต่างประเทศ เช่น แคนาดา (รัฐมานิโทบา) บราซิล และงานวิจัย เช่น งานวิจัยของ John Hattie รวมทั้งงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งจาก สกว. หรือ กสศ. ที่ได้ดำเนินงานมาแล้ว และศึกษาการขับเคลื่อนการรับรองคุณภาพสถานพยาบาล และมาตรฐานการรับรองคุณภาพของโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย ซึ่งเดิมมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่ระบบการรับรองคุณภาพ ทำนองเดียวกับระบบรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล (Hospital Accreditation) แต่ในขั้นตอนดำเนินงานในขั้นแรกของ sQip คือให้โรงเรียนพัฒนาคุณภาพตนเองด้วยการกระตุ้นและสนับสนุนจากองค์กร/บุคคลภายนอก จนสามารถประกันคุณภาพ (ภายใน) องค์กรตนเองได้ เป็นประเด็นสำคัญที่ สกว. ให้การสนับสนุน กสศ. ดำเนินงานขับเคลื่อนนวัตกรรม sQip (3) พิสูจน์แนวคิดหลังการประมวลความรู้ต่างๆ แล้ว ได้มีการทดสอบแนวคิด ที่ยังเป็นแนวคิดกว้างๆ ที่ยังไม่ได้ลงไปถึงแนวคิดเชิงปฏิบัติการ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลัก คือ สพฐ. ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ยังไม่หลอมรวมมาตรการ 5 Qs ซึ่งเป็นนวัตกรรมองค์กรที่นำไปใช้ขับเคลื่อน และเมื่อจะนำนวัตกรรม 5 Qs ไปใช้จริง ไม่ได้มีการทดสอบแนวคิดเชิงปฏิบัติการในภาคสนาม ยกเว้นเฉพาะมาตรการ Q-Info ที่ได้ดำเนินการในบางโรงเรียน ข้อนี้แย้งกับขั้นตอนของการริเริ่มนวัตกรรม ที่ให้ข้อเสนอแนะว่า ต้องมีการทดสอบแนวคิดก่อนปฏิบัติจริง เพื่อจะได้ลงมือทำงานตามกระบวนการเมื่อลงปฏิบัติจริง (Kevin et al, 2009, www.ideaorganization.org, 2018) ปัญหาในขั้นนี้สะท้อนให้เห็นจากคำพูดของโค้ชคุณภาพหรือ Q-Coach ที่ว่า “ไม่เห็นภาพงานทั้งระบบ การทำงานไม่ชัดเจน งานบางเรื่องต้องย้อนทำใหม่” และ (4) ในการสื่อสารแนวคิดถึงผู้เกี่ยวข้องได้มีการเตรียมกลุ่มคนหลักจำนวนหนึ่ง เรียกว่า ทีมประสานงานกลาง เพื่อที่จะสื่อสารโครงการ sQip สู่ผู้ร่วมงานซึ่งเป็นกลุ่มแกนนำในการกระจายงานสู่โรงเรียนในพื้นที่ปฏิบัติการ ในที่นี้แกนนำหลัก ได้แก่ ทีมโค้ชคุณภาพ หรือ Q-Coach (www.ideaorganization.org, 2018)

บทเรียนที่ 2 การเตรียมโครงการสู่พื้นที่ปฏิบัติการ

ความหมาย การเตรียมความพร้อมเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการนวัตกรรมในพื้นที่ปฏิบัติการ

ความสำคัญ เพื่อวางแผนกระจายแนวคิดสู่การปฏิบัติงานในพื้นที่อย่างเป็นระบบ

ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติ ดังตาราง 4.2

ตาราง 4.2 ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการเตรียมโครงการสู่พื้นที่ปฏิบัติการ

ขั้นตอน/ การติดตาม	**ความรู้ปฏิบัติ**
1. วางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง	1. เตรียมคนตามการออกแบบของโครงการ sQip โดยมีทีมประสานงานกลาง ทีม Q-Coach ประจำพื้นที่ (โหนด) โดยทีม Q-Coach ประจำพื้นที่เป็นแกนนำหลักเชื่อมโยงนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติในโรงเรียนเป้าหมาย
	2. สร้างข้อตกลงสำคัญในการทำงาน คือ ผลลัพธ์สูงสุดอยู่ที่นักเรียน มุ่งพัฒนาโรงเรียนตามบริบท บริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่กำหนด และรับฟังความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ
2. วางระบบโครงการ	3. ออกแบบโครงการโดยใช้มาตรการสำคัญ 5 Qs เชื่อมโยงกันเป็นนวัตกรรมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
	4. แบ่งระดับโครงสร้างการบริหารโครงการ เป็น 3 ระดับ คือ ระดับบริหารงานส่วนกลาง ระดับพื้นที่ และระดับโรงเรียน
	5. เตรียมทีม Q-Coach ทั้งวิธีคิดและวิธีทำงานในแง่บวก เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ โดยเปลี่ยนแปลงความเคยชินแบบเดิม เรียนรู้สิ่งเดิมในมุมมองใหม่ และเรียนรู้สิ่งใหม่
	6. เตรียมทีมทำงานด้วยกำหนดหลักคิดร่วม ระบบสื่อสาร ระบบการทบทวนตนและผลปฏิบัติการ โดยมุ่งไปที่ความสำเร็จของโรงเรียน สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จ และรับบทบาทของ Q-Coach ซึ่งเป็นผู้ชี้แนะคุณภาพ
3. เตรียมงาน	7. แบ่งพื้นที่ดำเนินการ แบ่งโรงเรียนจัดเป็นเครือข่าย แบ่งหน้าที่และบทบาทของทีม Q-Coach
4. ตรวจติดตามความก้าวหน้าของขั้นตอน	8. ตรวจติดตามด้วยการลงเยี่ยมพื้นที่ ผ่านการจัดการความรู้ การพูดคุยและการปรึกษาหารือ
	9. เขียนเป็นรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในพื้นที่รับผิดชอบ ส่งให้หัวหน้าทีม Q-Coach ทั้งหมด เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับทิศทางเป็นระยะ
สิ่งที่ทำได้ดี	1. เลือกตัว Q-Coach ที่มีสมรรถนะสูงในการบริหารการศึกษา สามารถเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนและครูแกนนำได้เป็นที่ยอมรับของโรงเรียนและชุมชน
	2. สร้างศรัทธาให้กับกลุ่มบุคคลในพื้นที่ได้เร็ว
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	1. ควรมีวิธีที่จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมองโครงการให้ตรงกันก่อนลงมือปฏิบัติ
	2. ก่อนเริ่มงานควรเตรียมให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมองเห็นขั้นตอนและวิธีการทำงานชัดเจน แทนที่จะทดลองทำไปเรื่อยๆ แล้วย้อนกลับมาปรับใหม่
	3. เปิดโอกาสให้มีทุนสมทบจากหน่วยงานอื่นได้

ในบทเรียนที่ 2 การเตรียมโครงการ sQip สู่พื้นที่ปฏิบัติการ ขั้นแรก คือ วางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง เตรียมคนตามการออกแบบของโครงการ โดยมีทีมศูนย์ประสานงานกลาง ทีม Q-Coach ประจำพื้นที่/โหนด ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าโหนดและสมาชิก Q-Coach ประจำพื้นที่เป็นแกนนำเชื่อมโยงนำนวัตกรรมสู่โรงเรียน และสร้างข้อตกลงสำคัญในการทำงาน คือ ผลลัพธ์สูงสุดอยู่ที่คุณภาพนักเรียน

ในการเตรียมคน นอกจากทีมศูนย์ประสานงานกลางแล้ว ทางโครงการได้เตรียมทีม Q-Coach หรือโค้ชคุณภาพ เพื่อเป็นกลุ่มสนับสนุนหลัก ที่ช่วยให้เกิดการตระหนักรู้มากขึ้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กร ทีม และระดับปัจเจกบุคคล โดยช่วยให้เกิดความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ (Gribben, 2016) ทั้งนี้ Q-Coach ทุกคนเป็นอดีตผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ หรือองค์กรการศึกษาระดับเขตพื้นที่ ซึ่งทุกท่านมีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษามานาน การสรรหา Q-Coach แบบนี้สอดคล้องกับงานของ Satori et al (2018) ที่เห็นว่ากลุ่มคนที่รับผิดชอบในการนำและขับเคลื่อนนวัตกรรมต้องมีความรับผิดชอบ ทำงานเชิงรุก มีทักษะในการสื่อสาร สามารถทำความเข้าใจเทคนิคของนวัตกรรม มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนในนวัตกรรมที่นำมาใช้แก้ปัญหา และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ทักษะและเทคนิคการเป็นโค้ช/ชี้แนะในรูปแบบเพื่อนผู้วิพากย์ (critical friends) เนื่องจากการเป็น Q-Coach และเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม sQip เป็นเรื่องใหม่ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน จากการวิจัยเชิงอภิมานของ Rosha & Lace (2016) พบว่า การชี้แนะเป็นกระบวนการมุ่งเป้า เรียนรู้และพัฒนา และผสานพลังเพื่อการทำงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายเบื้องต้นของการชี้แนะ คือ การอำนวยความสะดวก แต่ก็เป็นเครื่องมือสำหรับการตัดสินใจสำหรับผู้รับผิดชอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เท่าๆ กับเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงสมรรถนะ พัฒนาทักษะและศักยภาพระดับบุคคลเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เนื่องจากการชี้แนะช่วยทำให้เป้าหมายชัดเจนขึ้น และองค์ประกอบทุกอย่างในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ถูกเรียงไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

หน้าที่สำคัญของ Q-Coach หรือผู้ชี้แนะคุณภาพหรือโค้ชคุณภาพ คือ ขยายขนาดนวัตกรรม โดยปรับให้เหมาะสมมากขึ้นก่อนนำลงใช้ในพื้นที่ขนาดใหญ่และกับกลุ่มประชากรขนาดใหญ่ เพื่อดูผลกระทบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดความยั่งยืนด้วยการนำลงสู่การปฏิบัติในระดับที่กำหนด ทำให้โตขึ้นหรือทำให้ยั่งยืนด้วยกลุ่มผู้ปฏิบัติ (www.ideaorganization.org, 2018) และเป็นไปตามข้อตกลงสำคัญในการทำงาน คือ ผลลัพธ์สูงสุดอยู่ที่คุณภาพนักเรียน

สำหรับการวางระบบโครงการ sQip ได้นำมาตรการ 5 Qs มาเชื่อมโยงเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลัก แต่ในการวางระบบระยะวงจรแรก ยังไม่เป็นที่เข้าใจตรงกัน เนื่องจากแต่ละมาตรการ Q มีผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละชุดที่แยกจากกัน และไม่ได้มาสนทนากันจนตกผลึก เมื่อนำสู่การปฏิบัติจึงช้ากว่าที่ควรจะเป็นและต้องกลับมาปรับใหม่ อย่างไรก็ตาม Q-Coach หรือโค้ชคุณภาพได้ยึดถือรูปแบบของการชี้แนะที่เน้นไปยังการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กร คือ กำหนด

เป้าหมาย มองสภาพจริง หาทางเลือกและมองขั้นต่อไป เรียกว่า รูปแบบ GROW (Gribben, 2016: 85-87) ช่วงเวลาที่ใช้ คือ วางกรอบการชี้แนะกระบวนการแก้ปัญหา และการสื่อสาร/การนำเสนอที่ชัดเจน

วิธีการชี้แนะตามรูปแบบนี้ ขั้นแรก ต้องทำให้เป้าหมายของการทำงานชัดเจนทั้งความหมาย ความสำคัญ ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งการวัดผลสำเร็จของเป้าหมาย ขั้นที่สอง พิจารณาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันในแง่ที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย ได้แก่ ความก้าวหน้าตั้งแต่จุดเริ่ม ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และกรอบคิดของบุคคลที่สำคัญสำหรับงานปัจจุบัน เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อปิดช่วงห่าง การคิดต่อเพื่อทำให้สภาพปัจจุบันดีขึ้นเรื่อยๆ และพัฒนาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ขั้นที่สาม สำรวจ ออกแบบและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งแม้จะไม่เห็นด้วยทุกคน แต่ยอมรับได้ว่าควรนำไปใช้ในการทำงาน และขั้นสุดท้าย ทำให้แน่ใจว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงกำลังก้าวไปข้างหน้า ด้วยการตั้งคำถามว่า ขั้นต่อไปเป็นอย่างไร จึงจะก้าวไปสู่เป้าหมาย

บทเรียนที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำนวัตกรรมสู่พื้นที่ปฏิบัติการ

ความหมาย การถ่ายโยงนวัตกรรม sQip สู่พื้นที่หน้างาน

ความสำคัญ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาหรือการพัฒนางานที่สามารถตอบสนองมาตรฐานที่ระบุไว้ หรือมีคุณภาพตามความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติ ดังตาราง 4.3

ตาราง 4.3 ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำนวัตกรรมสู่พื้นที่ปฏิบัติการ

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. ปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขความยืดหยุ่น	1. พร้อมรับการเสริมแทรกซึ่งมีออกมาเป็นระยะทั้งอยู่ในแผนปฏิบัติการและไม่อยู่ในแผนปฏิบัติการ
	2. พร้อมปรับทิศทางการทำงาน
2. ปฏิบัติงานตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด	3. วางแผนก่อนเริ่มปฏิบัติการ
	4. แบ่งหน้าที่กันในทีม Q-Coach คือ ดูแลด้านวิชาการและลงเยี่ยมโรงเรียน
3. ชี้แนะการปฏิบัติงานในแต่ละวงรอบ	5. แบ่งวงรอบการปฏิบัติงานเป็น 4 วงรอบ ปฏิบัติงานตามที่กำหนดและตรวจสอบผลที่ได้รับเพื่อนำมาปรับปรุงงานเป็นระยะ
4. ตรวจติดตามความก้าวหน้าตามขั้นตอนการนำ sQip สู่การปฏิบัติ	6. ติดตามความรู้เรื่องมาตรการสำคัญ 5 Qs ของโครงการ sQip
	7. ติดตามการนำมาตรการสำคัญ 5 Qs เพื่อใช้กับการปฏิบัติงานตาม 4 กระบวนการหลัก

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
5. รายงานผลและ ปรับปรุงงาน	8. นำข้อมูลจากการติดตามผลสู่วงประชุมประจำเดือน
	9. หามาตรการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ไขหรือพัฒนางานตามความต้องการจำเป็น
สิ่งที่ทำได้ดี	1. สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงเรียนในพื้นที่รับผิดชอบ
	2. กระตุ้นให้ใช้มาตรการ 5 Qs เป็นเครื่องมือในการทำงาน
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	1. ทีมวิทยากรแต่ละชุดควรประสานงานกันในการให้ความรู้ และการฝึกอบรมบนฐานของมาตรการ 5 Qs ขณะที่นำโครงการลงปฏิบัติ วิทยากรแต่ละชุดยังไม่เข้าใจเป้าหมายโครงการตรงกัน จึงให้ความรู้แบบแยกส่วน
	2. ทีมโครงการและทีมโรงเรียนควรมีแผนจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม
	3. ทีมโครงการควรมีการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ของการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ และตามตัวบ่งชี้ที่โครงการได้กำหนดไว้ในข้อเสนอ ให้เป็น A1, A2, A3 โดยใช้ระยะความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการเป็นตัววัด

จากบทเรียนที่ 3 การนำโครงการ/นวัตกรรม sQip สู่พื้นที่ปฏิบัติการ โดยในพื้นที่หน้างานมีวิธีปฏิบัติของทีม Q-Coach หรือผู้ชี้แนะคุณภาพหรือทีมโค้ชคุณภาพ 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นแรก ปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขความยืดหยุ่น นวัตกรรม sQip มาจากการออกแบบของผู้ริเริ่มที่อยู่นอกโรงเรียน และส่งผ่านทีม Q-Coach ให้นำไปปฏิบัติในกลุ่มโรงเรียนเป้าหมาย สำหรับนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นจากองค์กรภายนอกเช่นนี้ และมีงานจำนวนมากที่ต้องทำในการประสานความร่วมมือ โดยที่ทีม Q-Coach เองไม่มีอำนาจในการเร่งหรือผลักดันการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้การปฏิบัติงานจึงต้องปรับได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากแผนที่วางไว้ (www.reboot.org, 2018) โดยพร้อมรับการเสริมแทรกซึ่งมีออกมาเป็นระยะทั้งอยู่ในแผนปฏิบัติการและไม่อยู่ในแผนปฏิบัติการ และพร้อมปรับทิศทางการทำงานอยู่เสมอ ทั้งนี้โดยยึดผู้ร่วมปฏิบัติงานเป็นสำคัญ (Joaquin Jose Carvalho & Fernando Jiménez Sáez, 2018) ยืนยันด้วยงานของ Hoe-Hailey & Balogun (2002) การเสริมแทรกเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นพิสัยของคานงัด และกลไกที่ใช้กระจายการเปลี่ยนแปลงด้วยระบบย่อยด้านวัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยีภายในองค์กร และหมายถึง การเสริมแทรกด้านการศึกษา การสื่อสาร การฝึกอบรม และการพัฒนาเป็นส่วนบุคคลด้วย การเสริมแทรกเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อดึงโครงการกลับมาให้อยู่ในร่องที่กำหนดไว้แต่ต้น (www.pmi.org.) นอกไปจากนั้นยังเป็นประสบการณ์ให้ทุกคนในโครงการพัฒนากรอบคิดเติบโตเพื่อรับมือกับสิ่งที่ไม่ได้คาดมาก่อน

ขั้นที่สอง ปฏิบัติงานตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด ในการออกแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ ทีม Q-Coach ได้นำวงจร DALI มาปรับใช้ ด้วยเหตุนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับทีม Q-Coach จึงมีกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด มีการวางแผนก่อนเริ่มปฏิบัติการ ที่น่าสนใจ ได้แก่ แบ่งหน้าที่กันในทีม Q-Coach คือ ดูแลด้านวิชาการและลงเยี่ยมโรงเรียน อันเป็นการประยุกต์กระบวนการ วิธีการ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามาก่อน ทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ (https://www.apm.org.uk) และยังหมายถึงว่าทีม Q-Coach ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐานขณะปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยความรู้ในที่นี้ หมายรวมถึง ความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริงและความรู้ที่เกี่ยวกับทักษะและวิธีปฏิบัติ (Argote, 2013, Orlikowski, 2002) เป็นผลให้องค์กรเรียนรู้ได้เร็วขึ้นและเพิ่มขึ้นจากประสบการณ์ตรงของทีม Q-Coach (Dutton & Thomas, 1984) และเป็นการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน เนื่องจากเรียนรู้จากประสบการณ์ของทีม Q-Coach ซึ่งเคยทำงานอยู่หน่วยงานอื่น แต่มาเป็นโค้ชหรือผู้ชี้แนะอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การถ่ายโยงความรู้ (Szulanski, 1996)

ขั้นที่สาม ชี้แนะการปฏิบัติงานในแต่ละวงรอบ โครงการ sQip แบ่งการดำเนินงานเป็น 4 วงรอบ/ภาคการศึกษา ตามที่ได้ออกแบบไว้ และปฏิบัติงานตามที่กำหนด ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้บริหารโครงการและทีม Q-Coach ต้องสร้างวิธีการทำงานตามโครงการ และนำเสนอกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญให้รับรู้ เป้าหมายหลัก คือ ทำให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ตามขอบเขตงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ระหว่างขั้นนี้ผู้บริหารโครงการต้องใส่ใจและทำตามกระบวนการที่ออกแบบไว้ สื่อสารข้อมูลต่างๆ ให้กับผู้สนับสนุน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทีมบริหารโครงการ/ทีมขับเคลื่อนโครงการทุกระดับ (www.ccl.org/) สำหรับการตรวจสอบผลที่ได้รับเพื่อนำมาปรับปรุงงานเป็นระยะนั้น ถือเป็นการประเมินการเรียนรู้ โดยมีตัวแปรสำคัญอยู่ 2 ตัวแปร ตัวแปรแรก คือ ระยะเวลาตามปฏิทินงาน และตัวแปรที่สอง คือ ผลผลิตสะสมขององค์กร (Darr, Argote, & Epple, 1995)

ขั้นที่สี่ ตรวจติดตามความก้าวหน้าเป็นขั้นตอน เป็นขั้นของการติดตามผลความก้าวหน้าของโครงการระยะต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารโครงการเป็นไปตามแผน เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างขั้นวางระบบและการปฏิบัติ ในขั้นนี้ มีการตัดสินใจสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าได้กำกับและตรวจติดตามตามความเป็นจริง การตัดสินใจสำคัญประกอบด้วย วิธีการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการว่าเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ทรัพยากรที่จัดสรร และบรรลุผลตามขั้นตอนที่ต้องการและประเมินสมรรถนะของโครงการด้วยการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังไว้ในโครงการ (www.pmi.org.)

ขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย ติดตามความรู้เรื่องมาตรการ 5 Qs และติดตามการนำมาตรการ 5 Qs เพื่อใช้กับ 4 กระบวนการหลัก เนื่องจาก sQip เป็นแนวทางที่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เปลี่ยนแปลงความเชื่อ และการให้คุณค่าในวิธีการทำงานที่สมาชิกองค์กรยึดถือร่วมกัน

มาตรการ 5 Qs จึงเป็นประสบการณ์ใหม่ เกิดขึ้นจากการได้ทำภาระงานใหม่หรือภาระงานที่ถูกปรับเปลี่ยนมาจากของเดิมที่เคยทำซ้ำๆ ในอดีต จึงมีโอกาสสำรวจวิธีการของการทำงานใหม่ (March, 1991, Katila & Ahuja, 2002) ยิ่งไปกว่านั้นความใหม่ยังมีความกำกวมของประสบการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลระหว่างการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน เป็นเหตุให้ตีความประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้ยาก (Carley & Lin, 1997) ความช้าของเวลาระหว่างเหตุและผลก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนต่อความกำกวมของประสบการณ์ Diehl & Sterman (1995) พบว่า ผู้เข้าร่วมทำงานเรียนรู้ได้ไม่ดีนักหากเหตุและผลที่ตามมาในประสบการณ์ที่เรียนรู้ถูกชะลอให้ช้า ซึ่งคล้ายกับงานของ Repenning & Steman (2002) ที่พบว่า หากช่วงเวลาระหว่างการปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ช้ามากเท่าไร ผู้เข้าร่วมทำงานมีแนวโน้มจะสรุปเหตุที่นำมาสู่ผลได้ผิดพลาดมากขึ้นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่ทีม Q-Coach ต้องตรวจติดตามความก้าวหน้าเป็นขั้นตอน ไม่ให้เกิดความกำกวม

ขั้นที่ห้า รายงานผลและปรับปรุงงาน ขั้นสุดท้ายเป็นขั้นของ “ I “ ในวงจร DALI อันหมายถึงการปรับปรุงงาน ทีม Q-Coach ได้นำข้อมูลจากการติดตามผลสู่วงประชุมประจำเดือน ซึ่งถือเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดในช่วงการทบทวนหลังปฏิบัติการ (Carrillo & Gailman, 2000) ยืนยันด้วยงานของ Eisenhardt & Tabrizi (1995) ที่พบว่า จังหวะเวลาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของประสบการณ์การเรียนรู้ คือ ช่วงของการเรียนรู้ด้วยการลงมือกระทำ และการเรียนรู้จากประสบการณ์สดใหม่ได้ผลกว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมานานแล้ว (Benkard, 2000) ยิ่งไปกว่านั้นยังสะท้อนให้เห็นรูปแบบที่ทีม Q-Coach เลือกใช้ คือ ทำให้เป้าหมายของการทำงานชัดเจน พิจารณาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันในแง่ที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อปิดช่วงห่างการคิดต่อเพื่อทำให้สภาพปัจจุบันดีขึ้นเรื่อยๆ (Gribben, 2016, 85-87)

ในบทที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการถอดบทเรียนกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย ด้วยทีม Q-Coach หรือโค้ชคุณภาพ โดยจำแนกเป็น 2 ตอน ตอนแรก คือ การออกแบบนวัตกรรมองค์กร และตอนที่สอง เป็นกระบวนการเตรียมการและนำโครงการสู่โรงเรียนพื้นที่ปฏิบัติการ ผลการศึกษา พบ 3 บทเรียน ได้แก่ บทเรียนที่ 1 การออกแบบนวัตกรรม บทเรียนที่ 2 การเตรียมโครงการสู่พื้นที่ปฏิบัติการ และบทเรียนที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำนวัตกรรมสู่พื้นที่ปฏิบัติการ

บทที่ 5
ผลการถอดบทเรียนการนำเปลี่ยนแปลงของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และอภิปรายผล

ผลของบทที่ 5 เป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 คือ การถอดบทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์กร โดยเสนอผลการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การที่เรียนรู้การนำ 5 มาตรการสำคัญของ sQip ไปขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำแนกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) ผู้บริหารซึ่งรับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน (2) ทีมแกนนำที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนโครงการ (3) กลุ่มครูปฏิบัติ และ (4) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ประกอบด้วย นักเรียน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์คำตอบจะได้นำเสนอผลและบทเรียนของการนำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

การนำการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนของผู้บริหาร

ในตอนแรกเป็นข้อมูลเริ่มต้นของการนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนซึ่งผู้บริหารโรงเรียนถือว่ามีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จำแนกเป็นผลการวิเคราะห์ความรู้และผลการสังเคราะห์เป็นบทเรียน ปรากฏดังนี้

1. แรงจูงใจของผู้บริหารในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ

ในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการของผู้บริหาร เริ่มมาจากการรับข้อมูลข่าวสารโครงการ sQip จากทีม Q-Coach หรือโค้ชคุณภาพประจำพื้นที่/โหนด ทั้งการเข้าร่วมประชุมและการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ หลังจากนั้นจึงนำข่าวสารที่ได้กลับมาคุยกันในกลุ่มบริหารและนำสู่การประชุมครูเพื่อรับฟังความเห็น พิจารณาข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียนแล้ว จึงตัดสินใจสมัครร่วมโครงการ สำหรับเหตุผลเบื้องหลังของการเข้าร่วมโครงการจากความเห็นส่วนตัวของผู้บริหารมีหลากหลาย เรียงตามลำดับ ดังนี้

1.1 สะดุดใจคำกุญแจและประเด็นสำคัญของโครงการ

โครงการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง เป็นชื่อที่ผู้บริหารให้ความสนใจ โดยสะดุดใจกับคำกุญแจของโครงการ 2 คำ ได้แก่ คุณภาพ และการพัฒนาต่อเนื่อง และโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข “เรียนสุข สนุกสอน”

> *.....เรื่องโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง มันก็บอกชื่ออยู่แล้วว่าพัฒนานะ เพราะฉะนั้นมันจะต้องมีอะไรที่มาส่งเสริมในการพัฒนาครู นักเรียน ถ้าดูแล้วเนี่ยยังไง โรงเรียนก็*

หนีไม่พ้นในเรื่องของการพัฒนานักเรียน มันก็จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน.....

ผู้อำนวยการ 4.1

.....วิธีการเดียวทั่วประเทศแบบที่เป็นอยู่ใช้ไม่ได้กับการยกระดับคุณภาพการศึกษา คุณภาพการศึกษาของแต่ละโรงเรียน แต่ละที่ ไม่เหมือนกัน โครงการนี้น่าจะมีแนวคิดที่เราสามารถนำมาพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้เข้ากับตัวเด็กและบริบทชุมชนอย่างต่อเนื่องด้วย.....

ผู้อำนวยการ 6.2

.....สนใจตรงชื่อโครงการที่พัฒนาคุณภาพโรงเรียนต่อเนื่อง และเรียนสุขสนุกสอน มองว่าเป็นการทำงานแบบทีมและเครือข่ายที่สนับสนุนให้โรงเรียนมีความสำเร็จที่ยั่งยืน.....

ผู้อำนวยการ 7.1

.....ต้องการพัฒนาโรงเรียน ในฐานะ ผอ. ต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหาเด็กผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ประกอบกับไม่มีโรงเรียนขนาดกลางเข้าร่วมโครงการในช่วงนั้น อยากให้นักเรียนมาเรียนที่โรงเรียนโดยมีความสุขพอๆ กับอยู่ที่บ้าน ทุกสถานที่ในโรงเรียนควรเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสนุกได้หมด.....

ผู้อำนวยการ 5.2

.....สะดุดใจตรงที่โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข และเรียนสุขสนุกสอน ซึ่งเป็นสิ่งที่การจัดการเรียนการสอนในยุคนี้ต้องการ แต่พอใช้ภาษาแบบนี้หลายๆ ครั้งตั้งแต่วงรอบ2 เป็นต้นไป ก็จำไม่ได้และครูก็งงว่า คืออะไร ตกลงเรียนสุขสนุกสอนหายไป กลายเป็นต้องทำอย่างอื่น เริ่มสับสน.....

ผู้อำนวยการ 8.1

ความเห็นในข้อแรกนี้สะท้อนให้เห็นว่าการตั้งชื่อโครงการและการใช้ภาษาในประเด็นหลักและหัวเรื่องในช่วงของการเปิดโครงการสามารถ “ขายได้” กล่าวคือ ดึงดูดใจผู้บริหารให้สะดุดใจและเป็นปัจจัยสำคัญในนำโครงการมาพิจารณาก่อนตัดสินใจ

1.2 **มาตรการสำคัญในการออกแบบโครงการและแนวคิดในการบริหารโครงการ**

นอกจากภาษาที่ใช้แล้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนยังเห็นว่ามาตรการสำคัญ 5 Qs ที่นำมาออกแบบโครงการ และวงจร DALI ที่นำมาบริหารโครงการเป็นเรื่องน่าสนใจ

.....Q ที่ให้ความสนใจอย่างแรก คือ Q-Info เพราะต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลมาส่งหน่วยงานต้นสังกัดและใช้วางแผนพัฒนาโรงเรียน.....

ผู้อำนวยการ 1.1

.....สนใจเรื่อง Q-Goal ตรงที่เปิดโอกาสให้ชุมชนมาร่วมกำหนด ทำให้ชุมชนหันมาสนใจคุณภาพการศึกษาและถือว่าเป็นการพัฒนาชุมชนด้วย.....

ผู้อำนวยการ 6.1

.....พอเห็น Q-PlC ก็อยากจะรับเลยเพราะเป็นนโยบายของ สพฐ. ความจริงก็ไปอบรมแล้วทั้งตัวเองและครู แต่ยังไม่เข้าใจชัดเจนว่าจะนำลงมาปฏิบัติจริงๆ ได้อย่างไร.....

ผู้อำนวยการ 5.1

.....สนใจวงจร DALI ด้วยอยากรู้ว่ามันจะเหมือนกับ PDCA ที่รู้จักกันไหม.....

ผู้อำนวยการ 6.1

ในเหตุผลข้อ 2 ผู้อำนวยการสนใจเรื่องที่สามารถตอบสนองการบริหารจัดการโรงเรียนที่ต้องทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยเฉพาะ Q-Info และ Q-PLC ขณะเดียวกันก็สนใจมาตรการใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน เช่น Q-Goal และวงจรยกระดับคุณภาพ DALI

1.3 **ความเชื่อมั่นและไว้ใจ Q-Coach**

เหตุผลอีกข้อของผู้บริหารโรงเรียนมาจากความเชื่อถือ ไว้ใจ และบางคนมีความสนิทกับ Q-Coach เป็นการส่วนตัว โดยเฉพาะ“บารมีของหัวหน้า Q-Coach ผู้อำนวยการนคร ตังคะพิภพ” ผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งทุกคนรู้จักและให้ความเชื่อถือ อีกส่วนหนึ่งมาจากการเลือกทีม Q-Coach ในพื้นที่ซึ่งเป็นอดีตผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่หรืออดีตผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามาก่อน ความสัมพันธ์นี้ทำให้ไม่มีปัญหาในการพูดคุยและเข้าถึงโรงเรียนในขั้นแรก

.....รู้จัก สนิทและไว้ใจทีม Coach มาก่อน.....

ผู้อำนวยการ 8.1

.....ผู้บริหารและครูเรียนรู้ sQip จาก Q-Coach.....

ผู้อำนวยการ 5.1

.....Q-Coach มีคุณภาพสูง พึ่งได้ อย่าง ผอ. เชื่อถือเวลา Q-Coach แนะนำ คุยกันรู้เรื่อง.....

ผู้อำนวยการ 6.2

1.4 **ประสบการณ์เชิงบวกที่โรงเรียนเคยได้รับจากการเข้าร่วมโครงการพัฒนาใหม่ๆ**

โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่เคยเข้าร่วมโครงการพัฒนาโรงเรียนมาแล้วหลายโครงการ ผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นบวก ทำให้ง่ายที่จะตัดสินใจรับโครงการพัฒนาในลักษณะเดียวกัน

.....ทางทีมวิชาการของโรงเรียนมีประสบการณ์ร่วมโครงการเช่นนี้มาหลายโครงการ และเกิดผลด้านการพัฒนาครูของโรงเรียน รวมทั้งทีมทำงานของโรงเรียนมีความเข้มแข็ง.....

ผู้อำนวยการ 7.1

.....โครงการพัฒนาโรงเรียนจากเท่าที่ร่วมมาหลายโครงการ ทุกโครงการเป็นประโยชน์ต่อเด็กและครู รวมถึงชุมชน โรงเรียนได้รับรางวัลและได้ประโยชน์ที่ตามมาหลังร่วมโครงการพัฒนาโรงเรียนในหลายเรื่อง จากโรงเรียนเล็กๆ ที่ยากลำบาก กลายมาเป็นโรงเรียนแรกที่ถูกนึกถึงเวลามีโครงการใหม่เกิดขึ้น.....

ผู้อำนวยการ 8.1

ข้อนี้เนื่องมาจากการเคยได้รับประสบการณ์เชิงบวก ซึ่งเป็นชื่อเสียง รางวัล การสนับสนุนและการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่น จึงกลายเป็นการเสริมแรงให้ผู้อำนวยการโรงเรียนตัดสินใจรับโครงการใหม่โดยไม่ลังเล

1.5 **รับเพราะความเห็นร่วมของกลุ่มครู**

ในข้อสุดท้าย ผู้อำนวยการมีท่าทางเฉยกับโครงการ แต่กลุ่มครูเห็นว่านานมาแล้วที่โรงเรียนไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาใดเลย ทำให้โรงเรียนด้อยคุณภาพลงเรื่อยๆ จึงแสดงความเห็นในที่ประชุมเพื่อให้ผู้อำนวยการรับโครงการนี้

.....ปีที่ผ่านมาไม่เคยรับโครงการอะไรเข้ามาในโรงเรียน เพราะคิดว่าครูในโรงเรียนไม่ถูกกัน ครั้งนี้ได้ตอบรับเข้าร่วมโครงการ sQip เพราะคณะครูถามในที่ประชุมว่าโรงเรียนไม่เคยรับหรือนำโครงการอะไรเข้ามาพัฒนาโรงเรียนเลย แล้วครั้งนี้จะว่าอย่างไร.....

แกนนำโรงเรียนแห่งหนึ่ง

จากเรื่องแรกเห็นได้ว่าแม้การตัดสินใจในการบริหารองค์กรจะเป็นกระบวนการที่มีฐานอยู่บนเหตุผลและการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้ร่วมงาน แต่ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรยังมีความเห็นส่วนตัวเพื่อประกอบการตัดสินใจ ดังตาราง 5.1

ตาราง 5.1 เหตุผลส่วนตัวของผู้บริหารในการตอบรับเข้าร่วมโครงการ

เหตุผล	ความถี่
1. สะดุดใจกับคำกุญแจและประเด็นสำคัญของโครงการ ที่สำคัญคือ “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข” ภายใต้หัวข้อเรื่อง วงรอบ 1 “เรียนสุข สนุกสอน”	5
2. สนใจมาตรการสำคัญในการออกแบบโครงการและแนวคิดในการบริหารโครงการ โดยเฉพาะ Q-Info, Q-PLC, Q-Goal และวงจรยกระดับคุณภาพ DALI	4
3. ความเชื่อมั่นและไว้ใจ Q-Coach	3
4. ประสบการณ์เชิงบวกที่โรงเรียนเคยได้รับจากการเข้าร่วมโครงการพัฒนาใหม่ๆ	2
5. ความเห็นร่วมของกลุ่มครู	1

จากตาราง 5.1 แสดงว่า ผู้บริหารจะมีความเห็นส่วนตัวประกอบด้วยในการตอบรับโครงการ ถือเป็นการใช้สามัญสำนึกที่มีเหตุผลเพื่อพัฒนาโรงเรียน ดูความสอดคล้องกับทิศทางของโรงเรียน เชื่อถือและมีความไว้วางใจส่วนตัวกับ Q-Coach ที่เข้ามาติดต่อ เลือกสิ่งที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว และสุดท้ายมาจากความเห็นร่วมของกลุ่มครูที่อยากให้รับโครงการมาพัฒนาโรงเรียนซึ่งถือเป็นแรงกดดันผู้บริหาร สิ่งที่น่าสนใจ คือ ไม่มีการกล่าวถึงความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการแก้ไขหรือพัฒนาสภาพที่โรงเรียนเป็นอยู่

2. **การออกแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน**

เมื่อตกลงใจทำข้อตกลงเข้าร่วมโครงการแล้ว ขั้นตอนที่ผู้บริหารดำเนินการต่อไป คือ การหาทางเลือกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการภายในตัวโรงเรียน ซึ่งเป็นการนำการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการดังนี้

2.1 **แจ้งข่าวสารให้ทุกคนในโรงเรียนรับรู้**

ทุกโรงเรียนแจ้งข่าวสารโครงการ sQip ต่อสมาชิกของโรงเรียน โดยถือเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินโครงการ แต่ทั้งนี้ก็มีวิธีการแจ้งที่ต่างกัน

แบบแรก ผู้บริหารตัดสินใจไปก่อนว่าเข้าร่วมโครงการและนำมาแจ้งที่ประชุมภายหลัง

....สมัครร่วมโครงการก่อนเพราะห็นประโยชน์ แล้วจึงมาแจ้งที่ประชุมทราบภายหลัง....
ผู้อำนวยการ 7.1

....แจ้งที่ประชุมว่าได้ตัดสินใจรับโครงการนี้มาแล้ว อยากให้ช่วยกันทำเพื่อเด็กของเรา....
ผู้อำนวยการ 8.1

แบบที่สอง ทางสมาชิกของโรงเรียนตัดสินใจว่าทางโรงเรียนรับโครงการนี้ แต่ยังไม่รู้รายละเอียด ซึ่งผู้อำนวยการนำมาแจ้งเพื่อทราบในที่ประชุมอย่างเป็นทางการ

.....โรงเรียนจัดประชุมเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันชัดเจน.....
ผู้อำนวยการ 5.2

.....จัดประชุมครูทั้งโรงเรียน โดย ผอ. เป็นคนแจ้งเรื่องโครงการ.....
ผู้อำนวยการ 7.2

.....แจ้งอย่างเป็นทางการในที่ประชุม โดย ผอ. เป็นคนพูดเองเพื่อสร้างความเชื่อมั่น.....
ผู้อำนวยการ 6.2

แบบที่สาม แจ้งแบบเล่าสู่กันฟังในที่ประชุมและปล่อยให้ซักถามได้อย่างอิสระ

.....นำโครงการมาแจ้งในที่ประชุมเป็นวาระหนึ่ง ใช้วิธีการแบบเล่าให้ฟังว่าเราไปพบอะไรมา และให้ซักถามได้ตามสบาย.....
ผู้อำนวยการ 6.1

แบบที่สี่ เป็นการแจ้งต่อจากผู้อำนวยการมาแกนนำ และแกนนำสู่ครูปฏิบัติการเป็นคู่ทำงาน

.....รับรู้โครงการเริ่มจากครูแกนนำรับทราบโดยตรงจากผู้อำนวยการ มีการถ่ายทอดสู่ Buddy และกระจายข่าวไม่เป็นทางการ.....
ผู้อำนวยการ 7.1

จากการแจ้งข้อมูลโครงการให้สมาชิกโรงเรียนรับทราบ แม้ว่าจุดเริ่มจะมาจากการเข้าร่วมประชุมที่ Q-Coach ในพื้นที่จัดขึ้น แต่การกระจายข่าวสารสามารถเห็นรูปแบบ ดังนี้ แบบแรก ผู้บริหารตัดสินใจรับโครงการก่อนแจ้งอย่างเป็นทางการในที่ประชุม แบบที่สอง แจ้งด้วยการบอกลงมาตามลำดับสายงานโดยใช้การสื่อสารทางเดียวแบบเป็นทางการ แบบที่สาม เป็นการบอกตามลำดับแต่เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง คือ เปิดโอกาสให้ซักถามโดยอิสระ และแบบที่สี่ เป็นการถ่ายทอดแบบแนวดิ่งและทำแบบแนวระนาบควบคู่กันไป เป็นทั้งแบบสื่อสารทางเดียว สื่อสาร 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.2 **เลือกแบบของการเปลี่ยนแปลง**

โครงการ sQip เป็นนวัตกรรมองค์กรที่เปลี่ยนแนวคิดเป็นการปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียน ทั้งนี้เป็นข้อตกลงที่แจ้งให้ทราบตอนสมัครเข้าโครงการ ยิ่งไปกว่านั้นชื่อของโครงการ คือ โครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง ชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายโครงการเป็นไปเพื่อการยกระดับคุณภาพ

และมาตรฐานทั่วทั้งโรงเรียน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าโครงการนี้มีประสิทธิภาพ ในการออกแบบมาตรการสำคัญของโครงการเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน จึงได้ระบุให้มีเป้าหมายคุณภาพ (Q-Goal) ซึ่งได้มาจากความร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญทุกกลุ่มของโรงเรียน สะท้อนให้เห็นจากมาตรการสารสนเทศคุณภาพ (Q-Info) ที่พัฒนาตัวบ่งชี้ครอบคลุมทุกพันธกิจของโรงเรียน สำหรับใช้เพื่อการกำกับ ติดตามและประเมินการพัฒนาโรงเรียนใน 4 วงรอบการปฏิบัติงาน ยังมีมาตรการเครือข่ายคุณภาพ (Q-Network) ระหว่างโรงเรียนเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่มีบริบทต่างกัน แต่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน โดยการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีของกันและกัน ส่วนภายในโรงเรียนเองได้ใช้มาตรการชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพคุณภาพ (Q-PLC) เพื่อให้ครูทุกคนได้รวมกลุ่มเพื่อช่วยกันพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ การดูแลผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพครูไปพร้อมกัน

แม้ในเรื่องนี้จะไม่ปรากฏชัดจากข้อมูลการสนทนาโดยตรง แต่ผู้บริหารของทุกโรงเรียนยอมรับข้อตกลงเบื้องต้นและเริ่มจากการชี้แจงให้ทุกกลุ่มในโรงเรียนรับรู้รายละเอียดของโครงการร่วมกันตามการออกแบบโครงการ sQip และเห็นประโยชน์จากแบบของการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งโรงเรียน ดังความเห็น

> *.....ทุกคนรับรู้ว่าโครงการนี้ต้องเป็นการเปลี่ยนทั้งโรงเรียน จึงสร้างความคิดอิสระในการทำงานให้ครู เกิดทีมงานที่ออกแบบงานได้เอง มอบหมายงานกันเอง และลดภาระที่ผู้บริหารต้องลงไปสั่งและดูและการทำงานเองเหมือนที่ผ่านมา.....*
> ผู้อำนวยการ 1.1

2.3 **ระบุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง**

การระบุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเน้นไปที่ตัวนักเรียน โดยเฉพาะผลลัพธ์ทางการเรียนที่วัดจากผลการทดสอบระดับชาติที่ต้องเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 3% ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนั้นยังต้องการพัฒนาทักษะอาชีพและทักษะชีวิตของนักเรียน มีข้อความสำคัญที่ผู้บริหารแสดงให้เห็น ดังนี้

> *.....มุ่งคุณภาพผู้เรียน นำนักเรียนกลับสู่โรงเรียน กลับมาเรียนให้ดีกว่าเดิม.....*
> ผู้อำนวยการ 1.1
>
> *.....มองปัญหาของนักเรียน คือ การอ่าน-เขียนไม่ได้ ไม่คล่องในช่วงชั้นประถม และการเรียนคณิตศาสตร์อ่อน.....*
> รักษาการผู้อำนวยการ 1.2
>
> *.....นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข.....*
> ผู้อำนวยการ 8.1

.....ส่วนตัว ผอ. เอง อยากให้เน้นทักษะวิชาชีพ เพราะรู้ว่าเด็กส่วนใหญ่จบไปต้องพึ่งตนเอง.....

ผู้อำนวยการ 6.2

.....ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีทักษะชีวิตสูงขึ้น.....

ผู้อำนวยการ 6.1

สำหรับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงข้างต้น เป็นเป้าหมายส่วนตัวของผู้บริหาร ยังไม่ได้ผ่านกระบวนการจัดทำ Q-Goal และผสานความเห็นของทุกกลุ่มเข้าด้วยกัน

2.4 **การเสริมแทรกการเปลี่ยนแปลง**

ในกระบวนการเสริมแทรกการเปลี่ยนแปลง ประเด็นสำคัญ คือ การให้มีแกนนำภายในเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การให้เข้าร่วมการประชุมจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และการได้รับความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอก

(1) **การเลือกแกนนำการเปลี่ยนแปลงภายใน**

ทุกโรงเรียนได้เลือกแกนนำภายใน โดยมีจำนวนบุคคลรุ่นแรกประมาณ 3 คน วิธีการของแกนนำภายในเน้นการเปลี่ยนแปลงแบบร่วมมือร่วมใจ แทนที่จะปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปเองตามธรรมชาติ ดังนั้นการเลือกแกนนำภายในจึงเน้นสมรรถนะในการทำงานร่วมกันกับกลุ่มครูปฏิบัติการ ซึ่งมีวิธีการเลือกต่างกัน

แบบแรก เลือกจากผู้รับผิดชอบจากฝ่ายบริหารด้านใดด้านหนึ่งเป็นหัวหน้าทีม

.....ขอให้ผู้ที่รับผิดชอบฝ่ายบริหารวิชาการเป็นแกนนำ ไปร่วมประชุมด้วย และนำเอาครูวิชาการ 2 คนติดไปด้วย แต่ 2 คนหลังนี้ยังไม่เป็นแกนนำในช่วงนั้น.....

ผู้อำนวยการ 6.2

.....เลือกคุณครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นแกนนำก่อน.....

ผู้อำนวยการ 7.1

.....เลือกจากครูที่รับผิดชอบวิชาการ และ IT เพราะคิดว่าเรื่องนี้ต้องอาศัยคนที่มีความรู้เฉพาะทางเป็นหลักทำงานก่อน.....

ผู้อำนวยการ 8.1

แบบที่สอง เลือกทีมแกนนำจากครูที่มีคุณสมบัติโดดเด่น

.....แกนนำสำคัญมาก ต้องเป็นคนตั้งใจจริง ปรับตัวเร็ว คิดสร้างสรรค์ ที่สำคัญให้กำลังใจตัวเองเป็น ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นคนที่ทำงานมาระยะหนึ่งและเป็นฝ่าย

บริหาร แต่ครูแรกเข้าที่มีคุณสมบัตินี้ชัดก็จะชวนให้เข้ามาร่วมเป็นทีมแกนนำ.....
ผู้อำนวยการ 1.1

.....เต็มใจรับงานใหม่ พอพูดถึงแนวคิดใหม่ เต็มใจรับและอาสา ต้องรีบเก็บไว้เลย.....
ผู้อำนวยการ 6.1

.....เลือกคนที่พร้อมจะพัฒนาตัวเอง พัฒนางาน.....
ผู้อำนวยการ 8.1

แบบที่สาม เลือกคนที่ต่อต้านงานนี้อย่างมากตั้งแต่เริ่มต้น

.....และที่สำคัญเลือกคนที่ต่อต้านงานนี้อย่างมากมาเป็นทีมแกนนำ ใช้งานและเวลากดดันให้เรียนรู้เรื่องใหม่.....
ผู้อำนวยการ 8.1

ผู้อำนวยการได้ให้เหตุผลต่อสาเหตุที่ใช้เกณฑ์ข้อนี้ เพราะเห็นว่าผู้ที่ต่อต้านอย่างจริงจังและรุนแรงมักเป็นคนเก่งแต่ดื้อ ไม่ควรปล่อยคนแบบนี้ไป เพราะคำพูดและพฤติกรรมเขามีน้ำหนักทำให้คนเป็นกลางคล้อยตามได้ง่าย คนประเภทนี้เมื่อทำงานสำเร็จแล้วจะเกาะติดงาน แต่งานที่ให้ต้องเป็นงานท้าทายความสามารถของเขาเพื่อทำให้บรรลุผลอย่างที่เขาอยากเห็น แต่หากไม่สำเร็จเขาจะได้เรียนรู้ว่ากระบวนการทำงานพัฒนานั้นต้องพบกับอะไรบ้าง

(2) **การให้โอกาสเพื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง**

แม้ว่าจะมีทีมแกนนำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้สมาชิกของโรงเรียนได้เรียนรู้โครงการ sQip อย่างต่อเนื่อง

.....ให้เรียนรู้จากแกนนำและครูที่ไปอบรมมา จะนำมาบอกต่อเป็นระยะ ผอ. บรรยายเพิ่มเติมเอง ในเรื่อง growth mindset.....
ผู้อำนวยการ 2.1

.....จัดการประชุมอย่างเป็นทางการหลังจากการประชุมส่วนกลางทุกครั้ง.....
ผู้อำนวยการ 7.1

.....นำปัญหาหรือสิ่งที่ยังไม่ชัดเจนมาคุยกันและอภิปรายจนหายข้องใจ และหากโค้ชเข้ามาก็ขอคำแนะนำจากโค้ช.....
ผู้อำนวยการ 6.1

.....ประชุมครูทุกครั้งเมื่อมีความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ทั้งที่รับมาจาก Q-Coach และกระตุ้นให้ศึกษาเอง.....

ผู้อำนวยการ 1.1

.....ส่วนใหญ่เรียนรู้จาก Q-Coach แต่ตรงไหนที่ไม่มั่นใจ ครูจะหาความรู้เองด้วยการไปอบรมกับสถานศึกษาที่จัดการฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง ส่วนแกนนำยังมีอีกทาง คือ ไปเรียนรู้จากวงเครือข่าย.....

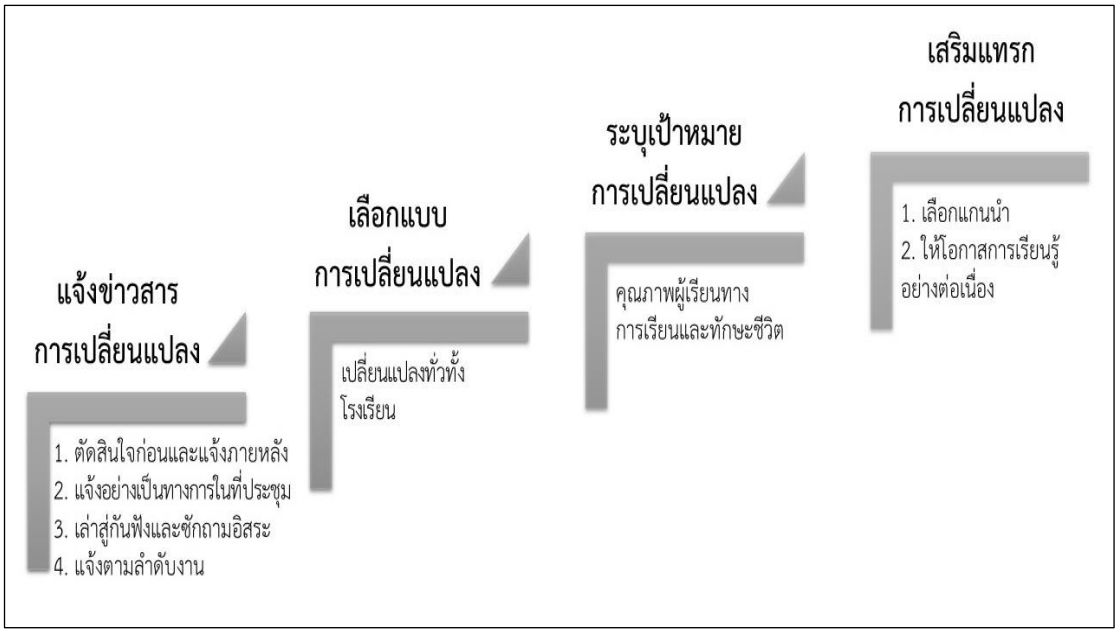
ผู้อำนวยการ 5.1

.....เข้าร่วมการฝึกอบรม ตัวอย่างเช่น มูลนิธิธรรมเสถียรมาฝึกอบรมกระบวนการ PLC ที่ห้วยทราย เราทราบข่าวนี้ก็เข้าร่วมการอบรมด้วย.....

ผู้อำนวยการ 4.1

สำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน พบว่า เรียนรู้จาก (1) ประชุมกลุ่มทั้งโรงเรียนหลังมีการประชุมจากทีมประสานงานกลาง (2) แนะนำหรือชี้แจงด้วยทีมแกนนำ และตัวผู้อำนวยการเอง (3) แนะนำหรือชี้แจงจากทีม Q-Coach ประจำพื้นที่ (4) เรียนรู้จากวงเครือข่าย (5) เข้าฝึกอบรมจากสถาบันอุดมศึกษาหรือมูลนิธิในมาตรการสำคัญที่ต้องใช้ ในที่นี้คือ PLC และ (6) ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง

ที่กล่าวมาคือขั้นตอนการออกแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนหลังตอบรับเข้าร่วมโครงการ ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรได้ดำเนินการหาทางเลือกเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายโครงการและเป้าหมายโรงเรียน การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามภาพ 5.1



ภาพ 5.1 การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลงมีหลายแบบ ทั้งที่เป็นแนวโน้มตามธรรมชาติของตัวผู้บริหารเอง หรือผสมผสานแนวคิดและปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในที่นี้ได้ถอดบทเรียนพฤติกรรมการนำการเปลี่ยนแปลงตามโครงการ sQip ซึ่งผู้บริหารให้ข้อมูลดังนี้

3.1 **ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง**

.....ตั้งคำถามว่ารับโครงการมาแล้ว จะเริ่มต้นทำงานกันอย่างไร ให้อิสระในการออกแบบกระบวนการเอง.....

ผู้อำนวยการ1.1

.....ใช้วิธีบอกซ้ำๆ เริ่มทำทีละนิดแล้วกลับมาคุยกัน.....

ผู้อำนวยการ 6.1

.....ลงมือทำเลยตามกระบวนการที่รับรู้มา.....

ผู้อำนวยการ 8.1

3.2 **เป็นต้นแบบ**

.....ร่วมมือทำกิจกรรมกับทุกกลุ่มในระยะแรก เหมือนตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่ง.....

ผู้อำนวยการ 8.1

.....บางเรื่องทำให้ดูก่อน เช่น การเข้ากลุ่ม PLC รับบทบาทเป็นผู้อำนวยการสนทนาและบางครั้งก็รับบทบาทเป็นผู้บันทึกการสะท้อนคิดให้ดูในช่วงยังไม่มี Protocol.....

รักษาการผู้อำนวยการ 3.1

.....เป็นวิทยากรแบบพาคิดพาทำในเรื่องที่ต้องปฏิบัติ.....

ผู้อำนวยการ 2.1

3.3 **อำนวยความสะดวก**

.....ประกาศเจตนารมณ์ โรงเรียนของเราต้องเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข.....

ผู้อำนวยการ 1.1

.....ประกาศเป็นนโยบายของโรงเรียน จัดสถานที่และเวลาพบปะกันชัดเจน.....

ผู้อำนวยการ 5.1

.....เชื่อมต่อกับโครงการที่เป็นทุนเดิมและหลักการของตนเอง “โรงเรียนสิทธิเด็ก” เพื่อไม่ให้ครูรู้สึกว่าต้องแยกเรื่องหรือแยกงาน.....

ผู้อำนวยการ 8.1

3.4 **ติดตามความก้าวหน้า**

.....รับฟังความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ว่าต้องการอะไรบ้าง จัดหาให้เท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ทำงานได้สะดวก.....

รักษาการผู้อำนวยการ 3.1

.....หากไม่ติดอะไร ผอ. จะเข้าร่วมประชุม ร่วมกิจกรรมด้วยทุกครั้ง เพื่อให้ครูรับรู้ว่าผู้บริหารสนใจ สนับสนุนและให้กำลังใจ.....

ผู้อำนวยการ 2.1

.....ติดตามถามปัญหา ความก้าวหน้า และสิ่งที่ต้องการให้ ผอ. สนับสนุน.....

ผู้อำนวยการ 6.1

.....ติดตามงานผ่าน Q-Info จะรู้เลยว่าใครทำงาน ใครไม่ทำ และทำไปถึงไหน และทวงงานกันตรงๆ ทั้งในที่ประชุมและนอกที่ประชุม.....

ผู้อำนวยการ 8.1

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลงโครงการ sQip ในโรงเรียน เป็นดังภาพ 5.2

ภาพ 5.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลง

4. การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียน

เมื่อนำแนวคิดใหม่มาสู่การบริหารจัดการองค์กร ทุกที่จะมีทั้งฝ่ายที่เห็นด้วยพร้อมทดลองทำ ฝ่ายที่รอดูท่าที และฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยซึ่งตั้งแต่ไม่ทำจนถึงแสดงความเห็นและพฤติกรรมต่อต้าน ซึ่งใน

ฝ่ายสุดท้ายนี้ผู้บริหารต้องมีวิธีการจัดการเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ จากการถอดบทเรียนการนำการเปลี่ยนแปลงโครงการ sQip ในโรงเรียน สรุปได้ดังตาราง 5.2

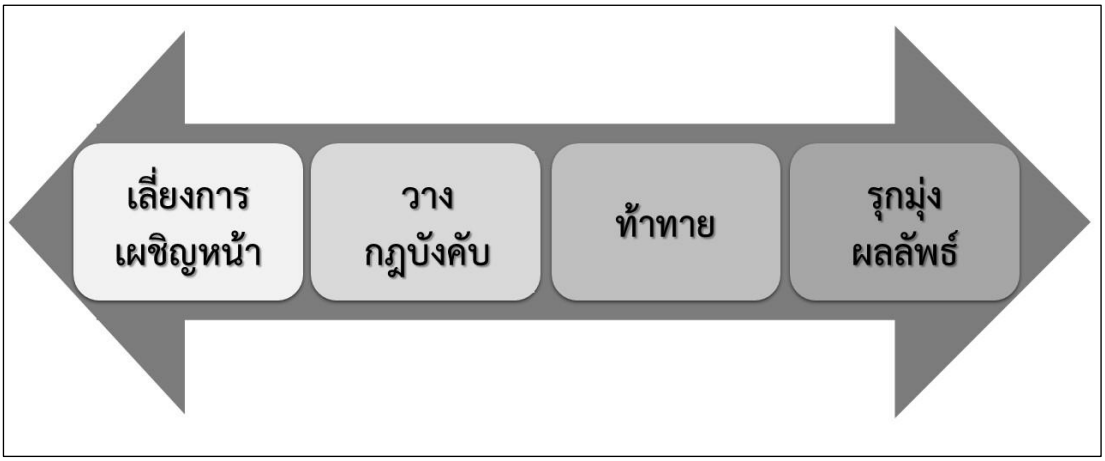
ตาราง 5.2 ปฏิกิริยาต่อต้านและวิธีการรับมือของผู้บริหาร

โรงเรียน	ปฏิกิริยาต้าน	วิธีการรับมือของผู้บริหาร
1.1	.....พอประกาศว่ารับโครงการปฏิกิริยากลุ่มแรก คือเอาอีกแล้ว เอางานมาเพิ่ม ที่เป็นอยู่งานก็เยอะแล้ว..... .....บางคนเอาเรื่องที่ไม่พอใจขึ้น facebook ในลักษณะบ่นระบาย.....	.....รับฟังคำบ่น เข้าไปอ่านข้อความทั้งหมดใน facebook แต่ไม่ได้โต้ตอบ..... .....ส่วนตัวเป็นคนให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงบวก ในช่วงที่มีโอกาสคุยกันก็พยายามใช้ภาษาเชิงบวก กระตุ้นให้เรียนรู้เรื่องใหม่ว่าจะสร้างคุณค่าให้กับงานและกับตัวเองอย่างไร บางครั้งก็พูดถึงเรื่องการใช้ภาษาเชิงลบว่ามันส่งผลกระทบเชิงลบกับตัวผู้ใช้ภาษาด้วย..... .....ใช้หลักการจากการเรียนรู้เรื่อง growth mindset เข้ามาปรับใช้..... .....ต่อมาสร้างไลน์กลุ่มและไลน์ส่วนตัว หากเป็นเรื่องงานของโรงเรียน สื่อสารกันในไลน์กลุ่ม แต่หากเป็นเรื่องส่วนตัวที่ไม่ควรให้คนอื่นรับรู้ ก็จะคุยกันในไลน์ส่วนตัวเป็นคนๆ ไป.....
1.2	.....เมื่อ ผอ. ย้าย งานที่เคยมอบหมายไว้ก็ไม่มีการทำอย่างเอาจริงเอาจัง แกนนำบางคนก็ย้ายด้วย.....	.....แกนนำที่เหลือพยายามกระจายและมอบหมายงาน แต่ก็ไม่ได้ผล..... .....ครูทำงานแบบเดิม บอกว่าไม่เข้าใจเรื่องที่ไปรับมา และงานที่มีอยู่ก็ล้นมือแล้ว.....
2.1	.....ไม่มีคนต้าน มีแต่เริ่มต้นช้ากว่าคนอื่นเป็นธรรมชาติของเขาเอง ค่อนข้างกลัวเมื่อต้องทำงานแบบที่ไม่เคยทำมาก่อน.....	.....ให้ทำไปตามศักยภาพ ไม่เร่ง ตรงไหนไม่เข้าใจ ก็ให้คุยกับแกนนำและกลุ่มเรียนรู้ของตัวเอง แต่เน้นไปที่เป้าหมาย.....
2.2	.....แสดงความไม่เห็นด้วยโดยชัดเจน เป็นครูอาวุโสของโรงเรียน หากนับอายุราชการน่าจะมีอายุราชการมากที่สุดในโรงเรียนขณะนี้.....	.....ประกาศข้อตกลงในการทำงาน ดูพฤติกรรมอยู่ห่างๆ ไม่ว่าอะไรหากไม่ทำปกติเป็นคนสอนดี นักเรียนรักและกำลังจะเกษียณ.....

