"... ความก้าวหน้าของครูเป็นเรื่องสำคัญและใหญ่มาก เพราะจะทำให้เขาทำงานด้วยความทุ่ม เพราะความก้าวหน้าในหน้าที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จ และความเป็นอยู่ของเขาด้วย อย่าง คศ. 3 เป็นขวัญกำลังใจที่ดีที่สุด ..." (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารจัดให้มีวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับการทำผลงานวิชาการเพื่อให้ครูมีและเลื่อนวิทยฐานะ มีตำแหน่งหน้าที่การงานก้าวหน้าทัดเทียมกัน มอบหมายงานตามความรู้ ความชำนาญ เลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน ให้ครูพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อ อบรมสัมมนาฯ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นครูมืออาชีพ จัดสวัสดิการที่ครูพึงจะได้รับอย่างเหมาะสม ส่งผลงานทางวิชาการเข้าประกวด มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ใครรู้จัก คุ้นเคยกับวิทยากรด้านการทำผลงานวิชาการ [คศ. 3] ผอ. จะให้เชิญมาช่วยเป็นพี่เลี้ยงให้ ก็ดีนะเพราะเรามองไม่ค่อยเห็นทิศทาง อย่างปิดเทอมนี้ก็จัด 2 วัน สนับสนุนงบประมาณให้ อย่างพี่นี่เงินเดือนถึงเกณฑ์มาตั้งนานแล้วยังไม่ได้ทำกับเขาเลย มองไม่เห็นทางเลยว่าจะทำอย่างไร อีกปีเดียวเงินเดือนก็เต็มขั้นแล้ว คราวนี้คงเห็นทางสว่างกับเขาบ้างละ ดีใจจังเลยขอเป็นเด็กสักหน่อยไม่ว่ากันนะ ..." (ครู 1, สนทนากลุ่ม)

"... ใครจะลาศึกษาต่อ ผอ. ก็ให้เรียน (เสาร์-อาทิตย์) ให้เรียนกันเต็มที่ ตอนนี้โรงเรียนเราจบ ป.โท [ปริญญาโท] 12 คน แล้ว กำลังเรียนใกล้จะจบก็มี ..." (ครู 7, สนทนากลุ่ม)

"... ผอ. ให้เลือกงานพิเศษทำกันเองตามความสนใจ ใครชอบอะไร สนใจอะไร ก็ให้ทำตามนั้น อย่างนี้พี่ว่าดี งานก็ออกมาดีมีประสิทธิภาพ ผลก็ตกอยู่กับนักเรียนเต็มที่ ..."

(ครู 4, สัมภาษณ์)

1.3 การสร้างความรับผิดชอบ

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้สึกทางบวกให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน ได้รับรู้และพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตนเองทุกขั้นตอน มีความโปร่งใส เสมอภาค และยุติธรรม ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... การสร้างความรับผิดชอบ ไม่ยากหรอกให้เขาทำงานที่เขาชอบ เขาสนใจ ให้เขาเลือกทีมงาน เขาก็จะตั้งใจทำเป็นพิเศษ งานก็สำเร็จตามเป้าหมาย ..."

(ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... ถ้าให้เขาประเมินผลการทำงานของเขาเองเป็นเรื่องสำคัญมาก พี่เชื่อว่างานก็ไม่ค่อยผิดพลาด เพราะเขาได้ทำ ได้ตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา ..." (รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหาร สนับสนุนข้อมูลการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบันของโรงเรียนแก่ครู แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของครูเพื่อใช้ตรวจสอบการทำงาน ให้มีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้แนวทางในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ ทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา เสียสละและให้ความช่วยเหลือกัน ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและคุณภาพงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน แจ้งผลประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครูพัฒนางาน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผอ. ให้ครูทุกคนพัฒนาเทคนิค วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อย่างงานสอนหนังสือ เราต้องออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับเด็กของเรา ..."

(ครู 4, สัมภาษณ์)

"... ผอ. ให้มีส่วนในการสร้างเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน พวกเราก็สบายใจงานทำกันเอง สร้างเกณฑ์เอง ทำงานตามเกณฑ์ไม่มีปัญหา มีปัญหาก็ช่วยกันแก้ งานก็ราบรื่น ..."

(ครู 4, สนทนากลุ่ม)

"... โรงเรียนเราทำงานกันมีความสุข สนุกกับการทำงาน ผอ. ให้ครูทุกคนร่วมพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ให้ทำผลงานทางวิชาการ แต่ก็ยังมีน้อยนะ คศ. 3 [วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ] ในโรงเรียนของเรามี 3 คนเอง ..." (ครู 1, สัมภาษณ์)

1.4 การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจปฏิบัติงาน กำหนดแบบแผนและปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของตน มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ปัจจุบัน มีโอกาสแสดงผลงานและแสดงความคิดที่สร้างสรรค์ และรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ทุกคนต้องการความเป็นอิสระในการทำงานตามแบบฉบับของคนไทย ผมให้อิสระครูเขาทำงานกัน ให้เขารับผิดชอบงานของเขาอย่างเต็มที่ ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูควบคุมการทำงานของตนเอง ร่วมพัฒนาโรงเรียน บริหารทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง นำความรู้จาก ผลงานวิจัยมาพัฒนางาน ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาในโรงเรียน เสนอแนวทางการแก้ปัญหาในโรงเรียน มีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพของตน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"...กำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานกันเอง ผอ. ไม่เคยมาล้วงลูกนะ ..."

(ครู 2, สัมภาษณ์)

"... วัสดุ/อุปกรณ์ ที่ขอตามโครงการ ผอ. จัดให้อย่างครบถ้วนเป็นรายเทอมเลยนะ บริหารจัดการกันเองในกลุ่มฯ ต้องบริหารให้ดีถ้าไม่พอใช้ละก็ ผอ. สอบถามว่าใช้ทำอะไร อย่างไร ต้องมีหลักฐาน หากว่าจำเป็นจริง ๆ เน้นว่าจำเป็นจริง ๆ นะถึงจะให้ ต้องมีเหตุผลเพียงพอนา ..."

(ครู 5, สนทนากลุ่ม)

1.5 การให้การสนับสนุน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้การช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานแก่ครู ผลักดันให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ โดยให้ความช่วยเหลือ รับรองผลการทำงาน รวมถึงให้ข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... เราเป็นผู้บริหารต้องหาให้เขา อะไรที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานต้องมีขาดไม่ได้ ไม่มีเขางานงานก็ไม่เดิน ว่าเขาก็ไม่ได้ เสียหายทั้งระบบ ..."

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสร้างให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ให้โอกาสในการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ยอมรับความผิดพลาด ให้การยอมรับและรับรองการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน มีความมั่นใจ กล้าตัดสินใจ มีขวัญกำลังใจ และทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน กระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร และผูกพันต่อโรงเรียนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนร่วมกัน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... มีงานอะไรที่ต้องเรียนรู้ รับรู้ร่วมกัน ผอ. จะให้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ใครมีความคิดอะไรดี ๆ ก็แสดงออกมา ก็มีบ้างนะที่ ผอ. ไม่เห็นด้วย แต่ก็ไม่บ่อยครั้ง ก็เสียความรู้สึกกันนิดหน่อย งานก็เดินไปได้ ..." (ครู 3, สัมภาษณ์)

"... ครูที่นี่เขาขยันขันแข็ง ทำงานเร็วไม่ค่อยผิดเวลา ส่วนใหญ่อยู่บ้านพักครู ก็ทำงานกันจนค่ำ สรวลเสเฮฮากันบ้าง ก็เลยเกิดความรัก ความผูกพันกัน ช่วยเหลือกัน รับรองเลยใครย้ายออกจากที่นี่ต้องคิดถึงโรงเรียนเราไปอีกนาน ยากที่จะลืมได้ ..." (ครู 7, สัมภาษณ์)

1.6 การให้โอกาส

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูพัฒนาความสามารถของตน ก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่การงาน เพิ่มพูนความสามารถและทักษะ ให้คำยกย่องชมเชย และยอมรับความสามารถของครู ให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติตามความเหมาะสม ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ใครจะเรียนต่อปริญญาโท สาขาวิชาอะไรไม่เกี่ยง ผมให้เรียนทุกคน [เสาร์-อาทิตย์] เขาเรียนจบมาเขาช่วยเราได้เยอะ อย่างหัวหน้าฝ่ายผมจบ ป.โท กันทุกคน ก็ให้เขาช่วยทำงานวิจัย ได้ประโยชน์มากเลยนะ ..." (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูทำงานตามความรู้ความสามารถ ทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ให้ครูที่มีความสามารถได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามศักยภาพ ให้เข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสในการศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น แสดงการยอมรับในความสามารถของครู พิจารณาความดี ความชอบ และพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผอ. ให้การยอมรับครูในโรงเรียนนี้ อย่างครูรุ่ง กระบี่มือหนึ่งแผนปฏิบัติราชการ แต่ก็มีบางคนเหมือนกันที่ไม่ค่อยพอใจ ให้งานอะไรไปก็ยังเชื่อช้า เฉื่อยชา งานไม่เสร็จตามกำหนด บางครั้งก็โดนบ้างเหมือนกัน ..." (ครู 2, สัมภาษณ์)

