

ผู้บริหารมีความโปร่งใสในการทำงาน และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้น
ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่สร้างให้คนอื่นค่อนข้างยาก เป็นเรื่องภายในจิตใจ
ต้องทำกันอย่างแยบยลเหมือนไม่ให้รู้ตัว เช่น ให้เขาเป็นหัวหน้างาน ทำงานที่เขาชอบอย่างอิสระ
บ่อย ๆ เข้า เขาก็จะมีความรับผิดชอบไปโดยปริยาย ...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูได้ร่วมรับผิดชอบงานของโรงเรียน มีการมอบหมายงาน
ตามความรู้ ความสามารถของครูแต่ละคน เปิดโอกาสให้ครูที่มีความสามารถสูงรับผิดชอบงาน
ที่สูงขึ้น ได้เป็นหัวหน้างาน เช่น หัวหน้าฝ่าย สร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่ให้ครู
เอาใจใส่มุ่งมั่นปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ร่วมรับผิดชอบในการกิจ
และเป้าหมายด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและด้านการพัฒนาโรงเรียน โดยกำหนดแนวทาง
ในการพัฒนาอย่างเหมาะสมและเป็นรูปธรรม แจ้งข้อมูลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นปัจจุบัน
เพื่อให้ครูใช้ตรวจสอบการทำงาน มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการตัดสินใจ
อย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้รับรู้ และพิจารณาผลการทำงานของตนเองในทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ
ให้มีการนิเทศภายในโดยรองผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เพื่อติดตามการปฏิบัติงาน
ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน เอกสารประจำตัวที่ต้องปฏิบัติและบันทึก เช่น แผนการจัด
การเรียนรู้ บันทึกประจำวัน บันทึกนวัตกรรมการสอน รวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายอื่น ๆ
นอกเหนือจากงานสอน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... การวางแผนงานโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน ผอ. ให้ทุกคนร่วมกันกำหนด
เป้าหมายความสำเร็จ เสมือนการทำข้อตกลงร่วมกันไปในตัว ให้ประเมินการทำงานของตนเอง
และส่วนรวมอย่างต่อเนื่อง มั่นตินะ รู้เลยว่าจุดใดที่ต้องแก้ไข งานก็ไม่เสียหาย ผอ.จะสนับสนุน
กำกับติดตาม อย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง ...”

(ครู 1, สัมภาษณ์)

“... ผอ. ชอบมอบหมายงานใหม่ ๆ ให้เป็นหัวหน้าตัดสินใจทำงานอย่างอิสระ แรก ๆ
เราก็ไม่เข้าใจรู้สึกโกรธ อะไรเปลี่ยนงานอีกแล้ว ตอนนี้อย่างไรก็เข้าใจแล้วว่าท่านกำลังฝึกให้เราเป็นกำลัง
สำคัญในการพัฒนาโรงเรียน เอ้อ เราไม่ทำ ไม่รักโรงเรียนแล้วใครจะมาทำ ...”

(ครู 3, สัมภาษณ์)

1.4 การสร้างความเป็นอิสระในการทำงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูเกิดความรู้สึกหรือรับรู้ว่าคุณสามารถดำเนินการเกี่ยวกับ
งานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง สามารถใช้ดุลพินิจตัดสินใจดำเนินการหรือแก้ไข

ปัญหาได้ด้วยตนเอง สามารถแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตนเองได้อย่างอิสระ ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“...ให้เขาเลือกวิธีการทำงานไปสู่เป้าหมายด้วยตัวเองอย่างอิสระในการทำงาน ใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือตรวจสอบ กำกับติดตามความสำเร็จของงาน...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูกำหนดวิธีการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง โดยอธิบายวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานที่ต้องการให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้และเชื่อมั่นในขั้นตอนการทำงานที่ครูกำหนดขึ้นเอง ให้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างกว้างขวางไม่ปิดกั้นเป็นการหาวิธีดำเนินการที่ดีที่สุด ให้ครูนำความรู้หรือผลการวิจัยมาพัฒนาการทำงาน เพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจและภาคภูมิใจในการทำงาน ให้ครูบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างอิสระทำให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วในการทำงาน ให้ครูแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตนได้อย่างอิสระเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือ Best Practice ของครูแต่ละคน ช่วยให้การดำเนินงานมีคุณภาพตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน ให้ครูตัดสินใจแก้ปัญหาในงานที่ตนเองรับผิดชอบและมีผลกระทบต่อวิชาชีพของตนเองได้อย่างอิสระ ให้ครูได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ และแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ด้วยตนเอง การสร้างให้ครูเกิดความเชื่อมั่น และภาคภูมิใจในตนเองพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... การทำงานในโรงเรียนนี้ค่อนข้างอิสระ ผอ. มอบหมายงานแล้วก็จะคอยกำกับติดตามงานอยู่ห่าง ๆ ให้ออกแบบวิธีการทำงานกันเอง สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ให้บริหารจัดการกันเองอย่างเพียงพอ ผอ. ก็จะช่วยชี้แนะแล้วให้ไปคิดต่อ พอเราคิดได้ ทำได้สำเร็จก็ภูมิใจ เป็นอยู่อย่างนี้นานแล้ว พวกเราก็มีความสุขในการทำงาน ...” (ครู 3, สัมภาษณ์)

“... ครูทุกคนต้องทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน/วิจัยในชั้นเรียนหรือวิจัยพัฒนาสื่อการสอน ภาคเรียนละอย่างน้อย 1 เรื่อง กลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องพัฒนา/ ปรับปรุงหลักสูตรผ่านกระบวนการวิจัย ส่วนในภาพรวมของโรงเรียนต้องทำวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียน ที่นี้ครูจบปริญญาโทกันเยอะ พี่ว่าสัก 40-50 % เห็นจะได้” (ครู 1, กลุ่มสนทนา)

“... ครูทุกคนต้องมีนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ หรือ Best Practice ที่บ่งบอกถึงความเป็นมืออาชีพของตนเอง ...” (ครู 3, กลุ่มสนทนา)

1.5 การให้การสนับสนุน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้การช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกสิ่งจำเป็นต่อการทำงานของครู ผลักดันให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ รับรองผลการการทำงาน ให้ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... มอบหมายงานที่ท้าทาย โครงการพัฒนา และเสริมสร้างทักษะ ใหม่ ๆ และเข้ารับการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นทางการ ให้ความช่วยเหลือถ้าครู มีความต้องการสิ่งใดเป็นกรณีพิเศษ ...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูรับนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน ประชุมเพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอโดยการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ประชุมจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม สอบถามความต้องการจำเป็นจากผู้เกี่ยวข้อง จัดหาวัสดุเครื่องมือทางการศึกษาที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับลักษณะงาน ความรู้ความสามารถของผู้ใช้และอยู่บนพื้นฐานการประหยัด คำนึงค่าจัดอบรมให้ความรู้วิทยาการใหม่ ๆ ตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รู้เท่าทันเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของโลก เสนอแนะวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ติดตาม ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย จัดหา/ จัดทำเอกสารทางวิชาการ ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า วิจัยอย่างเพียงพอและทันสมัย เป็นการสนับสนุนให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจถึงบทบาทสำคัญของวิจัย มีความก้าวหน้าในอาชีพ รับรองการทำงาน ยอมรับในผลงาน ตลอดจนให้ความเห็น/ วิจารณ์/ ข้อมูลป้อนกลับผลงานของครูอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่นในตนเองแก่ครูในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ผอ. จะสนับสนุนทุกอย่าง (ที่จำเป็น) ขอให้พวกเขารอบอก ว่าต้องการอะไร ใช้เท่าไร ขอให้ตั้งใจจริงในการทำเถอะ ท่านจะส่งการผู้ที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบดำเนินการทันที เจ้าหน้าที่พัสดุ ต้องเตรียมการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ให้ครบถ้วนตามแผนงาน/ โครงการ ก่อนเปิดภาคเรียน ...”

(ครู 5, กลุ่มสนทนา)

“... การจัดสรรงบประมาณ ผอ. ให้ความสำคัญมาก ใครทำโครงการอะไรต้องมา Brief [ใช้ภาษาอังกฤษจะเหนื่อย จะเข้าสู่ AEC แล้วนี้] ให้ฟังก่อนถึงวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ เป้าหมายความสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดกับนักเรียนและโรงเรียน ถ้าพิจารณาแล้วเป็นโครงการที่ดีส่งผลถึงนักเรียนโดยตรงเราเขียนขอเงินไปน้อยก็เพิ่มให้เลย ...”

(ครู 3, สัมภาษณ์)

“... โรงเรียนเรามีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยเฉพาะคอมพิวเตอร์
มีอย่างเพียงพอกับความต้องการจำเป็นทั้งส่วนที่เป็นของนักเรียนใช้เรียน ใช้สืบค้น และส่วนที่ใช้
ในการบริหารจัดการโรงเรียนสำหรับครู ผอ. จัดหา/ จัดซื้อให้เพื่ออำนวยความสะดวก
ในการทำงาน ...” (ครู 2, สัมภาษณ์)

“... การทำผลงานทางวิชาการเพื่อให้มีวิทยฐานะสูงขึ้น ผอ. ให้ความสำคัญมาก
เชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญ วิทยากรพี่เลี้ยงมาช่วยดูแลการทำของครูอย่างใกล้ชิด ทำกัน
เป็นกลุ่มช่วยเหลือกัน พี่ได้ คศ. 3 มา 2 ปีแล้ว ความเป็นอยู่ดีขึ้น ทำงานอย่างมีความสุข ครอบครัวยัง
ก็มีความสุข มีรายได้เพิ่มขึ้น 11,200 บาท ทำอะไรได้อีกเยอะเลยน้อง ...” (ครู 2, สัมภาษณ์)

1.6 การให้โอกาส

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูพัฒนาความสามารถของตน มีความก้าวหน้า
ในการปฏิบัติหน้าที่ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน ยกย่องชมเชยและยอมรับ
ในความสามารถ ตลอดจนให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติตามความเหมาะสม ดังคำกล่าว
บางตอนที่ว่า