โรงเรียน	ปฏิกิริยาต้าน	วิธีการรับมือของผู้บริหาร
3.1	.....เป็นครูอาวุโสใกล้เกษียณ ไม่ต่อต้านแต่ขอไม่ทำตามมาตรการ sQip โดยเฉพาะ PLC ไม่อยากเปลี่ยนวิธีการสอน.....	.....เข้าใจลักษณะส่วนตัว จึงไม่ได้จัดการใดๆ เพราะเข้ามาร่วมกิจกรรมทุกครั้ง นั่งฟังโดยไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ.....
3.2	.....ไม่ร่วมกิจกรรม เนื่องจากมีปัญหาเรื่องระบบการจัดการ..... .....ผอ. เกษียณขณะรับงานมาพอดี และไม่ได้มอบต่อให้คนในโรงเรียนที่เป็นผู้รักษาการ.....	.....ไม่มีการจัดการอะไร เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานไม่ชัดเจน โรงเรียนยังขาดผู้บริหารโรงเรียน.....
4.1	.....ไม่ร่วมครบ 100 % อยู่แล้ว ปกติโรงเรียนเล็กๆ ครูแต่ละคนรับงานมาก (10-20 อย่าง).....	.....ใช้ความห่วงของครูให้เป็นประโยชน์ ครูห่วงโรงเรียน ครูห่วงนักเรียน เลยต้องทำความเข้าใจโครงการว่าจะช่วยเรื่องที่เป็นห่วงได้อย่างไร..... .....ท่านผู้อำนวยการนครเข้าร่วมเพื่อให้ความรู้ พอได้ความรู้ชัด ก็ลงมือทำ ทรัพยากรโรงเรียนก็มีพอ ทำแล้วก็ดีขึ้น ปัญหานี้ก็หมดไป.....
5.2	.....ครูบางคนยังคิดว่าโครงการนี้เพิ่มภาระโดยใช่เหตุ ส่วนใหญ่จะเป็นครูรุ่นเก่า.....	.....แก้ปัญหาโดยเจาะจงลงไปเลยว่าครูทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรม โดยเฉพาะ PLC ไม่ต่ำกว่า 50 ชั่วโมง.....
6.1	.....เมื่อครูรับรู้โครงการ เอาคำถามก่อนนะทำไมต้องทำ ทำไมเอางานมาเพิ่ม..... .....พวกที่ไม่ยอมรับ ไม่เปิดใจเลย ไม่ยอมถามอะไรก็มี บอกว่าทำมาจนชินแล้ว ถ้ามาให้เปลี่ยนรู้สึกอึดอัด รู้สึกว่าถูกกดดัน พวกนี้มักเป็นครูอาวุโส แต่ก็มีไม่มากนัก.....	.....จัดการโดยคุยบ่อยๆ ให้ข้อมูลซึมเข้าไปเป็นระยะ ซึมบ่อยๆ ซ้ำๆ จากที่ตั้งคำถามก็หันมาให้ความสนใจ..... .....สำหรับคนที่ไม่รับเลยก็ต้องเฉยๆ รอให้บรรยากาศการทำงานที่เปลี่ยนไปสอนเขา....
6.2	.....มีครูที่ไม่ทำ ไม่รับรู้ แต่มีไม่มาก เป็นครูอาวุโส อยู่โรงเรียนมานาน สอนมานาน ครูส่วนใหญ่เกรงใจ.....	.....ไม่ได้ทำอะไรเป็นพิเศษ ให้แกนนำไปคุยเพราะเขาสนิทกัน.....
7.1	.....แบ่งครูได้เป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก หน้าเหลือง พร้อมทุกอย่าง กลุ่มสอง หน้าเขียว คือ พร้อมยอมรับ ทำก็ได้ไม่ทำก็ได้ กลุ่มสาม หน้าดำ คือ ไม่อยากทำ กลุ่มนี้มี 2-3 คน.....	.....กลุ่มสุดท้ายยังไงก็ต้องทำ เพราะทนแรงเสียดทานจากเพื่อนๆ ไม่ได้.....

โรงเรียน	ปฏิกิริยาต้าน	วิธีการรับมือของผู้บริหาร
7.2	.....แบ่งครูได้เป็น 4 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เข้าร่วมอยากพัฒนาประมาณ 50% กลุ่มที่ 2 อยากพัฒนาแต่กังวลภาระงาน กลุ่มที่ 3 ไม่อยากทำ ประมาณ 2-3 คน และกลุ่มที่ 4 เฉยๆ ให้ทำก็ทำ แต่หากให้ออกไปประชุมนอกโรงเรียนจะไม่ไป.....	.....ไม่บอกวิธีการจัดการกับกลุ่ม 3.....
8.1	.....มีคนต้านแนวคิดของโครงการโดยอ้างว่าที่ทำอยู่ก็คุณภาพยังไม่ดี..... .....เริ่มต้นเขาบอกว่า โรงเรียนนี้จะรับอะไรมาทำ โรงเรียนเองก็ยังคุณภาพแย่อยู่ ก็เลยถามเขาว่า อะไรแย่ แย่ตรงจุดไหน..... .....เขาบอกว่า ที่ไร้คุณภาพเลย คือ วิชาการเขาพูดในที่ประชุม.....	.....ที่นี่ เป็นโรงเรียนที่ทุกคนต้องช่วยกันทำงาน กินนอนกันอยู่ในโรงเรียน เขาก็รู้อยู่แต่คงดื้อชั่วคราว..... .....เราก็คิดว่า เขากล้าดี กล้าพูด คนแบบนี้น่าจะมีภาวะผู้นำสูง แต่การแสดงออกอาจต้องค่อยๆ เรียนรู้ ก็เลยสั่งการในที่ประชุมว่า ดีแล้ว..... .....ถ้าอย่างนั้นครูวิชาการเดิมจะมาเป็นแกนนำหลักและเป็นเลขาโครงการ และคุณรับหน้าที่เป็นแกนนำฝ่ายวิชาการ ทำจนกว่าคุณภาพงานวิชาการจะมีคุณภาพเหมือนที่คุณตั้งใจ.....

จากตาราง 5.2 สำหรับการรับมือกับปฏิกิริยาต้านที่เกิดขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงประเภทของผู้บริหาร ดังนี้ ประเภทแรก เน้นไปยังผลสัมฤทธิ์ระยะยาว ดังนั้นจึงมุ่งออกแบบการทำงานไปยังผลปลายทางแบบรุกมากกว่าการตอบโต้แรงต้าน พบในโรงเรียนน่าพอใจ คือ โรงเรียน 1.1, 2.1, 4.1, และ 6.1 ประเภทที่สอง เน้นไปยังจุดที่เป็นประเด็น และใช้วิธีการท้าทายความสามารถ พบในผู้บริหารของโรงเรียน 8.1 ประเภทที่สาม เน้นการวางกฎกติกาเพื่อให้มีผลในการบังคับใช้ พบในผู้บริหารโรงเรียนประเภทน่าห่วงใย ได้แก่ โรงเรียน 2.2 และ 5.2 และประเภทสุดท้าย เลี่ยงการเผชิญหน้า พบในโรงเรียนทั้งน่าพอใจและน่าห่วงใย โดย (1) ไม่จัดการใดๆ เนื่องจากขาดผู้บริหาร พบในโรงเรียน 1.2, 3.2 และ7.2 (2) ไม่จัดการเพราะเข้าใจลักษณะส่วนบุคคล พบในโรงเรียน 3.1 และ (3) ส่งต่อให้แกนนำรับผิดชอบ พบในโรงเรียน 6.2 ดังนั้นการรับมือของผู้บริหารกับปฏิกิริยาต้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ sQip เป็นดังภาพ 5.3



ภาพ 5.3 วิธีการรับมือกับแรงต้าน

5. ความแตกต่างของการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย

การถอดบทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในกรณีศึกษาโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 2 ประเภท คือ โรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย พบมีความแตกต่างของการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตาราง 5.3

ตาราง 5.3 เปรียบเทียบการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย

ประเด็น	ความรู้ปฏิบัติของการนำการเปลี่ยนแปลง	
	โรงเรียนน่าพอใจ	โรงเรียนน่าห่วงใย
1. **แรงจูงใจของผู้บริหารในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ**		
1.1 สะดุดใจคำกุญแจและประเด็นสำคัญของโครงการ	1. สนใจแนวคิดในการพัฒนาจากประเด็นสำคัญของโครงการ	1. เห็นวิธีการที่เป็นทางเลือกในการพัฒนาโรงเรียน
	2. มองเห็นการทำงานแบบทีมและเครือข่ายที่สนับสนุนให้โรงเรียนมีความสำเร็จที่ยั่งยืน	2. ต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหาเด็กผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ
	3. โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข และเรียนสุข สนุกสอนเป็นสิ่งที่การจัดการเรียนการสอนในยุคนี้ต้องการ	3. อยากให้นักเรียนมาเรียนที่โรงเรียน โดยมีความสุขพอๆ กับอยู่ที่บ้าน

ประเด็น	ความรู้ปฏิบัติของการนำการเปลี่ยนแปลง	
	โรงเรียนน่าพอใจ	**โรงเรียนน่าห่วงใย**
1.2 สนใจมาตรการสำคัญในการออกแบบโครงการและแนวคิดในการบริหารโครงการ	4. Q ที่ให้ความสนใจอย่างแรก คือ Q-Info ต้องการนำมาทำข้อมูลส่งต้นสังกัด และบริหารโรงเรียน	
	5. สนใจเรื่อง Q-Goal ตรงที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาร่วมกำหนด	
	6. สนใจ Q-PlC เพราะเป็นนโยบายของ สพฐ.	
	7. สนใจวงจร DALI	
1.3 มีความเชื่อมั่นและไว้ใจ Q-Coach	8. รู้จัก สนิทและไว้ใจทีม Coach มาก่อน	4. Q-Coach มีคุณภาพสูง พึ่งได้
	9. ได้เรียนรู้ sQip จาก Q-Coach	
1.4 มีประสบการณ์เชิงบวกที่โรงเรียนเคยได้รับจากการเข้าร่วมโครงการพัฒนาใหม่ๆ	10. เกิดผลด้านการพัฒนาครูของโรงเรียน รวมทั้งทีมทำงานของโรงเรียนมีความเข้มแข็ง	
	11. ได้รับรางวัลและได้ประโยชน์ที่ตามมาหลังร่วมโครงการพัฒนาโรงเรียนในหลายๆ เรื่อง จากโรงเรียนเล็กๆ ที่ยากลำบาก กลายมาเป็นโรงเรียนแรกที่ถูกนึกถึงเวลามีโครงการใหม่เกิดขึ้น	
1.5 รับเพราะความเห็นร่วมของกลุ่มครู		5. คณะครูตั้งคำถามในที่ประชุมเพื่อขอให้รับโครงการ
2. **การออกแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน**		
2.1 แจ้งข่าวสารในโรงเรียน	1. ผอ. แจ้งข่าวสารให้ทุกคนในโรงเรียนรับรู้ โดยตัดสินใจเข้าร่วมก่อน	
	2. สมาชิกของโรงเรียนตัดสินใจว่าทางโรงเรียนควรรับโครงการ แล้วจึงจัดประชุมแจ้งรายละเอียด	1. จัดประชุมครูทั้งโรงเรียน โดย ผอ. เป็นคนแจ้งเรื่องโครงการ
	3. ใช้เล่าสู่กันฟังในที่ประชุม และปล่อยให้ซักถามได้อย่างอิสระ	

ประเด็น	ความรู้ปฏิบัติของการนำการเปลี่ยนแปลง	
	โรงเรียนน่าพอใจ	โรงเรียนน่าห่วงใย
	4. กระจายต่อเป็นทอดจากผู้อำนวยการมาแกนนำ และแกนนำสู่ครูปฏิบัติการ	
2.2 เลือกแบบของการเปลี่ยนแปลง	5. เปลี่ยนทั่วทั้งโรงเรียน	2. เปลี่ยนทั่วทั้งโรงเรียน
2.3 ระบุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง	6. มุ่งคุณภาพการเรียนของผู้เรียนและการกลับเข้าชั้นเรียน	3. มุ่งแก้ปัญหาการอ่าน-เขียน และคิดคำนวณของนักเรียน
	7. มุ่งให้นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข	4. เน้นทักษะวิชาชีพ เพราะรู้ว่าเด็กส่วนใหญ่จบไปต้องพึ่งตนเอง
	8. มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีทักษะชีวิต	
2.4 เสริมแทรกการเปลี่ยนแปลง (1) การเลือกแกนนำการเปลี่ยนแปลงภายใน (1.1) เลือกจากผู้รับผิดชอบจากฝ่ายบริหารด้านใดด้านหนึ่งเป็นหัวหน้าทีม	9. เลือกคุณครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นแกนนำ	5. ขอให้ผู้ที่รับผิดชอบฝ่ายบริหารวิชาการเป็นแกนนำ
	10. เลือกจากครูที่รับผิดชอบวิชาการและ IT	
(1.2) เลือกทีมแกนนำจากครูที่มีคุณสมบัติโดดเด่น	11. คุณสมบัติสำคัญ คือ ตั้งใจจริง ปรับตัวเร็ว คิดสร้างสรรค์ ที่สำคัญให้กำลังใจตัวเองเป็น	
	12. เต็มใจรับงานใหม่และอาสา	
	13. พร้อมพัฒนาตัวเอง พัฒนางาน	
(1.3) เลือกคนที่ต่อต้านงานนี้อย่างมากตั้งแต่เริ่มต้น	14. เลือกคนที่ต่อต้านงานนี้อย่างมากมาเป็นทีมแกนนำ ใช้งานและเวลากดดันให้เรียนรู้เรื่องใหม่	
(2) ให้โอกาสเพื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	15. ให้เรียนรู้จากแกนนำและครูที่ไปอบรมมา จะนำมาบอกต่อเป็นระยะ	
	16. ผอ. บรรยายเพิ่มเติมเอง	
	17. จัดการประชุมอย่างเป็นทางการหลังการประชุมจากทีมประสานงานกลาง	

ประเด็น	ความรู้ปฏิบัติของการนำการเปลี่ยนแปลง	
	โรงเรียนน่าพอใจ	**โรงเรียนน่าห่วงใย**
	18. นำปัญหาหรือสิ่งที่ยังไม่ชัดเจนมาคุยกันและอภิปรายจนหายข้อใจ	
	19. ขอคำแนะนำจาก Q-Coach	
	20. กระตุ้นให้ศึกษาเอง	
	21. เรียนรู้จากวงเครือข่าย	
	22. เข้าร่วมการฝึกอบรม	
3. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลง**		
3.1 ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง	1. ให้อิสระในการออกแบบกระบวนการเอง	
	2. ใช้วิธีบอกซ้ำๆ เริ่มทำทีละนิดแล้วกลับมาคุยกัน	
	3. ลงมือทำเลยตามกระบวนการที่รับรู้มา	
3.2 เป็นต้นแบบ	4. ร่วมมือทำกิจกรรมกับทุกกลุ่ม	
	5. บางเรื่องทำให้ดูก่อน	
	6. เป็นวิทยากรแบบพาคิดพาทำ	
3.3 อำนวยความสะดวก	7. ประกาศเจตนารมณ์	
	8. ประกาศเป็นนโยบายของโรงเรียน	
	9. เชื่อมต่อกับโครงการที่เป็นทุนเดิมและหลักการของตนเอง	
3.4 ติดตามความก้าวหน้า	10. รับฟังผู้ปฏิบัติงาน	
	11. เข้าร่วมประชุม ร่วมกิจกรรม	
	12. ติดตามถามปัญหา ความก้าวหน้า	
	13. ติดตามงานผ่าน Q-Info	
4. **การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียน**		
วิธีรับมือกับแรงต้าน	เข้าใจลักษณะส่วนตัว จึงไม่ได้จัดการใดๆ	**ยังไม่มีผู้บริหาร** แกนนำที่เหลือพยายามกระจายและมอบหมายงาน แต่ก็ไม่ได้ผล ครูทำงานแบบเดิม บอกว่าไม่เข้าใจเรื่องที่ไปรับมา และงานที่มีอยู่ก็ล้นมือแล้ว

ประเด็น	ความรู้ปฏิบัติของการนำการเปลี่ยนแปลง	
	โรงเรียนน่าพอใจ	**โรงเรียนน่าห่วงใย**
		ยังไม่มีผู้บริหาร ไม่มีการจัดการอะไร เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานไม่ชัดเจน
	รับฟังคำบ่นโดยไม่โต้ตอบ	ประกาศข้อตกลงในการทำงาน ดูพฤติกรรมอยู่ห่างๆ ไม่ว่าอะไรหากไม่ทำ
	ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเชิงบวก	
	เปิดช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง	
	ใช้หลักการจากการเรียนรู้เรื่อง growth mindset เข้ามาปรับใช้	
	ให้ทำไปตามศักยภาพ	แก้ปัญหาโดยเจาะจงลงไปเลยว่าครูทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรม
	ตรงไหนไม่เข้าใจ ก็ให้คุยกับแกนนำและกลุ่มเรียนรู้ของตัวเอง แต่เน้นไปที่เป้าหมาย	ให้แกนนำไปคุยเพราะเขาสนิทกัน
	ใช้ความห่วงของครูให้เป็นประโยชน์ ต้องทำความเข้าใจโครงการว่าจะช่วยเรื่องที่เป็นห่วงได้อย่างไร	ใช้แรงเสียดทานจากเพื่อน
	คุยบ่อยๆ ให้ข้อมูลซึมเข้าไปเป็นระยะ	
	มอบงานท้าทายแบบมุ่งผลลัพธ์	

จากตาราง 5.3 การเปรียบเทียบสาระสำคัญระหว่างโรงเรียนน่าพอใจกับโรงเรียนน่าห่วงใย ประกอบด้วย (1) การนำการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนของผู้บริหาร ได้แก่ (1.1) แรงจูงใจของผู้บริหารในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ที่ตรงกัน คือ สะดุดใจคำกุญแจและประเด็นสำคัญของโครงการ ซึ่งโรงเรียนน่าพอใจ สนใจแนวคิดการพัฒนา และเห็นว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ขณะที่กลุ่มน่าห่วงใยเห็นเป็นทางเลือกในการพัฒนาโรงเรียนและต้องการใช้แก้ไขปัญหาเฉพาะที่กำลังเผชิญอยู่ (1.2) มีความเชื่อมั่นและไว้ใจ Q-Coach พบตรงกันทั้ง 2 กลุ่ม (1.3) ส่วนที่พบเฉพาะในโรงเรียนน่าพอใจเท่านั้น ได้แก่ สนใจมาตรการสำคัญในการออกแบบโครงการและแนวคิดในการบริหารโครงการ และมีประสบการณ์เชิงบวกที่โรงเรียนเคยได้รับจากการเข้าร่วมโครงการพัฒนาใหม่ๆ และ (1.4) สำหรับประเด็นที่พบในเฉพาะโรงเรียนน่าห่วงใย คือ รับโครงการจากการตั้งคำถามของกลุ่มครูในที่

ประชุม (2) การนำการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนของผู้บริหาร ในประเด็นการออกแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน ได้แก่ (2.1) การแจ้งข่าวสารในโรงเรียน ที่พบในโรงเรียนน่าพอใจ คือ ผู้บริหารส่วนหนึ่งตัดสินใจรับก่อนแล้วนำมาแจ้ง ฟังความเห็นก่อนรับเข้าร่วมโครงการ และกระจายสารต่อกันไปเป็นทอด ส่วนโรงเรียนน่าห่วงใย ผู้บริหารเป็นผู้แจ้งในที่ประชุม (2.2) เลือกแบบของการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนทั้ง 2 ประเภทใช้รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งโรงเรียน (2.3) ระบุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนน่าพอใจระบุเป้าหมายไว้เป็นภาพรวม ส่วนโรงเรียนน่าห่วงใยจะระบุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงที่โรงเรียนมีปัญหาอยู่ (2.4) การเสริมแทรกการเปลี่ยนแปลง โรงเรียน 2 ประเภทปฏิบัติตรงกัน คือ การเลือกหัวหน้าทีมแกนนำจากผู้มีตำแหน่งฝ่ายวิชาการ แต่ที่ปรากฏให้เห็นเฉพาะในโรงเรียนน่าพอใจ ได้แก่ เพิ่มคุณสมบัติโดดเด่นในการคัดเลือกแกนนำ เลือกจากคนที่ต่อต้านโครงการอย่างเปิดเผย และให้โอกาสหลากหลายเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏในโรงเรียนน่าพอใจเท่านั้น แต่ไม่ปรากฏในโรงเรียนน่าห่วงใย ทั้งนี้เพราะโรงเรียนส่วนใหญ่มีรักษาการผู้อำนวยการ และอีกข้อหนึ่ง คือ มีผู้อำนวยการแต่ไม่แสดงภาวะผู้นำกลุ่มให้ปฏิบัติงานตามโครงการได้ชัดเจน และ (4) การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียน ที่ตรงกันสำหรับโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท คือ การไม่จัดการกับผู้ต้าน มาจากโรงเรียนน่าพอใจ 1 โรง และโรงเรียนน่าห่วงใย 2 โรง ส่วนที่พบมากในโรงเรียนน่าพอใจ คือ การรับฟัง การให้ทำงานตามศักยภาพ การสื่อสารเชิงบวก ใช้ความห่วงของครูมาจูงใจ และมอบงานท้าทายแบบมุ่งผลลัพธ์ ในส่วนของโรงเรียนน่าห่วงใย ได้แก่ การใช้อำนาจสั่งการ การคุยผ่านแกนนำและใช้แรงเสียดทานจากเพื่อน

บทเรียนการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทเรียนที่ 4 แรงจูงใจเบื้องหลังการเข้าร่วมโครงการของผู้บริหาร

ความหมาย แรงสนับสนุนที่เกิดขึ้นจากภายในของผู้บริหารในการตอบรับการเข้าร่วมโครงการ

ความสำคัญ มีส่วนสำคัญในการดำเนินโครงการของโรงเรียนตั้งแต่เริ่มแรก

ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติ ดังตาราง 5.4

ตาราง 5.4 ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนแรงจูงใจเบื้องหลังการเข้าร่วมโครงการของผู้บริหาร

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. กระตุ้นความสนใจด้วยภาษาที่กระตุกความคิดและมีนัยเชิงบวก	ผู้บริหารใช้ความสะดุดใจกับคำกุญแจและประเด็นสำคัญของโครงการที่สำคัญ คือ “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข” “เรียนสุขสนุกสอน” **เป็นเหตุผลส่วนตัวอย่างหนึ่งในการเข้าร่วมโครงการ**

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
2. ออกแบบมาตรการสำคัญที่แปลกใหม่ ใช้งานได้และมีกรอบคิดพัฒนาร่วมสมัย	ผู้บริหารสนใจการใช้มาตรการสำคัญที่ใหม่และตอบโจทย์การทำงานในยุคปัจจุบันโดยเฉพาะ Q-Info, Q-PLC, Q-Goal และวงจรยกระดับคุณภาพ DALI
3. จัดหาผู้ชี้แนะที่น่าเชื่อถือ	ทีมประสานงานโครงการหาผู้ชี้แนะ/ Q-Coach ที่เชื่อมั่นและไว้วางใจในระดับสูง
4. เชื่อมโยงกับประสบการณ์เชิงบวกของโครงการที่เคยเข้าร่วม	ผู้บริหารถูกกระตุ้นให้นึกถึงประสบการณ์เชิงบวกที่โรงเรียนเคยได้รับจากการเข้าร่วมโครงการพัฒนาใหม่ๆ
5. รับฟังเสียงครู	ผู้บริหารรับฟังความเห็นร่วมของครูในที่ประชุมเพื่อให้ได้มาซึ่งมติเอกฉันท์
สิ่งที่ทำได้ดี	ทีมริเริ่มโครงการได้ขายแนวคิดของโครงการด้วยความใหม่และภาษาสะดุดใจ เป็นเหตุให้กระตุ้นความสนใจของกลุ่มผู้บริหารให้สนใจโครงการจนไปถึงจุดตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	การที่ผู้บริหารติดใจใช้ภาษาสะดุดใจของโครงการและนำมาขยายต่อในโรงเรียนเป็นระยะจะทำให้สับสน เช่น แนวคิดในวงรอบ 2 - 4 เป็นสิ่งที่ผู้ร่วมปฏิบัติงานจำไม่ค่อยได้ ไม่เข้าใจความหมาย บางโรงเรียนสับสนกับเรื่องภาษาที่ใช้ในแต่ละวงรอบ ภาษาเช่นนี้ ควรมีเพียงวาระสำคัญ เช่น โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข “เรียนสุข สนุกสอน” ตอนช่วงเปิดโครงการน่าจะได้ผลดีกว่า

ในบทเรียนที่ 4 แรงจูงใจเบื้องหลังการเข้าร่วมโครงการของผู้บริหาร อันเป็นแรงสนับสนุนที่เกิดขึ้นจากภายในของผู้บริหารในการตอบรับการเข้าร่วมโครงการ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารถูกกระตุ้นความสนใจด้วยภาษาที่กระตุกความคิดและมีนัยเชิงบวก ออกแบบมาตรการสำคัญที่แปลกใหม่ใช้งานได้และมีกรอบคิดพัฒนาร่วมสมัย จัดหาผู้ชี้แนะหรือในโครงการเรียกโค้ชคุณภาพ หรือ Q-Coach ที่น่าเชื่อถือ เชื่อมโยงกับประสบการณ์เชิงบวกของโครงการที่เคยเข้าร่วมมา และรับฟังเสียงครู จุดเริ่มของการเข้าร่วมโครงการเป็นการใช้สามัญสำนึกที่มีเหตุผลเพื่อพัฒนาโรงเรียน ดูความสอดคล้องกับทิศทางของโรงเรียน เชื่อถือและมีความไว้วางใจส่วนตัวกับ Q-Coach ที่เข้ามาติดต่อ เลือกสิ่งที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว และสุดท้ายมาจากความเห็นร่วมของกลุ่มครูที่อยากให้รับโครงการมาพัฒนาโรงเรียน ซึ่งถือเป็นแรงกดดันผู้บริหาร ข้อค้นพบนี้เป็นไปตามข้อค้นพบของ Dinwoodie et al (2013) ที่เสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงใน 3 ระดับ ระดับแรก คือ ระดับตน ซึ่งเป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับตนเองในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบทบาท การเผชิญหน้า

การรับมือ และการรับประกันว่าจะทำให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามสิ่งที่ขาดหายไปจากการรับนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ คือ ไม่มีการกล่าวถึงความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่เกี่ยวกับการแก้ไขหรือพัฒนาสภาพที่โรงเรียนเป็นอยู่ ซึ่งแย้งกับรูปแบบของ Boer & During (2001) ที่เสนอว่าองค์ประกอบหลักประการแรกของการนำนวัตกรรมมาใช้ ได้แก่ การตระหนักถึงปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งถือเป็นความต้องการจำเป็นที่กระตุ้นให้เกิดโอกาสในการคิดนวัตกรรมเพื่อมาจัดการกับปัญหา

บทเรียนที่ 5 การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ความหมาย การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนตามแนวคิดของโครงการ

ความสำคัญ เพื่อให้การนำแนวคิดของโครงการมาสู่การปฏิบัติการจนบรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติ ดังตาราง 5.5

ตาราง 5.5 ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. แจ้งข่าวสารให้ทุกคนในโรงเรียนรับรู้ **โดยผู้บริหาร**	1. ตัดสินใจรับโครงการก่อนแจ้งอย่างเป็นทางการในที่ประชุม
	2. แจ้งด้วยการบอกลงมาตามลำดับสายงาน โดยใช้การสื่อสารทางเดียวแบบเป็นทางการ
	3. บอกตามลำดับแต่เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง คือ เปิดโอกาสให้ซักถามโดยอิสระ
	4. แจ้งต่อกันตามสายงาน จากผู้อำนวยการมาแกนนำ และแกนนำสู่ครูปฏิบัติการเป็นคู่ทำงาน
2. เลือกแบบของการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	5. ยอมรับข้อตกลงเบื้องต้นของโครงการ sQip
	6. ชี้แจงให้ทุกกลุ่มในโรงเรียนรับรู้รายละเอียดของโครงการร่วมกันตามการออกแบบโครงการ sQip
	7. ทำให้เห็นประโยชน์จากแบบของการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งโรงเรียน
	8. ปรับกระบวนการของ sQip ให้เป็นไปตามบริบทของโรงเรียน
3. ระบุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	9. เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเน้นไปที่ตัวนักเรียน โดยเฉพาะผลลัพธ์ทางการเรียนที่วัดจากผลการทดสอบระดับชาติที่ต้องเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 3% ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
	10. มุ่งผลลัพธ์นอกจากผลการเรียนแล้ว ยังต้องการพัฒนาทักษะอาชีพและทักษะชีวิตของนักเรียน

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
4. การเสริมแทรกการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	11. เลือกแกนนำการเปลี่ยนแปลงภายใน
	12. เลือกโดยเน้นสมรรถนะในการทำงานร่วมกันกับกลุ่มครูปฏิบัติการ
	13. เลือกผู้รับผิดชอบจากฝ่ายบริหารด้านใดด้านหนึ่งเป็นหัวหน้าทีม
	14. เลือกทีมแกนนำจากครูที่มีคุณสมบัติโดดเด่น
	15. เลือกคนที่ต่อต้านงานนี้อย่างมากตั้งแต่เริ่มต้น และกดดันให้รับงานสำคัญของโครงการ
5. ให้โอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง **โดยผู้บริหาร**	16. ประชุมกลุ่มทั้งโรงเรียนหลังมีการประชุมจากทีมประสานงานกลาง
	17. แนะนำหรือชี้แจงด้วยทีมแกนนำและตัวผู้อำนวยการเอง
	18. แนะนำหรือชี้แจงจากทีมโค้ชคุณภาพประจำพื้นที่
	19. เรียนรู้จากวงเครือข่าย
	20. เข้าฝึกอบรมจากสถาบันอุดมศึกษาหรือมูลนิธิในมาตรการสำคัญที่ต้องใช้ ในที่นี้ คือ PLC
	21. กระตุ้นให้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง
สิ่งที่ทำได้ดี	ผู้บริหารมีความต้องการนำแนวคิดของโครงการมาใช้ประโยชน์เพื่อนักเรียนและครูอย่างจริงจัง เป็นแรงกระตุ้นสำคัญในการนำโครงการสู่การปฏิบัติ
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	ผู้บริหาร แกนนำ และครู ควรต้องเพิ่มความรู้และทักษะในการใช้แต่ละมาตรการของ sQip ซึ่งขณะใช้เริ่มงานยังมีไม่มากพอสำหรับการทำงาน ดังนั้นจึงใช้เวลามากสำหรับการทำงานตามมาตรการให้เห็นผลในระยะเวลาตามวงรอบที่กำหนด

บทเรียนที่ 5 การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนตามแนวคิดของโครงการ sQip เพื่อให้การนำแนวคิดของโครงการมาสู่การปฏิบัติการจนบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนที่ผู้บริหารนำการเปลี่ยนแปลงโครงการสู่โรงเรียน ในวงชั้นใน ประกอบด้วย แจ้งข่าวสารให้ทุกคนในโรงเรียนรับรู้ เลือกแบบของการเปลี่ยนแปลง ระบุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง เสริมแทรกการเปลี่ยนแปลง และให้โอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เมื่อใช้แนวคิดกล้องสลับลายของ Balogun & Hope - Hailey (2008) มาอธิบาย ผู้บริหารเริ่มจากจุดการเปลี่ยนแปลงแบบบนลงล่าง ด้วยการสื่อสารระดับต่างๆ มุ่งไปยังการนำสู่การปฏิบัติทั้งองค์กร เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผลผลิตจากการทำงานและพฤติกรรมของผู้ทำงาน ใช้การเสริมแทรกการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระจายการเปลี่ยนแปลงด้วยการให้มีทีมแกนนำภายใน ให้โอกาสศึกษาเรียนรู้ การสื่อสารและการฝึกอบรม โดย

ผู้บริหารรับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ส่วนในวงชั้นนอก ผู้บริหารได้รับสารมาจากโครงการ sQip ซึ่งได้กำหนดเวลาและขอบเขตไว้แล้ว แต่การนำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละโรงเรียนยังขึ้นอยู่กับสินทรัพย์ของโรงเรียนและความหลากหลายของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ซึ่งหมายรวมถึงปทัสถาน เจตคติและค่านิยมของคนในกลุ่มเดียวกัน แต่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยให้ผู้ร่วมโครงการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เข้าใจขอบเขตและการปรับใช้การเปลี่ยนแปลง พร้อมกับถูกจูงใจให้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จ

บทเรียนที่ 6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง

ความหมาย คุณลักษณะและพฤติกรรมการนำของผู้บริหารในโครงการ sQip

ความสำคัญ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการตามแนวคิดของโครงการ sQip

ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติ ดังตาราง 5.6

ตาราง 5.6 ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	1. กระตุ้นด้วยคำถามให้ริเริ่มงาน
	2. ให้อิสระในการออกแบบกระบวนการเอง
	3. ใช้วิธีบอกซ้ำๆ เริ่มทำทีละนิดแล้วกลับมาคุยกัน
	4. ลงมือทำเลยตามกระบวนการที่รับรู้มา
2. เป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	5. ร่วมมือทำกิจกรรมด้วยกับทุกกลุ่มในระยะแรก เหมือนตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่ง
	6. บางเรื่องทำให้ดูก่อน
	7. เป็นวิทยากรแบบพาคิดพาทำในเรื่องที่ต้องปฏิบัติ
3. อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	8. ประกาศเจตนารมณ์ โรงเรียนของเราต้องเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข
	9. จัดสถานที่และเวลาพบปะกันชัดเจน
	10. เชื่อมต่อกับโครงการที่เป็นทุนเดิมและหลักการของตนเอง เพื่อไม่ให้ครูรู้สึกว่าต้องแยกเรื่องหรือแยกงาน

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
4. ติดตามความก้าวหน้า **โดยผู้บริหาร**	11. รับฟังความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ว่าต้องการอะไรบ้าง จัดหาให้เท่าที่จะทำได้เพื่อให้ทำงานได้สะดวก
	12. เข้าร่วมประชุม ร่วมกิจกรรมด้วยทุกครั้งที่เป็นไปได้ เพื่อให้ครูรับรู้ว่าผู้บริหารสนใจ สนับสนุนและให้กำลังใจ
	13. ติดตามถามปัญหา ความก้าวหน้า และสิ่งที่ต้องการให้ฝ่ายบริหารสนับสนุน
	14. ติดตามงานผ่าน Q-Info เพื่อดูความก้าวหน้าของงาน และทวงงานที่ขาดไปกันตรงๆ ทั้งในที่ประชุมและนอกที่ประชุม
สิ่งที่ทำได้ดี	**ผู้บริหาร**ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานรับรู้และมั่นใจว่าผู้บริหารสนใจและจริงจังกับโครงการ ซึ่งเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานตามระบบที่ออกแบบไว้
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	**ทีมแกนนำ**ยังขาดแผนการรองรับการย้าย/เกษียณของผู้บริหาร เนื่องจากในกรณีที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง เป็นที่รวมใจและเป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานอาจตกอยู่ในภาวะพึ่งพิงผู้บริหาร หากผู้บริหารไม่อยู่หรือย้ายตามวาระ เป็นไปได้ที่งานซึ่งวางระบบไว้ดีจะดำเนินการต่อไม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงดีกว่าหากฝึกให้ทุกคนมีภาวะผู้นำ เพื่อนำตนเองและนำการปฏิบัติงาน

บทเรียนที่ 6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง อันเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมการนำของผู้บริหารโรงเรียนในโครงการ sQip เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแนวคิดของโครงการ โดยริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง และติดตามความก้าวหน้า จากแนวคิดกล้องสลับลาย Balogun & Hope - Hailey (2008) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระดับที่สอง คือ การมองหาหนทางที่จะช่วยให้ผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ควบคุมหรือสั่งการ เพื่อนำไปสู่ระดับสุดท้าย อันเป็นการนำองค์กรให้เปลี่ยนแปลงไปจนบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานของ Athanasios Koustelios & Dimitrios Belias (2014) ที่พบว่า กุญแจสำคัญของภาวะนำการเปลี่ยนแปลง คือ ความเข้าใจบริบทขององค์กร และค้นหากลวิธีที่เหมาะสมมานำการเปลี่ยนแปลง ยืนยันด้วยงานของสำนักสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (www.ccl.org/) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติด้วยตนเองให้คนอื่นเห็น หาสิ่งอำนวยความสะดวกและขจัดอุปสรรคในการทำงาน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากข้อมูลที่ได้รับ เพื่อที่จะได้ปรับตัวอย่างเหมาะสมตลอดเส้นทางการเปลี่ยนแปลง

บทเรียนที่ 7 การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียนของผู้บริหาร

ความหมาย กลยุทธ์ในการรับมือกับผู้ที่ลงมือทำงานช้า ไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับโครงการ

ความสำคัญ ให้ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังในการเรียนรู้

ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติ ดังตาราง 5.7

ตาราง 5.7 ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียนของผู้บริหาร

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. เลี่ยงการเผชิญหน้า **โดยผู้บริหาร**	1. รับฟังโดยไม่โต้ตอบ
	2. ดูพฤติกรรมอยู่ห่างๆ ไม่ว่าอะไรหากไม่ทำ
	3. เข้าใจลักษณะส่วนตัว จึงไม่ได้จัดการใดๆ
	4. ไม่ได้จัดการอะไร เพราะขณะนั้นโรงเรียนไม่มีผู้บริหาร
	5. เฉยๆ รอให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนไปเพื่อให้เวลาปรับตัว
2. วางกฎบังคับ **โดยผู้บริหาร**	6. ประกาศข้อตกลงในการทำงาน
	7. เจาะจงลงไปเลยว่าครูทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรม
3. ท้าทาย **โดยผู้บริหาร**	8. มอบหมายหน้าที่และงานที่บุคคลนั้นไม่เห็นด้วยให้ทำต่อหน้าที่ประชุม และกำกับติดตามงานด้วยผู้บริหารเอง
4. รุกมุ่งผลลัพธ์ **โดยผู้บริหาร**	9. สื่อสารเชิงบวก กระตุ้นให้เรียนรู้เรื่องใหม่
	10. นำหลักการจากการเรียนรู้เรื่อง Growth mindset เข้ามาปรับใช้
	11. ให้ทำไปตามศักยภาพ ไม่เร่ง แต่เน้นไปที่เป้าหมาย
	12. จัดแกนนำให้ไปคุยกัน
	13. ใช้ความห่วงโรงเรียนห่วงเด็กกระตุ้นให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
สิ่งที่ทำได้ดี	**ผู้บริหาร**ใช้หลายวิธีในการจัดการกับผู้ที่ทำช้า ไม่เห็นด้วยหรือต่อต้าน
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	**ผู้บริหาร**ควรหาวิธีจัดการผู้ที่ไม่ร่วมโครงการ หากยอมให้ไม่ทำและไม่จัดการใดๆ จะเป็นผลให้คนผู้นั้นหลุดไปจากโครงการ sQip

บทเรียนที่ 7 การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียนของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการรับมือกับผู้ที่ลงมือทำงานช้า ไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับโครงการ เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังในการเรียนรู้ วิธีการรับมือของผู้บริหาร ประกอบด้วย

เลี่ยงการเผชิญหน้า วางกฎบังคับ ท้าทาย รุกมุ่งผลลัพธ์ กลยุทธ์แรกที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงแบบเข้มข้น คือ การรุกแบบมุ่งผลลัพธ์ ผู้บริหารประเภทนี้มีวิธีการบริหารแรงต้าน สอดคล้องกับงานของ Kotter & Schlesinger (2008) ที่พบว่า ผู้บริหารที่ใช้กลยุทธ์นี้ได้ให้การศึกษาร่วมกับการสื่อสารตั้งแต่จุดเริ่มของโครงการ โดยการให้เหตุผลถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง ให้มีส่วนร่วมและเข้าไปเกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้เห็นด้วยไม่ใช่การยอมทำตาม อำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน ซึ่งอาจทำได้ด้วยการอบรมเพิ่มเติม ชี้แนะหรือรับฟังความกังวล กลยุทธ์รองลงมา คือท้าทาย โดยให้ผู้ต้านร่วมรับบทบาทหลัก ในข้อนี้ คือการมอบบทบาทบางอย่างให้กับบุคคลบางคนเพื่อให้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง แต่เนื่องจากเทคนิคนี้อาจเสี่ยงต่อจริยธรรมหรือจรรยาบรรณบางอย่างจึงต้องเลือกใช้อย่างระมัดระวัง อีกกลยุทธ์หนึ่ง คือ วางกฎบังคับ ทั้งโดยเปิดเผยและโดยนัย วิธีนี้เป็นวิธีสุดท้ายในการใช้หากวิธีการอื่นๆ ล้มเหลว วิธีนี้กระทำโดยการแนะหรือบอกตรงๆ ว่าจะมีมาตรการใดตามมาหากต้านทานการเปลี่ยนแปลง แต่ผลเสียคือผู้ต้านจะรู้สึกว่าตนเองโดนขู่และอาจนำไปสู่การเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานในช่วงระยะหนึ่ง แม้พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เพิกเฉยกับแรงต้าน แต่หาวิธีบริหารแรงต้าน ซึ่งผู้บริหารทุกคนตระหนักว่ามีแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ตำหนิผู้ต้าน และให้เวลาพูดคุยในสิ่งที่กังวลเพื่อร่วมกันหาทางออก (www.knowhow.ncvo.org.uk/) แต่ผู้บริหารยังขาดแผนรับมือกับแรงต้าน คือ ขาดการเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดการล่วงหน้าถึงแรงต้านที่อาจเกิดขึ้นได้และวางแผนรับมือสิ่งที่คาดการณ์ไว้ และพัฒนาแผนรับมือแรงต้านและนำออกใช้เป็นมาตรการ ส่วนการเสริมแรงการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารกระทำโดยให้ความสนใจต่อกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ (www.prosci.com)

กลยุทธ์สุดท้าย คือ เพิกเฉยแรงต้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับวิธีการรับมือกับแรงต้านใดๆ แต่มีข้อมูลปรากฏว่า กลุ่มต้านที่ผู้บริหารใช้กลยุทธ์หลังสุด คือ คนที่เคยเป็นรุ่นพี่ หรือเพื่อนกับผู้บริหารมาก่อน จึงใช้การเพิกเฉย สอดคล้องกับงานของ Cornescu & Adam (2017) ที่พบว่า ปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหาร คือ ความขัดแย้งกับคนที่เคยเป็นเพื่อนร่วมงานมาก่อนเมื่อตนเองได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร และ เพื่อน คำว่าเพื่อน ในที่นี้หมายถึง มิตรภาพซึ่งเป็นความผูกพันเชิงบวกระหว่างคน 2 คน ในฐานะที่เท่าเทียมกัน โดยไม่ได้มองแยกบทบาท ซึ่งคนส่วนใหญ่มักคิดว่าโชคดีที่เป็นเพื่อนกับผู้บริหาร (Hays, 1989) แต่จากการศึกษาในมุมมองของผู้บริหาร พบว่า แม้จะส่งผลเชิงบวกเพราะทำงานกับทีมที่เป็นเพื่อนกัน แต่ก็มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ในการดำรงสภาวะความเป็นเพื่อนกับความเป็นผู้บริหารในการบริหารงาน อาจส่งผลให้เกิดความหนืดในการทำงาน หรือถึงกับเพื่อนเป็นฝ่ายต้านในการทำงานอีกด้วย (Methot et al, 2016) ข้อค้นพบนี้ยืนยันด้วยงานของ Unsworth, Kragt, & Johnson-Billings (2018) ศึกษาเพื่อนร่วมงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร โดยมีกลุ่มเพื่อนเดิมเป็นทีมหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่า มีความขัดแย้งทางจิตใจเกิดขึ้นอย่างชัดเจน ประการหนึ่งคือ ไม่ยอมรับว่าเพื่อนเป็นผู้บริหารอย่างจริงจัง ซึ่งอาจเนื่องมาจากความขัดแย้งในอำนาจซึ่งผู้บริหารต้องชี้แนะหรือสั่งการ ทำให้

ทีมซึ่งเคยเป็นเพื่อนรู้สึกต่อต้าน กลวิธีเพิกเฉยที่ผู้บริหารใช้กับเพื่อน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบกล่าวคือ เบี่ยงความรับผิดชอบ โดยอ้างว่าเป็นคำสั่งจากเบื้องบนที่สูงกว่า และเลิกแสดงภาวะของผู้นำแต่ใช้ความเป็นเพื่อนขอร้องแทน เลิกแสดงความสนิทสนมฉันท์เพื่อนแต่ใช้บทบาทของผู้นำแทนในขณะที่ทำงาน แบ่งขอบเขตความสัมพันธ์ หมายถึง เป็นทั้งผู้บริหารและเป็นเพื่อนแต่มีบทบาทหนึ่งที่เด่นกว่าตามสถานการณ์ แสดงบทบาทที่เหลื่อมกันระหว่างผู้บริหารและเพื่อน และใช้มิตรภาพในการนำโดยอ้างถึงความเป็นเพื่อนให้ช่วยเพื่อป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตน เช่น เสียหน้าหรือเสียการยอมรับ

สรุปบทเรียนการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 บทเรียน คือ **บทเรียนที่ 4** แรงจูงใจเบื้องหลังการเข้าร่วมโครงการของผู้บริหาร หมายถึง แรงสนับสนุนที่เกิดขึ้นจากภายในของผู้บริหารในการให้การตอบรับการเข้าร่วมโครงการ sQip มีความสำคัญสำหรับใช้ในการออกแบบโครงการเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสนใจตั้งแต่เริ่มแรก **บทเรียนที่ 5** การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนตามแนวคิดของโครงการ ความสำคัญเป็นไปเพื่อให้การนำแนวคิดของโครงการมาสู่การปฏิบัติการจนบรรลุเป้าหมาย **บทเรียนที่ 6** ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมการนำของผู้บริหารในโครงการ sQip เป็นไปเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแนวคิดของโครงการ และ **บทเรียนที่ 7** การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียนของผู้บริหาร อันเป็นกลยุทธ์ในการรับมือกับผู้ที่ลงมือทำงานช้า ไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมรับโครงการ เพื่อจะทำให้ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังในการเรียนรู้

บทที่ 6
ผลการถอดบทเรียนการขับเคลื่อนโครงการของทีมแกนนำภายในโรงเรียน และอภิปรายผล

ภายหลังที่ได้มีการแต่งตั้งทีมแกนนำของโรงเรียนในวงรอบแรกแล้ว ได้มีกระบวนการขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำภายในโรงเรียน ซึ่งจำแนกเป็น การทำความเข้าใจโครงการ การขับเคลื่อนโครงการในแต่ละวงรอบ และบทเรียนของการขับเคลื่อนโครงการ ดังนี้

การขับเคลื่อนโครงการของทีมแกนนำภายในโรงเรียน

1. การทำความเข้าใจโครงการ sQip

ขั้นตอนแรกทีมแกนนำได้ทำความเข้าใจเรื่องของโครงการ sQip เพื่อนำไปถ่ายทอดต่อ โดยทำความเข้าใจความหมาย จุดเด่นและมาตรการสำคัญในแต่ละมาตรการ แกนนำของทุกโรงเรียนทำความเข้าใจโครงการจาก 4 ช่องทาง ช่องทางแรก คือ การรับฟังจากการประชุมของทีม Q-Coach หรือทีมโค้ชคุณภาพ ซึ่งทุกโรงเรียนเรียนรู้ผ่านช่องทางแรกนี้ ช่องทางที่สอง รับฟังจากการบรรยายของผู้อำนวยการในบางหัวข้อ ซึ่งพบใน 4 โรงเรียน ช่องทางที่สาม รับฟังคำชี้แนะจากทีม Q-Coach ซึ่งเข้ามาเยี่ยมพื้นที่ปฏิบัติการ และช่องทางสุดท้าย ที่พบน้อยที่สุดคือ การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง

สำหรับผลที่ตามมาจากความพยายามทำความเข้าใจโครงการ ไม่มีแกนนำโรงเรียนใดตอบว่าเข้าใจชัดเจน แต่ละแห่งมีจุดที่แตกต่างกันไป

1.1 ปฏิกิริยาตอบสนองของทีมแกนนำ

คำถามแรกสำหรับแกนนำ ได้แก่ เมื่อได้ยินคำว่าโครงการ sQip และได้ไปเข้าร่วมประชุมเพื่อรับโครงการในฐานะแกนนำ สิ่งแรกที่รู้สึก คืออะไร เป็นอย่างไร

.....ไม่มั่นใจ จะขับเคลื่อนได้หรือ แต่ก็สมัครใจเรียนรู้.....
แกนนำโรงเรียน 1.1

.....อะไร ไม่รู้เรื่อง.....
แกนนำโรงเรียน 1.2

.....คิดว่าเข้าใจโครงการประมาณ 40% หากอธิบายความรู้สึกตอนนั้น คือ งง.....
แกนนำโรงเรียน 2.1

.....ไม่เข้าใจว่าคืออะไร.....
แกนนำ โรงเรียน 2.2

.....เป็นแกนนำหลังจากโครงการเริ่มไปแล้ว แกนนำเก่าย้าย พอได้รับการแต่งตั้งให้เป็นแกนนำ ตื่นเต้น ตกใจ จะทำอย่างไร จะหาใครมาช่วย.....

แกนนำโรงเรียน 3.2

.....ครั้งแรกเลย เรื่อง sQip คือ 1. งง 2. สับสน 3. บอกไม่ถูก.....

แกนนำ 1, 2, 3 โรงเรียน 3.2

.....ยังงงๆ คืออะไร ทำไปทำไม เป็นความรู้สึกแรก.....

แกนนำโรงเรียน 6.1

.....ตอนแรกรู้สึกหนักใจ.....

แกนนำโรงเรียน 7.1

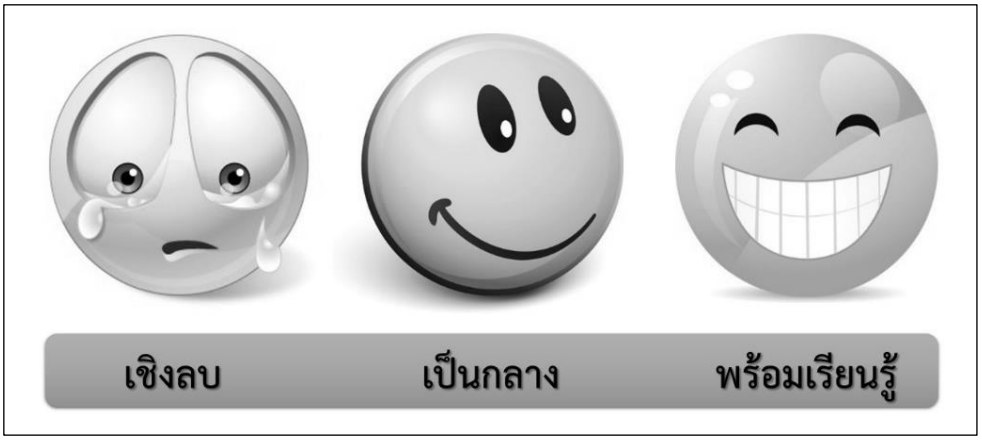
.....ไม่ชัดแต่ก็พยายามทำความเข้าใจ.....

แกนนำโรงเรียน 8.1

.....บอกไม่ถูก.....

รักษาการโรงเรียน 8.2

จากคำที่ใช้บอกการตอบสนองทางอารมณ์ของแกนนำเมื่อแรกรับรู้โครงการ จำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ เชิงลบ เป็นกลาง และพร้อมเรียนรู้ ดังภาพ 6.1



ภาพ 6.1 ปฏิกิริยาแรกรับรู้โครงการ sQip ของแกนนำ

จากภาพ 6.1 ปฏิกิริยาแรกรับรู้โครงการ sQip ของแกนนำ ได้แก่ ปฏิกิริยา (1) เชิงลบ ได้แก่ ไม่รู้เรื่องและไม่เข้าใจ งง สับสน ตื่นเต้น ตกใจ และหนักใจ (2) เป็นกลาง ยังไม่สามารถบอกได้ และ (3) พร้อมเรียนรู้ คือ พยายามทำความเข้าใจและสมัครใจเรียนรู้

1.2 **วิธีการที่เลือกทำความเข้าใจ**

คำถามข้อต่อมา ได้แก่ แกนนำมีวิธีการใดในการทำความเข้าใจโครงการ sQip เพื่อที่จะได้นำไปสื่อสารกับกลุ่มของโรงเรียนในการขับเคลื่อน

.....เลือกทำความเข้าใจเรื่อง growth mindset ก่อน เพราะคิดว่าน่าจะทำให้เราอยากเปลี่ยนแปลง แล้วจึงค่อยๆ เรียนรู้โครงการ แต่ก็ยังไม่เข้าใจมากนัก.....

แกนนำโรงเรียน 1.1

.....เรียนรู้จากการประชุมและศึกษาจากเอกสาร แต่ปัญหา คือ ทีมครูแกนนำที่ไปประชุมร่วมกันย้ายไปและไม่มอบงานต่อ แกนนำใหม่ก็ยังไม่รู้เรื่อง และเวลาประชุมจะเปลี่ยนคนไปร่วมประชุมเรื่อยๆ เวลานำมาถ่ายทอดก็ไม่สอดคล้องกัน.....

แกนนำโรงเรียน 1.2

.....เอาสิ่งที่ได้จากการประชุมมาปรึกษากับ ผอ. (ท่านเก่า).....

.....สอบถามโค้ชเมื่อพบกัน.....

.....ศึกษาด้วยตนเอง.....

แกนนำโรงเรียน 2.1

.....ชวนแกนนำของอีก 4 โรงเรียนมาคุยกัน และรับหน้าที่เป็นแกนนำแต่ละส่วนตามที่ร่างไว้ในคู่มือ แล้วต่างฝ่ายต่างไปถ่ายทอดให้กับกลุ่มครูในโรงเรียนตัวเอง.....

แกนนำโรงเรียน 2.2

.....สืบค้นงานใหม่ๆ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้มีข้อมูลพอในการถ่ายทอด ครูจะได้เชื่อมั่นในโครงการ.....

แกนนำโรงเรียน 3.1

.....ทีมแกนนำของเราเข้ามาใหม่ ทีมเก่าหมดไปแล้ว ย้ายไปหรือไม่ก็หยุดทำงาน เราก็ช่วยกันอ่านเอกสารและปรับทุกข์กัน แต่เราเข้ามาระหว่างทาง ไม่ต้องชี้แจงงานตั้งแต่เริ่ม คล้ายกับว่าครูส่วนใหญ่เขาได้ยินโครงการ sQip มาก่อน แต่ก็ไม่ได้แสดงอาการว่ารับรู้หรือเข้าใจ.....

แกนนำโรงเรียน 3.2

.....นำโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุขมาเป็นโจทย์ปัญหา แล้วช่วยกันระดมปัญหา รวบรวมปัญหาและหาวิธีแก้ไขจาก 5 มาตรการ เพื่อเรียนรู้ว่าจะนำเรื่องนี้ไปคุยกับครูอย่างไร.....