"... ใครจะทำ คศ. 3 ขอให้บอก ผอ. จะกุลีกุจอ ช่วยเหลือ หาพี่เลี้ยง หาผู้เชี่ยวชาญ หาตัวอย่าง ให้ไปอบรมโดยไม่ต้องลาเหมือนกับหลาย ๆ โรงเรียนที่ได้ยินข่าวมา แถมกำหนดตารางการทำงาน และให้ส่งตรวจ ผอ. ตรวจละเอียดมากทุกบรรทัดเลย พิมพ์ผิดมาก ๆ จะโดนบ่นโดนดุเล็ก ๆ ตามประสาคนอายุมาก [แก่] ..." (ครู 4, สนทนากลุ่ม)

1.7 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูทำงานและแสดงออกด้วยความมั่นใจ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ แสดงถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจไม่สังเล สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมรอบตัวได้เป็นอย่างดี รับรู้ว่าตน มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้ครู เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร ครูเราหลายคนไม่กล้า แม้แต่พูดหน้าเสาธง ก็หน้าเดิม ๆ นั่นแหละที่ขึ้น เราต้องฝึกเขาให้เขาเชื่อมั่นว่าเขาทำได้สำเร็จ ผมไม่จำกัดวิธีการที่จะช่วยเขานะ ..." (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูแสดงออก กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และแสดงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ เช่น จัดการเรียนการสอนด้วยวิธีที่ตนเองคิดค้นขึ้น ใช้เทคนิควิธีการสอนที่ตนเองได้รับและพัฒนาขึ้นเอง ทำงานเป็นทีม จัดกิจกรรมร่วมกัน แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางในการประชุม เสนอตัวเพื่อที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนตามความรู้ความสามารถ และความถนัด เสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ ให้ครู

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าแสดงออก ครูร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กระตุ้นให้ครูทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารเอาใจใส่ ช่วยเหลือ และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ให้กำลังใจและให้ความเชื่อมั่นแก่ครูว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ครูเราหลายคนเลย เป็นพิธีกรได้ดี พวกเราถูกฝึกให้หมุนเวียนกัน งานเล็ก งานใหญ่ว่ากันไปตามความสามารถ บางคนก็ออกงานใหญ่ ๆ ได้แล้ว งานบุญในหมู่บ้าน งานวัด ไม่มีตื่นเต้น ..." (ครู 7, สนทนากลุ่ม)

"... ทีมงานในโรงเรียนเราแข็งแกร่ง มีงานอะไรก็ช่วยกันคนละไม้คนละมือ ไม่มีเกี่ยงเสร็จแล้วก็เฮฮาปาร์ตี้กันบ้าง มีความสุขจะตายไปน้องเอ๊ย ..." (ครู 3, สนทนากลุ่ม)

"... เลือกทีมงานได้เองเลยนะโรงเรียนนี้ รับฟังความเห็นของทุกคน ไม่มีโต้เถียงกันเลยบรรยากาศการทำงานก็ดี ไม่ขัดแย้ง แตกแยกกัน ..." (ครู 6, สนทนากลุ่ม)

1.8 การสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้สึกให้ครูและบุคลากรมีความภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองได้รู้สึกว่างานของตนเองมีคุณค่า รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและสำคัญต่อโรงเรียน มีความมั่นใจในตนเองว่าทำงานได้สำเร็จ มีความภูมิใจในอาชีพครู กล้าแสดงออกในทิศทางที่ถูกต้อง ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ผมจะบอกเพื่อนครูเสมอ ๆ ว่า งานของเราจะเล็กหรือใหญ่มีคุณค่าเสมอ ถ้าเป็นงานที่ส่งผลโดยตรงกับเด็กแล้วละก็ ถ้าเราทำสำเร็จตัวเราจะมีคุณค่ามากสำหรับเด็กและโรงเรียน จงภูมิใจที่ทำได้ ..." (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูสื่อสารต่อหน้าสาธารณะซนด้วยความมั่นใจ ให้เป็นวิทยากรให้ความรู้แก่เพื่อนครูทั้งในและนอกโรงเรียน ตัดสินใจทำงานด้วยความรอบคอบและรวดเร็ว มุ่งมั่นในการทำงานและไม่คล้อยตามผู้อื่นโดยง่าย เป็นตัวของตัวเองและยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นอย่างมีเหตุผล ชี้นำและทำงานร่วมกับเพื่อนครูได้ ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและสถานการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดี และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผอ. ครูทุกคนต้องอบรมนักเรียนหน้าเสาธง พี่นี่สั่นเลยนะแรก ๆ ตั้งแต่บรรจุมาก็หลายปีแล้ว ไม่เคยขึ้นเลย พอขึ้นบ่อย ๆ เข้าก็ชักมันส์แล้วซิ จบไม่ค่อยลงเหมือนกัน ..."

(ครู 4, สนทนากลุ่ม)

"... ทุกคนต้องมี Best [Best Practice] ผอ. ว่านี่แหละคุณค่าในตัวเอง ต้องรู้เลยว่าพูดเรื่องนี้ต้องใคร ครูที่นี่มีกันเกือบทุกคนเลยนะน้อง อย่างเศรษฐกิจพอเพียงต้องครูยาวเขาเลย เขาแน่จริง ๆ ..." (ครู 3, สัมภาษณ์)

"... อาชีพครูเป็นอาชีพที่พี่ภูมิใจที่สุด พี่เคยทำงานอื่นมาก่อน [รับราชการเหมือนกัน] ทำอะไรได้เยอะเลย ช่วยเด็กที่ด้อยโอกาสทางการเรียนให้เขามีโอกาสมากขึ้น สอนคุณธรรม จริยธรรม การอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เราทำได้เลยปลูกฝังตั้งแต่เด็ก ..." (ครู 4, สนทนากลุ่ม)

1.9 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายการทำงาน การกำหนดนโยบายวิธีทำงาน การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล การจัดโครงการฝึกอบรม การจัดสรรงบประมาณ สร้างความรู้สึก ความผูกพันให้เกิดกับโรงเรียน ยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน และมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีม ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ครูเราทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โรงเรียนจะเดินได้ไม่ใช่ ผอ. คนเดียว ผมไม่อยากเป็นเหมือนตอนที่ผมเป็นครูผู้สอน วันไหนที่ ผอ. ไม่อยู่โรงเรียนเป็นวันที่ผมมีความสุขที่สุด วันที่ ผอ. ไม่อยู่เป็นวันที่ผมทำงานได้มากที่สุด ฉะนั้นครูผมเขาจะมีส่วนร่วมการบริหารทุกขั้นตอน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผมก็ให้พวกเขาดำเนินการกันเอง กำหนดทิศทางของโรงเรียนว่าจะไปทางไหน อย่างไร ผมจะดูว่าสิ่งไหนควรตัดออก สิ่งไหนควรเพิ่มเติมเข้าไป เราช่วยกันทำแบบนี้ มาโดยตลอด ..." (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดแผนและจัดระบบการดำเนินงานของโรงเรียน ให้อิสระในการกำหนดแผนการดำเนินงานของตนเอง ตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเป็นระบบและต่อเนื่อง พัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานด้วยตนเอง จัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างมีเหตุผล ปรับเปลี่ยนแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม สร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน หาวิธีแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี ก่อนที่จะเลือกวิธีที่ดีที่สุด มีส่วนร่วมในการจัดสรร และวางแผนการใช้งบประมาณในงานที่รับผิดชอบ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนร่วมกัน และยอมรับการตัดสินใจของครู ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผอ. ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ก็รองฯ หัวหน้าฝ่าย/ งาน เป็นคณะทำงาน แต่ก็ยังมีการประชุมกันน้อยไปหน่อย ผอ. ยังโชว์เดี่ยวอยู่บางครั้ง บางคราว ..." (ครู 2, สัมภาษณ์)

"... ผอ. ให้นำแนวคิดและนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และงานในหน้าที่รับผิดชอบ จัดหามาให้ ซื้อมาให้ครบถ้วนตามความต้องการ ..." (ครู 3, สัมภาษณ์)

"... ผอ. ยอมรับความคิดเห็นและการตัดสินใจเรื่องการสอนของครู ท่านมักจะช่วยพูดกับพวกเราเสมอ ๆ ว่า ในห้องเรียนนะคุณเป็นใหญ่ที่สุด ไม่มีใครใหญ่เท่าคุณอีกแล้ว ผมเดินไปตามห้องเรียนก็ไม่ต้องสนใจผมหรอกผมแค่ไปเยี่ยมเยียน ไปดูตามหน้าที่ของผม ..." (ครู 2, สนทนากลุ่ม)

