

การบริหารความเป็นเลิศ : กลยุทธ์สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

EXCELLENCE MANAGEMENT: STRATEGIES TOWARD ‘SCHOOL AS
 A LEARNING COMMUNITY’ FOR SECONDDDARY SCHOOLS

จิณณภัทร พิบูลวิทิตธำรง^{*1}

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา,
 มหาวิทยาลัยสยาม

*ผู้รับผิดชอบบทความ : prayajinn@hotmail.com

Jinnaphat Phiboonwithidhamrong^{*1}

¹ Student-Doctor of Philosophy Program in Leadership and Innovation
 in Educational Administration, Siam University

*Corresponding author: prayajinn@hotmail.com

บทคัดย่อ

ในบทความมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอให้เห็นถึงแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จะสามารถทำให้เกิดการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้เขียน โดยเริ่มต้นนำเสนอด้วย 1) แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) ในต่างประเทศ และในประเทศไทย 2) องค์ประกอบโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) บริบทภายนอกของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นโยบายและการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การบริหารความเป็นเลิศโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of Basic Education Commission Quality Award : OBECQA) และ 5) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

Received: 2 November 2022

Revised: 3 April 2022

Accepted: 4 April 2022

Online publication date: 26 June 2022



กลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พลิกโฉมการพัฒนาขีดความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดตามปรัชญาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) พลิกโฉมการพัฒนาระบบทัศนคติ (Mind set) ของผู้นำนอกระบบ ด้านปรัชญาและระบบกิจกรรมสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) พลิกโฉมการสร้างปฏิสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้เรียนผู้มีส่วนได้เสียให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามแนวคิดปรัชญาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) พัฒนาระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับปรัชญาและระบบกิจกรรมสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5) พัฒนารอบความคิด (Mindset) การปฏิบัติงานของครู ให้สอดคล้องกับปรัชญาและระบบกิจกรรม สู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 6) ต่อยอดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์สู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ : กลยุทธ์ / การบริหารความเป็นเลิศ / โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

Abstract

The purpose of the article is to present the concept of school development as a learning community. It can lead to organizational management to excellence at the secondary school level as a result of the research study on the management strategy of excellence in secondary schools to become a learning community of the authors. By starting with 1) School as Learning Community concept in foreign countries and in Thailand 2) School components as learning community and characteristics of school as learning communities. 3) External contexts of secondary school administration. Policy and administration of secondary schools under the Office of the Basic Education Commission. 4) Excellence in Secondary School Management under the Office of Basic Education Commission Quality Award (OBECQA) and 5) Defining strategies for managing excellence of secondary schools to become a community of learning.

Excellence management strategies for secondary schools towards school as a learning community consists of 6 strategies: 1) Transform the development of teachers and educational staffs' capacity towards the vision and philosophy of

school as a learning community, 2) Transform the development of school principals' paradigm on vision and philosophy of school as a learning community, 3) Transform the relationship and engagement with learners and stakeholders to enhance participation in education reform in schools based on the philosophy of school as a learning community, 4) Develop management, analysis, and knowledge management system following the philosophy and activities of the school as a learning community, 5) Develop teachers' mindset and performance consistent with the philosophy and activities of school as a learning community, and 6) Continue developing the strategic plans in line with the vision of the school as a learning community.

Keywords: Strategies / Excellence Management / School as a Learning Community

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ ในยุทธศาสตร์ชาติข้อที่ 3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง ความรับผิดชอบและการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มและการสร้างระบบการศึกษา เพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาศรีษฏกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นองค์กรจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐาน 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยได้วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบจุดอ่อนว่า การจัดการศึกษายังไม่ทำให้ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่านและการเขียนได้ครบทุกคน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลัก โดยเฉพาะ วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษต่ำ การจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ มุ่งเน้น