แกนนำโรงเรียน 6.1

สำหรับวิธีที่เลือกใช้เพื่อการทำความเข้าใจสิ่งที่คิดว่ายังไม่รู้เรื่องชัดเจน มีอยู่ 1 ราย เลือกกรอบคิดเติบโตเป็นฐาน ส่วนที่เหลือใช้วิธีเลือกทำความเข้าใจ เรียงจากมากมาหาน้อย ได้แก่ (1) รับจากการประชุมใหญ่ (2) อ่านเอกสารประกอบการประชุมซ้ำ (3) ปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้รู้ (ผู้บริหารและ Q-Coach) (4) คุยกับกลุ่มแกนนำ (กลุ่มโรงเรียนและภายในโรงเรียน) (5) ศึกษาเอกสารความรู้ใหม่ด้วยตนเอง และ (6) ตั้งโครงการเป็นโจทย์ปัญหาและระดมความคิดเพื่อตีความ

1.3 **การรับรู้ภาพโครงการ**

คำถามสุดท้ายในประเด็นนี้ คือ แกนนำคิดว่าโครงการ sQip ที่รับมาเพื่อขับเคลื่อนในโรงเรียนคืออะไร และมีลักษณะหลักอย่างไร คำตอบที่ได้ ดังรายละเอียด

.....เข้าใจตรงตัวเลย คือ โครงการต้องการโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข โดยนักเรียนเรียนสุข และครูสนุกสอน.....
แกนนำโรงเรียน 1.1

.....คิดว่าเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนมีความสุข.....
แกนนำโรงเรียน 1.2

.....คิดว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้กับกลุ่มเด็กที่อ่านเขียนไม่คล่อง ซึ่งที่โรงเรียนเรียกว่ากลุ่มติดดาว.....
แกนนำโรงเรียน 1.2

.....โครงการนี้ คือ 1. สิ่งที่ทำแล้วทำให้นักเรียนมีความสุข 2. ครูมีความสุขเมื่อได้สอน และ 3. เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของโรงเรียน แต่จะเปลี่ยนไปไหน อย่างไร ไม่ชัดเจน.....
แกนนำโรงเรียน 3.2

.....กระบวนการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้านทั้งเด็ก ครู ผู้บริหารและสอดคล้องกับแนวคิดของคนในชุมชน.....
หัวหน้าทีมแกนนำโรงเรียน 6.1

.....เป็นการสร้างโรงเรียนให้มีความสุข ทุกๆ ส่วนในโรงเรียนจะมีความสุข.....
.....ทำให้เด็กอยากมาโรงเรียน เรียนอย่างมีความสุข โดยครูทำงานร่วมกันเป็นทีม....
.....พัฒนาโรงเรียนให้มีเป้าหมายในการทำงาน เน้นไปที่ความสุข.....
แกนนำ 1, 2, 3 โรงเรียน 6.1

ก่อนลงมือขับเคลื่อนโครงการ แกนนำได้รับรู้ภาพของโครงการ ดังนี้ (1) เข้าใจคำคุณภาพตามประเด็นโครงการ (2) เป็นกระบวนการพัฒนาโรงเรียนและการจัดการเรียนรู้เฉพาะกลุ่ม (3) เป็นกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ และ (4) เน้นไปยังเป้าหมายของโครงการ คือ ความสุข

2. **การขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำภายในโรงเรียนระหว่างโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย**

หากวิเคราะห์จากการทำความเข้าใจโครงการ sQip ของทีมแกนนำภายในโรงเรียนแล้ว จะสะท้อนถึงการขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำระหว่างโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย ว่ามีความแตกต่างกัน เป็นไปดังตาราง 6.1

ตาราง 6.1 เปรียบเทียบการขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำภายในโรงเรียนระหว่างโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย

ประเด็น	**ความรู้ปฏิบัติ**	
	โรงเรียนน่าพอใจ	**โรงเรียนน่าห่วงใย**
การทำความเข้าใจโครงการ sQip		
1. ปฏิกิริยาแรกรับรู้ของแกนนำ	งง	ตื่นเต้น ตกใจ จะทำอย่างไร จะหาใครมาช่วย
	หนักใจ	อะไร ไม่รู้เรื่อง
	มีคำถามอะไร ทำไม	สับสน
	ไม่ชัดแต่ก็พยายามทำความเข้าใจ	บอกไม่ถูก
2. วิธีการในการทำความเข้าใจโครงการของแกนนำ	1. ทำความเข้าใจเรื่อง growth mindset ก่อน เพราะคิดว่าน่าจะทำให้เราอยากเปลี่ยนแปลง	เรียนรู้จากการประชุมและศึกษาจากเอกสาร
	2. ปรึกษากับ ผอ.	คุยกับแกนนำเครือข่าย
	3. สอบถาม Q-Coach	รวมกลุ่มกันอ่านเอกสาร
	4. ศึกษาด้วยตนเอง	
	5. สืบค้นงานใหม่ๆ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง	
	6. ช่วยกันระดมปัญหา รวบรวมปัญหาและหาวิธีแก้ไขจาก 5 มาตรการของ Sqip ก่อนนำลงสู่ครู	

ประเด็น	ความรู้ปฏิบัติ	
	โรงเรียนน่าพอใจ	โรงเรียนน่าห่วงใย
3. การรับรู้ภาพโครงการ	เข้าใจตรงตัวเลย คือ โครงการต้องการโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข	คิดว่าเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบหนึ่ง
		เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้กับกลุ่มเด็กที่อ่านเขียนไม่คล่อง
	กระบวนการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน	การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของโรงเรียน
	การพัฒนาโรงเรียนให้มีเป้าหมายในการทำงาน เน้นไปที่ความสุข	

จากตาราง 6.1 ในการขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำระหว่างโรงเรียนน่าพอใจและโรงเรียนน่าห่วงใย พบดังนี้ (1) ปฏิกิริยาแรกรับรู้โครงการของแกนนำ โรงเรียนน่าพอใจมีแนวโน้มที่จะมีปฏิกิริยาเป็นกลางแต่ค่อนไปทางพร้อมเปลี่ยนแปลง ขณะที่โรงเรียนน่าห่วงใยมีปฏิกิริยาค่อนไปทางลบ คือ ตกใจ สับสนและไม่รู้เรื่อง ทั้งนี้เหตุผลหนึ่งมาจากโรงเรียนน่าห่วงใยยังขาดผู้บริหารและแกนนำที่ตั้งมาเป็นทีมแกนนำใหม่ ที่ตั้งมาจากครูแรกเข้าแทนแกนนำชุดเดิมที่ย้ายไป เกษียณ หรืออยู่ที่เดิมแต่ลาออกจากการเป็นแกนนำ (2) วิธีการในการทำความเข้าใจของแกนนำ โรงเรียนน่าพอใจมีช่องทางการเรียนรู้หลากหลายและจับเอาสิ่งที่ตนคิดว่าจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงมาทำความเข้าใจก่อนต่อจากนั้นจึงใช้การสนทนา การศึกษาด้วยตนเอง และการระดมสมองเพื่อค้นหาปัญหาที่ต้องเตรียมตัวล่วงหน้าในการขับเคลื่อน ขณะที่โรงเรียนน่าห่วงใย เรียนรู้จากการอ่านเอกสารและคุยกันเองในกลุ่มแกนนำเครือข่าย และ (3) การรับรู้ภาพโครงการ โรงเรียนน่าพอใจมีแนวโน้มรับรู้ภาพใหญ่ เช่น เป็นแนวคิดและเป็นกระบวนการพัฒนาโรงเรียน ส่วนโรงเรียนน่าห่วงใยรับรู้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของโรงเรียน และมองย่อยลงไปว่าเป็นกิจกรรมและเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้กับเด็กที่มีความแตกต่าง

3.**วิธีการและผลการขับเคลื่อนโครงการ 4 วงรอบ**

เนื่องจากวงรอบของโครงการ sQip จำแนกเป็น 4 วงรอบ แต่ละวงรอบมีประเด็นรองต่างกันออกไป และแกนนำจะรับรู้ประเด็นรองแต่ละวงรอบหลังจากวงรอบแรกเสร็จไปแล้ว ซึ่งตรงจุดนี้ถือเป็นประเด็นปัญหาหลักร่วมกัน เนื่องจากไม่สามารถรับรู้และคิดได้ทั้งกระบวนการ ต้องรอเป็นช่วงๆ ไป และหากทำไม่ถูกก็ต้องรอเวลาแก้ไข แทนที่จะแก้ได้ทันที

สำหรับการขับเคลื่อนในแต่ละวงรอบ มีข้อมูลดังนี้

3.1 **วงรอบแรก เรียนสุข สนุกสอน**

ตาราง 6.2 มาตรการ วิธีการขับเคลื่อน ผลที่ตามมาและข้อคิดเห็น ในวงรอบแรก

วงรอบ/ มาตรการ	**วิธีการขับเคลื่อน**	**ผลที่ตามมา**	**ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล**
1. เรียนสุข สนุกสอน	ทำความเข้าใจความหมายของวงรอบแรกด้วยการชี้แจงในที่ประชุม	ทุกโรงเรียนใช้ชื่อวงรอบเป็นเป้าหมาย	ส่วนใหญ่รับรู้และบอกชื่อวงรอบได้ แต่ไม่แน่ใจว่าจะวัดความสำเร็จจากอะไร
1.1 Q-Goal	1. ทำตามคู่มือที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบการประชุม	1. โรงเรียนส่วนใหญ่ได้รายการความต้องการของแต่ละวง แต่ไม่ได้สังเคราะห์เป็นประโยคเป้าหมาย	1. ขาดการสังเคราะห์และบูรณาการความต้องการจากทุกกลุ่มเป็นประโยคเป้าหมาย
	2. ทำจากวงครูก่อนในบางแห่ง โดยใช้โจทย์โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข ครูต้องการอะไรต่อจากนั้นจึงกระจายสู่วงอื่นๆ	2. เลือกปัญหาร่วมของโรงเรียนเป็นเป้าหมายเพื่อแก้ไขให้เห็นผลก่อน	2. ทำให้มีจุดร่วมในการทำงานขณะที่ยังไม่แน่ใจว่าเป้าหมายคืออะไร
		3. เลือกความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองมาเป็นเป้าหมาย และทำตามความต้องการนั้นให้เห็นเป็นรูปธรรมก่อน	3. ได้รับการสนับสนุนงบประมาณส่วนหนึ่งจากชุมชนเพื่อสร้างห้องน้ำและรั้วโรงเรียน เนื่องจากให้ความสำคัญกับความสะดวก และความปลอดภัยของผู้เรียน
		4. ในบางแห่งผู้บริหารกับครูมีความต้องการที่จะใช้เป็นเป้าหมายของโรงเรียนแย้งกัน	4. ไม่มีการบริหารความขัดแย้งนี้ ดังนั้นงานจึงเดินช้า

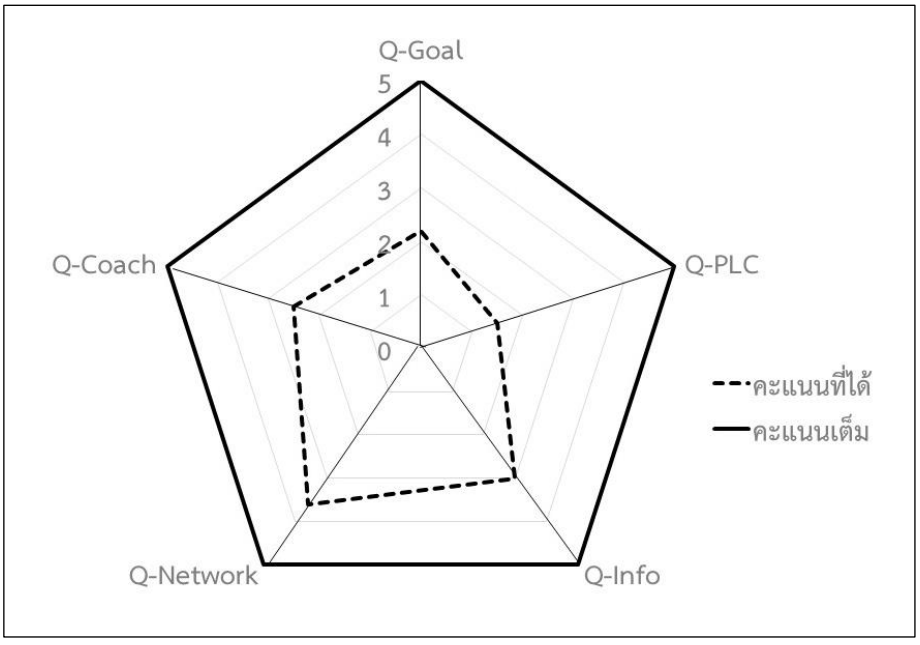
วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
		5. เป้าหมายเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ	5. ยังไม่มีการระบุตัวบ่งชี้ความสำเร็จและค่าเป้าหมาย
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Goal ได้ 2.2 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** มีแนวคิดใหม่สำหรับทำงานด้วยการระดมความเห็นจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องหลากหลาย **ข้อควรระวัง** ลงมือทำด้วยความไม่เข้าใจชัดเจน ว่าคืออะไร ทำอย่างไร และทำไมต้องทำ ขาดการสังเคราะห์เป้าหมายและขาดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ			
1.2 Q-PLC	1. ทบทวนสิ่งที่เคยได้เรียนรู้มาก่อน เพราะไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นนโยบายจากต้นสังกัด	1. ครูยินดีที่จะรับ Q-PLC มาปฏิบัติเนื่องจากเชื่อมโยงกับนโยบายและการประเมินวิทยฐานะ	1. พบความไม่สอดคล้องกันระหว่างที่เคยอบรมหรือรับรู้มาจากการให้ความรู้ของโครงการและยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ
	2. ตั้งวง PLC และวงเรียนรู้ระดับช่วงชั้น แบบกลุ่มสาระเดียว และแบบข้ามกลุ่มสาระ เพื่อครูจะได้มุมมองต่างกันออกไป	2. มีวง PLC และทีมเรียนรู้ชัดเจน	2. เป็นการสนทนากันทั่วไป ยังไม่มีข้อสรุป โดยครูแลกเปลี่ยนปัญหาของกันและกัน ยังไม่มีวิธีแก้
	3. กระตุ้นให้คิดและตั้งคำถามว่า PLC คืออะไร จะทำอย่างไร	3. คลี่ความคิดของครูและกระตุ้นให้ซักถาม	3. เชื่อมโยงกระบวนการ PLC เข้ากับกระบวนการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
	4. นัดหมายครูทั้งโรงเรียนมาคุยกันและแบ่งเป็นวงเล็ก	4. นัดหมายเวลาคุยกันทุกสัปดาห์ตามตารางที่แน่นอน	4. ใช้กระบวนการ PLC กับการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ แต่ประเด็นหลักยังไม่ได้มาจาก Q-Goal
	5. หา logbook เพื่อบันทึกการคุยในวง	5. มีบันทึกการสนทนากันในกลุ่ม	

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-PLC ได้ 1.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **จุดดี** ตอบสนองความสนใจของครูที่ต้องทำตามนโยบายของต้นสังกัด **ข้อควรระวัง** ยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเรื่อง Q-PLC โดยนึกว่าเป็นกระบวนการอิสระสำหรับครูไม่เกี่ยวกับ Q อื่นๆ และยังไม่ได้เริ่มปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพียงการทบทวน รับรู้ และแยกวงเรียนรู้ **หมายเหตุ:** มีการใช้คำว่า PLC วงใหญ่ เมื่อพูดถึงการรวมกันทั้งโรงเรียน และ PLC วงเล็ก เมื่อรวมกันเป็นกลุ่มครูตามที่ออกแบบไว้			
1.3 Q-Info	1. สมัครเป็นโรงเรียนแกนนำ A สำหรับกลุ่มโรงเรียนที่พร้อมเรื่อง IT	1. จำแนกกลุ่มโรงเรียนเป็น 3 กลุ่มคือ A, B, C	1. โรงเรียนกลุ่ม A เท่านั้นที่มีการขับเคลื่อน Q-Info ส่วนกลุ่ม B และ C ยังไม่มีการขับเคลื่อน
	2. วิเคราะห์ระบบที่ได้รับเพื่อนำมาใช้งาน	2. ยังใช้งานไม่ได้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่โรงเรียนทำอยู่ ต้องมีการปรับและเพิ่มเพื่อการรายงานผล	2. Q-info ให้คำตอบข้อมูลที่ต้องการไม่ครบ กลายมาเป็นเพิ่มภาระงาน ตัวอย่าง เช่น การซ่อนข้อมูลครูที่ย้ายไปแล้วไม่ได้ ตัดเกรดเด็กประถมศึกษาไม่ได้ ใช้ได้แต่ระดับมัธยมศึกษา และเพิ่มภาระที่ต้องกรอกข้อมูลเด็กยากจน
	3. ให้ครูรู้จักการบันทึกข้อมูลในระบบที่ออกแบบมา	3. ครูบันทึกข้อมูลเข้าระบบได้เป็นบางส่วน	3. ช่วงนั้นระบบยังไม่เสถียร
	4. สร้างความเข้าใจระบบ Info และกระตุ้นให้ครูกรอกข้อมูล	4. ครูทำ 97% ที่เหลือคือยังใช้ IT ไม่เป็น แต่ถูกประเมินอยู่ในระดับพรีเมี่ยม	4. ปัญหาที่พบ คือ กรอกไม่ครบ กรอกคลาดเคลื่อน ไม่เข้าใจวิธีการ และกรอกแล้วเรียกดูไม่ได้ ข้อมูลหายไป

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
	5. ใช้ Q-Info มาสนับสนุนการสอน โดยรวบรวมข้อมูลนักเรียนทุกวันว่าขาดเรียนมาสายและพฤติกรรมผิดปกติ หากพบ ผอ. จะสั่งการให้ครูที่ปรึกษาไปพบผู้ปกครองหาสาเหตุ และร่วมมือกับผู้ปกครองแก้ไขปัญหา	5. สนับสนุนให้ครูทุกคนรวมทั้ง ผอ. รู้จักนักเรียนทุกคน (จำนวนนักเรียนทั้งหมดในโรงเรียน 230 คน)	5. ไม่มีความสะดวกในการใช้เนื่องจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของโรงเรียนไม่เสถียร และโปรแกรมที่ใช้ก็ต้องการสมาร์ทโฟนที่มีสมรรถนะสูง
	6. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบหลักให้สื่อสารเรื่องระบบกับครู แต่ต้องมาซ้อมพูดกับ ผอ. ก่อน จนกว่าจะเข้าใจตรงกันแล้วจึงไปสื่อสารกับครูในที่ประชุม		
	7. ตั้งทีมกลุ่ม line เพื่อติดตามงาน	หากใครไม่บันทึกหรือบันทึกช้าจะถามหาสาเหตุและแก้ปัญหาทันที	ระบบยังไม่เสถียร แต่ก็ไม่เป็นปัญหา
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Info ได้ 3 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** โรงเรียนมีฐานเรื่องการทำระบบสารสนเทศอยู่เดิม โรงเรียนประเภทนี้จะมีครูที่มีความรู้และคล่องในการใช้สารสนเทศดิจิตอล เมื่อมีการแบ่งกลุ่มการเข้าอบรมตามสมรรถนะที่เป็น A, B, C จึงง่ายต่อการหากลุ่มแกนนำในพื้นที่เพื่อขยายผลกันเอง **ข้อควรระวัง** มีหลายโรงเรียนที่อยู่ในกลุ่ม B และ C ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ ประกอบกับสภาพพื้นที่ไม่เอื้ออำนวยให้ทำยังที่ตั้ง จึงไม่สะดวกกับการบันทึกข้อมูล			
1.4 Q-Network	1. ใช้การเวียนประชุมมาแลกเปลี่ยนกัน สะท้อนคิดและแนะนำ	1. รู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมคิด	Q-Network ที่เกิดขึ้นเป็นภายนอก แต่โรงเรียนต้องการ Q-Network ภายในด้วย
	2. ชวนแกนนำจากโรงเรียนอื่นๆ มาร่วมคิดและขับเคลื่อนงาน	2. มีแนวทางในการขับเคลื่อนโครงการ	

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
	3. เชื่อมโยง Q-Network เข้ากับ Q-PLC เพราะนำปัญหาจากวง PLC ไปคุยกันใน Network	3. ได้ประเมินตนเองเมื่อเทียบกับคนอื่นๆ ในเครือข่าย	
	4. ใช้เป็นเครือข่ายในการทำงาน เช่น ขอไปดูงาน ร่วมประชุมแลกเปลี่ยนกันว่าจะทำอย่างไร	4. ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่นๆ	
	5. ทวนสอบความเข้าใจของตนเองกับกลุ่มเพื่อนโรงเรียน เครือข่าย	5. ได้ช่วยเหลือกันและกัน	
	6. นำปัญหาของแต่ละโรงเรียนมาอภิปรายกันและร่วมกันหาทางออก	6. ยกระดับการขับเคลื่อนโครงการของโรงเรียน	
	7. ใช้เป็นตัวเทียบความก้าวหน้าในการขับเคลื่อนโครงการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้		
	8. ช่วยเหลือแกนนำแต่ละโรงเรียนตามจุดแข็ง		
	9. ขยายผล 5 มาตรการ sQip ให้เกิดทั่วทั้งโรงเรียน		
	10. เข้าไปดูการวางระบบโครงการของแต่ละโรงเรียน และช่วยแบบเจาะลึกในกรณีที่ขอร้องมา		
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Network ได้ 3.6 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** สมาชิกเครือข่ายที่ร่วมเครือข่ายและกระฉับกระเฉงมีส่วนในการแบ่งปันความรู้จะรู้สึกพอใจ **ข้อควรระวัง** บางโรงเรียนเปลี่ยนผู้เข้าร่วมประชุมเครือข่ายและไม่มีการส่งต่อสารกัน จึงทำให้ผู้เข้าร่วมใหม่ตามกิจกรรมไม่ทัน			

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
1.5 Q-Coach	1. ขอคำแนะนำจาก Q-Coach ในสิ่งที่ทำ โดยเฉพาะจุดที่สับสนและอาจขับเคลื่อนผิด โดยเฉพาะ Q-Goal	1. ต้องทำงานตามระยะแผนของ Q-Coach และโรงเรียน	1. ทำให้งงว่าทำไมไม่บอกให้หมด
	2. ช่วยชี้แนะโครงการทำให้กระจ่างว่าขับเคลื่อนมาถูกทางแล้วหรือไม่แบบกัลยาณมิตร	2. ข้อมูลเดียวกัน แต่ Q-Coach แต่ละคนบอกต่างกันทำให้สับสน	2. นำข้อมูลที่แต่ละคนได้รับจาก Q-Coach แต่ละท่านมาตรวจสอบกัน หากอะไรขัดกันมาก จะรอถามหัวหน้าทีม Q-Coach
	3. ให้ข้อมูลการทำงานกับโครงการเป็นระยะ		
	4. ให้กำลังใจ และให้ความกระจ่างเกี่ยวกับเครื่องมือสำคัญของ sQip		
	5. แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสานงานกับ Q-Coach		
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Coach ได้ 2.50 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** สมาชิกในโรงเรียนให้ความสำคัญกับ Q-Coach ในฐานะที่ปรึกษา ผู้ชี้แนะและผู้นำวิชาการ **ข้อควรระวัง** ต้องรอข้อมูลจาก Q-Coach เป็นระยะ และยังได้คำตอบในเรื่องเดียวกันไม่ตรงกัน			



ภาพ 6.2 ผลการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip วงรอบแรก

Q-PLC

เมื่อนำคะแนนประเมินตนเองของแกนนำในการขับเคลื่อนมาตรการsQip มาแสดงดังภาพในวงรอบแรก มาตรการหลักที่แกนนำคิดว่าขับเคลื่อนได้ดี เรียงตามลำดับ คือ Q-Info, Q-Goal และ Q-PLC ส่วนมาตรการสนับสนุนภายนอก ได้แก่ Q-Network และ Q-Coach

จุดที่ทำได้ดีในวงรอบแรก คือ การเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญมาแสดงความต้องการที่มีต่อโรงเรียนเพื่อสร้าง Q-Goal จุดที่ต้องทำให้ดีขึ้น ได้แก่ (1) การสังเคราะห์ประโยค Q-Goal (2) การเชื่อม Q-Goal เข้ากับ Q อื่นๆ โดยเฉพาะ Q-PLC และ (3) การนำ Q-PLC สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

3.2 **วงรอบ 2 ห้องเรียนเป็นฐาน กระบวนการเป็นทุน**

ตาราง 6.3 มาตรการ วิธีการขับเคลื่อน ผลที่ตามมาและข้อคิดเห็น ในวงรอบ 2

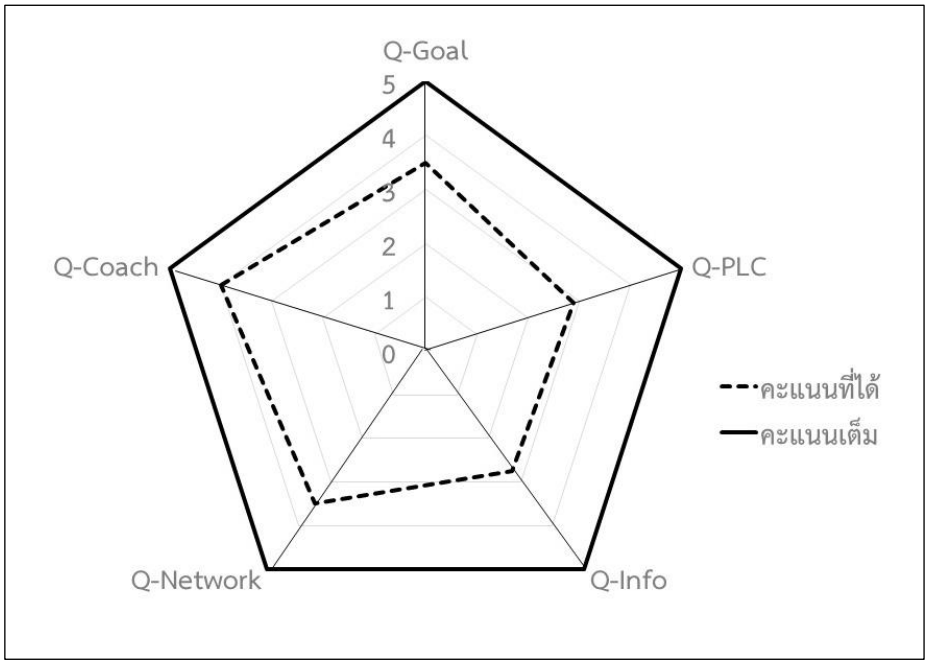
วงรอบ/ มาตรการ	**วิธีการขับเคลื่อน**	**ผลที่ตามมา**	**ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล**
2. ห้องเรียนเป็นฐานกระบวนการเป็นทุน	ทางโครงการกำหนดกระบวนการหลักไว้ 4 กระบวนการ แต่ให้เลือกทำก่อน 2 กระบวนการ	ต้องย้อนกลับไปทบทวนใหม่ว่าจะตั้งต้นจากอะไร เนื่องจาก 4 กระบวนการเป็นสิ่งที่โรงเรียนทำอยู่เป็นปกติ บางกลุ่มโรงเรียนเลือก 2 กระบวนการ แต่บางกลุ่มทำหมดทั้ง 4 กระบวนการ	ความคิดนี้น่าจะให้มาตั้งแต่วงรอบแรก เนื่องจากวงรอบแรกสนใจเฉพาะมาตรการสำคัญ 5 Qs แต่ยังไม่ได้นำมาเชื่อมกับ 4 กระบวนการหลัก
2.1 Q-Goal	1. ทบทวนประโยคของ Q–Goal ใหม่ ด้วยการประชุมปฏิบัติการ	1. เกิดความสับสนบ้าง เพราะเดิมไม่ได้ให้ระบุประโยค Q-Goal เพียงแต่รับฟังความเห็นของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	1. วิธีเขียนสังเคราะห์ประโยค Q-Goal น่าจะมาคู่กันกับการรับฟังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ทำในวงรอบแรก
	2. กำหนดตัวบ่งชี้สำคัญของ Q-Goal	2. มีตัวบ่งชี้จากโครงการส่วนกลาง และโรงเรียนเขียนเองเป็นบางส่วน ทำให้รู้จักค่า baseline และค่าเป้าหมาย	2. ยังไม่ชัดเจนเรื่องของการเขียนตัวบ่งชี้

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
	3. Q-Goal ของโรงเรียนจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพิ่มทักษะชีวิต และเพิ่มทักษะการงาน	3. โรงเรียนอยากเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์โดยใช้ผลการทดสอบระดับชาติเป็นตัวบ่งชี้หลัก แต่ในการประชุมมีการให้ความเห็นจากโค้ชและวิทยากรบางท่านว่าเรื่องนี้ไม่ควรเขียนเป็น Q-Goal	3. การเพิ่มคะแนน O-NET อย่างน้อย 3% เป็นนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษาและเกี่ยวข้องกับผลปฏิบัติงานของครู
	4. บางกลุ่มโรงเรียนที่มีปัญหาเรื่องการอ่านเขียนกำหนด Q-Goal ไว้ที่การอ่านเขียน โดยใช้แบบทดสอบการอ่านเขียนจากส่วนกลาง	4. การระบุ Q-Goal ทำให้ครูปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อมุ่งไปที่เป้าหมาย และได้ใช้ ICT เพิ่ม	4. ครู 2 คน ที่สอนกลุ่มเด็กที่มีปัญหาการอ่านเขียนที่เรียกว่ากลุ่มติดดาวเท่านั้นที่ทำงานตาม Q-Goal ครูอื่นๆ ไม่ได้ทำเพราะ ผอ. ย้ายไปแล้ว
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Goal ได้ 3.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** ทำให้เรื่องของ Q ทั้งหลายกระจ่างขึ้นในเรื่องของวิธีการและกระบวนการ โดยเฉพาะการเขียน Q-Goal การมีค่า baseline และการกำหนดค่าเป้าหมาย และการนำสู่กระบวนการ **ข้อควรระวัง** (1) การไม่ได้เชื่อมมาตรการ 5 Qs กับ 4 กระบวนการหลักตั้งแต่วงรอบแรก ทำให้คิดว่าทั้ง 2 เรื่องไม่เกี่ยวข้องกัน และ (2) การมาทำความเข้าใจเรื่องการสังเคราะห์ Q-Goal และการเชื่อมโยงกับกระบวนการหลักทำให้เกิดความสับสนกับสิ่งที่ทำมาก่อน			
2.2 Q-PLC	1. นำ Q-Goal มาเป็นหลักต่อมากระจายเป็น Goal ย่อยสำหรับวงเรียนรู้แต่ละวง	1. การจัดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้ Goal ขององค์กรบรรลุ	1. Q-PLC เป็นนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้ครูกระตือรือร้นที่จะทำอยู่แล้วกิจกรรมในวง PLC ชัดขึ้น เพราะครูมีหัวข้อคุยกันในวงที่เชื่อมกับ Goal
	2. กระตุ้นให้เดินตามแนวทางของ PLC คือมีการศึกษาบทเรียน เปิดชั้นเรียนและสะท้อนคิด	2. ครูบางกลุ่มเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทุกขั้น แต่บางกลุ่มขอดูก่อน และมีกลุ่มน้อยที่ไม่ทำกิจกรรมนี้	2. ถือว่าเป็นธรรมชาติของการทำงานใหม่ที่จะมีกลุ่มพร้อม กลุ่มรอดู และกลุ่มไม่เห็นด้วย

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
	3. ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เป็น active learning และในการเข้าร่วมวงจะผลัดเปลี่ยนกันไป ไม่ติดอยู่กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง	3. มีการสะท้อนคิดหลากหลาย จากหลายมุมมอง เพราะครูไม่ได้มาจากกลุ่มสาระเดียวกัน	3. มีนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ เรียกว่า 5 steps สำหรับทุกคนใช้ในทุกวิชา และพัฒนากระบวนการนิเทศภายในของครู
	4. จัดตารางสำหรับการพบปะกันในวง	4. ครูมีตารางเวลาตายตัวสำหรับทำกิจกรรม	4. การขาดประชุมลดลง ยกเว้นกรณีฉุกเฉิน และครูไม่ทิ้งชั้นเรียน
	5. กำหนดจังหวะของกิจกรรม คือ ประชุมวันอังคาร ปฏิบัติวันพุธ ประชุมสะท้อนคิดวันพฤหัสบดี	5. กระบวนการจัดการเรียนรู้ยังไม่เปลี่ยนเท่าที่คาดหวังไว้	5. คิดว่าเร็วไป บางทีก็แก้ไม่ทันหรือคิดหาวิธียังไม่ได้ ก็ต้องทำแบบเดิม ยังคงมีการทำไปบ่นไปในวงรอบ 2 แต่ดีขึ้นกว่าวงรอบ 1
	6. จัดทำคลิปการสอน	6. มีข้อมูลนำเสนอในการประชุมการจัดการความรู้	6. ครูทำคลิปการสอนแต่ไม่ได้เผยแพร่ที่อื่น
	7. ติดตามและประเมินคุณภาพของการใช้ PLC จาก Logbook	7. การจดบันทึกทำให้มีหลักฐานการทำงานชัดเจนขึ้น	7. ตอนนี้กลุ่มค่อยๆ เข้าใจกระบวนการ PLC ชัดเจนขึ้น
		มีบางโรงเรียนหยุดทำปลายวงรอบ 2 เพราะ ผอ. ย้าย	
	8. เชื่อมแนวคิด PLC ที่ได้ มาจาก สพฐ. การร่วมประชุมกับสถาบันอุดมศึกษา และจากวิทยากรโครงการ	8. พยายามทำความเข้าใจแนวคิดและกระบวนการ PLC รู้สึกว่าครูกำลังสับสน	8. ช่วงปลายวงรอบ ความกระตือรือร้นเรื่อง PLC ของครูลดลง เนื่องจากตอบไม่ได้ชัดเจนว่าควรจะทำอย่างไรแน่

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-PLC ได้ 2.9 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** ครูส่วนใหญ่พอใจที่เห็นกระบวนการเป็นรูปธรรมชัดขึ้น และส่วนหนึ่งได้ลงมือปฏิบัติครบทุกกระบวนการ **ข้อควรระวัง** (1) สับสนเพราะต้องเริ่มกระบวนการใหม่ที่ต้องเชื่อมกับ Q-Goal โดยต้องผสานแนวคิด PLC ที่ได้รับมาจากหลายด้าน และต้องลงปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนโดยมีกลุ่มสังเกตการณ์ และ (2) ครูบางกลุ่มไม่เข้าร่วมกิจกรรม แสดงอาการเฉย หรือต่อต้าน แต่รับบทบาทเป็นผู้ดู เพราะไม่อยากให้ผู้อื่นมาดูการสอนและวิพากษ์การสอนของตน ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อน			
2.3 Q-Info	1. ทำตามระบบของ Q-Info มากขึ้น	1. เห็นประโยชน์จากการทำข้อมูลที่เกี่ยวกับนักเรียน	ไม่ได้ใช้เต็มตามศักยภาพ เพราะเพียงแค่กรอกข้อมูลและติดตามผู้เรียน น่าจะใช้ได้ถึงขนาดวางแผนโรงเรียน
	2. ใช้ข้อมูลจาก Q-Info มาดูแลนักเรียน เช่น การมาสาย การเข้าชั้นเรียน และผลการเรียน	2. ยังคงมีปัญหาเรื่องระบบไม่เสถียรโดยเฉพาะพื้นที่ห่างไกล แทบจะใช้ไม่ได้เลย	
	3. กระตุ้นให้ครูทุกคนใช้ Q-Info	3. สามารถยกระดับโรงเรียนมาเป็นระดับ พรีเมี่ยม	สามารถลดภาระครูได้
	4. ตั้งคำถามว่าจะทำอย่างไรจึงจะใช้ได้เกิดประโยชน์มากที่สุด	4. มาจากเสียงของครูที่คิดว่างานซ้ำซ้อนกับการเก็บข้อมูลแบบเดิมที่ทำอยู่	ไม่อยากให้ครูเลิกใช้หรือเลิกทำ คิดว่าการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลยังคงมีประโยชน์
	5. ไม่ได้ดำเนินการต่อ	5. ใช้ข้อมูลที่ทำด้วยมือเหมือนเดิม	
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Info ได้ 2.75 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** โรงเรียนระดับพรีเมี่ยม สามารถรักษาคุณภาพไว้ได้ และอำนวยความสะดวกในการพัฒนาโรงเรียนกลุ่มอื่นๆ ขึ้นมาอีกข้อ **ข้อควรระวัง** มีโรงเรียนที่เลิกทำตามระบบ Q-Info และหันมาทำแบบดั้งเดิม โดยให้เหตุผลเรื่องความไม่คล่องตัวในการใช้อินเทอร์เน็ต และการย้ายของ admin คนเดิม โดยไม่ได้เตรียมคนใหม่ไว้รับงาน			

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
2.4 Q-Network	1. ร่วมประชุมกับ Q-Network	1. ได้ประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. มีการไปศึกษาดูงานซึ่งกันและกันโดยเฉพาะโรงเรียนที่เป็น best practice
	2. ฉุดกันขึ้นมาระหว่างโรงเรียนที่ทำได้ดีกับโรงเรียนที่อยากพัฒนา	2. มีแนวคิดใหม่ๆ ในการขับเคลื่อน sQip	2. แต่ไปบ่อยอย่างเท่าที่อยากทำไม่ได้ เพราะติดเรื่องงบประมาณ
	3. ขับเคลื่อนกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกัน		
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Network ได้ 3.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันแม้จะไม่บ่อยนักเพราะติดเรื่องงบประมาณ **ข้อเสีย** (1) การสื่อสารความรู้ที่ได้มาจาก Network ยังไม่แพร่กระจายมาถึงกลุ่มครู และ (2) ในการประชุมบางครั้งอยู่ในระหว่างเปิดภาคเรียน ทำให้ครูต้องทิ้งชั้นเรียนไปร่วมประชุม			
2.5 Q-Coach	1. ติดต่อกับ Q-Coach สม่ำเสมอ	1. ทำให้งานไม่หลงทิศ	1. ครูรู้สึกอุ่นใจว่ามีผู้ทรงคุณวุฒิมาให้คำปรึกษา
	2. ขอความชัดเจนจาก Q-Coach ในเรื่องที่ต้องส่งรายงานหรือทำต่อ	2. แก้ไขงานได้ทันเวลา	2. เวลาส่งงานจะได้ไม่ผิดต้องกลับมาแก้ใหม่ เพราะเสียเวลา
	3. แลกเปลี่ยนความรู้กับ Q-Coach	3. รู้สึกพอใจกับความรู้ของ Q-Coach	
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Coach ได้ 4 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** กลุ่มแกนนำคิดว่า Q-Coach เป็นโค้ชเป็นนั่งร้าน (scaffolder) ในการทำงานที่ตนยังไม่คล่อง ทำให้รู้สึกอุ่นใจ **ข้อควรระวัง** โรงเรียนน่าห่วงใยบางแห่ง ตัวแกนนำเปลี่ยน จึงไม่ได้ติดต่อกับ Q-Coach มากเท่ากับโรงเรียนน่าพอใจ และทำให้การทำงานเบี่ยงเบนไปจากที่ตกลงกัน			



ภาพ 6.3 ผลการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip วงรอบ 2

ภาพแสดงคะแนนประเมินตนเองของแกนนำในการขับเคลื่อนมาตรการ sQip วงรอบ 2 ซึ่งมาตรการสำคัญของโครงการ sQip ที่ทีมแกนนำคิดว่าขับเคลื่อนได้ดี เรียงตามลำดับ คือ Q-Coach, Q-Goal, Q-Network, Q-PLC และ Q-Info

จุดที่ทำได้ดีในวงรอบ 2 คือ การทำความกระจ่างกับเรื่องการเขียน Q-Goal และการมีตัวบ่งชี้ Q-Goal การสื่อสารเรื่องความรู้และสร้างความกระจ่างชัดกับ Q-Coach และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ Q-Network จุดที่ต้องทำให้ดีขึ้น ได้แก่ (1) การปรับระบบ Q-Info และ (2) การเชื่อม Q-Goal เข้ากับ Q-PLC

3.3 **วงรอบ 3 กระบวนการชัด ตัวชี้วัดดี**

ตาราง 6.4 มาตรการ วิธีการขับเคลื่อน ผลที่ตามมาและข้อคิดเห็น ในวงรอบ 3

วงรอบ/ มาตรการ	**วิธีการขับเคลื่อน**	**ผลที่ตามมา**	**ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล**
3. กระบวนการชัด ตัวชี้วัดดี	ใช้มาตรการสำคัญของ sQip ในการขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลักอย่างต่อเนื่อง ให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน	ทบทวนการทำงานของโรงเรียน 4 กระบวนการหลักสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดของโรงเรียน	เริ่มนำมาตรการขับเคลื่อนคุณภาพโรงเรียนมาเชื่อมกับ 4 กระบวนการหลัก เพื่อให้บรรลุ Q-Goal และตัวชี้วัดความสำเร็จ

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
3.1 Q-Goal	1. ปรับ Q-Goal ใหม่ตามบริบทของโรงเรียน	1. ในโรงเรียนยังคงสับสนระหว่างเรียนสุข สนุก สอน กับชื่อวงรอบอื่นๆ คิดว่าชื่อวงรอบ คือ Goal ใหม่	1. การเปลี่ยนชื่อวงรอบบ่อยๆ มีผลต่อความคิดของกลุ่มครู ประเภทแรก คือ ไม่จำ จำไม่ได้ กับประเภทที่สอง คิดว่าโครงการเปลี่ยน Goal
	2.ทำให้ Goal ชัดขึ้นและวัดได้	2. การจัดวง PLC ยึดตาม Goal เลย	2. ในวงรอบนี้ไม่ค่อยได้สนใจชื่อวงรอบ จำไม่ได้
	3. Goal ชัดมาก ตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง	3. ส่วนใหญ่รับรู้และเข้าใจ Goal	3. ใช้ Goal เป็นเป้าหมายการทำงาน
	4. เปลี่ยน Goal ของโรงเรียนในกลุ่มแกนนำแล้วแจ้งให้กลุ่มครูรับทราบ	4. บางกลุ่มเท่านั้นที่เข้าใจ	4. ไม่มีใครนำลงไปทำ เพราะไม่มีผู้บริหารที่แท้จริง
	5. กำหนด Goal และ KPI ใหม่ ประกาศให้รับทราบทั้งโรงเรียน	5. กลุ่มครูชัดขึ้นในการนำ Goal สู่การปฏิบัติ	5. เสียงบ่นว่าไม่รู้เรื่องน้อยลง
	6. พัฒนากระบวนการเพื่อนำ Goal ให้บรรลุเป้าหมายตามตัววัด	6. ทำบ้างเป็นบางกลุ่ม	6. ค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน ต้องเก็บข้อมูล
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Goal ได้ 3 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** ครูตื่นตัวเรื่องตัวชี้วัดความสำเร็จมากขึ้น ตระหนักว่าการรายงานผลด้วยตัวชี้วัดทำให้น่าเชื่อถือ เพราะอยู่บนผลการประเมินและข้อมูล **ข้อควรระวัง** บางโรงเรียนยังไม่ชัดเจนกับกระบวนการสร้างตัวชี้วัด Goal และเก็บข้อมูลไม่ได้ ดังนั้นจึงไม่มีการจัดทำตัวชี้วัดของเป้าหมายคุณภาพเฉพาะโรงเรียน			
3.2 Q-PLC	1. กระจายให้ครูทุกคนทำกิจกรรมตามกระบวนการ PLC	1. ครูที่เพิ่งเข้ามาใหม่จะถูกกระตุ้นให้ทำก่อน ส่วนครูผู้ใหญ่จะเข้าสังเกตและรอทำภายหลัง	1. กล้าๆ กลัวๆ แต่หลายคนก็เต็มใจทำ

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
	2. แสดงผลที่เกิดจากกระบวนการให้สาธารณชนเห็น เช่น ผลงานครู ผลงานนักเรียน คะแนนสอบ หรืออื่นๆ	2. ครูรู้สึกชินกับ PLC มากขึ้น เริ่มประชุมได้เป็นปกติ	2. หากมีผู้บริหารอยู่ด้วย จะเป็นตัวกระตุ้นให้ครูเปิดห้องเรียนได้เร็วขึ้น
	3. ทำให้คิดว่ากระบวนการศึกษาบทเรียน เปิดชั้นเรียนและสะท้อนคิดเป็นกลไกในการพัฒนาครู	3. ครูสนใจร่วมกระทำตามกิจกรรมและพร้อมถ่ายคลิป upload เพื่อเก็บเป็นคลังความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น	
	4. จุดกระตุ้นความสนใจอยู่ที่การได้รับการอบรมเรื่อง Reflection แล้วมี Protocol ที่ทำให้การสะท้อนคิดง่ายขึ้น	4. กระบวนการจัดการเรียนรู้ยังไม่ค่อยเปลี่ยน เป็นไปตามความถนัดของครู แต่ข้อดีคือเมื่อมีการเปิดชั้นเรียนและสะท้อนคิด ทำให้ครูใส่ใจกับนักเรียนและการสอนมากขึ้น	ครูคุยกันมากขึ้น และปรึกษากันมากขึ้นเรื่องการพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้

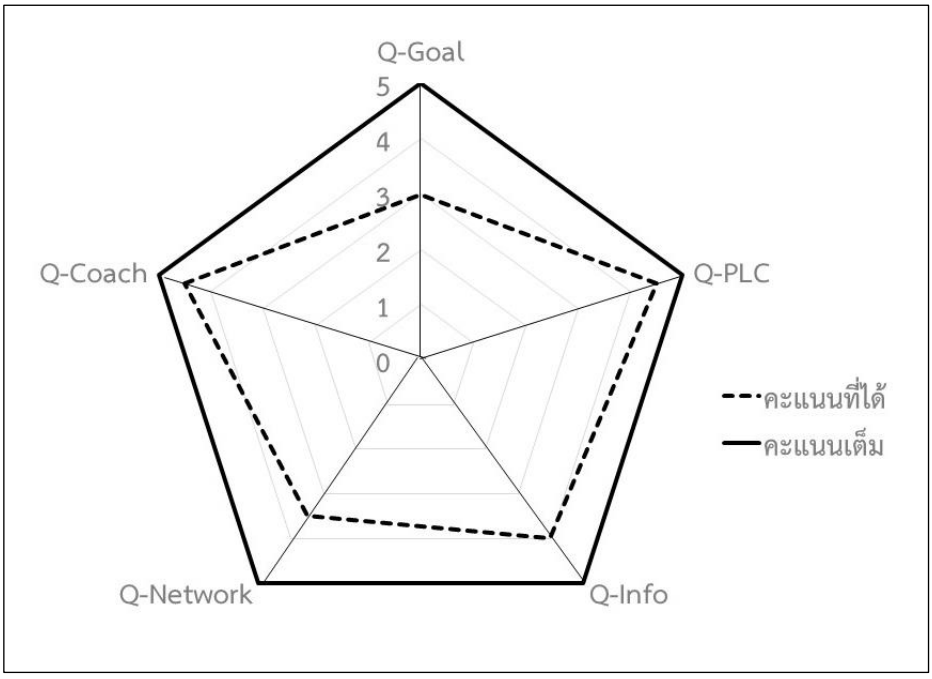
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-PLC ได้ 4.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน

ข้อดี ครูเริ่มชินกับกระบวนการ PLC เนื่องจากมีข้อตกลง และทำตามข้อตกลงโดยมีผู้บริหารและบุคคลภายนอกจากต้นสังกัดมาเข้าร่วม

ข้อควรระวัง ยังมีบางโรงเรียนไม่สามารถขับเคลื่อนครูให้ยอมรับและพัฒนาตนตามแนวคิด PLC ได้ทุกคน โดยเกิดในโรงเรียนน่าห่วงใย บางโรงเรียนทำเป็นเหตุการณ์แสดงเมื่อมีผู้มาเยี่ยมโรงเรียนเท่านั้น

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
3.3 Q-Info	1. ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง ทำไปตามระบบที่มี	ครูเคยชินมากขึ้น	ครูส่วนหนึ่งนำไปใช้ประโยชน์ในการติดตามดูแลผู้เรียน
	2. ตรวจติดตามการบันทึกข้อมูลของครูทุกคนโดยผู้บริหาร	ครูทุกคนต้องทำข้อมูลตนเองให้เป็นปัจจุบัน	
	3. ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่ทำไม่ทันหรือทำไม่เป็น โดยให้แกนนำหรือผู้ที่เป็น admin โปรแกรมเป็นที่ปรึกษา		ผลักดันให้โรงเรียนเปลี่ยนระดับตนเองมาเป็นระดับสูงขึ้น เช่น เป็นระดับพรีเมี่ยมได้รวดเร็ว
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Info ได้ 4 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** โรงเรียนที่ก้าวหน้ายังรักษาสภาพและพัฒนาไปได้ แต่มีตัวบ่งชี้บางตัวที่ผู้บันทึกรู้สึกว่าต้องทำงานซ้ำซ้อน **ข้อควรระวัง** บางโรงเรียนไม่ก้าวหน้าเพราะขาดคนและระบบอินเทอร์เน็ตไม่สะดวก			
3.4 Q-Network	1. เปลี่ยนตัวบุคคลให้ไปร่วมประชุมกับ Network	1. ผู้ที่เข้าร่วมรู้สึกว่าตนเองได้มีโอกาสไปพบปะกับผู้รู้ที่กว้างมากกว่าภายในโรงเรียน	1. เกิดความรู้สึกว่าข้อมูลที่ได้ไม่ปะติดปะต่อ เพราะเมื่อกลับมาจากประชุม บางแห่งไม่นำข้อมูลมาสื่อต่อ
	2. สื่อสารสิ่งที่ได้ไปเรียนรู้ต่อผู้บริหาร ทีมแกนนำให้เข้าใจเหมือนกันก่อนกระจายลงสู่กลุ่มครู	2. ทำให้ครูคนอื่นๆ ต่อความรู้ข่าวสารเพื่อการทำงานได้	2. มีข้อเสนอว่าให้จัดที่โรงเรียนของตนในการประชุม Q-Network
	3. จัดสิ่งที่เรียนรู้มาเข้าวาระประชุมครูอย่างเป็นทางการ	3. ทำให้ครูที่ไม่ได้เข้าร่วมรู้สึกว่าเป็นเรื่องสำคัญ	
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Network ได้ 3.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** ใช้เป็นกลไกการขับเคลื่อนการทำงานในระดับกลุ่ม **ข้อควรระวัง** ไม่ได้เข้าร่วมทุกคน ผลัดกันมาร่วมและขาดการสื่อสาร			

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
3.5 Q-Coach	1. สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานเนื่องจากแกนนำมีโอกาสติดต่อกับโค้ช/ Q-Coach บ่อยทั้งเมื่อโค้ชมาเยี่ยมโรงเรียนและการร่วมประชุมการจัดการความรู้ (KM)	งานเป็นไปตามกระบวนการที่โครงการกำหนดไว้	
	2. อ้างอิงข้อมูลจากโค้ช/ Q-Coach เมื่อต้องการเร่งงาน		ครูบางคนมีเจตคติไม่ดีกับ Q-Coach เพราะคิดว่ามาประเมิน
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Coach ได้ 4.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** ให้โค้ช/ Q-Coach เป็นที่ปรึกษาและผู้ชี้แนะของโครงการอย่างแท้จริง เนื่องจากเชื่อถือตัวโค้ช **ข้อควรระวัง** มีครูบางกลุ่มในบางโรงเรียนไม่รู้จัก Q-Coach และได้รับข้อมูลว่า Q-Coach มาประเมิน จึงไม่อยากพบ			



ภาพ 6.4 ผลการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip วงรอบ 3

คะแนนประเมินตนเองของแกนนำในการขับเคลื่อนมาตรการ sQip วงรอบ 3 ดังภาพสะท้อนถึงมาตรการที่ทีมแกนนำคิดว่าขับเคลื่อนได้ดี เรียงตามลำดับ คือ Q-Coach, Q-PLC, Q-Goal, Q-Info และ Q-Network

จุดที่ทำได้ดีในวงรอบ 3 คือ การสื่อสารเรื่องความรู้และสร้างความกระจ่างชัดกับทีมโค้ชคุณภาพ (Q-Coach) ความทั่วถึงในการทำกิจกรรมตามแนวคิด PLC และการนำ Q-Goal สู่การปฏิบัติ ส่วนจุดที่ต้องทำให้ดีขึ้น ได้แก่ (1) การสื่อสารข้อมูลจาก Q-Network ลงสู่ครูกลุ่มใหญ่ และ (2) การทำให้รับรู้ว่าบทบาท Q-Coach เป็นผู้ชี้แนะไม่ใช่ผู้ประเมิน

3.4 **วงรอบ 4 การเชื่อมโยง sQip เข้ากับการรับรองคุณภาพรอบ 4**

ตาราง 6.5 มาตรการ วิธีการขับเคลื่อน ผลที่ตามมาและข้อคิดเห็น ในวงรอบ 4

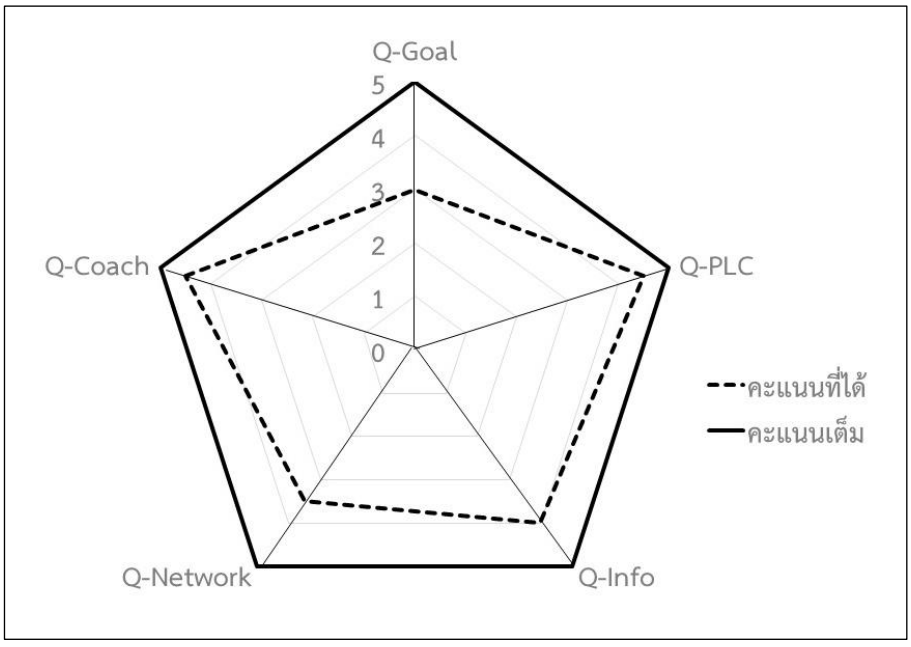
วงรอบ/ มาตรการ	**วิธีการขับเคลื่อน**	**ผลที่ตามมา**	**ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล**
4. เชื่อมโยงเข้ากับการรับรองคุณภาพของสถานศึกษา รอบ 4	วิเคราะห์มาตรการสำคัญของ sQip หรือ 5 Qs เทียบกับมาตรฐานการศึกษาชาติ และประเมินการใช้มาตรการ เพื่อขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลักที่ทำมาอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน	ทบทวน กำหนดเกณฑ์ประเมิน และประเมินการทำงานของโรงเรียนในการใช้มาตรการ sQip พัฒนา 4 กระบวนการหลักที่สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่โรงเรียนกำหนด	เริ่มมีความเข้าใจมาตรการขับเคลื่อนคุณภาพโรงเรียนมาเชื่อมกับการทำงานตาม 4 กระบวนการหลัก เพื่อให้บรรลุ Q-Goal และตัวชี้วัดความสำเร็จ และนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมินตนเองและจัดทำรายงานเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แต่ยังไม่มีการทำ
4.1 Q-Goal	1. สร้างความเข้าใจเรื่องการขับเคลื่อนคุณภาพของโรงเรียน ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียน โดยมี Q-Goal เป็นเป้าสำคัญ	1. กลุ่มคนจากภายนอกโรงเรียนเข้ามารับรู้การทำงานของครูมากขึ้น	1. ผู้ปกครองใส่ใจนักเรียนไม่ใช่ตกเป็นภาระของครูฝ่ายเดียวเหมือนที่ผ่านมา
	2. กระจาย Q-Goal ที่เขียนไว้ไปสู่มาตรฐานการศึกษา	2. ทุกคนเข้าใจแล้วว่าทำไมต้องมี Q-Goal	2. เป็นการระดมความคิดครั้งใหญ่ทุกคนช่วยกันหมด

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
	3. กำหนด Q-Goal กันเองในกลุ่มแกนนำและครูบางส่วนที่สนใจ เพราะไม่มีอำนาจในการประชุมครู	3. ชัดขึ้นกว่าที่ผ่านมา เพราะได้เรียนรู้การทำตัวชี้วัดมาแล้ว	3. ช่วงนั้นผู้บริหารเกษียณพอดี รักษาการไม่ได้รับมอบหมายในเรื่องนี้ พวกเราเป็นครูเพิ่งบรรจุใหม่ ได้รับคำบอกเล่าว่าต้องรับโครงการ sQip เลยศึกษาและทำกันเอง
	4. นำมาตรฐานการศึกษาเป็นตัวตั้งและมองหา Q-Goal ที่โรงเรียนทำในแต่ละเป้าหมาย	4. ประเมินว่าการทำงานในแต่ละมาตรฐานบรรลุเป้าหมายหรือไม่	4. มีความพยายามในการปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพ
	5. ใช้ Q-Goal และตัวชี้วัด เป็นตัวตั้งโยงกับทุกมาตรฐาน	5. ในใจเรารู้ว่าต้องการอะไรจาก Q-Goal แต่ยากตรงเขียนตัวชี้วัด	
	6. ใช้เครื่องมือประเมินในแต่ละมาตรฐาน ว่าบรรลุถึง Q-Goal ระดับใด		
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Goal ได้ 3 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** รับรู้ว่าคุณภาพสุดท้ายให้ดูที่เป้าประสงค์คุณภาพ และกระจายเป้าประสงค์คุณภาพสู่มาตรการและกระบวนการปฏิบัติ **ข้อควรระวัง** ยังงงในการเชื่อมโยงเข้ากับการเขียนเอกสารรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษารอบ 4 โดยให้เหตุผลว่าขาดต้นแบบ			
4.2 Q-PLC	1. ใช้ Q-PLC ต่อเนื่องจนไม่ใช่เหตุการณ์พิเศษ	1. ครูร่วมกลุ่มกันเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการดูแลนักเรียนเป็นกิจวัตร	1. ครูคุยกันมากขึ้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
	2. การนับแต้มชั่วโมง PLC เป็นอีกแรงหนึ่งที่ช่วยให้ครูร่วมมือมากขึ้น	2. เวลาเข้าวงจะทำตามกติกาและเอาจริงเอาจังมากขึ้น	2. มีครูหลายคนสะสมงานเพื่อนำไปทำวิทยฐานะ คิดว่ามองเห็นทางที่จะนำงานตนเองไปใช้ประโยชน์ แต่นวัตกรรมจากครูยังไม่เกิดให้เห็นเป็นรูปธรรม
	3. พัฒนากระบวนการของ PLC จนกระทั่งครูส่วนใหญ่เข้าใจ	3. พยายามกระตุ้นให้ครูเปิดชั้นเรียนทุกคน แต่ก็ยังทำไม่ได้	3. กลุ่มครูกับ ผอ. ยังมีช่องว่างในการสื่อสาร เช่น มีการบังคับ ตำหนิ โดยใช้โค้ช/ Q-Coach มาอ้าง
	4. เชื่อมเป้าหมายเข้ากับการเรียนการสอนของครู แต่ยังไม่เป็นไปตามขั้นตอนของ PLC	4. ไม่มีการศึกษาบทเรียนเปิดชั้นเรียนและบันทึกสะท้อนคิด	4. ครูแกนนำขอให้ผู้วิจัยทดลองกับครูแกนนำ 1 คน เพราะอยากเรียนรู้ โดยครูแกนนำอื่นๆ เข้าร่วมทุกขั้นตอน
	5. ขับเคลื่อน Q-PLC ให้เป็นกิจกรรมปกติสำหรับครู	5. ประสบความสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้	5. ครูหลายคนเปิดห้องเรียนภาคเรียนละ 2 ครั้งเพราะต้องการการสะท้อนกลับสำหรับปรับปรุงการสอน
		6. ครูจำนวนหนึ่งได้รับรางวัลจากการสร้างนวัตกรรมจากการทำงานตามกระบวนการ PLC	6. ครูส่วนหนึ่งกังวลเรื่องเวลาที่ใช้ในการเปิดชั้นเรียน เพราะส่วนใหญ่ตรงกับคาบสอน บางโรงเรียนแก้ไขด้วยการดูจากคลิปเมื่อมีเวลาว่าง
			7. ต้องปรับเวลาให้ตรงกับสภาพของโรงเรียนและที่สำคัญต้องไม่ทิ้งชั้นเรียน

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-PLC ได้ 4.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** ครูส่วนใหญ่เข้าใจและรับมาทำ **ข้อควรระวัง** ยังมีปัญหาในการเขียนเอกสารสู่มาตรฐานเพื่อรายงานคุณภาพ			
4.3 Q-Info	1. ติดตามให้ครูบันทึก Q-Info สม่ำเสมอ		1. เมื่อระบบเสถียร ก็ไม่มีปัญหาอะไร
			2. การนำไปใช้ประโยชน์ยังไม่คุ้มค่ากับระบบที่ออกแบบมาขนาดใหญ่ ที่นำไปใช้แค่เป็นเอกสารรายงาน แต่น่าจะนำมาเป็นการวางกลยุทธ์โรงเรียนได้ เพียงเรายังไปไม่ถึงจุดนั้น
			3. ควรใช้ในการประเมินมาตรฐานคุณภาพโรงเรียน สำหรับเป็นข้อมูลการเขียนรายงาน แต่ก็ยังไม่ได้ทำ ไม่รู้จะเริ่มอย่างไร
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Info ได้ 4 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** บันทึกง่ายและค้นคืนสะดวก **ข้อควรระวัง** กลุ่มครูส่วนหนึ่งคิดว่าการใช้งานยังไม่คุ้มค่า และน่าจะมาเชื่อมโยงกับการเขียนเอกสารรับรองคุณภาพได้อย่างดีโดยมีหลักฐานยืนยัน แต่ยังไม่รู้ว่าจะเริ่มอย่างไร			
4.4 Q-Network	1. ยังไม่เคยไปร่วม เพราะมีครูท่านอื่นไป เพิ่งเข้ามารับงานครูที่เคยไปย้ายไปแล้ว ผ.อ ก็ย้าย	การทำงานของเราใช้การคุยกันเองกับการปรึกษาโค้ช/ Q-Coach	งานระยะที่มารับใหม่ ไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร เพราะไม่รู้ว่าที่เคยทำ ทำอะไรไปถึงไหน ประกอบกับไม่มี ผอ.
	2. ใช้ไลน์ส่งถึงคนที่รู้จัก		
	3. ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามวาระเหมือนเดิม	ไว้ใจที่จะสอบถามเรื่องต่างๆ กันมากขึ้น	มีช่องทางอื่นๆ อีกไหมของ Network แทนที่จะต้องมาพบกันในการประชุม

วงรอบ/ มาตรการ	วิธีการขับเคลื่อน	ผลที่ตามมา	ข้อคิดเห็น จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Network ได้ 3.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** มีการติดต่อเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานกันมากขึ้น มีการมองหาช่องทางอื่น เพื่อเป็นทางเลือกต่อจากการสร้าง Network ด้วยการประชุม **ข้อควรระวัง** ยังมีปัญหาเรื่องการนำสิ่งที่ได้จากวงมากระจายสู่การปฏิบัติในโรงเรียน			
4.5 Q-Coach	1. สื่อสารและปรึกษางานกับ Q-Coach อย่างสม่ำเสมอ	ทำงานด้วยความมั่นใจ แต่หากหมดไปตามโครงการ จะมีใครเป็นที่ปรึกษา	1. การมี Q-Coach เป็นเรื่องที่ดีมาก ทำให้ประเมินได้ว่าเราทำงานมาถูกทางหรือไม่ หากไม่ถูกจะปรับแก้ได้ทันที
	2. ถาม Q-Coach ในกรณีที่มีงานสำคัญที่เกรงว่าจะเข้าใจผิด		2. โดยส่วนตัวแล้วรู้จักกับ Q-Coach จึงไม่จำเป็นต้องรอ แต่สามารถคุยทางโทรศัพท์ได้
คะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อน Q-Coach ได้ 5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน **ข้อดี** รู้สึกอุ่นใจที่มีผู้ชี้แนะในเวลาที่ต้องการ **ข้อควรระวัง** เมื่อโครงการนี้จบไป และมีโครงการใหม่เข้ามา กังวลว่าจะมี Q-Coach ใหม่ได้อย่างไร ควรจะมองหาจากที่ใด			



ภาพ 6.5 ผลการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip วงรอบ 4

จากภาพแสดงคะแนนประเมินตนเองในการขับเคลื่อน 5 มาตรการของโครงการ sQip ในวงรอบ 4 ซึ่งมาตรการที่ทีมแกนนำคิดว่าขับเคลื่อนได้ดี เรียงตามลำดับ คือ Q-Coach, Q-PLC, Q-Info, Q-Network และ Q-Goal

จุดที่ทำได้ดีในวงรอบ 4 คือ (1) การสื่อสารและการขอคำปรึกษาจาก Q-Coach (2) การรักษาให้เกิดความยั่งยืนและความทั่วถึงใน Q-PLC จุดที่ต้องทำให้ดีขึ้น ได้แก่ (1) การนำมาตรการ 5 Qs ของโครงการ sQip สู่การประเมินและเขียนรายงานการรับรองคุณภาพการศึกษา และ (2) การสื่อสารข้อมูลจาก Q-Network ลงสู่ครูกลุ่มใหญ่

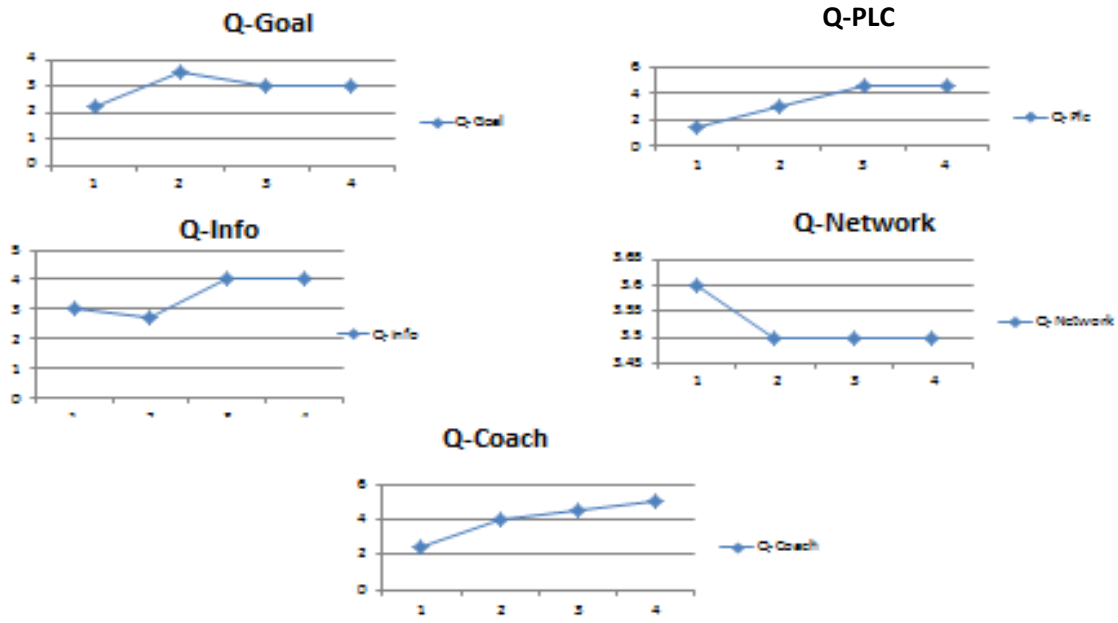
4. **การประเมินการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของโครงการ sQip**

การขับเคลื่อนมาตรการ 5 Qs ของโครงการ sQip ของทีมแกนนำภายในโรงเรียน ในการนำมาตรการสำคัญแต่ละ Q ไปใช้ในการปฏิบัติ หากจำแนกตามวงรอบการปฏิบัติ และตามค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินตนเองของแกนนำ ผลปรากฏดังตาราง 6.6

ตาราง 6.6 คะแนนและคะแนนเฉลี่ยของการขับเคลื่อนมาตรการ 5 Qs ของแกนนำในแต่ละวงรอบ

วงรอบ/ มาตรการ Q	วงรอบ 1	วงรอบ 2	วงรอบ 3	รอบที่ 4	คะแนนเต็ม	คะแนนเฉลี่ยราย Q
Q-Goal	2.20	3.50	3.00	3.00	5	2.93
Q-PLC	1.50	2.90	4.50	4.50	5	3.35
Q-Info	3.00	2.75	4.00	4.00	5	3.44
Q-Network	3.60	3.5	3.50	3.50	5	3.53
Q-Coach	2.50	4.00	4.50	5.00	5	4.00
คะแนนเฉลี่ยขับเคลื่อนตามวงรอบ	2.56	3.33	3.90	4.00	5	