2. **ภาวะผู้นำครู**

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนการสอน และนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน เป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอน สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานเป็นทีม เป็นแบบอย่างที่ดีในการสอน มุ่งมั่นจริงจังในการปฏิบัติการสอน มีทักษะการสอนแบบมืออาชีพ เข้าใจถ่องแท้ด้านทฤษฎีและการวิจัย เข้าใจด้านการสอนและการเรียนรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู สนใจที่จะพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาตนไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ทุ่มเทเวลาและมุ่งมั่นในการทำงาน การเรียนรู้และการประเมิน แปลงแนวคิด วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง รักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ พัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ส่งเสริมวิชาชีพให้ครู ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ครูที่ผมต้องการไม่จำเป็นต้องเป็นคนเก่ง มีความคิดสร้างสรรค์ ขยัน มุ่งมั่น ทุ่มเทเสียสละแรงกาย แรงใจ ให้กับงาน โรงเรียนก็ไปได้สวยแล้ว ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... ครูเราเป็นมืออาชีพหลายคน สิ่งที่บ่งบอกได้อย่างหนึ่งก็ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ดีขึ้น ซึ่งครูก็ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าเหมือนกัน คือ คศ. 3 แต่ผมว่าสิ่งที่อยู่เหนือไปกว่านั้น คือ ความสำเร็จของนักเรียนที่นำมาซึ่งความภาคภูมิใจที่ได้มีอาชีพเป็นครู ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญในภาวะผู้นำครู 6 ด้านตามกรอบแนวคิดการวิจัย คือ 1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) การเป็นแบบอย่างทางการสอน 3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา 4) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การเป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับนักเรียน มุ่งมั่นพัฒนานักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้และเกิดผลจริง พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่นักเรียน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนครูและนักเรียน ร่วมมือกับเพื่อนครูในโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา สร้างโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผมจัดการอบรมพัฒนาศักยภาพครู โดยกำหนดเป็นโครงการประจำปีของโรงเรียน 2 โครงการ และให้ไปอบรมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอีกตามความเหมาะสมและเกี่ยวข้องกับงานในโรงเรียน ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... ผอ. ให้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน สนับสนุนงบประมาณเต็มที่ เชิญวิทยากรหรือจัดเองก็ได้ ตอนนี้เศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนมาตรฐานสากล AEC กำลังฮิต ครูก็หัวไม่วาง หางไม่เว้น เข้าตำราหัวส่ายหางต้องกระดิก ..." (รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู มีโอกาสเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ แก่เพื่อนครู ให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำ แก่เพื่อนครู นิเทศการสอนแบบกัลยาณมิตร ประสานงานการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน สร้างความเข้าใจวัตถุประสงค์และกระบวนการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นนักพัฒนานวัตกรรม ใฝ่รู้ กล้าคิด กล้าทำ เรียนรู้ตลอดชีวิตและศรัทธาในอาชีพครู มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนมุ่งมั่นในการจัดการกับภาระงาน วางแผนที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคต วิเคราะห์และเรียนรู้ ในสิ่งที่กระทำได้ เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี เรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากตนเองและผู้อื่น ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงการเรียนการสอนของโรงเรียน เป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาให้กับเพื่อนครู มีความมุ่งมั่นและมีทักษะในการบริหารจัดการ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นและทำงานเป็นระบบ

ร่วมคิดร่วมทำงานกับเพื่อนครู สื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่เพื่อนร่วมงาน พัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผอ. นำตัวอย่างครูที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพมาเล่าให้ฟัง หรือไม่ก็เปิด VCD ประวัติและผลงานให้ดู ..." (ครู 2, สนทนากลุ่ม)

"...แผนการสอนก็ต้องทำ วิจัยในชั้นเรียนก็ต้องทำให้ถูก ใช้ได้จริง ก็ตรวจเสียจริงจัง ขนาดนั้น ครูเราก็เครียดกันใหญ่ ก็ได้ผลดีนะทำแล้วแก้ปัญหานักเรียนได้ ..." (ครู 5, สัมภาษณ์)

"... ผอ. ให้ครูจับคู่กันนิเทศการสอน ตอนแรก ๆ ก็ไม่ค่อยได้ผลเท่าไร เลยตามเลย ไม่ค่อยสนใจกัน หลัง ๆ มา ผอ. เข้านิเทศด้วยก็เลยต้องจริงจัง เดี๋ยวนี้วกเราทำกันแข็งขันร่วมวิพากษ์การสอน ปรับเปลี่ยนเทคนิคการสอนกัน ผลก็ตกกับลูก ๆ ของเรานี่แหละ ..."

(ครู 1, สนทนากลุ่ม)

2.2 การเป็นแบบอย่างทางการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างให้ครูมีประสบการณ์ตรงและมีทักษะการสอนอย่างดีเยี่ยม มีความรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้งเกี่ยวกับหลักสูตรและเนื้อหาวิชาที่สอน การมีหลักปรัชญาการศึกษาที่แจ่มชัดของตน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามตามวิถีไทยและสากล ยอมรับความคิดเห็น คำวิพากษ์ วิจารณ์อย่างจริงใจ เป็นนักพัฒนาหลักสูตรและนักวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เชื่อมโยงไปสู่ห้องเรียน จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศ ส่งเสริมให้นักเรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียนเข้ากับชีวิตจริง สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีความหมายสนุกสนานและมีความสุข ประเมินพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... หลักสูตรเป็นเรื่องใหญ่ สำคัญที่สุด ครูไม่รู้ไม่เข้าใจ จะไปสอนนักเรียนได้อย่างไร ต้องรู้จริง รู้ลึก ส่วนเนื้อหาเป็นเรื่องรองลงมา ครูผมต้องสร้างหลักสูตรได้ถูกต้องสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของท้องถิ่น ต้องวิจัยและพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน หลักสูตรเป็นคัมภีร์ของครู นักเรียนจะประสบความสำเร็จหรือไม่ปัจจัยหลักก็มาจากหลักสูตรนี่แหละ ..." (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ สัมภาษณ์)

ในโรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครู ศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล ให้รับผิดชอบต่อการเรียน พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน สนับสนุนปัจจัยการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน เฝ้าติดตามพฤติกรรมประเมินการเรียนการสอนตามสภาพจริง ศึกษาหลักสูตรให้ชัดเจนปรับปรุงเทคนิคการสอน เลือกวิธีสอนที่ตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย วางแผนการสอนอย่างดีและใช้

วิธีสอนที่หลากหลาย มีความอดทนและพัฒนาวิธีสอนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้นักเรียนแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ พัฒนานักเรียนทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาที่สอน สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงการเรียนการสอนของโรงเรียน เป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาให้กับเพื่อนครูในการสอน ร่วมวางแผนการจัดการชั้นเรียนกับนักเรียน สร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สอนกับนักเรียนและนักเรียนกับนักเรียน ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน สนับสนุนให้มีสื่อการสอนที่เพียงพอและมีคุณภาพ ส่งเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ข้อมูลนักเรียนรายบุคคลในห้องที่ปรึกษาต้องชัดเจน ครบถ้วน ใช้แก้ปัญหานักเรียนได้ทันท่วงที เป็นข้อมูลดิบไม่ได้ต้องเป็นสารสนเทศ ผอ. สั่งการให้ทำ ..."

(ครู 1, สัมภาษณ์)

"... ครูต้องเยี่ยมบ้านผู้ปกครองนักเรียนกันทุกคน จัดทำข้อมูลสำคัญ ๆ สอบถามสัมภาษณ์ผู้ปกครองให้ละเอียด ยังกับจะทำวิจัยเลย แผนที่การเดินทางไปบ้านนักเรียนต้องละเอียด หมายเลขโทรศัพท์ผู้ปกครองครูที่ปรึกษาต้องมี จะได้แก้ไขพฤติกรรมได้ทันเวลา ..."

(ครู 3, สนทนากลุ่ม)

"... โครงการใหญ่ของเราที่ขาดไม่ได้เลย คือ โครงการพัฒนาทักษะชีวิต 1 ครู 1 กิจกรรม รวม ๆ กันเข้าก็ช่วยนักเรียนได้เยอะ นักเรียนได้ถูกพัฒนาอย่างหลากหลาย ..."

(ครู 5, สัมภาษณ์)

"... ครูต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้สอดคล้องเหมาะสมกับหลักสูตร เนื้อหาวิชาเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ให้นักเรียนเขามีส่วนร่วมในกิจกรรม อย่างต่อเนื่อง ..."