ทักษะการสื่อสาร ในด้านครูสมรรถนะและขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูยังไม่เป็นที่พึงพอใจ เช่น ความเข้าใจเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนยังยึดหนังสือเรียนเป็นหลัก ในด้านผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนขาดภาวะผู้นำทั้งด้านบริหารและวิชาการ ในด้านการบริหารครูมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากงานสอนมากส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพมีแนวโน้มสูงขึ้น มีความแตกต่างระหว่างโรงเรียน ชั้นเรียนที่มีขนาดใหญ่ กลางและเล็ก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) จึงมีความต้องการในการปฏิรูปโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยนำแนวคิดการปฏิรูปโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as learning community : SLC) ของ มานานุ ซาโต (2559) มาเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานในการสังกัด (สำนักงานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2563)

สำหรับการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านการศึกษาในทุกระดับการศึกษาที่ได้รับการยอมรับแพร่หลายทั่วโลก คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) โดยประเทศไทยนำมาประยุกต์ใช้เรียกรางวัลนี้ว่ารางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำมาใช้ขับเคลื่อนนโยบายโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยให้โรงเรียนพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of Basic Education Commission Quality Award : OBQA) และได้มีการพัฒนาปรับปรุงมาตลอดเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร เกณฑ์ได้พัฒนาไปสู่มุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุม และบูรณาการการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as a Learning Community)

แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ของประเทศไทย แต่ไม่ใช่เรื่องใหม่ในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก เพราะปัจจุบันแนวคิดนี้ได้ขยายเครือข่ายจากจุดเริ่มต้นในประเทศญี่ปุ่นไปสู่ เกาหลีใต้ จีน ไต้หวัน สิงคโปร์ อินโดนีเซีย เวียดนาม เม็กซิโก และไทย รวมถึงเกิดเป็นเครือข่ายนานาชาติภายใต้ชื่อ “The International Network for School as Learning Community”



โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ถูกกล่าวถึงมาตั้งแต่ ค.ศ. 1990 โดยนักวิชาการต่างประเทศที่มีความคิดว่าโรงเรียนในอนาคตจะไม่ใช้โรงเรียนที่เป็นองค์กร (School as Organization) อีกต่อไป แต่จะต้องปรับเปลี่ยนเป็นชุมชน จึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน เป็นแนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดจากการร่วมมือกันจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน คติวิธีที่เปลี่ยนแปลงระบบที่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้วจะประสบความสำเร็จได้โดยเกิดจากครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ผู้เรียน และสมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร วิธีการสอนของครู การศึกษาของครู ความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน การบริหารจัดการการศึกษา บทบาทและเป้าหมายของการศึกษา รวมไปถึงจนถึงวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารสถานศึกษา แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เกิดจากการพัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้ แนวคิดนี้ Kruse and Louis (1993) กล่าวว่า เป็นสถานที่ที่ครูเชื่อมสัมพันธ์กัน สะท้อนคิด อภิปราย ซึ่งปราศจากความเป็นส่วนตัว มุ่งไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียน การร่วมมือร่วมใจ และมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน เน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางซึ่งผู้เรียนและครูจะแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการสอนและเรียนรู้ร่วมกัน (Shapiro & Levine, 1999) ให้โอกาสในการให้ผลสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่องจากเพื่อนและครู การเรียนรู้แบบร่วมมือและการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้นสามารถทำหน้าที่เป็นยานพาหนะที่น่าสนใจและคงทนสำหรับการพัฒนาสถาบันการศึกษาขนาดใหญ่และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (B. Smith & MacGregor, 2009) โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) จัดผู้เรียนให้เป็นกลุ่มเล็ก 2) สนับสนุนการบูรณาการหลักสูตร 3) ช่วยเหลือผู้เรียนให้สร้างเครือข่ายสนับสนุนด้านการเรียนและสังคม 4) จัดบริบทให้ผู้เรียนอยู่ในสังคมที่ตนเองคาดหวังจะประกอบอาชีพนั้น ๆ 5) นำศักยภาพมารวมกันอย่างหลากหลายแนวทาง 6) เน้นศักยภาพและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน 7) จัดหาบริบทเพื่อให้มีโครงการสนับสนุนวิชาการโดยชุมชนเป็นฐาน 8) จัดให้มีการฝึกประสบการณ์ภาคสนาม