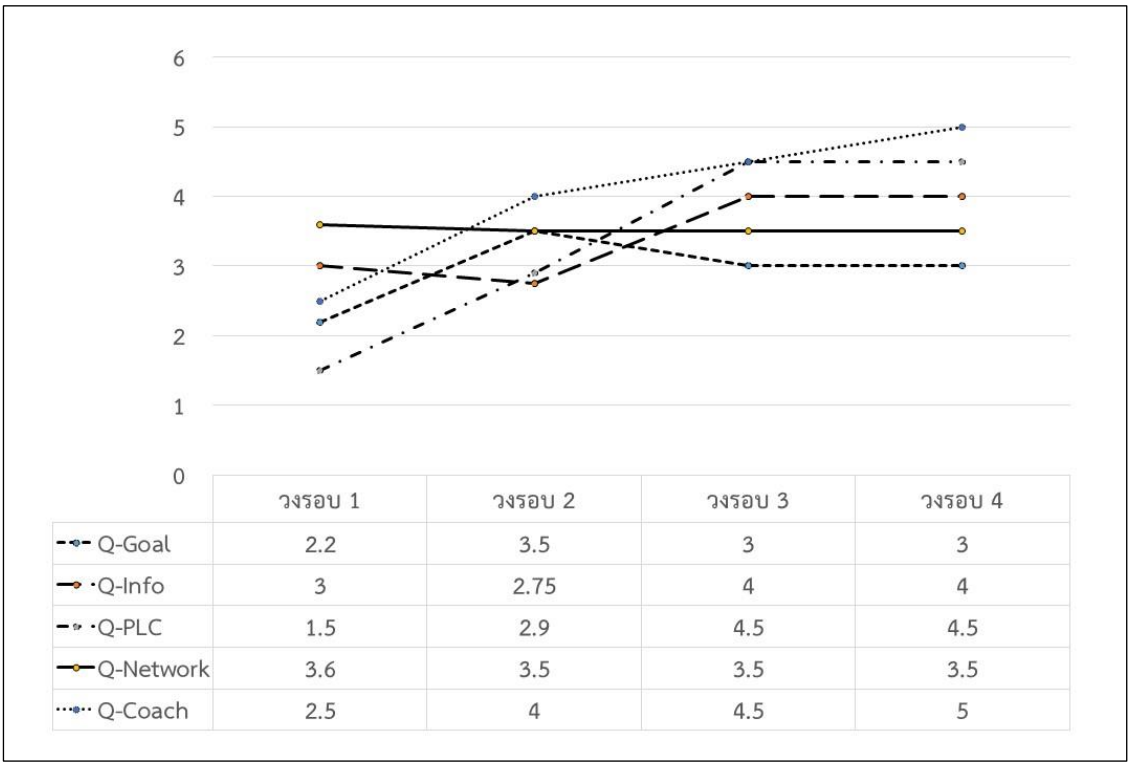
เมื่อนำคะแนนการประเมินตนเองของแกนนำในการขับเคลื่อนมาตรการ 5 Qs ในแต่ละวงรอบ ตามตาราง 6.6 มาแสดงเป็นภาพการขับเคลื่อนแต่ละมาตรการ Q ในแต่ละวงรอบ เป็นไปดังภาพ 6.6



ภาพ 6.6 การขับเคลื่อนมาตรการสำคัญ 5 Qs ของแกนนำภายในโรงเรียน โดยแสดงการขับเคลื่อนแต่ละมาตรการ Q ในแต่ละวงรอบตลอดระยะเวลาทำงาน 4 วงรอบของโครงการ sQip

***แกน Y คะแนนประเมินเต็ม 5 คะแนน *แกน X วงรอบกระบวนการ**

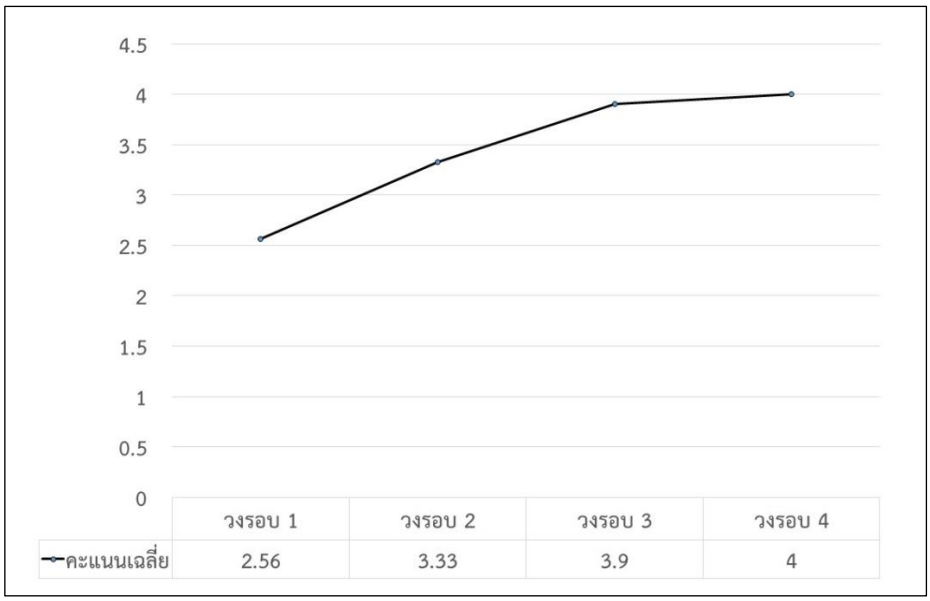
หากนำคะแนนการประเมินตนเองของแกนนำในการขับเคลื่อนมาตรการ 5 Qs ในโรงเรียนในแต่ละวงรอบ มาแสดงเปรียบเทียบการขับเคลื่อนของมาตรการแต่ละ Q ในแต่ละวงรอบ เป็นไปดังภาพ 6.7



	วงรอบ 1	วงรอบ 2	วงรอบ 3	วงรอบ 4
Q-Goal	2.2	3.5	3	3
Q-Info	3	2.75	4	4
Q-PLC	1.5	2.9	4.5	4.5
Q-Network	3.6	3.5	3.5	3.5
Q-Coach	2.5	4	4.5	5

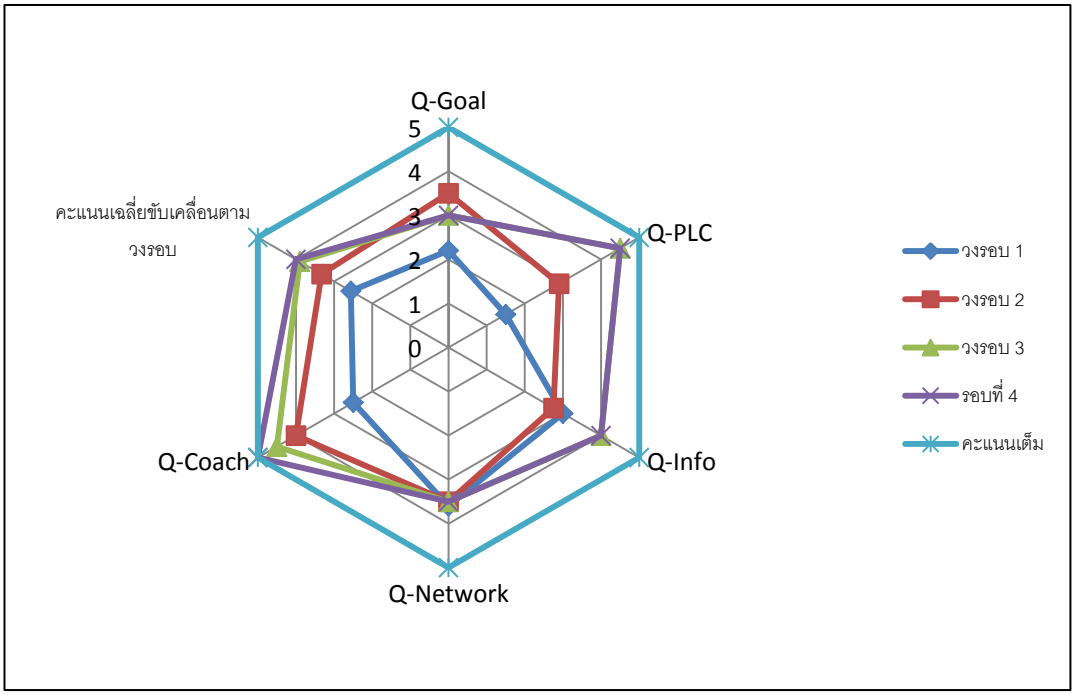
ภาพ 6.7 เปรียบเทียบการขับเคลื่อนมาตรการสำคัญของแกนนำ แต่ละมาตรการ Q ตลอดการทำงาน 4 วงรอบ

ถ้านำค่าคะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองของทีมแกนนำในการขับเคลื่อนมาตรการสำคัญ 5 Qs ของโครงการ sQip ในแต่ละวงรอบ มาแสดงเป็นภาพการขับเคลื่อนโครงการ sQip ในโรงเรียน ผลปรากฏดังภาพ 6.8



ภาพ 6.8 การขับเคลื่อนมาตรการสำคัญของโครงการ sQip จากวงรอบ 1 ถึงวงรอบ 4 ตลอดโครงการ

สำหรับคะแนนและคะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองของแกนนำในการขับเคลื่อน 5 มาตรการสำคัญของ sQip ในแต่ละวงรอบ เมื่อนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างของการขับเคลื่อน 5 มาตรการ sQip ทั้ง 4 วงรอบตลอดระยะเวลาการดำเนินโครงการ ผลปรากฏ ดังภาพ 6.9



ภาพ 6.9 เปรียบเทียบความแตกต่างของการขับเคลื่อน 5 มาตรการ sQip ใน 4 วงรอบตลอดโครงการ

4.1 **ผลของการขับเคลื่อนมาตรการสำคัญ 5 Qs แต่ละวงรอบ**

ในข้อนี้ เมื่อให้คะแนนประเมินตนเองเกี่ยวกับการขับเคลื่อนโครงการ เต็ม 5 คะแนน พบว่า วงรอบแรก ได้คะแนนการขับเคลื่อนต่ำสุด คือ คะแนนเฉลี่ย 2.56 ทั้งนี้เพราะในช่วงเริ่มต้นงานในขั้นนี้ เกิดขึ้นได้เพราะขาดข้อมูลข่าวสาร กลัวในสิ่งที่ไม่รู้ และกลัวว่าจะทำผิด (www.exetwe.ac.uk) วงรอบ 2 คะแนนเฉลี่ย 3.33 ซึ่งต่างออกไปจากขั้นแรกแบบก้าวกระโดด ซึ่งเกิดขึ้นจากยอมรับและบูรณาการ เนื่องจากตื่นเต้นกับโอกาสใหม่ๆ เปิดรับการเปลี่ยนแปลง มีการยอมรับ ความหวัง และความไว้วางใจ (www.exetwe.ac.uk) วงรอบ 3 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 3.90 ถือว่ามีความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ช่วงนี้พบว่า กลุ่มปฏิบัติงานให้ความสนใจกับ Q-Info, Q-PLC และกรอบคิดเติบโต ทำให้เกิดความมุ่งมั่น แสดงให้เห็นด้วยการมีพฤติกรรมคล้อยตามการเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเปรียบเทียบความสำเร็จกับช่วงเวลาที่วางไว้ ให้ความสำคัญกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น ให้รางวัล สร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานเพื่อให้เกิดพันธสัญญาทางใจในการเปลี่ยนแปลง (Scott & Jeffe, www.pocketbook.co.uk) และวงรอบสุดท้าย ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 4.00 ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก อธิบายได้ว่า ประการแรก กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเกิดความหนืดของการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปกติของกระบวนการเรียนรู้ทั่วไปที่ก้าวหน้ามาถึงระยะหนึ่งแล้วจะค่อนข้างคงที่ แม้ว่าจะมีกิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง และประการที่สอง อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้ต้องเตรียมตัวในการรับรู้เรื่องใหม่

4.2 **ผลของการขับเคลื่อนแต่ละมาตรการสำคัญ Q**

ข้อนี้จากคะแนนประเมินตนเองเกี่ยวกับการขับเคลื่อนโครงการในแต่ละมาตรการ Q พบว่า การขับเคลื่อนมาตรการ 5 Qs เรียงตามลำดับดังนี้ Q-Coach, Q-Network, Q-Info, Q-PLC และ Q-Goal สำหรับเหตุผลของการให้คะแนนเช่นนี้ เพราะ Q-Coach ถือเป็น Q ที่ช่วยเหลือทีมแกนนำในการสร้างความรู้ความเข้าใจและกลยุทธ์ขับเคลื่อน ช่วยก่อตั้งและรักษาเสาหลักแห่งความสำเร็จอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Gribben, 2016) รองลงมา คือ Q-Network ในกรณีของโครงการ sQip โรงเรียนที่มารวมกันเป็นเครือข่ายเป็นองค์กรที่มีขนาดใกล้เคียงกันและเป็นองค์กรประเภทเดียวกัน มีจำนวนโรงเรียนระหว่าง 8 - 12 โรง ซึ่ง Atkinson et al (2007) พบว่า เครือข่ายที่ทำงานได้ผลควรมีจำนวนองค์กรอยู่ระหว่าง 2 - 8 โรงเรียน หากจำนวนโรงเรียนมากไปอาจเป็นการจำกัดขอบเขตการร่วมมือกันและเป็นอุปสรรคของการร่วมมือกันทั่วทั้งโรงเรียน ลำดับ 3 คือ Q-Info ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษา (Passey, 2002) ในโครงการ sQip ได้พัฒนามาตรการ Q-info จากฐานข้อมูลของโรงเรียนประชารัฐร่วมกับระบบพื้นฐานของ สพฐ. พัฒนาให้อยู่ในรูปของตัวชี้วัดสมรรถนะสำคัญของโรงเรียน Shah (2013) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ระบบสารสนเทศในสถานศึกษาของตุรกี มีข้อค้นพบสำคัญ ดังนี้ ช่วยให้ผู้บริหารและครูวางแผนการทำงานได้น่าเชื่อถือมากขึ้นเนื่องจากมีสารสนเทศสนับสนุน สามารถเปลี่ยน

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และในแง่ผลกระทบเชิงบวก ทำให้เข้าถึงสารสนเทศได้เร็วขึ้น ลดภาระงาน บริหารสถานศึกษาได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริหารเวลาได้ดีขึ้น และจัดทำรายงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลำดับ 4 คือ Q-PLC แรกทีเดียวแม้ว่า Q-PLC ได้รับความสนใจอย่างยิ่งจากกลุ่มครูเพราะเป็นนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด แต่ในวงรอบแรก ยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเรื่อง Q-PLC โดยนึกว่าเป็นกระบวนการอิสระสำหรับครู ไม่เกี่ยวกับ Q อื่นๆ และยังไม่ได้เริ่มปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพียงการทบทวน รับรู้และแยกวงเรียนรู้ ในวงรอบ 2 ครูส่วนใหญ่พอใจที่เห็นกระบวนการเป็นรูปธรรมชัดขึ้น และส่วนหนึ่งได้ลงมือปฏิบัติครบทุกกระบวนการ ข้อควรระวัง (1) สับสนเพราะต้องเริ่มกระบวนการใหม่ที่ต้องเชื่อมกับ Q-Goal โดยต้องผสานแนวคิด PLC ที่ได้รับมาจากหลายด้าน และต้องลงปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนโดยมีกลุ่มสังเกตการณ์ และครูบางกลุ่มรับบทบาทเป็นผู้ดู เพราะเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อน วงรอบ 3 คะแนน Q-PLC สูงขึ้นแบบก้าวกระโดด ครูเริ่มชินกับกระบวนการ PLC เนื่องจากมีข้อตกลงและทำตามข้อตกลง โดยมีผู้บริหารและบุคคลภายนอกจากต้นสังกัดมาเข้าร่วม และวงรอบ 4 คะแนน Q-PLC คงตัว เนื่องจากครูส่วนใหญ่เข้าใจและรับมาทำ ลำดับสุดท้าย คือ Q-Goal ในการเริ่มมาตรการนี้ สิ่งที่น่าสนใจ คือ มีแนวคิดใหม่สำหรับทำงานด้วยการระดมความเห็นจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องหลากหลาย แต่ลงมือทำด้วยความไม่เข้าใจชัดเจน ว่าคืออะไร ทำอย่างไร และทำไมต้องทำ ขาดการสังเคราะห์เป้าหมายและขาดตัวชี้วัดความสำเร็จ เมื่อขึ้นวงรอบ 2 การมาทำความเข้าใจเรื่องการสังเคราะห์ Q-Goal และการเชื่อมโยงกับกระบวนการหลัก ทำให้เกิดความสับสนกับสิ่งที่ทำมาก่อน ครูตื่นตัวเรื่องตัวชี้วัดความสำเร็จมากขึ้น ตระหนักว่าการรายงานผลด้วยตัวชี้วัดทำให้น่าเชื่อถือเพราะอยู่บนผลการประเมินและข้อมูล ในวงรอบ 3 คะแนน Q-Goal สูงขึ้น กลุ่มครูรับรู้ว่าคุณภาพสุดท้ายให้ดูที่เป้าประสงค์คุณภาพ และกระจายเป้าประสงค์คุณภาพสู่มาตรการและกระบวนการปฏิบัติ และในวงรอบ 4 คะแนน Q-Goal เท่าเดิม ครูยังงงในการเชื่อมโยงเข้ากับการเขียนเอกสารรับรองคุณภาพการศึกษา รอบ 4 ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยให้เหตุผลว่าขาดต้นแบบ

บทเรียนการขับเคลื่อนโครงการภายในโรงเรียน

บทเรียนที่ 8 การขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำ

ความหมาย การกระตุ้นและผลักดันให้โรงเรียนดำเนินการขับเคลื่อนมาตรการสำคัญ 5 มาตรการ (5 Qs) ของโครงการ sQip เพื่อใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานตาม 4 กระบวนการหลัก

ความสำคัญ ช่วยให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปจนบรรลุเป้าหมายโครงการ

ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติ ดังตาราง 6.7

ตาราง 6.7 ขั้นตอน/ ตรวจติดตาม และความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำ

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. วางระบบ	1. ศึกษาความรู้เรื่องโครงการจากเอกสาร การประชุม และจาก Q-Coach
	2. สร้างความรู้ความเข้าใจในแต่ละมาตรการร่วมกัน
	3. นำเสนอสู่กลุ่มครูผ่านผู้บริหารด้วยการประชุมประจำเดือนเพื่อกระตุ้นความพร้อม
2. ปฏิบัติ	4. ทดลองการทำงานตามมาตรการ 5 Qs จากกลุ่มครูภายใน ก่อนใช้กับกลุ่มอื่นๆ เพื่อหาข้อดีและข้อที่ต้องปรับเปลี่ยน
	5. กระจายให้ครูทุกคนทำกิจกรรมที่ใช้มาตรการ 5 Qs เป็นฐานในการทำงาน 4 กระบวนการหลัก
	6. เป็นเพื่อนคู่คิดหรือร่วมงานกับกลุ่มครู
	7. เจรจา ชักจูง เกลี้ยกล่อมกลุ่มครูที่เป็นกลางหรือต่อต้าน
	8. แสดงผลเชิงบวกที่เกิดจากกระบวนการให้สาธารณชนเห็นเป็นระยะ เช่น ผลงานของครู ของนักเรียน หรือของโรงเรียนโดยภาพรวม
3. ติดตาม	9. เก็บข้อมูลการทำงานตามตัวชี้วัดและตามรอบการจัดการความรู้
	10. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่ายเป็นระยะ แล้วนำมาปรับปรุง
4. ปรับปรุง	11. ปรึกษา ขอคำแนะนำและรายงานผลโครงการต่อ Q-Coach เป็นระยะ
	12. นำมาเป็นหัวข้อเพื่อแก้ไขในการจัดประชุมการจัดการความรู้
สิ่งที่ทำได้ดี	1. มีแนวคิดใหม่สำหรับทำงานด้วยการระดมความเห็นจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องหลากหลายซึ่งโรงเรียนไม่เคยทำมาก่อน เช่น การเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญมาแสดงความต้องการที่มีต่อโรงเรียนเพื่อสร้าง Q-Goal
	2. ทำความกระจ่างกับเรื่องการเขียน Q-Goal ตัวชี้วัด Q-Goal ค่าเส้นฐาน ค่าเป้าหมาย และการเปรียบเทียบกับค่าที่ปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับโรงเรียน
	3. ใช้ข้อมูลจาก Q-Info ในการจัดการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง
	4. สร้างความกระจ่างชัดในประเด็นสำคัญด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ Q-Network เพื่อนำมาปรับใช้กับโรงเรียน
	5. สื่อสารและขอคำปรึกษาจาก Q-Coach เพื่อการรักษาให้เกิดความยั่งยืนและความทั่วถึงของการใช้มาตรการสำคัญ 5 Qs ต่อไป

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	1. แกนนำต้องทำให้ตนเองเข้าใจชัดเจนในเรื่องของการสังเคราะห์ประโยค Q-Goal การเชื่อม Q-Goal เข้ากับ Q อื่นๆ โดยเฉพาะ Q-PLC และการนำ Q-PLC สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มแรก ความไม่เข้าใจชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานล่าช้ากว่าวงจรที่กำหนดไว้
	2. แกนนำต้องคิดถึงการเชื่อมมาตรการ 5 Qs กับ 4 กระบวนการหลักตั้งแต่วงรอบแรก การไม่ได้เชื่อมทำให้คิดว่าทั้ง 2 เรื่องไม่เกี่ยวข้องกัน อันเป็นความเข้าใจคลาดเคลื่อน ซึ่งการมาทำความเข้าใจเรื่องการสังเคราะห์ Q-Goal และการเชื่อมโยงกับกระบวนการหลักในภายหลัง ทำให้เกิดความสับสนกับสิ่งที่ทำมาก่อน
	3. แกนนำต้องหาวิธีบริหารความสัมพันธ์ในกรณีที่ครูบางกลุ่มไม่เข้าร่วมกิจกรรม แสดงอาการเฉย หรือต่อต้าน แต่รับบทบาทเป็นผู้ดู เพราะไม่อยากให้ผู้อื่นมาดูการสอนและวิพากษ์การสอนของตน ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อน
	4. แกนนำควรหาวิธีการแก้ปัญหาการปรับระบบ Q-Info และการเชื่อม Q-Goal เข้ากับ Q-PLC
	5. แกนนำต้องทำให้ครูส่วนใหญ่รับรู้ว่าบทบาท Q-Coach เป็นผู้ชี้แนะไม่ใช่ผู้ประเมิน
	6. แกนนำที่มาจากฝ่ายบริหารวิชาการได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบเรื่องการรับรองคุณภาพของโรงเรียน จึงต้องทำความเข้าใจในการนำเอามาตรการ 5 Qs เชื่อมโยงกับการประเมินตนเองและเขียนรายงานรับรองคุณภาพการศึกษา

บทเรียนการขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำภายในโรงเรียน และผลของการขับเคลื่อนมาตรการสำคัญ 5 Qs ในการทำงาน 4 กระบวนการหลักของโรงเรียน ซึ่งกลุ่มทีมแกนนำรับผิดชอบในการขับเคลื่อนโครงการ sQip สู่การปฏิบัติหน้างาน เริ่มต้นด้วย

(1) วางระบบ เน้นการศึกษาความรู้เรื่องโครงการ มาตรการ และนำเสนอต่อกลุ่มต่างๆ สอดคล้องกับข้อเสนอของสถาบันการบริหารโครงการ (www.pmi.org.) ในขั้น 1 - 2 คือ เริ่มต้นและวางระบบโดยเริ่มจากการทำความรู้จักลักษณะโครงการด้วยการตรวจสอบและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาขอบเขตของโครงการที่ต้องรับผิดชอบ และสื่อสารข้อมูลเบื้องต้นให้กับทุกกลุ่มที่เข้ามามีส่วนร่วม

(2) ปฏิบัติ ในขั้นนี้จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ (2.1) ทดลองจากกลุ่มครูภายในก่อนขยายผลพิสูจน์แนวคิด ซึ่งสอดคล้องกับการทดสอบภาคสนามเพื่อประเมินศักยภาพของนวัตกรรม จนกระทั่งเห็นความสำเร็จ (2.2) กระจายแนวปฏิบัติให้กับกลุ่มครูที่เหลือ จัดเป็นการขยายขนาดโดยจำลองแบบเดิมหรือปรับให้เหมาะสมมากขึ้นก่อนนำลงใช้ทั่วทั้งโรงเรียน เพื่อดูผลกระทบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีโอกาสทำให้ยั่งยืนด้วยกลุ่มผู้ปฏิบัติ (www.ideaorganization.org, 2018) (2.3) เป็นคู่คิดและประนีประนอมกับฝ่ายต้าน การเป็นคู่คิดนั้น สอดคล้องกับงานของ Sartori et al (2018) ที่พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในการนำนวัตกรรมไปใช้นั้น ควรจะมีทักษะในการสื่อสาร ซึ่งหมายรวมถึง เพื่อที่จะได้สามารถแบ่งปันและเปรียบเทียบแนวคิด การทำความเข้าใจเทคนิคที่เป็นความต้องการในการทำงานตามนวัตกรรม ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายที่เคยปฏิบัติมาตามปกติ และการสร้างและรักษาความสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของทีมและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน แม้ว่าแต่ละคนจะมีคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน สำหรับการประนีประนอมกับแรงต้านนั้น พบว่าสอดคล้องกับกลวิธีในการรับมือกับแรงต้านของ Kotter & Schlesinger (2008) ทั้งนี้มีข้อสังเกตว่าทีมแกนนำมาจากกลุ่มผู้มีตำแหน่งในโรงเรียน หัวหน้าทีมเป็นฝ่ายวิชาการที่มีบทบาทพื้นฐานเกี่ยวข้องกับการทำงานของครูทั่วทั้งโรงเรียน กล่าวได้ว่าทีมแกนนำมีพลังอำนาจของผู้นำในระดับหนึ่ง ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กันกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน (Hoe-Hailey & Balogun, 2002) อย่างไรก็ตามในโรงเรียนมีผู้บริหารเป็นผู้นำอยู่แล้ว ดังนั้นทีมแกนนำต้องใช้ความยืดหยุ่น เพื่อช่วยรับมือกับความกดดันและแรงต้าน ที่อาจชะลอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Dinwoodie et al 2013)

(3) ติดตาม ขั้นที่ 3 นี้ จำแนกเป็น (3.1) เก็บข้อมูลการทำงานตามตัวชี้วัดและตามรอบการจัดการความรู้ จุดนี้สอดคล้องกับการกำกับและตรวจติดตามของสถาบันการบริหารโครงการ (www.pmi.org.) อันเป็นการติดตามผลความก้าวหน้าของโครงการระยะต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารโครงการเป็นไปตามแผน เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างขั้นวางระบบและการปฏิบัติ โดยตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการว่าเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ทรัพยากรที่จัดสรรและบรรลุผลตามขั้นตอนที่ต้องการ และ (3.2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่ายเป็นระยะแล้วนำมาปรับปรุง วิธีปฏิบัตินี้เป็นการประเมินสมรรถนะของโครงการด้วยการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังไว้ในโครงการ และเสริมแทรกเพื่อดึงโครงการกลับมาให้อยู่ในร่องที่กำหนดไว้แต่ต้น สำหรับการใช้การจัดการความรู้เข้าช่วย แสดงให้เห็นว่าเป็นไปตามแนวคิดเพิ่มคุณภาพในโครงการ อย่างแรกคือ ตัวชี้วัด ซึ่ง Parmentor (2015) ได้จำแนกตัวชี้วัดออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ประเภทแรก ตัวชี้วัดผลลัพธ์ โดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก อันเป็นผลลัพธ์สำคัญที่เกิดจากการทำงานของทุกฝ่ายในองค์กร และเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าองค์กรได้เดินทางไปตามเป้าหมายสำคัญนั้นแค่ไหน เพียงใด ตัวชี้วัดผลลัพธ์สำคัญจะถูกวัดเป็นระยะ และบอกถึงสิ่งที่บรรลุถึง แต่ไม่ได้ระบุว่าต้องแก้ไขอย่างไรหรือต้องทำอะไรต่อ และประเภทที่สอง ได้แก่ ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก เป็นตัวชี้วัดที่เน้นไปยังสมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งสำคัญ

ต่อความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ความรับผิดชอบของทุกฝ่ายสัมพันธ์อยู่กับความสำเร็จของตัวชี้วัดสมรรถนะ และอย่างที่สอง คือ การจัดการความรู้ ในที่นี้ หมายถึง กระบวนการค้นหาความรู้ปฏิบัติ วิเคราะห์ จัดระบบ เข้ารหัส สื่อสาร และนำไปใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Kumar, 2019) โดยกลุ่มผู้ร่วมอยู่ในบริบทเดียวกัน คือ สถานศึกษา หากมีการจำแนกกลุ่ม โดยทั่วไปจำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครูแกนนำ หรือ แบบคละ หัวเรื่องของการจัดการความรู้แต่ละครั้ง คือ จุดเน้นของแต่ละวงรอบ จุดประสงค์พื้นฐานสำคัญของการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อกระจายความรู้ และทำให้ความรู้ที่ได้มาสามารถเข้าถึงและใช้ได้ทั้งในโรงเรียนและระหว่างกลุ่มโรงเรียน สิ่งที่เกิดในการจัดการความรู้ยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งหมายรวมถึง การแบ่งปันความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ และ (3.3) แสดงผลเชิงบวกจากโครงการให้เห็น ซึ่งถือว่าเป็นการหนุนเสริมหรือเสริมแรงจากผู้บริหารขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับโครงการ และพร้อมสนับสนุนตามความต้องการจำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (Alexandrova & Ivanova-Stankova, 2013)

(4) ปรับปรุง จำแนกเป็น (4.1) ปรึกษา ขอคำแนะนำและรายงานผลโครงการต่อ Q-Coach เป็นระยะ วิธีปฏิบัตินี้แสดงให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของมาตรการ Q-Coach ซึ่งช่วยให้เกิดการตระหนักรู้มากขึ้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยช่วยก่อตั้งและรักษาเสาหลักแห่งความสำเร็จอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Gribben, 2016) ในกรณีของโครงการ sQip ผู้ชี้แนะหรือทีมโค้ชคุณภาพ (Q-Coach) มาจากภายนอกองค์กร งานของผู้ชี้แนะหรือโค้ช คือ การชี้แนะ ซึ่งจากการวิจัยเชิงอภิมานของ Rosha & Lace (2016) สังเคราะห์นิยามของการชี้แนะ พบว่า การชี้แนะเป็นกระบวนการมุ่งเป้า เรียนรู้และพัฒนา และผสานพลังเพื่อการทำงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายเบื้องต้นของการชี้แนะ คือ การอำนวยความสะดวก แต่ก็เป็นเครื่องมือสำหรับการตัดสินใจสำหรับผู้รับผิดชอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เท่าๆ กับเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงสมรรถนะ พัฒนาทักษะและศักยภาพระดับบุคคลเพื่องานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และ (4.2) นำมาเป็นหัวข้อเพื่อแก้ไขในการจัดประชุมการจัดการความรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทีมแกนนำมีแนวคิดของการพัฒนาต่อเนื่องอันเป็นแนวคิดหลักของโครงการ

โดยสรุป ผลการขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำภายในโรงเรียน จำแนกเป็น **ประการแรก** การทำความเข้าใจโครงการ วิธีการที่เลือกทำความเข้าใจและการรับรู้ภาพโครงการ เพื่อเตรียมตัวทำหน้าที่เป็นทีมแกนนำ **ประการที่สอง** การขับเคลื่อนในแต่ละวงรอบ เริ่มจาก (1) วงรอบแรกที่พบว่าทำได้ดีระดับปานกลาง เนื่องจากยังสับสนกับมาตรการต่างๆ ในวงรอบแรกนี้เป็นการสอนให้เข้าใจเรื่องมาตรการสำคัญ 5 Qs จุดที่ทำได้ดีในวงรอบแรก คือ การเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาแสดงความต้องการที่มีต่อโรงเรียนเพื่อสร้าง Q-Goal จุดที่ต้องทำให้ดีขึ้น ได้แก่ การสังเคราะห์ประโยค Q-Goal การเชื่อมมาตรการ Q-Goal เข้ากับมาตรการ Q อื่นๆ และการนำ Q-PLC สู่การปฏิบัติ

อย่างเป็นระบบ (2) วงรอบ 2 เป็นการเริ่มเชื่อมโยงระหว่างมาตรการ 5 Qs กับ 4 กระบวนการหลัก แต่ให้เลือก 2 กระบวนการหลักก่อน จุดที่ทำได้ดีในวงรอบ 2 คือ การทำความกระจ่างกับเรื่องการเขียน Q-Goal และการมีตัวชี้วัด Q-Goal การสื่อสารเรื่องความรู้และสร้างความกระจ่างชัดกับ Q-Coach และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ Q-Network จุดที่ต้องทำให้ดีขึ้น ได้แก่ การปรับระบบ Q-Info และการเชื่อม Q-Goal เข้ากับ Q-PLC (3) วงรอบ 3 เป็นการนำมาตรการ 5 Qs ลงปรับ 4 กระบวนการหลักเต็มรูปแบบ จุดที่ทำได้ดี คือ การสื่อสารเรื่องความรู้และสร้างความกระจ่างชัดกับ Q-Coach ความทั่วถึงในการทำกิจกรรมตามแนวคิด PLC และการนำ Q-Goal สู่การปฏิบัติ จุดที่ต้องทำให้ดีขึ้น ได้แก่ การสื่อสารข้อมูลจาก Q-Network ลงสู่ครูกลุ่มใหญ่ และการทำให้รับรู้ว่าบทบาท Q-Coach เป็นผู้ชี้แนะ ไม่ใช่ผู้ประเมิน และ (4) วงรอบ 4 เชื่อมโยงผลและกระบวนการของโครงการ sQip เข้าสู่การเตรียมรับรองคุณภาพการศึกษารอบ 4 ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ จุดที่ทำได้ดีในวงรอบ 4 คือ การสื่อสารและการขอคำปรึกษาจาก Q-Coach การรักษาให้เกิดความยั่งยืนและความทั่วถึงใน Q-PLC จุดที่ต้องทำให้ดีขึ้น ได้แก่ การนำ Q-Goal สู่การรับรองคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และการสื่อสารข้อมูลจาก Q-Network ลงสู่ครูกลุ่มใหญ่ และ**ประการสุดท้าย** เส้นทางการขับเคลื่อนมาตรการสำคัญของโครงการ sQip จะทำได้ระดับปานกลางในวงรอบแรก ดีขึ้นในระดับที่น่าพอใจในวงรอบ 2 และถึงวงรอบ 3 และค่อนข้างอยู่ตัวจากวงรอบ 3 ถึงวงรอบ 4

บทที่ 7
ผลการถอดบทเรียนการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนของครูปฏิบัติการ และอภิปรายผล

สำหรับบทที่ 7 เป็นการนำเสนอผลและบทเรียนจากการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนของครูปฏิบัติการ และการอภิปรายผล

การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนของกลุ่มครูปฏิบัติการ

ในเรื่องนี้จำแนกเป็น 3 เรื่องหลัก คือ เรียนรู้การเชื่อมโยงมาตรการสำคัญ 5 Qs ของโครงการ sQip เข้ากับ 4 กระบวนการหลัก กระบวนการปฏิบัติตามขั้นตอนของ Q-PLC และพฤติกรรมต้าน

1. ประสบการณ์เรียนรู้การเชื่อมโยงมาตรการ 5 Qs กับ 4 กระบวนการหลัก

คำถามแรกในการสนทนากับครู ทีมถอดบทเรียนได้ขอให้กลุ่มย้อนคิดถึงการกระทำของโรงเรียนและของครูในการเชื่อมโยง 5 มาตรการสำคัญ (5 Qs) เข้ากับ 4 กระบวนการหลัก โดยคำถามหลักเพื่อถอดบทเรียน คือ นำเอา 5 Qs มาใช้จัดการกับกระบวนการหลักอย่างไร

1.1 การนำมาตรการสำคัญมาใช้จัดการกับกระบวนการหลัก

จากคำถามข้างต้น ครั้งแรก ผู้ตอบได้อธิบายถึงกระบวนการของการได้มาของแต่ละ Q แต่ผู้ถอดบทเรียนขอให้ทวนคำถามของการนำ 5 Qs มาใช้กับ 4 กระบวนการหลัก ปรากฏผล ดังนี้

(1) **กระบวนการจัดการเรียนรู้**

(1.1) **Q-Goal**

.....ประกาศ Q-Goal ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูได้กลับมาปรับการจัดการเรียนรู้ และครูต้องสร้างหรือเลือกใช้สื่อการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิธีสอนที่ปรับเปลี่ยน..... 1.1

.....ครูเพิ่มกิจกรรมการเรียนที่ให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้าใจได้ด้วยตนเอง เพื่อจะให้เกิดคุณลักษณะตามเป้าหมายคุณภาพ..... 2.1

.....ทบทวนเป้าหมายของโรงเรียนซึ่งประกาศให้รู้ตรงกันว่า นักเรียนต้องเป็นอย่างไร..... 3.1

.....กำหนดให้ครูทุกคนในโรงเรียนต้องใช้ Q-Goal เป็นกรอบหลักในการจัดการเรียนรู้..... 2.2

.....Q-Goal ต้องปรากฏในแผนจัดการเรียนรู้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในกิจกรรมการสอน โดยออกแบบให้ตอบรับเป้าหมายตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงชั้นมัธยม..... 6.1

(1.2) **Q-PLC**

.....ในช่วงของ PLC วงรอบแรก เราได้คุยกันเรื่องปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน เราอยากให้นักเรียนเราเรียนดีขึ้น แต่ช่วงนั้นยังไม่ได้นึกถึง Q-Goal เพราะไม่มีข้อมูลว่า ประเด็นของวง PLC ต้องมาจาก Q-Goal แต่ผู้บริหารได้กำหนดให้ใช้เป้าหมายคุณภาพที่โรงเรียนมีอยู่ในแผนของโรงเรียนไปก่อน..... 1.1

.....ต่อมาในวงรอบ 2 เริ่มมีการรื้อ Q-Goal และมีตัวชี้วัด ก็เลยกลับมานั่งทวนกันใหม่ว่าปัญหาที่คุยกันในวง PLC กับ Q-Goal เชื่อมกันอย่างไร ก็พบว่าที่เราต้องการช่วยเด็ก ในวง PLC คือ ต้องการให้เด็กทำได้ดังที่เขียนเอาไว้ใน Q-Goal..... 1.1

.....ปัญหาที่พบคือไม่สามารถทำได้ทุกแผนในช่วงที่ใช้ PLC และทำไม่ได้ทุกคนในช่วงของการศึกษาแผนร่วมกัน บางคนก็ใส่ไม่ได้ ไม่มี และบางครั้งก็บอกว่าไม่ใช่ลักษณะของวิชาที่จะเน้นการอ่านเขียน การแก้ปัญหา คือ ให้ดูของคนที่สามารถใส่ลงไปได้ก่อน รอบหลังจึงค่อยนำมาพิจารณาใหม่..... 2.2

.....ในช่วงของการนำ Q-PLC สู่กระบวนการจัดการเรียนรู้ ก็พยายามเน้นว่าต้องทำให้ประสบความสำเร็จตาม Q-Goal คือ เด็กต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น วิธีที่เลือกใช้ คือ สอนกันในห้อง มีการติวเด็ก และจัดกิจกรรมกลุ่มเรียนรู้ให้เด็ก..... 2.1

.....ในห้องก็จะพบเด็กที่เก่ง และเด็กเรียนไม่รู้เรื่อง สำหรับเด็กเก่งก็ให้ช่วยครูดูเด็กปกติ แต่หากเด็กด้อยความสามารถในการเรียนรู้ ครูต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ เวลาประเมินผลก็ต้องลดแบบประเมินลงไปให้เหมาะกับความสามารถ..... 3.1

(1.3) **Q-Info**

.....ได้ใช้ข้อมูลบางตัวประกอบการจัดการเรียนการสอน เช่น เด็กที่ต้องดูแลพิเศษ หรือใช้แก้ปัญหาการขาดเรียน..... 1.1

.....ข้อมูลจาก Q-Info อำนวยความสะดวกได้มาก เช่น การเช็คการเข้าเรียน เช็คส่งงาน เช็คคะแนน..... 8.1

.....สิ่งที่นำมาใช้มาก คือ ผลจากการเช็คชื่อ ประเมินการเข้าเรียน การส่งงาน ที่เป็นอย่างนี้เพราะต้องการมาเรียนและความรับผิดชอบ..... 3.2

.....Q-Info จะเก็บคะแนนที่บันทึกไว้ทั้งเป็นรายครั้ง รายภาคเรียน ถ้าเป็นกรณีที่ขาดเรียนบ่อย เป็นรายวิชา หรือขาดเรียนไปทั้งวัน ครูที่รับผิดชอบเด็กร่วมกัน คือ กลุ่มครูช่วงชั้นจะนำเข้ามาพิจารณาหาทางแก้ไขร่วม..... 2.1

(1.4) **Q-Network และ Q-Coach** กลุ่มครูปฏิบัติการไม่ได้ติดต่อโดยตรง ส่วนใหญ่จะติดต่อผ่านทีมแกนนำ

(2) **การดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

(2.1) **Q-Goal**

.....ไม่ค่อยได้นึกถึงว่าจะนำมาเชื่อมกันอย่างไร เพราะปกติ เราก็ดูแลช่วยเหลือผู้เรียนตามมาตรการของ สพฐ. อยู่แล้ว..... 1.1

.....แต่พอย้อนคิดก็นึกได้ว่า เราใช้เวลา 15 นาทีของ homeroom ในการทบทวนเรื่องต่างๆ ที่เด็กทำผิดไปจากวินัยที่เราอยากให้เกิด..... 1.1

.....ครูต้องไปเยี่ยมบ้านเด็กทุกคน และเวลาคุยกับผู้ปกครองก็สอดแทรก Q-Goal ของโรงเรียนลงไป ผู้ปกครองกระตือรือร้น เพราะเป็นสิ่งที่เขาบอกเราตอนประชุม..... 2.1, 3.1, 8.1

(2.2) **Q-PLC**

.....ใช้จุดร่วมของ PLC มาออกแบบการพัฒนาผู้เรียนด้านทักษะอาชีพ โดยเฉพาะเด็กที่มีความผิดปกติด้านการเรียนรู้ หรือ เรียนไม่เก่ง..... 8.1

.....นำมาคุยกันว่าสำหรับเด็กเสี่ยง เด็กที่มีความต้องการพิเศษ เราควรจะวางแผนอย่างไรในการจัดการหรือดูแลเด็กพวกนี้ และจะใช้เวลาตอนไหน..... 2.1, 3.1

.....สอนซ่อม/เสริมนอกเวลา เฉพาะนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียน ครูจะจัดสรรเวลาพิเศษให้..... 3.2, 3.3

(2.3) **Q-Info**

.....ใช้ในการบันทึก รายงานข้อมูลตามที่ต้นสังกัดและโครงการกำหนดได้เร็วและสะดวกขึ้น..... 1.1 - 8.1

.....ใช้ตรวจดูนักเรียน ร่วมกันศึกษาในกรณีที่ครูสอนนักเรียนคนเดียวกันจะร่วมกันหาปัญหาและข้อสรุปเพื่อแก้ปัญหา..... 1.1, 3.1

.....จุดเด่นของ Q-Info คือ ในการระบุว่านักเรียนคนใดมีปัญหาที่ต้องร่วมกันช่วยเหลือจะมีข้อมูลยืนยัน..... 2.1, 6.1

(2.4) **Q-Network และ Q-Coach** กลุ่มครูปฏิบัติการไม่ได้ติดต่อโดยตรง ส่วนใหญ่จะติดต่อผ่านทีมแกนนำ

(3) **การพัฒนาครู**

(3.1) **Q-Goal**

.....เมื่อมีการระบุ Q-Goal ทำให้มีเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนาครู และครูพัฒนาตนเอง..... 1.1, 8.1

.....ในโรงเรียนจะแตก Goal ออกมาเป็น Goal ย่อยตามวงเรียนรู้..... 2.1

.....ครูจะพัฒนา/ปรับกระบวนการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้..... 6.1

(3.2) **Q-PLC**

.....มองว่า Q-PLC เป็นกระบวนการพัฒนาครูภายในโรงเรียนตนเอง..... 1.1

.....ครูเข้าร่วมกระบวนการของ PLC ตั้งแต่ศึกษาบทเรียน การเปิดห้องเรียนและการสะท้อนหลังสอน ซึ่งเพิ่งเริ่มจริงจังในวงรอบ 2 ครูทุกคนต้องร่วมกิจกรรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อ 1 ภาคเรียน..... 3.1, 6.1, 8.1

.....ครูแต่ละวงเริ่มดูตั้งแต่แผนการเรียน มีการสะท้อนเพื่อปรับจุดประสงค์การเรียนรู้ ขั้นตอน การจัดกิจกรรมและการประเมิน แต่มักจะซ้ำๆ กัน ยังไม่มีเทคนิคอะไรที่ใหม่ๆ มาคุย แต่ก็ดีตรงที่ทำให้กลับมาพิจารณาตนเองเพื่อการพัฒนา..... 2.1

(3.3) **Q-Info**

.....นำข้อมูลเด็กจาก Q-Info มาช่วยเด็กที่ต้องการความช่วยเหลือในการเรียนรู้ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์ การมาเรียน การขาดเรียน การส่งงาน เป็นต้น..... 1.1, 8.1

.....คิดว่า Q-Info ที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูยังไม่มีโดยตรง ครูยังต้องบันทึกเอง และจัดใส่แฟ้ม คิดไม่ออกในขณะนี้ว่าควรจะมีอะไร แต่น่าจะเป็นข้อมูลการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อครูจะได้นำมาพัฒนาตนเองต่อ..... 3.2

(3.4) **Q-Network และ Q-Coach** กลุ่มครูปฏิบัติการไม่ได้ติดต่อโดยตรง ส่วนใหญ่จะติดต่อผ่านทีมแกนนำ

(4) **การสร้างศรัทธาให้แก่ชุมชน**

Q-Goal

.....นำความต้องการของชุมชนเข้ามาเป็น Q-Goal และพยายามทำให้เห็นว่าบรรลุเป้า..... 1.1, 2.1, 3.1, 6.1, 8.1

.....สื่อสารผลสำเร็จของ Q-Goal สู่ชุมชนด้วยวิธีการต่างๆ ทำให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานมาเรียนเพิ่มขึ้น บางคนไปลาลูกออกมาจากโรงเรียนอื่นเพื่อย้ายมาเรียนที่นี่..... 2.1, 3.1, 8.1

.....ขอความร่วมมือจากผู้ปกครองในการทำงานด้านต่างๆ แต่มีเป้าหมายไปที่การพัฒนาคุณภาพเด็ก ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนรู้สึกว่าตนเองมีพลังพอที่จะช่วยโรงเรียนได้..... 1.1, 8.1

เมื่อสอบถามเรื่องมาตรการอื่นๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการสุดท้าย กลุ่มสนทนาไม่มีคำตอบให้

1.2 **การเชื่อมโยงมาตรการสำคัญ 5 Qs เข้ากับ 4 กระบวนการหลักตามวงรอบการทำงาน**

ขณะทบทวนการกระทำที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ได้ขอให้กลุ่มผู้ตอบได้แบ่งการเรียนรู้ในการทำงานของตนเอง ตามวงรอบการทำงาน 4 วงรอบ

วงรอบแรก คือ ฝึกกระบวนการของมาตรการ Q โดยไม่ได้นึกว่าจะต้องนำมาเชื่อมโยงกับกระบวนการหลักในโรงเรียน ทิ้งช่วงไว้ 1 วงรอบ จึงเริ่มมาอธิบายใหม่ ในช่วงเริ่มวงรอบ 2 จึงรู้ว่าต้องนำมาตรการทั้งหมดมาทำงานตาม 4 กระบวนการหลัก ซึ่งครั้งแรกไม่รู้ว่าคืออะไร เกี่ยวข้องกันอย่างไร และจะเชื่อมกันอย่างไร ทำให้ทำผิดหรือพลาดไปบ้างจากแนวคิดของโครงการ สอดคล้องกับ Pisano (1994) ศึกษาพบว่า การลงมือปฏิบัติโดยขาดฐานความรู้ที่พร้อมทำ จุดนี้ทำให้โรงเรียนพบกับประสบการณ์แห่งความสำเร็จและความไม่สำเร็จไปพร้อมๆ กัน ซึ่งองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว (Sitkin, 1992; Denrell & Mardh, 2001; Chung & Baum, 2003; Argote et al, 2010)

ต่อมาได้รับความรู้จากการเข้ามาเยี่ยมของผู้ทรงคุณวุฒิ การสนทนากับทีมแกนนำ และบางครั้งได้มีโอกาสไปร่วมประชุมกับกลุ่มเครือข่ายและการจัดการความรู้ จึงได้เริ่มเข้าใจและนำมาทำ เหตุการณ์ข้างต้นถือเป็นการเปลี่ยนแปลงของที่ปรากฏขึ้นเนื่องจากการได้รับประสบการณ์ (Easterby-Smith, et al 2002) โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามหน้าที่ ทั้งความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง และความรู้ที่เกี่ยวกับทักษะและวิธีปฏิบัติ (Argote, 2013) ความรู้ดังกล่าวแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ด้วยการเปลี่ยนแปลงในด้านการรู้คิดหรือพฤติกรรม (Orlikowski, 2002)

อย่างไรก็ตามในวงรอบแรกนี้ ประสบการณ์ที่ครูได้รับยังกำกวม หมายถึงตีความยาก ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลระหว่างการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน (March, 2010; Carley & Lin, 1997) นอกจากนั้นความช้าของเวลาระหว่างเหตุและผลก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนต่อความกำกวมของประสบการณ์ Diehl & Sterman (1995) พบว่า ผู้เข้าร่วมงานเรียนรู้ได้ไม่ดีนักหากมีการถ่วงเวลาให้ช้าลงระหว่างเหตุและผลที่ตามมาในประสบการณ์ที่เรียนรู้ ซึ่งคล้ายกันกับงานของ Repenning & Steman (2002) ที่พบว่า หากช่วงเวลาระหว่างการปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นช้ามากเท่าไร ผู้เข้าร่วมงานมีแนวโน้มจะสรุปเหตุที่นำมาสู่ผลได้ผิดพลาดมากขึ้นเท่านั้น

วงรอบ 2 กลุ่มครูเริ่มมีความรู้บ้างถึงเรื่องการเชื่อมมาตรการกับกระบวนการหลัก แต่ก็ยังไม่แน่ใจ เริ่มจากการประชุมปฏิบัติการภายในเพื่อสังเคราะห์ความต้องการที่เก็บมาได้จากวงต่างๆ ให้เป็นประโยค Q-Goal และมีตัวชี้วัดพร้อมกำหนดค่าเป้าหมายและค่าเส้นฐาน ในการจัดการเรียนรู้เริ่มต้นจากการนำ Q-Goal มาพิจารณา และกระจายไปสู่วงเรียนรู้ใน Q-PLC ซึ่งการเรียนรู้นี้เกิดขึ้นในวงรอบ 2 โดยเรียนรู้จากการประชุมปฏิบัติการทั้งในระดับเครือข่ายและในระดับพื้นที่ แต่ก็ยังไม่เข้าใจชัดเจน ปรับไปเรื่อยตามความคิดของวงและการให้คำปรึกษาจากภายนอก

ระยะนี้จัดว่าเป็นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ หมายถึง การเรียนรู้ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ และการเรียนรู้โดยสาร เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์มือสองซึ่งผู้อื่นทำไว้ (Dawes, 2003)

ในส่วนของ Q-Info ได้ใช้ข้อมูลบางตัวมาใช้ในชั่วโมง homeroom ประกอบการจัดการเรียนการสอน เช่น เด็กที่ต้องดูแลพิเศษ หรือใช้แก้ปัญหาการขาดเรียน และเห็นว่าอำนวยความสะดวกได้มาก เช่น การเช็คการเข้าเรียน เช็คส่งงาน เช็คคะแนน ที่เป็นอย่างนี้เพราะต้องการการมาเรียนและความรับผิดชอบ ครูที่รับผิดชอบเด็กร่วมกัน คือ กลุ่มครูช่วงชั้นจะนำเข้ามาพิจารณาหาทางแก้ไขร่วม สำหรับ Q-Network และ Q-Coach ไม่ได้ติดต่อโดยตรงกับครูปฏิบัติการ แต่ติดต่อผ่านทีมแกนนำ และรับฟังความรู้หรือประสบการณ์ต่อมาอีกทอดหนึ่ง

ระยะนี้เห็นได้ชัดว่า ครูได้เรียนรู้การทำงานจากประสบการณ์ตรง ซึ่งทำให้ครูเรียนรู้ได้เร็วขึ้นและเพิ่มขึ้นจากประสบการณ์ตรง (Dutton & Thomas, 1984) ขณะเดียวกันบางประสบการณ์ถือว่าเป็นประสบการณ์ใหม่ คือ มาตรการ Q ซึ่งเกิดขึ้นจากการได้ทำภาระงานใหม่ หรือภาระงานที่ถูก

ปรับเปลี่ยนมาจากของเดิมที่เคยทำซ้ำๆ ในอดีต (March, 1991) เมื่อให้ครูได้สะท้อนคิด พบว่า ที่ว่าใหม่นั้นไม่ได้ใหม่เสียทีเดียว แต่เป็นการทำงานแบบเดิมโดยได้ “ฉวยใช้” ความรู้จากมาตรการใหม่ไปใช้ย้อนคิดกับงานเดิม ในกรณีนี้ จัดว่ามีความใหม่อยู่ในระดับต่ำ ส่วนอีกแง่หนึ่ง ครูได้มีโอกาสสำรวจการเรียนรู้ใหม่ในการทำงานตามภาระหลัก จัดว่ามีความใหม่อยู่ในระดับสูง ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งแบบฉวยใช้และแบบสำรวจเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Katila & Ahuja, 2002; He & Wong, 2004) ยิ่งไปกว่านั้นการเรียนรู้ที่ปรากฏชัดเจน คือ การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์ โดยผลลัพธ์ถูกมองว่าเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และองค์กรต้องกระทำสิ่งใหม่หรือแก้ไขการกระทำที่ผ่านมาเพื่อให้บรรลุผล การเรียนรู้แบบมุ่งไปข้างหน้าที่ต้องการหลีกเลี่ยงผลและประสบการณ์เชิงลบ หรือการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยการลงมือทำงานกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เน้นไปยังการใช้ศาสตร์และสมรรถนะจริงในการแก้ปัญหา (Marquardt, 2002)

วงรอบ 3 ครูได้นำเอามาตรการมาใช้จนเนียนไปกับเนื้องาน กล่าวคือ ครูใช้ 3 มาตรการสำคัญในการทำงาน 4 กระบวนการหลัก แต่ก็ต้องมีการปรับแก้ไปเรื่อยๆ ตามความรู้ที่ทะยอยเข้ามา ที่เห็นได้ชัด คือ เรื่องของ Protocol ซึ่งมาจากทีมจิตแพทย์ สำหรับใช้ใน Q-PLC เมื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ ครูมีความพอใจกับ Protocol มาก แต่เป็นความรู้ใหม่ที่จัดขึ้นในพื้นที่เดียว ต่อมาจึงทะยอยถ่ายทอดต่อๆ กันไปในทุกพื้นที่และนำไปใช้จริงในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ประเด็นนี้ถือว่าเกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือสายงาน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ของหน่วยงานอื่น (Szulanski, 1996) ซึ่งการเรียนรู้แบบหลังนี้ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการถ่ายโยงความรู้ (Scheb, 2007; Bresman, 2010) นอกไปจากนั้นยังพบว่า ประสบการณ์การเรียนรู้อาจเกิดหลายช่วง (Carrillo & Gailman, 2000) จังหวะเวลาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของประสบการณ์การเรียนรู้ คือ ช่วงของการเรียนรู้ด้วยการลงมือกระทำ (Eisenhardt & Tabrizi, 1995) ซึ่งขึ้นอยู่กับขอบเขตของการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และความรู้ที่มีฐานเกิดจากขอบเขตของงานและเป็นประสบการณ์สดใหม่ (Benkard, 2000) ซึ่งถือว่าความรู้เรื่อง Protocol เข้ามาในช่วงที่สอดคล้องกับปรากฏการณ์ดังกล่าว

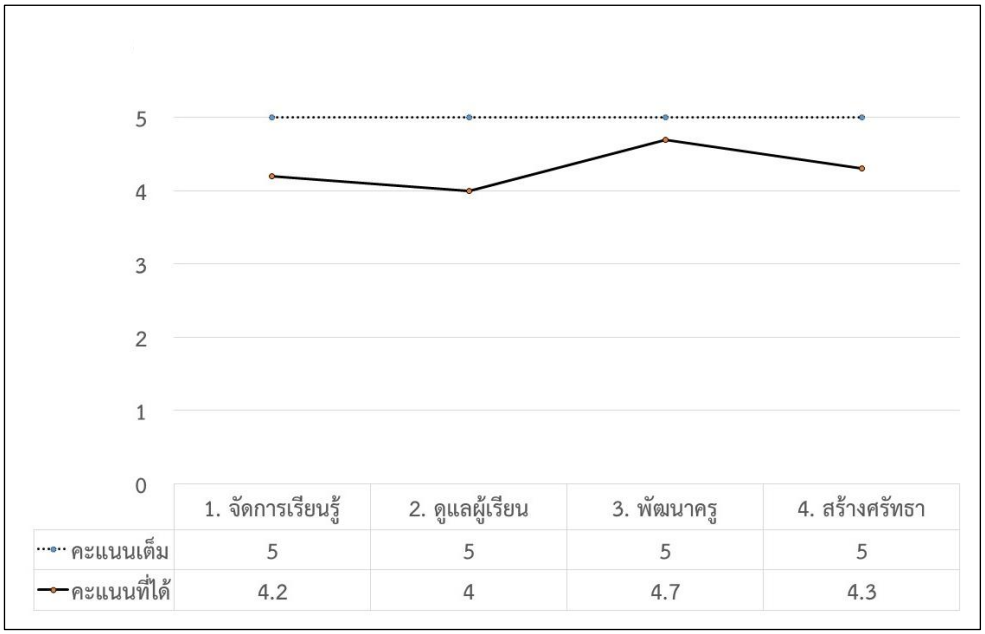
วงรอบ 4 จากการสำรวจคะแนนของการขับเคลื่อน พบว่า คะแนนค่อนข้างคงที่ ทั้งนี้เพราะกลุ่มครูได้ปฏิบัติเหมือนเดิม ในขณะเดียวกันก็มีระบบรับรองคุณภาพการศึกษารอบ 4 ใหม่เข้ามาให้พิจารณา ซึ่งมีวิธีคิดและวิธีเขียนที่ต่างออกไปจากเดิม จึงเกิดปัญหาใหม่ว่าจะเชื่อมแนวคิดของ sQip เข้าสู่ระบบได้อย่างไร ในช่วงนี้ได้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการและจัดการความรู้ในเรื่องนี้เป็นระยะ เพื่อเตรียมโรงเรียนให้สามารถเขียนรายงานการประเมินตนเองเพื่อการขอรับรองคุณภาพการศึกษาได้

โดยสรุปการเรียนรู้ของกลุ่มครูเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการเปิดตัวรับประสบการณ์ต่างๆ จากสิ่งแวดล้อม เป็นเหตุให้หน่วยการเรียนรู้มีสมบัติที่ต่างออกไปจากเดิม ขั้นตอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มครู คือ เริ่มจากการได้รับสาร ตีความสิ่งที่ได้รับ และเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (Daft & Wick, 1984) เพิ่มความรู้ที่มีอยู่เพื่อตอบสนองการทำงานปัจจุบัน และสร้างคุณลักษณะของ

ความรู้ให้เป็นระบบสำหรับการใช้งาน (Huber, 1995) สอดคล้องด้วยงานของ Nonaka & Takeuchi (1995) ที่พบว่าการเรียนรู้เริ่มจากระบุและค้นหาสารสนเทศที่มีประโยชน์ ใช้สิ่งที่ค้นหาได้ในการทำงาน และถ่ายโยงความรู้ที่ได้จากการทำงานไปทั่วทั้งองค์กร และรูปแบบของ Lopez et al (2005) ได้นำเสนอการเรียนรู้ขององค์กรว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นวงจร ประกอบด้วย การได้มาของความรู้ การตีความความรู้ การกระจายความรู้ และการเก็บไว้เป็นความจำขององค์กรสำหรับการใช้งานต่อไป นอกไปจากนั้นในการเรียนรู้ ในขั้นต้นยังพบว่ามีวงจรการเรียนรู้เดี่ยว การค้นหาคำตอบแบบลองผิดลองถูก และพยายามรักษาสภาพที่เรียนรู้มา ต่อมาเป็นวงจรการเรียนรู้สองระดับ ซึ่งควบคุมวงจรการเรียนรู้เดี่ยว และเปลี่ยนแปลงฐานของความรู้ที่ส่งผลต่อสมรรถนะงานและกระบวนงานปกติในองค์กร (Argiris & Schon, 1978) กลุ่มสมาชิกองค์กรใส่ใจต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร เห็นได้จากการพูดคุยในสิ่งที่เกิดขึ้น การถกเถียงด้วยเหตุผล การพยายามเปรียบเทียบกรณีและหลักการที่เคยปฏิบัติอยู่ รวมไปถึงการกระจายการเรียนรู้ ซึ่งทำให้ความรู้แพร่ขยาย ทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ทั้งในองค์กรเดียวกันหรือระหว่างองค์กร การใช้ปฏิภาณเมื่อมีปัญหาที่ต้องแก้ไขและต้องการความชำนาญการ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้แบบผุดบังเกิด (Argote, 2013)

1.3 **การประเมินการเรียนรู้การใช้มาตรการสำคัญขับเคลื่อนกระบวนการหลัก**

ผู้ถอดบทเรียนได้ถามคำถามต่อไป คือ เมื่อใช้แนวคิดมาตรการ 5 Qs เข้าไปขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลักของการทำงานแล้ว คิดว่าจะให้คะแนนกระบวนการหลักแต่ละกระบวนการเท่าใด จากคะแนนเต็ม 5 ซึ่งผู้ให้คำตอบได้ให้คะแนน ดังนี้ (1) กระบวนการจัดการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย=4.2 (2) การดูแลช่วยเหลือนักเรียน ค่าเฉลี่ย=4.0 (3) การพัฒนาครู ค่าเฉลี่ย=4.7 และ (4) การสร้างศรัทธาให้แก่ชุมชน ค่าเฉลี่ย=4.3 สามารถแสดงเป็นภาพได้ดัง ภาพ 7.1



ภาพ 7.1 การให้คะแนน 4 กระบวนการหลักที่ทำงานด้วยมาตรการ 5 Qs ของครูปฏิบัติการ

จากนั้นผู้ถอดบทเรียนได้ตั้งคำถามว่า ข้อดีของมาตรการสำคัญ 5 Qs ในการใช้ทำงานกับ 4 กระบวนการหลัก คืออะไร และหากย้อนกลับไปได้ คิดว่าควรจะเชื่อมโยงมาตรการ 5 Qs เข้ากับกระบวนการหลักอย่างไร พบคำตอบดังนี้