(ครู 1, สนทนากลุ่ม)

"... ทั้งในและห้องเรียนต้องจัดป้ายนิเทศ มุมความรู้ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ห้องเรียนต้องสะอาด โต๊ะ เก้าอี้ต้องสะอาดเป็นระเบียบ จะมาปล่อยเกะกะไม่ได้ ห้ามมีรอยขีดเขียนที่ไม่เกิดประโยชน์ ..." (ครู 1, สนทนากลุ่ม)

2.3 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ใช้ความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพ ให้ข้อเสนอแนะการทำงานที่สร้างสรรค์ มีส่วนร่วมตัดสินใจ พยายามและร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน มีความผูกพันมุ่งมั่นที่จะผลักดันแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ครูที่เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงครูใหม่ เสริมสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เสริมสร้างการเป็นนักวิชาชีพให้ครู สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน ทำงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปกครอง ส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ให้ครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาโรงเรียนด้วยความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกัน ทำให้วิสัยทัศน์เกิดความสำเร็จเป็นจริงโดยยึดหลักการทำงานเพื่อส่วนรวม ..."

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ เพียรพยายามทำให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน วางแผนดำเนินงานร่วมกันตามหน้าที่ ร่วมมือประสานงานเพื่อความสำเร็จ วางแผนกิจกรรมสนองความต้องการของเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง มีการติดต่อสื่อสารทางบวกกับเพื่อนครูอย่างสม่ำเสมอ แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ร่วมรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ พัฒนาและขยายเครือข่ายเพื่อหาแนวทางดำเนินการใหม่ ๆ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผอ. ให้ครูแสดงวิสัยทัศน์ แผนงาน โครงการ ในการทำงานให้ทุกคนได้รับรู้ ทำให้ทุกคนทราบว่าใครจะทำอะไร อย่างไร ที่ไหน กับใคร เมื่อไร จะได้ไปช่วยกันเพื่อให้ทุกคนบรรลุเป้าหมาย ทุกคนบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายของโรงเรียนย่อมบรรลุได้แน่นอน ..."

(ครู 6, สนทนากลุ่ม)

"... โรงเรียนเรามีการสร้างเครือข่ายการเรียนเรียนรู้กับ อบต. โรงพยาบาล วิทยาลัยเกษตร วัด อย่างวิทยาลัยเกษตรช่วยได้มากเครื่องไม้เครื่องมือเขาครบ ปรับพื้นที่ จัดทำสวนหย่อม เขาเอานักศึกษาเขามาช่วยเป็นพี่เลี้ยงนักเรียนเรา อบต. ก็สนับสนุนด้านงบประมาณ เครื่องมือบางอย่างเขาก็มีดีกว่าโรงเรียน ..." (ครู 1, สนทนากลุ่ม)

2.4 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล ก้าวไปข้างหน้า เพื่อให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีตลอดเวลา ริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มองปัญหาใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายของโรงเรียน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ทำงานกับเพื่อนครูเพื่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในทางที่ดีขึ้น ใฝ่หาความรู้ เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ตนเองก่อน ทำงานเป็นทีมและสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน กระตุ้นให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

และเกิดความศรัทธาด้วยวิธีการต่าง ๆ กระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ร่วมกันปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของโรงเรียน มีการวางแผนติดตามผล ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียนอื่น ๆ และหน่วยงานต้นสังกัด ชักชวนเพื่อนครูให้เกิดการรวมพลังสร้างสรรค์ในการทำงานและแก้ปัญหา เพิ่มศักยภาพตนเองและเพื่อนครูให้สามารถบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน อำนวยความสะดวกให้กำลังใจเพื่อนครูเพื่อให้ทำงานได้อย่างราบรื่น ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ครูต้องมีความรู้ในวิชาชีพ พัฒนาตนเองและเพื่อนครู ศึกษาหาความรู้ให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีความอดทน อดกลั้นต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก ปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเหตุผล รักและศรัทธาในความสามารถผู้ร่วมงาน ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... โรงเรียนต้องเป็น LO [Leaning Organization] เรียนรู้ได้ทุกที่ทั้งครู นักเรียน และชุมชน ถ้าเป็น CO [Community Organization] ได้ก็จะเป็นเรื่องดี ทำให้โรงเรียนมีชีวิตชีวาอยู่ตลอดเวลา ครู นักเรียน ผู้ปกครองฯ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถและงานอาชีพเพื่อบรรลุเป้าหมายในชีวิตร่วมกัน (รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูมีความรู้ในวิชาชีพ และเหตุการณ์ปัจจุบัน มีความคิดริเริ่มที่จะแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น อดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่ยากลำบากเพื่อให้งานสำเร็จ กล้าตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเหตุผลปราศจากอคติ รักและศรัทธาผู้ร่วมงาน เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน สร้างสรรค์นวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ แสวงหาโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายเพื่อความเจริญก้าวหน้า มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี มีทักษะการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ มีทักษะการจัดการและใช้ความรู้เพื่อการดำเนินชีวิต รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักษาระดับคุณภาพงานและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... งานครูเป็นงานที่ต้องมีความอดทน อดกลั้นสูงมาก กระทบกับครูด้วยกัน กระทบกับผู้ปกครอง กระทบกับเขตพื้นที่ และที่สำคัญที่สุดก็นักเรียนซึ่งมาจากครอบครัวที่แตกต่างหลากหลายปัญหา ก็ต้องแก้กันไปเลือกแล้วนี่ที่จะเป็นครูไปตลอดชีพ ..." (ครู 3, สัมภาษณ์)

"... ต้องแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเลยนะครูเรา ไม่หาก็ไม่ทันโลกแล้วจะเอาอะไรไปสอนนักเรียน เครื่องไม้เครื่องมือก็ต้องหาเองกันบ้าง Computer Note Book ครูเรามีเกือบทุกคน..."

(ครู 3, สนทนากลุ่ม)

"... ครูเราเดี๋ยวนี้ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันให้มาก ๆ จะมาเป็นครูยุคเก่าไม่ได้ รู้อะไรมาก็ปิด ๆ บัง ๆ มันต้อง KM กันบ่อย ๆ โรงเรียนเราถึงจะพัฒนา นักเรียนเราถึงจะรู้จริง รู้กว้างรู้ลึก รู้ไกล รู้เท่าทัน ก็มันจะเข้า AEC แล้ว ..." (ครู 5, สัมภาษณ์)

2.5 การเป็นผู้นำการบริหารจัดการ

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีบทบาทในการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน เป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนสอนและงานที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษ มีการประสานงานที่ดีกับทุกคน ทุกฝ่ายทั้งในและนอกโรงเรียน ธำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเรา คือ การมุ่งความสำเร็จของงานส่วนรวม ..."
(ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... เราพยายามสร้างครูผู้นำในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ฯ เพื่อให้เขาได้บริหารจัดการภายในกลุ่มสาระฯ ช่วยแนะนำ ให้คำปรึกษาเพื่อนครู ..." (รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูร่วมสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการโรงเรียน กำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับภาระงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความรู้เฉพาะทางวิชาชีพครู ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู และนักเรียน เป็นนักแก้ปัญหา มีทักษะการสื่อสารที่ดี ธำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผอ. ให้ทุกคนที่เป็นหัวหน้างาน หัวหน้าต้องมีความรู้ ความเข้าใจงานที่รับผิดชอบชัดเจน อธิบายและทำงานได้ถูกต้อง พี่รับงานหัวหน้างานแผนงานใหม่ ๆ คนเก่าเขาย้ายไป ต้องเรียนรู้ ต้องศึกษาอีกนาน ไม่เป็นไรมีพี่ ๆ และ ผอ. เป็นพี่เลี้ยง ..." (ครู 2, สนทนากลุ่ม)

"... ครูต้องมีความรู้ที่แจ่มชัดในบทบาทหน้าที่ของตน ทั้งงานการจัดการเรียนการสอนและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย กำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน แก้ปัญหางานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ พูดจาด้วยภาษาสุภาพเปิดเผย มุ่งความสำเร็จของงานส่วนร่วมและนักเรียนเป็นสำคัญ หรือที่ ผอ. เรียกว่า ครูมืออาชีพ ..." (ครู 4, สนทนากลุ่ม)

2.6 การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยการฝึกระเบียบวินัยและรับผิดชอบนักเรียนให้ทำงานจนสำเร็จ ฝึกคิดหลายวิธี สร้างสรรค์จินตนาการและแสดงออกได้อย่างชัดเจนมีเหตุผล เสริมแรงให้ทดลองวิธีการแก้ปัญหาทั้งด้วยตนเองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม ฝึกค้นคว้ารวบรวมข้อมูลและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่ง