ในประเทศไทยเริ่มรู้จักแนวคิดนี้จากกรมการศึกษเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (EDUCA) ครั้งที่ 9 EDUCA 2016 นำเสนอแนวคิดหลัก โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำเสนอแนวคิดโดย ศ.ดร. มานานุ ซาโต ศาสตราจารย์เกียรติคุณแห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว และศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยกุกุฮูนิ ประเทศญี่ปุ่น ผู้ริเริ่มและนำมาใช้ในประเทศญี่ปุ่น (ศนิชา ภาวโน, 2562) และเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กล่าวว่า หลักการสำคัญของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ ทำให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ อย่างดีที่สุดผ่านปรัชญาทางการศึกษา 3 ด้าน คือ 1) ปรัชญาว่าด้วยส่วนรวมและความเป็นสาธารณะ (Public Philosophy) 2) ปรัชญาว่าด้วยประชาธิปไตย (Democracy Philosophy) และ 3) ปรัชญาว่าด้วยความเป็นเลิศ



(Excellence Philosophy) จากจุดเริ่มต้นของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยในงาน EDUCA 2016 ทำให้มีผู้สนใจแนวคิดนี้และพยายามนำมาปรับใช้ในประเทศไทยด้วยการขับเคลื่อนแนวคิดลงสู่โรงเรียนโดยความร่วมมือของบริษัทปิโก (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) ร่วมมือกับคณะผู้เชี่ยวชาญด้านโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จากต่างประเทศจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ศ.ดร.มานาบุ ซาโต ดร.เอฮิสุเกะ โซโตะ และ อ.มาซาอากิ ซาโต สถาบันผลิตครู (คณาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) และโรงเรียนนาร่องในเครือข่ายกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Thailand Principal Forum; TPF)

โรงเรียนหลายแห่งในประเทศไทยเริ่มนำแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เข้าไปใช้และเห็นผลลัพธ์แล้ว เช่น โรงเรียนวัดใหม่กระทุ่มล้ม โรงเรียนพุทธจักรวิทยา โรงเรียนประถมวัดหัวลำโพง ข้อค้นพบที่น่าสนใจมากของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ “สุนทรียสนทนา” ที่ต้องนำมาใช้ในระหว่างการพัฒนาบทเรียนร่วมกันของครูผู้สอน ครูผู้สังเกตการณ์ผู้เรียนในชั้นเรียน ครูอาวุโส รวมทั้งผู้อำนวยการ นอกจากนี้ยังพบว่าผลลัพธ์จากการใช้แนวคิดนี้ในโรงเรียนพบว่าผู้เรียนมีความสนใจในการเรียนเพิ่มมากขึ้น เน้นให้เด็กลงมือทำให้มากที่สุด โดยที่ครูเป็นผู้เปิดโอกาสและจัดหากิจกรรมที่เกี่ยวข้องมาให้เด็กทำให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน (ศรัญญา อ่าวสมบัติกุล, 2562)

จากการสังเคราะห์ความร่วมมือระหว่างคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กับโรงเรียนพุทธจักรวิทยา และโรงเรียนวัดหัวลำโพง เพื่อขับเคลื่อนแนวคิด SLC พบว่า มีกลไกการทำงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) ระบบเพื่อนคู่คิดในการศึกษาบทเรียน (Buddy System for Lesson Study) ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และคู่กันตามความสมัครใจ ครูเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานผ่านกระบวนการศึกษาบทเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพของบทเรียน ด้วยการบันทึกวิดีโอการสอนบทเรียนนั้นๆ ปรับปรุงบทเรียนให้มีคุณภาพอยู่เสมอ และกำหนดประเด็นที่จะนำไปหารือสำหรับบทเรียนต่อไปการวางแผน หรือ สังเกต และสะท้อนคิดเกี่ยวกับบทเรียนร่วมกันอย่างน้อย 3 บทเรียนต่อภาคเรียน การมีชั่วโมงประชุม PLC อย่างชัดเจนประจำสัปดาห์ ละคร 50-100 นาที และกิจกรรมเปิดชั้นเรียน (Open Class) ต่อมากลุ่มวิจัยและส่งเสริมการวิจัยทางการศึกษา สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดประชุมปฏิบัติการจัดทำเกณฑ์โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะพลเมืองรุ่นใหม่ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2563)

โดยสรุปแนวคิดของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยได้รับความสนใจทั้งจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาหลายแห่ง เพราะเป็นแนว



ทางการปฏิรูปการศึกษาที่แตกต่างจากแนวทางอื่น ๆ ตรงที่เป็นแนวทางที่ไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัว เพราะต้องเป็นสิ่งที่ตกผลึกจากความร่วมมือทั้งจากบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง และรวมถึงชุมชน ไม่ใช่เทคนิควิธีการสอน หรือกระบวนการในการบริหารโรงเรียน แต่คือการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกันของทุกคนในโรงเรียน สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการเรียนรู้ เปลี่ยนโรงเรียนที่เดิมครูคือผู้สอน นักเรียนคือผู้เรียน ให้ทุกคนสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ตลอดเวลา และข้อดีของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้คือ การพัฒนาครูเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ ซึ่งตามแนวทางของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า "ชั้นเรียน" คือพื้นที่ที่ทรงพลังที่สุดในการพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ

องค์ประกอบโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบ (ซาโต มานาบุ, 2559) ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Vision) คือ โรงเรียนที่ช่วยอบรมและให้ความรู้แก่นักเรียนสำหรับครูโรงเรียนที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาสำหรับผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการปฏิรูปโรงเรียน โดยที่โรงเรียนรู้ความต้องการของชุมชนและผู้ปกครองและสามารถตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้นได้

2. ปรัชญาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 2.1 ปรัชญาการเป็นสาธารณะ (Public Philosophy) ห้องเรียนและโรงเรียนคือพื้นที่ในการเรียนรู้ของทุกคน โดยไม่มีใครเป็นเจ้าของคนเดียว โดยจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนในการอบรมเด็ก ๆ และนำเสนอชั้นเรียนของตนเองต่อสาธารณะอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานทั้งหมด

- 2.2 ปรัชญาการมีประชาธิปไตย (Democracy Philosophy) ไม่มีสถานที่ใดเน้นความสำคัญของระบอบประชาธิปไตยเท่าโรงเรียน โรงเรียนจึงต้องแสดงวิถีการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นเพื่อจะทำให้ระบอบประชาธิปไตยในโรงเรียนและห้องเรียนเกิดขึ้นได้ระหว่างเด็ก ๆ กับเด็ก เด็ก ๆ กับครู และครูกับครูจะต้องเคารพซึ่งกันและกันสร้างความสัมพันธ์ในการรับฟังซึ่งกันและกัน และไม่ทอดทิ้งใครให้อยู่เพียงลำพังในห้องเรียน

- 2.3 ปรัชญาความเป็นเลิศ (Excellent Philosophy) เด็กทุกคนมีสิทธิพัฒนา



ศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางของตัวเองโดยความเป็นเลิศในที่นี้หมายถึง ไม่ว่าจะเจองานแบบใดก็สามารถรับมือต่อเจอนั้นได้อย่างดีที่สุด โดยทั่วไปแล้วระดับหัวข้อในชั้นเรียนของบรรดาครูมักต่ำเกินไป แทบจะไม่เคยเห็นว่าชั้นเรียนไหนล้มเหลวจากการให้หัวข้อเด็กที่สูงเกิน ซึ่งการยกระดับหัวข้อขึ้นเพื่่อมุ่งสู่ปรัชญาความเป็นเลิศ

3. ระบบกิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังในห้องเรียน (Collaborative Learning) 2) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) และชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community) 3) การเข้าร่วมเรียนรู้ของผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่น (Parental and Community Involvement) เพื่อเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนานักเรียนทุกคนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลัง ทั้งในมิติของผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้ปกครองหรือชุมชน อย่างเต็มศักยภาพและใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข นำไปสู่การสร้างโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยระบบกิจกรรม 3 ส่วนนั้นจะเข้ามาอยู่ในรูปแบบกิจกรรมภายในโรงเรียนอย่างเป็นธรรมชาติ

คุณลักษณะของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นปรัชญาและวิสัยทัศน์ ที่ทรงพลังที่สุดในการปฏิรูปโรงเรียน สามารถเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติของโรงเรียนแบบเดิมไปสู่โรงเรียนที่มีนวัตกรรมสอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 เป็นแนวทางที่มีหลักคิดเป็นเหตุเป็นผลตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีทางการศึกษาที่ได้รับการยอมรับอย่างสูง ทั้งมุมมองเชิงวิชาการและงานวิจัยจากภาคปฏิบัติในหลายประเทศของเอเชีย เป็นทั้งปรัชญาและแนวปฏิบัติที่ยืนหยัดที่จะปกป้องการจัดการศึกษาโดยรัฐที่ต้องจัดให้แก่สาธารณะ (Public Education) สร้างหลักประกันทั้งในเชิงคุณภาพและความเท่าเทียม ไม่ยอมจำนนต่อแนวโน้มนโยบายการศึกษาตามแนวทางเสรีนิยมใหม่ที่เน้นการแข่งขัน โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่บนฐานความคิดแบบสังคมประชาธิปไตย (Social Democracy) ที่สนับสนุนให้พลเมือง และภาคประชาสังคมเคลื่อนไหวตามวิถีประชาธิปไตย

การบริหารความเป็นเลิศโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินงานเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา มีแนวคิดของการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนสามารถดำเนินการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพไปพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการระบบคุณภาพ จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่จะแสดงว่าโรงเรียนได้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เพราะได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนานาองค์กรให้มีผลดำเนินการที่เป็นเลิศโดยยึดหลักดำเนินงานเชิงระบบ เพื่อช่วยให้โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ขับเคลื่อนนโยบายโรงเรียนมาตรฐานสากล มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 มีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยให้โรงเรียนพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มีต้นแบบมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ได้มีการพัฒนาปรับปรุงมาตลอดเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร เกณฑ์ได้พัฒนาไปสู่มุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุมและบูรณาการการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ครอบคลุม 7 หมวดที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการของโรงเรียน แบ่งย่อยออกเป็น ด้านกระบวนการ 6 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) บุคลากร (Workforce) 6) การปฏิบัติการ (Operation) และด้านผลลัพธ์ 1 หมวด ได้แก่ 7) ผลลัพธ์ (Result) โดยกลไกในแต่ละเรื่องมีสาระสำคัญของ OBECQA คือการมอบคุณค่าที่สำคัญให้กับโรงเรียน ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ช่วยปรับปรุงวิถีดำเนินการ และผลดำเนินการของโรงเรียน 2) ช่วยให้เกิดการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานในโรงเรียน 3) ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการดำเนินการของโรงเรียน นอกจากนี้ OBECQA ใช้ได้กับโรงเรียนทุกขนาดเทียบเคียงได้กับมาตรฐานโลกจะก่อให้เกิดประโยชน์ในทุกขั้นตอนกับโรงเรียน

บริบทภายนอกของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นโยบายและการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารโรงเรียนมัศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560) การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นก้าวแรกของความพยายามที่จะลดความไม่เท่าเทียมกันของมนุษย์ที่ส่งผลต่อบุคคลหลากหลายกลุ่มทั้งสตรี เด็ก ขาวชนบท คนยากจนในเมือง กลุ่มชาติพันธุ์ชนกลุ่มน้อยด้อยโอกาสและเด็กเป็นจำนวนล้าน ๆ คนที่ขาดโอกาสเข้าเรียนในโรงเรียนและไม่มีความรู้ (ยูเนสโก, 2539) ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชน เพื่อเป็นฐานของการพัฒนาโดยเฉพาะฐานการสร้าง



ความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและการสื่อสาร ที่นับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ละประเทศจึงให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเท่าเทียมและโอกาสในการได้รับการศึกษาของประชาชนในชาติให้มากขึ้นตามดัชนีความเจริญเติบโตของประเทศ