(1) **ข้อดี**

(1.1) เป็นวิธีการที่ใหม่ กระตุ้นให้คิดเมื่อทำงาน

(1.2) พร้อมที่จะเรียนรู้เพราะเพิ่งเข้ามาใหม่ ได้ลองคิดลองทำ

(1.3) เปิดโลกให้เราเห็นว่าที่เป็นสากลเขาคิดกันอย่างไร เราได้เรียนรู้ด้วยการลองดู

ในคำตอบข้อนี้ พบว่า ครูไม่ค่อยให้ความเห็นมากนัก อาจสรุปได้ด้วยคำตอบของครูท่านหนึ่ง คือ *“ไม่ทันได้คิด แต่ถูกบอกให้ทำ ก็ทำไปเรื่อยๆ”*

(2) **หากทำใหม่** สำหรับการย้อนคิดว่าควรจะเชื่อมโยงมาตรการ 5 Qs เข้ากับกระบวนการหลักอย่างไร พบคำตอบจากพื้นที่ต่างๆ ตามตาราง 7.1

ตาราง 7.1 การย้อนคิดถึงการปรับปรุงเชื่อมโยงมาตรการ 5 Qs เข้ากับกระบวนการหลักของการทำงาน

ความเห็น	ความถี่/พื้นที่
1. ต้องการความรู้ที่ชัดเจนกว่านี้ ตั้งแต่เริ่มวงรอบแรกในเรื่องของการเชื่อมโยง 5 Qs เข้ากับ 4 กระบวนการหลัก ตอนที่ทำอยู่ในลักษณะทำไปแก้ไป ไม่รู้ว่าอะไรผิดอะไรถูก	5
2. ควรเริ่มให้เชื่อมตั้งแต่วงรอบแรก เพราะเป็นกระบวนการที่ทำอยู่แล้ว เมื่อมาเริ่ม 2 กระบวนการก่อนในวงรอบ 2 จึงค่อนข้างงง	4
3. น่าจะมีการอธิบายให้ชัดเจนเป็นตัวอย่างว่าจะนำมาตรการ Q ทั้งหมดมาเชื่อมโยงอย่างไร ก่อนจะให้ทำเองตามบริบท	3
4. เมื่อให้คิดถึง Q-Network และ Q-Coach จะตอบได้ยาก เพราะไม่ได้เข้าไปร่วมหรือติดต่อโดยตรง มีแกนนำเท่านั้นที่ไปเข้าร่วม	2
5. ไม่ได้คิดถึงการเชื่อมโยงมาก่อน เพราะคิดถึงแต่เรื่อง 5 Qs	1

1.4 **บทเรียนที่ 9 การเชื่อมโยงมาตรการสำคัญ 5 Qs เข้ากับ 4 กระบวนการหลัก**

บทเรียนที่ 9 การเชื่อมโยงมาตรการสำคัญ 5 Qs ของโครงการ sQip เข้ากับการทำงานใน 4 กระบวนการหลักของกลุ่มครูปฏิบัติการจากการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

ความหมาย การนำมาตรการสำคัญ 5 Qs ของโครงการ sQip มาใช้ในการจัดระบบการทำงานปกติของ 4 กระบวนการหลักของโรงเรียน

ความสำคัญ เพื่อให้การทำงานตามกระบวนการหลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนและความรู้ปฏิบัติจากการปฏิบัติงานโครงการ sQip ดังตาราง 7.2

ตาราง 7.2 ขั้นตอนและความรู้ปฏิบัติของบทเรียนการเชื่อมโยงมาตรการสำคัญ 5 Qs เข้ากับการทำงาน 4 กระบวนการหลักของกลุ่มครูปฏิบัติการ

ขั้นตอน	ความรู้ปฏิบัติ
1. รับรู้เป้าหมาย	1. ฟังประกาศ Q-Goal ให้เป็นเจตนารมณ์ของการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
	2. ร่วมกระบวนการหา Q-Goal ด้วยการระดมสมองตามคู่มือที่โครงการออกแบบภายใต้การอำนวยความสะดวกของแกนนำ และเป็นผู้สังเกตการณ์การหา Q-Goal ของวงนักเรียนและวงตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน
	3. ทดลองปฏิบัติงานใน Q-PLC ตามกระบวนการที่ได้รับการชี้แนะจากทีมแกนนำของโรงเรียนร่วมกับความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมจากต้นสังกัด และ จัดทำกิจกรรม Q-Info ตามรูปแบบของโครงการ โดยทำหน้าที่บันทึกข้อมูลเข้าและนำข้อมูลออกมาใช้ติดตามนักเรียน
	4. ทบทวนเป้าหมายของโรงเรียนซึ่งประกาศให้รู้ตรงกันว่านักเรียนต้องเป็นอย่างไร นำมาคุยกันในวง Q-PLC เพื่อค้นหาว่าจุดร่วมการเรียนรู้ของวงเราจะตอบสนอง Q-Goal ของโรงเรียนอย่างไร เรื่องนี้จะค่อยๆ ชัดขึ้นหลังจากวงรอบแรกเป็นต้นมา
2. ปฏิบัติงาน	5. ใช้ Q-Goal เป็นกรอบหลักในการจัดการเรียนรู้ โดยทั้งโรงเรียนครูต้องนำเอาเป้าหมายของโรงเรียนลงสู่กระบวนการจัดการเรียนรู้เป็นหลัก และทุกกระบวนการที่ดำเนินการต้องคำนึงถึง Q-Goal
	6. นำ Q-PLC สู่กระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นว่าต้องทำให้ประสบความสำเร็จตาม Q-Goal ซึ่งแต่ละวงได้อภิปรายกันก่อนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในวงของเราคืออะไร หากแก้ปัญหาได้จะส่งผลอย่างไรกับ Q-Goal
3. ติดตามผลด้วยสารสนเทศ	7. สื่อสารกับนักเรียนในช่วง homeroom โดยใช้การแจ้งข่าว การคุย การถามถึงปัญหาที่นักเรียนพบในการเรียนรู้และในการพัฒนาด้านต่างๆ โดยในใจของครูมี Q-Goal เป็นเป้าหมาย

ขั้นตอน	ความรู้ปฏิบัติ
	8. เอาใจใส่เป็นพิเศษสำหรับเด็กด้อยความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อให้เรียนรู้ได้เหมาะกับความสามารถ เช่น จัดสื่อพิเศษ ให้เวลานอก จัดกลุ่มที่เหมาะสมและจัดส่งไปที่ครูด้านการศึกษาพิเศษในกรณีที่เด็กเกิดความลำบากในขณะเรียนร่วมในชั้นเรียน
	9. ใช้ Q-Info ติดตามผู้เรียนโดยทำตามรูปแบบของ Q-Info
	10. เยี่ยมบ้านเด็กทุกคน เวลาครูคุยกับผู้ปกครองก็สอดแทรก Q-Goal ของโรงเรียนลงไปและสอบถามพฤติกรรมของนักเรียนเมื่ออยู่ที่บ้าน
4. สื่อสารเชิงรุกถึงชุมชน	11. นำความต้องการของชุมชนเข้ามาเป็น Q-Goal และพยายามทำให้เห็นว่าบรรลุเป้า โดยการแสดงผลงานที่เป็นรูปธรรมในวาระต่างๆ
	12. สื่อสารผลสำเร็จของ Q-Goal สู่ชุมชนด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การพูดคุยกับผู้ปกครองเมื่อมารับบุตรหลาน การประชุมผู้ปกครองของเด็กในชั้นเรียน การสนทนาเมื่อพบปะกันในที่ต่างๆ และสื่อสารผ่านนักเรียนถึงผู้ปกครองโดยตรง
	13. ขอความร่วมมือจากผู้ปกครองในการทำงานด้านต่างๆ แต่มีเป้าหมายไปที่การพัฒนาคุณภาพเด็ก ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนรู้สึกว่าตนเองมีพลังพอที่จะช่วยโรงเรียนได้
สิ่งที่ทำได้ดี	ครูส่วนใหญ่สามารถนำเอาแนวคิดมาตรการ 5 Qs สู่การปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ผ่านการทดลองคิด ทดลองใช้ และแก้ไขกันเองภายในกลุ่ม
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	ครูควรทำให้ตนเองมีความชัดเจนตั้งแต่ต้นก่อนเริ่มลงมือทำ และมีต้นแบบให้ดูก่อนปรับใช้เอง เพื่อลดเวลาลองผิดลองถูกและมั่นใจมากขึ้น

กระบวนการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนของกลุ่มครูปฏิบัติการ เมื่อโรงเรียนรับดำเนินงานโครงการ sQip ในฐานะสมาชิกของโรงเรียนที่มีส่วนร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนต้องปรับตัวรับประสบการณ์ต่างๆ จากการขับเคลื่อนโครงการ เป็นเหตุให้ได้เรียนรู้สิ่งที่ต่างไปจากเดิม ขั้นตอนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มครู คือ เริ่มจากการได้รับสาร โดยเฉพาะเป้าหมายโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาคุณภาพนักเรียน จากนั้นตีความและทำความเข้าใจสิ่งที่ได้รับ เช่น มาตรการสำคัญ 5 Qs ในการใช้จัดการระบบการทำงานปกติ เรียนรู้และปฏิบัติเพื่อเพิ่มความรู้เพื่อตอบสนองการทำงานปัจจุบัน (Daft & Wick, 1984) กลุ่มครูปฏิบัติการใส่ใจต่อกระบวนการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เห็นได้จากมีการใช้มาตรการ Q-PLC และมาตรการ Q อื่นๆ มีการพูดคุยในสิ่งที่เกิดขึ้น ถกเถียงด้วยเหตุผล เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ การดูแลช่วยเหลือนักเรียน เอาใจใส่เด็กทุกคนและร่วมกันหาปัญหา

และแก้ไขโดยมีข้อมูลยืนยัน รวมไปถึงมีการพัฒนาตนเองในการจัดการเรียนการสอน บางกรณีพยายามเปรียบเทียบกับหลักการที่เคยปฏิบัติอยู่ และนำความรู้ที่ได้เรียนรู้โครงการ sQip มาปฏิบัติ และพยายามกระทำเพื่อให้ชุมชนเห็นว่าบรรลุเป้าหมายหรือ Q-Goal ที่เป็นความต้องการของชุมชนซึ่งไม่ต่างจากเป้าหมายของโรงเรียน

2. **กระบวนการปฏิบัติตามขั้นตอนของ Q-PLC**

การถอดบทเรียนในหัวข้อนี้ ใช้วิธีการสังเกตกระบวนการ 3 กระบวนการ คือ การศึกษาบทเรียนหรือแผนการเรียน การเปิดชั้นเรียน และการสะท้อนคิดหลังสอน ใน 5 พื้นที่จาก 8 พื้นที่เป้าหมาย โดยอีก 3 พื้นที่ได้มีนักวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นผู้สังเกตกระบวนการ ต่อจากนั้นจึงนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดทางทฤษฎีของ PLC ที่ได้จากเอกสารของโครงการ ผลปรากฏดังนี้

2.1 **การสังเกตกระบวนการ**

ทีมวิจัยได้ขอให้โรงเรียนที่เป็นตัวอย่างแสดงกระบวนการทั้งหมดของ PLC ซึ่งให้ศึกษาโรงเรียนที่พร้อมทำ คือ โรงเรียนน่าพอใจ สำหรับโรงเรียนน่าห่วงใยมีบางโรงเรียนที่ไม่พร้อมทำ โดยให้เหตุผลว่าตั้งแต่เริ่มโครงการมา มีการสาธิตครั้งเดียวของแกนนำ หลังจากนั้นไม่ได้ทำอีก

(1) **การศึกษาแผนการเรียน**

เริ่มจากทางโรงเรียนจัดให้กลุ่มเรียนรู้ 1 กลุ่ม มานำเสนอการศึกษาแผนการเรียน ซึ่งผู้นำเสนอบางท่านเต็มใจเพราะอยากทราบข้อมูลป้อนกลับ แต่หลายท่านไม่รู้ตัวมาก่อนและถูกขอร้องให้ทำกระทันหัน

ในการศึกษาแผนการเรียน เจ้าของแผนนำแผนการจัดการเรียนรู้มา 1 คาบ และให้สมาชิกร่วมวงศึกษาเงียบๆ หลังจากนั้นผู้อำนวยความสะดวกจะเริ่มต้นให้สมาชิกอื่นๆ ให้ความเห็น

ประเด็นที่ให้ความเห็น ได้แก่ (1) ขั้นตอนการสอน เช่น การนำ การสอน และการวัด/ประเมิน (2) วัสดุ/สื่อการสอน และ (3) การบริหารเวลาเพื่อจัดกิจกรรมที่ออกแบบมาได้ทันเวลา สิ่งที่ไม่เอ่ยถึง คือ จุดประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งทุกคนตอบว่าไม่ได้สอนวิชานี้ จึงไม่แน่ใจว่าเนื้อหาและจุดประสงค์จะถูกต้องหรือไม่ และคิดว่าครูผู้สอนน่าจะรู้ดีที่สุด

(2) **การเปิดชั้นเรียน**

สมาชิกในวงเรียนรู้จะเข้าไปสังเกตการสอนโดยนั่งอยู่เบื้องหลัง และสังเกตกระบวนการไปเรื่อยๆ จนหมดเวลา ทีมถอดบทเรียนสังเกตว่า ไม่มีการบันทึกใดๆ เช่น การให้ความสำคัญกับนักเรียนที่เรียนไม่ได้ นักเรียนที่เรียนล้ำ และการจัดการชั้นเรียน

ข้อสังเกตจากทีมถอดบทเรียน การออกแบบการเรียนรู้เป็นการสอนทางตรงทุกห้อง แต่มีกลวิธีสร้างความสนใจ เช่น การแบ่งกลุ่มเล่นเกม การสาธิตของครู และการทดลองของนักเรียนกลุ่มย่อยภายใต้การชี้แนะของครู

(3) **การสะท้อนคิดหลังสอน**

เมื่อสอนเสร็จแล้ว การสะท้อนหลังสอนแบ่งออกเป็น 2 แบบ แบบแรก คือ สะท้อนทันที ซึ่งเกิดกับการเปิดชั้นเรียนในชั่วโมงสุดท้ายและใช้เวลาหลังเลิกเรียนเป็นช่วงคุย และแบบที่สองสะท้อนในวันถัดไป ในกรณีที่เปิดชั้นเรียนในชั่วโมงระหว่างวัน เพราะครูจะต้องกลับไปสอนในชั้นเรียนของตน

ในการสะท้อนคิดหลังสอน จะใช้ต้นแบบบันทึกที่ได้รับมาจากโครงการ ซึ่งเรียกกันติดปากว่า protocol โดยผู้อำนวยความสะดวกในการสนทนาเริ่มด้วยการแจ้งกฎ กติกา ต่อด้วยการสะท้อนตนเองของผู้สอนและสมาชิกวงคนอื่นๆ ประเด็นที่สะท้อนคิด ได้แก่ (1) ข้อดีที่พบ เช่น เสียงดังสื่อเหมาะ การเอาใจใส่นักเรียนดี (2) ข้อที่ต้องปรับปรุง เช่น การออกแบบกิจกรรม หรือการจัดการเวลาไม่ทัน และ (3) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา เช่น การแนะนำแหล่งความรู้เพิ่ม การกระตุ้นให้นักเรียนกล้าแสดงออก และการสรุปบทเรียน เป็นต้น

2.2 **การเปรียบเทียบแนวคิดทางทฤษฎีของ PLC กับกระบวนการปฏิบัติจริง**

ทีมถอดบทเรียนได้นำเอาผลการสังเกตจากพื้นที่มาเปรียบเทียบกับแนวคิดทางทฤษฎีของ PLC (Heath, 2017; www.education.vic.gov.au; Mok, 2000; Zanaton et al, 2014; Iksan & Rahim, 2017) สรุปได้ดังตาราง 7.3

ตาราง 7.3 การเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดตามทฤษฎีของ Q-PLC กับ ผลการสังเกตการปฏิบัติจริง

ความรู้จากแนวคิดทฤษฎี	**ผลการสังเกตการปฏิบัติจริง**
1. **การศึกษาบทเรียน (Plan)**	
1. สร้างทีมเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจ 1.1 เลือกสมาชิกทีมเรียนรู้	1. สร้างทีมเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจ 1.1 การสร้างทีมเรียนรู้มาจาก 2 วิธี วิธีแรก คือ แบ่งสมาชิกตามกลุ่มสาระ และวิธีที่สอง แบ่งสมาชิกตามกลุ่มช่วงชั้น สำหรับในบางโรงเรียนครูคนเดียวอยู่ได้ทั้ง 2 วง พบในกรณีที่โรงเรียนมีครูน้อยและต้องสอนทุกระดับ นอกไปจากนั้นยังมีกลุ่มครูที่พร้อมเข้าร่วม และกลุ่มครูที่ต้องเข้าร่วมเนื่องจากโรงเรียนรับโครงการมาปฏิบัติ (สมาชิกกลุ่มอยู่ระหว่าง 3 - 4 คน)

ความรู้จากแนวคิดทฤษฎี	ผลการสังเกตการปฏิบัติจริง
1.2 พัฒนาความเข้าใจร่วมกันเรื่องการศึกษาบทเรียน	1.2 พัฒนาความเข้าใจร่วมกันเรื่องการศึกษาบทเรียน ในส่วนนี้ไม่ปรากฏว่ามีการพูดคุยกัน ทั้งนี้เป็นเพราะเข้าไปศึกษาในระยะที่ผ่านการทำความเข้าใจการศึกษาบทเรียนมาแล้ว
1.3 ตกลงเรื่องกฎ กติกาในการพูดคุย	1.3 ตกลงเรื่องกฎ กติกาในการพูดคุย มีกฎ กติกาตามแบบที่ได้อบรมมา บางที่มีการประกาศชัดเจน 3 ข้อ ได้แก่ พูดตรงประเด็น รักษาเวลา และไม่ครอบงำคนอื่นด้วยความชำนาญการ
1.4 กำหนดช่วงเวลาในการสนทนา	1.4 กำหนดช่วงเวลาในการสนทนา ประมาณ 1 ชั่วโมง ต่อ 1 บทเรียน
2. เน้นไปยังจุดร่วมของทีมเรียนรู้ 2.1 ทบทวนเป้าหมายคุณภาพโรงเรียน	2. เน้นไปยังจุดร่วมของทีมเรียนรู้ 2.1 ในการศึกษาบทเรียน ไม่พบว่ามีการย้อนกลับไปถึงเป้าหมายคุณภาพโรงเรียน และครูส่วนหนึ่งหากไม่ได้เป็นแกนนำจะไม่ทราบว่า Q-Goal คืออะไร
2.2 ตกลงให้ชัดเจนถึงจุดร่วมของทีมเรียนรู้ ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายระยะยาว	2.2 ไม่มีการพูดถึงจุดร่วมของทีมเรียนรู้ ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายระยะยาว
2.3 เลือกวิชาที่ต้องการศึกษาบทเรียน ในกรณีที่ยังไม่ได้ตกลงกันมาก่อน	2.3 มีการเลือกบทเรียนที่จะนำเสนอ โดยมาจากการมอบหมาย (เช่น ให้นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู หรือครูแรกเข้า หรือครูแกนนำ) เป็นเจ้าของบทเรียน
2.4 เริ่มจากการระบุหัวเรื่องเฉพาะ หน่วยเฉพาะ หรือแผนการเรียนเฉพาะที่ถือเป็นแกนหลักตามเป้าหมายระยะยาว หรือเป้าหมายวงเรียนรู้โดยมีการให้เหตุผล	2.4 การเลือกแผนการเรียนเป็นไปตามความสะดวก บางที่ใช้บทเรียนเดิมมาสอนซ้ำ บางที่นำแผนการเรียนใหม่มานำเสนอ
2.5 บทเรียนมิใช่เป็นของผู้สอน แต่ถือเป็นบทเรียนของทีม	2.5 แผนการเรียนที่นำเสนอ มีผู้พัฒนาแผนเป็นเจ้าของ มิใช่เป็นแผนการเรียนของทีมเรียนรู้
3. ศึกษาหัวเรื่องและวางระบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน (ปกติจะพบกันประมาณ 3 - 8 ครั้ง) 3.1 ศึกษามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ หน่วยการเรียนรู้ สาระสำคัญและแผนจัดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง	3. ศึกษาหัวเรื่องและวางระบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน (พบกัน 1 ครั้ง ก่อนไปปรับปรุงเพื่อสอน) 3.1 เจ้าของแผนการเรียนศึกษามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ หน่วยการเรียนรู้ สาระสำคัญและแผนจัดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องโดยลำพัง

ความรู้จากแนวคิดทฤษฎี	ผลการสังเกตการปฏิบัติจริง
3.2 วางแผนจัดการเรียนรู้ โดยต้องนำเอาเป้าหมายระยะยาวมาเชื่อมกับเป้าหมายการเรียนรู้ที่ต้องการสอนให้เกิดในคาบที่กำหนด	3.2 ไม่พบวางแผนการนำเป้าหมายระยะยาวมาเชื่อมกับเป้าหมายการเรียนรู้ที่ต้องการสอนให้เกิดในคาบที่กำหนด
3.3 เขียนรายละเอียดแผนการเรียนการสอน โดยในแผนต้องช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ โดยตอบคำถามตามคำถามหลักของการศึกษาบทเรียน (1) ต้องการให้นักเรียนเรียนรู้อะไร (2) รู้ได้อย่างไรว่านักเรียนได้เรียนรู้แล้ว (3) จะทำอย่างไร หากการเรียนรู้ที่ระบุไว้ไม่เกิดขึ้น (4) จะตอบสนองอย่างไร หากเกิดการเรียนตามที่ได้ระบุไว้	3.3 ในแผนการสอนได้ระบุจุดประสงค์การเรียนรู้ไว้ โดยแบ่งเป็น K P A แต่คำที่ใช้อยู่ในทักษะการเรียนรู้ระดับล่างตามแนวคิดของ Bloom และไม่ได้เขียนเชิงพฤติกรรมที่วัดได้ สำหรับคำถามที่เหลือ (2) – (4) ไม่มีการกล่าวถึง
3.4 เขียนแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการเรียนรู้ ระบุให้ชัดเจนว่าต้องการรวบรวมข้อมูลใดบ้าง	3.4 ไม่มีการพูดคุยกันถึงเรื่องนี้ และไม่ได้ขอให้ทีมผู้เข้าสังเกตได้สังเกตใครหรือกลุ่มไหนเป็นพิเศษ
2. **การเปิดชั้นเรียน (Do)**	
การสังเกตชั้นเรียน	**การสังเกตชั้นเรียน**
1. มีข้อมูลที่จำเป็น เช่น แผนจัดการเรียนรู้	1. ทุกคนที่เข้าสังเกตชั้นเรียนมีแผนจัดการเรียนรู้ทั้งฉบับเก่าและฉบับปรับปรุง
2. ไม่รบกวนบรรยากาศการจัดการเรียนรู้ (ไม่แทรกแซง ปล่อยให้เป็นไปตามธรรมชาติ)	2. ไม่มีการแทรกแซงชั้นเรียน ปกติจะนั่งอยู่หลังชั้นเรียน
3. รวบรวมข้อมูลตามที่ได้รับการร้องขอจากทีมเรียนรู้	3. รวบรวมข้อมูลตามแนวทางของ Protocol ที่ไปฝึกอบรมมา
4. จับตามองนักเรียน 1 คน หรือ 1 คู่ ตลอดเวลาเรียน เพื่อที่จะได้ภาพที่ดีที่สุดว่านักเรียนพัฒนาความเข้าใจในสิ่งที่เรียนอย่างไร	4. ไม่ได้สังเกตนักเรียนเฉพาะเจาะจง แต่ดูสภาพการสอนทั่วไป
5. หากทีมการเรียนรู้เห็นพ้องกันว่าควรจะทำความกระจ่างกับสิ่งที่นักเรียนตั้งคำถาม ให้ทำหลังจากที่ผู้สอนสรุปบทเรียนแล้ว	5. ไม่พบว่ามีนักเรียนตั้งคำถามครู มีแต่ครูตั้งคำถามนักเรียนบ้างแต่มีไม่มากนัก

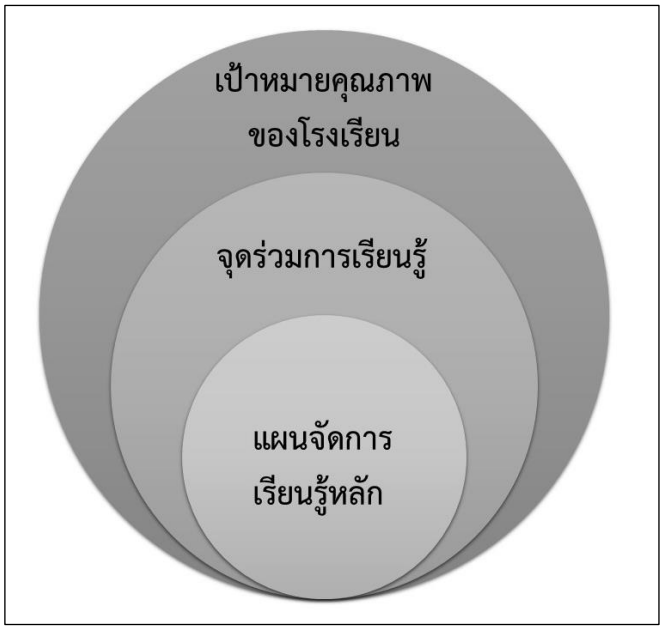
ความรู้จากแนวคิดทฤษฎี	ผลการสังเกตการปฏิบัติจริง
3. **การอภิปรายและสะท้อนคิดหลังสอน (Reflect)**	
1. การสะท้อนคิดของผู้สอน ผู้สอนบอกถึงเป้าหมายของบทเรียนวันนี้ แสดงความเห็นต่อสิ่งที่ยังไม่ชัดเจน รวมไปถึงปัญหาบางอย่าง และสะท้อนว่าได้เรียนรู้อะไรวันนี้ในส่วนของการวางแผนและสิ่งที่ได้ทำไป	1. การสะท้อนคิดของผู้สอน ผู้สอนไม่บอกถึงเป้าหมายของบทเรียนวันนี้ แต่แสดงความเห็นต่อสิ่งที่ทำได้ดี และสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง
2. ข้อมูลจากทีม ทีมอธิบายเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งเป้าหมายระยะยาว เป้าหมายของทีมเรียนรู้ และเป้าหมายในแผนจัดการเรียนรู้ และเหตุผลในการออกแบบบทเรียนในช่วงของการศึกษาบทเรียน และบอกว่าตนเองได้เรียนรู้อะไร และอยากเปลี่ยนแปลงอะไรในการออกแบบบทเรียนครั้งต่อไป	2. ข้อมูลจากทีม ทีมไม่ได้แสดงว่าแผนจัดการเรียนรู้เป็นของเรา แต่แสดงให้เห็นว่าเป็นเจ้าของแผน ดังนั้นข้อมูลจากทีมจึงเน้นไปที่การกระทำของเจ้าของแผนขณะสอน และไม่ได้นำเสนอการเรียนรู้ของตนในฐานะสมาชิกทีม
3. การนำเสนอและอภิปรายข้อมูลจากบทเรียน ทีมเสนอข้อมูลที่สังเกตพบและตอบคำถามที่สมาชิกต้องการถามในส่วนของการสังเกตชั้นเรียน ข้อมูลที่รวบรวม ได้แก่ งานของนักเรียน การบันทึกคำถามที่ครู/นักเรียนตั้งทุกคำ (verbatim) บันทึกกิจกรรมนักเรียนทุกชนิดที่นักเรียนทำเป็นกลุ่มหรือที่นักเรียนทำเฉพาะคนซึ่งเป็นเป้าของการศึกษาการกระทำ บันทึกสิ่งที่ครูเขียนลงบนกระดาน วิเคราะห์ว่าข้อมูลทั้งหมดบอกอะไรเกี่ยวกับการเรียนรู้และการเข้าใจของนักเรียนจากการออกแบบแผนจัดการเรียนรู้ร่วมของทีมเรียนรู้ และโดยเฉพาะเป้าหมายที่ต้องการทุกระดับ นอกจากนั้นยังสามารถยกคำถามที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่สังเกตพบในชั้นเรียนได้ด้วย	3. การนำเสนอและอภิปรายข้อมูลจากบทเรียน ทีมเสนอข้อมูลที่สังเกตพบจากพฤติกรรมของครูผู้สอน แต่ไม่มีผลการสังเกตนักเรียน และไม่มีการตั้งคำถาม เพียงแต่บอกว่าอะไรที่ดีแล้ว และอะไรควรเปลี่ยนแปลง เน้นไปที่เรื่องการใช้สื่อ

ความรู้จากแนวคิดทฤษฎี	ผลการสังเกตการปฏิบัติจริง
4. การอภิปรายทั่วไป เป็นส่วนของการสนทนาอิสระ โดยมีผู้อำนวยความสะดวกเป็นคนช่วยให้เกิดการสนทนา จุดเน้นอาจอยู่ที่ความเข้าใจและพัฒนาการของนักเรียน โดยพิจารณาว่าองค์ประกอบเฉพาะใดในแผนการเรียนที่ส่งเสริมหรือขัดขวาง ผู้อำนวยความสะดวกอาจยกประเด็นเฉพาะขึ้นมาสนทนาแทนการปล่อยให้พูดคุยไปเรื่อยๆ ก็ได้	4. การอภิปรายทั่วไป ไม่มี เป็นการอภิปรายตามหัวข้อที่กำหนดไว้ใน protocol
5. ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ได้รับเชิญมาอาจหยิบยกประเด็นสำคัญที่พบมาอภิปรายหรือตั้งคำถามในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหลักๆ ที่อยู่ในบทเรียน	5. ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่พบ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ และ Q-coach ในบางที่ มีการให้ข้อเสนอตามหลักวิชาการมากกว่าการตั้งคำถาม
6. ขอบคุณ ก่อนจบการสนทนา ให้ขอบคุณผู้เข้าร่วมสนทนาทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใด	6. ขอบคุณ ก่อนจบการสนทนา ผู้อำนวยความสะดวกในการสนทนา ขอบคุณผู้เข้าร่วมสนทนาทุกคน

2.3 **ข้อสังเกตจากทีมถอดบทเรียน**

มีข้อสังเกตอยู่ 5 ข้อหลักจากผู้ถอดบทเรียน

(1) ขาดการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายคุณภาพ (Q-Goal) ของโรงเรียน จุดร่วมการเรียนรู้ (share point) และแผนจัดการเรียนรู้หลักโดยเฉพาะเป้าหมายการเรียนรู้หลัก (Learning Goal) ดังภาพ 7.2



ภาพ 7.2 การเชื่อมโยงระหว่างแผนจัดการเรียนรู้หลัก จุดร่วมการเรียนรู้และเป้าหมายคุณภาพของโรงเรียน

(2) ในแผนจัดการเรียนรู้ไม่ให้ความสำคัญมากนัก กับคำถามว่า “รู้ได้อย่างไรว่านักเรียนได้เรียนรู้แล้ว” โดยสังเกตจาก

(2.1) ขาดการสร้างแบบติดตามความก้าวหน้าร่วมกัน

(2.2) ขาดการกำหนดสมรรถนะร่วมกันของการประมินความก้าวหน้า

(2.3) ขาดกำหนดต้นแบบว่าจะประเมินความก้าวหน้าอย่างไร และเมื่อใด

(2.4) กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ แต่วัดได้ยาก และไม่เป็นทักษะการคิดขั้นสูง

(3) ขั้นสอน ยังขาดการระบุนักเรียนเป้าหมายที่ต้องการส่งเสริมและปรับปรุง ขาดการตรวจสอบความเข้าใจเป็นระยะ เพื่อปรับวิธีสอนให้เหมาะกับความแตกต่างของนักเรียน เลือกสอนด้วยวิธีสอนทางตรง

(4) ยังไม่เห็นวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความก้าวหน้า และการวางระบบการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน

(5) เมื่อสอบถามถึงนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการเรียนรู้ ทุกโรงเรียนตอบตรงกันว่าสิ่งที่เรียกได้ว่านวัตกรรมนั้นยังไม่เกิด แต่เท่าที่เปลี่ยนไปเป็น 1) การใช้กิจกรรมต่างๆ กับการสอนทางตรงมากขึ้น 2) มีกลวิธีสอนแบบโครงการฐานวิจัยมาใช้เพราะเคยอยู่ในโครงการของเพาะพันธุ์ปัญญา 3) โรงเรียน 1 แห่ง ใช้การสอนแบบเกม (gamification) ในการสอนวิทยาศาสตร์ และ (4) ทุกโรงเรียนมีคลิปการสอนของครูที่พร้อมแสดงให้ผู้สนใจได้ชม

3. **พฤติกรรมต้าน**

การนำโครงการสู่การปฏิบัติในโรงเรียน เป็นปกติที่จะมีฝ่ายกลางๆ เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ซึ่งอาจแสดงออกมาด้วยพฤติกรรมไม่ร่วมมือหรือต้านทานการเปลี่ยนแปลง ทีมวิจัยได้สัมภาษณ์บุคลในโรงเรียนที่ไม่เห็นด้วยกับโครงการและมีพฤติกรรมต้านโครงการ ซึ่งยินดีแสดงความคิดของตนเอง มีรายละเอียดดังนี้

3.1 **การเสียสมดุล**

ในขั้นแรกนี้เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้มีส่วนร่วมในการรับโครงการแต่แรก ไม่รู้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการและโครงการอาจทำให้ตนเองต้องเสียเวลาทำงาน

> *.....ไม่ทราบว่า sQip คืออะไร เพิ่งเข้ามา ผอ. ก็ย้ายไปแล้ว อยู่ๆ มามอบงานเตรียมสอนยังไม่ทัน ก็เลยลาออกจากกลุ่มเมื่อผ่านไป 1 เดือน.....* ครู 1

> *.....งานเดิมก็เยอะอยู่แล้ว จะเอาอะไรมาเพิ่ม โรงเรียนนี้ผู้ปกครองให้ความเชื่อถือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีเด่น ทำไมต้องเอาอะไรที่ตัวเองก็ไม่รู้ชัดเข้ามาเสียเวลา.....* ครู 2

.....ในช่วงที่รับงานมาเป็นช่วงสอบ เวลามอบงานจึงกลายเป็นงานซ้อนงาน ที่แย่คือไม่รู้ ไม่ชัดเจน จึงไม่อยากร่วม..... ครู 3

3.2 **หงุดหงิด/ โกรธ/ อารมณ์เสีย**

ต่อจากขั้นแรก ปฏิกิริยาที่ตามมา คือ อารมณ์เชิงลบ ตั้งแต่หงุดหงิด จนถึงโกรธและอารมณ์เสียกับการทำงานในโครงการ ตัวอย่างเช่น

.....ดูแลงานวิชาการอยู่เป็นระบบแล้ว อยู่ๆ ก็ได้รับโครงการที่ทำให้ครูต้องทิ้งห้องเรียนไป แบบนี้ไม่อยากทำ..... ครู 4

.....สอนอย่างนี้มานานแล้วจนจะเกษียณ ไม่อยากให้ใครมาช่วยดู ช่วยสะท้อน แต่หากคนอื่นๆ จะทำกันก็ไม่ว่า แต่จะสะท้อนอะไร สอนกันคนละวิชา เนื้อหา เทคนิคของเขา เราก็ไม่รู้เรื่อง ส่วนของเรา เขาก็ไม่รู้เรื่อง..... ครู 5

.....ผอ. ไม่ได้สั่งงานมาที่ตัวเองโดยตรง จึงไม่สนใจ และไม่รับรู้เรื่องอะไรทั้งนั้นของโครงการ..... ครู 6

3.3 **ปฏิกิริยาต้าน**

จากอารมณ์เชิงลบที่เกิดขึ้น นำมาสู่การตอบสนองที่ถือว่าเป็นแรงต้าน ดังนี้

.....อยู่ๆ ก็มาตั้งเป็นแกนนำโดยที่ยังไม่เข้าใจโครงการ เลยลาออกจากโครงการภายใน 1 เดือน..... ครู 7

.....ไม่ค้านใคร เขาให้ประชุมก็ประชุม แต่ไม่แสดงความเห็น และไม่ทำตามที่สั่ง.....
ครู 8

.....ไม่เห็นด้วยกับการทำงานแบบไม่จริง อย่างเวลาจะนำเสนองาน ก็เอางานเก่าไปเสนอ พอรู้ว่าจะมีผู้ทรงคุณวุฒิมาประเมิน ก็เริ่มเครียด วุ่นกันแล้ว มีการซ้อมนำเสนอ มีการเลือกคนที่จะให้ข้อมูล อย่างตัวเองนี่ถูกเรียกตัวมากระทันหัน ไม่รู้ตัวมาก่อน แต่ก็พร้อมจะให้ข้อมูลตามที่ตัวเองคิดและมีความเห็น.....
ครู 9

.....เพิ่งมาร่วมกิจกรรมครั้งนี้ที่กลุ่มพวกท่านมาเป็นครั้งแรก เพราะกลัวโรงเรียนเสียชื่อ ฟังมาตั้งแต่เมื่อวาน หากเข้าใจอย่างนี้ตั้งแต่แรก ก็พร้อมจะเข้าร่วม ที่ไม่ร่วมเพราะไม่เข้าใจ ไม่รู้เรื่อง และไม่ชอบคำพูดที่ผู้บริหารชอบอ้างว่าโค้ชจะเข้ามาประเมิน..... ครู 10

.....ไม่รับรู้ ไม่สนใจโครงการทำอะไร แต่อาจารย์อยากคุยก็มาคุยด้วย.....
ครู 11

จากข้อมูลการไม่เห็นด้วยของครูปฏิบัติการ ซึ่งแสดงออกให้เห็นด้วยพฤติกรรมไม่ร่วมมือหรือต้านทานการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำโครงการ sQip เข้าไปในโรงเรียน ปรากฏผลดังตาราง 7.4

ตาราง 7.4 ปฏิกิริยาของการต้านโครงการ

ระยะที่	เหตุสำคัญ	ปฏิกิริยาตอบสนอง
1	รับข้อมูลใหม่ที่ไม่ครบถ้วน	ให้รู้สึกว่าตนเองเสียสมดุล
		พื้นที่ปฏิบัติงานปกติถูกคุกคาม
		ลาออกจากกลุ่มที่ได้รับมอบหมาย
2	อารมณ์เชิงลบต่อโครงการ	ไม่พอใจ
		หงุดหงิด
		โกรธ
3	แสดงการต้าน	ไม่ทำตาม
		ไม่เห็นด้วย
		หยุดทำ
		เพิกแฉยกับโครงการ

สรุปจากความเห็นของครูที่ไม่เห็นด้วยกับโครงการ จำแนกเป็น 3 ระยะ ระยะแรก เป็นการรับข้อมูลใหม่ที่ไม่ครบถ้วนมาทำ ระยะที่สอง มีอารมณ์เชิงลบต่อโครงการ ที่เห็นชัด คือหงุดหงิด และระยะที่สาม เป็นการแสดงการต้านตั้งแต่ลาออก ไม่ทำตาม แสดงความไม่เห็นด้วย หยุดทำและเพิกเฉย แต่ก็สรุปด้วยความไม่เข้าใจสารทั้งหมดของโครงการตั้งแต่เริ่มต้น

สิ่งที่น่าสนใจ คือ ยกเว้นครู 1 ผู้ให้ข้อมูลที่เหลือเป็นอาจารย์อาวุโสของโรงเรียน เป็นคนในพื้นที่ ปฏิบัติงานมานานจนใกล้เกษียณ และเป็นที่ยอมรับของชุมชน/ เป็นที่ชื่นชมของศิษย์เก่าในเรื่องของการสอน นอกจากนั้นยังเป็นรุ่นพี่หรือรุ่นเพื่อนที่เคยทำงานมาด้วยกันกับผู้บริหาร

จากพฤติกรรมต้านโครงการของครูบางส่วน เมื่อวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามโค้งการเปลี่ยนแปลงของ Kubler-Ross และ Scott & Jeffe (change.management.coach.com; www.pocketbook.co.uk) ขั้นแรกที่พบ คือ การเสียสมดุล เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้มีส่วนร่วมในการรับโครงการแต่แรก ไม่รู้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ และโครงการอาจทำให้ตนเองต้องเสียเวลาทำงาน ขั้นแรก ปฏิเสธงาน เป็นการติดกับจุดเน้นอดีตและสิ่งแวดล้อมภายนอก มาจากการมีความรู้ไม่พอและมาจากความเชื่อที่ว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลกระทบใดๆ ต่อตนหรือส่งผลเพียงเล็กน้อย ยังพอใจกับสภาพสมดุลเดิมที่เป็นอยู่ เกิดในช่วงเวลาสั้น ชั่วคราวและความรุนแรงค่อยๆ ลดลง ในขั้นนี้เกิดขึ้นได้เพราะขาดข้อมูลข่าวสาร กลัวในสิ่งที่ไม่รู้ และกลัวว่าจะทำผิด ขั้นที่สอง คือ ต้าน มาจากจุดเน้นอดีตและสิ่งแวดล้อมภายในตน เกิดขึ้นเมื่อสงสัยถึงความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการประเมินที่ขัดแย้งกันเอง ความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือการขาดความไว้วางใจ ขั้นนี้เริ่มตระหนักความจริงว่าต้องเปลี่ยนแปลง จึงเริ่มต้นต่อต้าน อาจเพราะกลัวความสูญเสีย จึงให้ความสำคัญกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่ การแสดงออกในขั้นนี้ เช่น ต่อมาคือ หงุดหงิด อารมณ์เสีย งง และ คับข้องใจ และไม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในกลุ่มต้านปฏิกิริยาติดอยู่ขั้นนี้ ไม่ไปถึงขั้นยอมรับและบูรณาการ (www.exetwe.ac.uk)

บทที่ 8
ผลการถอดบทเรียนปัจจัยดำเนินการสำคัญของโครงการ และอภิปรายผล

บทที่ 8 เป็นการนำเสนอปัจจัยดำเนินการสำคัญของโครงการ sQip ในโรงเรียน พร้อมการอภิปรายผล ซึ่งหัวข้อนี้เป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 คือ ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินการ

ปัจจัยดำเนินการสำคัญของโครงการ sQip

การถอดบทเรียนปัจจัยดำเนินการสำคัญของโครงการ sQip ในโรงเรียน จำแนกเป็น 3 ประเภท คือปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จกับปัจจัยแห่งความไม่สำเร็จในการดำเนินการจัดอยู่ในประเภทเดียวกัน หากบริหารได้ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จ แต่หากจัดการได้ไม่ดีหรือจัดการไม่ได้ย่อมนำไปสู่ความไม่สำเร็จหรือทำให้โครงการล้มเหลว ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ บุคคล แนวคิดของโครงการ และการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ดังเช่นความเห็นของครูท่านหนึ่ง

> *“ปัจจัยสำคัญอยู่ที่คน ตัว sQip เอง และการสนับสนุนทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็น”*
> ครูปฏิบัติการโรงเรียน 2.1

1.1 บุคคล

สำหรับบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งของความสำเร็จ จำแนกออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ทีมแกนนำ และกลุ่มครู

(1) **ผู้บริหารสถานศึกษา**

ในทุกการเปลี่ยนแปลง ท่าทีของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ท่าที่ดังกล่าวประกอบด้วย ความเชื่อและวิธีปฏิบัติต่อโครงการที่รับมา

> *.....ผู้บริหารต้องเอาจริงเอาจัง เชื่อในสิ่งที่นำลงมาเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ยึดเป้าหมาย พยายามเดินให้ถึงเป้าหมาย โดยจูงใจเพื่อนครูและชุมชนให้ไปด้วยกัน มองเป้าเดียวกัน.....*
> ผู้บริหารโรงเรียน 1.1

.....ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นผลงานที่โรงเรียนทำได้สำเร็จจากโครงการ ทำให้เห็นได้และเข้าใจได้โดยทั่วถึง เพราะเมื่อได้เห็น ได้เข้าใจ จะเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับทุกฝ่าย ที่สำคัญ คือ ใช้ดึงชุมชนเข้ามาร่วมสนับสนุน.....

ผู้บริหารโรงเรียน 2.1

.....ผู้บริหารที่สามารถขับเคลื่อนโครงการที่แปลกใหม่ไปจากที่เคยทำมา ต้องเป็นผู้นำวิชาการ เพราะต้องหาความรู้เรื่องนั้นให้ชัดเจน เป็นคนเอาจริงเอาจังมุ่งไปที่เป้าหมายและทำให้เห็นผลการพัฒนาเป็นระยะ.....

รักษาการผู้บริหารโรงเรียน 3.1

.....ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูง ขยัน เสียสละ ทำตัวเป็นตัวอย่าง ให้ความช่วยเหลือ ทำงานเชิงรุกและพร้อมเรียนรู้.....

แกนนำโรงเรียน 6.1

.....จุดยืนของผู้บริหาร เมื่อไปรับนโยบายใดมาต้องนำมาปฏิบัติทันที ไม่รอช้า กันลืม และทำให้สมาชิกเห็นว่าเอาจริง.....

ครูปฏิบัติการโรงเรียน 6.1

.....ผู้อำนวยการต้องมีลักษณะเป็นกัลยาณมิตร ให้โอกาสคนทำงาน หนุนเสริมให้ทุกคนกล้าที่จะทำงาน ให้อิสระในการคิดและใช้เหตุผล ตกลงกันแบบประชุม สามารถถ่ายทอดให้คนเข้าใจงานได้.....

แกนนำโรงเรียน 6.1

.....ผู้บริหารต้องทำงานแบบเอาจริง คือ เอาใจใส่งาน เอาจริงกับงานที่มอบหมายไป ติดตามงานและสอนงานในกรณีที่จำเป็น เรียกว่าเชื่อในสิ่งที่ตนเองรับมา ไม่แสดงอาการลังเล.....

ผู้บริหารโรงเรียน 8.1

จากความเห็นที่เสนอมาทั้งจากตัวผู้บริหารเอง ครูแกนนำและครูปฏิบัติการ สรุปว่าผู้บริหารที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนโครงการจนประสบความสำเร็จ เรียงตามลำดับดังตาราง 8.1

ตาราง 8.1 ลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของโครงการ

ลักษณะสำคัญของผู้บริหาร	รายละเอียด
1. แบบของภาวะผู้นำ	เอาจริงเอาจัง
	ทำงานเร็ว
	ยึดเป้าหมาย

ลักษณะสำคัญของผู้บริหาร	รายละเอียด
	จูงใจคนทำงานให้มองเป้าเดียวกัน
	เชื่อในสิ่งที่นำลงมาเปลี่ยนแปลงโรงเรียน
	แสดงให้เห็นผลงานที่โรงเรียนทำได้สำเร็จจากโครงการ
	เอาใจใส่งาน
	ติดตามงาน/นิเทศภายใน
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล	ขยัน
	เสียสละ
	ทำตัวเป็นตัวอย่าง
	ให้ความช่วยเหลือ
	ทำงานเชิงรุก
	เป็นกัลยาณมิตร
	ใฝ่เรียนรู้/พร้อมเรียนรู้
3. รับบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ	สอนงานในกรณีที่จำเป็น ทำให้เห็นได้และเข้าใจได้โดยทั่วถึง
	ให้โอกาสคนทำงาน
	หนุนเสริมให้ทุกคนกล้าที่จะทำงาน
	ให้อิสระในการคิดและใช้เหตุผล
	ตกลงกันแบบประชุม
	สร้างความมั่นใจให้กับทุกฝ่าย

(2) **ทีมแกนนำ**

การเกิดขึ้นของทีมแกนนำ จำแนกออกเป็น 3 ระยะ ระยะแรก คือ ผู้บริหารคัดสรร ระยะที่สอง เกิดเองตามธรรมชาติของงาน และระยะที่สาม พัฒนาแบบตั้งใจ ซึ่งทีมแกนนำตั้งขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนโครงการตามทิศทางการนำของผู้บริหาร โดยทีมแกนนำที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีผู้ให้ความเห็น ดังนี้

> *.....แกนนำนี่สำคัญมาก ต้องเป็นคนตั้งใจจริง มีความรู้สึกที่ดีกับงานว่าทำให้เราเติบโตต่อ มุ่งมั่น ให้กำลังใจตัวเอง ให้กำลังใจคนอื่น ปรับตัวได้เร็วกับการเปลี่ยนแปลงและคิดสร้างสรรค์.....*
>
> ผู้บริหารโรงเรียน 1.1
>
> *.....ตั้งใจจริงในการทำงาน ทำงานจริงจัง.....*
>
> แกนนำโรงเรียน 1.1

.....ดูจากความเป็นผู้นำ ใจเย็น มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี คล่องตัว.....
รักษาการผู้บริหารโรงเรียน 2.1

.....แกนนำต้องเอาจริงเอาจัง เป็นผู้นำวิชาการ มุ่งเป้าการพัฒนาและแสดงให้สมาชิกเห็นผลการพัฒนาเป็นระยะ.....
ครูแกนนำโรงเรียน 2.1

.....ผอ. เลือกแกนนำคนแรกถูกแล้วเพราะทำงานวิชาการ เป็นคนคล่อง เก่ง และเป็นครูอาวุโสของโรงเรียน พอเป็นแกนนำคนต่อๆ ไป ที่ครูยอมรับเพราะเข้าใจกระบวนการที่ต้องนำมาทำ มีวิธีการคุยกับครูที่มีความแตกต่างกัน ทำให้ดูเป็นตัวอย่างได้ และพยายามปรับงานให้ง่ายตามข้อเสนอแนะจากกลุ่มครู.....
ครูโรงเรียน 2.1

.....ต้องเป็นครูที่ทำงานในโรงเรียนมานานระยะหนึ่ง มีตำแหน่งที่คนทั่วไปยอมรับและเข้าใจเรื่องที่ต้องทำชัดเจน.....
ทีมแกนนำโรงเรียน 3.2

.....มีความสามารถในการชักชวนครูรุ่นใหม่ๆ ให้ทำงาน.....
ครูแกนนำโรงเรียน 4.2

.....อย่างแรกเลยต้องมีตำแหน่งบางอย่างในโรงเรียนที่ทำให้คนยอมรับและเชื่อถือ คนนี้เป็นหัวหน้าแกนนำ เช่น เป็นฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้าอื่นๆ.....

.....ถ้าเป็นลักษณะส่วนตัวก็ต้องประสานงานเป็น สื่อสารเข้าใจง่าย เรื่องนี้จำเป็นมาก และก็ต้องมีเพื่อนเยอะ เป็นคนกว้างขวางในกลุ่มเพื่อน.....
ผู้บริหารโรงเรียน 6.1

.....มีทักษะการสื่อสาร ใช้คำพูดง่ายๆ ให้เข้าใจ หากใครไม่เข้าใจจะใช้วิธีเดินไปหา พูดคุยทำความเข้าใจ หรือหากใครสงสัยก็อธิบายให้เกิดความกระจ่าง.....
ครูแกนนำ 6.1

.....ทำให้คนอื่นเห็นเป็นตัวอย่างได้.....
ผู้บริหารโรงเรียน 6.2

.....สนใจการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....
รักษาการผู้บริหารโรงเรียน 8.1

จากความเห็นที่ให้มา แกนนำที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นไปดังตาราง 8.2

ตาราง 8.2 ลักษณะสำคัญของแกนนำที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของโครงการ

ลักษณะสำคัญของแกนนำ	รายละเอียด
1. มีตำแหน่ง	1. มีสถานภาพในโรงเรียนซึ่งเป็นที่ยอมรับ ส่วนใหญ่จะมาจากหัวหน้าฝ่ายวิชาการ หรือฝ่ายอื่นที่ผู้บริหารมอบหมาย
2. ระยะเวลาในโรงเรียน	2. อยู่ในโรงเรียนมานานระยะหนึ่ง รู้จักกับครูและกว้างขวางในชุมชนระดับหนึ่ง
3. คุณลักษณะส่วนตัว	3.1 ตั้งใจจริง
	3.2 มีกรอบคิดเติบโต อันได้แก่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวได้เร็ว สนใจเรียนรู้ในเรื่องที่รับมาทำ และมีความคิดสร้างสรรค์
	3.3 มนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสารเชิงบวก
	3.4 มีความรู้และทักษะในงานที่ทำ

(3) **กลุ่มครู**

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากกลุ่มผู้ปฏิบัติการ ซึ่งในที่นี้ คือ ครู สำหรับความเห็นที่เกี่ยวกับครูในฐานะปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จมีดังนี้

.....ครูเรียนรู้และพร้อมร่วมมือ.....

ผู้บริหารโรงเรียน 1.1

.....การที่ครูคิดว่าโครงการใหม่คือโอกาสเรียนรู้ของครู.....

แกนนำโรงเรียน 1.1

.....ครูสนใจทำโครงการ ส่วนหนึ่งเพราะเชื่อมโยงกับแนวคิดการทำวิทยฐานะ.....

แกนนำโรงเรียน 2.1

.....การที่ครูรับฟังแง่คิดที่เคยมองข้ามไป และกลับมามองในมุมใหม่อีกครั้งจากโครงการ.....

แกนนำโรงเรียน 2.2

.....ครูร่วมมือเพราะมองเห็นผลตอบแทนบางอย่างจากการประเมินทั้งส่วนตัว เช่น เรื่องวิทยฐานะ และภาพรวมคือสิ่งที่โรงเรียนจะได้รับ.....

แกนนำโรงเรียน 3.1

.....การแนะนำของครูระหว่างกันและกัน ให้ทราบว่าจะทำอะไรอย่างไร ครูแกนนำแนะนำครูปฏิบัติ ครูรุ่นน้องแนะนำครูรุ่นพี่และรุ่นพี่แนะนำรุ่นน้อง.....
ครูโรงเรียน 4.1

.....ครูพร้อมให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ ไม่มีการต่อต้าน ไม่เข้าใจก็ถามและเรียนรู้ คุยกันได้ กระตือรือร้น สนุก ที่จะมาร่วมคิดร่วมทำและร่วมแก้ปัญหา ไม่ปล่อยไว้จนเป็นเรื่องใหญ่.....
ครูแกนนำโรงเรียน 6.1

.....ครูที่ทำงานโครงการนี้ได้ผล เป็นครูรุ่นใหม่ที่พร้อมจะเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ.....
ผู้บริหารโรงเรียน 6.2

.....ครูถูกตรวจสอบงานด้วยระบบ Q-Info ดังนั้นเท่ากับเป็นการถูกกระตุ้นให้ทำอย่างต่อเนื่อง.....
รักษาการผู้บริหาร 8.1

จากความเห็นที่ให้มา กลุ่มครูที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นไปดังตาราง 8.3

ตาราง 8.3 ลักษณะสำคัญของกลุ่มครูที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของโครงการ

ลักษณะสำคัญของกลุ่มครู	**รายละเอียด**
1. ความพร้อมที่จะเรียนรู้	1.1 เรียนรู้สิ่งใหม่ด้วยความกระตือรือร้น
	1.2 เรียนรู้เรื่องเดิมด้วยมุมมองใหม่
	1.3 ลบการเรียนรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	2.1 ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างเพื่อนในกลุ่มครูด้วยกันที่ทำให้สื่อสาร
	2.2 ความสามาถในการสื่อสารให้เข้าใจ
	2.3 การฟังกันและกัน
3. การรับรู้สิ่งล่อใจ	3.1 สิ่งล่อใจระดับบุคคล เช่น การทำวิทยฐานะ
	3.2 สิ่งล่อใจระดับโรงเรียนทำให้ครูหันมาสนใจร่วมโครงการจนสำเร็จ

1.2 **แนวคิดโครงการ sQip**

โครงการ sQip ประกอบด้วยการนำ 5 มาตรการสำคัญ (5 Qs) มาบูรณาการเข้าด้วยกันและนำไปใช้ขับเคลื่อนการทำงานใน 4 กระบวนหลักของโรงเรียน จุดเน้นสำคัญ คือ Q หรือคุณภาพ ดังนั้นคำว่าคุณภาพ คำที่ใช้เรียกมาตรการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องจึงเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนี้

.....เริ่มจากการทำความเข้าใจเรื่อง growth mindset ก่อน เพราะหากเปิดกรอบคิดได้ งานตามโครงการก็จะเป็นไปได้.....

.....ที่คิดว่าได้ผล คือ เมื่อได้คุยกันเรื่องกรอบคิดและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ในลักษณะการทดลอง การบ่นลดลง ครูควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมตัวเอง หันมาสนใจ 5 มาตรการสำคัญว่าคืออะไร ทำอย่างไร แต่ก็ต้องใช้เวลาประมาณเกือบ 1 ภาคเรียน.....

ผู้บริหารโรงเรียน 1.1

.....แต่ละคนสนใจไปคนละอย่าง ตัวจุดประกายคือ Q-PLC สำหรับครูส่วนใหญ่ และ Q-Info สำหรับครูที่สนใจไอที พอสนใจก็เริ่มศึกษาเพิ่มขึ้น.....

รักษาการผู้บริหารโรงเรียน 1.2

.....ตอนได้ยินคำว่า 5 Qs ทำให้ต้องตามว่าคืออะไร.....

แกนนำโรงเรียน 2.1

.....เวลาทำโครงการต้องมองแบบเชื่อมกันทุกอย่าง.....

แกนนำโรงเรียน 3.1

.....การนำงานลงมาทั้งหมดเป็นกระบวนการเดียวจะทำให้ทำงานง่ายขึ้น.....

แกนนำโรงเรียน 6.1

.....ต้องมองเห็นการนำแนวคิดมา implement งานก่อน จึงจะเข้าใจ.....

ผู้อำนวยการโรงเรียน 6.2

.....ต้องทำความเข้าใจแนวคิดและกระบวนการของ 5 Qs ให้ชัดก่อน ส่วนกระบวนการหลัก 4 กระบวนการ ทุกโรงเรียนทำอยู่แล้ว.....

รักษาการผู้บริหารโรงเรียน 8.1

เนื่องจากโครงการ sQip เป็นนวัตกรรมการจัดการ ซึ่งมีลักษณะแปลกใหม่ ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ดังนั้นการสร้างปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในแง่ของนวัตกรรม จึงพบว่ามีการกระทำดังตาราง 8.4

ตาราง 8.4 ลักษณะสำคัญของ sQip ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ

ลักษณะสำคัญของ sQip
1. เปิดกรอบคิดสิ่งใหม่เพื่อสร้างความกระตือรือร้น
2. มองนวัตกรรมให้เป็นกระบวนการเชิงระบบที่องค์ประกอบต่างๆ เชื่อมโยงกัน
3. ทำความเข้าใจตัวนวัตกรรมให้ชัด
4. ค้นหาแนวคิดสำหรับการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

1.3 **การสนับสนุนทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นและการอำนวยความสะดวก**

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในข้อนี้ จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยสนับสนุนที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และปัจจัยสนับสนุนที่มาจากชุมชน

(1) **ปัจจัยสนับสนุนที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน**

ปัจจัยประเภทแรก เป็นปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ซึ่งส่วนใหญ่มาจากผู้บริหารสถานศึกษา ดังเช่น การจัดตารางเวลาแบบยืดหยุ่น การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม การหาความรู้เพิ่ม และการให้กำลังใจจากผู้บริหาร

> *..... กำหนดเวลาไว้ชัดเจนโดยเฉพาะการเข้าวง PLC เวลาเปิดชั้นเรียน ผอ. จะร่วมด้วย ไปสังเกตการณ์การจัดการเรียนรู้ เป็นกำลังใจให้.....*
>
> *.....ออกแบบสะท้อนคิดด้วยการจับคู่ก่อน เพราะเกรงว่าครูจะรับเสียงสะท้อนไม่ได้ คุยกัน 2 คนก่อนแล้วจึงขยายวง.....*
>
> ผู้บริหารโรงเรียน 1.1
>
> *.....เริ่มงานจะเริ่มจากประเด็นร่วมของครู ครูเห็นว่าปัญหาอยู่ที่ไหนต้องเริ่มจากตรงนั้น หากไม่อย่างนั้นจะไม่ได้รับความร่วมมือ.....*
>
> แกนนำโรงเรียน 1.2
>
> *.....ต้องศึกษาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการแล้วนำมาเป็นข้อมูลป้อนให้ตลอดเวลา.....*
>
> แกนนำโรงเรียน 3.1
>
> *.....จัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน มีระบบข้อมูลชัดเจน มีหลักฐานชัดเจน เก็บข้อมูล จัดทำเป็นอี-ไฟล์ มีการตรวจสอบเพื่อการใช้งานได้ทันเวลา.....*
>
> ครูแกนนำ 6.1
>
> *.....ในช่วงทำกิจกรรมใหม่ เช่น การเปิดชั้นเรียน ผอ. ต้องเข้าไปดู ถือเป็นการให้กำลังใจ.....*
>
> ผู้บริหารโรงเรียน 6.2
>
> *.....สร้างบรรยากาศการทำงานแบบเอาจริง ทำตามวิธีการและบรรลุเป้าหมายให้ได้.....*
>
> ผู้บริหารโรงเรียน 8.1

(2) **ปัจจัยสนับสนุนที่มาจากชุมชน**

ปัจจัยประเภทที่สอง เป็นปัจจัยด้านการหนุนเสริม ซึ่งส่วนใหญ่มาจากคณะกรรมการสถานศึกษา

.....ชุมชนเข้มแข็งสามารถดูแลโรงเรียนได้ โรงเรียนต้องฟังชุมชน ก่อนจะส่งใครมาลงโรงเรียนนี้ ต้องถามชุมชนก่อน.....
คณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียน 2.1

.....หากเป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหา คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและให้คำปรึกษา หรือให้ข้อมูล.....
คณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียน 2.2

.....คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองหรือคนอื่นๆ ในชุมชน.....
ผู้บริหารโรงเรียน 5.2

.....โรงเรียนร่วมมือและพึ่งพาชุมชน ร่วมมือกับชุมชนในการจัดกิจกรรม และชุมชนก็ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงเรียน.....
แกนนำโรงเรียน 6.1

ปัจจัยสนับสนุนที่จำเป็นและการอำนวยความสะดวกต่างๆ พบว่า ปัจจัยภายในโรงเรียนไม่มีการกล่าวถึงทรัพยากรการเงิน เนื่องจากโรงเรียนต้องทำงานให้บรรลุพันธกิจอยู่แล้ว ดังนั้นปัจจัยสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น เป็นดังตาราง 8.5

ตาราง 8.5 การสนับสนุนที่จำเป็นและการอำนวยความสะดวกที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ

การสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก	**รายละเอียด**
1. การสนับสนุนที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน	1. เวลาที่กำหนดไว้เพื่อการทำงานตามแนวคิดโครงการ
	2. การออกแบบการทำงานโดยเริ่มจากขนาดเล็กเพื่อสร้างความเคยชินก่อนขยายไปสู่ขนาดใหญ่
	3. เริ่มงานจากประเด็นที่ครูส่วนใหญ่เห็นตรงกัน
	4. ผอ. เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทำตามแนวคิดโครงการ
	5. ศึกษาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
	6. จัดระบบฐานใช้ข้อมูลเพื่อให้ใช้งานได้
	7. บรรยากาศการทำงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์

การสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก	รายละเอียด
2. การสนับสนุนจากชุมชน	1. การยอมรับ การชี้แนะ
	2. การปรึกษา
	3. การให้ข้อมูล
	4. การร่วมมือกันในลักษณะของการให้และรับจากกันและกัน

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการดำเนินการโครงการ sQip ประกอบด้วย ปัจจัยที่เป็น (1) กลุ่มบุคคล (2) แนวคิดโครงการ sQip ซึ่งเป็นนวัตกรรมการจัดการ (3) การสนับสนุนที่จำเป็นและอำนวยความสะดวก สอดคล้องกับงานของ Akkermans & van Helden (2002) ที่พบว่าบุคคลที่อยู่ในโครงการมีความสำคัญในฐานะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการ ยืนยันด้วยงานของ Akkermans & van Helden (2002) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแกนนำการเปลี่ยนแปลง มีส่วนสำคัญกับความสำเร็จของโครงการ สอดคล้องกับงานของ Young & Poon (2013) พบว่าปัจจัยสำคัญที่สุด ด้านบุคคล คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ขยายรายละเอียดด้วยงานของ Alexandrova & Ivanova-Stankova (2013) ที่พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโครงการเป็นปัจจัยที่มีน้ำหนักมากที่สุด สมรรถนะในที่นี้ ได้แก่ ทักษะและคุณลักษณะ รวมไปถึงความมุ่งมั่นต่อการทำงานให้สำเร็จ การสนับสนุนหรือหนุนเสริมจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับโครงการ และพร้อมสนับสนุนตามความต้องการจำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และสมรรถนะของทีมงาน อันได้แก่ ความรู้ ทักษะและกรอบคิดที่สำคัญต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยต่อมา คือ ตัวนวัตกรรมที่นำมาใช้ ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการ โครงการที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมย่อมต้องการวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างไป และมักจะใหม่แปลกสำหรับผู้ปฏิบัติ (Veryzer, 1998) และปัจจัยสุดท้าย คือ ปัจจัยสนับสนุนทั้งจากภายในโรงเรียนและจากชุมชน เป็นไปตามงานของ Veryzer (1998) ที่พบว่า บริบทองค์กรมีอิทธิพลสูง ยืนยันด้วยงานของ Bai & Sakris (2013) ที่พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ

2. ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย

ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย หมายถึง องค์ประกอบที่สามารถมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวของโครงการ หากไม่ได้ตระหนักถึงและหาวิธีป้องกัน ลดหรือขจัดก่อนหรือระหว่างดำเนินโครงการ สำหรับในโครงการ sQip สามารถค้นหาปัจจัยที่เป็นความท้าทายได้ดังนี้

2.1 **ความไม่ชัดเจนของเป้าหมายโครงการ**

โครงการ sQip ใช้ประเด็นหลักของโครงการว่า “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข” และขึ้นต้นวงรอบ 1 ด้วย “เรียนสุข สนุกสอน” แม้ว่าจะเป็นประโยคและวลีที่น่าสนใจ แต่เมื่อเจาะลึกลงไป ได้พบว่า

.....ไม่รู้ชัดว่าเป้าหมายของโครงการคืออะไร รู้ว่า “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข” “เรียนสุข สนุกสอน” แต่มันเป็นอย่างไร ทุกคนก็งงๆ จะทำอะไร ทำอย่างไร.....