วิทยาการในโรงเรียนและชุมชน จัดการเรียนรู้ให้นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข ฝึกระเบียบวินัย และรับผิดชอบในการทำงานจนสำเร็จ ฝึกประเมินผลงานและปรับปรุงตนเองและยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้อื่น ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... เรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นตัวบ่งชี้อย่างหนึ่งว่านักเรียนที่เราสอนมีมาตรฐานตามหลักสูตร แต่สิ่งที่ผมว่ามันสำคัญยิ่งกว่าผลสัมฤทธิ์ คือ ความมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ การแสวงหาความรู้ วิธีคิดวิเคราะห์ วิธีแก้ปัญหา และจิตสาธารณะ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการดำเนินชีวิตของเขา ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... ผอ. มีนโยบายให้นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข เพราะการเรียนรู้อย่างมีความสุขจะช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ..." (รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสถานให้ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการที่ผสมผสานภูมิปัญญาไทยและความรู้สากล จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลุกเร้าจูงใจ และเสริมแรงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ เอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อนักเรียนอย่างทั่วถึง จัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้นักเรียนแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้นักเรียนฝึกคิด ฝึกทำ และฝึกปรับปรุงตนเอง ส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของนักเรียน ใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด แก้ปัญหาและค้นพบความรู้ ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตโดยร่วมมือกับชุมชน ปลูกฝังระเบียบวินัย ค่านิยมและคุณธรรมตามวิถีวัฒนธรรมไทย ประเมินตนเองอยู่เสมอตลอดจนสังเกตและประเมินพัฒนาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... แผนการจัดการเรียนรู้ต้องครบทุกรายวิชาอย่างสมบูรณ์ แทรกภูมิปัญญาไทย เศรษฐกิจ และความเป็นสากล ..." (ครู 4, สัมภาษณ์)

"... ผอ. ให้ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้มีโอกาสแสดงออกทั้งด้านวิชาการ ดนตรี กีฬา ศิลปะ ทั้งในและนอกโรงเรียน ..." (ครู 7, สนทนากลุ่ม)

"... ระเบียบวินัย ผอ. ให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ของนโยบายการพัฒนาโรงเรียน มีการประกวดนักเรียนที่แต่งกายถูกระเบียบตลอดภาคเรียน นักเรียนที่ไม่มีวันลา ให้รางวัล ประกาศชมเชย และแจ้งให้ผู้ปกครองทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ..." (ครู 3, สนทนากลุ่ม)

3. ความผูกพันในงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างให้ครูมีจิตใจที่เต็มไปด้วยความรู้สึกด้านบวกเกี่ยวกับทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน มีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ศรัทธา เชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และค่านิยมของโรงเรียน คำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก การเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน มีชีวิตชีวาและมีพลังในการทำงานสูง ทุ่มเท อุทิศตน เสียสละ รู้สึกว่างานมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ท้าทาย และมีความสุขกับการทำงาน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ผมว่าการทำงาน คือ วิถีชีวิตของทุกคนที่ต้องดำเนินไป อุทิศตน เสียสละในการทำงาน จะช่วยให้มีความสุขในการทำงาน งานก็สำเร็จตามเป้าหมาย ..."

(ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... งานโรงเรียน คือ สิ่งที่ท้าทายความสามารถของครูทุกคน งานสำเร็จเราก็ภูมิใจ ..."

(รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสร้างความผูกพันในงานให้แก่ครูโดยการแสดงออก ในลักษณะสำคัญตามกรอบแนวคิดการวิจัย 4 ประการ คือ ค่านิยมเกี่ยวกับงาน ความทุ่มเทในงาน ความผูกพันในอาชีพ และความผูกพันในองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ค่านิยมเกี่ยวกับงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง แนวความคิด ความเชื่อ อุดมการณ์ที่ครูยึดถือ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เสียสละ ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ และพร้อมเปิดเผยข้อมูลที่ไม่ต้องห้ามตามกฎหมาย ให้บริการโดยเสมอภาคเป็นธรรม ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์เกิดผลดีต่อหน่วยงานและส่วนรวมโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ค่านิยมในการทำงานเป็นเรื่องดีงาม ถ้าครูเขามีค่านิยมที่สร้างสรรค์แล้วละก็ งานโรงเรียนจะสำเร็จอย่างไร้ปัญหา ..." (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ เชื่อมั่นในความสามารถและมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต มานะอดทน ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ต่อองค์การและต่อการพัฒนาของระบบราชการ มีการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

ข้อบังคับของทางราชการ มีหลักฐานการปฏิบัติงานพร้อมให้ตรวจสอบ เพื่อให้การทำงาน มีความโปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายในขอบเขตของกฎหมาย ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน และบุคคลภายนอกด้วยความเสมอภาค มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เน้นความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง งานเสร็จตามกำหนดเวลาเกิดผลดีต่อหน่วยงานและส่วนรวม ใช้ทรัพยากร อย่างประหยัด คุ้มค่า มุ่งเน้นการทำงานโดยยึดความสำเร็จเป็นหลัก ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... จรรยาบรรณครู ผอ. ให้ความสำคัญมาก ให้ทุกคนตระหนักเสมอว่าจรรยาบรรณเป็นแนวทางสำคัญของการทำงานของครูที่ประสบความสำเร็จ ..." (ครู 3, สนทนากลุ่ม)

"... การทำงานของครูที่นี่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลัก ทำหน้าที่ของตนเองด้วยความรับผิดชอบ ..." (ครู 4, สัมภาษณ์)

"... ต้องคำนึงถึงเป้าหมายส่วนรวมเป็นสำคัญ การทำงานต้องมีแผน มีโครงการ ..." (ครู 6, สนทนากลุ่ม)

"... โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อแก้ปัญหาพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียน ได้ผลดีมากเลยนะน้อง นักเรียนไปอยู่ที่ไหนครูเรารู้หมด ..." (ครู 2, สนทนากลุ่ม)

3.2 ความทุ่มเทในงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจและพร้อมที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายามในการปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนด้วยความเสียสละ ตรงต่อเวลา และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ ชื่อเสียง ความเจริญก้าวหน้า และความสำเร็จของโรงเรียน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"...การเสียสละ ไม่เกี่ยงงาน ก้มหน้า ก้มตาทำโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ไม่ยาก ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... ครูเรารักโรงเรียน เขาก็เลยอยากเห็นโรงเรียนมีคุณภาพทัดเทียมโรงเรียนใหญ่ ๆ ดัง ๆ..." (รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรตั้งปณิธานการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์กับนักเรียนและโรงเรียน ตั้งเป้าหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตั้งใจปฏิบัติงานตามเป้าหมายเพื่อบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ด้วยความรัก กระตือรือร้น และเสียสละอย่างเต็มกำลังความสามารถ ใช้ความสามารถและแสดงศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับปรุงงานและวิธีการปฏิบัติงาน ตรวจสอบความถูกต้องของผลงาน ร่วมกันแก้ไขปัญหาในงานที่ปฏิบัติ ไม่เกี่ยงที่จะรับงานเพิ่มแม้ไม่เกี่ยวกับหน้าที่โดยตรง ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผอ. ให้ครูเรามีมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ SAR ของตนเองกันทุกคน ตอนแรกเราก็สงสัยว่าทำเพื่ออะไร แต่พอถึงการประเมินคุณภาพการศึกษารอบสาม พวกเราจึงได้ถึงบางอ้อกัน สบายไม่ต้องเตรียมอะไรเป็นพิเศษ ..." (ครู 1, สัมภาษณ์)

"... เป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน พวกเรามีส่วนในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ เราวิเคราะห์ SWOT กันอย่างเอาจริงเอาจัง อยู่หลายวัน ..." (ครู 6, สนทนากลุ่ม)

"... เราช่วยกันทำงานไม่ว่าจะเป็นงานใครเราก็ช่วยกัน มันเป็นบรรยากาศที่ดีมาก ๆ ในโรงเรียน ทำให้เรามีความรัก สามัคคีและเสียสละ ไม่ขัดแย้งกัน ..." (ครู 3, สนทนากลุ่ม)

3.3 ความผูกพันในอาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างทัศนคติทางบวกของครูที่มีต่ออาชีพของตน สามารถปรับตัวทางอาชีพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... อาชีพครูเป็นอาชีพที่ต้องเสียสละทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์ มีทัศนคติทางบวกกับอาชีพ จึงจะสามารถประกอบอาชีพนี้ได้ ..."

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูมีความภูมิใจในอาชีพครู มีทัศนคติที่ดี ต่อวิชาชีพของตน สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครูทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... พี่รักอาชีพครู พ่อ แม่ก็เป็นครู ลูกก็เรียนครู เป็นครูกันทั้งบ้าน ภูมิใจมากนะพี่ชอบสอนหนังสือ สอนให้เด็กอ่านออก เขียนได้ ไปไหนมาไหนจะได้รู้เรื่องกับเขา ..."

(ครู 2, สัมภาษณ์)

"... อาชีพครูเป็นอาชีพที่ก้าวหน้า มีหน้ามีตาในสังคม ผอ. ก็สนับสนุนให้ทำผลงานเพื่อให้มีวิทยฐานะ เพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสุขในการทำงาน เป็นที่เชิดหน้าชูตาแก่ตนเองและวงศ์ตระกูล ..." (ครู 5, สนทนากลุ่ม)

"... ไม่มีใครที่ไม่ผ่านมือครู คำกล่าวที่ว่าครูเหมือนพ่อแม่คนที่สองของนักเรียน นี่คืออาชีพที่ยิ่งใหญ่ในสายตาป้าเลยนะ เราสร้างคนให้เป็นโน่นเป็นนี่กันมามากมายแล้ว ถึงแม้บางครั้งเขาเหล่านั้นจะดูเหมือนไม่เห็นความสำคัญของเราก็ตาม รู้สึกน้อยใจเหมือนกันนะที่หลายคนไม่ยกย่อง เชิดชู แต่ก็ยังภูมิใจในอาชีพครูเป็นที่สุด ..." (ครู 4, สนทนากลุ่ม)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.4 ความผูกพันในองค์การ

ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติหรือความรู้สึกด้านบวกที่ครูมีต่อโรงเรียน การยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมและระเบียบปฏิบัติของโรงเรียนร่วมกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และโรงเรียน รักเพื่อนร่วมงานและโรงเรียน เต็มใจที่จะอยู่และอุทิศตนในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"...ต้องการสร้างความรู้สึกที่ดี ๆ ให้ครูเขาทั้งต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และโรงเรียน ให้เขามีความรักและผูกพันกับโรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี รัก สามัคคีกัน รู้จักพี่ รู้จักน้อง ให้ความเคารพกัน ..." (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน สร้างบรรยากาศในการอุทิศตนของครูเพื่อความสำเร็จของงาน มีความศรัทธา ยอมรับและปฏิบัติตามบรรทัดฐานและค่านิยมของโรงเรียน มีความเต็มใจ พยายาม เสียสละ ทุ่มเท และพร้อมใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบายและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน เต็มใจที่จะอยู่และสร้างชื่อเสียงของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองนักเรียน บุคคลทั่วไป และชุมชน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผอ. พูดเสมอ ๆ ว่า เป้าหมายมีไว้เพื่อไปให้ถึง ครูเราส่วนใหญ่ก็อยู่ที่โรงเรียนนี้กันมาหลายปีแล้ว ไม่ค่อยเขียนย้ายกัน เขารักโรงเรียนนี้กัน ..." (ครู 1, สัมภาษณ์)

"... ผอ. เป็นคนจริงจังกับงาน ครูเราก็ต้องทุ่มเท และเสียสละเวลากันมากขึ้น กลับบ้านกันเย็นกว่าเดิม [หรือว่า ผอ. ยังไม่กลับ] ก็ได้งานเยอะ งานพิเศษที่ไม่ได้ทำในเวลาปกติก็มาทำกันตอนเย็นนี่แหละ ..." (ครู 8, สัมภาษณ์)

"... เราช่วยกันทำงานหนัก อย่างการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET [ม.3, ม.6] ก็ดีขึ้นนะ นักเรียนเก่ง ๆ ของเราก็มีเยอะนะ แข่งขันอะไรก็ได้รางวัลมากขึ้น ผู้ปกครองมีความเชื่อถือ เชื่อมั่นโรงเรียนมากขึ้น ปีนี้นักเรียนเพิ่มขึ้นหลายสิบคน ส่วนหนึ่งก็มาจาก ผอ. เข้าร่วมและทำกิจกรรมกับชุมชนต่อเนื่อง ..." (ครู 4, สนทนากลุ่ม)

4. การสร้างทีมงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูจัดระบบการทำงานเป็นทีมระหว่างครูในโรงเรียน เพื่อให้ครูพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความพึงพอใจที่ได้ทำงานร่วมกัน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่ดี เป็นหัวใจในการทำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ผมให้ครูสร้างทีมทำงานกันเองด้วยความ..." (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารมีกระบวนการสร้างทีมงานโดยสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทุกคนปฏิบัติงานในหน้าที่โดยให้อิสระในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย มีมีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน มีส่วนร่วมและมีโอกาส เป็นผู้นำ ติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย สนับสนุนและไว้วางใจกัน มีความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และมีการพัฒนาบุคลากร รายละเอียด ดังนี้

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกับครู การปฏิบัติงานต้องชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดร่วมกัน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... โรงเรียนเราจะให้ครูช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน และทำความเข้าใจให้ตรงกันทุกคน เข้าใจวัตถุประสงค์ตรงกันงานก็บรรลุเป้าหมายได้เร็ว ..."

(ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียน ให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว กำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน และกำหนดทิศทางการทำงานที่ตรงกัน และมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนในโรงเรียนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันได้ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... เป้าหมายหลักของครูโรงเรียนเรา คือ นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ดูเหมือนเป็นเรื่องยากในความคิดหลายคน สำหรับพี่แล้วมันไม่ใช่เรื่องยากหรอกถือว่าเขาเป็นลูกเราเราทุ่มกันสุดตัวใช่ไหม..." (ครู 5, สนทนากลุ่ม)

"... ผอ. เป็นคนที่สร้างความเชื่อมั่นให้ครูได้เก่งมาก ให้กำลังใจ สนับสนุน แนะนำ บางครั้งก็ลงมือช่วยทำจนงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีบ้างเหมือนกันที่โดนดุ เราก็โกรธเหมือนกัน งานเสร็จ ผอ. ก็จะบอกว่าก็ทำได้นี่ ไม่ยากใช่ไหม...เราก็มีกำลังใจและมั่นมากขึ้น ..."

(ครู 2, สัมภาษณ์)

4.2 มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีการร่วมกันจัดระบบข้อมูล มีการวางแผนกำหนดวิธีการหรือกระบวนการทำงานต้องเหมาะสมโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งกระบวนการขั้นตอน

"... การตัดสินใจในโรงเรียน ต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกัน ..." (รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูทุกคนมีส่วนในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียน ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการทำงานทุกขั้นตอน ผู้นำทีมเปิดให้ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงานได้อย่างอิสระ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผอ. สร้างทีมบริหาร และพัฒนาโรงเรียน ประชุมกันทุกวันจันทร์ และพฤหัสฯ เพื่อกำหนดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ..." (ครู 3, สนทนากลุ่ม)

"... แผนปฏิบัติราชการ/ โครงการ ผอ. ให้ครูมีส่วนร่วมในการเขียน กำหนดวิธีการ ระยะเวลา งบประมาณ แก้ปัญหา และประเมินผลการดำเนินการได้ด้วยตนเอง ..." (ครู 5, สัมภาษณ์)

4.4 สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีโอกาสเป็นผู้นำทีมได้ตามความรู้ ความสามารถ และตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... การสร้างภาวะผู้ให้ครู ช่วยงานผมได้มาก ครูที่มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถสูงกว่าคนอื่น ๆ ผมจะให้เขาทำหน้าที่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน โดยกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงกันทุก ๆ 2 ปี เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำทีมได้ตามความรู้ ความสามารถ และสถานการณ์ ผู้นำทีมสามารถเลือกสมาชิกในทีมด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ครูคนเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการทำงาน ผู้นำทีมสร้างบรรยากาศการทำงานและความผูกพันต่อโรงเรียนแก่เพื่อนร่วมงาน ผู้นำทีมมอบหมายงานให้สมาชิกได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... จะทำงานเล็ก งานใหญ่ ผอ. จะให้ครูที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน และโรงเรียน ..." (ครู 3, สนทนากลุ่ม)

"... ในแต่ละทีมจะต้องระดมวิธีการทำงานที่ดีที่สุดของตนเอง ผอ. จะติดตาม สอบถาม สนับสนุน เสนอแนะ ป้านี่รับผิดชอบโครงการคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน ต้องประชุมกันบ่อยมาก ๆ [จนเบื่อ]..." (ครู 3, สนทนากลุ่ม)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

"... บางครั้ง ผอ. ก็เหมือนกับเผด็จการนะ สั่งไปเลยว่าใครบ้างทำงานนี้ ใครเป็นหัวหน้าไม่ให้เลือกกันเอง [เผด็จการ] งานด่วน ๆ พวกเราจะเจอแบบนี้ ..." (ครู 4, สัมภาษณ์)

4.5 การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน สื่อสารถึงกันอย่างทั่วถึง มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานย่อยในโรงเรียน โดยข้อมูลต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง เหมาะสม ครบถ้วนสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... การทำงานต้องเปิดเผย ไม่ปิดบัง พูดกันด้วยหัวใจ ถึงเราจะเป็น ผอ. เราก็ต้องเผย จริงใจกับครูเขา พลิกไป พลิกมาไม่ได้ เสียหายหมด ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... การทำงานในโรงเรียนข้อมูลต้องพร้อม คนพร้อม พูดกันตรงไปตรงมาไม่เสแสร้งโลเล เป๋ไปเป๋มา ขาดทิศทาง งานก็ไม่สำเร็จ ..." (รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

ในโรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารให้ครูทุกคนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันอย่างอิสระทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการประชุมหาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีการปรึกษาหารือเสนอแนะให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยในการทำงาน ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างชัดเจนทั่วถึงและเข้าใจตรงกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนอภิปรายเพื่อหาข้อยุติกรณีที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... เราจะใช้วิธีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่มสาระฯ เราช่วยเหลือกันด้านการสอน วิธีไหนดี วิธีไหนประสบความสำเร็จ เราก็จะเลือกนำไปใช้ ช่วยได้เยอะนะ ผลการเรียน O-NET ก็ดีขึ้น ..." (ครู 6, สัมภาษณ์)

"... ผอ. จะให้มีการประสานงานกันอย่างอิสระ เช่น การสอนจะให้มีการบูรณาการข้ามวิชา ตอนนี้ก็ทำกันได้บ้าง ไม่ได้บ้าง ทำบ้าง ไม่ทำบ้าง ..." (ครู 3, สนทนากลุ่ม)

"... ใครเป็นหัวหน้าทีมเขาจะภูมิใจมาก ผอ. จะให้เตรียมข้อมูลในการทำงานให้พร้อมนำมาแบ่งปันกันในทีมอย่างเปิดเผยไม่ปิดบัง เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ..."

(ครู 4, สัมภาษณ์)

4.6 การสนับสนุนและไว้วางใจกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูร่วมกันทำงานโดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกัน ยอมรับนับถือความสามารถของกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ผมให้ครูเขาช่วยเหลือซึ่งกันและยอมรับกัน ผมมีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริมเขาให้เขาทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และเจริญเติบโตในหน้าที่การงานเท่านั้น ผอ. มีหน้าที่แค่มาบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่านั้น ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู และบุคลากรทุกคนให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อร่วมงานด้วยความจริงใจ ปรึกษาหารือกันอย่างเปิดเผยได้ทุกเรื่อง ให้อิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีการกล่าวยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ผมยอมรับในความเก่งกาจของครูชาญเขามากเลยนะ เขามานิเทศการสอนผม เขาแนะนำผมได้เยอะเลย ผมครูใหม่ไม่ค่อยรู้เรื่องการสอนเท่าไร ไม่เคยฝึกสอน [ไม่จบสายครูมา] เขาอธิบายได้อย่างยอดเยี่ยมเลย สมแล้วที่เขาได้ คศ. 3 มาหลายปีแล้ว ผอ. และเพื่อนครูทุก ๆ คน ไว้วางวางใจให้เขาทำหน้าที่นี้ ..." (ครู 5, สนทนากลุ่ม)

"... เอ้อ ป้าสนับสนุน ครูชาญเขาเก่งจริง ๆ ไม่คุยโตโออวดด้วย ป้าให้เขาช่วยสอนป้าทำ คศ. 3 ใกล้เสร็จแล้วนะ มันคนละเรื่องกับที่ป้าทำแล้วตกมาแล้ว เขาอธิบายเข้าใจง่ายจริง ๆ นี่ขนาดไม่เรียนจบ ป.โท ป.เอก กับเขานะนี่ ..." (ครู 1, สนทนากลุ่ม)

"... ครูรุ่ง มีจิตสาธารณะสูง เหมาะแล้วที่เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ช่วยครูทุกอย่างเกี่ยวกับงานวิชาการ ทำอะไรไม่ถูกเขาก็บอกก็ช่วยด้วยความเต็มใจ น่าให้รางวัลจริง ๆ ไม่รู้ว่า ผอ. จะเห็นเหมือนเราหรือเปล่า ถ้ามองไม่เห็นละก็ถือว่าเสียหายเลย ..." (ครู 3, สัมภาษณ์)

4.7 ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีความสามัคคี และผูกพันกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม และร่วมกันแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จร่วมกันตามวัตถุประสงค์ที่ทีมงานได้วางไว้ ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ถ้าเราสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของครูไม่ได้ในโรงเรียน ก็อย่าหวังว่างานจะสำเร็จได้โดยง่าย ผมจึงต้องใช้ทุกวิถีทางให้ครูมองเห็นวัตถุประสงค์ของงานทุกงานตรงกัน ..."

(ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... ต้องเปิดเวทีให้ครูเขาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันบ่อย ๆ ..."

(รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทุกคนมีโอกาส ทำกิจกรรมด้านการศึกษาและบันเทิงอย่างหลากหลาย มีความรัก สามัคคีและผูกพันกัน มีการประชุมระดมความคิดเห็นปรึกษาหารือในกิจกรรมการทำงานร่วมกัน มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จและมีความสุขในการทำงานร่วมกัน ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... งานจะเสร็จ ก็ต้องร่วมมือ ร่วมใจกัน ..." (ครู 6, สัมภาษณ์)

"... การแลกเปลี่ยนกัน จะได้รับสิ่งที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ เราคิด เขาคิด คิดคนเดียวงานมันสำเร็จยาก..." (ครู 3, สนทนากลุ่ม)

"... ผอ. ถือเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลักในการทำงาน พวกเราทุกคนก็ต้องช่วยกันไปสู่เป้าหมายนั้นให้สำเร็จ ..." (ครู 2, สนทนากลุ่ม)

4.8 การพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูในมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนอย่างสม่ำเสมอ สามารถใช้เทคโนโลยีและสื่อต่าง ๆ มาใช้ในการแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง และผู้นำทีมสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ดังคำกล่าวบางตอนที่ว่า

"... ผมอนุญาตทุกคนที่ขออนุญาตลาศึกษาต่อระดับปริญญาโท ปิดกั้นเขาไม่ได้โอกาสและความก้าวหน้าของเขา เราต้องสนับสนุน ผลดีจะเกิดกับโรงเรียนมากมายมหาศาลเมื่อเขาจบมาเขาจะช่วยเราได้เยอะ..." (ผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

"... เครื่องมือทำงาน เครื่องมือแสวงหาความรู้สำหรับครู ผอ. จัดหาให้ทุกอย่าง Computer, Internet มีพร้อม ครูใช้กันอย่างเสรี บ้านพักก็จัด Wireless Network ให้ด้วย..." (รองผู้อำนวยการ, สัมภาษณ์)

โรงเรียนแห่งนี้ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทุกคนมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีและสื่อต่าง ๆ มาใช้แสวงหาความรู้เพิ่มเติม ผู้นำทีมมีการถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้กับสมาชิกโดยไม่ปิดบัง สนับสนุนให้ครูมีโอกาสก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม ดังคำกล่าวของครูบางคนที่ว่า

"... ครูเราจะมีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร และความก้าวหน้าทางการศึกษาที่รับทราบมาเพื่อแลกเปลี่ยนกันทุก ๆ วัน ..." (ครู 2, สัมภาษณ์)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

"... ครูทุกคนต้องเข้าอบรมการใช้ Computer เบื้องต้นกันทุกคน ผอ. ก็เข้าอบรมด้วย ตอนนี้ใช้เป็น พอได้พิมพ์งานเองได้บ้าง ถึงไม่เก่ง ไม่เร็ว ผิดบ้าง ก็ยังดี รำคาญลูก ใช้ยาก ตังส์น่ะ จะเอา..." (ครู 1, สัมภาษณ์)

"... ใครถึงเกณฑ์ทำ คศ. 3 ต้องทำ ผอ. กำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียนไว้เลย ครูที่ได้แล้วต้องมาช่วยกัน ตอนนี้โรงเรียนเรายังมีน้อย 3 คนเอง ผอ. จะกำกับ ติดตามทุกขั้นตอน ..." (ครู 4, สนทนากลุ่ม)

ผลจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มข้างต้นทั้งโรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยในกลุ่มสูง และโรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยในกลุ่มต่ำ ผู้วิจัยสรุปประเด็นสำคัญและเปรียบเทียบความแตกต่าง และข้อที่ควรนำไปปฏิบัติ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้

ตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่มคะแนนเฉลี่ยสูง กับกลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำ และแนวทางดำเนินการ

ประเด็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ	กลุ่ม คะแนนเฉลี่ยสูง	กลุ่ม คะแนนเฉลี่ยต่ำ	แนวทางดำเนินการ	
			ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
1. ความพึงพอใจในงาน				
1.1 การได้รับการยกย่อง ชมเชย และยอมรับนับถือ				
1.1.1 ให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	✗	✓		✗
1.1.2 ให้ครูร่วมประชุมวางแผนและกำหนดนโยบายของโรงเรียน	✓	✗	✓	
1.1.3 ให้ครูใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพโดยไม่ปิดกั้น	✓	✓	✓	
1.1.4 ให้ครูมีโอกาสแสดงภาวะผู้นำในการทำงาน	✓	✓	✓	
1.1.5 ให้ครูรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน	✗	✓		✗
1.1.6 ให้ครูยอมรับในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	✗	✓		✗