“... การยอมรับความสามารถ ทำให้ครูมีความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้น
เงินเดือน เป็นหลักที่ผมใช้กับครูที่ทำงานดี...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูทำงานที่ท้าทายความสามารถอย่างสม่ำเสมอ
เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองเต็มที่ สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับครู
ให้ครู ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสเป็นผู้นำ
ในการทำงาน เพื่อเป็นรางวัลและขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้ครูเข้ารับการอบรม ศึกษาต่อ
เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพื่อใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมพัฒนาครูด้วยวิธีการที่
หลากหลาย เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบ และงานของโรงเรียนให้เป็นไป
อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ให้ครูมีอำนาจในการตัดสินใจ
แก้ปัญหาการทำงานด้วยตนเอง ยอมรับในความสามารถของครูที่ทำงานสำเร็จด้วยความจริงใจ
พิจารณาความดี ความชอบของครูด้วยความยุติธรรม ให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติ
ตามความเหมาะสม ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ทุก 2 ปี โรงเรียนเราจะเปลี่ยนงานกัน ผอ. บอกว่าเราต้องเรียนรู้งานทุกงาน
ในโรงเรียน เหมือนเรารู้ทุกเรื่องในบ้านเรา จะได้ช่วยกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ความท้าทาย
ในงานเกิดขึ้นเสมอ ๆ ทำให้พวกเราต้องกระตือรือร้นตลอดเวลา ...” (ครู 6, กลุ่มสนทนา)

“... พอได้รับงานใหม่ ผอ. ก็ส่งให้ไปอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง กลับมาก็พอทำได้ ท่านก็เป็นพี่เลี้ยงให้จนเรารู้ เข้าใจ ทำได้ พอเกิดความชำนาญท่านก็จะให้อิสระในการตัดสินใจในงาน ที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง ...” (ครู 5, สัมภาษณ์)

1.7 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูแสดงออกและทำงานด้วยความมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจไม่ลังเล สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมการทำงานรอบตัวได้ และรับรู้ว่าตน มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ครูเรากล้าแสดงความคิดเห็น ความคิดของเขาดี ๆ นะ ผมนำมาใช้กำหนด เป็นแนวการบริหารก็เยอะ เราเอาความคิดของเขาเขาช่วยกัน เขาเป็นคนคิดนี้ ...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

จากการที่ครูได้มีประสบการณ์การพัฒนาได้นำมาปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจจนทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และรับรู้ว่าตน มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจและมั่นใจ มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ราบรื่น มีขั้นตอน มีสื่อ และอุปกรณ์การสอนสอดคล้องกับเนื้อหาในบทเรียนที่สอน มีการวัดผลที่หลากหลายสอดคล้อง กับมาตรฐาน ตัวชี้วัดของหลักสูตร แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในตนเอง ไม่เหน็ดเหนื่อยแม้จะมีคนออกมาสังเกตการสอน เพราะมีการเตรียมการสอนมาเป็นอย่างดี และเมื่อได้พูดคุยกันครูมักพูดถึง ตนเองด้วยความภาคภูมิใจในผลงานที่ตนเองได้ทำ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... มั่นใจในการสอนทุกครั้งครับเพราะมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ได้ออกแบบไว้แล้ว ที่สำคัญผมสอนวิชานี้มานาน เนื้อหาส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าจะมีก็มักจะได้รับการอบรมเพิ่มเติมความรู้ก่อนเสมอ... ผอ. ท่านส่งไปไม่ขาด ...” (ครู 5, กลุ่มสนทนา)

“... เห็นรุ่นพี่ ๆ ป้า ๆ เขาสอนก็ลองนำมาปรับใช้ดูบ้างก็ได้ผลดี ...”

(ครู 6, สัมภาษณ์)

ครูส่วนใหญ่มักจะอธิบายวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดสำคัญๆ ในการจัดกิจกรรมการสอนแก่ผู้วิจัยตลอดเวลา โดยไม่มีความวิตกกังวลว่าจะเอามาพรวนหว่านมาขายสวนแต่อย่างใด เนื่องจากครูมีความมั่นใจในองค์ความรู้ของตนเอง เชื่อมั่น ในประสบการณ์ที่ตนเองได้รับการฝึกฝน ศึกษา พัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุน

ส่งเสริมจากผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเองมากยิ่งขึ้น
ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... สอนด้วยความมั่นใจเพราะได้รับการบ่มเพาะจากวิทยาลัยครูมาเป็นอย่างดี
ไม่เคยลืม... ผู้บริหารสถานศึกษาพี่ก็เอาจริงเอางังกับการสอนของครู นิเทศ การสอนเสมอ ๆ...
ท่านเก่งการสอนมากเป็นครูผู้สอนดีเด่นก่อนมาเป็น ผอ. ...” (ครู 3, สัมภาษณ์)

“... มีความภูมิใจในความเป็นครูมาก พี่จะทำงานด้วยความตั้งใจ อดทน ได้รับ
มอบหมายงานอะไรก็จะทำให้สำเร็จ ต้องมีความรับผิดชอบ เสียสละ สามัคคี เป็นผู้ให้ฯ เชื่อม
ในตนเองว่าการสอนทุกครั้งจะทำให้นักเรียนได้รับความรู้จริง ๆ ส่วนงานที่ได้รับมอบหมายก็จะทำให้
รอบคอบ ศึกษาหาความรู้เอกสารตำราต่าง ๆ หรือสอบถาม ผอ. ...” (ครู 6, กลุ่มสนทนา)

การสร้างเชื่อมั่นในตนเองของครู ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูได้พัฒนาศักยภาพ
ในรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูใช้วิจารณ์ญาณตัดสินใจแก้ปัญหาในการทำงานได้
ด้วยตนเอง มีความคิดเชิงเหตุผลไม่ค่อยตามผู้อื่นโดยง่าย กล้าแสดงความคิดเห็น และเผชิญกับ
ความจริง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับข้อผิดพลาด พร้อมที่จะแก้ไข พัฒนา
สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การทำงานต่าง ๆ ได้ เป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ
แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานด้วยความมั่นใจ สร้างความเชื่อมั่นสร้างบรรยากาศที่ดี
เอื้อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... พี่ก็ว่าในฐานะนอกจากพวกเราจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเองแล้ว ผอ. นั้นแหละ
มีส่วนสำคัญในการช่วยสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้กับครูทุกคนว่าพวกเราทำได้ มันเป็นหน้าที่
ของท่าน ถ้าท่านไม่ทำใครจะทำ จริงไหมพวกเรา ...” (ครู 4, กลุ่มสนทนา)

“... ใช่ แต่พวกเราก็ต้องช่วย ผอ. ด้วย ปฏิบัติตามคำแนะนำ ทำหน้าที่ของเราให้ดี
และถูกต้องที่สุด ทำดีให้ถึงดีแล้วพวกเราจะก้าวหน้าในหน้าที่กันทุกคน ...” (ครู 3, กลุ่มสนทนา)

ความเชื่อมั่นในตนเองของครูต้องได้รับปัจจัยสนับสนุนทั้งจากผู้บริหารสถานศึกษา
และเพื่อนครู ซึ่งจะทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย กล้าคิด กล้าทำเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่
ที่ท้าทายให้เกิดขึ้น ทุกคนยอมรับในความรู้ ความสามารถ การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน
ให้ได้ศึกษา เรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ก็เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองแก่ครู
ได้อีกทางหนึ่ง ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... อย่างป้านี้ ตัดสินใจเรียน ป.โท [ปริญญาโท] ตอนใกล้เกษียณ ก็เพราะอยาก
พัฒนาตนเอง ไม่อยากแก่แล้วแก่เลย มันจะไม่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง นักเรียน และโรงเรียน

สมัยนี้เราจะอยู่หนึ่ง ๆ ไม่ได้ ต้องมีความรู้เท่าทันโลก งานครูไม่ได้มีแต่การสอนเท่านั้น อีกส่วนหนึ่งก็มีแรงผลักดันจาก ผอ. ด้วย ...” (ครู 4 สัมภาษณ์)

“... การเรียนต่อเป็นการเปิดโลกทัศน์งานนะที่ เราจะได้รู้ว่ามีอะไรที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ แตกต่างไปจากเดิม ที่สำคัญผมทำงานวิจัยไม่เป็น การเรียน ป.โท [ปริญญาโท] จะช่วยให้เราได้ผมเชื่ออย่างนี้ ...” (ครู 2, กลุ่มสนทนา)

1.8 การสร้างความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูเกิดความรู้สึกหรือทัศนคติของครูที่มีต่อตนเองด้านบวก ซึ่งเกิดจากการประเมินตนเองว่าตนเองมีความสำคัญ สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จ พึงพอใจในตนเอง รักภาคภูมิใจในตนเอง ยอมรับนับถือตนเองและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... การให้คุณค่าแก่ครู เชื่อว่าเขาจะทำงานที่มอบได้สำเร็จ จะช่วยสนับสนุนให้งานโรงเรียนสำเร็จได้แน่นอน ผมถือว่าเขาทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ช่วยได้เยอะเลยนะ ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

การเห็นคุณค่าในตนเองเกิดจากการที่ครูมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเองให้เพื่อนร่วมงานได้รับรู้ พัฒนาตนเองให้มีผลงานเชิงประจักษ์ ได้แสดงออกถึงความเป็นผู้นำในการทำงาน ได้เป็นตัวแทนของโรงเรียน ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึก หรือทัศนคติของครูที่มีต่อตนเองในด้านบวก ซึ่งเกิดจากการประเมินตนเองว่าตนเองมีความสำคัญ สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จ พึงพอใจในตนเอง มีความรู้สึกรัก ภาคภูมิใจในตนเองและความเป็นครูให้แก่ครูทุกเวลา ยอมรับนับถือตนเอง และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สร้างให้ครูเห็นคุณค่าในการอบรมสั่งสอนศิษย์ให้เป็นคนดี มีคุณธรรม และจริยธรรม ภาคภูมิใจในความสำเร็จของศิษย์ ยอมรับความรู้ ความสามารถครู สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ ยอมรับ ความผิดพลาดของตนเองและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษามักกล่าวถึงสิ่งดี ๆ ของครู กล่าวชื่นชมทั้งต่อหน้า และลับหลัง ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ผมคิดเสมอว่า ผมสามารถทำงานด้วยตนเอง ทำงานร่วมกับเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ที่นี้ได้ดี ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ผมเห็นว่าผมมีคุณค่าในตนเอง และสำหรับพวกเขา ผมภูมิใจจริง ๆ ผมช่วยทุกคนเมื่อโอกาสเหมาะสมทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวที่พวกเขาต้องการให้ช่วย ผมเต็มใจและไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย ...” (ครู 5, สัมภาษณ์)