รักษาการผู้บริหารและแกนนำโรงเรียน 1.2

.....การที่โรงเรียนพยายามสรรหาของใหม่เข้าสู่โรงเรียน ทั้งที่เป็นความต้องการหรือเป็นนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด แต่ไม่เข้าใจว่าจะทำอะไร เป้าหมายคืออะไร มันก็ล้มตั้งแต่เริ่มแล้ว.....

แกนนำโรงเรียน 2.2

.....เป้าหมายโครงการไม่กระจ่าง ไม่ชัด เล่าต่อกันมาเป็นทอดๆ พอถามว่าแล้วสำเร็จจะรู้ได้อย่างไร ไม่มีใครตอบได้.....

ครูโรงเรียน 2.2

.....ช่วงเริ่มโครงการพวกเราแกนนำยังไม่ได้เข้ามาทำงานที่นี่ พอเราเข้ามาแกนนำกลุ่มเก่าได้ย้ายไป รวมทั้งผู้อำนวยการเกษียณ เราเป็นครูใหม่ทางโรงเรียนโยนโครงการมาให้ ครูที่อยู่ก่อนก็ไม่สนใจ ดังนั้นสภาพที่ไม่สำเร็จเป็นเพราะไม่เข้าใจโครงการตั้งแต่เป้าหมาย.....

แกนนำโรงเรียน 3.2

.....โรงเรียนเราไม่ได้ทำโครงการนี้ ไม่รู้เรื่องเลย ถ้าตัวเองไม่รู้เรื่อง ก็ไม่มีใครรู้เรื่อง บอกไม่ได้ว่าโครงการ sQip คืออะไร.....

ครูอาวุโส 1 และ 2 โรงเรียน 4.2

2.2 **ขาดผู้นำ/ ภาวะผู้นำไม่เหมาะกับการนำโครงการ**

ในปัจจัยข้อนี้ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าขาดผู้นำ หรือหากมี ผู้นำมีสมรรถนะและทักษะในการนำที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถนำโครงการที่มีลักษณะแปลกใหม่เช่น sQip ได้

.....ผู้บริหารย้าย ตอนนี้ไม่มีใครเป็นหลักของโครงการ กำลังรอผู้บริหารใหม่.....

แกนนำโรงเรียน 1.2

.....ผอ. ไปรับโครงการมาก่อน แล้วมาแจ้งว่าครูต้องทำ ไม่ได้คำนึงเลยว่าครูอยากทำหรือไม่ เพราะภาระงานที่มีอยู่มากแล้ว จริงๆ ต้องปรึกษากันก่อนรับ ไม่ใช่รับแล้วมาบังคับ.....

.....ตอบแบบไม่เกรงใจ คือ ผู้บริหารไม่แยกแยะงาน ชอบรับเป็นประธานกลุ่มงาน เพราะพอใจที่ได้รับคำชมว่าเก่ง พอรับงานมาก็เริ่มบ่นว่างานเยอะ โยนให้ครูทำต่อ....

.....ใครไม่เห็นด้วยก็ประชด จับผิดหรือพูดกับคนอื่นลับหลัง.....

ครูโรงเรียน 2.2

.....ไม่มีผู้บริหาร มีรักษาการแต่ไม่ได้รับมอบหมาย เพราะมีผู้บริหารอีก 2 โรงเรียนย้ายมา เป็นการรวมโรงเรียนเล็กเข้ากับโรงเรียนใหญ่ เลยไม่มีใครรับผิดชอบโครงการ.....

รักษาการผู้บริหารโรงเรียน 3.2

.....ผู้อำนวยการคนเก่าไปรับมาและไม่นำมาเข้าประชุมเพื่อหาความเห็นร่วมกับครูในโรงเรียน โรงเรียนมีงานมากอยู่แล้ว จึงไม่มีใครสนใจเข้าร่วม.....

ครูอาวุโสโรงเรียน 4.2

.....ผอ. มีความคาดหวังกับโครงการสูงแต่บริหารจัดการไม่ได้ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น แถมว่าครูแรงๆ โดยเฉพาะครูที่อ่อนอาวุโสกว่ามากๆ เวลาไม่พอใจ.....

ครูโรงเรียน 6.2

.....ผอ. ที่รับงานมาย้าย ไม่ทราบว่า ผอ. ใหม่ จะรับโครงการไหม งานเลยชะงัก.....

รักษาการโรงเรียน 8.2

2.3 **การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ**

ส่วนนี้เกิดจากละเลยสารที่จำเป็น หรือขาดทักษะในการพูดและการฟัง หรือขาดแผนปฏิบัติการที่รับรู้ตรงกัน ทำให้ผู้รับสารไม่เข้าใจ และนำไปสู่การไม่ทำ หรือทำแบบไม่ตรงกับทิศทางของโครงการ

.....ฟังเรื่องของโครงการจากที่ประชุมครูแล้วงง เป็นกันหลายคน ไม่เข้าใจว่าจริงๆ แล้วกำลังจะทำอะไร.....

ครูโรงเรียน 1.2

.....ผอ. สื่อสารเรื่องงานไม่ชัด ชอบเข้าไปยุ่งในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ พอถามเข้าจริงในความรู้และรายละเอียดก็ตอบไม่ได้.....

ครูโรงเรียน 2.2

.....อย่างแรกเลยความรู้ที่มาบอกต่อต้องชัดเจน ถ้ายังคลุมเครืออย่าเพิ่งลงมือทำ เพราะเริ่มผิดจะหาทางกลับมาก็เสียเวลา อย่างที่สอง บอกขอบเขตภาระงานให้ชัด จะได้ตั้งตัวได้ อย่างที่สาม ขอให้ฟังครูพูดบ้างว่าคิดอย่างไร พร้อมไหม และอย่างสุดท้าย อย่าขู่ ใช้การแนะนำแบบไหนก็ได้ บอกไปเรื่อยๆ ไม่ใช่ทำเพราะกลัว.....
ครูโรงเรียน 2.2

.....ขาดการกำหนดระยะทางของความสำเร็จทั้งโครงการ แต่จะมีงานเข้ามาเป็นระยะๆ ทำให้มองเส้นทางงานได้ไม่ตลอด.....
แกนนำโรงเรียน 3.1

.....คนที่ทำงานมาก่อนแล้วย้ายไปไม่เหลือร่องรอยอะไรไว้ให้ศึกษาเลย และคนอื่นก็ไม่มีใครบอก บอกแต่ไม่รู้เรื่อง.....
แกนนำโรงเรียน 3.2

.....ครูที่เป็นแกนนำไปประชุมบ่อยๆ ทำให้ทิ้งห้องเรียน นักเรียนถูกทิ้งทั้งชั้นเรียน ครูที่รับผิดชอบฝ่ายวิชาการไม่พอใจ หลังเปลี่ยนผู้อำนวยการ จึงไม่เห็นด้วยที่จะร่วมโครงการต่อ ผู้บริหารใหม่เลยไม่กล้าสานต่อโครงการนี้.....
ครูโรงเรียน 4.2

จากข้อมูลข้างต้นสะท้อนปรากฏการณ์การจัดการเปลี่ยนแปลงเมื่อรับโครงการ sQip เข้าสู่การปฏิบัติในโรงเรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความล้มเหลวของโครงการได้ หากไม่ตระหนักและหาวิธีป้องกันหรือแก้ไขทันที เป็นปัจจัยที่เป็นความท้าทายต่อการขับเคลื่อนโครงการสู่ความสำเร็จ ดังตาราง 8.6

ตาราง 8.6 ปัจจัยที่เป็นความท้าทายต่อความสำเร็จของโครงการ sQip

ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย	**รายละเอียด**
1. ความไม่ชัดเจนของเป้าหมายระดับโครงการ	ผู้ให้ข้อมูลไม่เข้าใจเป้าหมายสุดท้ายของโครงการว่าคืออะไร จะต้องนำส่งอะไรที่เป็นผลลัพธ์ตามเป้าหมาย
2. ขาดผู้นำหรือภาวะผู้นำไม่เหมาะสม	การขาดผู้นำเนื่องจากอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนผู้บริหาร หรือมีผู้บริหารแต่ยังแสดงภาวะผู้นำที่นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไม่เต็มที่
3. การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ	ขั้นตอนการสื่อสารมีหลายช่วง และแต่ละช่วงทั้งการส่งและรับสารที่มีความคลาดเคลื่อนหรือไม่ครบถ้วน
4. ขาดแผนปฏิบัติการตลอดโครงการ	ถือว่าเป็นการขาดเครื่องมือสำคัญ เนื่องจากการขาดแผนปฏิบัติการตลอดโครงการ ทำให้ไม่สามารถเตรียมการล่วงหน้าได้ว่าจะต้องทำอะไร เมื่อใด

ปัจจัยที่เป็นความท้าทายในที่นี้ หมายถึง ปัจจัยที่อาจนำไปสู่ความไม่สำเร็จของโครงการ หากไม่ตระหนักถึงและไม่เตรียมรับมือ ที่พบในโครงการ คือ ความไม่ชัดเจนของเป้าหมายระดับโครงการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโครงการ สถาบันการบริหารโครงการได้เสนอว่าในช่วงเริ่มต้น ต้องกำหนดวัตถุประสงค์โครงการที่ต้องการบรรลุถึง ซึ่งปัจจุบันเขียนในรูปของตัวชี้วัดผลลัพธ์หลักและค่าเป้าหมาย ร่วมกับกำหนดขอบเขตของโครงการที่ต้องรับผิดชอบ (www.pmi.org.) ต่อมา คือ ขาดผู้นำหรือภาวะผู้นำไม่เหมาะสม ซึ่งที่ปรากฏในโครงการ คือ ผู้นำย้ายออกในระหว่างดำเนินโครงการ สอดคล้องกับงานของ Alice et al (2012) บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากไม่แสดงให้เห็นถึงความจริงจังและความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกลังเล สำหรับความไม่ชัดเจนของการสื่อสารนั้น พบในงานของ Smith (2018) การขาดการสื่อสารที่ชัดเจน สารประเภทบอกต่อและข่าวลือจะส่งผลกระทบเชิงลบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่มีการแจ้งสารอย่างเป็นทางการให้เข้าใจตรงกัน และขาดแผนปฏิบัติการตลอดโครงการ ทำให้ไม่มีวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจนและบอกไม่ได้ว่าในการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการอะไรบ้างที่จำเป็น (Smith, 2018)

3. **ปัจจัยที่เป็นปัญหา อุปสรรค และการแก้ไข**

ในหัวข้อนี้ได้รวบรวมมาตามแนวคิดของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ซึ่งมีปัญหา อุปสรรค วิธีการแก้ไข และผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ดังตาราง 8.7

ตาราง 8.7 ปัจจัยที่เป็นปัญหาและการแก้ไขในการนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติในโรงเรียน

ปัจจัยด้าน	ลักษณะของปัญหา	การแก้ไข	ผลที่เกิดขึ้น
1. บุคคล	1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา (1) ผู้บริหารย้ายกลางคัน (2) ผู้บริหารเกษียณ	ไม่มีการแก้ไขปัญหานี้	โครงการดำเนินการตามสมรรถนะของแกนนำ
	(3) ผู้บริหารขัดแย้งกับผู้ปฏิบัติงานอาวุโสบางคนหรือบางกลุ่ม	1. เพิกเฉย ไม่สนใจ 2. มอบหมายให้แกนนำไปพูดคุย	ไม่ต้านโครงการ เฉยๆ ไม่ร่วมมือ และบางกรณีขอให้ยุติการดำเนินโครงการ
	1.2 ทีมแกนนำ (1) ย้าย	ตั้งทีมแกนนำใหม่	ในกรณีที่แกนนำย้ายและไม่เหลือร่องรอยการทำงานไว้ส่งผลให้การดำเนินการช้า

ปัจจัยด้าน	ลักษณะของปัญหา	การแก้ไข	ผลที่เกิดขึ้น
	(2) ความรู้ความเข้าใจไม่ชัดเจน	1. เรียนรู้ด้วยตนเอง 2. เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ 3. ขอคำแนะนำจาก Q-Coach	1. ผลดี สามารถสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนโครงการได้ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานเชื่อถือ 2. ผลที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้ต้องทิ้งนักเรียนขณะที่ไปอบรม
	1.3 กลุ่มครู (1) ภาระงานเดิมมีมากอยู่แล้ว	ยังไม่เห็นการจัดการที่เป็นระบบ	สมรรถนะการทำงานของครูขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและการจูงใจของผู้บริหาร ร่วมกับการเชื่อถือและไว้วางใจทีมแกนนำ คุณภาพการทำงานของครูส่วนใหญ่เป็นไปตามทิศทางของโครงการตามบริบทโรงเรียน
	(2) ความรู้ความเข้าใจไม่ชัดเจน	1. ร่วมการประชุมใหญ่ในบางครั้ง 2. ร่วมประชุมเมื่อมีหน่วยงานอื่นๆ จัดและเป็นหัวข้อที่เกี่ยวข้อง 3. ศึกษาด้วยตนเอง 4. ปรึกษาแกนนำ 5. แลกเปลี่ยนกับเพื่อน	
	(3) ไม่เห็นด้วยและไม่ทำ	เพิกเฉยเพราะถือว่ามีจำนวนไม่มาก และส่วนใหญ่เป็นครูอาวุโส	ไม่ทราบผลที่เกิดขึ้น
2. แนวคิดโครงการ sQip	2.1 ไม่เข้าใจโครงการชัดเจน ตัว 5 มาตรการ sQip ยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับครู	1. อ่านคู่มือ 2. เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ 3. ถาม Q-Coach	แบ่งเป็นช่วง คือ งง สับสน พร่ามัว และเริ่มเข้าใจ
	2.2 ไม่เชื่อว่า sQip จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนาไปในทางที่ดี	ไม่มี	ครูรับฟังนโยบาย แต่ไม่มีชิ้นงานกลับมา

ปัจจัยด้าน	ลักษณะของปัญหา	การแก้ไข	ผลที่เกิดขึ้น
	2.3 ไม่เข้าใจเรื่องกระบวนการของมาตรการ Q ต่างๆ โดยเฉพาะ Q-Goal ตัวชี้วัดผล และค่าเป้าหมาย	1. อ่านคู่มือ 2. ทดลองปฏิบัติ	ในระยะแรกยังเข้าใจคลาดเคลื่อน แต่ได้ลงมือทำตามกระบวนการ สิ่งที่ได้ คือ ความต้องการของแต่ละกลุ่มยังไม่สามารถเขียนเป็นเป้าหมายได้
		3. ร่วมประชุมปฏิบัติการ	1. จัดขึ้นเมื่อวงรอบ 2 พร้อมกับการพัฒนาตัวชี้วัด คิดว่าชัดเจนขึ้นแต่ก็ยังไม่แน่ใจ 2. บางโรงเรียนพบว่า Q-Goal มีอยู่แล้วในแผนปฏิบัติการแต่ไม่ได้นำมาพิจารณา 3. บางโรงเรียนปรับ Q-Goal ทุกวงรอบด้วยตนเองเพราะถือเป็นเป้าหมายปฏิบัติการไม่ใช่เป้าหมายระยะยาว
	2.4 เข้าใจเรื่องกระบวนการ PLC ทั้งหมดไม่ชัด จึงทำไม่ได้ในวงรอบแรก	1. เข้าร่วมสัมมนา 2. ลงมือปฏิบัติ 3. รับฟังเสียงสะท้อน 4. หาเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง	สนใจเรื่อง PLC แต่ยังไม่คิดว่าตนเองปฏิบัติได้ถูกต้อง แต่ยังคงให้ความสนใจที่จะทำต่อไป
	2.5 ต้องรายงานข้อมูลกระทันหัน ไม่ได้มีตาราง / กำหนดการล่วงหน้า	1. ขอความร่วมมือ 2. สั่งการโดยผู้บริหาร 3. ติดตามโดย Q-Coach	1. แบบแรก รายงานได้ทันหรือช้ากว่ากำหนดไม่มาก 2. แบบสอง ไม่มีรายงาน
	2.6 ครูบางกลุ่มใช้ IT ไม่คล่อง จึงรายงานข้อมูลเข้า Q-Info ได้ช้า	1. ให้เพื่อนครูที่มีความรู้เรื่องนี้ทำให้ 2. มีการสอนงานกันระหว่างกลุ่มครู 3. ผู้บริหารติดตามผล 4. แกนนำสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ	1. เกิดการเรียนรู้ IT จนสามารถใช้งานได้ 2. คิดว่ามีภาระเพิ่มและข้อมูลที่กรอกไปใช้ได้ไม่เต็มที่

ปัจจัยด้าน	ลักษณะของปัญหา	การแก้ไข	ผลที่เกิดขึ้น
3. การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก	3.1 ขาดงบประมาณการเงินสนับสนุน	1. โรงเรียนจัดสรรให้เท่าที่มี 2. บางโรงเรียนได้รับการช่วยเหลือจากชุมชนผ่านคณะกรรมการสถานศึกษา	พอจะดำเนินการไปได้
	3.2 ต้องใช้เวลาเพิ่มในการประชุม PLC	จัดตารางเวลาไว้แน่นอน	ครูเข้าประชุมตามเวลาที่กำหนด
	3.3 ปัญหาในการสะท้อนคิดหลังเปิดชั้นเรียน	1. ทดลองสะท้อนคิดแบบเบาๆ ก่อน 2. หาเครื่องมือที่เป็นต้นแบบของการบันทึก 3. ในระยะแรกๆ ผู้บริหารและแกนนำร่วมวงอยู่ด้วยทุกครั้ง	ครูสามารถเข้าร่วมวงสะท้อนคิดได้โดยไม่มีปัญหา

สำหรับการรวบรวมถึงเหตุที่ทำให้โครงการ sQip ไม่ประสบความสำเร็จ คือ ไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง ปัจจัยแรกที่พบ คือ บุคคล ทั้งการย้ายกลางคัน ความขัดแย้ง ความรู้ความเข้าใจไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Jarocki (2011) ได้รวบรวมเหตุปัจจัยที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จไว้ว่าเกิดจาก (1) ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และ (2) วางแผนโครงการไม่ดีพอ ขณะที่ศูนย์สารสนเทศทางธุรกิจประมวลว่า ความเข้าใจที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงมีจำกัด (www.nibusinessinfo.co.uk) ปัจจัยที่สอง คือ ตัวนวัตกรรม sQip ซึ่งเกิดจากความไม่เข้าใจชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จึงทำให้ปฏิบัติงานตามโครงการแบบลองผิดลองถูกในช่วงวงรอบแรก ซึ่งสอดล้องกับงานของ Adel Ismail Al-Alawi et al (2018) ที่พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค คือ ขาดความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงที่นำสู่การปฏิบัติ ขาดทักษะและความสามารถร่วมกับขาดการเสริมแรง และปัจจัยสุดท้าย คือ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในข้อนี้พบว่า หากทรัพยากรไม่เพียงพอ ต้องใช้เวลาเพิ่ม และมีปัญหาในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคของการทำงานให้สำเร็จ (Adel Ismail Al-Alawi et al, 2018)

4. **หากย้อนกลับมาทำใหม่**

คำถามสุดท้ายในการถอดบทเรียนของทุกกลุ่ม ได้แก่ หากย้อนกลับมาทำใหม่ ควรจะดำเนินการโครงการนี้อย่างไร คำตอบที่สังเคราะห์ได้จากผู้บริหาร กลุ่มแกนนำ และกลุ่มครูปฏิบัติการผลเป็นไปดังตาราง 8.8

ตาราง 8.8 การเริ่มต้นโครงการ sQip ใหม่อีกครั้ง

ขั้นตอน	รายละเอียด
1. วางระบบ	1.1 ทำความเข้าใจเรื่องของโครงการให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น
	1.2 ตอบคำถามว่ารับโครงการมาทำไม มีประโยชน์อะไร
	1.3 ตอบคำถามเรื่องมาตรการสำคัญ 5 Qs ได้ครบโดยไม่ต้องรอเป็นระยะ
	1.4 นำมาตรการสำคัญ 5 Qs เข้าสู่กระบวนการหลักตั้งแต่วงรอบแรกตามบริบทโรงเรียน
	1.5 เชื่อมโยงโครงการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาของโรงเรียน โดยไม่แยกมาเป็นโครงการพิเศษ
	1.6 สร้างแผนปฏิบัติการของโครงการและของระดับโรงเรียนให้สอดคล้องกัน และประกาศให้รู้ว่าจะต้องทำอะไร เมื่อใด แลจะเก็ยเอกสารหลักฐานหรือข้อมูลใด
2. ปฏิบัติ	2.1 ทำความกระจ่างกับ Q-Goal นอกจากวิธีการกำหนดแล้ว ยังต้องให้คิดถึงตัวชี้วัด ค่าเส้นฐานและค่าเป้าหมายแต่ละระยะ ทั้งนี้อาจจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ ของโครงการกับตามบริบทโรงเรียน
	2.2 นำ Q-Goal ลงสู่หลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ทุกชั้นเรียน ผ่านกระบวนการของ Q-PLC ซึ่งหมายถึงว่า Q-Goal จะเป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนที่สะท้อนให้เห็นจากนักเรียนและครู
	2.3 เป้าหมายของวงเรียนรู้ย่อยใน PLC จะต้องกระจายมาจาก Q-Goal และเมื่อรวมกันแล้ว ทุกวงจะต้องตอบสนองความสำเร็จของ Q-Goal
	2.4 กระตุ้นให้ครูมีทัศนคติในการเปิดรับสิ่งใหม่ และมีจิตสาธารณะ โดยทั่วไปครูยังมีกรอบคิดติดยึดกับงานเฉพาะตนและวิธีที่ตนเคยปฏิบัติอยู่เดิม
3. ติดตามผล	3.1 ติดตามผลการทำงานตามแผนปฏิบัติการทั้งระดับโรงเรียนและระดับโครงการ
	3.2 ติดตามผลจาก Q-Info แต่มีข้อแม้ว่าระบบต้องสะดวกและการเก็บข้อมูลไม่ซ้ำซ้อน หรือเกินไปกว่าข้อมูลพื้นฐานที่โรงเรียนต้องรายงานจำนวนมาก เพราะจะเป็นการเพิ่มภาระครู
	3.3 อาจมีแนวคิดในการนำข้อมูลจาก Q-Info ไปใช้ในกระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียน ซึ่งต้องเป็นแนวคิดในระดับบริหาร
	3.4 การรายงานผลทุกชนิดของโครงการต้องรู้ล่วงหน้าตามแผนปฏิบัติการต้องไม่เร่งเก็บหรือเก็บโดยไม่ได้ตกลงกันมาก่อน ข้อมูลที่ได้อาจเป็นข้อมูลเก่า หรือครูมีทัศนคติไม่ดีต่อการหาข้อมูลมาให้

ขั้นตอน	รายละเอียด
4. ปรับปรุงงาน	4.1 ในเชิงเทคนิคบางเรื่อง ครูต้องการความรู้จากนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่นอกเหนือจาก Q-Coach โดยเฉพาะหากเป็นเรื่องใหม่ที่ครูไม่คุ้นเคยมาก่อน
	4.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถูกกระจายในเฉพาะกลุ่ม ทำให้ความรู้ปฏิบัติที่ได้จากกลุ่มเครือข่ายไม่กระจายไปกว้างถึงผู้ปฏิบัติ

โดยสรุป ทีมวิจัยได้ถอดบทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเมื่อขับเคลื่อนนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติ มีข้อค้นพบสำคัญที่เป็นปัจจัยในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในระดับโรงเรียน ดังนี้

1. การนำของผู้บริหาร ผู้บริหารมีแรงจูงใจและเหตุผลเบื้องหลังการเข้าร่วมโครงการด้วยเหตุผลเฉพาะตัว เน้นไปยังการให้ความสำคัญมาตรการหรือประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ ไม่เกี่ยวกับความต้องการเร่งด่วนใดๆ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำแนวคิดของโครงการมาสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานเพื่อคุณภาพนักเรียน สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารเน้นการกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแนวคิดของโครงการร่วมกับการสั่งการ และการรับมือกับแรงต้านภายใน ใช้การมอบหมายงานท้าทาย จัดเพื่อนคู่คิด และเพิกเฉยในบางกรณี

2. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของทีมแกนนำ การขับเคลื่อนโครงการของทีมแกนนำภายในโรงเรียน จำแนกเป็น (1) การทำความเข้าใจโครงการ วิธีการที่เลือกทำความเข้าใจและการรับรู้ภาพโครงการ เพื่อเตรียมตัวทำหน้าที่เป็นทีมแกนนำ (2) การขับเคลื่อนในแต่ละวงรอบการทำงาน มีความสำเร็จแตกต่างกัน เส้นทางการขับเคลื่อนจะทำได้ระดับปานกลางในวงรอบแรก และดีขึ้นในระดับที่น่าพอใจในวงรอบ 2 และถึงวงรอบ 3 และค่อนข้างอยู่ตัวจากวงรอบ 3 ถึงวงรอบ 4

3. การเรียนรู้ของครูปฏิบัติการ ขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการรับรู้สิ่งล่อใจ

4. แรงต้านของครูที่ไม่เห็นด้วยกับโครงการ จำแนกเป็น รับข้อมูลใหม่ที่ไม่ครบถ้วน มีอารมณ์เชิงลบต่อโครงการ ที่เห็นชัด คือ หงุดหงิด และแสดงการต้านตั้งแต่ลาออก ไม่ทำตาม แสดงความไม่เห็นด้วย หยุดทำและเพิกเฉย แต่ก็สรุปด้วยความไม่เข้าใจสารทั้งหมดของโครงการตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นความท้าทาย หรืออาจเป็นปัญหาอุปสรรคสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องหาวิธีการจัดการ

5. ปัจจัยดำเนินการสำคัญของโครงการ ปัจจัยสำคัญที่ต้องบริหารจัดการในโรงเรียน ได้แก่ สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งปัจจัยหลักและปัจจัยสนับสนุน เรียนรู้เพื่อรับมือกับปัจจัยที่เป็นความท้าทายเป็นปัญหาอุปสรรค และหาวิธีการแก้ไขเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของโครงการ sQip ในระดับโรงเรียน

บทที่ 9
ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

ในบทที่ 9 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 โดยจำแนกเป็น 4 ตอน ตอนแรก คือ การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนตามตัวชี้วัดที่โครงการระบุไว้ ตอนที่สอง ผลการถอดบทเรียนการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ตอนที่สาม ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของโรงเรียน และตอนที่สี่ ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน อันประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษา ครู นักเรียน และตัวแทนชุมชน ซึ่งหมายรวมถึง คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียนที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานโครงการ sQip ของโรงเรียน ดังรายละเอียด

การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนตามตัวชี้วัดที่โครงการระบุไว้

ตอนแรกเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนตามตัวชี้วัดที่โครงการกำหนดไว้ จำแนกเป็น 2 ตอน คือ การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างก่อนและหลังโครงการ sQip และการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างค่าเป้าหมายของโรงเรียนและค่าปฏิบัติจริง

1. การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างก่อนและหลังโครงการ sQip

ตาราง 9.1 การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างก่อนและหลังโครงการ sQip

กระบวนการและตัวชี้วัด	จำนวนโรงเรียนที่ตัวชี้วัดเปลี่ยนระดับ			
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	ไม่มีข้อมูล
1. การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน				
1.1 คะแนนเฉลี่ยของความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น	11	0	0	5
1.2 อัตราการมาเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น	13	0	0	3
1.3 % ของนักเรียนคงอยู่จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพิ่มขึ้น	12	2	0	2
1.4 % ของนักเรียนที่มีความต้องการแตกต่าง ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนดเพิ่มขึ้น	6	2	2	6
1.5 คะแนน O-NET ของนักเรียนเพิ่มขึ้น	13	0	0	3
1.6 % ของนักเรียนศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นกว่าเดิม	6	4	0	6

กระบวนการและตัวชี้วัด	จำนวนโรงเรียนที่ตัวชี้วัดเปลี่ยนระดับ			
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	ไม่มีข้อมูล
1.7 % นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำเพิ่มขึ้น	10	0	2	4
1.8 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น	13	0	0	3
2. การดูแลผู้เรียนทั่วถึงเพื่อจัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตและอนาคตอย่างเท่าเทียม				
2.1 % ของผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง	2	2	8*	4
2.2 % ของผู้เรียนที่ครูสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนรายบุคคลเพื่อนำมาใช้เสริมพลัง/พัฒนาต่อเพิ่มขึ้น	5	4	2	5
2.3 % ผู้เรียนที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียน หลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น	8	2	2	4
2.4 % ผู้เรียนด้อยโอกาสที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนด	6	4	3	3

2. **การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างค่าเป้าหมายของโรงเรียนและค่าปฏิบัติจริง**

ตาราง 9.2 การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างค่าเป้าหมายของโรงเรียนและค่าปฏิบัติจริง

กระบวนการและตัวชี้วัด	จำนวนโรงเรียนที่ตัวชี้วัดเปลี่ยนระดับ			
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	ไม่มีข้อมูล
1. การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน				
1.1 คะแนนเฉลี่ยของความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น	0	0	0	16
1.2 อัตราการมาเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น	7	0	4	5
1.3 % ของนักเรียนคงอยู่จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพิ่มขึ้น	7	0	4	5
1.4 % ของนักเรียนที่มีความต้องการแตกต่าง ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนดเพิ่มขึ้น	8	2	2	4
1.5 คะแนน O-NET ของนักเรียนเพิ่มขึ้น	7	1	3	5
1.6 % ของนักเรียนศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นกว่าเดิม	7	1	4	4

กระบวนการและตัวชี้วัด	จำนวนโรงเรียนที่ตัวชี้วัดเปลี่ยนระดับ			
	เพิ่มขึ้น	เท่าเดิม	ลดลง	ไม่มีข้อมูล
1.7 % นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำเพิ่มขึ้น	7	2	3	4
1.8 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น	9	0	3	4
2. การดูแลผู้เรียนทั่วถึงเพื่อจัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตและอนาคตอย่างเท่าเทียม				
2.1 % ของผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง	3	4	5*	4
2.2 % ของผู้เรียนที่ครูสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนรายบุคคลเพื่อนำมาใช้เสริมพลัง/พัฒนาต่อเพิ่มขึ้น	5	1	3	7
2.3 % ผู้เรียนที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียน หลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น	4	1	3	8
2.4 % ผู้เรียนด้อยโอกาสที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนด	7	4	0	5

เมื่อพิจารณาตาราง 9.1 และตาราง 9.2 มีข้อมูลที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน ดังนี้

จากตาราง 9.1 การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างก่อนและหลังโครงการ sQip พบว่า ประเด็นแรก การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน ที่เพิ่มขึ้น 3 ลำดับแรก ได้แก่ อัตราการมาเรียนของนักเรียน คะแนน O-NET ของนักเรียน และผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น (13 โรงจาก 16 โรง) รองลงมา ได้แก่ นักเรียนคงอยู่จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (12 โรงจาก 16 โรง) และความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น (11 โรงจาก 16 โรง) และประเด็นที่สอง การดูแลผู้เรียนทั่วถึงเพื่อจัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตและอนาคตอย่างเท่าเทียม พบว่า ที่อยู่ในลำดับสูงสุด คือ ผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง และผู้เรียนที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียนหลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น (8 โรงจาก 16 โรง)

จากตาราง 9.2 การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนระหว่างค่าเป้าหมายของโรงเรียนและค่าปฏิบัติจริง พบว่า ประเด็นแรก การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับความถนัดของผู้เรียน ที่เพิ่มขึ้น 2 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น (9 โรงจาก 16 โรง) รองลงมา คือ นักเรียนที่มีความต้องการแตกต่าง ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนดเพิ่มขึ้น (8 โรงจาก 16 โรง) ที่น่าสนใจ คือ ไม่มีโรงเรียนใดรายงานผลความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียน และประเด็นที่สอง การดูแลผู้เรียนทั่วถึงเพื่อจัดเพิ่มโอกาสการศึกษาเพื่อชีวิตและอนาคตอย่างเท่าเทียม พบว่า ที่อยู่ในลำดับสูงสุด ผู้เรียนด้อยโอกาสที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับที่กำหนด (7 โรงจาก 16 โรง)

ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า (1) โรงเรียนส่วนใหญ่รายงานผลกับผู้เก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดที่โครงการ sQip พัฒนาขึ้น เพื่อจำแนกโรงเรียนออกเป็นระยะความก้าวหน้า ประเด็นแรกนี้พบว่าโรงเรียนจำนวน 14 โรงจาก 16 โรง สามารถแสดงค่าของตัวชี้วัดได้ (2) เมื่อโรงเรียนต้องกำหนดค่าเป้าหมายของโรงเรียนเอง พบว่า โรงเรียน จำนวน 12 โรง ที่รายงานผลได้ตามค่าเป้าหมายและค่าปฏิบัติ (3) ตัวชี้วัดที่โรงเรียนรายงานผลได้ยาก ได้แก่ % ของผู้เรียนที่ครูสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนรายบุคคลเพื่อนำมาใช้เสริมพลัง/พัฒนาต่อเพิ่มขึ้น และ % ผู้เรียนที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียนหลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น เนื่องจากอาจขาดเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และ (4) ข้อมูลที่โรงเรียนรายงานไม่ได้ คือ ความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียน ซึ่งหมายความว่า โรงเรียนไม่ได้ใช้เครื่องมือที่โครงการพัฒนาขึ้น และไม่ได้ประเมินค่าความสุขในการเรียนรู้ของนักเรียน

ผลการถอดบทเรียนการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง จำแนกได้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของผู้บริหาร

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของผู้บริหารได้มาจาก 2 มุมมอง คือ มุมมองที่ผู้บริหารมีต่อตนเอง และมุมมองที่ครูมีต่อผู้บริหาร มีข้อมูลปรากฏ ดังนี้

1.1 **การใช้บารมี** หมายถึง สร้างความรู้สึกเชื่อถือ เชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและโรงเรียนเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง

> *.....ครูเชื่อถือในตัวผู้บริหารเพราะเป็นคนจริงจัง.....*
>
> ครู 1.1

> ***.....**ผู้บริหารเป็นนักวิชาการ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างเช่น นำโครงการ sQip ไปพัฒนาเป็นโมเดล กำลังจะทำวิจัยและพัฒนาแต่เสียดายย้ายไปก่อน.....*
>
> ครู 1.2

> *.....โดยปกติรู้จักคนมาก โรงเรียนจึงมีงานมาก ตัวเองในฐานะผู้บริหารมีเครือข่ายกว้าง ยิ่งรับงานใหม่ เครือข่ายก็ยิ่งกว้าง คนเขาเชื่อถือ ทำงานสะดวก.....*
>
> ผู้บริหาร 3.2

> *.....ผู้บริหารมีเครือข่ายมาก รู้จักคนทุกระดับและรับงานเข้าโรงเรียนมาก.....*
>
> ครู 3.2

.....โรงเรียนเราเป็นโรงเรียนที่คนทั่วไปยอมรับ มีศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียงอยู่ในชุมชน เวลารับอะไรมาทำต้องคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียน.....

ผู้บริหาร 4.2

.....เวลารับงานผู้บริหารจะย้ำเสมอว่าต้องรักชื่อเสียงของโรงเรียน.....

ครู 4.2

1.2 **การบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** เห็นได้จาก

.....ยึดเป้าหมายในการทำงาน ไม่ทิ้งเป้าหมาย พยายามเดินไปให้ถึงเป้า.....

ผู้บริหาร 1.1

.....จูงใจครูและชุมชนให้มองเห็นเป้าเดียวกัน.....

ผู้บริหาร 2.1

.....โดยส่วนตัวเชื่อกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม และเชื่อว่าโรงเรียนควรเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข.....

ครู 3.1

.....ทำให้ครูเชื่ออย่างผู้บริหาร และเชื่อมั่นในตัวเราว่าทำได้เหมือนที่ผู้บริหารคาดหวัง.....

ครู 3.1

.....ตรวจติดตามการทำงานและให้กำลังใจ.....

ผู้บริหาร 4.1

.....ผู้บริหารเข้ามาร่วมกิจกรรม PLC มาดูและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุง เมื่อก่อนจะดูอยู่ห่างๆ ตอนนี้จะเข้าทุกครั้งที่ว่าง.....

ครู 4.1

.....ดูแลให้ครูมีข้อตกลงร่วมและทำตามข้อตกลง.....

ผู้บริหาร 8.1

.....มอบหมายงานให้กับคนที่เรารู้ว่าจะทำงานได้ และบอกด้วยว่าจะดูความสำเร็จจากอะไร.....

ผู้บริหาร 8.1

.....เดี๋ยวนี้เวลาทำงานจะต้องมีการทวนกติกาและความสำเร็จก่อนโดยเฉพาะเรื่องของ Q-PLC.....

ครู 8.1

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ sQip คือ ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาวะผู้นำ เป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยการใช้บารมีของความเป็นผู้บริหาร ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การใช้เป้าหมาย มาตรการและตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำการเปลี่ยนแปลง

2. **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของครู**

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของครู ได้มาจาก 3 มุมมอง คือ มุมมองที่ผู้บริหารมีต่อครู ตัวครูมีต่อตนเอง และนักเรียนมีต่อครู ดังความเห็น

2.1 **พฤติกรรมในฐานะสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การทำงานของครูหลังจากได้เข้าร่วมกิจกรรมโครงการพัฒนาโรงเรียน ดังเช่น

.....กำหนดเป้าหมายการทำงาน แนวปฏิบัติ และความสำเร็จชัดเจน.....

ครู 1.1

.....ครูมีความใส่ใจนักเรียน ถ้านักเรียนคนไหนมีปัญหาด้านการเรียน หรือพฤติกรรม จะคุยกันในระหว่างกลุ่มครูผู้สอน.....

ครู 1.1

.....บางกรณีเชิญผู้ปกครองของนักเรียนมาชี้แจง และหารือวิธีการแก้ไขร่วมกัน.....

ครู 2.1

.....ครูสังเกตและสะท้อนคิด ให้เป็นแนวทางการทำงาน ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาต่อเนื่อง.....

ครู 1.2

.....ครูพูดคุย เปิดใจ และช่วยเหลือกัน มีเพียงส่วนน้อยที่ต้องพยายามปรับเปลี่ยนความคิดกัน.....

ครู 1.2

.....ครูได้คุยกันทั่วถึง ครูมีการยอมกันและกันมากขึ้น.....

ผู้บริหาร 1.1

.....ครูช่วยเหลือกัน.....

ผู้บริหาร 2.1

2.2 **พฤติกรรมในฐานะกลุ่มผู้สอน** หมายถึง การกระทำของครูในการจัดการเรียนรู้ร่วมกันตามหลักการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เห็นได้จาก

.....ครูเปลี่ยนการสอนใหม่ สนุกขึ้นและให้คนอื่นๆ มาดูการสอน ใช้เทคนิคใหม่ในการสอน มีสื่อเข้าช่วยหลายอย่างโดยเฉพาะ app เมื่อก่อนไม่มี.....

นักเรียน 7.1

.....เข้าใจนักเรียนที่เรียนไม่รู้เรื่อง ครูจะไม่ดุ แต่จะเข้ามาถามและให้คำปรึกษาช่วงที่ไม่เข้าใจ.....

นักเรียน 7.2

.....เรียนรู้ได้ลึกมากขึ้น เพราะครูจะหาโจทย์แปลกๆ มาให้ทำ.....

นักเรียน 8.1

.....บรรยากาศการเรียนผ่อนคลายขึ้น.....

นักเรียน 3.1

.....ชอบเรียนที่มีการทดลองด้วย บางทีก็ให้ประดิษฐ์งานเอง ในวิชาวิทยาศาสตร์ที่สอนแบบโครงงาน.....

นักเรียน 3.1

.....ครูคณิตศาสตร์สอนสนุก ชอบมากไม่ดุเลย นักเรียนคิดไม่ออกก็ให้ช่วยกันตลกด้วย ทำให้ผมชอบวิชานี้.....

นักเรียน 2.2

.....ครูเปลี่ยนวิธีการสอน มีมุมมองใหม่เพิ่มขึ้น การสอนแบบมีทิศทางและเป้าหมายมากขึ้น ครูได้พูดกันมากขึ้นจากกระบวนการ PLC.....

ผู้บริหาร 2.1

.....เปลี่ยนแปลงการสอนให้เป็นแบบ active learning.....

ผู้บริหาร 1.1

.....ครูร่วมกันสังเกตและสะท้อนคิดอย่างเปิดเผยมากขึ้น.....

ผู้บริหาร 5.1

.....รุ่นน้องจะแนะนำรุ่นพี่ รุ่นพี่ก็จะแนะนำรุ่นน้อง ก็ไม่ได้ถืออะไรกัน.....

ผู้บริหาร 7.1

.....เปิดใจยอมรับฟังครูคนอื่นๆ ไม่ติดอยู่กับวิธีการที่ตัวเองเคยใช้.....

ผู้บริหาร 6.2

.....ครูติดตามเด็กได้เร็ว ธุรการชั้นเรียนไม่ล่าช้า ติดตามนักเรียนได้ทันที ครูเอาใจใส่นักเรียนทั่วถึงทุกคน.....

ผู้บริหาร 8.1

.....ใช้ Q-Info ติดตามการมาเรียน เข้าชั้นเรียนของนักเรียน.....
ครูทุกพื้นที่

.....มาคิดร่วมกันและปรับแผนการสอนที่มีปัญหา.....
ครู 5.1

.....เปิดรับความคิดเห็นจากเพื่อนครูได้มากขึ้นในการจัดการเรียนการสอน....
ครู 1.1

.....ปรับงานที่ได้รับให้เข้ากับวัฒนธรรมโรงเรียน.....
ครู 7.1

.....แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น.....
ครูทุกพื้นที่

.....พัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองให้มีจุดเด่นที่ทำให้เด็กเรียนสุข.....
ครู 8.1

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของครูที่เห็นได้ชัดที่สุด คือ การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ หมายถึง พฤติกรรมของครูในฐานะสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้ และในฐานะกลุ่มผู้สอนที่แสดงถึงการให้และรับความร่วมมือในการทำงานเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของผู้เรียน**

ในส่วนที่ 3 ได้ข้อมูลมาจาก 2 มุมมอง คือ ครูรับรู้นักเรียน และนักเรียนรับรู้ตนเอง การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนตามเป้าหมายคุณภาพ 3 แบบ ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้ ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ ตามที่โรงเรียนกำหนดไว้

3.1 **ทักษะการเรียนรู้เปลี่ยนไป** อันหมายถึง แนวโน้มเชิงบวกของผู้เรียนที่มีต่อการศึกษาและวิธีการศึกษา ดังเช่น

.....อ่านเขียนคล่องขึ้น..... นักเรียน 1.1

.....อยากเรียนต่อ..... นักเรียน 1.1

.....ชอบเรียน..... นักเรียน 1.1

.....ทำการบ้านส่งทันเวลา..... นักเรียน 2.1

.....หาวิธีเรียนได้ดีกว่าเดิม..... นักเรียน 3.1

.....แก้ปัญหาที่เคยเรียนไม่รู้เรื่องได้..... นักเรียน 3.1

.....สนใจจะเรียนต่อ ถ้าไม่ได้เรียนก็อยากเข้าสายอาชีพ จะได้มีงานทำ.....
นักเรียน 6.1

.....ตั้งใจเรียนมากขึ้น แต่ก็ยังมีที่ไม่สนใจเพราะเป็นเด็กที่บกพร่องด้านการเรียนรู้ ต้องใช้เวลานอก.....
ครู 3.1

.....เด็กมีการเรียนรู้มากขึ้น.....
ครู 4.1

.....นักเรียน ร้อยละ 80 มีทักษะตามจุดหมายการพัฒนาของแต่ละวงเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากภาคเรียนที่ผ่านมา ด้านวิชาการดีขึ้น ส่งเด็กไปแข่งขันที่โน่นที่นี่แล้วได้รางวัลกลับมา.....
ครู 5.1

แนวโน้มเชิงบวกของผู้เรียนที่มีต่อการศึกษา หมายรวมถึง ท่าทีเชิงบวกที่มีต่อการมาเรียน การเรียนต่อและไม่ได้เรียนต่อหลังจบ ม.3 และวิธีการศึกษา หมายรวมถึง กระบวนการที่นักเรียนค้นหาว่าเหมาะสมกับตนเองในการเรียนให้ดีขึ้น

3.2 **ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ** หมายถึง ภาวะผู้นำ การรับมือกับอิทธิพลของกลุ่มเพื่อน และการกล้าแสดงออก และการเรียนรู้การทำงาน ดังความเห็น

.....กล้าแสดงออกมากขึ้น..... ครู 1.1

.....มีวินัยมากขึ้น..... ครู 1.1

.....ระเบียบวินัย รักษาความสะอาด มีความรับผิดชอบมากขึ้น..... ครู 1.1

.....กล้าถามและคุยกับครู..... ครู 2.1

.....เด็กมีทักษะชีวิตดีขึ้น..... ครู 6.1

.....เด็กสนใจการเรียนและช่วยเหลือเพื่อนที่เรียนไม่เก่ง..... ครู 6.2

.....ชอบที่ได้พูด ไม่เห็นด้วยก็ค้านได้แม้จะสนิทกัน ทำงานกลุ่มเดียวกัน.....
นักเรียน 3.1

.....มีปัญหาอะไรก็บอกครูได้..... นักเรียน 2.1

.....เพื่อนบางคนก็ชวนไปโน่นนี่ ที่เสี่ยงๆ แต่ก็ไม่ไป..... นักเรียน 6.1

.....สนใจจะเรียนต่อ เรียนสายอาชีพ..... นักเรียน 6.2

.....ครูขอให้ช่วยเพื่อนที่เรียนแล้วรู้เรื่องน้อย เราก็ช่วยกันถือเป็นจิตอาสา.....
นักเรียน 6.2

จากความเห็นที่เสนอ พบว่า นักเรียนมีการยอมรับข้อตกลงร่วม แสดงความรับผิดชอบและพฤติกรรมการนำเพิ่มขึ้น สามารถรับมือกับอิทธิพลกลุ่มเพื่อน คือ การไม่ปล่อยให้เพื่อนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน และกล้าแสดงออก อันหมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความเป็นตัวตนของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการได้ฝึกปฏิบัติ ฝึกการทำงาน และให้การช่วยเหลือบุคคลอื่น

4. **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของตัวแทนชุมชน**

จากการสนทนากลุ่ม พบจาก 2 มุมมอง คือ โรงเรียนมีต่อตัวแทนชุมชน และชุมชนมีต่อตนเอง พบว่า ตัวแทนชุมชนเปลี่ยนแปลงแนวคิด ความรู้และวิธีปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและผู้เรียนไปในทางที่พึงปรารถนา ดังนี้

.....เมื่อก่อนชุมชนรับรู้โรงเรียนในแง่ไม่ดี บอกกันต่อๆ ว่าส่งลูกไปเรียนที่ไหนก็ได้ที่ไม่ใช่ที่นี่ แต่พอก้าวไปหาชุมชน ให้ความสำคัญกับเขา เชิญเขามาดูงานของโรงเรียน เขาก็เปลี่ยนไป เต็มใจเข้ามาช่วยโรงเรียนมากขึ้น.....

โรงเรียน 1.1

.....ผู้แทนชุมชนและท้องถิ่นร่วมกับศิษย์เก่าของโรงเรียนจัดหางบประมาณจากการจัดผ้าป่า ได้นำไปปรับสนามและกำแพงโรงเรียน ถมดินในร่องน้ำ กันพื้นที่ริมคลองหลังโรงเรียน เพื่อความปลอดภัยของนักเรียน.....

โรงเรียน 1.2

.....มีความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงเรียนมากขึ้น.....

โรงเรียน 3.1

.....โรงเรียนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชน และร่วมกันแก้ปัญหาในชุมชน ผู้ปกครองและชุมชนให้ความร่วมมือ.....

โรงเรียน 6.1

.....ผู้ปกครอง ชุมชน หัวหน้าชุมชน ผู้นำหมู่บ้าน มาร่วมมือและยินดีช่วยเหลือโรงเรียน เพราะอยากให้ลูกหลานได้รับสิ่งดีๆ.....

พื้นที่ 1.1

.....ช่วยกันระดมหาปัญหาของโรงเรียนและหาวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนา....

พื้นที่ 2.1

.....มาช่วยสอนในฐานะเป็นวิทยากรในท้องถิ่น.....

พื้นที่ 1.1

.....ร่วมหางบประมาณสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน.....
พื้นที่ 2.2

.....ชุมชนในขอบเขตบริการของโรงเรียนมีศรัทธาต่อโรงเรียน นักเรียนที่เคยย้ายออกไปด้วยเหตุผลหลากหลาย ได้ทยอยกันขอกลับมาเรียนต่อที่โรงเรียน โดยอาจพบว่าที่ใหม่ไม่ได้ให้ผลตามความคาดหวัง.....
พื้นที่ 2.2

.....ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับพ่อแม่/ผู้ปกครองเป็นปัจจัยสนับสนุน ผู้ปกครองไว้ใจ เชื่อครู ถ้าเด็กมีปัญหา ครู ผู้ปกครองคุยกันเพื่อแก้ปัญหา.....
พื้นที่ 3.1

.....จัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อสอดส่องและดูแลนักเรียน โดยมอบหมายและแบ่งงานรับผิดชอบดูแลเด็กตามหมู่บ้านที่เด็กพักอาศัย ใน 3 หมู่บ้าน.....
พื้นที่ 6.1

.....ดูแลการเรียนของเด็กในความปกครองเท่าที่จะทำได้ ไม่ให้เหลวไหล.....
พื้นที่ 6.2

.....ประเมินการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน และให้ความเห็นว่ามีหลายสิ่งที่ควรได้ดำเนินการต่อเนื่อง.....
พื้นที่ 6.2

จากข้อมูลสะท้อนว่าตัวแทนชุมชนร่วมรับทราบวิธีการปฏิบัติงาน เข้าร่วมการดำเนินการของโรงเรียน ร่วมรับฟังปัญหาและแนวทางแก้ไขและช่วยผู้เรียนให้ปฏิบัติตนตามข้อตกลง ช่วยเหลือหรือชี้แนะเรื่องการเรียน และใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตนเพื่อการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

อย่างไรก็ดีข้อมูลทั้งหมดที่เก็บได้ ทีมถอดบทเรียนได้นำมาพัฒนาเป็นมาตรวัดเพื่อใช้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

   2.1 ตอนที่ 1 ภูมิหลัง

   2.2 ตอนที่ 2 ผลของการสำรวจข้อมูลพฤติกรรมในการเข้าร่วมโครงการ sQip

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

n หมายถึง ขนาดของตัวอย่าง

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ย

SD หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ตอนที่ 1 ภูมิหลัง

(1) ผู้บริหารสถานศึกษา

ตาราง 9.3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาตอบแบบสอบถามพฤติกรรม จำแนกตามภูมิหลัง

ภูมิหลัง	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	11	73.33
รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา	4	26.67
รวม	**15**	**100.00**
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาเอก	1	6.67
ปริญญาโท	9	60.00
ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพผู้บริหาร	3	20.00
อื่นๆ (ปริญญาตรี)	1	6.67
ไม่ระบุ	1	6.67
รวม	**15**	**100.00**
เข้าร่วมโครงการ sQip		
ตั้งแต่วงรอบ 1	15	100.00
รวม	**15**	**100.00**

จากตาราง 9.3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ sQip ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 73.33 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท รองลงมาคือประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพผู้บริหาร ปริญญาเอก และปริญญาตรี ตามลำดับ โดยเข้าร่วมโครงการ sQip ตั้งแต่วงรอบ 1

: หมายเหตุ มีโรงเรียน 1 โรง ที่ขาดข้อมูลจากผู้บริหาร

(2) **ครู**

ตาราง 9.4 จำนวนและร้อยละของครูตอบแบบสอบถามพฤติกรรม จำแนกตามภูมิหลัง

ภูมิหลัง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	73	34.43
หญิง	135	63.68
ไม่ระบุ	4	1.89
รวม	**212**	**100.00**
อายุงาน		
1 – 5 ปี	36	16.98
6 – 10 ปี	22	10.38
11 – 15 ปี	18	8.49
16 – 20 ปี	11	5.19
21 – 25 ปี	15	7.07
26 ปีขึ้นไป	110	51.89
รวม	**212**	**100.00**
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาโท	53	25.00
ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพผู้บริหาร	6	2.83
ปริญญาตรี	153	72.17
รวม	**212**	**100.00**
เข้าร่วมโครงการ sQip		
ตั้งแต่วงรอบ 1	167	78.77
ตั้งแต่วงรอบ 2	3	1.42
ระหว่างวงรอบอื่นๆ (3-4)	22	10.38
ไม่ระบุ	20	9.43
รวม	**212**	**100.00**

จากตาราง 9.4 พบว่า ครูที่เข้าร่วมโครงการ sQip ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.68 มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไป มากที่สุด รองลงมาคือ 1 – 5 ปี 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี 21 – 25 ปี และ 16 – 20 ปี ตามลำดับ มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี มากที่สุด รองลงมา ปริญญาโท ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพผู้บริหาร โดยเข้าร่วมโครงการ sQip ตั้งแต่วงรอบ 1 มากที่สุด

(3) **นักเรียน**

ตาราง 9.5 จำนวนและร้อยละของนักเรียนตอบแบบสอบถามพฤติกรรม จำแนกตามภูมิหลัง

ภูมิหลัง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	252	49.03
หญิง	261	50.78
ไม่ระบุ	1	0.19
รวม	**514**	**100.00**
อายุ		
11 ปี	7	1.37
12 ปี	22	4.28
13 ปี	55	10.70
14 ปี	176	34.24
15 ปี	193	37.55
16 ปี	41	7.98
17 ปี	9	1.75
18 ปี	8	1.56
19 ปี	1	0.19
20 ปี	1	0.19
ไม่ระบุ	1	0.19
รวม	**514**	**100.00**
ปัจจุบันศึกษาชั้น		
ประถมศึกษาปีที่ 5	3	0.58
ประถมศึกษาปีที่ 6	6	1.17
มัธยมศึกษาปีที่ 1	52	10.12
มัธยมศึกษาปีที่ 2	153	29.77
มัธยมศึกษาปีที่ 3	259	50.39
มัธยมศึกษาปีที่ 4	27	5.25
มัธยมศึกษาปีที่ 5	8	1.56
มัธยมศึกษาปีที่ 6	5	0.97
ไม่ระบุ	1	0.19
รวม	**514**	**100.00**

จากตาราง 9.5 พบว่า นักเรียนที่เข้าร่วมโครงการ sQip ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 50.78 อายุของนักเรียนทั้ง 2 เพศ อยู่ในช่วง 11 - 20 ปี มีอายุ 15 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ 14 ปี 13 ปี และ 16 ปี ตามลำดับ โดยปัจจุบันนักเรียนกำลังศึกษาอยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มากที่สุด รองลงมาคือ มัธยมศึกษาปีที่ 2 มัธยมศึกษาปีที่ 1 และมัธยมศึกษาปีที่ 4 ตามลำดับ

(4) **ตัวแทนชุมชน**

ตาราง 9.6 จำนวนและร้อยละของตัวแทนชุมชนตอบแบบสอบถามพฤติกรรม จำแนกตามภูมิหลัง

ภูมิหลัง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	55	37.41
หญิง	92	62.59
รวม	**147**	**100.00**
อายุ		
21 – 30 ปี	12	8.16
31 – 40 ปี	53	36.06
41 – 50 ปี	51	34.69
51 – 60 ปี	27	18.37
60 ปีขึ้นไป	4	2.72
รวม	**147**	**100.00**
อาชีพ		
รับจ้าง / ลูกจ้าง	69	46.94
ค้าขาย	21	14.29
เกษตรกร	35	23.81
แม่บ้าน	5	3.40
ธุรกิจส่วนตัว	7	4.76
พนักงานบริษัท	3	2.04
เจ้าหน้าที่ของรัฐ	3	2.04
เกษียณ / ข้าราชการบำนาญ	2	1.36
ไม่ระบุ	2	1.36
รวม	**147**	**100.00**

ภูมิหลัง	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ประถมศึกษาปีที่ 4	2	1.36
ประถมศึกษาปีที่ 6	33	22.45
ประถมศึกษาปีที่ 7	1	0.68
มัธยมศึกษาปีที่ 3	36	24.49
มัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช.	30	20.41
ปวส. / อนุปริญญา	14	9.52
ปริญญาตรี	22	14.97
ปริญญาโท	1	0.68
ไม่ได้เรียน / ไม่มีวุฒิการศึกษา	3	2.04
ไม่ระบุ	5	3.40
รวม	**147**	**100.00**
ความเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา		
คณะกรรมการสถานศึกษา	34	23.13
ผู้สนับสนุนสถานศึกษา	1	0.68
ศิษย์เก่าของสถานศึกษา	15	10.20
อดีตผู้ปกครองนักเรียน	15	10.20
ผู้ปกครองนักเรียน	80	54.43
อื่นๆ	2	1.36
รวม	**147**	**100.00**

จากตาราง 9.6 พบว่า ตัวแทนชุมชนเกี่ยวข้องกับนักเรียนในฐานะผู้ปกครองของนักเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.43 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ผู้แทนชุมชนทั้ง 2 เพศ อยู่ในช่วงอายุ 31 - 40 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ อายุ 41 – 50 ปี อายุ 51 – 60 ปี และ อายุ 21 – 30 ปี โดยประกอบอาชีพรับจ้าง / ลูกจ้าง มากที่สุด รองลงมาคือ เกษตรกร ค้าขาย และธุรกิจส่วนตัว ตามลำดับ การศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่จบการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 3 รองลงมาคือ ประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช. และปริญญาตรี ตามลำดับ

2.2 **ตอนที่ 2 ผลของการสำรวจข้อมูลพฤติกรรมในการเข้าร่วมโครงการ sQip**

มาตรวัดพฤติกรรมที่ใช้ในการสำรวจข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของโรงเรียน ได้พัฒนามาจากข้อมูลการถอดบทเรียนที่ได้นำเสนอผลไปข้างต้น ส่วนผลในเชิงปริมาณจากการเก็บข้อมูลโดยใช้มาตรวัดพฤติกรรมนั้น เป็นดังนี้

(1) **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของผู้บริหาร**

เมื่อได้ให้กลุ่มของผู้บริหารสถานศึกษาประเมินการรับรู้ตนเองในเรื่องพฤติกรรมการบริหารจัดการ โดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ sQip ผลปรากฏดังตาราง 9.7