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ประเด็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ	กลุ่มคะแนนเฉลี่ยสูง	กลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำ	แนวทางดำเนินการ	
			ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
1.1.7 ให้ครูมีตำแหน่งที่ก้าวหน้าตามผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	
1.1.8 ผู้บริหารมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✗	✓	
1.1.9 ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นครูมืออาชีพ	✗	✓		✗
1.1.10 ผู้บริหารชื่นชมยินดีกับครูที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน	✓	✓	✓	
1.1.11 ผู้บริหารให้รางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงานเป็นยอมรับ	✓	✓	✓	
1.1.12 ผู้บริหารพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม	✗	✓		✗
1.2 การสร้างความก้าวหน้า/ความสำเร็จในอาชีพ				
1.2.1 ผู้บริหารจัดให้มีวิทยากรให้ความรู้ในการจัดทำผลงานทางวิชาการ	✓	✓	✓	
1.2.2 ให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ทัดเทียมกัน	✓	✓	✓	
1.2.3 ให้ครูพัฒนาตนเองโดยศึกษาหาความรู้ในวิชาชีพ ศึกษาต่อ อบรม สัมมนา	✓	✓	✓	
1.2.4 ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นครูมืออาชีพ	✗	✓		✗
1.2.5 ให้ครูที่มีความรู้ความสามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	✓	✗	✓	
1.2.6 ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความชำนาญของครู	✗	✓		✗
1.2.7 ผู้บริหารจัดสวัสดิการที่ครูพึงจะได้รับอย่างเหมาะสม	✗	✓		✗

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ประเด็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ	กลุ่มคะแนนเฉลี่ยสูง	กลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำ	แนวทางดำเนินการ	
			ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
1.2.8 ผู้บริหารพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและให้รางวัลด้วยความยุติธรรม	✓	✓	✓	
1.2.9 ผู้บริหารนิเทศ กำกับติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์	✓	✓	✓	
1.3 การสร้างความก้าวหน้า/ความสำเร็จในอาชีพ				
1.3.3 ให้ข้อมูลและสารสนเทศการทำงานที่เป็นปัจจุบันแก่ครู	✗	✓		✗
1.3.4 ให้ครูใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ	✗	✓		✗
1.3.5 ให้ครูที่มีความสามารถสูงได้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้น	✓	✗	✓	
1.3.6 ให้ครูรับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจตัดสินใจ	✓	✗	✓	
1.3.7 ให้ครูเสียสละและให้ความช่วยเหลือกันทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา	✗	✓		✗
1.3.8 ให้ครูพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	✓	✓	✓	
1.3.9 ผู้บริหารนิเทศภายในเพื่อติดตามการปฏิบัติงาน	✓	✗	✓	
1.3.10 ให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	
1.3.11 ให้ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓	
1.3.12 ผู้บริหารแจ้งผลประเมินการปฏิบัติงานให้ครูพัฒนาและตรวจสอบการทำงาน	✓	✓	✓	

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ประเด็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ	กลุ่มคะแนนเฉลี่ยสูง	กลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำ	แนวทางดำเนินการ	
			ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
1.4 การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน				
1.4.1 ให้ครูกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการให้เข้าใจตรงกัน	✓	✗	✓	
1.4.2 ให้ครูกำหนดวิธีการและควบคุมการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง	✓	✓	✓	
1.4.3 ให้ครูแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานและแก้ปัญหาในโรงเรียน	✓	✓	✓	
1.4.4 ให้ครูนำความรู้และผลการวิจัยมาพัฒนาการทำงาน	✓	✓	✓	
1.4.5 ให้ครูแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตน	✓	✗	✓	
1.4.6 ให้ครูใช้และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของตนเอง	✓	✓	✓	
1.4.7 ให้ครูแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ	✓	✓	✓	
1.4.8 ให้ครูเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในตนเองและเพื่อนร่วมงาน	✓	✗	✓	
1.4.9 ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในขั้นตอนการทำงานที่ครูกำหนดขึ้นเอง	✓	✗	✓	
1.4.10 ให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	✗	✓		✗
1.4.11 ให้ครูบริหารทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	✓	✓	✓	
1.4.12 ให้ครูมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพของตน	✗	✓		✗

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ประเด็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ	กลุ่ม คะแนนเฉลี่ยสูง	กลุ่ม คะแนนเฉลี่ยต่ำ	แนวทางดำเนินการ	
			ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
1.5 การให้การสนับสนุน				
1.5.1 ผู้บริหารแจ้งนโยบาย เป้าหมาย การดำเนินงานให้เข้าใจตรงกัน	✓	✗	✓	
1.5.2 ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง	✓	✗	✓	
1.5.3 ผู้บริหารจัดระบบการทำงาน ที่มีความยืดหยุ่น	✗	✓		✗
1.5.4 ให้ครูกำหนดแผนงาน/ โครงการ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	✓	✓	✓	
1.5.5 ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	✓	✗	✓	
1.5.6 ให้ครูร่วมจัดสรรงบประมาณ อย่างเป็นระบบและเป็นธรรม	✓	✗	✓	
1.5.7 ผู้บริหารจัดหานวัตกรรม ทางการศึกษาที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ	✓	✓	✓	
1.5.8 ให้ครูรู้เท่าทันเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของโลก	✓	✗	✓	
1.5.9 ผู้บริหารจัดหา/ จัดทำเอกสาร ทางวิชาการให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า และวิจัย	✓	✗	✓	
1.5.10 ให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงาน	✗	✓		✗
1.5.11 ให้ครูสร้างเครือข่าย การปฏิบัติงาน	✗	✓		✗
1.5.12 ให้ครูมีความมั่นใจ กล้าตัดสินใจ ในการทำงาน	✗	✓		✗
1.5.13 ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าครู สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้	✓	✗	✓	

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ประเด็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ	กลุ่มคะแนนเฉลี่ยสูง	กลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำ	แนวทางดำเนินการ	
			ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
1.5.14 ให้ครูทุ่มเทความรู้ความสามารถกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	✗	✓		✗
1.5.15 ให้ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	✗	✓		✗
1.5.16 ให้ครูยอมรับความผิดพลาดในการทำงานและพร้อมที่จะแก้ไข	✗	✓		✗
1.5.17 ผู้บริหารยอมรับและรับรองผลการปฏิบัติงานของครู	✓	✓	✓	
1.5.18 ผู้บริหารกำกับ ติดตาม สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน	✓	✗	✓	
1.5.19 ผู้บริหารให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์	✓	✗	✓	
1.5.20 ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้ครูในการทำงาน	✗	✓		✗
1.6 การให้โอกาส				
1.6.1 ให้ครูทำงานที่ท้าทายความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	
1.6.2 ให้ครูที่มีความรู้ ความสามารถมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามศักยภาพ	✓	✓	✓	
1.6.3 ให้ครูมีโอกาสเป็นผู้นำตามความรู้และสถานการณ์	✓	✗	✓	
1.6.4 ให้ครูเข้ารับการอบรม ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	
1.6.5 ให้ครูตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานด้วยตนเอง	✓	✗	✓	
1.6.6 ผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย	✓	✗	✓	

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ประเด็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ	กลุ่มคะแนนเฉลี่ยสูง	กลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำ	แนวทางดำเนินการ	
			ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ
1.6.7 ผู้บริหารยอมรับความสามารถของครูที่ทำงานได้สำเร็จด้วยความจริงใจ	✓	✓	✓	
1.6.8 ให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติตามความเหมาะสม	✓	✗	✓	
1.6.9 ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงาน	✓	✓	✓	
1.6.10 แสดงการยอมรับในความสามารถของครู	✗	✓		✗
1.7 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง				
1.7.1 ให้ครูมีความคิดเชิงเหตุผลไม่คล้อยตามผู้อื่นโดยง่าย	✓	✗	✓	
1.7.2 ให้ครูแสดงความคิดเห็นกล้าตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงความต้องการที่จะทำงาน และกล้าเผชิญกับความจริง	✓	✓	✓	
1.7.3 ให้ครูยอมรับข้อผิดพลาดในการทำงานและพร้อมที่จะแก้ไข	✓	✗	✓	
1.7.4 ให้ครูพัฒนา/ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การทำงาน	✓	✗	✓	
1.7.5 ให้ครูมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน และยอมรับเหตุผลของผู้อื่น	✓	✓	✓	
1.7.6 ให้ครูมีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นตั้งใจและแก้ปัญหาการทำงานด้วยตนเอง	✓	✗	✓	

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University