ตรีนุช เทียนทอง (2564) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า “สถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นความท้าทายของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่บนความคาดหวังของสังคม รูปแบบการทำงานที่จะสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจให้กับสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กและผู้ปกครองกลับมาให้ความไว้วางใจในการทำงานของกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นสิ่งที่พึงให้กับพวกเขาได้ "TRUST" หมายถึง "ความไว้วางใจ" ซึ่ง "TRUST" จะเข้ามาเป็นส่วนเสริมในเรื่องความโปร่งใส ทั้งในเชิงกระบวนการทำงานและกระบวนการตรวจสอบจากภาคส่วนต่าง ๆ การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินการตามภารกิจของตนด้วยความรับผิดชอบต่อตัวเอง องค์กร ประชาชน และประเทศชาติ ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน (Participation) ผ่านกลไกการรับฟังความคิดเห็นมาประกอบการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการเป็นพื้นที่ของทุกคน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวระหว่างครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ผู้เรียน และประชาชน ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันคือ การมีผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา โดยการทำให้ผู้เรียนมีวิถีคิดและทักษะที่เป็นสากลสอดคล้องกับพลวัตในศตวรรษที่ 21 ควบคู่ไปกับสำนึกและความเข้าใจในความเป็นไทย ผ่านการมีความพร้อมด้านเทคโนโลยี ทั้งในเชิงโครงสร้าง (Infrastructure) คือ การเข้าถึงสิ่งจำเป็นและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านด้านการศึกษาอย่างทั่วถึง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสในการศึกษา และในเชิงการเรียนรู้ คือ แหล่งข้อมูล แหล่งเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ที่ทันสมัย และจะช่วยให้ผู้เรียนทุกคนถึงพร้อมซึ่งคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทุกประการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 และนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยได้กำหนด วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์มาตรการและแนวทางในการดำเนินการ วิสัยทัศน์ “สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน” ทั้งนี้ การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์สังคม และสติปัญญา มีวินัย มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีทักษะด้านภาษาไทย เพื่อใช้ ในการเรียนรู้



มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ได้รับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงสู่อาชีพ และการมีงานทำ นำไปสู่การมีทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ มีความยืดหยุ่นทางด้านความคิด สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ภายใต้สังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม มีทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตมีสุขภาวะที่ดีสามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

ดังนั้น โรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาให้บรรลุตามความมุ่งหมายหลักของการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ความรู้ความสามารถและมีค่านิยม คุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

Coulter (2008) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือการตัดสินใจในการดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย ด้วยการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กรให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) ระบุถึงกระบวนการวางแผนจัดการกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) โดยการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถทำในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้กว้าง ๆ มาพัฒนาเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ คือ ขอบข่ายหรือกรอบของความคิดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงาน กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้จัดทำ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกจากจุดอ่อนข้อจำกัดหรือจุดแข็งขององค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรอย่างละเอียด แล้วเลือกทางเลือกที่ดีมีเหตุและมีผลขึ้นเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วย



การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านกลยุทธ์การบริหารและการเป็นโรงเรียนชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการนำองค์การ ส่วนสภาพอันพึงประสงค์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน 2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ผูกใจผูกปฏิบัติงาน กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์ ปรับปรุงระบบและกระบวนการ

อนงค์กาญจน์ ศรีจันทร์ (2563) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า 1) ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ นั้น คือ การประเมินผลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = .35$)

ลัดดา ภูเกียรติ และคณะ (ม.ป.ป.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างโรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตพัฒนา พบว่า แนวทางการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ควรมี 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจในคุณค่าที่แฝงฝังอยู่ในการศึกษาด้วยการใช้กระบวนการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน (5-STEP และระยะที่ 2 การสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้วยการใช้ทฤษฎีของการเรียนรู้ผ่านบทเรียนและการร่วมมือร่วมพลังระหว่างสมาชิกของชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ทั้งในและนอกโรงเรียนในการร่วมกันออกแบบและวางแผนโปรแกรมการเรียนรู้และกิจกรรมตามปรัชญาของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child Centred) ซึ่งผลที่เกิดขึ้นคือบรรยากาศเชิงบวกระหว่างผู้เกี่ยวข้องอย่างน้อย 3 ฝ่าย ได้แก่ ครู นักเรียนและผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ

Caron Elizabeth A. และ McLaughlin A (2002) วิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดของโรงเรียนที่เป็นเลิศ : สิ่งที่พวกเขาบอกเราเกี่ยวกับการปฏิบัติร่วมกัน (Indicators of Becons of excellence schools : What do they tell us about collaborative practice” โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบสถานศึกษาระดับประถมศึกษา 4 โรงเรียนและระดับมัธยมต้น 2 โรงเรียน ที่ได้รับการตรวจสอบจากตัวบ่งชี้ว่าประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ของโครงการนี้คือ การศึกษาถึงตัวชี้วัดที่สำคัญของความสำเร็จของสถานศึกษาที่จะสามารถนำไปแปลงเป็นกิจกรรมการสร้างความสามารถ และนำไปสนับสนุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับนักเรียนทั้งหมด กรณีศึกษาชี้ให้เห็น



ความสำคัญของการสร้างความสามารถในการสร้างร่วมมือระหว่างครูที่สอนในวิชาสามัญและครูที่สอนวิชาพิเศษ รวมถึงวัฒนธรรมในการมีความรับผิดชอบร่วมกัน การคาดหวังที่สูงสำหรับนักเรียนทุกคน และการเป็นชุมชนที่ดีภายในสถานศึกษา

OFSTED (2012) ได้เสนอรูปแบบสถานศึกษาที่มีรูปแบบความเป็นเลิศ เพื่อให้สถานศึกษา ที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพนำไปเป็นแบบอย่าง โดยรูปแบบการแสดงความเป็นเลิศนี้ได้รับการปรับปรุงและถูกนำมาใช้โดยกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งประกอบด้วย 9 องค์ประกอบด้วยกัน คือ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากร การปรับปรุงกระบวนการ ความคิดเห็นของสถานศึกษา ความคิดเห็นของพนักงาน ความคิดเห็นของชุมชนและผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สำคัญ

จิณณภัทร พินุลวิฑิตธำรง (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า 1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้เสีย มีความต้องการจำเป็นสูงสุดและเป็นจุดอ่อน รองลงมาได้แก่ ด้านงบประมาณการเงิน และการตลาด ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาลมีลำดับความต้องการต่ำสุดและเป็นจุดแข็ง 2) การบริหารความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีความต้องการจำเป็นสูงสุดและเป็นจุดอ่อน รองลงมาได้แก่ ด้านการนำองค์กร และด้านกลยุทธ์มีลำดับความต้องการต่ำสุดและเป็นจุดแข็ง 3) โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์เป็นจุดแข็ง ด้านปรัชญาและระบบกิจกรรมเป็นจุดอ่อน 4) สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสมีผลต่อการนำองค์กรและด้านกลยุทธ์ ที่เป็นภาวะคุกคามมีผลต่อการมุ่งเน้นผู้เรียนผู้มีส่วนได้เสีย ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน เมื่อนำมาวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พลิกโฉมการพัฒนาขีดความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดตามปรัชญา สู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) พลิกโฉมการพัฒนากระบวนการทัศน์ (Paradigm) ของผู้นำองค์กรด้านปรัชญาและระบบกิจกรรมสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) พลิกโฉมการสร้างปฏิสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้เรียนผู้มีส่วนได้เสียให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามแนวคิดปรัชญาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) พัฒนาระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับปรัชญาและระบบกิจกรรมสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5) พัฒนารอบความคิด (Mindset) การปฏิบัติงานของครู ให้สอดคล้องกับปรัชญาและระบบกิจกรรม สู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 6) ต่อยอดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์สู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้



จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดการบริหารความเป็นเลิศ คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วโลก โดยประเทศไทยนำมาประยุกต์ใช้เรียกว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาเป็นรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ผสมผสานเข้ากับแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่มีวิสัยทัศน์ ปรัชญาและระบบกิจกรรม ที่ทรงพลังในการปฏิรูปโรงเรียน นำสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ทันต่อการก้าวไปในโลกของการศึกษายุคใหม่ ที่ขับเคลื่อนด้วยคุณภาพและความเท่าเทียมของผู้เรียนเป็นเป้าหมายอย่างค้ำึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยที่นำเสนอมาข้างต้น หากกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้หน่วยงานที่มีสถานศึกษาในสังกัดตระหนักและเห็นความสำคัญ และสื่อสารให้กับบุคลากรในสังกัด เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จะส่งผลให้หน่วยงานในสังกัดและโรงเรียนสามารถพัฒนาต่อยอด และใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนแต่ละขนาด จะเกิดประโยชน์ต่อการปรับโฉมคุณภาพการจัดการศึกษาของไทย แก้ปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษาที่เป็นจุดอ่อน ทั้งด้านการบริหารและด้านวิชาการ ช่วยสร้างพลเมืองรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ที่หวังไว้ได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- ชาโต มานานุ. (2559). การปฏิรูปโรงเรียน แนวความคิด “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” กับการนำทฤษฎีมาปฏิบัติจริง. นนทบุรี : โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยุคเข็ญ.
- ตรีนุช เทียนทอง. (2564). นโยบายการจัดการศึกษา 7 วาระเร่งด่วนของกระทรวงศึกษาธิการ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://moe360.blog/2021/03/29/29-3-2564>
- พรณวดี ปามุทา, สุภัทรา เอื้อวงศ์ และ ชญาพิมพ์ อูสาโห. (2561) “ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1. ข หน้า 146-161.
- ยูเนสโก. (2539). การเรียนรู้ขุมทรัพย์ในตน (Learning : The Treasure Within). รายงานเสนอต่อยูเนสโก โดยคณะกรรมการมานาชาตว่าด้วยการศึกษา ในศตวรรษที่ 21. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2540 ฉบับภาษาไทย.

- ราตรี ศรีไพรวรรณ. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน
 มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลัดดา ภูเกียรติและคณะ (ม.ป.ป). แนวทางการสร้างโรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้กรณีศึกษา
 โรงเรียนสาธิตพัฒนา. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
https://www.satitpattana.ac.th/web/news/public_ksp_OneSchoolOneInnovation2560/Guide_to_Creating_School_Community_Learning.pdf
- ศนิชา ภาวโน. (2562). รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชน
 แห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรัญญา อ่าวสมบัติกุล. (2562). โรงเรียนพุทธจักร : ชุมชนการเรียนรู้นําร่อง เพื่อประสิทธิภาพ
 ของผู้เรียนและครู โรงเรียนพุทธจักรวิทยา : ชุมชนการเรียนรู้นําร่อง เพื่อ
 ประสิทธิภาพของผู้เรียนและครู. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
<https://adaybulletin.com/life.com/life-feature-lifelong-learning-buddhajakwittaya-school/42223>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการ
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558. กรุงเทพมหานคร : ชุมชนสหกรณ์
 การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อน
 กระบวนการ PLC (Professional Learning Community) ชุมชนแห่งการเรียนรู้
 ทางวิชาชีพสู่สถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง
 ประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). ยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐาน 20 ปี
 (พ.ศ. 2561-2580). สืบค้นจาก <https://www.obec.go.th/wp-content/uploads/2019/06/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.
 2561-2580 (ฉบับย่อ). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf
- สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2563). การประชุมปฏิบัติการจัดทำแนวทางการ
 ยกระดับคุณโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning

Community). เพื่อพัฒนาสมรรถนะพลเมืองรุ่นใหม่. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

<http://www.innoobec.com/?p=174333#page-content>.

อนงค์กาญจน์ ศรีจันทร์. (2563). แนวทางพัฒนาการบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Caron Elizabeth A. and Mclaughlin A. 2002. “Indicators of Becons of excellence schools : What do they tell us about collaborative practice”.

Journal of education & Psychological consultation. Vol. 13 No. 4. pp. 285-304.

Coulter. (2008). **Strategic management in Action**. (4th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Kruse, S. D., & Louis, K. S. (1993). **An Emerging Framework for Analyzing School-Based Professional Community**. the annual meeting of the American Educational Research Association.

OFSTED. (2012). **Provides links to school reports and official publications as well as a FAQ and contact details**. [Online]. From:

<http://www.tame side.gov.uk/school grid/self assess/framework.htm>

Shapiro, N. S., & Levine, J. H. (1999). **Creating Learning Communities :**

A Practical Guide to Winning Support, Organizing for Change, and Implementing Programs. Jossey Bass Higher and Adult Education Series: ERIC.

Smith, B., & MacGregor, J. (2009). **Learning Communities and the Quest for Quality**. *Quality Assurance in Education*. Vol. 17, 118-139. doi:10.1108/09684880910951354