ตาราง 9.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และ ค่า modified priority needs index ($PNI_{modified}$) ของการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	**ระดับความรู้สึกที่มีต่อลักษณะของตนเอง (n = 15)**				$PNI_{modified}$	**ลำดับที่**
	ก่อนโครงการ		**หลังโครงการ**			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
9) ให้คำชี้แนะและข้อมูลป้อนกลับในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.00	0.76	4.53	0.64	0.51	1
10) กำกับติดตามงานด้วยข้อมูลตามตัวชี้วัดเพื่อให้แน่ใจว่างานสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด	3.07	0.59	4.60	0.63	0.50	2
3) รับบทบาทเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องต่างๆ ที่สมาชิกยังไม่เข้าใจชัดเจนในการดำเนินการ	3.07	0.96	4.53	0.64	0.48	3
4) ทำให้สมาชิกของโรงเรียนรับรู้ว่าผู้บริหารมีเครือข่ายกับผู้ทรงคุณวุฒิ/องค์กรภายนอกอย่างกว้างขวาง	3.20	0.94	4.67	0.49	0.46	4
2) กระตุ้นให้สมาชิกของโรงเรียนเข้าใจวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้การพูดคุย เรื่องเล่า หรือโมเดล	3.27	0.80	4.73	0.59	0.45	5
1) สร้างความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้เกิดกับสมาชิกของโรงเรียน	3.20	0.77	4.60	0.63	0.44	6
5) ใช้ชื่อเสียง เกียรติและศักดิ์ศรีของโรงเรียนสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ร่วมกันทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง	3.33	0.98	4.67	0.62	0.40	7
6) ยึดเป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนเป็นหลักในการทำงาน	3.47	0.92	4.67	0.62	0.35	10

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความรู้สึกที่มีต่อลักษณะของตนเอง (n = 15)				$PNI_{modified}$	ลำดับที่
	ก่อนโครงการ		หลังโครงการ			
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD		
7) กำหนดมาตรการร่วมกันในการปฏิบัติของสมาชิก	3.40	0.63	4.60	0.63	0.35	10
8) มอบหมายงานพร้อมมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เข้าใจตรงกัน	3.40	0.51	4.60	0.63	0.35	10
ภาพรวม	**3.24**	**0.79**	**4.62**	**0.60**		

จากตาราง 9.7 การรับรู้การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip พบว่า โดยภาพรวม หลังเข้าร่วมโครงการ sQip ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 เมื่อพิจารณาตามลักษณะการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในทุกลักษณะ โดยเมื่อเลือกการเปลี่ยนแปลงตามอันดับที่เกิดขึ้นจากมากที่สุดลงมา 3 อันดับ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น 3 ลำดับแรก ดังนี้

1) ให้คำชี้แนะและข้อมูลป้อนกลับในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

2) กำกับติดตามงานด้วยข้อมูลตามตัวชี้วัดเพื่อให้แน่ใจว่างานสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด

3) รับบทบาทเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องต่างๆ ที่สมาชิกยังไม่เข้าใจชัดเจนในการดำเนินการ

ความแตกต่างโดดเด่นที่เกิดกับผู้บริหาร คือ พฤติกรรมการนำ ประกอบด้วย (1) ให้คำชี้แนะและข้อมูลป้อนกลับในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ อันเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำมีความรู้มากพอที่จะสื่อสารให้เห็นว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง และจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเปลี่ยนแปลงอะไร (www.ccl.org/) (2) กำกับติดตามงานด้วยข้อมูลตามตัวชี้วัดเพื่อให้แน่ใจว่างานสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด ในข้อนี้กล่าวได้ว่า ผู้นำตระหนักถึง Q-Goal ที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่โรงเรียนในฐานะองค์กรต้องการและใช้เป็นแนวดำเนินการให้บรรลุถึง สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทำงานหลักต่างๆ ในโรงเรียน (http://www.tpa.or.th) และเห็นความสำคัญของตัวชี้วัดสมรรถนะ การปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งสำคัญต่อความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร (Parmentor, 2015) และ (3) รับบทบาทเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องต่างๆ ที่สมาชิกยังไม่เข้าใจชัดเจนในการดำเนินการ ในข้อนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารรับบทบาทของผู้ชี้แนะภายในที่ช่วยให้เกิดการตระหนักรู้มากขึ้นในการบริหาร

การเปลี่ยนแปลง (Gribben, 2016) เพื่อปรับปรุงสมรรถนะ พัฒนาทักษะและศักยภาพกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เนื่องจากช่วยทำให้เป้าหมายชัดเจนขึ้น และองค์ประกอบทุกอย่างในการเปลี่ยนแปลงได้ถูกเรียงไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน (Rosha & Lace, 2016)

(2) **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของครู**

ในกลุ่มครูเมื่อได้ให้ประเมินการรับรู้ตนเองในเรื่องพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู โดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ sQip ผลปรากฏดังตาราง 9.8

ตาราง 9.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และ ค่า modified priority needs index ($PNI_{modified}$) ของการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มครู ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของครู	ระดับความรู้สึกที่มีต่อลักษณะของตนเอง (n = 15)				$PNI_{modified}$	ลำดับที่
	ก่อนโครงการ		หลังโครงการ			
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD		
13) กล้าสะท้อนคิดพฤติกรรมการสอนของตนเองในกลุ่ม ทั้งในจุดที่ทำได้ดีและจุดที่ควรปรับหรือพัฒนา	3.02	0.79	4.29	0.76	0.42	1
10) กระตุ้นให้เพื่อนครูเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์และแปลกใหม่	3.04	0.83	4.29	0.75	0.41	2
8) แก้ปัญหาที่เกิดจากการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบภายในกลุ่ม	3.05	0.77	4.27	0.78	0.40	6
12) ปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ด้วยการคุยกับครูที่มีเทคนิคการสอนน่าสนใจ	3.07	0.83	4.30	0.77	0.40	6
14) รับฟังการสะท้อนคิดจากสมาชิกกลุ่มที่มีต่อตนเองอย่างใส่ใจ	3.13	0.84	4.39	0.77	0.40	6
15) สะท้อนคิดต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ของเพื่อนสมาชิกบนฐานความรู้ครุศาสตร์อย่างจริงใจและสุภาพ	3.09	0.80	4.33	0.77	0.40	6
9) ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการติดตามการมาเรียน/เข้าเรียนของนักเรียน	3.18	0.84	4.42	0.72	0.39	7

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของครู	ระดับความรู้สึกที่มีต่อลักษณะของตนเอง (n = 15)				$PNI_{modified}$	ลำดับที่
	ก่อนโครงการ		หลังโครงการ			
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD		
5) ระบุอุปสรรคที่พบในการดำเนินการโครงการ และร่วมกันคิดหาทางแก้ไข	3.06	0.73	4.20	0.69	0.37	8
3) ใช้การสนทนาเพื่อเชื่อมการทำงานระหว่างกันและกัน	3.19	0.84	4.35	0.73	0.36	10
11) สื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับกลุ่มเพื่อนครูเพิ่มขึ้น	3.20	0.83	4.35	0.75	0.36	10
1) ตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานอย่างมีกระบวนการที่เป็นระบบ	3.10	0.84	4.16	0.74	0.34	12
7) เรียนรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อทำโครงการให้สำเร็จ	3.14	0.76	4.22	0.77	0.34	12
2) แสดงความรับผิดชอบร่วมกันต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน	3.29	0.80	4.30	0.65	0.31	13
4) รักษาบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	3.32	0.75	4.31	0.73	0.30	15
6) ทำงานร่วมกับผู้ปกครองได้แบบร่วมมือร่วมใจ	3.29	0.89	4.28	0.76	0.30	15
ภาพรวม	**3.14**	**0.81**	**4.30**	**0.74**		

จากตาราง 9.8 การรับรู้การเปลี่ยนแปลงของครู ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip พบว่า โดยภาพรวม หลังเข้าร่วมโครงการ sQip ครูมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74 เมื่อพิจารณาตามลักษณะการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในทุกลักษณะ โดยเมื่อเลือกการเปลี่ยนแปลง 2 อันดับสูงสุด ของข้อคำถาม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) กล้าสะท้อนคิดพฤติกรรมการสอนของตนเองในกลุ่ม ทั้งในจุดที่ทำได้ดี และจุดที่ควรปรับหรือพัฒนา

2) กระตุ้นให้เพื่อนครูเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์และแปลกใหม่

ความแตกต่างโดดเด่นที่เกิดกับกลุ่มครู คือ ประการแรก คือ การมีกรอบคิดเติบโต เนื่องจากครูแสดงว่าสิ่งที่ตนเปลี่ยนไปมาก คือ กล้าสะท้อนคิดพฤติกรรมการสอนของตนเองในกลุ่ม ทั้ง

ในจุดที่ทำได้ดีและจุดที่ควรปรับหรือพัฒนา และกระตุ้นให้เพื่อนครูเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์และแปลกใหม่ ซึ่งต่างไปจากแบบปฏิบัติที่เคยเป็นมาที่เห็นว่าการจัดการเรียนรู้เป็นเรื่องส่วนบุคคล เป็นเรื่องระหว่างครูกับนักเรียน แต่เมื่อผ่านโครงการนี้ วิธีที่ครูคิด กรองสิ่งที่คิด และสร้างความหมายจากประสบการณ์ที่พบ เปลี่ยนแปลงไป มองว่าสิ่งที่ต้องปรับปรุง คือ ศักยภาพของโอกาสสำหรับการได้ข้อมูลป้อนกลับและมีแนวโน้มที่จะใช้ในการเรียนรู้จากความพลาดนี้ให้เกิดประโยชน์ (Dweck, 2006) ประการที่สอง ความสำเร็จในการพัฒนาครูให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน ในกรณีของโครงการ sQip สอดคล้องกับการพัฒนาครูรูปแบบฐานพื้นที่ ด้วยการใช้ Q-PLC อันเป็นการพัฒนาครูที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนของตนเอง ครูทำงานร่วมกันหรือร่วมกับผู้รู้ในท้องถิ่นที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการให้ครูได้เรียนรู้และใช้สิ่งที่เรียนรู้ไปทีละน้อย รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับปัญหาเฉพาะเรื่องในสถานการณ์เฉพาะอย่างที่ครูแต่ละคนพบในการทำงาน และพยายามหาทางออกจากปัญหาด้วยการใช้เทคนิคใหม่ในชั้นเรียน ข้อดีของรูปแบบนี้ คือ เชื่อมต่อกับการเปลี่ยนแปลงในระดับชั้นเรียนและระดับโรงเรียน มีประสิทธิภาพสูงในการเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาโรงเรียน และประการที่สาม มีแนวโน้มที่จะร่วมพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และละทิ้งความรู้ ความเชื่อ และค่านิยมที่สนับสนุนอยู่เบื้องหลังวิธีปฏิบัติที่เคยเรียนรู้มา

(3) **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลักษณะของนักเรียน**

ในกลุ่มของนักเรียนเมื่อได้ให้ประเมินการรับรู้ตนเองในเรื่องพฤติกรรมและลักษณะของนักเรียน โดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ ผลปรากฏดังตาราง 9.9

ตาราง 9.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และ ค่า modified priority needs index ($PNI_{modified}$) ของการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของนักเรียน ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน	**ระดับความรู้สึกที่มีต่อลักษณะของตนเอง (n = 15)**				$PNI_{modified}$	**ลำดับที่**
	ก่อนโครงการ		**หลังโครงการ**			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
13) กล้าเป็นผู้นำกิจกรรมกลุ่ม	3.50	1.00	3.95	0.93	0.13	1
7) ทำการบ้านและส่งครูทันเวลา	3.63	0.93	4.04	0.87	0.11	3
9) คิดว่าตนเองสามารถหาวิธีเรียนหนังสือได้ดีกว่าที่เป็นอยู่	3.59	0.90	3.99	0.91	0.11	3
8) แก้ปัญหาในการเรียนแต่ละวิชาได้	3.73	0.85	4.12	0.80	0.10	5

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน	ระดับความรู้สึกที่มีต่อลักษณะของตนเอง (n = 15)				$PNI_{modified}$	ลำดับที่
	ก่อนโครงการ		หลังโครงการ			
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD		
15) กล้าค้านการตัดสินใจของเพื่อนสนิทเมื่อนักเรียนไม่เห็นด้วย	3.75	0.94	4.11	0.91	0.10	5
12) กล้าตัดสินใจ	3.84	0.91	4.18	0.84	0.09	6
3) การอ่าน/เขียน และคิดคำนวณได้คล่องถือเป็นความสามารถที่จำเป็น	4.09	0.81	4.42	0.71	0.08	9
5) หากไม่มีโอกาสเรียนต่อหลังจากที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 นักเรียนต้องการฝึกอบรมต่อเนื่องในด้านต่างๆ	3.90	0.91	4.22	0.81	0.08	9
16) กล้ารายงานครูหรือผู้ปกครองเมื่อถูกรังแก	3.63	1.11	3.93	1.13	0.08	9
11) แสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำร่วมกันกับกลุ่ม	4.02	0.81	4.29	0.84	0.07	10
10) ยอมรับข้อตกลงและกฎเกณฑ์ของกลุ่มชั้นเรียน และโรงเรียน	4.08	0.89	4.31	0.87	0.06	11
1) การมาเรียนจนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ถือเป็นความต้องการจำเป็นพื้นฐาน	4.59	0.66	4.82	0.46	0.05	12
2) มีความตั้งใจเรียนจนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	4.54	0.69	4.73	0.53	0.04	15
4) ต้องการเรียนต่อหลังจบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	4.52	0.78	4.71	0.63	0.04	15
6) ควบคุมตนเองให้มาเรียนสม่ำเสมอ	4.27	0.80	4.46	0.69	0.04	15
14) หลีกเลี่ยงการอยู่ใต้อิทธิพลกลุ่มเพื่อนที่มีพฤติกรรมเสี่ยง (เช่น ใช้ยาเสพติด การพนัน ทะเลาะวิวาท หรือพฤติกรรมไม่เหมาะสมทางเพศ เป็นต้น)	4.34	0.99	4.48	0.89	0.03	16
ภาพรวม	**4.00**	**0.95**	**4.30**	**0.86**		

จากตาราง 9.9 การรับรู้การเปลี่ยนแปลงของนักเรียน ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip พบว่า โดยภาพรวม หลังเข้าร่วมโครงการ sQip นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ย

4.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.86 เมื่อพิจารณาตามลักษณะการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในทุกลักษณะ โดยเมื่อเลือกการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก พบว่า มีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) กล้าเป็นผู้นำกิจกรรมกลุ่ม

2) ทำการบ้านและส่งครูทันเวลา

3) คิดว่าตนเองสามารถหาวิธีเรียนหนังสือได้ดีกว่าที่เป็นอยู่

ความแตกต่างโดดเด่นที่เกิดกับกลุ่มนักเรียนทั้ง 3 ข้อ อาจกล่าวได้ว่า เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของครูในกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียน ครูได้เริ่มเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับความรู้ สมรรถนะ ทักษะสังคม ขณะเดียวกันครูยังกระตุ้นให้ผู้เรียนรักษาข้อตกลงในการเรียนตามที่กำหนดไว้ใน Q-Goal ใช้ Q-PLC ในการกระตุ้น กำกับ และติดตามด้วย Q-Info ส่งผลให้ผู้เรียนรู้จักตนเองและควบคุมตนเองได้ แสดงให้เห็นจากนักเรียนคิดว่าตนเองสามารถหาวิธีเรียนหนังสือได้ดีกว่าที่เป็นอยู่ (www.cvk.ac.th) ยิ่งไปกว่านั้นยังตอบสนองประเด็นที่ เด็กรักครู ครูรักเด็ก ของโครงการ ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิดของสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างครูกับเด็กในโรงเรียน (Bronfenbenner, 1979; Wentzel, McNamara & Caldwell, 2004; Viega, 2016)

(4) **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวแทนชุมชน**

ในกลุ่มของตัวแทนชุมชน เมื่อได้ให้ประเมินการรับรู้ตนเองในเรื่องพฤติกรรมของตนเองในการเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียน โดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติในโรงเรียน ผลปรากฏดังตาราง 9.10

ตาราง 9.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และ ค่า modified priority needs index ($PNI_{modified}$) ของการวัดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของตัวแทนชุมชน ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของผู้แทนชุมชน	ระดับความรู้สึกที่มีต่อลักษณะของตนเอง (n = 15)				$PNI_{modified}$	ลำดับที่
	ก่อนโครงการ		หลังโครงการ			
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD		
3) ร่วมการปฏิบัติงานตามที่อาสา/ ถูกขอร้องหรือได้รับมอบหมาย	3.55	1.08	4.01	0.96	0.13	1
2) ร่วมหางบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน	3.35	1.10	3.76	1.06	0.12	3

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของผู้แทนชุมชน	ระดับความรู้สึกที่มีต่อลักษณะของตนเอง (n = 15)				$PNI_{modified}$	ลำดับที่
	ก่อนโครงการ		หลังโครงการ			
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD		
4) ร่วมให้ข้อมูล ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน	3.73	1.08	4.16	0.87	0.12	3
1) ร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.59	1.10	3.99	0.93	0.11	4
6) ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาในกรณีที่ต้องการความช่วยเหลือ	3.70	1.06	4.08	0.90	0.10	6
7) รับรู้ภาพของโรงเรียน ผู้บริหารและครูในทางที่ดี	3.93	0.92	4.33	0.76	0.10	6
5) รับฟังความคิดเห็นของโรงเรียนจากที่ประชุม	4.05	0.90	4.37	0.71	0.08	7
ภาพรวม	**3.70**	**1.06**	**4.10**	**0.91**		

จากตาราง 9.10 การรับรู้การเปลี่ยนแปลงของตัวแทนชุมชน ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ sQip พบว่า โดยภาพรวม หลังเข้าร่วมโครงการ sQip ตัวแทนชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 เมื่อพิจารณาตามลักษณะการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในทุกลักษณะ โดยมีการเปลี่ยนแปลง 3 ลำดับแรก ดังนี้

1) ร่วมการปฏิบัติงานตามที่อาสา/ ถูกขอร้อง หรือได้รับมอบหมาย

2) ร่วมหางบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน

3) ร่วมให้ข้อมูล ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน

ความแตกต่างโดดเด่นที่เกิดกับกลุ่มตัวแทนชุมชนทั้ง 3 ข้อ สืบเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่ผู้ปกครองกับโรงเรียนที่ผ่านการรับส่งสารที่เกี่ยวข้องกับบุตรหลานของตนในเชิงบวก (Hampden-Thompson & Galindo, 2016) ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียนโดยเฉพาะในชุมชนชนบทห่างไกลหรือในพื้นที่ยากลำบาก มีการมุ่งเน้นที่จะให้โรงเรียนกับชุมชนสัมพันธ์เชิงบวกกันในระดับมากที่สุด นอกจากนั้นในชุมชนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดเล็กยังถูกคาดหวังให้โรงเรียนมีนโยบายการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชนควบคู่ไปด้วย (Francis, Ley & Sipple, 2013; Cumming, Dyson & Todd, 2011) และสุดท้าย ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษากับโรงเรียน ทุกโรงเรียนจะมีคณะกรรมการสถานศึกษา 1 ชุด โดยคณะกรรมการสถานศึกษาชุดนี้เป็นองค์คณะบุคคลที่

ทำงานร่วมกับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้ตามกรอบที่กฎหมายกำหนด (https://data.bopobec.info) ความสัมพันธ์เชิงบวกดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ชุมชนศรัทธาโรงเรียน และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความศรัทธา คือ การช่วยในรูปแบบต่างๆ

โดยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนหลังจากนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติ พบว่า ทุกกลุ่มมีการรับรู้พฤติกรรมและลักษณะของตนเองเพิ่มขึ้นทุกข้อ โดย (1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในด้านการให้คำชี้แนะ ให้ข้อมูลป้อนกลับและการกำกับติดตามงานด้วยตัวชี้วัด พร้อมทั้งรับบทบาทเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องต่างๆ ที่สมาชิกยังไม่เข้าใจชัดเจนในการดำเนินการ (2) กลุ่มครู เปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในด้านกล้าสะท้อนคิดพฤติกรรมการสอนของตนเองในกลุ่มและกระตุ้นให้เพื่อนครูเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์และแปลกใหม่ (3) กลุ่มนักเรียน เปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในด้านกล้าเป็นผู้นำกิจกรรมกลุ่ม ทำการบ้านและส่งครูทันเวลา และคิดว่าตนเองสามารถหาวิธีเรียนหนังสือได้ดีกว่าที่เป็นอยู่ และ (4) กลุ่มตัวแทนชุมชน เปลี่ยนแปลงอย่างมากในด้านการร่วมสนับสนุนโรงเรียนด้วยการปฏิบัติงาน การหางบประมาณและทรัพยากร ร่วมกับการให้ข้อมูล ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนาโรงเรียน

ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนของโครงการ sQip พบว่า เริ่มแรก ทางโครงการใหญ่ได้มีการกำหนดแบบของการเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว และเตรียมการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแบบวางแผนล่วงหน้า อย่างไรก็ตามขณะที่โครงการดำเนินการไป มีการเสริมแทรกจำนวนมากที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งในระดับที่เป็นวงรอบการทำงานกับการเสริมแทรกระหว่างวงรอบ ด้วยเหตุนี้ตัวแปรจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนจึงได้รับผลกระทบ ก่อให้เกิดภาพการเปลี่ยนแปลงจำนวนมากเกิดขึ้นโดยไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ซึ่งจุดนี้ตรงกับแนวคิดของทฤษฎีกล้องสลับลาย ที่ระบุว่าทุกครั้งที่มีการขยับกล้อง ภาพในกล้องก็จะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ส่งผลให้การบริหารโครงการของโรงเรียนมีตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้แทรกเข้ามาเรื่อยๆ เป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่แน่ใจและสับสนกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารและแกนนำจำเป็นต้องใช้ทักษะการแก้ปัญหาซับซ้อน เข้ามาช่วยจัดการกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ในส่วนการเรียนรู้ของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนเมื่อนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติ เมื่อใช้ตารางการเปลี่ยนแปลงของ Scott & Jaffe เข้าวิเคราะห์ เห็นได้ชัดว่า แกนนำและครูเริ่มเผชิญกับโครงการ ด้วยแนวโน้มของการปฏิเสธ แสดงจากปฏิกิริยา งง ไม่มั่นใจ ไม่แน่ใจ และคิดว่านำภาระงานมาเพิ่ม ซึ่งในขั้นแรกนี้ทางโรงเรียนพยายามแก้ไขด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลได้เปิดตัวรับกับสิ่งใหม่ เช่น เปิดให้เข้าร่วมประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับต่างโรงเรียน และใช้โรงเรียนเป็นสถานที่จัดประชุม เป็นต้น เพื่อให้บุคคลเข้าใจว่าต่อไปนี้ตนเองต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตนจะต้องมีบทบาท

อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลกระทบต่อตนอย่างไร ต่อมา จะมีบุคคลบางกลุ่มแสดงพฤติกรรมต้าน จากข้อมูลพบว่าบุคคลที่ต้านมักเป็นผู้มีอายุงานนานและใกล้เกษียณ เป็นที่เคารพชื่นชมของศิษย์เก่าและชุมชน เช่นนี้สามารถทำให้เกิดการติดยึดกับอดีต หรือที่เรียกว่า มีแนวโน้มของกรอบคิดติดยึด ประกอบกับแนวคิดของ sQip ที่ต้องมีกิจกรรมเป็นสาธารณะ วัดได้ประเมินได้ด้วยบุคคลอื่น จึงทำให้เกิดความไม่สบายใจที่จะต้องเปิดตัวในบรรยากาศการทำงานแบบใหม่ แม้ว่าในโรงเรียนจะแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถจัดการได้กับทุกคนที่ต้าน คงใช้ได้กับผู้ที่อยู่ในวัยเริ่มงานหรือกำลังอยากเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อพัฒนางาน สำหรับคนที่มองว่าเปลี่ยนไม่ได้ จะใช้การเพิกเฉยแทน สำหรับในขั้นของการสำรวจ พบว่า เกิดกับแกนนำก่อน เนื่องจากแกนนำรุ่นแรกของโครงการได้รับการมอบหมายตามตำแหน่งบริหารและความชำนาญการเฉพาะด้านตามแนวของ sQip แม้จะงง สับสน หรือไม่อยากทำ แต่แกนนำปรับตัวด้วยการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับความจริง มองหาประโยชน์ที่ได้รับ นอกจากนั้นยังขับเคลื่อนให้กลุ่มครูปฏิบัติการมองในแบบเดียวกัน กลุ่มที่ประสบความสำเร็จพัฒนามาถึงขั้นมองอนาคต คือ กลุ่มครูแรกเข้า หรือทำงานในช่วงกลาง ซึ่งเห็นว่าสามารถนำแนวคิดของโครงการมาพัฒนาตนได้ โดยเฉพาะการสร้างงานจากแนวคิด PLC และในขั้นของการมุ่งมั่น ขั้นนี้เห็นได้ชัดเจนจากตัวผู้บริหารโรงเรียน ที่ยอมรับ คล้อยตามการเปลี่ยนแปลง และพยายามจะสร้างวิธีการของตนเองจากการเปลี่ยนแปลงตามแนวทาง sQip ผู้บริหารที่มุ่งมั่นทุกคนเป็นผู้บริหารในโรงเรียนน่าพอใจ พฤติกรรมที่ชัดเจน คือ แสดงความสำเร็จให้ปรากฏ สร้างทีมงานอย่างต่อเนื่อง และยินดีรับงานใหม่หากการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียน

สุดท้ายในส่วนการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นของบุคคลแต่ละกลุ่ม กลุ่มแรก คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ผลการประเมินพบว่า ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด คือ รับบทบาทเป็น Q-Coach ภายในโรงเรียน เห็นได้จาก ให้คำชี้แนะและข้อมูลป้อนกลับ กำกับติดตามงานด้วยข้อมูลตามตัวชี้วัด และรับบทบาทเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องต่างๆ เพื่อทำให้ผู้ร่วมงานเห็นบารมี เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและเชื่อถือในตัวผู้บริหาร สนับสนุนด้วยความเห็นที่ว่า *“ผู้บริหารเป็นนักวิชาการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ” “ผู้บริหารมีเครือข่ายกว้าง ยิ่งรับงานใหม่เครือข่ายยิ่งกว้าง”* ยิ่งไปกว่านั้นยังแสดงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยการเชื่อว่าต้องสำเร็จและทำให้สำเร็จ *“ไม่ทิ้งเป้าหมาย พยายามไปให้ถึงเป้า” “ทำให้ครูเชื่ออย่างผู้บริหาร”* และ *“เวลาทำงานต้องมีกติกาความสำเร็จและการประเมินความสำเร็จ”* กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มครู สิ่งที่เห็นชัดเจนจากพฤติกรรมครู ได้แก่ 1) กล้าสะท้อนคิดพฤติกรรมการสอนของตนเองในกลุ่ม ทั้งในจุดที่ทำได้ดีและจุดที่ควรปรับหรือพัฒนา และ 2) กระตุ้นให้เพื่อนครูเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์และแปลกใหม่ กล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของครูมาจากการใช้ Q-PLC ในชั้นเรียน ซึ่งทำให้ *“ครูกล้าเปิดใจ” “ครูยอมรับกันและกันมากขึ้น”* ในมุมมองของนักเรียน เห็นว่า *“ครูใส่ใจนักเรียนมากขึ้น” “ครูสอนสนุกขึ้น ใช้สื่อ ใช้ app มากขึ้น น่าจะเป็นเพราะมีคนอื่นมาดู” “ถ้านักเรียนเรียนไม่รู้เรื่อง เดี๋ยวนี้ครูจะไม่ดุ แต่จะเข้ามาถามและให้คำปรึกษา”* กลุ่มที่สาม การเปลี่ยนแปลงของ

นักเรียน กล้าเป็นผู้นำกิจกรรมกลุ่ม ทำการบ้านและส่งครูทันเวลา และคิดว่าตนเองสามารถหาวิธีเรียนหนังสือได้ดีกว่าที่เป็นอยู่ ความแตกต่างโดดเด่นข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า เกิดขึ้นจากการรับรู้ของนักเรียนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของครูในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ทำให้บรรยากาศการเรียนดีขึ้น ส่งผลให้ทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนเปลี่ยนไป *“อ่านเขียนคล่องขึ้น” “อยากเรียนต่อ” “ชอบเรียน” “ส่งการบ้านทัน” “หาวิธีเรียนที่ดีกว่าเดิม”* นอกไปจากนั้นยังมีนักเรียนส่วนหนึ่งที่คิดถึงทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ แม้จะไม่ชัดนัก แต่ครูมองเห็นว่า *“นักเรียนกล้าแสดงออกและมีวินัยมาขึ้น” “กล้าถามและพูดคุยกับครู” “สนใจการเรียนและช่วยเพื่อนที่เรียนไม่เก่ง เป็นจิตอาสา”* ขณะที่นักเรียนมองตนเองว่า *“ชอบที่ได้พูดแสดงความเห็นแม้ไม่เหมือนกันก็พูดได้” “มีปัญหาอะไรก็บอกครูได้” “เพื่อนบางคนชวนไปที่เสี่ยงก็ไม่ไป” “สนใจเรียนต่อสายอาชีพ”* และกลุ่มสุดท้าย คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวแทนชุมชน การเปลี่ยนแปลงที่เห็นชัด คือ 1) ร่วมการปฏิบัติงานตามที่อาสา/ ถูกขอร้อง หรือได้รับมอบหมาย 2) ร่วมหางบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน และ 3) ร่วมให้ข้อมูล ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน ในมุมมองของชุมชน ได้ให้เหตุผลว่า เป็น *เพราะ “อยากให้ลูกหลานได้รับสิ่งดีๆ จากโรงเรียน” “พอใจคุณภาพนักเรียน ตอนนี้นักเรียนอยากมาเรียนที่นี่ เคยย้ายออกก็ย้ายกลับ” “ต้องการช่วยโรงเรียนตามที่ชุมชนพร้อม อย่างน้อยก็เป็นหูเป็นตาให้โรงเรียนคอยดูเด็ก”* และ *“ได้ติดตามดูการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ได้เห็นว่าอย่างน้อยก็มีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน”* ส่วนในมุมมองของโรงเรียน เห็นว่าโรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์กันในทางที่ดีมากขึ้นเพราะโรงเรียนดูแลนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ

บทที่ 10
สรุปผลการวิจัย สะท้อนคิด และข้อเสนอแนะ

ในบทสุดท้ายทีมถอดบทเรียนได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล สะท้อนคิด และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียด

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ sQip การเรียนรู้ของโรงเรียน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ในประเด็นต่อไปนี้ (1) บทเรียนกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ของโรงเรียนในการนำ 5 มาตรการสำคัญของโครงการ หรือ 5Qs ไปขับเคลื่อน 4 กระบวนการหลักของโรงเรียน (3) ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงานของโครงการ sQip และ (4) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่และผู้ปกครองของนักเรียนที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานโครงการ sQip

แบบการวิจัยใช้แบบผสานวิธีสำหรับสำรวจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับ 2 ขั้นตอน ด้วยการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ กรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ ได้แก่ โรงเรียนจำนวน 16 แห่ง จำแนกเป็น 2 แบบ แบบแรกเป็นกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาก จากการประเมินตนเองในการบริหารจัดการตามโครงการ sQip เรียกว่า กลุ่มน่าพอใจ จำนวน 8 โรงเรียน ส่วนแบบที่สอง เป็นกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จน้อยมาก จากการประเมินตนเองในการบริหารจัดการตามโครงการ sQip เรียกว่า กลุ่มน่าห่วงใย จำนวน 8 โรงเรียน โดยโรงเรียนทั้งหมดกระจายกันอยู่ใน 7 พื้นที่ (โหนด) ของโครงการ ใน 14 จังหวัด เลือกมาเป็นกรณีศึกษา พื้นที่ละ 2 โรงเรียน ใน 8 จังหวัด เนื่องจากมี 1 พื้นที่ ขอเป็น 2 จังหวัด เพราะมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการมากกว่าพื้นที่อื่น สำหรับวิธีการเก็บข้อมูลจำแนกออกเป็น 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล และประเด็นที่สอง แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างรายบุคคล แบบสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ เริ่มจากกลุ่มผู้ริเริ่ม กลุ่มโค้ชคุณภาพ (Q-Coach) และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของโรงเรียน แต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ทีมแกนนำ ครูปฏิบัติการ กลุ่มที่มีแรงต้าน นักเรียน และตัวแทนชุมชนจากคณะกรรมการสถานศึกษา รวมผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ จำนวน 447 คน สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณได้ตัวอย่างจากโรงเรียน 16 โรงข้างต้นตามวิธีเลือกตัวอย่าง ได้ตัวอย่าง จำนวน 887 คน ผลการศึกษาการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง พบมี 9 บทเรียน สรุปผลดังนี้

1. บทเรียนกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง

บทเรียนที่ 1 การออกแบบนวัตกรรม

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. ระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไข	1. ทบทวนข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับคุณภาพโรงเรียนและสกัดออกมาเป็นปัญหาสำคัญ
2. ค้นหาแนวคิด	2. หาตัวอย่างจากการรับรองคุณภาพองค์กร
	3. ศึกษาองค์ความรู้จากต่างประเทศในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
	4. ศึกษากรณีตัวอย่างที่เป็นแบบปฏิบัติที่ดีในการทำงานเรื่องเดียวกัน
	5. ทบทวนข้อมูลที่เป็นมาตรการที่สร้างผลสำเร็จในระดับสูง
	6. สังเคราะห์เป็นมาตรการ 5 Qs เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
3. พิสูจน์แนวคิด	7. รับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญด้วยการประชุม
	8. พิสูจน์ Q-Info ด้วยการทดสอบภาคสนาม
4. สื่อสารแนวคิดสู่ผู้เกี่ยวข้อง	9. เตรียมทีม Q-Coach จากผู้ทรงคุณวุฒินอกราชการที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กรการศึกษา
	10. ฝึก/พัฒนากรอบคิดเติบโตและความรู้เรื่อง 5 Qs ให้กับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องสำคัญ
สิ่งที่ทำได้ดี	การหาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนจากต่างประเทศและตัวอย่างแบบปฏิบัติที่ดีมากทั้งจากต่างประเทศและองค์กรอื่นจากในประเทศ
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	1. รับฟังปัญหาและความต้องการในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนจากตัวอย่างของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายที่มีความเหลื่อมล้ำสูง
	2. ควรพิสูจน์แนวคิดนวัตกรรมทั้ง 5 Qs ด้วยการทดสอบภาคสนาม
	3. ทดสอบความเป็นไปได้ในการปฏิบัติกับกลุ่มโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่ไม่มากนักก่อนขยายไปสู่ 201 โรง

บทเรียนที่ 2 การเตรียมโครงการสู่พื้นที่ปฏิบัติการ

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. วางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง	1. เตรียมคนตามการออกแบบของโครงการ sQip โดยมีทีมประสานงานกลาง ทีมโค้ชคุณภาพ หรือทีม Q-Coach ประจำพื้นที่ (โหนด) โดยทีม Q-Coach ประจำพื้นที่เป็นแกนนำหลักเชื่อมโยงนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติในโรงเรียนเป้าหมาย
	2. สร้างข้อตกลงสำคัญในการทำงาน คือ ผลลัพธ์สูงสุดอยู่ที่นักเรียน มุ่งพัฒนาโรงเรียนตามบริบท บริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่กำหนด และรับฟังความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
2. วางระบบโครงการ	3. ออกแบบโครงการโดยใช้มาตรการสำคัญ 5 Qs เชื่อมโยงกันเป็นนวัตกรรมพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
	4. แบ่งระดับโครงสร้างการบริหารโครงการ เป็น 3 ระดับ คือ ระดับบริหารงานส่วนกลาง ระดับพื้นที่ และระดับโรงเรียน
	5. เตรียมทีม Q-Coach ทั้งวิธีคิดและวิธีทำงานในแง่บวก เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการ โดยเปลี่ยนแปลงความเคยชินแบบเดิมหรือสิ่งที่เคยเรียนรู้เดิม เรียนรู้สิ่งเดิมในมุมมองใหม่ และเรียนรู้สิ่งใหม่
	6. เตรียมทีมทำงานด้วยกำหนดหลักคิดร่วม ระบบสื่อสาร ระบบการทบทวนตนและผลปฏิบัติการ โดยมุ่งไปที่ความสำเร็จของโรงเรียน สร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จ และรับบทบาทของ Q-Coach ซึ่งเป็นผู้ชี้แนะ/โค้ชคุณภาพ
3. เตรียมงาน	7. แบ่งพื้นที่ดำเนินการ แบ่งโรงเรียนจัดเป็นเครือข่าย แบ่งหน้าที่และบทบาทของทีม Q-Coach
4. ตรวจติดตามความก้าวหน้าของขั้นตอน	8. ตรวจติดตามด้วยการลงเยี่ยมพื้นที่ ผ่านการจัดการความรู้ การพูดคุยและการปรึกษาหารือ
	9. เขียนเป็นรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในพื้นที่รับผิดชอบ ส่งให้หัวหน้าทีม Q-Coach ทั้งหมด เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับทิศทางเป็นระยะ
สิ่งที่ทำได้ดี	1. เลือกตัว Q-Coach ที่มีสมรรถนะสูงในการบริหารการศึกษา สามารถเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนและครูแกนนำได้เป็นที่ยอมรับของโรงเรียนและชุมชน
	2. สร้างศรัทธาให้กับกลุ่มบุคคลในพื้นที่ได้เร็ว
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	1. ควรมีวิธีที่จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมองโครงการให้ตรงกันก่อนลงมือปฏิบัติ
	2. ก่อนเริ่มงานควรเตรียมให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมองเห็นขั้นตอนและวิธีการทำงานชัดเจน แทนที่จะทดลองทำไปเรื่อยๆ แล้วย้อนกลับมาปรับใหม่
	3. เปิดโอกาสให้มีทุนสมทบจากหน่วยงานอื่นได้

บทเรียนที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำนวัตกรรมสู่พื้นที่ปฏิบัติการ

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. ปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขความยืดหยุ่น	1. พร้อมรับการเสริมแทรกซึ่งมีออกมาเป็นระยะทั้งอยู่ในแผนปฏิบัติการและไม่อยู่ในแผนปฏิบัติการ
	2. พร้อมปรับทิศทางการทำงาน

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
2. ปฏิบัติงานตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด	3. วางแผนก่อนเริ่มปฏิบัติการ
	4. แบ่งหน้าที่กันในทีมโค้ชคุณภาพ หรือทีม Q-Coach คือ ดูแลด้านวิชาการและลงเยี่ยมโรงเรียน
3. ชี้แนะการปฏิบัติงานในแต่ละวงรอบ	5. แบ่งวงรอบการปฏิบัติงานเป็น 4 วงรอบ ปฏิบัติงานตามที่กำหนดและตรวจสอบผลที่ได้รับเพื่อนำมาปรับปรุงงานเป็นระยะ
4. ตรวจติดตามความก้าวหน้าตามขั้นตอนการนำ sQip สู่การปฏิบัติ	6. ติดตามความรู้เรื่องมาตรการสำคัญ 5 Qs ของโครงการ sQip
	7. ติดตามการนำมาตรการสำคัญ 5 Qs เพื่อใช้กับการปฏิบัติงานตาม 4 กระบวนการหลัก
5. รายงานผลและปรับปรุงงาน	8. นำข้อมูลจากการติดตามผลสู่วงประชุมประจำเดือน
	9. หามาตรการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ไขหรือพัฒนางานตามความต้องการจำเป็น
สิ่งที่ทำได้ดี	1. สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงเรียนในพื้นที่รับผิดชอบ
	2. กระตุ้นให้ใช้มาตรการ 5 Qs เป็นเครื่องมือในการทำงาน
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	1. ทีมวิทยากรแต่ละชุดควรประสานงานกันในการให้ความรู้ และการฝึกอบรมบนฐานของมาตรการ 5 Qs ขณะที่นำโครงการลงปฏิบัติ ซึ่งวิทยากรแต่ละชุดยังไม่เข้าใจเป้าหมายโครงการตรงกัน จึงให้ความรู้แบบแยกส่วน
	2. ทีมโครงการและทีมโรงเรียนควรมีแผนจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม
	3. ทีมโครงการควรมีการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ของการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ และตามตัวบ่งชี้ที่โครงการได้กำหนดไว้ในข้อเสนอ ให้เป็น A1, A2, A3 โดยใช้ระยะความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการเป็นตัววัด

บทเรียนที่ 4 แรงจูงใจเบื้องหลังการเข้าร่วมโครงการของผู้บริหาร

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. กระตุ้นความสนใจด้วยภาษาที่กระตุกความคิดและมีนัยเชิงบวก	ผู้บริหารใช้ความสะดุดใจกับคำกุญแจและประเด็นสำคัญของโครงการที่สำคัญ คือ “โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข” “เรียนสุข สนุกสอน” เป็นเหตุผลส่วนตัวอย่างหนึ่งในการเข้าร่วมโครงการ
2. ออกแบบมาตรการสำคัญที่แปลกใหม่ใช้งานได้และมีกรอบคิดพัฒนาร่วมสมัย	ผู้บริหารสนใจการใช้มาตรการสำคัญที่ใหม่และตอบโจทย์การทำงานในยุคปัจจุบันโดยเฉพาะ Q-Info, Q-PLC, Q-Goal และวงจรยกระดับคุณภาพ DALI

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
3. จัดหาผู้ชี้แนะที่น่าเชื่อถือ	ทีมประสานงานโครงการหาผู้ชี้แนะ/ Q-Coach ที่เชื่อมั่นและไว้วางใจในระดับสูง
4. เชื่อมโยงกับประสบการณ์เชิงบวกของโครงการที่เคยเข้าร่วม	ผู้บริหารถูกกระตุ้นให้นึกถึงประสบการณ์เชิงบวกที่โรงเรียนเคยได้รับจากการเข้าร่วมโครงการพัฒนาใหม่ๆ
5. รับฟังเสียงครู	ผู้บริหารรับฟังความเห็นร่วมของครูในที่ประชุมเพื่อให้ได้มาซึ่งมติเอกฉันท์
สิ่งที่ทำได้ดี	ทีมริเริ่มโครงการได้ขายแนวคิดของโครงการด้วยความใหม่และภาษาสะดุดใจ เป็นเหตุให้กระตุ้นความสนใจของกลุ่มผู้บริหารให้สนใจโครงการจนไปถึงจุดตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	การที่ผู้บริหารติดใจใช้ภาษาสะดุดใจของโครงการและนำมาขยายต่อในโรงเรียนเป็นระยะจะทำให้สับสน เช่น แนวคิดในวงรอบ 2 - 4 เป็นสิ่งที่ผู้ร่วมปฏิบัติงานจำไม่ค่อยได้ ไม่เข้าใจความหมาย บางโรงเรียนสับสนกับเรื่องภาษาที่ใช้ในแต่ละวงรอบ ภาษาเช่นนี้ ควรมีเพียงวาระสำคัญ เช่น โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข “เรียนสุข สนุกสอน” ตอนช่วงเปิดโครงการน่าจะได้ผลดีกว่า

บทเรียนที่ 5 การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. แจ้งข่าวสารให้ทุกคนในโรงเรียนรับรู้ **โดยผู้บริหาร**	1. ตัดสินใจรับโครงการก่อนแจ้งอย่างเป็นทางการในที่ประชุม
	2. แจ้งด้วยการบอกลงมาตามลำดับสายงาน โดยใช้การสื่อสารทางเดียวแบบเป็นทางการ
	3. บอกตามลำดับแต่เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง คือ เปิดโอกาสให้ซักถามโดยอิสระ
	4. แจ้งต่อกันตามสายงาน จากผู้อำนวยการมาแกนนำ และแกนนำสู่ครูปฏิบัติการเป็นคู่ทำงาน
2. เลือกแบบของการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	5. ยอมรับข้อตกลงเบื้องต้นของโครงการ sQip
	6. ชี้แจงให้ทุกกลุ่มในโรงเรียนรับรู้รายละเอียดของโครงการร่วมกันตามการออกแบบโครงการ sQip
	7. ทำให้เห็นประโยชน์จากแบบของการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งโรงเรียน
	8. ปรับกระบวนการของ sQip ให้เป็นไปตามบริบทของโรงเรียน

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
3. ระบุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	9. เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเน้นไปที่ตัวนักเรียน โดยเฉพาะผลลัพธ์ทาง การเรียนที่วัดจากผลการทดสอบระดับชาติที่ต้องเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 3% ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
	10. มุ่งผลลัพธ์นอกจากผลการเรียนแล้ว ยังต้องการพัฒนาทักษะอาชีพและทักษะชีวิตของนักเรียน
4. การเสริมแทรกการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	11. เลือกแกนนำการเปลี่ยนแปลงภายใน
	12. เลือกโดยเน้นสมรรถนะในการทำงานร่วมกันกับกลุ่มครูปฏิบัติการ
	13. เลือกผู้รับผิดชอบจากฝ่ายบริหารด้านใดด้านหนึ่งเป็นหัวหน้าทีม
	14. เลือกทีมแกนนำจากครูที่มีคุณสมบัติโดดเด่น
	15. เลือกคนที่ต่อต้านงานนี้อย่างมากตั้งแต่เริ่มต้น และกดดันให้รับงานสำคัญของโครงการ
5. ให้โอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง **โดยผู้บริหาร**	16. ประชุมกลุ่มทั้งโรงเรียนหลังมีการประชุมจากทีมประสานงานกลาง
	17. แนะนำหรือชี้แจงด้วยทีมแกนนำและตัวผู้อำนวยการเอง
	18. แนะนำหรือชี้แจงจากทีมโค้ชคุณภาพประจำพื้นที่
	19. เรียนรู้จากวงเครือข่าย
	20. เข้าฝึกอบรมจากสถาบันอุดมศึกษาหรือมูลนิธิในมาตรการสำคัญที่ต้องใช้ในที่นี้ คือ PLC
	21. กระตุ้นให้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง
สิ่งที่ทำได้ดี	ผู้บริหารมีความต้องการนำแนวคิดของโครงการมาใช้ประโยชน์เพื่อนักเรียนและครูอย่างจริงจัง เป็นแรงกระตุ้นสำคัญในการนำโครงการสู่การปฏิบัติ
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	ผู้บริหาร แกนนำ และครู ควรต้องเพิ่มความรู้และทักษะในการใช้แต่ละมาตรการของ sQip ซึ่งขณะใช้เริ่มงานยังมีไม่มากพอสำหรับการทำงาน ดังนั้นจึงใช้เวลามากสำหรับการทำงานตามมาตรการให้เห็นผลในระยะเวลาตามวงรอบที่กำหนด

บทเรียนที่ 6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	1. กระตุ้นด้วยคำถามให้ริเริ่มงาน
	2. ให้อิสระในการออกแบบกระบวนการเอง
	3. ใช้วิธีบอกซ้ำๆ เริ่มทำทีละนิดแล้วกลับมาคุยกัน
	4. ลงมือทำเลยตามกระบวนการที่รับรู้มา

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
2. เป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	5. ร่วมมือทำกิจกรรมด้วยกับทุกกลุ่มในระยะแรก เหมือนตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่ง
	6. บางเรื่องทำให้ดูก่อน
	7. เป็นวิทยากรแบบพาคิดพาทำในเรื่องที่ต้องปฏิบัติ
3. อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง **โดยผู้บริหาร**	8. ประกาศเจตนารมณ์ โรงเรียนของเราต้องเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีความสุข
	9. จัดสถานที่และเวลาพบปะกันชัดเจน
	10. เชื่อมต่อกับโครงการที่เป็นทุนเดิมและหลักการของตนเอง เพื่อไม่ให้ครูรู้สึกว่าต้องแยกเรื่องหรือแยกงาน
4. ติดตามความก้าวหน้า **โดยผู้บริหาร**	11. รับฟังความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ว่าต้องการอะไรบ้าง จัดหาให้เท่าที่จะทำได้เพื่อให้ทำงานได้สะดวก
	12. เข้าร่วมประชุม ร่วมกิจกรรมด้วยทุกครั้งที่เป็นไปได้ เพื่อให้ครูรับรู้ว่าผู้บริหารสนใจ สนับสนุนและให้กำลังใจ
	13. ติดตามถามปัญหา ความก้าวหน้า และสิ่งที่ต้องการให้ฝ่ายบริหารสนับสนุน
	14. ติดตามงานผ่าน Q-Info เพื่อดูความก้าวหน้าของงาน และทวงงานที่ขาดไปกันตรงๆ ทั้งในที่ประชุมและนอกที่ประชุม
สิ่งที่ทำได้ดี	**ผู้บริหาร**ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานรับรู้และมั่นใจว่าผู้บริหารสนใจและจริงจังกับโครงการ ซึ่งเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานตามระบบที่ออกแบบไว้
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	**ทีมแกนนำ**ยังขาดแผนการรองรับการย้าย/เกษียณของผู้บริหาร เนื่องจากในกรณีที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง เป็นที่รวมใจและเป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานอาจตกอยู่ในภาวะพึ่งพิงผู้บริหาร หากผู้บริหารไม่อยู่หรือย้ายตามวาระ เป็นไปได้ที่งานซึ่งวางระบบไว้ดีจะดำเนินการต่อไม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงดีกว่าหากฝึกให้ทุกคนมีภาวะผู้นำ เพื่อนำตนเองและนำการปฏิบัติงาน

บทเรียนที่ 7 การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียนของผู้บริหาร

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. เลี่ยงการเผชิญหน้า **โดยผู้บริหาร**	1. รับฟังโดยไม่โต้ตอบ
	2. ดูพฤติกรรมอยู่ห่างๆ ไม่ว่าอะไรหากไม่ทำ
	3. เข้าใจลักษณะส่วนตัว จึงไม่ได้จัดการใดๆ
	4. ไม่ได้จัดการอะไร เพราะขณะนั้นโรงเรียนไม่มีผู้บริหาร
	5. เฉยๆ รอให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนไปเพื่อให้เวลาปรับตัว

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
2. วางกฎบังคับ **โดยผู้บริหาร**	6. ประกาศข้อตกลงในการทำงาน
	7. เจาะจงลงไปเลยว่าครูทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรม
3. ท้าทาย **โดยผู้บริหาร**	8. มอบหมายหน้าที่และงานที่บุคคลนั้นไม่เห็นด้วยให้ทำต่อหน้าที่ประชุม และกำกับติดตามงานด้วยผู้บริหารเอง
4. รุกมุ่งผลลัพธ์ **โดยผู้บริหาร**	9. สื่อสารเชิงบวก กระตุ้นให้เรียนรู้เรื่องใหม่
	10. นำหลักการจากการเรียนรู้เรื่อง Growth mindset เข้ามาปรับใช้
	11. ให้ทำไปตามศักยภาพ ไม่เร่ง แต่เน้นไปที่เป้าหมาย
	12. จัดแกนนำให้ไปคุยกัน
	13. ใช้ความห่วงโรงเรียนห่วงเด็กกระตุ้นให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
สิ่งที่ทำได้ดี	**ผู้บริหาร**ใช้หลายวิธีในการจัดการกับผู้ที่ทำช้า ไม่เห็นด้วยหรือต่อต้าน
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	**ผู้บริหาร**ควรหาวิธีจัดการผู้ที่ไม่ร่วมโครงการ หากยอมให้ไม่ทำและไม่จัดการใดๆ จะเป็นผลให้คนผู้นั้นหลุดไปจากโครงการ sQip

บทเรียนที่ 8 การขับเคลื่อนโครงการ sQip ของทีมแกนนำ

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
1. วางระบบ	1. ศึกษาความรู้เรื่องโครงการจากเอกสาร การประชุม และจาก Q-Coach
	2. สร้างความรู้ความเข้าใจในแต่ละมาตรการร่วมกัน
	3. นำเสนอสู่กลุ่มครูผ่านผู้บริหารด้วยการประชุมประจำเดือนเพื่อกระตุ้นความพร้อม
2. ปฏิบัติ	4. ทดลองการทำงานตามมาตรการ 5 Qs จากกลุ่มครูภายใน ก่อนใช้กับกลุ่มอื่นๆ เพื่อหาข้อดีและข้อที่ต้องปรับเปลี่ยน
	5. กระจายให้ครูทุกคนทำกิจกรรมที่ใช้มาตรการ 5 Qs เป็นฐานในการทำงาน 4 กระบวนการหลัก
	6. เป็นเพื่อนคู่คิดหรือร่วมงานกับกลุ่มครู
	7. เจรจา ชักจูง เกลี้ยกล่อมกลุ่มครูที่เป็นกลางหรือต่อต้าน
	8. แสดงผลเชิงบวกที่เกิดจากกระบวนการให้สาธารณชนเห็นเป็นระยะ เช่น ผลงานของครู ของนักเรียน หรือของโรงเรียนโดยภาพรวม
3. ติดตาม	9. เก็บข้อมูลการทำงานตามตัวชี้วัดและตามรอบการจัดการความรู้
	10. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่ายเป็นระยะ แล้วนำมาปรับปรุง

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
4. ปรับปรุง	11. ปรึกษา ขอคำแนะนำและรายงานผลโครงการต่อ Q-Coach เป็นระยะ
	12. นำมาเป็นหัวข้อเพื่อแก้ไขในการจัดประชุมการจัดการความรู้
สิ่งที่ทำได้ดี	1. มีแนวคิดใหม่สำหรับทำงานด้วยการระดมความเห็นจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องหลากหลายซึ่งโรงเรียนไม่เคยทำมาก่อน เช่น การเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญมาแสดงความต้องการที่มีต่อโรงเรียนเพื่อสร้าง Q-Goal
	2. ทำความกระจ่างกับเรื่องการเขียน Q-Goal ตัวชี้วัด Q-Goal ค่าเส้นฐาน ค่าเป้าหมาย และการเปรียบเทียบกับค่าที่ปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับโรงเรียน
	3. ใช้ข้อมูลจาก Q-Info ในการจัดการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง
	4. สร้างความกระจ่างชัดในประเด็นสำคัญด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ Q-Network เพื่อนำมาปรับใช้กับโรงเรียน
	5. สื่อสารและขอคำปรึกษาจาก Q-Coach เพื่อการรักษาให้เกิดความยั่งยืนและความทั่วถึงของการใช้มาตรการสำคัญ 5 Qs ต่อไป
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	1. แกนนำต้องทำให้ตนเองเข้าใจชัดเจนในเรื่องของการสังเคราะห์ประโยค Q-Goal การเชื่อม Q-Goal เข้ากับ Q อื่นๆ โดยเฉพาะ Q-PLC และ การนำ Q-PLC สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มแรก ความไม่เข้าใจชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานล่าช้ากว่าวงจรที่กำหนดไว้
	2. แกนนำต้องคิดถึงการเชื่อมมาตรการ 5 Qs กับ 4 กระบวนการหลักตั้งแต่วงรอบแรก การไม่ได้เชื่อมทำให้คิดว่าทั้ง 2 เรื่องไม่เกี่ยวข้องกัน อันเป็นความเข้าใจคลาดเคลื่อน ซึ่งการมาทำความเข้าใจเรื่องการสังเคราะห์ Q-Goal และการเชื่อมโยงกับกระบวนการหลักในภายหลัง ทำให้เกิดความสับสนกับสิ่งที่ทำมาก่อน
	3. แกนนำต้องหาวิธีบริหารความสัมพันธ์ในกรณีที่ครูบางกลุ่มไม่เข้าร่วมกิจกรรม แสดงอาการเฉย หรือต่อต้าน แต่รับบทบาทเป็นผู้ดู เพราะไม่อยากให้ผู้อื่นมาดูการสอนและวิพากษ์การสอนของตน ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อน
	4. แกนนำควรหาวิธีการแก้ปัญหาการปรับระบบ Q-Info และการเชื่อม Q-Goal เข้ากับ Q-PLC
	5. แกนนำต้องทำให้ครูส่วนใหญ่รับรู้ว่าบทบาท Q-Coach เป็นผู้ชี้แนะ ไม่ใช่ผู้ประเมิน

ขั้นตอน/ การติดตาม	ความรู้ปฏิบัติ
	6. แกนนำที่มาจากฝ่ายบริหารวิชาการได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบเรื่องการรับรองคุณภาพของโรงเรียน จึงต้องทำความเข้าใจในการนำเอามาตรการ 5 Qs เชื่อมโยงกับการประเมินตนเองและเขียนรายงานรับรองคุณภาพการศึกษา

บทเรียนที่ 9 การเชื่อมโยงมาตรการสำคัญ 5 Qs เข้ากับ 4 กระบวนการหลัก

ขั้นตอน	ความรู้ปฏิบัติ
1. รับรู้เป้าหมาย	1. ฟังประกาศ Q-Goal ให้เป็นเจตนารมณ์ของการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
	2. ร่วมกระบวนการหา Q-Goal ด้วยการระดมสมองตามคู่มือที่โครงการออกแบบภายใต้การอำนวยความสะดวกของแกนนำ และเป็นผู้สังเกตการณ์การหา Q-Goal ของวงนักเรียนและวงตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน
	3. ทดลองปฏิบัติงานใน Q-PLC ตามกระบวนการที่ได้รับการชี้แนะจากทีมแกนนำของโรงเรียนร่วมกับความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมจากต้นสังกัด และจัดทำกิจกรรม Q-Info ตามรูปแบบของโครงการ โดยทำหน้าที่บันทึกข้อมูลเข้าและนำข้อมูลออกมาใช้ติดตามนักเรียน
	4. ทบทวนเป้าหมายของโรงเรียนซึ่งประกาศให้รู้ตรงกันว่านักเรียนต้องเป็นอย่างไร นำมาคุยกันในวง Q-PLC เพื่อค้นหาว่าจุดร่วมการเรียนรู้ของวงเราจะตอบสนอง Q-Goal ของโรงเรียนอย่างไร เรื่องนี้จะค่อยๆ ชัดขึ้นหลังจากวงรอบแรกเป็นต้นมา
2. ปฏิบัติงาน	5. ใช้ Q-Goal เป็นกรอบหลักในการจัดการเรียนรู้ โดยทั้งโรงเรียนครูต้องนำเอาเป้าหมายของโรงเรียนลงสู่กระบวนการจัดการเรียนรู้เป็นหลัก และทุกกระบวนการที่ดำเนินการต้องคำนึงถึง Q-Goal
	6. นำ Q-PLC สู่กระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นว่าต้องทำให้ประสบความสำเร็จตาม Q-Goal ซึ่งแต่ละวงได้อภิปรายกันก่อนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในวงของเราคืออะไร หากแก้ปัญหาได้จะส่งผลอย่างไรกับ Q-Goal
3. ติดตามผลด้วยสารสนเทศ	7. สื่อสารกับนักเรียนในช่วง homeroom โดยใช้การแจ้งข่าว การคุยการถามถึงปัญหาที่นักเรียนพบในการเรียนรู้และในการพัฒนาด้านต่างๆ โดยในใจของครูมี Q-Goal เป็นเป้าหมาย
	8. เอาใจใส่เป็นพิเศษสำหรับเด็กด้อยความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อให้เรียนรู้ได้เหมาะกับความสามารถ เช่น จัดสื่อพิเศษ ให้เวลานอก จัดกลุ่มที่เหมาะสมและจัดส่งไปที่ครูด้านการศึกษาพิเศษในกรณีที่เด็กเกิดความลำบากในขณะเรียนร่วมในชั้นเรียน

ขั้นตอน	ความรู้ปฏิบัติ
	9. ใช้ Q-Info ติดตามผู้เรียนโดยทำตามรูปแบบของ Q-Info
	10. เยี่ยมบ้านเด็กทุกคน เวลาครูคุยกับผู้ปกครองก็สอดแทรก Q-Goal ของโรงเรียนลงไปและสอบถามพฤติกรรมของนักเรียนเมื่ออยู่ที่บ้าน
4. สื่อสารเชิงรุกถึงชุมชน	11. นำความต้องการของชุมชนเข้ามาเป็น Q-Goal และพยายามทำให้เห็นว่าบรรลุเป้า โดยการแสดงผลงานที่เป็นรูปธรรมในวาระต่างๆ
	12. สื่อสารผลสำเร็จของ Q-Goal สู่ชุมชนด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การพูดคุยกับผู้ปกครองเมื่อมารับบุตรหลาน การประชุมผู้ปกครองของเด็กในชั้นเรียน การสนทนาเมื่อพบปะกันในที่ต่างๆ และสื่อสารผ่านนักเรียนถึงผู้ปกครองโดยตรง
	13. ขอความร่วมมือจากผู้ปกครองในการทำงานด้านต่างๆ แต่มีเป้าหมายไปที่การพัฒนาคุณภาพเด็ก ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนรู้สึกว่าตนเองมีพลังพอที่จะช่วยโรงเรียนได้
สิ่งที่ทำได้ดี	ครูส่วนใหญ่สามารถนำเอาแนวคิดมาตรการ 5 Qs สู่การปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ผ่านการทดลองคิด ทดลองใช้ และแก้ไขกันเองภายในกลุ่ม
สิ่งที่ทำให้ดีได้อีก	ครูควรทำให้ตนเองมีความชัดเจนตั้งแต่ต้นก่อนเริ่มลงมือทำ และมีต้นแบบให้ดูก่อนปรับใช้เอง เพื่อลดเวลาลองผิดลองถูกและมั่นใจมากขึ้น

จากบทเรียนกระบวนการนำโครงการ sQip ลงสู่โรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง ทั้ง 9 บทเรียน ประกอบด้วย บทเรียนการบริหารจัดการระดับโครงการ sQip มี 3 บทเรียน คือ บทเรียนที่ 1 การออกแบบนวัตกรรม บทเรียนที่ 2 การเตรียมโครงการสู่พื้นที่ปฏิบัติการ และบทเรียนที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำนวัตกรรมสู่พื้นที่ปฏิบัติการ และบทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ของโรงเรียน มี 6 บทเรียน จำแนกเป็น (1) กลุ่มผู้บริหาร มีบทเรียน 4 บทเรียน คือ บทเรียนที่ 4 เหตุผลเบื้องหลังการเข้าร่วมโครงการของผู้บริหาร บทเรียนที่ 5 การนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บทเรียนที่ 6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง และบทเรียนที่ 7 การรับมือกับแรงต้านภายในโรงเรียนของผู้บริหาร (2) ทีมแกนนำการเปลี่ยนแปลง มี 1 บทเรียน คือ บทเรียนที่ 8 การขับเคลื่อนโครงการ sQip ในโรงเรียนของทีมแกนนำ และ (3) กลุ่มครูปฏิบัติการ มี 1 บทเรียน คือ บทเรียนที่ 9 การเชื่อมโยงมาตรการสำคัญ 5 Qs เข้ากับ 4 กระบวนการหลักของโรงเรียน