“... ใช่ ผอ. ท่านให้กำลังใจเรา ให้เรามีทัศนคติต่อตนเอง และอาชีพครูในด้านบวก ภาคภูมิใจในตนเองไว้ ท่านมักแสดงให้เห็นตลอดเวลาว่าครูทุกคนจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง ...” (ครู 2, กลุ่มสนทนา)

“... พี่มักไม่ค่อยสนใจคนอื่น เพราะพี่คิดว่าตัวพี่มีคุณค่าเสมอ อย่างน้อยก็มีนักเรียนจำนวนไม่น้อยที่เห็นคุณค่า แต่ที่พี่ประทับใจก็ ผอ. นี่แหละที่ทำให้เราเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ...” (ครู 7, สัมภาษณ์)

1.9 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายการทำงาน การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนรู้ การจัดโครงการฝึกอบรม และการจัดสรรงบประมาณ การให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจจะช่วยให้การตัดสินใจแม่นยำขึ้น เพราะมีข้อมูลมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจ ทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือ กับผู้บริหารสถานศึกษามากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... โรงเรียนเป็นของทุกคน ผมให้ครูมีส่วนร่วมออกแบบการบริหารจัดการโรงเรียนทุกด้าน ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานของครู ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบ เพื่อร่วมมือกันพัฒนางานด้วยความเต็มใจ ด้วยเหตุที่การจัดการศึกษาได้รับความคาดหวังจาก ผู้ปกครองนักเรียน หน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ประกอบกับการปฏิบัติงานของโรงเรียนอยู่ภายใต้การแข่งขันทางการศึกษา มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานนั้น ครูทุกคนจึงถูกผลักดันให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และการบริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายการทำงาน จัดทำหลักสูตร พัฒนาและประเมินผลการใช้หลักสูตรโรงเรียน มีส่วนร่วมในการวางแผนบูรณาการการจัดการเรียนรู้ จัดทำคู่มือการวัดผลประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินผลการเรียน การจัดโครงการฝึกอบรม และการจัดสรรงบประมาณ เพราะการให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจจะช่วยให้การตัดสินใจแม่นยำขึ้น เพราะมีข้อมูลมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจทำให้บุคลากร ให้ความร่วมมือ กับผู้บริหารสถานศึกษามากยิ่งขึ้น

ด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นผู้ในการขับเคลื่อน โดยมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดสรร

ทรัพยากรที่จำเป็น และการตัดสินใจร่วมกับครูทุกคน ครูทุกคนมีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์หลักสูตรตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนเองรับผิดชอบ วิเคราะห์นักเรียน เลือกวิชาที่สอน การจัดตารางเรียน การออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ตนเองถนัด การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนานักเรียนทั้งด้านการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้มีหน้าที่กำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ครูในด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็น การประสานวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการนิเทศการสอนครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนเราครูต้องเข้าร่วมทุกคน ผอ. ก็เข้านะ ทุกคนสามารถอภิปรายก่อนการทำได้อย่างอิสระ ไม่ปิดกัน หลักสูตรสถานศึกษาของเราจึงเสร็จสมบูรณ์ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถนำมาใช้ได้ทันเวลาเปิดภาคเรียน ...” (ครู 3, กลุ่มสนทนา)

“... ผอ. ใช้กระบวนการติดตามงานการสอนของครูด้วยกรณีพิเศษ ผอ. จะเข้านิเทศการจัดการเรียนการสอนร่วมกับคณะกรรมการนิเทศ ใช้เทคนิคการนิเทศแบบกัลยาณมิตร พี่ว่าวิธีนี้ช่วยให้ครูมีความรู้สึกที่ดี ...” (ครู 6, กลุ่มสนทนา)

“... การเป็นคณะกรรมการนิเทศที่แรกผมก็เกร็ง ๆ เหมือนกัน เกรงว่าครูเขาจะว่าเก่งมาจากไหนที่ไปนิเทศเขา แต่พอทำกันจริง ๆ จัง ๆ ครูทุกคนเขาก็ให้ความร่วมมือดีมาก เวลาที่ผมเสนอแนะเขาก็รับฟัง ยอมรับและให้ความร่วมมือกับเรา ช่วยกันหาวิธีการปรับปรุง แก้ไขจุดด้อยที่เกิดขึ้น ทุกคนก็ Happy มากนะ ผมว่าส่วนหนึ่งมาจาก ผอ. นั้นแหละที่ให้ความสำคัญกับกรณีพิเศษการสอน ...” (ครู 4, กลุ่มสนทนา)

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานของครูช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เอาใจใส่ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน การมีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนและดำเนินการด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน ได้แก่ ให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงาน จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและโครงการ/งาน มีส่วนร่วมวางแผน การทำงาน แผนการใช้งบประมาณ และการประเมินผลการทำงาน มีส่วนร่วมในการประเมินผล และหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจทำงานด้วยวิธีการ ขั้นตอนของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะก่อให้เกิด

ความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจของครูทุกคนในโรงเรียน สร้างความเข้าใจและความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมกว่าโรงเรียนเราจะได้ก็ทำ SWOT วิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน กำหนดทิศทางของโรงเรียนวางแผนกลยุทธ์ ครูต้องมีส่วนร่วมกิจกรรมกันทุกคนนานหลายวัน ผอ. ก็อยู่ด้วยแต่ก็ให้วิพากษ์วิจารณ์กันอย่างหลากหลายกว่าจะได้มา ...” (ครู 5, กลุ่มสนทนา)

“... การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานของโรงเรียน ผอ. ให้ครูทุกคนได้ประเมินกันอย่างอิสระ ยอมรับผลการประเมิน และพร้อมที่จะพัฒนาในโอกาสต่อไป ท่านมักจะพูดว่าการยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น จะช่วยให้โรงเรียนของเราพัฒนาได้ทัดเทียมกับโรงเรียนที่มีชื่อเสียง ถ้าไม่ยอมรับความจริง ปกปิดความจริง โรงเรียนของเรามีแต่จะถอยหลังไปอยู่ในยุคไดโนเสาร์เท่านั้นปี ผู้ปกครองก็จะขาดความเชื่อมั่น เชื่อถือ แล้วต่อไปเราจะสอนใคร นักเรียนก็ไปเรียนที่อื่นกันหมด ...” (ครู 6, กลุ่มสนทนา)

2. ภาวะผู้นำครู

ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาศักยภาพครูในด้านปฏิบัติงาน ให้อิสระในการตัดสินใจปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีอิสระสร้างสรรค์ผลงานด้วยความคิดริเริ่มของตนเอง แสดงออกซึ่งความรู้ ความสามารถ เป็นผู้นำการปฏิบัติงาน สนใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนครูให้มีการพัฒนาตนเอง เป็นผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเลิศทางการสอน เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครู ให้ความร่วมมือกับครูในโรงเรียน และบุคคลนอกโรงเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน มุ่งมั่นปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการสอน นำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ สามารถในการเผชิญหน้ากับปัญหา ดูแลเอาใจใส่นักเรียนด้านการเรียน คุณธรรมจริยธรรม อาชีพ และการดำรงชีวิตในสังคม ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ต้องฝึกให้ครูเขาเป็นผู้นำ ถ้าเขาเป็นได้ เราก็เบา ไม่ต้องลงไปทำทุกเรื่อง งานก็เสร็จได้อย่างรวดเร็ว ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งนี้ให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำครู 6 ด้าน ตามกรอบแนวคิดการวิจัย คือ 1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) การเป็นแบบอย่างทางการสอน 3) การมีส่วนร่วม ในการพัฒนา 4) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) มุ่งความสำคัญที่นักเรียน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีการพัฒนาตนเอง เป็นผู้นำในการพัฒนาเพื่อนครูให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ไม่ปิดกั้นขัดขวาง ให้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและความก้าวหน้าในอาชีพ ให้ศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาศึกษาดูงานในโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีระบบการทำงาน และผลงานที่โดดเด่น เพื่อให้ครูได้รับประสบการณ์ตรงจากการพัฒนา ทำให้ครูมีความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนทั้งในลักษณะผู้เข้าร่วมกิจกรรม และคณะทำงาน ทำให้ครูปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นในบทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ผมให้ครูเขาออกแบบการพัฒนาตนเองและโรงเรียน ให้เขาร่วมกันคิด เขาสนใจเรื่องใดผมก็จัดอบรมให้ เรื่องความก้าวหน้า ผมจะให้สำคัญเป็นพิเศษ เขาจะได้มีความเป็นอยู่ทางครอบครัวที่ดีขึ้น งานโรงเรียนก็จะดีตามไปด้วย ...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูสร้างวิสัยทัศน์ และมาตรฐานการพัฒนางานของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้ครูว่าตนเองสามารถทำงานได้ดี สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมได้ สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานต่อกัน ยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน นำระบบทีมงาน เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน มุ่งมั่นและการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนและช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพ ด้วยการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นการใช้ปัญญา ให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู พัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่ เป็นผู้ที่หมั่นฝึกตนเองอยู่เสมอ ชี้นำผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูขึ้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ยืดหยุ่น ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ผอ. ให้ครูเข้ารับการอบรม ศึกษา ดูงานตามความสมัครใจ สนใจเรื่องอะไรก็ไป ไม่ปิดกั้น... สนับสนุนให้ศึกษาต่อระดับ ป.โท พี่ว่านี่เป็นเสน่ห์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์

กว้างไกล ครุมีความรู้ มีประสบการณ์ พบเห็นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ผอ. ก็เบาแรงพื๋วนะ...

ฉลาดไม่เบาเนี่ย ผอ. เรา ...”

(ครู 3, กลุ่มสนทน)

“... บางครั้ง ผอ. ไปประชุม อบรม กลับมาก็เป็นวิทยากรเอง สนุกมากเลยให้ความรู้ได้ดี เข้าใจง่าย มีอารมณ์ขัน เฮกัันตลอด แต่ก็ได้งานนะ ต้องอย่างนี้ซิพี่ว่า ...” (ครู 1, สัมภาษณ์)

“... การทำงานในโรงเรียน ผอ. ให้ครูสร้างวิสัยทัศน์ มาตรฐาน ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระฯ และของตนเอง ทำให้เห็นเป้าหมายชัดเจนว่าต้องทำอะไร ก็ดีเหมือนกันไม่หลงทางประหยัดเวลา นักเรียนก็ได้ความรู้เต็มที่...”

(ครู 7, กลุ่มสนทนา)

2.2 การเป็นแบบอย่างทางการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีส่วนร่วมมากขึ้น ได้พัฒนาความสามารถของตน ได้เรียนรู้จากการลงมือกระทำ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ได้เรียนตามความสนใจความสามารถของตนเอง เชื่อมโยงการเรียนรู้กับสภาพชีวิตประจำวัน แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้กับเพื่อน ๆ ให้นักเรียนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อ และการประเมินผล นักเรียนได้มีโอกาสฝึกทักษะต่างๆ เช่น ทักษะทางการคิดวิเคราะห์ การสังเกต การทดลองค้นคว้า การจดบันทึกตลอดจน การสังเคราะห์การสรุปข้อความรู้ต่าง ๆ ของตนเอง ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... นักเรียนสำคัญที่สุด เป็นเป้าหมายด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ผมให้ครูเขาจัดการกันเองว่าจะทำอะไร ก็ได้เห็นความคิดดี ๆ จากเพื่อนครูนะ ...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล ทำแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการสอน สื่อการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลายตามสภาพจริง จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาโรงเรียน วิเคราะห์ข้อสอบเพื่อพัฒนาเป็นข้อสอบมาตรฐาน นำระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาใช้อย่างต่อเนื่อง เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้ แสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติ การสอน การเรียนรู้และการประเมินเป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ผอ. ให้ครูวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล สรุปปัญหาความต้องการ ของผู้ปกครอง จัดทำเป็นสารสนเทศของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สามารถนำออกมาใช้ได้ทันที ครูทุกคนต้องรู้จักนักเรียนในห้องประจำชั้นอย่างละเอียด ถามอะไรต้องรู้ ...” (ครู 2, กลุ่มสนทนา)

“... ครูต้องวิเคราะห์หลักสูตรรายวิชา ออกแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนักเรียน เป็นรายบุคคล ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ...” (ครู 5, กลุ่มสนทนา)

“... ในห้องเรียนต้องจัดป้ายนิเทศหมุนเวียนทุก 2 สัปดาห์ ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ต้องจัดทำแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน รับผิดชอบ ปรับปรุง พัฒนาตนเอง สิ่งที่ต้องเป็น เสมือนเฟอร์นิเจอร์ระดับโรงเรียน ...” (ครู 7, กลุ่มสนทนา)

2.3 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษา เนื่องจากฝ่ายบริหารไม่สามารถบริหารและจัดการศึกษาโดยลำพัง ต้องได้รับความร่วมมือ และร่วมรับผิดชอบ ในภารกิจต่าง ๆ จากทุกฝ่ายเป็นผู้นำการพัฒนาโรงเรียน สร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกับครูคนอื่น ผู้บริหารสถานศึกษา และชุมชน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... การพัฒนาโรงเรียนเราจะช่วยกันทุกคน รับผิดชอบร่วมกันทุกเรื่อง มีการประชุม กันบ่อยเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

ในโรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ทำงาน เป็นทีม มีเครือข่ายการทำงานทั้งในและนอกโรงเรียน นิเทศการสอนและการทำงานซึ่งกันและกัน มีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนการสอนนำไปสู่การปฏิบัติจริง มีการพัฒนาตนเองด้าน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน นำทฤษฎีและการวิจัยมาใช้ในการจัดการเรียน การสอน สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตนและสามารถปฏิบัติงาน ในชุมชนได้ ทำงานร่วมกับครูคนอื่น มีส่วนร่วมเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของโรงเรียน ช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และเป็นแบบอย่างในการพัฒนาความร่วมมือ ดังคำกล่าวของครู บางคนที่ว่า

“... เราทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ วิเคราะห์ SWOT อยู่หลายวัน ...”

(ครู 4, สัมภาษณ์)

“... โรงเรียนมีทีมงานที่แข็งแกร่ง มีทีมเดียวทั้งโรงเรียน ทำงานกันทีมช่วยกันคนละไม้ คนละมือ เดียวเดียวก็เสร็จ ไม่เหนื่อยเลย สนุกสนานอีกต่างหาก...” (ครู 3, สัมภาษณ์)

“... ผอ.ให้นำทฤษฎีและผลจากการวิจัยที่โรงเรียนเราทำเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน และพัฒนาโรงเรียน มาใช้พัฒนาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และการบริหาร โรงเรียน ทำให้เราแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น ส่งผลดีต่อนักเรียน โรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ...”

(ครู 5, กลุ่มสนทนา)

2.4 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาได้น้อมนำพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ว่า "... การศึกษานอกจากจะสอนให้คนเก่ง แล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอบรมให้ดีพร้อมกันไปด้วย คือ ทั้งเก่ง ทั้งดี ให้ความเก่งเป็นปัจจัยและพลังสำหรับการสร้างสรรค์ และให้ความดีเป็นปัจจัยเพื่อประดับประดาครอบงำความเก่ง..." และนำหลักทางการศึกษาขององค์การยูเนสโก ได้แก่ Learning to know : รู้เข้าใจ Learning to do : ปฏิบัติได้ Learning to be : เพื่อชีวิต และ Learning to live together : อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มาเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งส่งเสริมให้นักเรียนเป็นบุคคลคุณภาพ ได้แก่ รู้จักคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียนรู้ เรียนรู้ตลอดเวลา ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักฟังตนเอง และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยกำหนดให้ครู มีคุณลักษณะ 7 ประการ คือ 1) น่ารัก มีเมตตากรุณา 2) น่าเคารพ เป็นผู้นำหนักแน่น 3) แสวงหาความรู้ นำยกย่อง ควรเอาอย่าง 4) ขยันหมั่นเพียร รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ 5) อดทนต่อถ้อยคำกล่าวหาพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา 6) สอนสิ่งที่ยากให้ง่าย และ 7) ไม่นำศิษย์ไปในทางเสื่อมเสีย

การออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นเกณฑ์คุณภาพสำคัญที่บ่งชี้ถึงระดับความรู้ความสามารถที่ต้องการให้เกิดแก่นักเรียน มาตรฐานการเรียนรู้จะบอกถึงสิ่งที่คาดหวังหรือจุดหมายไว้อย่างชัดเจนว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องการให้นักเรียนทุกคนรู้และปฏิบัติได้ใช้หลักการของ Backward Design การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR : Classroom Action Research) ใช้ ICT เพื่อการสอนและสนับสนุนการสอน มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สร้างโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้ตลอดเวลา ตลอดชีวิต ตามศักยภาพของตนเอง มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ต้องประหยัดเงินที่ต้องลงทุน สร้างวินัยเชิงบวกให้กับนักเรียน (Positive Discipline) เป็นแนวทางการดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยยกเลิกการลงโทษทางร่างกายและจิตใจ ใช้การสร้างวินัยเชิงบวกโดยปราศจากความรุนแรง เพื่อช่วยให้เด็กเติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบ และเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ประกอบด้วย 1) เคารพศักดิ์ศรีของเด็ก 2) พัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การมีวินัยในตนเอง และบุคลิกลักษณะที่ดี 3) ให้เด็กมีส่วนร่วมมากที่สุด 4) คำนึงถึงความต้องการทางพัฒนาการและคุณภาพชีวิตของเด็ก 5) คำนึงถึงแรงจูงใจและโลกทัศน์ของเด็ก 6) ให้ความยุติธรรมเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติ และ 7) เสริมสร้างความสามัคคีในกลุ่ม ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... แผนการสอนก็เป็นเรื่องที่เราให้ความสำคัญ การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR : Classroom Action Research) และระบบ ICT เรานำมาใช้สนับสนุนการสอนแต่ก็มีบางส่วนที่ยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทุ่มเวลา มุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ มุ่งมั่นในการสอน ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย นำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาการทำงานร่วมกัน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายการจัดการเรียนรู้ และการทำงาน ยอมรับในความรู้ ความสามารถของครูด้วยความจริงใจ เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหาและข้อขัดแย้ง เข้าใจความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน และเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... การทำงานต้องแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ผอ. จะถามว่าในวิสัยทัศน์ที่เรากำหนดไว้ ต้องทำอะไรบ้าง ช่วยกันคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และตกลงร่วมกัน ขอบถามด้วยนะว่าวิสัยทัศน์โรงเรียนเราว่าอย่างไร ครูทุกคนทงกันได้หมดเลย ...” (ครู 2, สัมภาษณ์)

“... เดิมทำวิจัยในชั้นเรียนก็แบบง่าย ๆ ไม่ค่อยมีหลักการเท่าไร หรือไม่ก็ดูจาก Google ปรับเปลี่ยนตามภาษาของคนไม่ค่อยเข้าใจ พอได้เข้ารับการอบรมทำให้เข้าใจมากขึ้น เมื่อก่อนได้ยินเขาพูดกัน CAR งงเป็นไก่ตาแตกเลยมาตอนนี้เข้าใจแล้ว ทำได้ ทำเป็น แล้วก็ขอขอบทำ มันแก้ปัญหานักเรียนได้จริง ๆ ทำกันทุกคนเลย สมศ. มาประเมินผ่านฉลุยเลยตัวชี้วัดนี้ ...” (ครู 4, สัมภาษณ์)

2.5 การเป็นผู้นำการบริหารจัดการ

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูเป็นผู้นำตามขอบข่ายหน้าที่ของตนเองทั้งด้านการสอน และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษ มีการประสานงานที่ดีกับทุกคน ทุกฝ่ายทั้งในและนอกโรงเรียน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... โรงเรียนมีการจัดขอบข่ายการทำงานตามโครงสร้างการบริหารที่กำหนดร่วมกัน ใครเป็นผู้นำ ผู้ตาม กำหนดบทบาทกันชัดเจน ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูได้เป็นผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียนโดยการสร้างความตระหนักให้ครูมีส่วนร่วมส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้ครูดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ ให้ครูมีการประสานงานและร่วมบริหารการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบทั้งในและนอกโรงเรียน สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นการใช้

ปัญญา สร้างแนวคิดใหม่นำไปสู่การปฏิบัติจนสำเร็จ และส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ผอ. ให้ครูมีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการกำหนดมาตรฐานการทำงาน วางเป้าหมายการทำงานในอนาคต และเชื่อมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย ...” (ครู 5, กลุ่มสนทนา)

“... ผอ. ให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน

“... พ.ร.บ. การศึกษา หลักสูตรฯ เป็นคัมภีร์หลักของครูที่นี่ ผอ. ให้ครูศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ สาระสำคัญ ครูต้องรู้ ต้องเข้าใจอย่างชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ...”

(ครู 3, สัมภาษณ์)

“... ครูทุกคนต้องออกแบบการบริหารจัดการงานและภารกิจของตนเองและกลุ่ม ด้วยระบบคุณภาพ P-D-C-A และรายงานความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขให้ ผอ. ทราบเป็นระยะ ๆ ...”

(ครู 2, สัมภาษณ์)

2.6 การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่นักเรียนสำคัญที่สุด ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยกำหนดตัวบ่งชี้การเรียนของนักเรียน ไว้ดังนี้ 1) นักเรียนมีประสบการณ์ตรงสัมพันธ์กับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2) นักเรียนฝึกปฏิบัติจนค้นพบความถนัดและวิธีการของตน 3) นักเรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม 4) นักเรียนฝึกคิดอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์จินตนาการ ตลอดจนได้แสดงออกอย่างชัดเจนและมีเหตุผล 5) นักเรียน ได้รับการเสริมแรงให้ค้นหาคำตอบแก้ปัญหาทั้งด้วยตนเองและร่วมด้วยช่วยกัน 6) นักเรียนได้ฝึกค้น รวบรวมข้อมูลและสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตนเอง 7) นักเรียนเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเองอย่างมีความสุข 8) นักเรียนฝึกตนเองให้มีวินัยและรับผิดชอบ ในการทำงาน และ 9) นักเรียนฝึกประเมิน ปรับปรุงตนเองและยอมรับผู้อื่น ตลอดจนเฝ้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ครูต้องเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการจัดสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศที่ปลูกฝังใจให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ เอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อนักเรียนอย่างทั่วถึง จัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้นักเรียนได้แสดงออก และคิดอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้นักเรียนฝึกคิด ฝึกทำและฝึกปรับปรุงด้วยตนเอง ส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มพร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของนักเรียน ใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหาและการค้นพบความรู้ ใช้แหล่งเรียนรู้หลากหลายเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริง ฝึกฝนกิจกรรมรายสัปดาห์และวินัยนักเรียนตามวิถีวัฒนธรรมไทย และประเมินพัฒนาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... พ.ร.บ. การศึกษาของเราเนี่ยมันเป็นกรอบให้โรงเรียนจัดการศึกษาที่ตรงทิศทาง ตรงทาง นักเรียนถือเป็นหัวใจสำคัญของ พ.ร.บ. เราทำกันตาม พ.ร.บ. อย่างเคร่งครัด หลักสูตรก็สำคัญ โรงเรียนเราก็มีหลักสูตรที่พัฒนานักเรียนเป็นหลัก พัฒนากันตลอด ...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ดูแลเอาใจใส่นักเรียนตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร จัดแหล่งเรียนรู้เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรทั้งในและนอกโรงเรียน บูรณาการการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน จัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนมีความสุขในการเรียน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ในโรงเรียนเราให้ครูออกเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกคน วิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล สรุปสภาพปัญหา ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านรายได้ไม่เพียงพอค่าใช้จ่าย สร้างปัญหาให้กับครอบครัว ทำให้นักเรียนมีปัญหาด้านการเรียนมากมาย ...”

(ครู 2, กลุ่มสนทนา)

“... ผอ. ให้ความสำคัญกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาก ให้ครูทุกคนวิเคราะห์นักเรียนโดยใช้ SDQ ติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิด ให้ติดต่อประสานงานกับผู้ปกครองอย่างจริงจัง และให้รายงานทุก ๆ สัปดาห์. ...”

(ครู 1, สัมภาษณ์)

“... ครูทุกคนต้อง จัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ มีแผนการจัดการเรียนรู้ บันทึกหลังการสอนก็ต้องละเอียด ผอ. ตรวจทุกสัปดาห์ ไม่รู้เอาเวลาที่ไหนมาตรวจ ครูคนหนึ่งก็ต้อง 2-3 เล่ม เข้าไปแล้ว ...”

(ครู 3, กลุ่มสนทนา)

“... ผอ. ให้มีการพัฒนาหลักสูตร จัดทำหน่วยการเรียนรู้ที่ส่งเสริมสมรรถนะของนักเรียน ประเมินหลักสูตร ปรับให้ทันยุค ทันเหตุการณ์ AEC มีส่วนสำคัญมากนะ ที่เราต้องทำหลักสูตรให้สอดคล้อง เหนือเหน้อยแต่ก็สุขใจ... ก็เราเลือกอาชีพครูแล้วนี่ ...”

(ครู 3, กลุ่มสนทนา)

“... ผอ. ให้ใช้ Authentic Assessment...เป็นไงใช้ภาษาอังกฤษซะด้วย เอาซะหน่อย AEC กำลังมาแรง ช่วยแก้ปัญหานักเรียน ติด 0, ร, มส ได้เยอะเลย ...”

(ครู 2, กลุ่มสนทนา)

“... แต่ก็ไม่ทิ้งการจัดกิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาการอ่านออก เขียนได้/อ่านคล่อง/เขียนคล่อง และการอ่าน การเขียนเป็น พันธกิจเลยถ้ากิจกรรมนี้ทำกันอย่างจริงจัง O-NET ขึ้นแน่นอน...”

(ครู 3, สัมภาษณ์)

3. ความผูกพันในงาน

ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดระดับคุณภาพของงานที่ครูปฏิบัติ โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในชีวิตประจำวัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับโรงเรียน และเป้าหมายของโรงเรียน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ความผูกพันในดูเหมือนเป็นเรื่องนามธรรม แต่เราก็ต้องสร้างให้เกิดกับครูของเรา ผมว่าทำให้เขารักงาน รักโรงเรียน ทำงานของเขาด้วยความวิริยะ อุตสาหะ ตั้งเป้าหมายชัดเจน ทำงานให้เรียบร้อย ถูกต้อง ผมว่ามันก็ใช่แล้วนะ ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความผูกพันในงาน 4 เรื่องตามกรอบแนวคิดการวิจัย คือ ค่านิยมเกี่ยวกับงาน ความทุ่มเทในงาน ความผูกพันในองค์กร และความผูกพันในอาชีพดังต่อไปนี้

3.1 ค่านิยมเกี่ยวกับงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงาน ความเชื่อส่วนบุคคลที่ครูในโรงเรียนยึดถือเกี่ยวกับผลลัพธ์และพฤติกรรมที่แสดงออกในที่ทำงาน เช่น ความมั่นคงของครอบครัว ความรู้สึกประสบความสำเร็จ เคารพในตนเอง การได้รับการยอมรับ เป็นต้น วิธีที่บุคคลประพฤติปฏิบัติในที่ทำงาน ได้แก่ ความทะเยอทะยาน มีจินตนาการ การเชื่อฟัง การควบคุมตนเอง และการให้ความเคารพบุคคลอื่น ค่านิยมในการทำงานเป็นความรู้สึกและความเชื่อที่เกิดขึ้นกับบุคคลอย่างยาวนาน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... การสร้างความรู้สึกรัก การสร้างความเชื่อ การสร้างอุดมการณ์ ความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นสร้างสรรค์และมีจินตนาการในการทำงานให้สำเร็จตามแนวทางและเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ก็ถือได้ว่าเป็นค่านิยมที่ดีในการทำงานได้ระดับหนึ่ง ...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูมีความเชี่ยวชาญในงานของตน รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เสมอภาค ไม่มีอคติหรือเลือกปฏิบัติ ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ คำนึงถึงความถูกต้อง ความสำเร็จตามเวลาที่กำหนด ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตรงเวลา เติบโตความสามารถของตน หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน มีความขยันหมั่นเพียร รับผิดชอบ เสียสละ ยอมรับการตรวจสอบผลสำเร็จของงานอย่างเปิดเผย ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้บริการผู้อื่นด้วยความเต็มใจ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของ สร้างทีมทำงานอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และความเป็นเลิศของผลงาน ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ทะเยอทะยาน ในการทำงานให้สำเร็จ และเกิดความรู้สึกมั่นคงในอาชีพและครอบครัว ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ผมเข้าทดสอบความรู้ตามระบบ UTQ แต่ละเรื่องตั้งหลายครั้งเนอะ กว่าจะผ่านได้ อย่างเรื่องการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้เข้าไปได้ 7 ครั้ง กว่าจะได้คะแนนผ่านเกณฑ์ เรื่องใหญ่เรื่องการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ ครูต้องแม่นพลาดไม่ได้ถ้าเราพลาดก็เท่ากับเราวัดผล ไม่ตรงประเด็น ทำร้ายเด็กมัน เดี๋ยวนี้เชี่ยวชาญเลยนะน้อง ...” (ครู 5, สัมภาษณ์)

“... อย่างที่สอนวิชาสังคมศึกษา ตอนนี่แทรกเรื่อง AEC ควบคู่ไปกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงตลอด เพื่อให้นักเรียนรับรู้การเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอันใกล้นี้ ให้นักเรียนศึกษาหาความรู้ จัดปายนิเทศ นักเรียนเขาก็ค้นมาดี ดูเขามีความสุขกันนะ ให้ทำอะไรก็ทำ ...” (ครู 2, สัมภาษณ์)

“... ผอ. เข้าניתศการสอน และการทำงานเองเลย เกร็ง ๆ เหมือนกัน แต่ก็ดี เหมือนกันเป็นการตรวจสอบการสอน การทำงานของเรา มีข้อเสนอแนะอะไรก็จะปรับปรุงแก้ไขกันเดี๋ยวนั้น งานของก็จะมีประสิทธิภาพ ...” (ครู 3, สัมภาษณ์)

“... ครูมีความทะเยอทะยาน กระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับมอบหมายงานอะไรมาก็รีบทำ ทำกันเป็นทีม ระดมสมองช่วยเหลือซึ่งกัน...” (ครู 2, กลุ่มสนทนา)

“... เดี๋ยวนี้อาชีพครูก้าวหน้าไปเยอะ ทั้งเงินเดือน วิทยฐานะ ค่าตอบแทน ขนาดป้าอายุปุนนี้แล้ว ผอ. ก็ยังสนับสนุนให้ทำนั่นทำนี่ ให้ทำผลงาน ผอ. ให้กำลังใจว่า ถ้ายังไม่เกษียณ แสดงว่ายังทำได้ ยังไหว ป้าก็สู้ ก็ทำตามคำแนะนำ ลูก ๆ หลาน ๆ เขาก็ช่วย ก็เลยได้ชำนาญการพิเศษเหมือนกัน ก็เลยเลี้ยงลูก เลี้ยงหลานได้สบาย ...” (ครู 1, กลุ่มสนทนา)

3.2 ความทุ่มเทในงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูรู้สึกและมีความต้องการทำงานที่ตนเองทำอยู่ รู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน หมกมุ่นในกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ ให้ความสนใจว่างานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ทำให้เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองตน และกลายเป็นการรับรู้ตนเองที่คงอยู่อย่างต่อเนื่องยาวนาน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... เรามักได้ยินกันเสมอ ๆ ว่า งาน คือ ชีวิต ผมก็มีความเชื่อเช่นเดียวกับคำกล่าวนี้นี้ ผมจะกล่าวกับเพื่อนครูเสมอ ๆ เช่นเดียวกันว่า เราต้องจริงจัง จริงใจ ใส่ใจงานของเรา ก็ได้ผลงานของเราออกมาดี เสร็จตามกำหนดเวลา ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูเป็นผู้ที่มุ่งมั่นทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ กระตือรือร้น งานเป็นเสมือนศูนย์กลางของชีวิต มอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบ เป็นลายลักษณ์อักษร พัฒนางานที่รับผิดชอบ ประเมินผลการทำงาน เสนอแนะวิธีการปรับปรุง และพัฒนาแบบกัลยาณมิตร ประเมินความดี ความชอบโดยพิจารณาจากผลงานเชิงประจักษ์ และให้ได้ทำงานอย่างมีความสุข ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน ยังคงใช้ได้เสมอไม่ว่าเวลาจะผ่านไปนานขนาดไหน เรามีภาระงานอะไรที่ต้องทำ พวกเราจะตั้งใจทำกันอย่างจริงจัง ทั้งในและนอกเวลา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน ...” (ครู 7, กลุ่มสนทนา)

“... อย่างตอนนี้ เขตฯ ต้องการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET ครูทุกคนก็ทุ่มกันสุดตัว เสาร์-อาทิตย์ ก็มาติวกัน ปีที่แล้ว O-NET ก็เพิ่มขึ้นทุกกลุ่มสาระฯ ประเมินรอบ 3 ก็ผ่าน ผอ. สนับสนุนทุกอย่าง กระดาษ หมีก แอมอาหารกลางวัน อาหารว่างอีกเพียบ อย่างนี้ สอนกันทุกวันก็ยังไม่ไหว ...” (ครู 3, กลุ่มสนทนา)

3.3 ความผูกพันในอาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติให้ครูเกี่ยวกับวิชาชีพหรืออาชีพของตน รู้สึกใกล้ชิด และเห็นคุณค่าในอาชีพตนเอง ต้องการความก้าวหน้า และบรรลุตามเป้าหมายในอาชีพนั้น ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ต้องทำให้ครูภูมิใจในศักดิ์ศรีของวิชาชีพครู ให้ความสำคัญกับอาชีพการสอน บรรารณาที่จะอยู่ในอาชีพการสอนต่อไป เป็นหน้าที่ของผม ...” (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูภูมิใจในความเป็นครู มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพของตน จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครูทั้งในและนอกโรงเรียน ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ใครจะว่าอาชีพครูเป็นเหมือนเรือจ้าง ถึงฝั่งแล้วก็ถีบหัวเรือทิ้ง แต่บ้านี่ภูมิใจในอาชีพครูเป็นที่สุด สอนมาแล้ว 28 ปี มีลูกศิษย์เป็นใหญ่เป็นโตก็มาก แค่นี้ก็พอใจแล้ว “คุณครู” ก็ภูมิใจแล้ว ...” (ครู 4, กลุ่มสนทนา)

“... อาชีพครูช่วยผู้คนให้เป็นใหญ่ เป็นโตมานานักต่อนักแล้ว ถึงแม้ว่าในบางครั้งเขาเหล่านั้นจะไม่เห็นความสำคัญ ไม่เห็นคุณค่าของเราก็ดำเนินตาม ทหาร ตำรวจ ผู้พิพากษา นายธนาคาร ฯลฯ มีใครบ้างไหมที่ไม่ผ่านการขัดเกลาจากครู จงภูมิใจเถิดะ เรามันสุดยอดแล้ว ...”

(ครู 2, กลุ่มสนทนา)

“... งานสอนหนังสือเป็นงานที่ยิ่งใหญ่มากนะลูก ทำให้คนเป็นคนที่สมบูรณ์มันยากจริงๆ กว่าที่จะทำได้แต่ละคน ต้องทุ่มเททุกสิ่งทุกอย่าง บางคนต้องตามถึงบ้าน ...”

(ครู 2, สัมภาษณ์)

“... ส่วนผมยึดหลักการที่ว่า “นักเรียนสำคัญที่สุด” เรามีกิน มีอยู่ เลี้ยงครอบครัวได้ ก็เพราะนักเรียน คิดว่าเขาทุกคนเป็นเหมือนลูกเรา ทำอะไรให้เขาเราก็มีความสุข หลังเลิกเรียน วันเสาร์-อาทิตย์ ก็ซ้อมกีฬากัน ...”

(ครู 7, กลุ่มสนทนา)

3.4 ความผูกพันในองค์กร

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์อันเข้มแข็งของครูให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้สึกเกี่ยวข้องกับโรงเรียน มีความเชื่อมั่นสูง ยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เต็มใจปฏิบัติงาน และเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ปลุกฝังครูว่า โรงเรียนเป็นแหล่งทำมาหากิน เลี้ยงชีพ เลี้ยงครอบครัว เราต้องรักผูกพัน ห่วงแหน สร้างประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน และโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนของเราเป็นที่พึ่งของผู้ปกครองและชุมชน เขาก็รับฟังกันนะ ครูเราส่วนใหญ่มาอยู่โรงเรียนกัน วันเสาร์-อาทิตย์ก็มากัน ผมก็เลยต้องมาด้วย...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนพัฒนางานของโรงเรียน ประเมินผลการทำงานตามวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาโรงเรียน ให้รางวัลตามโอกาสและเวลาที่เหมาะสม สร้างความตระหนักให้ครูมีความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมของโรงเรียน เป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน และเกิดความภูมิใจในโรงเรียน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... โรงเรียนเรามีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน มีแผนงาน/ โครงการว่าจะทำอะไร เวลาใด ใช้งบประมาณเท่าไร ใครเป็นคนทำ มีการติดตามตรวจสอบความสำเร็จกันอย่างไร ผอ. จะเป็นพี่เลี้ยง สร้างความรู้สึกที่ดี สร้างความมั่นใจว่างานจะสำเร็จได้...” (ครู 6, สัมภาษณ์)

“... ครูที่นี้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่มีแตกแถว ไม่แตกแยก ถึงจะมีความแตกต่างกันทางความคิดอยู่บ้างก็หาข้อสรุปที่ลงตัวได้ เพราะพวกเรามีคาถาที่ทุกคนยึดมั่นร่วมกัน คือ ทำโรงเรียนให้เหมือนบ้าน สอนศิษย์ให้เหมือนลูก ...”

(ครู 2, กลุ่มสนทนา)

“... วันเสาร์-อาทิตย์ จะมาอยู่โรงเรียนนี้แหละ บ้านอยู่ใกล้ ๆ โรงเรียน สัก 2 กิโลเมตร อยู่โรงเรียนนี้มานาน จนจะเกษียณอยู่แล้ว ทำงานบ้าง ดูนักเรียนการโรงเรียนบ้าง ดูนักเรียนที่มาทำกิจกรรมบ้าง พาลูก พาหลานมาทั้งหมด ก็มันรักและผูกพันนี่ ...”

(ครู 1, สัมภาษณ์)

4. การสร้างทีมงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าของ รับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้นร่วมกัน ปรับปรุงพัฒนางานตลอดเวลา มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกันทั้งภายในทีมและครูทุกคนในโรงเรียน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... โรงเรียนเราทีมที่ค่อนข้างเข้มแข็ง ร่วมมือ ร่วมใจกันทำงาน ผมให้เขาเลือกทีมงานกันเอง ใครเป็นหัวหน้าทีมก็แล้วแต่พวกเขาจะเลือกกันผมให้อิสระ ...”

(ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูจัดระบบทำงานเป็นทีม พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและร่วมกันแสวงหาวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกในทีมงานต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมาย มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน มีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการสนับสนุนและไว้วางใจกัน สร้างความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และมีการพัฒนานุเคราะห์ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ต้องทำงานเป็นทีม ช่วยกันหลาย ๆ คน ทำงานคนเดียวไม่ได้หรอก ...”

(ครู 5, กลุ่มสนทนา)

“... ต้องทีมเท่านั้น คนเดียว ถ้าเกิดขึ้นมาแยกคนเดียว ถ้าหลายคน ก็แบ่ง ๆ กันรับไป...

(ทุกคนหัวเราะ)... ไม่หรอก ผอ. ไม่ใช่คนแบบนี้ ...”

(ครู 1, กลุ่มสนทนา)

“... เป็นทีมดีกว่า ครูเราเยอะต้องดึงมาช่วย ๆ กัน ปลอຍให้ว่างไม่ได้หรอก เดี่ยวจะทำงานไม่คุ้มค่า ...”

(ครู 6, กลุ่มสนทนา)

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมาย สมาชิกมีความเข้าใจตรงกัน ร่วมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... การทำงานให้สำเร็จ ครูเราต้องเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน ตรงกันเสียก่อน จะได้ไม่ผิดทิศ ผิดทาง ไม่เสียเวลา ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน เข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานชัดเจน ตรงกัน ให้ครูให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว กำหนดทิศทางความสำเร็จในการทำงานให้ครูเข้าใจตรงกันทุกคนทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โดยผ่านกระบวนการประชุมปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นจนเป็นที่ตกลงร่วมกัน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ทีมเป็นหัวใจสำคัญในการทำงานที่นี่ เรามีเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกันเสมอ ผอ.ให้ช่วยกันทำงานทุกงาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับรู้ความสำเร็จ ร่วมภูมิใจ ร่วมมีความสุข ...”

(ครู 4, กลุ่มสนทนา)

“... ที่นี่ ผอ. ครู ผู้ปกครองนักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาฯ มีส่วนร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาโรงเรียน เป้าหมายความสำเร็จของเราจึงชัดเจนทำงานอะไรก็สำเร็จ ...”

(ครู 4, กลุ่มสนทนา)

4.2 มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมจัดระบบข้อมูล วางแผนกำหนดกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง มีกระบวนการขั้นตอนการทำงาน สามารถยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงตามเวลาและสถานการณ์ และมีการทบทวนประเมินผลการทำงานตามหลักเกณฑ์ ที่สมาชิกร่วมกันกำหนด ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... การกำหนดขั้นตอนในการทำงานเราจะยึดข้อมูล และสารสนเทศเป็นสำคัญ การทำงานต้องยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการบนฐานข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ทบทวนประเมินผลการตัดสินใจในการทำงาน จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจทำงานของตนเองและของโรงเรียน ทบทวนประเมินผล และปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของตนเองและของโรงเรียน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ก่อนจะทำงานเราจะต้องมีการปรึกษาหารือกัน เพื่อร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติ และวิธีดำเนินการที่เหมาะสม ผอ. จะเป็นที่ปรึกษาด้วยความเต็มใจ ท่านใจดี แถมรู้จักจริงอีกด้วย ช่วยได้ทุกเรื่อง สงสัยอะไรถาม ตอบไม่ได้ก็ไปหามาให้ ...”

(ครู 2, กลุ่มสนทนา)

“... ผอ. ให้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนทุก ๆ 6 เดือน ประเมินความเป็นไปได้ ประเมินความสำเร็จเป็นระยะ ๆ ...”

(ครู 7, กลุ่มสนทนา)

“... ผอ. ให้ครูจัดทำ และนำระบบสารสนเทศที่จำเป็นมาใช้ เช่น ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลผลการเรียนในที่ปรึกษา ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น ต้องทำกันอย่างละเอียด นำไปใช้ได้จริงในทันที ...”

(ครู 3, สัมภาษณ์)

4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แก้ไขปัญหาและแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์เพื่อให้งานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ครูมีการทำความเข้าใจอย่างชัดเจน ในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ ตรวจสอบทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยพิจารณาถึงผลที่อาจเกิดตามมาด้วย และการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ผมให้อิสระในการทำงาน ให้ครูเขาคิดเอง ตัดสินใจเอง ทำเอง ผมสนับสนุนข้อมูล และทรัพยากรที่จำเป็นเท่านั้น ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในกำหนดนโยบาย เป้าหมายของโรงเรียน ทำงานและเลือกสมาชิกในทีมด้วยความเป็นอิสระ ร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจวางแผนการทำงานทุกขั้นตอน ร่วมตัดสินใจ และแก้ปัญหาการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูประเมินผลการทำงานของตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ทุกคนจะร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนงานโรงเรียนโดยผ่านกระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ผอ. จะให้แสดงความคิดเห็นกันอย่างหลากหลาย และเป็นอิสระ ไม่ใช้วิธีครอบงำ เผด็จการ ก็เลยแสดงความเห็นกันใหญ่เลยมีแต่สิ่งดี ๆ ทั้งนั้นเลยนำมาปรับใช้ได้มากเลยนะ ...” (ครู 3, กลุ่มสนทนา)

“... เราสร้างทีมงานทั้งที่ถาวร เฉพาะกิจเพื่อทำงานตามแผนปฏิบัติการและภารกิจโรงเรียน ผอ. จะให้ครูเลือกงานตามความรู้ ความสามารถ และตามความสมัครใจ ถ้าไม่ลงตัว ผอ. จะพิจารณาเป็นราย ๆ ไป ...” (ครู 5, สัมภาษณ์)

4.4 สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นผู้นำทีมได้ตามความรู้ความสามารถ และตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ผมให้ครูเรามีโอกาสเป็นผู้นำในการทำงาน ผมจะผลัดเปลี่ยนกันตลอด ผลักดันให้เขากล้าคิด กล้าทำ ...” (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน มีโอกาสเป็นผู้นำทีมตามความรู้ ความสามารถ และสถานการณ์ มอบหมายงานให้ครูเป็นผู้นำตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด ร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงาน

อย่างต่อเนื่อง สร้างให้ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียน อาชีพ นักเรียน และเพื่อนร่วมงาน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ผอ. ให้มีการหมุนเวียนงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนอกเหนือจากการสอนกันทุก 2 ปี ผลัดเปลี่ยนกันเป็นหัวหน้างานตามความเหมาะสม [งานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้คงไว้ก่อน] ...” (ครู 7, กลุ่มสนทนา)

“... ครูที่นี่ ผอ. ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานของโรงเรียน ทุกคนเลยทุ่มเท ทำงานอย่างสร้างสรรค์ ก็วางแผนกันเองกับมือ เราเป็นเจ้าของโรงเรียนนี้ จึงมีความภูมิใจในโรงเรียนแห่งนี้ที่สุด ...” (ครู 1, กลุ่มสนทนา)

“... รู้สึกว่าครูทุกคนในโรงเรียนนี้เป็นเพื่อนที่ดีที่สุด เข้าใจถึงความรู้สึกของเพื่อนครูคนอื่นในโรงเรียน ทำงานร่วมกันได้ มีความภูมิใจในเพื่อนร่วมงาน ทุกคนเก่ง ๆ กันทั้งนั้น ...”

(ครู 1, สัมภาษณ์)

4.5 การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย

ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารไปสู่ครูมีหลายลักษณะขึ้นกับลักษณะงานและความสำคัญเร่งด่วน เช่น หนังสือเวียน ประชุมชี้แจง พูดให้ฟัง เสียงตามสาย เป็นต้น ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ผมใช้การพูดคุย ระดมสมองด้วยความเป็นกันเองในการมอบหมายงาน ใช้คำสั่งก็เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนทางราชการเท่านั้น ...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ให้ครูประชุมหาสาเหตุ และวิธีแก้ปัญหาในการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูเสนอแนะ ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย สื่อสารข้อมูลให้ครูทราบอย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกัน มีส่วนร่วมในการอภิปรายหาข้อยุติอย่างอิสระในกรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นไปลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู ครูกับครู เพื่อให้ครูแต่ละคนเกิดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูสนใจใฝ่รู้ติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษา รวมทั้งข่าวสารด้านอื่น ๆ ที่น่าสนใจและมีส่วนในการพัฒนาการศึกษา เช่น AEC ข่าวสารบ้านเมือง การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมให้ครูนำเสนอข่าวสารที่เป็นประโยชน์มาแจ้งแก่เพื่อนครู ในการประชุมครู จัดกิจกรรมเสียงตามสาย ฯลฯ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ผอ. มีข่าวสารอะไรก็จะมาแจ้งให้ครูทราบ หนังสือเวียน ปิดประกาศ สามารถรับรู้ รับทราบได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์... ถ้าเป็นเรื่องที่มีสาระสำคัญ งานสำคัญ ผอ. จะใช้การประชุมปรึกษาหารือ ...” (ครู 5, กลุ่มสนทนา)

“... บางครั้ง ผอ. จะใช้การเดินไปคุยเป็นการส่วนตัว บอกถึงความรู้สึก นึกคิด ดิชม ตามประสาเพื่อนร่วมงานที่ดีต่อกัน ให้ความรัก และให้อภัยกันกรณีที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น ...” (ครู 1, สัมภาษณ์)

“... การพูดจาของครูโรงเรียนเราส่วนใหญ่ไม่มีกั๊ก เปิดเผย ตรงไป ตรงมา ก็มีอยู่บ้าง บางคน แต่ก็น้อยมาก ไม่เป็นอุปสรรคหรอก ก็คนเรามาจากสภาพแวดล้อมที่ต่างกันถูกปลูกฝัง มาไม่เหมือนกัน รับรู้อะไรมาก็มาแลกเปลี่ยนกัน วิพากษ์ วิจารณ์กันอย่างสร้างสรรค์ ...” (ครู 4, สัมภาษณ์)

4.6 การสนับสนุนและไว้วางใจกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูร่วมมือกันทำงาน โดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ยอมรับนับถือในความสามารถและไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ดังคำกล่าวบางตอน ที่ว่า

“... ผมให้คำมั่นสัญญากับครูว่า ผมจะสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์การทำงานทุกอย่างที่สามารถหาให้ได้ ไว้วางใจครูผมทุกคนที่ได้มอบหมายงานให้เขาทำ ...” (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสร้างความตระหนัก ส่งเสริมให้ครูกล่าวยกย่องชมเชยซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ปรึกษาหารือกันอย่างเปิดเผย มีอิสระในการทำงาน ยอมรับในความสามารถของกันและกัน สนับสนุนซึ่งกันและกันทางด้านวิชาการและอื่น ๆ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานระบบคุณภาพโดยการการประชุม ปรึกษาหารือ พัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ส่วนใหญ่เป็นการให้การสนับสนุนกันเองภายในโรงเรียน โดยให้ออกาสครูที่มีความรู้ ความสามารถที่เข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาตนเองเป็นอย่งดีได้เป็นวิทยากร จัดทีมวิทยากรได้ด้วยตนเอง ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ป้าชอบจริง ๆ เลย ครูอ้อย และครูบาส อายุยังไม่มากเลยนะ เวลาเขามานิเทศ การสอนเขามีเกร็ดเล็ก เกร็ดน้อย มาเสนอแนะมากมาย ไม่ต้อว่า ไม่ตำหนิให้เสียใจ ค่อย ๆ บอก ค่อย ๆ แนะนำ ใจเย็นจริง สมแล้วที่ได้เป็นครูดีเด่น ครูสอนดี ครูอะไรต่ออะไรอีกเยอะแยะ ...”

(ครู 6, กลุ่มสนทนา)

“... ครูเรานี้แหละช่วยกัน อย่างงานวิจัยฯ ฆมหม้อใหญ่สำหรับครูเราเลยนะ ครูที่จบ ป.โท และได้ คศ. 3 แล้ว ผอ. ก็จะเป็นทีมงานช่วยเหลือคนอื่นๆ ช่วยอ่านให้ ตรวจให้ แนะนำให้ [ห้ามเลยนะ...ทำให้] ผอ. อยากให้ได้กันเยอะ ๆ ท้องจะได้อิ่ม สมอจะได้ใส จิตใจเบิกบาน ประสานความร่วมมือ ถือนักเรียนเป็นสำคัญ ฝ่ายวิชาการต้องรับเป็นเจ้าภาพหลัก จัดหาวิทยากร จัดครูพี่เลี้ยง จัดหาเอกสาร ตัวอย่างงานมาให้ ...” (ครู 4, สัมภาษณ์)

“... ส่วนสำคัญที่ทำให้ครูโรงเรียนเราช่วยเหลือ ร่วมมือกันทำงานทุกวันนี้ ก็เพราะเรา อยู่กันแบบเข้าใจ ไว้วางใจกัน ส่งเสริมกัน ไม่มีแตกแยก รักกัน สามัคคีกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ไม่ถืออาวุโส บางทีแก่แล้วแก่เลยก็ไม่ไหวเหมือนกันนะลูก ...” (ครู 1, กลุ่มสนทนา)

4.7 ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน

ผู้บริหารทำให้ครูมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมแก้ และร่วมเรียนรู้ ปรับปรุงพัฒนาการทำงานของทีม แบ่งบทบาทหน้าที่กันทำ ประชุมปรึกษาหารือในงานที่ทำ รับฟัง ความคิดเห็นของสมาชิกในทีม และร่วมกันแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ครูเรามีความสมัครสมานสามัคคีกันดี ร่วมไม้ร่วมมือกันทำงาน กำหนดหน้าที่กัน ตามความรู้ ความสามารถ และยอมรับในความคิดเห็นที่ดีกว่า ...”

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูมีความสามัคคี และผูกพันกันภายในทีมงาน แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาในการทำงานเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ทีมงานวางไว้ ได้พบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมที่หลากหลายร่วมกัน มีการประชุม ระดมความคิดเห็น ปรึกษาหารือกันในการทำงาน ให้ครูช่วยเหลือกันทำงานด้วยความเต็มใจ ให้บรรลุเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ให้ครูทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข สนุกกับการทำงาน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ผอ. ชอบใช้การสุ่มหัว เขี่ยไม่ใช่ ระดมสมอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน ป้ามั่นแก่แล้วสุ่มหัวที่ไรก็คิดไม่ค่อยทันเขาหรอก แต่ก็ชอบนะ คนนี้พูดดี คนนั้นพูดดี ก็ได้สิ่งดี ๆ ใหม่ ๆ ออกมา เป็นประโยชน์ แต่ก็สนุกดี ...” (ครู 1, กลุ่มสนทนา)

“... ในโรงเรียนเรามีทีมเดียว แก๊งเดียว... อย่าเสียงดังไปละ ผอ. เป็นหัวหน้าแก๊ง โรงเรียนเราจึงเป็นหนึ่งเดียวกันมีความรัก สามัคคีกัน พี่รู้ดีกว่าโรงเรียนเป็นเหมือนบ้านพี่เลย ใครดูถูกเพื่อนครู และโรงเรียนพี่ไม่ยอม ถึงจะเป็นโรงเรียนที่ไม่ใหญ่โตนัก นักเรียนก็ไม่มาก... เหมือนเพลงด้วยรักและผูกพัน... เคยได้ยินไหมน้อง ...” (ครู 3, กลุ่มสนทนา)

4.8 การพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างศักยภาพในการทำงานให้ครู เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ให้ครูมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเอง สามารถใช้เทคโนโลยีและสื่อต่าง ๆ ในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ครูจะได้รับการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูทั้งในและนอกโรงเรียน สร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพ สนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ครูจะพัฒนาเรื่องอะไร ผมให้เขาไปหมดแหละ ถ้าเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ...”

(ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

“... ให้ครูเขาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในทีมอย่างอิสระ ผมไม่ไปยุ่งกับครูเขาหรอก ...”

(รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูพัฒนาความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการค้นคว้าและแสวงหาความรู้ ถ่ายทอดความรู้ใหม่ให้ครูอย่างชัดเจนและทั่วถึง มีโอกาสก้าวหน้าและมีความสำเร็จในหน้าที่การงานตามความรู้ ความสามารถ นำกระบวนการวิจัยมาพัฒนาการเรียนการสอน และโรงเรียน ให้ครูเป็นครูมืออาชีพ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... ผอ. มีข้อมูลข่าวสาร ความรู้ใหม่ ๆ มาแจ้งครูเสมอ ๆ อย่างเช่นท่านไปประชุม มา ก็จะมีแจ้งครูให้ทราบว่าต้องทำอะไร แจ้งเป็นหนังสือเวียนบ้าง ประชุมบ้าง ติดประกาศบ้าง ผอ. ท่านเป็นคนทำงานจริงจัง ...”

(ครู 2, สัมภาษณ์)

“... แม่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นเพราะ ผอ. นี่แหละ บังคับให้ไปอบรม ตอนนี้ก็พิมพ์งาน ใบความรู้ พิมพ์แผน [แผนการจัดการเรียนรู้] ทำแผนพับ ไม่เคยทำเลยนะ ผอ. เคียวเชิญ ให้ทำ ต้องทำได้ ไม่มีใครแก่เกินเรียน ก็ทำได้นะไม่ต้องจ้างใครแล้ว ...”

(ครู 2, กลุ่มสนทนา)

“... ผอ. ชอบงานวิจัยมาก ท่านบอกว่าจะเป็นครูมืออาชีพต้องทำวิจัยเป็น ครูต้องทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนกันทุกคน เชิญวิทยากรมาให้ ให้ครูที่เรียน ป.โท เป็นพี่เลี้ยงให้ ดีนะ... ทำให้เราเห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริง จะได้แก้ได้ถูกทาง ไม่สะเปะสะปะ ...”

(ครู 4, สัมภาษณ์)

โรงเรียนที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำ

1. ความพึงพอใจในงาน

ผู้บริหารสร้างความรู้สึกร่วมกันที่มีต่องานที่ปฏิบัติงานด้านบวกเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความรัก มีความสุขกับการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ อุทิศตนและทุ่มเทให้กับงาน ทำให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ผมจะทำให้ครูมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายของโรงเรียน เป็นเสมือนเป้าหมายหนึ่งของชีวิตการทำงานต้องจริงจัง จริงใจ ให้ความสำคัญ ใส่ใจในรายละเอียดทุกอย่าง ที่สำคัญที่สุดก็คือนักเรียนของเรา เขาต้องโอกาสอยู่แล้ว ครูต้องสร้างโอกาสให้เขา ...”

(ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

“... การทำให้ครูรักที่จะทำงาน ถ้าเขารักงานเสียแล้วสิ่งที่ตามมา คือ ความรับผิดชอบ ทุ่มเท เสียสละ งานออกมาดี คนทำมีความสุข อันนี้แหละหน้าที่หลักของฝ่ายบริหาร จะทำอย่างไรให้ครูเขามีความสุขในการทำงาน เป็นเรื่องที่ท้าทายมาก ๆ ...” (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารยกย่อง ชมเชย ยอมรับนับถือในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้า/ความสำเร็จในอาชีพ ให้ครูรับผิดชอบปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามศักยภาพ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ สร้างความเชื่อมั่นในตนเองแก่ครูในการปฏิบัติงาน สร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าในตนเองแก่ครู และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 การได้รับการยกย่อง ชมเชยและยอมรับนับถือ

ผู้บริหารแสดงและให้การยอมรับในความรู้ ความสามารถของครู แสดงความยินดีสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความภาคภูมิใจ ให้สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานแก่ครูที่ปฏิบัติงานดี ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

“... ก่อนอื่นเราต้องอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่าครูเขามีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จอย่างแน่นอน ต้องให้กำลังใจเขา รู้สึกยินดีกับเขา ให้รางวัลเขา และสร้างความภาคภูมิใจในอาชีพครูให้เขา ผมว่าเท่านี้ก็เพียงพอแล้วนะ ...” (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

“... มีการให้รางวัล และสิ่งตอบแทนครูบ้างเล็ก ๆ น้อย ตามโอกาส ส่วนใหญ่จะกินข้าวด้วยกัน เป็นการ Relax กันไปในตัว ร้องรำ ทำเพลงกันไป ก็สนุกสนานเหมือนกัน ...”

(รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นครูมืออาชีพ ทำงานร่วมกับครูคนอื่น ให้โอกาสเรียนรู้และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตลอดเวลา ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ยอมรับในความรู้ ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะซึ่งกัน และการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม ให้รางวัล โบนัสประจำปีเกียรติคุณ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานเป็นยอมรับ ส่งเสริม สนับสนุนให้มีตำแหน่งที่ก้าวหน้าตามผลการปฏิบัติงาน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

“... วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน เป็นของพวกเราโดยแท้เรา ช่วยกันสร้างขึ้นมาด้วยกัน ตั้ง 15 วัน ถึงเสร็จ ก็คืนะทำให้เราช่วยกันคิด ช่วยกันวิเคราะห์ SWOT ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและปัญหา จะได้กำหนดทิศทางการพัฒนาได้ถูกต้อง ผอ. ก็อยู่ถึงจะไม่ตลอดเวลา ก็ยังดีที่ให้ความสำคัญ ...” (ครู 1, สอนทากลุ่ม)

“... ครูที่มีผลงานดีเด่น ผอ. จะได้เป็นหัวหน้าทีมพาเพื่อนครูทำงานด้านนั้น พวกเราก็กยอมรับเขาละ บางครั้ง ผอ. ก็จะมีมอบเกียรติบัตรให้เป็นรางวัล แต่ที่ว่าควรให้ทุกครั้ง จะได้เป็นขวัญกำลังใจ แต่ก็อีกนั่นแหละ ผอ. เขาไม่ทำแล้วจะทำอย่างได้เลาเรามั่นใจน้อย ...” (ครู 2, สอนทากลุ่ม)

“... ครูณรงค์ เขาเก่งมาก เขาทำ คศ. 3 ครั้งเดียวผ่านฉลุยเลย ยอมรับในฝีมือเลย ผอ. ให้ช่วยเป็นที่เลี้ยงคนอื่น ๆ เขาก็ช่วยป่า ช่วยตรวจ ช่วยเพิ่มเติม ช่วยปรับแก้ คำที่พิมพ์ผิดเขาก็ตรวจให้ ตอนนี้นำไปใกล้เสร็จแล้ว คงได้ คศ. 3 ก่อนเกษียณ... ฮ่าๆๆๆ ...” (ครู 5, สอนทากลุ่ม)

1.2 การสร้างความก้าวหน้า/ ความสำเร็จในอาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูได้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ทำทลายความสามารถ และมีความซับซ้อนมากขึ้น ได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีโอกาสเลือกปฏิบัติงานที่ชอบ มีความถนัด สนับสนุน ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ รักในวิชาชีพ มีกำลังใจในการทำงาน พุ่มพเพกายแรงใจเพื่อความสำเร็จของตน การมีโอกาสดำเนินการสิ่งตอบแทนพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมและเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า