ส่วนกระบวนการปฏิบัติตามขั้นตอนของ Q-PLC ของกลุ่มครูปฏิบัติการ ซึ่งได้จากการสังเกต พบว่า วิธีการปฏิบัติเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการ แต่จุดที่ยังไม่ชัดเจน คือ การเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายคุณภาพของโรงเรียน จุดร่วมของวง และจุดประสงค์การเรียนรู้ในแผน ยังไม่ให้ความสำคัญ

มากนักกับคำถามว่า รู้ได้อย่างไรว่านักเรียนได้เรียนรู้แล้ว ยังขาดการระบุนักเรียนเป้าหมายที่ต้องการส่งเสริมและปรับปรุง ขาดการตรวจสอบความเข้าใจเป็นระยะเพื่อปรับวิธีสอนให้เหมาะกับความแตกต่างของนักเรียน ครูทุกคนเลือกสอนด้วยวิธีสอนทางตรง และยังไม่ปรากฏการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความก้าวหน้าและการวางระบบการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน

สุดท้ายในการนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติในโรงเรียนก็ยังพบปฏิกิริยาต้าน ครูที่มีพฤติกรรมต้านหรือไม่เห็นด้วยที่ยินยอมให้ข้อมูล พบว่า จากความเห็นของครูที่ไม่เห็นด้วยกับโครงการจำแนกเป็น 3 ระยะ ระยะแรก เป็นการรับข้อมูลใหม่ที่ไม่ครบถ้วนมาทำ ระยะที่สอง มีอารมณ์เชิงลบต่อโครงการ ที่เห็นชัด คือ หงุดหงิด และระยะที่สาม เป็นการแสดงการต้านตั้งแต่ลาออก ไม่ทำตาม แสดงความไม่เห็นด้วย หยุดทำและเพิกเฉย แต่ก็สรุปด้วยความไม่เข้าใจสารทั้งหมดของโครงการตั้งแต่เริ่มต้น

2. **ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงานของโครงการ sQip** (1) ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ บุคคล อันได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหาร ทีมแกนนำ และความเต็มใจของครูปฏิบัติการแนวคิดของโครงการ sQip และการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก (2) ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย อันเป็นองค์ประกอบที่สามารถมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวของโครงการหากไม่ได้ตระหนักถึงและหาวิธีป้องกัน ลดหรือขจัดก่อนหรือระหว่างดำเนินโครงการ สำหรับในโครงการ sQip เมื่อนำสู่โรงเรียน ปัจจัยที่เป็นความท้าทาย ประกอบด้วย ความไม่ชัดเจนของเป้าหมายระดับโครงการ ขาดผู้นำหรือภาวะผู้นำไม่เหมาะสม การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ และขาดแผนปฏิบัติการตลอดโครงการ และ (3) ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคจำแนกได้เช่นเดียวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ แต่ลักษณะของปัจจัยเป็นไปในทางลบ และบางปัจจัยมีการแก้ปัญหา แต่บางปัจจัยรับมือด้วยการเพิกเฉย

3. **การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ** จำแนกเป็น

3.1 **ผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดโครงการ** พบว่า (1) โรงเรียนส่วนใหญ่รายงานผลกับผู้เก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดที่โครงการ sQip พัฒนาขึ้น เพื่อจำแนกโรงเรียนออกเป็นระยะความก้าวหน้า ซึ่งประเด็นนี้พบว่า โรงเรียนจำนวน 14 โรง จาก 16 โรง สามารถแสดงค่าของตัวชี้วัดได้ (2) เมื่อโรงเรียนต้องกำหนดค่าเป้าหมายของโรงเรียนเอง พบว่า โรงเรียน จำนวน 12 โรง ที่รายงานผลได้ตามค่าเป้าหมายและค่าปฏิบัติจริง (3) ตัวชี้วัดที่โรงเรียนรายงานผลได้ยาก ได้แก่ ร้อยละของผู้เรียนที่ครูสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนรายบุคคลเพื่อนำมาใช้เสริมพลัง/พัฒนาต่อเพิ่มขึ้น และ ร้อยละของผู้เรียนที่มีงานทำตามทักษะอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมขณะเรียน หลังจบการศึกษาเพิ่มขึ้น เนื่องจากอาจขาดเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และ (4) ข้อมูลที่โรงเรียนรายงานไม่ได้ คือ ความสุขในการเรียนรู้ในโรงเรียนของนักเรียน ซึ่งหมายความว่าโรงเรียนไม่ได้ใช้เครื่องมือที่โครงการพัฒนาขึ้น และไม่ได้ประเมินค่าความสุขในการเรียนรู้ของนักเรียน

3.2 **การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารที่โดดเด่น** ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของการให้คำชี้แนะและข้อมูลป้อนกลับในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การกำกับติดตามงานด้วยข้อมูลตามตัวชี้วัดเพื่อให้แน่ใจว่างานสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด และการรับบทบาทเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องต่างๆ ที่สมาชิกยังไม่เข้าใจชัดเจนในการดำเนินการ

3.3 **การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มครูที่โดดเด่น** ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของการกล้าสะท้อนคิดพฤติกรรมการสอนของตนเองในกลุ่ม ทั้งในจุดที่ทำได้ดีและจุดที่ควรปรับหรือพัฒนา และการกระตุ้นให้เพื่อนครูเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์และแปลกใหม่

3.4 **การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มนักเรียนที่โดดเด่น** ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของการกล้าเป็นผู้นำกิจกรรมกลุ่ม ทำการบ้านและส่งครูทันเวลา และการคิดว่าตนเองสามารถหาวิธีเรียนหนังสือได้ดีกว่าที่เป็นอยู่

3.5 **การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวแทนชุมชนที่โดดเด่น** ได้แก่ ร่วมการปฏิบัติงานตามที่อาสา/ถูกขอร้อง หรือได้รับมอบหมาย ร่วมหางบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน และร่วมให้ข้อมูล ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน

การสะท้อนคิดจากทีมถอดบทเรียน

จากการทำงานถอดบทเรียนในช่วงเวลา 12 เดือน ด้วยการลงไปเยี่ยมพื้นที่ปฏิบัติการ ทีมถอดบทเรียนมีผลการสะท้อนคิด ดังนี้

1. มาตรการสำคัญ 5 Qs

กลุ่มเจ้าของบทเรียนรับรู้มาตรการ 5 Qs ว่า เป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารโรงเรียนโดยมีจุดเน้นที่คุณภาพและเป้าหมายสุดท้ายคือ คุณภาพนักเรียน อย่างไรก็ตามในการนำสู่การปฏิบัติ มาตรการ 5 Qs ไม่ใช่วิธีการปฏิบัติเดี่ยวๆ ที่มีสูตรสำเร็จหรือเทคนิคที่ตายตัวซึ่งแต่ละมาตรการแยกกันปฏิบัติตรงกันข้ามต้องการการคิดแบบสร้างสรรค์ในการผสานมาตรการ Q ต่างๆ เข้าด้วยกัน พร้อมกับบูรณาการเข้ากับกระบวนการและโครงการเดิมที่โรงเรียนมีอยู่ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ด้วยการสะท้อนคิดเพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแย้งกับข้อที่พบว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติการในโรงเรียนส่วนใหญ่ต้องการตัวอย่างและขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนตายตัวในแต่ละมาตรการ Q การสะท้อนคิดเพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติสอดคล้องกับแนวคิดของกลุ่มริเริ่ม คือ การเปลี่ยนแปลงแบบโครงการที่กำหนดไว้ (change program) มาเป็น change platform คือ โรงเรียนกลายเป็นที่ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนา ซึ่งสามารถทำโรงเรียนให้เข้มแข็งขึ้น โดยที่โครงการ sQip ได้ให้แนวคิดของการเข้าร่วมโครงการโดยความสมัครใจ กลวิธีการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือ แผนการเปลี่ยนแปลง และตัวชี้วัดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

กำหนดไว้เป็นภาพกว้าง แต่ในรายละเอียดต้องการให้โรงเรียนแต่ละแห่งไปออกแบบการทำงานเอง โดยเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การชี้แนะ และการทดลองปฏิบัติ อย่างไรก็ตามเมื่อนำไปปฏิบัติจริงในระดับโรงเรียน ยังคงบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โครงสร้างสายงานที่เป็นระบบชั้น ประกอบด้วย ผู้บริหาร รองหรือผู้ช่วย หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าสายชั้นแล้วจึงลงมาสู่การปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เริ่มมาจากการมอบหมายงาน และการกำหนดวิธีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ตามนโยบายของโรงเรียน ซึ่งยังมีแนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิมอยู่

2. **การถอดบทเรียน**

ทักษะสำคัญยิ่งในการถอดบทเรียนให้ประสบความสำเร็จ คือ ทักษะการถาม ในการถอดบทเรียนครั้งนี้ ผู้ถอดบทเรียนใช้คำถามรูปกรวย (funnel) คู่กันไปกับการถามเจาะ (probing) อย่างค่อยเป็นค่อยไป ที่สำคัญเท่ากัน คือ เทคนิคการฟัง อันถือเป็นการสร้างสายสัมพันธ์ผ่านการสนทนาเพื่อถอดบทเรียน และที่มีความหมายอย่างยิ่ง คือ เจ้าของบทเรียนและผู้ถอดบทเรียนได้เรียนรู้เรื่องต่างๆ ในโครงการไปด้วยกันในบรรยากาศที่อาจเรียกได้ว่าเป็นแบบกัลยาณมิตร

3. **การนำโครงการสู่การปฏิบัติ**

ในการนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติ แม้จะมีการวางระบบไว้แล้ว แต่มีสิ่งที่ทีมถอดบทเรียนเห็นว่าควรพิจารณาจัดทำเพิ่มเติม 2 ประการสำคัญ

ประการแรก คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการทุกระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนและตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่ต้องการทำให้สำเร็จ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการต้องระบุสิ่งเหล่านี้ให้ชัดเจน (1) กำหนดเป้าหมายซึ่งอาจเป็นระยะกลาง (1 - 2 ปี) หรือระยะสั้น ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาที่ทำและที่กำหนด (2) เป้าหมายมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและวัดได้ มีค่าเป้าหมายและค่าข้อมูลเส้นฐานเพื่อสะดวกต่อการประเมินความสำเร็จ (3) ระบุขั้นตอนในการทำงาน ผู้รับผิดชอบหลัก พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นระยะ เพื่อตรวจติดตามความก้าวหน้าของการทำงาน และ (4) ทรัพยากรสำคัญตามความต้องการจำเป็น ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดในแผนปฏิบัติการสามารถนำไปรายงานผลและเชื่อมโยงกับการรับรองคุณภาพสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาได้

ประการที่สอง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในโครงการอาจมีสิ่งที่ไม่ได้อยู่ในแผนเกิดขึ้นได้ตลอดระยะเวลา ทั้งความเสี่ยงเชิงบวกและความเสี่ยงเชิงลบ เช่น การเตรียมคนและทีมทำงานโครงการให้เข้าใจชัดเจนในเครื่องมือดำเนินงานและเป้าหมายสุดท้ายของโครงการ ความชัดเจนของเป้าหมายโครงการ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารและแกนนำขับเคลื่อนโครงการ การสื่อสารระหว่างการดำเนินโครงการในทุกระดับ การยุติระหว่างดำเนินโครงการ เป็นต้น ความเสี่ยงเชิงบวก ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้นได้และแบ่งปันได้ ส่วนความเสี่ยงเชิงลบซึ่งเป็นเหตุให้โครงการช้า ไม่เข้า

เป้าหมาย หรือที่ร้ายแรง คือ หลุดจากโครงการใหญ่ แต่ทั้งนี้ความเสี่ยงของโครงการเป็นสิ่งที่บริหารได้ด้วยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ระบุไว้เพื่อให้เข้าใจตรงกัน จัดลำดับความเสี่ยงตามความเป็นไปได้และความสำคัญ มอบหมายให้มีเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบหลักในความเสี่ยงแต่ละอย่าง หามาตรการจัดการกับความเสี่ยง ตรวจติดตามผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง และประสิทธิภาพของมาตรการจัดการ

4. **ความไม่สำเร็จของการนำโครงการสู่การปฏิบัติ**

ในกรณีของโรงเรียนน่าห่วงใย พบว่า ความไม่สำเร็จของการนำโครงการสู่การปฏิบัติ ได้แก่

ประการแรก ผู้บริหารและครูรับรู้ว่ามาตรการ 5 Qs ไม่ตอบรับความต้องการจำเป็นของโรงเรียนหรือบริบทของงาน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่ามาจากการไม่เคยได้สะท้อนความต้องการหรือเข้าไปมีส่วนร่วมหรือรับทราบตั้งแต่ขั้นต้นของการพัฒนานวัตกรรม ทำให้เกิดช่วงห่างของการออกแบบกับความเป็นจริง (design-reality gaps) หรือช่วงห่างระหว่างความคาดหวังของผู้ออกแบบกับกลุ่มผู้นำสู่การปฏิบัติ ซึ่งเหตุสำคัญอาจมาจากการมีข้อตกลงเบื้องต้นว่ามาตรการ 5 Qs ใช้ได้กับทุกโรงเรียน โดยไม่มีการทดสอบแนวคิดกับกลุ่มเป้าหมายแท้จริงหรือทดสอบภาคสนามจนเชื่อมั่นได้ หรือมาจากความเข้าใจไม่ชัดเจนหรือไม่ตรงกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายก่อนนำมาตรการ 5 Qs สู่โรงเรียน

ประการที่สอง ไม่สามารถแพร่กระจายแนวคิดไปสู่ทุกกลุ่มของโรงเรียน ทำให้มีช่วงห่างระหว่างการรับรู้ของผู้บริหาร กลุ่มแกนนำ กลุ่มครูผู้ปฏิบัติ และครูบางส่วนที่ไม่สนใจรับรู้สิ่งใหม่ และไม่มีการสื่อสารแนวคิดนั้นได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

ประการที่สาม ใช้มาตรการ 5 Qs ไม่เต็มตามศักยภาพของแนวคิด จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการหลักไม่มากเท่าที่ควร ซึ่งในข้อนี้พบว่า ลงมือปฏิบัติในระยะสั้นๆ แล้วเลิก เปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบบ่อย ใช้ผิดวิธี เกิดผลกระทบเชิงลบโดยไม่คาดฝันและไม่มีวิธีรับมือหรือจัดการ และมองไม่เห็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้มาตรการ sQip

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในภาพกว้างสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางต้องเป็นเป้าหมายหลักเร่งรัดของการพัฒนาคุณภาพ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาของเด็กอย่างทั่วถึง โดยรัฐต้องสนับสนุนทางวิชาการและเทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะของเด็กตามศตวรรษที่ 21 ร่วมกับจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา พร้อมกันไปต้องพัฒนาระบบรับรองคุณภาพสถานศึกษาจากฐานงานวิจัยและพัฒนา

เพื่อให้การพัฒนาสถานศึกษาเป็นไปอย่างคล่องตัวและตอบสนองต่อบริบท กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาให้เกิดการบริหารที่

สถานศึกษาอย่างแท้จริง โดยแต่งตั้ง/ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาด้วยระบบคุณธรรม ให้มีการส่งเสริมการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร/ภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับใช้ในการบริหารจัดการทุกระดับ รวมทั้งการพัฒนาครู และสามารถเชื่อมโยงระบบไปสู่ระดับส่วนกลางได้ ยิ่งไปกว่านั้นต้องเปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรมาพัฒนาสถานศึกษาด้วยกระบวนการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

จากการทำงานวิจัยเรื่องนี้ ทีมถอดบทเรียนมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ได้จากงานวิจัย ดังนี้

1. **จัดทำแผนที่โรงเรียนบนฐานข้อมูลของความทั่วถึงและเท่าเทียมทางการศึกษา**

จากการได้ลงไปเยี่ยมโรงเรียนในโครงการ พบว่า โรงเรียนในโครงการแม้จะระบุว่าเป็นโรงเรียนในพื้นที่ยากลำบาก ขาดความทั่วถึงและเท่าเทียมทางการศึกษา แต่โดยบริบทแล้วการขาดนั้นแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาที่ต่างกันไปด้วย ด้วยเหตุนี้ภาครัฐจึงควรจัดทำแผนที่โรงเรียนซึ่งรวมกลุ่มโรงเรียนที่ขาดในประเด็นร่วมกันหรือคล้ายกันไว้ด้วยกัน โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์เดียวกัน จุดเด่นของแผนที่ คือ ความขาดและความต้องการ ความไม่ทั่วถึงเท่าเทียมและความไม่เสมอภาค ทั้งนี้เพื่อจะได้ตอบสนองได้ตรงจุด และโรงเรียนเหล่านี้ควรเป็นโรงเรียนเป้าหมายแรกของการพัฒนาตามพันธกิจของ กสศ.

2. **นำวงจร DALI ไปใช้อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามหลักการสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

โครงการได้แนะนำวงจร DALI เพื่อการบริหารจัดการโครงการ ซึ่งวงจรนี้สามารถใช้กับวงจรของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ ตามข้อเสนอ ดังนี้

2.1 **การออกแบบ**

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงต้องชัดเจนและสอดคล้องกับบริบท ต้องมาจากการวิเคราะห์ที่เชื่อถือได้ รวมไปถึงต้องมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งค่าเป้าหมายปลายทางและค่าเป้าหมายระหว่างทาง ที่สำคัญควรมีการนำเอากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักมาร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง และระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่เห็นตรงกัน

2.2 **การนำสู่การปฏิบัติ**

ในข้อนี้หมายถึง การให้ความมั่นใจได้ว่าได้นำสิ่งที่ออกแบบสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับหน้างาน ในขั้นนี้ทำให้เห็นชัดเจนว่าองค์กรมีสมรรถนะและทรัพยากร

เพียงพอหรือไม่ เพียงใด และยังสามารถระบุได้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งจูงใจกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสามารถจัดทิศทางของการกระทำและการเสริมแรงให้สอดคล้องกัน

2.3 **การเรียนรู้**

การตามรอยการเปลี่ยนแปลงและการตรวจติดตามเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยให้รู้ว่านโยบาย/โครงการที่ออกแบบมานั้นก้าวหน้าไปอย่างที่คาดหวังไว้หรือว่าล้มเหลว ในขั้นนี้ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นองค์ประกอบสำคัญ ต้องมีการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และบันทึกข้อสังเกตสำหรับสิ่งที่เกิดขึ้น ผลที่เกิดจากการตรวจติดตามต้องนำมาสะท้อนคิดเพื่อการเรียนรู้ ด้วยการระบุเหตุเพื่อหาทางพัฒนาและแก้ไข

2.4 **การปรับปรุง**

สุดท้ายเป็นขั้นของการสรุปผลจากที่ผ่านมาสำหรับวางแผนขั้นต่อไป โดยมีฐานมาจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

3. **พัฒนาเครือข่ายโรงเรียนที่เป็นรูปธรรมและเป็นทางการ**

ในโครงการ sQip มีมาตรการ Q-Network ที่เป็นการรวมตัวกันของโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ใกล้กัน ภาระหลัก คือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานในโครงการ sQip ระหว่างผู้บริหาร ทีมแกนนำ และครูบางส่วนของแต่ละโรงเรียน แต่เครือข่ายโรงเรียนในที่นี้ เป็นข้อเสนอเพื่อรวมกลุ่มโรงเรียนขนาดเดียวกันเข้าด้วยกัน และมีหน่วยเดียวในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนกลุ่มนั้น โดยที่โรงเรียนแต่ละโรงยังคงมีอิสระในการบริหารจัดการของตนอยู่ และไม่จำเป็นต้องอยู่ในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์เดียวกัน ทั้งนี้มีหลักการสำคัญ คือ (1) เป้าหมายร่วม งานร่วม และการขึ้นอยู่ต่อกันและกัน (2) ความเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกเครือข่าย และ (3) ความสมัครใจในการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย

หน่วยการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนนั้นเป็นหน่วยจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน โดยไม่ต้องมีโครงการนวัตกรรมการบริหารองค์กรเข้ามาเป็นระยะ โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายเดียวกันสามารถแบ่งปันทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกัน แบ่งปันความรู้จากครูบางสาขาวิชาที่ขาดแคลนในบางโรงเรียน นักจิตวิทยาโรงเรียนหรือผู้แนะแนวที่สามารถช่วยครูให้ดูแลเด็กได้เหมาะสม และผู้ชี้แนะคุณภาพด้านการบริหารหรือด้านการจัดการเรียนรู้ ซึ่งการทำงานของหน่วยงานนี้สามารถทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น เครือข่ายคนกับคน คนกับงาน และงานกับงาน เป็นต้น สามารถสร้างได้หลายช่องทางโดยใช้ ICT เป็นฐาน

4. **สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูและครูมืออาชีพ**

แนวคิดของ Q-PLC เป็นนโยบายที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาครูให้ก้าวหน้าขึ้นในวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและเป็นครูมืออาชีพด้วยรูปแบบฐานพื้นที่ หมายถึงว่าครูไม่ต้องทิ้งชั้นเรียนออกไปฝึกอบรมนอกสถานที่ ครูทุกคนต้องอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนการเรียนรู้ ได้รับโอกาสและการสนับสนุนให้เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานและการสะท้อนคิดของตนเองและเพื่อนครูบนพื้นฐานความรู้ของครุศาสตร์ ทั้งนี้ย่อมหมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากนโยบายต้นสังกัด ผู้บริหารสถานศึกษา และเครือข่ายอื่นๆ และนโยบายข้อนี้โรงเรียนต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูและการสอนครู (teaching organization) ไปพร้อมกัน

จากแนวคิดของโครงการ sQip ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ประกอบด้วย (1) มีเป้าหมายคุณภาพร่วม ซึ่งเป้าหมายนี้มาจากความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของโรงเรียนทุกกลุ่ม (2) สร้างโอกาสหลากหลายในการเรียนรู้สำหรับทุกคน โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านฐานปฏิบัติงานมากกว่าอย่างอื่น (3) ทำงานและเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจ หมายถึงให้ครูได้ร่วมกันทำกิจกรรมหลากหลาย เช่น การแบ่งปันภาระงานในหน้าที่ของครู (สอน วิจัย ดูแลผู้เรียน) เรียนรู้ร่วมกัน (การศึกษาบทเรียน การเปิดชั้นเรียนการสะท้อนคิด) การทำงานร่วมไปกับการเรียนรู้ (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบต่างๆ ในการจัดการความรู้) (4) เปลี่ยนแนวการบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันเพื่อเปลี่ยนกระบวนการ/วิธีการบริหารโรงเรียนจากที่เป็นอยู่ให้ปรับตัวได้เร็วขึ้น วางแผนการเปลี่ยนแปลงได้เหมาะกับบริบทและมุ่งผลลัพธ์มากขึ้น และ (5) พัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับครูปฏิบัติการ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงการใหม่ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่แปลกใหม่โดยถือว่าเป็นการเปิดกรอบคิดการเรียนรู้

5. **บริหารจัดการองค์กรบนฐานสารสนเทศ**

โครงการ sQip ได้แนะนำมาตรการ Q-Info สำหรับโรงเรียนใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งโรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับการบันทึก ค้นคืน และติดตามผลเพื่อการรายงาน จากพื้นฐานที่มีอยู่ในการบริหารโรงเรียน ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับโดยเฉพาะผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะบริหารจัดการองค์กรบนฐานสารสนเทศ โดย (1) เข้าใจธรรมชาติและวัตถุประสงค์ของข้อมูลที่จัดเก็บ (2) รู้วิธีเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นใช้วิธีชี้แนะ สำหรับนักการศึกษาที่มีทักษะการชี้แนะการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะเปลี่ยนไป จากการสั่งการการมอบหมาย และการมองตนเองว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ กลายมาเป็นการใช้ทักษะเพื่อการสนับสนุนและส่งเสริมให้คนอื่นๆ ใช้ศักยภาพของตนได้เต็มที่ การทำงานในลักษณะของผู้ชี้แนะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผู้ร่วมงานให้ใช้สารสนเทศ (3) วิเคราะห์ความตรงและความน่าเชื่อถือ (4) นำเสนอสารสนเทศได้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ (5) ตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศเป็นแหล่งยืนยันและอ้างอิง (6) สื่อสารในวาระต่างๆ อย่างชัดเจนด้วยการใช้สารสนเทศที่เหมาะสม และ (7) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานบนฐานสารสนเทศที่รวบรวมและวิเคราะห์ไว้

6. **ปลูกฝังทักษะการชี้แนะให้กับนักการศึกษาทุกระดับและทุกกลุ่มงาน**

ทักษะการชี้แนะ (coaching skill) เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกสาขาวิชาชีพ ในโครงการ sQip มาตรการหนึ่งที่ช่วยให้โรงเรียนดำเนินโครงการได้ดีมาก คือ การมีผู้ชี้แนะหรือทีมโค้ชคุณภาพ (Q-Coach) ในการเพิ่มแรงจูงใจ การนับถือตนเอง และความเชื่อมั่นในตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักและผูกพันกับงาน (self-engagement) พร้อมกันนั้นก็กระตุ้นกรอบคิดเติบโต เนื่องจากไม่ติดยึดกับปัญหาและวิธีปฏิบัติดั้งเดิม ตรงกันข้ามพร้อมที่จะหาทางออกที่ดีกว่า

สำหรับทักษะการชี้แนะที่ต้องปลูกฝังและทำให้เนียนไปเป็นทักษะส่วนตน ประกอบด้วย (1) ทักษะการป้อนกลับ (feed back) ป้อนเข้า (feed up) และป้อนต่อ (feed forward) (2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางเลือกต่างๆ เพื่อหาทางออกจากปัญหาที่มีอยู่ (3) ตั้งคำถาม โดยเฉพาะคำถามปลายเปิดและคำถามเจาะ (4) สร้างความกระจ่าง (clarity) เพื่อให้เห็นเป้าหมายที่ชัดและตรง เอาชนะการชะลองาน/การผัดผ่อนงาน เลือกตัวเลือกที่ดีกว่าจากตัวเลือกทั้งหลาย และหาวิธีที่มีพลังในการทำงาน (5) แสดงความเห็นใจและเข้าใจ อันเป็นความสามารถในการแบ่งปันความรู้สึกหรือประสบการณ์ที่บุคคลอื่นมีโดยเข้าใจสถานการณ์ที่บุคคลผู้นั้นเผชิญอยู่ โดยไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยหรือเกิดอารมณ์คล้อยตาม และ (6) ฟังอย่างตั้งใจ โดยฟังทั้งภาษาพูดและภาษาท่าทางเพื่อให้เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น และเพื่อดูความสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องระหว่างภาษาพูดและภาษากาย โดยการฟังที่มีคุณภาพ คือ ต้องฟังอย่างจริงใจ ไม่ขัดจังหวะ สะท้อนเป็นระยะ เพื่อแสดงให้เห็นว่ากำลังฟังอย่างใส่ใจ และพยายามทำความเข้าใจสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการสื่อจากมุมมองของเขา

7. **กระตุ้นให้พัฒนานวัตกรรมจากพื้นที่และรับแนวคิดของนวัตกรรมแบบเปิด**

นวัตกรรม sQip เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากหน่วยงานอิสระ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน แต่ได้เชิญให้โรงเรียนเข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียน อีกแนวหนึ่งที่เป็นไปได้ คือ หน่วยงานต้นสังกัดกระตุ้นหรือเปิดให้เกิดนวัตกรรมจากพื้นที่ โดยผสานกันระหว่างนวัตกรรมแบบปิดที่คิดขึ้นมาในองค์กรกับนวัตกรรมแบบเปิดซึ่งนำเข้าจากองค์กรภายนอก และทดลองใช้ในโรงเรียนของตนหรืออาจขยายเพิ่มในขนาดที่เหมาะสม การทำเช่นนี้จะช่วยให้เกิดนวัตกรรมพื้นที่ และนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ทำงานแทนการนำนวัตกรรมจากส่วนกลางลงสู่การปฏิบัติ ในแง่หนึ่งพื้นที่จะมีนวัตกรรมที่มีจุดเริ่มของการออกแบบจากความต้องการจำเป็นของตนเอง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลได้เต็มที่ และสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่

ทั้งนี้การเข้าร่วมหรือเริ่มการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ควรมีกรอบคิดที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้สมาชิกของโรงเรียนเลือกที่จะจัดการตนเองเพื่อการพัฒนา มีรูปแบบอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย กลวิธีที่นำมาใช้มีฐานบนการทดสอบ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำซ้ำในระยะเวลาหนึ่ง

จนอยู่ตัวในบริบทนั้น วิธีการทำงานภายในโรงเรียนต้องกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกหรือหน่วยต่างๆ อาจเริ่มจากกลุ่มเล็กก่อนแล้วจึงขยายขนาด โดยคนที่ยังไม่ร่วมกลุ่มสามารถมาเข้าร่วมภายหลังเมื่อรับรู้ถึงความสำคัญ โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดเวลาที่เป็นเส้นตายของการเข้าร่วม เมื่อความสนใจได้ขยายตัวออกไปจนเป็นกลุ่มใหญ่จนถึงจุดนั้นจึงเริ่มใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร เมื่อมีปัญหาในระหว่างดำเนินการ ต้องร่วมมือกันระหว่างสมาชิกเพื่อหาปัญหาต้นเหตุ มิใช่สนใจเพียงอาการที่ปรากฏก่อนหาวิธีแก้ปัญหา และมองเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพองค์กรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง แต่เนื่องจากผู้บริหารยังคงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ ดังนั้นการพัฒนากรอบคิดของผู้บริหารให้สอดคล้องกับแนวคิดของ change platform จึงเป็นเรื่องสำคัญ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัย มีดังนี้

1. ศึกษาเปรียบเทียบเชิงลึกระหว่างโรงเรียนน่าพอใจกับโรงเรียนน่าห่วงใยที่มีลักษณะโดดเด่นสุดขั้ว

2. วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนน่าห่วงใย

3. วิจัยและพัฒนาการนำโครงการนวัตกรรมลงไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนกลุ่มใหม่

4. วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญของการนำโครงการนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

เอกสารอ้างอิง

นคร ตังคะพิภพ. *โครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง.* สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. 2562.

เลขา ปิยะอัจฉริยะ และคณะ. *โครงการที่ปรึกษาทีมโค้ชและทีมวิจัยแผนงานวิจัยเพื่อพัฒนาระบบรับรองคุณภาพโรงเรียน.* สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. 2562.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2548). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น . กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพรส.

สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. *โครงการวิจัยปฏิบัติการโรงเรียนพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง.* 2560.

Adel Ismail Al-Alawi., Muna Abdulmosen., Fatema Mohamed AlMalki., Arpita Maholtra. (2018). *Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions.* International Journal of Educational Management, 33 (2): 112-148.

Aiyer, J., Rajkumar, T. M. & Haveleka, D. (2005). *A staged framework for the recovery and rehabilitation of troubles is development projects.* Project Management Journal, *36* (4): 32-43.

Akkermans, H. and van Helden, K. (2002). *Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: A case study of interrelations between critical success factors.* European Journal of Information Systems, 11, 1, pp. 35-46.

Alexandrova, M. & Ivanova-Stankova, L. (2013). *Critical success factors of project management: Empirical evidence form projects supported by EU programmes.* 9th international ASECU conference on “systematic economic crisis: Current issues and perspectives.”

Alice, Kachian., Hounan Manocchehri, M. Parzakadi & Arireza Akbarzadeh. (2012). *Change management challenges in nursing and midwifery schools: A qualitative study of managerial experiences.* Life Science Journal, 2012; 9 (3), 2265-2269.

Argote, L. (2010). *Organizational learning: from experience to knowledge*. retrieved from www.researchgate.net/ on 15/01/2020 p.1-39

Argote, L. (2013). *Organization learning.* 2nd Pittsburgh, PA: Springer.

Argote, L., Epple, D. & Round, R. D. (1997). *The acquisition and depreciation of knowledge in a manufacturing in organizational behavior.* Turn over and plant productivity, Industrial Administration Carnegie Mellon University.

Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). *Organizational learning: from experience to knowledge organization.* Science, 22, 5, 1123-1137.

Argote, L. & Miron-Spektor, S. (2011). *Organizational learning: from experience to knowledge organization.* Science, Vol. 22, No. 5, September–October 2011, pp. 1123–1137, issn 1047-7039 eissn 1526-5455 11 2205 1123.

Argiris, C. & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective, reading.* MA: Addison Wesley.

Athanasios Koustelios & Dimitrios Belias. (2014). *Leadership and job satisfaction.* retrieved from eujournal.org on 16/01/2020

Atkinson, M., Springate, I., Johnson, F. & Halsey, K. (2007). *Inter-school collaboration: a literature review.* retrieved from www.schoolsworkingtogether.org on 16/05/2019

Bahnub, B. (2012). *Avoiding the pitfalls: lessons learned.* retrieved from www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119199823.ch7 on 21/05/2019

Bai, C. and Sarkis, J. (2013). *A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors.* International Journal of Production Economics, 146, 1, pp. 281-292.

Balogun, J., Hope Hailey, V. & Gustafsson, S. (2015). *Exploring strategic change.* 4th ed. London: Pearson Publishing.

Balvoiute, R. (2008). *The means of organizational learning assessment.* Social Research, 3, 13, pp. 3-18.

Benkard, C. L. (2000). *Learning and forgetting: the dynamics of aircraft production.* American Economics Review, 90, 4, 1034-1054.

Boer, H. & During, W. E. (2001). *Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation.* Int. J. Technology Management, Vol. 22, Nos. 1/2/3, 2001, pp. 83-107.

Bronfenbenner, U. (1979). *The ecology of human development.* Cambridge, MA: Harvard University press.

Carley, K. & Lin, Z. (1997). *Theoretical study of organizational performance through process change and knowledge creation.* Management Science, 43, pp. 976-977.

Carrillo, J. E. & Gailman, C. (2000). *Improving manufacturing performance through process change and knowledge creation.* Management Science, 46, 265-288.

Chan, D. W. M. & Kumaraswamy, M. M. (2002). *Compressing construction durations: lessons learned from Hong Kong building projects.* International Journal of Project Management, 20 (2002), 23–25.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology.* Boston: Harvard Business Review Press.

Chesbrough, H. (2006). *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape.* Boston: Harvard Business School Press.

Chuang, Y. T. & Baum, J. A. C. (2003). *It's all in the name: failure-induced learning by multiunit chains.* Administrative Science Quarterly, 48, 240-267. 48, 1, pp. 33-59.

Cornescu, V. & Adam, R. (2017). *Organizational Change. Managing Employees Resistance.* retrieved from www.researchgate.net on 17/01/2020

Creswell, J. W., Fetters, M. D. & Ivankova, N. V. (2004). *Designing a mixed method study in primary care.* retrieved from www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods.* Research Washington D.C.: SAGE.

Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Guttmann, M. & Hanson, W. (2003). *Advanced mixed method research design.* in A. Tashakkori & Teddlie (Eds.). Handbook of mixed method in social & behavior research, Thousands Oak, CA: SAGE.

Cummings, C., Dyson, A. & Todd, L. (2011). *Beyond the school gates: Can full service and extended schools overcome disadvantage?.* Oxon, UK: Routledge.

Daft, R. & Wick, K. E. (1984). *Toward a model of organization as interpretation system.* Academy of Management Review, 9, 3, 284-295.

Dalcher, D. (2016). *"Rethinking project practice: emerging insights from a series of practitioner books".* International Journal of Managing Projects in Business, vol. 9, no. 4, pp. 798-821.

Darr, E. D., Argote, L. & Epple, D. (1995). *The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organization: productivities in franchises.* Management Science, 41, 11, 1750-1762.

Dawes, P. L. (2003). *A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high-technology purchase situations.* The journal of high technology management research, 14, pp. 1-20.

Demir, K. (2006). *School management information system in primary school.* The Turkish Online Journal of Educational Technology, 5, 2, pp. 32-45.

Denrell, J. & March, J. G. (2001). *Adaptation as information restriction, The hot stove effect.* Organization Science, 12, 5, pp. 523-538.

Dewey, J. (1899). *The school and society.* In Ignacio Perez-Ibanez (2018). Dewey's thought on Education and Social Change retrieved from www.digitalcommons.uri.edu on 20/01/2020

Diehl, E. & Sterman, J. D. (1995). *Effects of feedback complexity on dynamic decision making.* Organizational Behavior and Human Decision Processes, 62, pp. 198-215.

Dinwoodie, D., Pasmore, W., Quinn, L. & Rabin, R. (2013). *Navigating Change: A leader's role.* retrieved from /www.ccl.org on 08/01/2020

Dougherty, C. (2015). *How school district leaders can support the use of data to improve teaching and learning.* retrieved from www.act.org on16/06/2019

Dülgerler, M. & Negri, M. (2016). *Lessons (really) learned? How to retain project knowledge and avoid recurring nightmares: knowledge management and lessons learned.* Paper presented at PMI® Global Congress 2016—EMEA, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Dutton, J. M. & Thomas, A. (1984). *Treating progress functions as a managerial opportunity.* Academy of Management Review, 9, pp. 235-247.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: the new psychology of success.* New York, NY: Ballentine Books.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowy, A. (2002). *Management Research: An Introduction.* retrieved from www.researchgate.net on 12/01/2020

Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. eds. (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management.* UK: Blackwell Publishing.

Eisenhardt, K. M. & Tabrizi, B. N. (1995). *Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry.* Administrative Science Quarterly, 40, 1, pp. 84-110.

Ferry, J. (2011). 3.0: *Building a fair and creative school system in a digital world.* CNNUM, France

Francis, J., Li, X. & Sipple, J. W. (2013). *Social and economic benefits of "nearby" schools on local communities.* Paper presented at the 60th Annual North American Meetings of the Regional Science Association, Atlanta, GA.

Gaible, E. & Burns, M. (2005). *Section 3: Models and best practices in teacher professional development. Using technology to train teachers: appropriate uses of ICT for teacher professional development in developing countries.* (pp. 15-24). retrieved from www.infodev.org/en/Publication.13.html on 17/05/2019

Greenaway, R. (2000b). *Experiential learning cycles.* retrieved from www.reviewing.co.uk on 11/08/2018

Gribben, S. (2016). *Key coaching models.* New York, NY: Pearson.

Hampden-Thompson, G. & Galindo, C. (2016). *School-family relationships, school satisfaction and the academic achievement of young people.* retrieved from www.researchgate.net

Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times.* New York: Teachers' College Press.

Hargreaves, A. (2007). *Sustainable professional learning communities.* in L. Stoll & K. S. Louis (Eds.), Professional learning communities: divergence, depth and dilemmas. McGraw-Hill Education (UK).

Hays, R. B. (1989). *The day-to-day functioning of close versus casual friendships.* www.journals.sagepub.com/doi/10.1177/026540758900600102

Heath, L. (2017). *4 ways to build effective PLC.* retrieved from www.actively learn.com

He, Z. L. & Wong, P. K. (2004). *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis.* Organization Science, 15, 4, 481-494.

Heick, T. (2019). *4 Phases of inquiry-based learning: a guide for teachers.* retrieved from www.teachthought.com on 17/05/2019

Hoe-Hailey, H. & Balogun, J. (2002). *Change Kaleidoscope – Change Management Models.* retrieved from www.marketinginsight.ch on 15/01/2020

Hooker, M. (2017). *Models and best practices in teacher professional development.* retrieved from www.researchgate.net on 17/05/2019

Huber, G. P. (1991). *Organizational learning: the contributing processes and the literatures.* Organization Science, 2, 1, 88-115.

Huber, G.P. (1995) *Organizational change and redesign*. London: Oxford University Press.

Iksan, Z. H. & Rahim, M. Bt. Md. (2017). *Reflections on teaching and learning of mathematics through Lesson Study and Video Critique.*

Jarocki, T. H. (2011). *The next evolution.* Princeton, NJ: Brown & Willing Publishing.

Joaquin Jose Carvalho & Fernando Jiménez Sáez. (2018). *Processes and organizational innovation for small businesses.* www.scielo.org.co/ pp. 82-93.

Judge, (2012)**.** In Dawson, P. & Andriopolous, C. *Managing **c**hange, **c**reativity and **i**nnovation**.*** London: SAGE**.**

Kerzner, H. (2001). *Project management: systems approach to planning, scheduling and controlling.* John Wesley and Sons, New York.

Kerzner, H. (2003b). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling.* (8th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Kerzner, H. (2017). *Project management: metrics, KPIs and dashboard.* New York, NY: Wiley.

Kevin, C. Desouza, Caroline Dombrowski., Yukika Awazu., Peter Baloh., Sridhar Papagari., Sanjeev Jha & Jeffrey Y. Kim. (2009). *Crafting organizational innovation processes.* Innovation, 11:1, 6-33, DOI: 10.5172/impp.453.11.1.6.

Kim, Y. M. & Kim, S. (2009). *The relationships between team attributes, team identification and sponsor image.* International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 10 (3): 215-229.

Kim, J. & Miner, A. S. (2009). *Organizational learning from extreme performance experience: the impact of success and recovery experience.* Organization Science, 20, 6, pp. 958-978.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change.* retrieved from www.projects.iq.harvard.edu

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing Strategies for Change.* retrieved from www.hbr.org on 11/01/2020

Kubler-Ross, A. (1969) *Grief cycling*. retrieved from www.researchgate.net on 02/01/2020

Kumar, J. (2019). *Here's why knowledge management is super important.* retrieved from www.helpiewp.com/importance-knowledge-management-system-need/ on 28/05/2019

Leave, J. & Wenger, E. (1991). *Legitimate peripheral participation in communities of practice situated learning: legitimate peripheral participation.* Cambridge: Cambridge University Press.

Lee, J., Grigg, W. S. & Donahue, P. L. (2007). *The nation's report card: reading 2007: national assessment of educational progress at grades 4 and 8.* (NCES No. 2007-496). Washington, DC: National Center for Education Statistics, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education.

López, P. S., Manuel Montes Peón, J. and José Vazquez Ordás, C. (2005). *"Organizational learning as a determining factor in business performance."* The learning organization, 12, 3, pp. 227-245.

Mackness, J. (2009). *Evaluation of two approaches to organizational change for small and medium sized business.* Lancaster University Management School: Bailrigg Lancaster.

March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning.* Ithaca, New York: Cornell University Press.

Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning.* 2nd Palo Alto. CA: Davies-Black Publishing, Inc Organization Science, 2, 71-87.

Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P. & Seigel, P. (2016). *Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance.* www.researchgate.net/ publication/275034555

Mok, Ka Ho. (2000). *Impact of globalization: A study of quality assurance systems of higher education in Hong Kong and Singapore.* retrieved from www.journals.uchicago.edu on 08/01/2020

Morgan, D. L. (1998). *Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods.* retrieved from www.journals.sagepub.com

Newell, S. (2004). *Enhancing cross-project learning.* Engineering Management Journal, 16(1), 12-20.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company.* London: Oxford University Press.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford University Press.

O'Dell, C. & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business.* Houston, TX: American Productivity & Quality Center

OECD. (2011). *OECD science, technology and industry scoreboard 2011: innovation and growth in knowledge economies.* Paris: OECD. doi: 10.1787/sti_scoreboard-2011-en.

Orlikowski, W. J. (2002). *Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing.* Organization Science, 13, 3, 249-273.

Ortanblade, A. (2001). *On differences between organizational learning and learning organization.* The Learning Organization, 8, 3, pp. 1-3.

Parmentor, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing and using winning.* KPIs Hoboken, NJ: John Wiley & Son.

Parnell, J. A., Von Bergen, C. W. & Soper, B. (2005). *Profiting from past triumphs and failures: harnessing history for future success. SAM Advanced Management Journal,* 70(2), 36-59.

Passey, D. (2002). *ICT and school management.* Department of Educational Research, Lancaster University.

Patrick, H., Ryan, A. M. & Kaplan, A. (2007). *Early adolescents' perceptions of the classroom social environment, motivational beliefs and engagement.* Journal of Educational Psychology, 99, 1, pp. 83-98.

Pedrazza, M., Sartori, R., and Berlanda, S. (2016). *Inter-professional collaboration: an evaluation study.* In Innovating in Practice: Perspectives and Experiences, eds T. Russo-Spena, C., Mele, and M. Nuutinen. (Berlin: Springer), 487–507.

Pisano, G. P. (1994). *Knowledge, integration and the locus of learning: an empirical analysis of process development.* Strategic Management Journal, 15, pp. 85-100.

Repenning, N. & Sterman, J. (2002). *Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamics of process improvement.* Administrative Science Quarterly, 48, pp. 240-267.

Rosha, A. & Lace, N. (2016). *The scope of coaching in the context of organization change.* Journal of Open Innovation, 2, 2, pp. 1-14.

Rune Todem By (2010). Journal of Change Management: 10 Years, On Journal of Change Management, 10:1, 1-3, March 2010.

Sartori, R., and Ceschi, A. (2013). *Assessment and development centers: judgment biases and risks of using idiographic and nomothetic approaches to collecting information on people to be evaluated and trained in organizations. Qual. Quan.* 46, 3277–3288. Sartori et al, 2014.

Sartori, R., and Scalco, A. (2014). *Managing organizational innovation through human resources, human capital and psychological capital.* Eur. J. Manage. 14, 63–70.

Sartori, R., Ceschi, A., and Costantini, A. (2017a). *"The human side of open innovation: what room for training and development?"* in Open Innovation: Bridging Theory and Practice, Open Innovation: Unveiling the power of the human element, Volume 2, eds D. Salampasis and A. L. Mention (Singapore: World Scientific), 111–133.

Sartori, R., Coatantini, A., Ceshi, A. & Tomassi, F. (2018). *How do you manage change in organizations? training, development, innovation, and their relationships.* Front. Psychol, 15 March 2018.

Sartori, R., Tacconi, G., and Caputo, B. (2015). *Competence-based analysis of needs in VET teachers and trainers: an Italian experience.* Eur. J. Train. Dev, 39, 22–42.

Scott, C. & Jeffe, D. (1988). *Survive and thrive in times of change.* Training & Development Journal, vol. 42, no. 4, Apr. 1988.

Shah, M. (2013). *Impact of management information system on school administration: what the literature say?.* 5th World Conference on Educational Sciences.

Sitkin, S. B. (1992). *Learning through failure: the strategy of small losses.* Research on Organizational Behavior, 14, pp. 231-266.

Slater, L. (2004). *Collaboration: a framework for school improvement.* retrieved from www.files.eric.ed.gov/

Smith, B. (2013). *KPI checklist.* UK: Metric Press.

Smith, C. (2018). *Change Management KPIs: A Crash Course.* The Ultimate Change Management Tool.

Szulanski, G. (1996). *"Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm."* Strategic Management Journal, 17, No. Winter Special Issue, pp. 27-43.

Terell, M. S. (1999). *Implementing a lessons learned process that works.* Proceedings of the PMI Seminars & Symposium 1999, USA, CD-ROM.

Unsworth, K. L., Kragt, D. & Johnson-Billings, A. (2018). *Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships.* The Leadership Quarterly, 29, 674-685.

Veryzer, R. W. (1998). *Discontinuous innovation and the new product development process.* Journal of Product Innovation Management, 15, 4, pp. 304-321.

Viega, F. H. (2016). *Assessing student engagement in school: development and validation of a four-dimensional scale.* Procedia - Social and Behavioral Sciences, 217, pp. 813–819.

Wentzel, K. R., McNamara, B. C. & Caldwell, K. A. (2004). *Friendships in middle school: influences on motivation and school adjustment.* Journal of Educational Psychology, 96, 2, pp. 195-203.

Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods.* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zanaton, H., Iksan et al. (2014). *Assessment during the integration of lesson study in micro teaching aming pre-service teachers.* Asian Social science, 9, 16, pp. 112-119.

Zangenberg, S. L. (2017). *Applying change management in a project context: the case of BP.* VDU Revamp Project.

Website

ADKAR. www.prosci.com/adkar/adkar-model

www.apm.org.uk

www.ccl.org/

www.change management.coach.com

www.cvk.ac.th

www.data.bop obec.info

www.education.vic.gov.au

www.exetwe.ac.uk

www.ideaorganization.org. 2018

www.knowhow.ncvo.org.uk/

www.learning.gov.wales

www.mbaknol.com2modern-management-concepts/change-kaleidoscope/

www.nibusinessinfo.co.uk

www.pmi.org

www.pocketbook.co.uk

www.prosci.com

www.ratchakitcha.soc.go.th

www.reboot.org. 2018

www.smallbusiness.chron.

www.tpa.or.th

ภาคผนวก

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

แบบสอบถามการนำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการ sQip

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการเก็บข้อมูลพฤติกรรมการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการนำโครงการ sQip สู่การปฏิบัติในโรงเรียน แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือตอนที่เป็นภูมิหลัง และตอนที่เป็นการนำการเปลี่ยนแปลงของตัวผู้บริหาร

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเสนอผลในรูปของค่าเฉลี่ยทางสถิติโดยไม่มีการระบุชื่อหรือโรงเรียนของผู้ตอบ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ตอบตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด

ทีมวิจัยการถอดบทเรียนโครงการ sQip

ตอนที่ 1 ภูมิหลังของผู้บริหาร โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับตัวท่าน

1.1 ตำแหน่ง ( ) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ( ) รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา

1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด ( ) ปริญญาเอก ( ) ปริญญาโท

( ) ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพผู้บริหาร

( ) อื่นๆ โปรดระบุ

1.3 เข้าร่วมโครงการ sQip ตั้งแต่

( ) วงรอบ 1 ( ) วงรอบอื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนำการเปลี่ยนแปลง

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และเปรียบเทียบพฤติกรรมของตัวท่านเอง ระหว่างก่อนมีโครงการ sQip และหลังจบโครงการ sQip โดยระดับการประเมินจำแนก ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ข้อความ	ก่อนมีโครงการ sQip					หลังจบโครงการ sQip				
	ระดับการประเมิน มากที่สุด.....น้อยที่สุด					ระดับการประเมิน มากที่สุด.....น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. สร้างความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้เกิดกับสมาชิกของโรงเรียน										
2. กระตุ้นให้สมาชิกของโรงเรียนเข้าใจวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้การพูดคุยเรื่องเล่าหรือโมเดล										
3. รับบทบาทเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องต่างๆ ที่สมาชิกยังไม่เข้าใจชัดเจนในการดำเนินการ										
4. ทำให้สมาชิกของโรงเรียนรับรู้ว่าผู้บริหารมีเครือข่ายกับผู้ทรงคุณวุฒิ/องค์กรภายนอกอย่างกว้างขวาง										
5. ใช้ชื่อเสียง เกียรติและศักดิ์ศรีของโรงเรียนสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ร่วมกันทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง										
6. ยึดเป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนเป็นหลักในการทำงาน										
7. กำหนดมาตรการร่วมกันในการปฏิบัติงานของสมาชิก										
8. มอบหมายงานพร้อมมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เข้าใจตรงกัน										
9. ให้คำชี้แนะและข้อมูลป้อนกลับในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ										
10. กำกับติดตามงานด้วยข้อมูลตามตัวชี้วัดเพื่อให้แน่ใจว่างานสำเร็จตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด										

แบบสอบถามครูของสถานศึกษาในโครงการ sQip

เรียน คุณครูในโครงการ sQip

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการเก็บข้อมูลพฤติกรรมของครูในการเข้าร่วมโครงการ sQip ของโรงเรียน แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือตอนที่เป็นภูมิหลัง และตอนที่เป็นพฤติกรรมของครูในฐานะผู้เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเสนอผลในรูปของค่าเฉลี่ยทางสถิติโดยไม่มีการระบุชื่อหรือโรงเรียนของผู้ตอบ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ตอบตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด

ทีมวิจัยการถอดบทเรียนโครงการ sQip

ตอนที่ 1 ภูมิหลังของครูผู้ตอบ โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับตัวท่าน

1.1 เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

1.2 อายุงาน ( ) 1-5 ปี ( ) 6-10 ปี ( ) 10-15 ปี ( ) 16-20 ปี
( ) 21-25 ปี ( ) 26 ปีขึ้นไป

1.3 วุฒิการศึกษาสูงสุด ( ) ปริญญาเอก ( ) ปริญญาโท
( ) ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพ ( ) ปริญญาตรี
( ) อื่นๆ โปรดระบุ

1.4 เข้าร่วมโครงการ sQip ตั้งแต่

( ) วงรอบ 1 ( ) วงรอบอื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมครู

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และเปรียบเทียบพฤติกรรมของตัวท่านเอง ระหว่างก่อนมีโครงการ sQip และหลังจบโครงการ sQip โดยระดับการประเมินจำแนก ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ข้อความ	ก่อนมีโครงการ sQip					หลังจบโครงการ sQip				
	ระดับการประเมิน มากที่สุด.....น้อยที่สุด					ระดับการประเมิน มากที่สุด.....น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานอย่างมีกระบวนการที่เป็นระบบ										
2. แสดงความรับผิดชอบร่วมกันต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน										
3. ใช้การสนทนาเพื่อเชื่อมการทำงานระหว่างกันและกัน										
4. รักษาบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง										
5. ระบุอุปสรรคที่พบในการดำเนินการโครงการและร่วมกันคิดหาทางแก้ไข										
6. ทำงานร่วมกับผู้ปกครองได้แบบร่วมมือร่วมใจ										
7. เรียนรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อทำโครงการให้สำเร็จ										
8. แก้ปัญหาที่เกิดจากการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบในกลุ่ม										
9. ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการติดตามนักเรียน การมาเรียน/เข้าเรียน										
10. กระตุ้นให้เพื่อนครูเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์และแปลกใหม่										
11. สื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับกลุ่มเพื่อนครูเพิ่มขึ้น										

ข้อความ	ก่อนมีโครงการ sQip					หลังจบโครงการ sQip				
	ระดับการประเมิน มากที่สุด.....น้อยที่สุด					ระดับการประเมิน มากที่สุด.....น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12. ปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ด้วยการคุยกับครูที่มีเทคนิคการสอนน่าสนใจ										
13. กล้าสะท้อนคิดพฤติกรรมการสอนของตนเองในกลุ่ม ทั้งในจุดที่ทำได้ดีและจุดที่ควรปรับหรือพัฒนา										
14. รับฟังการสะท้อนคิดจากสมาชิกกลุ่มที่มีต่อตนเองอย่างใส่ใจ										
15. สะท้อนคิดต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ของเพื่อนสมาชิกบนฐานความรู้ครุศาสตร์ อย่างจริงใจและสุภาพ										

แบบสอบถามพฤติกรรมนักเรียนของสถานศึกษา

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการเก็บข้อมูลพฤติกรรมในฐานะที่ท่านเป็นนักเรียนของสถานศึกษา แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือตอนที่เป็นภูมิหลัง และตอนที่เป็นพฤติกรรมเฉพาะตัวของนักเรียน

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเสนอผลในรูปของค่าเฉลี่ยทางสถิติโดยไม่มีการระบุชื่อหรือโรงเรียนของผู้ตอบ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ตอบตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด

ทีมวิจัยการถอดบทเรียนโครงการ sQip

ตอนที่ 1 ภูมิหลังของผู้ตอบ โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับตัวท่าน

1.1 เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

1.2 อายุ .....ปี

1.3 เมื่อ พ.ศ. 2560 ศึกษาอยู่ในชั้น .....

1.4 ปัจจุบันศึกษาอยู่ในชั้น.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมตนเองของนักเรียน

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย / ที่ตรงกับการรับรู้ของตัวท่าน โดยระดับการประเมินจำแนก ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอน 2.1 ย้อนกลับไปเมื่อ พ.ศ. 2560 นักเรียนคิดว่าตัวเองมีพฤติกรรมตามข้อความต่อไปนี้มากน้อยในระดับใด

ตัวนักเรียนเมื่อ พ.ศ. 2560	ระดับความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของตนเอง มากที่สุด.....น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
1. การมาเรียนจนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ถือเป็นความต้องการจำเป็นพื้นฐาน					
2. มีความตั้งใจเรียนจนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3					
3. การอ่าน/เขียนและคิดคำนวณได้คล่องถือเป็นความสามารถที่จำเป็น					
4. ต้องการเรียนต่อหลังจบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3					
5. หากไม่มีโอกาสเรียนต่อหลังจากที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 นักเรียนต้องการฝึกอบรมต่อเนื่องในด้านต่างๆ					
6. ควบคุมตนเองให้มาเรียนสม่ำเสมอ					
7. ทำการบ้านและส่งครูทันเวลา					
8. แก้ปัญหาในการเรียนแต่ละวิชาได้					
9. คิดว่าตัวเองสามารถหาวิธีเรียนหนังสือได้ดีกว่าที่เป็นอยู่					
10. ยอมรับข้อตกลงและกฎเกณฑ์ของกลุ่ม ชั้นเรียน และโรงเรียน					
11. แสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำร่วมกันกับกลุ่ม					
12. กล้าตัดสินใจ					
13. กล้าเป็นผู้นำกิจกรรมกลุ่ม					
14. หลีกเลี่ยงการอยู่ใต้อิทธิพลกลุ่มเพื่อนที่มีพฤติกรรมเสี่ยง (เช่น ใช้ยาเสพติด การพนัน ทะเลาะวิวาท หรือพฤติกรรมไม่เหมาะสมทางเพศ เป็นต้น)					
15. กล้าค้านการตัดสินใจของเพื่อนสนิท เมื่อนักเรียนไม่เห็นด้วย					
16. กล้ารายงานครูหรือผู้ปกครองเมื่อถูกรังแก					

ตอน 2.2 ในปัจจุบันนักเรียนคิดว่าตัวเองมีพฤติกรรมตามข้อความต่อไปนี้มากน้อยในระดับใด

ตัวนักเรียนในปัจจุบัน	ระดับความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของตนเอง มากที่สุด.....น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
1. การมาเรียนจนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ถือเป็นความต้องการจำเป็นพื้นฐาน					
2. มีความตั้งใจเรียนจนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3					
3. การอ่าน/เขียนและคิดคำนวณได้คล่องถือเป็นความสามารถที่จำเป็น					
4. ต้องการเรียนต่อหลังจบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3					
5. หากไม่มีโอกาสเรียนต่อหลังจากที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 นักเรียนต้องการฝึกอบรมต่อเนื่องในด้านต่างๆ					
6. ควบคุมตนเองให้มาเรียนสม่ำเสมอ					
7. ทำการบ้านและส่งครูทันเวลา					
8. แก้ปัญหาในการเรียนแต่ละวิชาได้					
9. คิดว่าตัวเองสามารถหาวิธีเรียนหนังสือได้ดีกว่าที่เป็นอยู่					
10. ยอมรับข้อตกลงและกฎเกณฑ์ของกลุ่ม ชั้นเรียน และโรงเรียน					
11. แสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำร่วมกันกับกลุ่ม					
12. กล้าตัดสินใจ					
13. กล้าเป็นผู้นำกิจกรรมกลุ่ม					
14. หลีกเลี่ยงการอยู่ใต้อิทธิพลกลุ่มเพื่อนที่มีพฤติกรรมเสี่ยง (เช่น ใช้ยาเสพติด การพนัน ทะเลาะวิวาท หรือพฤติกรรมไม่เหมาะสมทางเพศ เป็นต้น)					
15. กล้าค้านการตัดสินใจของเพื่อนสนิท เมื่อนักเรียนไม่เห็นด้วย					
16. กล้ารายงานครูหรือผู้ปกครองเมื่อถูกรังแก					

แบบสอบถามการร่วมงานกับสถานศึกษาของตัวแทนชุมชน

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการเก็บข้อมูลการร่วมงานกับสถานศึกษาในฐานะที่ท่านเป็นตัวแทนชุมชน แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือตอนที่เป็นภูมิหลัง และตอนที่เป็นพฤติกรรมของท่านในฐานะตัวแทนชุมชนของสถานศึกษา

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเสนอผลในรูปของค่าเฉลี่ยทางสถิติโดยไม่มีการระบุชื่อหรือโรงเรียนของผู้ตอบ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ตอบตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด

ทีมวิจัยการถอดบทเรียนโครงการ sQip

ตอนที่ 1 ภูมิหลังของผู้ตอบ โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับตัวท่าน

1.1 เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

1.2 อายุ .....ปี

1.3 อาชีพ .....

1.4 วุฒิการศึกษาสูงสุด .....

1.5 ท่านเกี่ยวข้องกับสถานศึกษานี้ โดยเป็น

( ) คณะกรรมการสถานศึกษา ( ) ผู้สนับสนุนสถานศึกษา

( ) ศิษย์เก่าของสถานศึกษา ( ) อดีตผู้ปกครองนักเรียน

( ) ผู้ปกครองนักเรียนปัจจุบัน ( ) อื่นๆโปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 การร่วมงานกับสถานศึกษา

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย / ที่ตรงกับการรับรู้ของตัวท่าน โดยระดับการประเมินจำแนก ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอน 2.1 ย้อนกลับไปเมื่อ พ.ศ. 2560 ท่านได้ทำงานกับสถานศึกษาตามรายการต่อไปนี้มากน้อยในระดับใด

พฤติกรรมการเข้าร่วม ย้อนไปเมื่อ พ.ศ. 2560	ระดับความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของตนเอง มากที่สุด.....น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
1. ร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน					
2. ร่วมหางบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน					
3. ร่วมการปฏิบัติงานตามที่อาสา/ถูกขอร้องหรือได้รับมอบหมาย					
4. ร่วมให้ข้อมูล ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน					
5. รับฟังความคิดเห็นของโรงเรียนจากที่ประชุม					
6. ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาในกรณีที่ต้องการความช่วยเหลือ					
7. รับรู้ภาพของโรงเรียน ผู้บริหารและครูในทางที่ดี					

ตอน 2.2 ในปัจจุบันท่านได้ทำงานกับสถานศึกษาตามรายการต่อไปนี้มากน้อยในระดับใด

พฤติกรรมการเข้าร่วม ในปัจจุบัน	ระดับความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของตนเอง มากที่สุด.....น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1
1. ร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน					
2. ร่วมหางบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน					
3. ร่วมการปฏิบัติงานตามที่อาสา/ถูกขอร้องหรือได้รับมอบหมาย					
4. ร่วมให้ข้อมูล ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน					
5. รับฟังความคิดเห็นของโรงเรียนจากที่ประชุม					
6. ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาในกรณีที่ต้องการความช่วยเหลือ					
7. รับรู้ภาพของโรงเรียน ผู้บริหารและครูในทางที่ดี					

รายชื่อนักวิจัย

นักวิจัยโครงการ

รองศาสตราจารย์ ดร.กุญชรี ค้าขาย	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ	นักวิชาการอิสระ
ดร.เจือจันทร์ จงสถิตอยู่	นักวิชาการอิสระ
นางสาวอุษา ชูชาติ	นักวิชาการอิสระ

นักวิจัยในพื้นที่

ดร.สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชีรา มะหิเมือง	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเรือง	มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต