

การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4
ของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชู่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุราษฎร์ธานี เขต 3

A Development of Internal Supervision Manual Through the Professional
Learning Community based on Ariya Sacca IV for Schools
in Sai-Kheung Network, Suratthani Primary Educational
Service Area Office 3

นนท์ปวิธ ปานกล่อม*

Nonpawit Panklom

บุญเลิศ วีระพรกานต์

Boonlert Weeraponkan

พระครูเขมธรรมโฆสิต

PhrakhrukhemathammaKhosit

สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

Department of Buddhist Educational Administration, Faculty of Education

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nakhon Si Thammarat Campus

Corresponding author, e-mail: nonpawit.pankom@gmail.com*

วันที่รับบทความ (Received): 23 เมษายน 2569

วันที่แก้ไขบทความ (Revised): 8 พฤษภาคม 2569

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted): 12 พฤษภาคม 2569

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) พัฒนาคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4 3) ประเมินคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชู่ง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 15 คน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ผู้เชี่ยวชาญการสร้างคู่มือ จำนวน 5 รูป/คน และประเมินคู่มือจำนวน 15 คน เครื่องมือประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบประเมินคู่มือ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย

ผลจากการวิจัยพบว่า 1) สภาพการนิเทศภายในของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชู่ง ส่วนใหญ่ยังขาดคู่มือ และแนวทางปฏิบัติที่เป็นระบบ ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และมีลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Down) ทำให้ครูมีทัศนคติเชิงลบต่อการนิเทศ และยังขาดความเข้าใจในการนิเทศด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมองว่าเป็นการตรวจสอบมากกว่าการพัฒนา 2) ผลการพัฒนาคู่มือ พบว่าคู่มือที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ บทนำ วัตถุประสงค์ คำจำกัดความ โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเอกสารอ้างอิง โดยมีขั้นตอน



การดำเนินงาน 5 ขั้นตอนที่บูรณาการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กับหลักอริยสัจ 4 ได้แก่ การรวมกลุ่ม (ทุกข์) การศึกษาสภาพปัญหา (สมุทัย) การวางแผน (นิโรธ) การปฏิบัติการนิเทศ (มรรค) และการประเมินผล (นิโรธ/มรรค) ซึ่งเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ผลการประเมินคู่มือพบว่าในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 คิดเป็นร้อยละ 97.40 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.89 (ร้อยละ 97.80) รองลงมา คือ ด้านความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 (ร้อยละ 97.40) และด้านความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.84 (ร้อยละ 96.80) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้

คำสำคัญ: คู่มือการนิเทศ; การนิเทศภายใน; ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ; หลักอริยสัจ 4

Abstract

This study aims to: (1) investigate the current state of internal supervision using professional learning community (PLC) processes; (2) develop an internal supervision manual integrated with PLC processes based on Ariya Sacca IV; and (3) evaluate the effectiveness of the developed manual for schools within the Sai-Kheung Network. This study employed a qualitative research design. Data were collected through in-depth interviews with 15 key informants regarding the current environment, 5 experts for manual development, and 15 stakeholders for manual evaluation. The research instruments included in-depth interview forms and manual evaluation forms. Data were analyzed using content analysis and descriptive statistics, specifically the arithmetic mean.

The research results were found as follows:- 1) Regarding the current state of internal supervision in schools within the Sai-Kheung Network lacks systematic manuals and well-defined operational guidelines. Consequently, the implementation is inconsistent and predominantly follows a top-down management approach. This situation has contributed to negative teacher attitudes toward supervision and a limited understanding of supervision based on the Professional Learning Community (PLC) process, which is often perceived as a form of inspection rather than a mechanism for professional development. 2) The development of the manual resulted in a structure consisting of 6 core components: Introduction, Objectives, Definitions, Organizational Structure and Responsibilities, Operating Procedures, and References. The operational process integrated PLC with Ariya Sacca IV through 5 stages: Grouping (Dukkha/Suffering), Situational Analysis (Samudaya/Origin), Planning (Nirodha/Cessation), Supervision Implementation (Magga/Path), and Evaluation (Nirodha-Magga). This approach emphasizes "Kalyanamitra" (Good Friendship) supervision and continuous development. 3) The evaluation results indicated that the overall quality of the manual was at the "Highest" level, with an average score of 4.86 (97.13%). Utility received the highest score at 4.88 (97.60%), followed by Propriety at 4.86 (97.20%), and Feasibility at 4.83 (96.60%). All criteria met the predetermined evaluation standards.

Keywords: Internal supervision manual; Internal supervision; Professional Learning Community; Ariya Sacca IV

บทนำ

การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดระเบียบงาน (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) 5) การประเมินผล (Assessing) (Harris, 1985: 13-15) ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้สอนต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายแนวทาง และวิธีการนิเทศให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน การดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่ต้องนำไปปฏิบัติจริงซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประสานงาน และการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในโรงเรียน การกำกับตรวจสอบมีความสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อให้มั่นใจว่าการนิเทศเกิดประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้ ส่วนการปรับปรุงแก้ไข คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการนิเทศที่ดียิ่งขึ้น ปัญหาสำคัญที่พบในโรงเรียน คือ ครูขาดความเข้าใจและไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการนิเทศภายใน โดยเฉพาะในด้านการวางแผนเตรียมการครูบางคนไม่ให้ความสำคัญกับการนิเทศในโรงเรียนทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ นอกจากนี้หลายโรงเรียนยังขาดคู่มือการดำเนินงานนิเทศที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง การแก้ไขปัญหานี้จำเป็นต้องเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาครูให้มีความเข้าใจในกระบวนการนิเทศภายใน รวมถึงการจัดทำคู่มือที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนได้ (พุทธชาติ แสนอุบล, 2561: 177-178)

หนึ่งในแนวทางที่ได้รับการยอมรับในการพัฒนาการนิเทศภายใน คือ การประยุกต์ใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งเน้นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างครูเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการสอน แนวคิดนี้ช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครู และปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกรอบการทำงานที่เน้นการสร้างความเป็นทีมในการพัฒนาการศึกษา สมาชิกในชุมชนจะรวมกลุ่มกันเพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการเรียนการสอนและหาทางแก้ไขร่วมกัน วัตถุประสงค์หลัก คือ การพัฒนา และปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงสุดสำหรับนักเรียน โดยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ไม่ได้เพียงนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังสร้างบรรยากาศแบบชุมชนที่สมาชิกมีความผูกพันต่อกันด้วย มีวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดและร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงใยซึ่งกันและกัน รวมถึงการดูแลร่วมกันโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ และความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก (Jones, 2013: 357-359) หลักธรรมที่สำคัญ และเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในการนิเทศภายในมีประโยชน์อย่างมากในการเสริมสร้างความเข้าใจในเชิงลึกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นภายในระบบการศึกษารวมทั้งการพัฒนาวิธีการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ ในกระบวนการนิเทศภายในเริ่มต้นจากการพิจารณา 1) ทุกข์ หมายถึง การระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ในปัญหาเหล่านี้เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการแก้ไข 2) สมุทัย หมายถึง สาเหตุของปัญหา ซึ่งการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการนิเทศภายใน สามารถระบุปัจจัย หรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ปัญหาได้อย่างชัดเจน 3) นิโรธ หมายถึง การแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา และการดำเนินการเพื่อยุติความทุกข์ การนิเทศภายในที่ดีควรมุ่งเน้นไปที่การค้นหาวิธีการที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถาวรและยั่งยืน การนำหลักการนี้มาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนสามารถช่วยส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง 4) มรรค หมายถึง การวางแผน และดำเนินการตามแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหในระยะยาว การนิเทศที่ใช้หลัก



อริยสัจ 4 จะช่วยให้ผู้บริหาร และครูผู้สอนมีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งการสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ (พระครูปลัดศักดิ์ มหาวิโร (โกศลสุภวัฒน์), 2564: 84-85)

ปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ นั่นคือการขาดเครื่องมือหรือแนวทางที่ชัดเจนในการนิเทศภายในโรงเรียน ส่งผลให้ครูไม่เข้าใจทิศทางการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง ขาดเครื่องมือในการปรับปรุงการสอนอย่างเป็นระบบ และไม่สามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทั้งนี้จากผลการประชุมหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 เมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2564 ยังสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนในเครือข่ายต่างๆ (นฤมล รัตนพันธ์, 2565: 746) รวมถึงเครือข่ายไตรซิง ยังไม่มีแนวทางนิเทศภายในที่เป็นรูปธรรม ถือเป็นปัญหาร่วมระดับเขตพื้นที่การศึกษา จึงจำเป็นต้องมีแนวทางที่แต่ละโรงเรียนควรมีคู่มือการนิเทศภายในที่มีรูปแบบชัดเจน ใช้งานได้จริง และตอบสนองต่อความต้องการของทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่การนิเทศภายใน ยังขาดระบบการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ไม่สามารถประเมินสภาพปัญหาได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้ไม่สามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้การนิเทศไม่สามารถตอบโจทย์หรือสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการศึกษาตามเป้าหมายได้ (สุนิสา สุวรรณรัตน์, 2565: 108-109) ดังนั้น การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในจึงไม่ใช่เพียงการสร้างเอกสาร แต่เป็นการสร้างเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผน เก็บข้อมูล วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถปรับใช้ได้จริง

การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในสามารถเป็นแนวทางให้กับผู้มีหน้าที่นิเทศสามารถปฏิบัติการนิเทศได้อย่างมั่นใจ ไม่เกิดความสับสน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อนและหลัง สามารถปฏิบัติการนิเทศได้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน และรวดเร็ว ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ และติดตามงานได้ทุกขั้นตอนเป็นแนวทางที่มีความสำคัญและจำเป็นในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน (นิชาภัทร วิลเลียมส์, 2560: 130) การดำเนินการวิจัยนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ครูและบุคลากรมีเครื่องมือที่ชัดเจนและครอบคลุมในการพัฒนาตนเองและการสอน แต่ยังเป็นการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในวงการการศึกษา

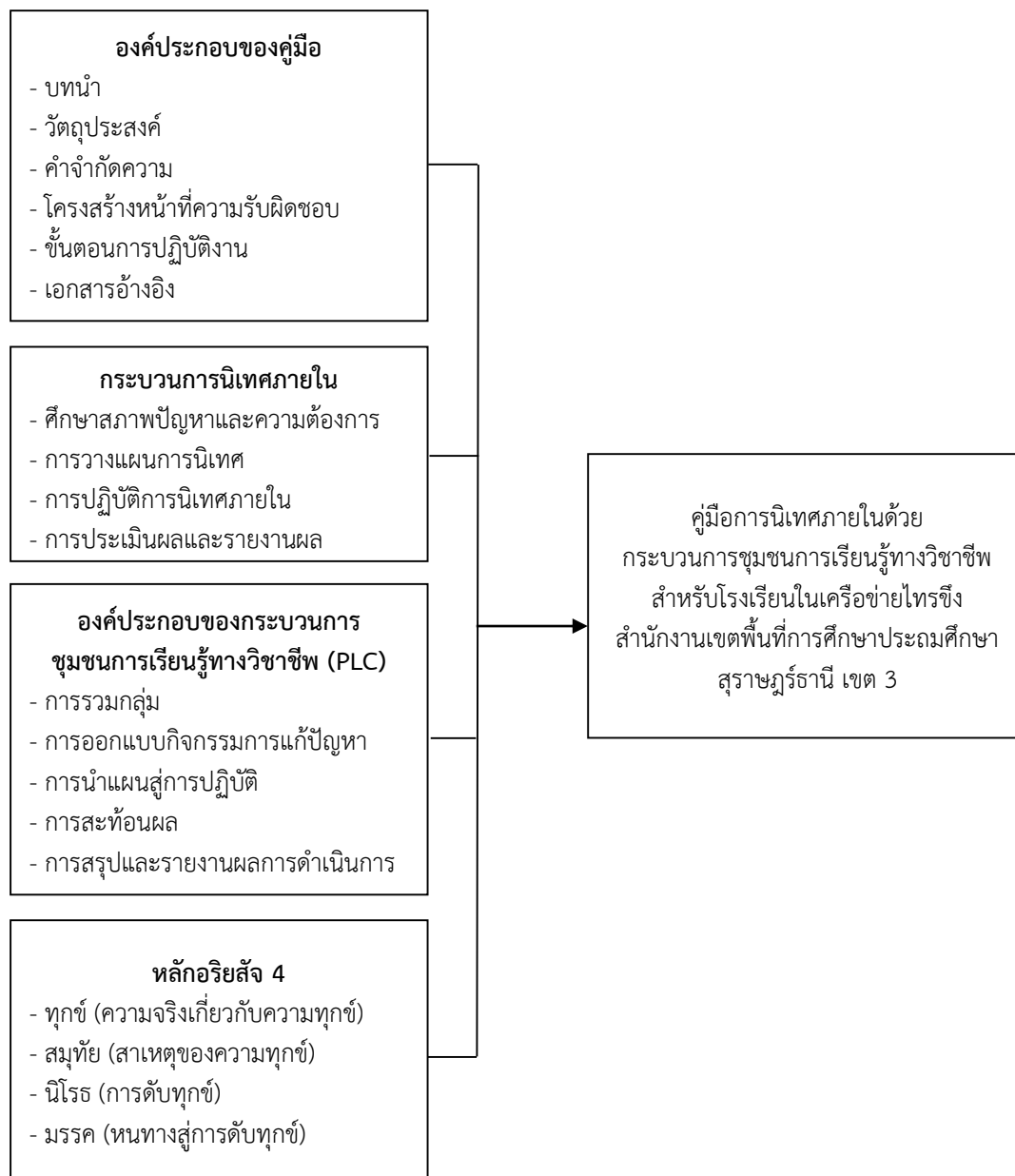
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในเครือข่ายไตรซิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
2. เพื่อพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามหลักอริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไตรซิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
3. เพื่อประเมินคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามหลักอริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไตรซิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามหลักอริยสัจ 4

ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือ กระบวนการนิเทศภายใน และกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการศึกษาและวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้ การศึกษาค้นคว้าทางเอกสาร (Documentary Research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการประเมินคู่มือ (Manual Evaluation)



2. ขั้นตอนการศึกษาสภาพ

ขั้นตอนการศึกษาสภาพของการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดเป็นระยะที่ 1 ของการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวนทั้งสิ้น 15 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ จำนวน 7 คน และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 4 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล 2) สภาพการดำเนินงานนิเทศภายใน ครบคลุม 4 ด้าน และกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 5 ขั้นตอน และ 3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาและโครงสร้าง และให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การยอมรับไว้ที่ค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อประสานงานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จากนั้นดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) และในบางกรณีใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1-2 ชั่วโมงต่อคน โดยมีการบันทึกเสียงและจดบันทึกประกอบ

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ถูกนำมาถอดความอย่างละเอียด ตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามประเด็นการศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในในระยะที่ 2

2.6 ผลการศึกษาสภาพ ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดคู่มือการนิเทศภายในที่มีความเป็นระบบ การดำเนินงานมีลักษณะการบริหารแบบสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down) และครูผู้สอนส่วนหนึ่งมีทัศนคติเชิงลบต่อการนิเทศ เนื่องจากมองว่าการนิเทศเป็นกระบวนการตรวจสอบมากกว่าการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพ

3. ขั้นตอนการพัฒนาคู่มือ

ขั้นตอนการพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตามหลักทฤษฎี 4 ถูกกำหนดให้เป็น ระยะที่ 2 ของกระบวนการวิจัย โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีผลงานดีเด่น (Best Practice) จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 1 คน ศึกษาพิเศษ จำนวน 1 คน หัวหน้างานบริหารงานวิชาการ จำนวน 1 คน และพระภิกษุผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา จำนวน 1 รูป

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคู่มือดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1) การสร้างเครื่องมือสัมภาษณ์ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวิธีการพัฒนาคู่มือ รวมทั้งนำผลการศึกษาสภาพจากระยะที่ 1 มาใช้เป็นกรอบในการร่างแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 2) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบ

ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การยอมรับที่ค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมงต่อท่าน มีการบันทึกเสียง จัดบันทึก และบันทึกภาพประกอบเพื่อความครบถ้วนของข้อมูล 4) การวิเคราะห์ข้อมูลและการร่างคู่มือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อจัดทำร่างคู่มือฉบับที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ บทนำ วัตถุประสงค์ คำจำกัดความ โครงสร้างและหน้าที่ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเอกสารอ้างอิง 5) การปรับปรุงและตรวจสอบโดยที่ปรึกษา ปรับปรุงร่างคู่มือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และความสอดคล้องเชิงวิชาการ 6) การจัดทำร่างคู่มือฉบับสมบูรณ์ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะจนได้ร่างคู่มือฉบับที่ 2 ซึ่งมีความสมบูรณ์ พร้อมสำหรับการนำไปประเมินคุณภาพในระยะที่ 3 ของการวิจัย

4. ขั้นตอนการประเมินคู่มือ

ขั้นตอนการประเมินคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4 ถูกกำหนดให้เป็น ระยะที่ 3 ของการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดขั้นตอนและส่วนประกอบสำคัญดังนี้ครับ

4.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 15 คน โดยกำหนดคุณสมบัติให้มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 3 ปี ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ จำนวน 3 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา รวมทั้งศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินคู่มือ ลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน 2) การประเมินคุณภาพคู่มือใน 3 ด้าน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ 3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ทั้งนี้ แบบประเมินได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ก่อนนำไปใช้จริง

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานและส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 15 ท่าน เพื่อประเมินคู่มือ จากนั้นติดตามและรวบรวมแบบประเมินที่ได้รับกลับคืนเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบประเมินนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.5 เกณฑ์การแปลผลและการตัดสินใจ การแปลผลค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึงมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด และกำหนดเกณฑ์การผ่านการประเมินว่าคู่มือต้องมีค่าเฉลี่ยรวมตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไป (หรือร้อยละ 80)

4.6 การปรับปรุงและสรุปผล ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินมาปรับปรุงแก้ไขคู่มือเพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และจัดทำเป็นคู่มือฉบับสมบูรณ์สำหรับการนำเสนอผลการวิจัย

4.7 ผลการประเมินคู่มือ ผลการประเมินพบว่า คู่มือการนิเทศภายในที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 แสดงให้เห็นว่าคู่มือมีความเหมาะสม



ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับสูง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ตามหลักอริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1. การศึกษาสภาพการนิเทศภายใน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชิงยังมีข้อจำกัดหลายประการ ทั้งในด้านแนวทางการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหาร และการมีส่วนร่วมของครู อีกทั้งยังไม่ได้นำกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การนิเทศภายในยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปประเด็นสำคัญของสภาพการนิเทศภายในได้ 4 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การขาดคู่มือและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดคู่มือหรือ แนวทางการนิเทศภายในที่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้การดำเนินงานนิเทศภายในในแต่ละปีขาดความเป็นระบบ การรวบรวมข้อมูลและการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการนิเทศไม่มีรูปแบบที่แน่นอน อีกทั้งการดำเนินงานยังขาดความต่อเนื่องและไม่มีมาตรฐานกลางในการปฏิบัติงาน ทำให้การนิเทศภายในไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) กระบวนการบริหารแบบบนลงล่าง พบว่า โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ทำให้การวางแผนและการดำเนินการนิเทศภายในส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารเป็นหลัก ส่งผลให้ครูผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดแนวทางการพัฒนาไม่มากนัก ครูบางส่วนจึงไม่เข้าใจทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน และมองว่าการนิเทศภายในเป็นเพียงภาระงานเอกสารหรือกิจกรรมที่ดำเนินการตามนโยบายของฝ่ายบริหารเท่านั้น 3) ทักษะคติเชิงลบและความกังวลของครูต่อการนิเทศ พบว่า บรรยากาศของการนิเทศในปัจจุบันถูกมองว่าเป็นการตรวจสอบหรือการประเมินเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของครู มากกว่าการเป็นกระบวนการให้ความช่วยเหลือและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ครูบางส่วนเกิดความกดดัน รู้สึกไม่มั่นใจ และไม่กล้าเปิดเผยปัญหาที่แท้จริงในการจัดการเรียนการสอน และ 4) ขาดการบูรณาการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ พบว่า แม้ในบางโรงเรียนจะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน แต่ยังไม่ได้นำกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการนิเทศอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษา มักเป็นการแก้ไขเฉพาะสถานการณ์ และไม่เกิดการพัฒนา

2. การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ผลการพัฒนาคู่มือสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ 1) องค์ประกอบของคู่มือ พบว่า คู่มือการนิเทศภายในที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ส่วน ได้แก่ บทนำ วัตถุประสงค์ คำจำกัดความ โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอน การปฏิบัติงาน และเอกสารอ้างอิง องค์ประกอบดังกล่าว

ถูกออกแบบให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นขั้นตอน 2) ขั้นตอนการปฏิบัติงานของคู่มือ พบว่า คู่มือได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานมี 5 ขั้นตอน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน โดยบูรณาการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เข้ากับหลักอริยสัจ 4 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1) การรวมกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ทุกซ์) เป็นการรวมกลุ่มครูที่มีความสนใจร่วมกัน เพื่อร่วมกันยอมรับและระบุปัญหาที่เกิดขึ้นจริงกับผู้เรียนอย่างตรงไปตรงมา 2) การศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการ (สมุทัย) เป็นการวิเคราะห์สาเหตุหรือรากเหง้าของปัญหา โดยพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การแก้ไขปัญหามีไปอย่างตรงจุด 3) การวางแผนการนิเทศ (นิโรธ) เป็นการร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา และออกแบบกิจกรรมหรือนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ (Co-planning) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ 4) การปฏิบัติการนิเทศภายใน (มรรค) เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติจริง โดยครูดำเนินการจัดการเรียนการสอนตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งใช้กระบวนการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เช่น การสังเกตการสอน การสะท้อนผล และการให้ข้อเสนอแนะในลักษณะการโค้ช (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนา มากกว่าการตรวจสอบหรือควบคุม และ 5) การประเมินผลและรายงานผล (นิโรธ/มรรค) เป็นการสรุปผลการดำเนินงานและร่วมกันสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาในรอบถัดไป ส่งผลให้เกิดวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลักษณะเด่นของคู่มือที่พัฒนาขึ้น จากการกลั่นกรองของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า คู่มือฉบับนี้มีลักษณะเด่นที่สำคัญ คือ การปรับค่านิยมของหลักอริยสัจ 4 ให้เป็นภาษาทางการศึกษาที่เข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของครูผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการลดภาระงานของครู โดยการบูรณาการกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เข้ากับงานประจำในชั้นเรียน ทำให้เกิดนวัตกรรมเชิงกระบวนการที่สามารถนำไปใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้

3. การประเมินคู่มือการนิเทศภายใน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชู่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

ผลการประเมินคู่มือพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.86 คิดเป็นร้อยละ 97.13 ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80) แสดงให้เห็นว่าคู่มือมีคุณภาพในระดับสูง และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการประเมินได้กล่าวว่าการประเมินเครื่องมือหรือรูปแบบทางการศึกษาควรพิจารณาในมิติของความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ เพื่อให้มั่นใจว่าเครื่องมือที่มีความสอดคล้องกับบริบท สามารถนำไปใช้ได้จริง (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552: 15) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 คิดเป็นร้อยละ 97.60 อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าคู่มือสามารถช่วยให้ครูและผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างชัดเจน ลดความกังวลต่อการนิเทศ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันในลักษณะกัลยาณมิตร อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการประเมินด้านอรรถประโยชน์ (Utility) ที่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้เป็นสำคัญ 2) ด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 คิดเป็นร้อยละ 97.20 อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าคู่มือมีความชัดเจน ถูกต้องตามหลักวิชาการ และมีแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับการบริหารงานในสถานศึกษา โดยเฉพาะการบูรณาการหลักอริยสัจ 4 เข้ากับกระบวนการการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับหลักความเหมาะสม (Propriety) และความสอดคล้องเชิงเนื้อหาในการประเมิน และ 3) ด้านความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83 คิดเป็นร้อยละ 96.60 อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า



ขั้นตอนการดำเนินงานของคู่มือมีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทของสถานศึกษา อีกทั้งยังสอดคล้องกับภาระงานและระบบการทำงานของครูผู้สอน ซึ่งสอดคล้องกับหลักความเป็นไปได้ (Feasibility) ที่เน้นความสามารถในการนำไปใช้ได้จริงในสถานการณ์จริง

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง คู่มือการนิเทศภายใน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไทยซึ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การศึกษาสภาพการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในเครือข่ายไทยซึ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

จากผลการศึกษาสภาพการนิเทศภายในของโรงเรียนในเครือข่ายไทยซึ่ง สามารถนำมาอภิปรายผลโดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายสภาพปัญหาและชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมเชิงกระบวนการ ได้ดังนี้

การขาดคู่มือและแนวทางการนิเทศ ผลการวิจัยสะท้อนว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดคู่มือหรือแนวทางการนิเทศภายในที่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานในแต่ละปีขาดความเป็นระบบ ไม่มีความต่อเนื่อง และไม่มีความมาตรฐานกลางในการปฏิบัติงาน สภาพการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่ระบุว่าสถานศึกษาที่ไม่มีคู่มือการนิเทศจะประสบปัญหาการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอน (พุทธชาติ แสนอุบล, 2560: 177-178) และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการจัดทำคู่มือเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้ชัดเจน ในเชิงทฤษฎี คู่มือถือเป็นเครื่องมือเชิงระบบที่ช่วยกำหนดมาตรฐาน ลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความต่อเนื่องของกระบวนการพัฒนา (สายวิณิตย์ ดวงสนาม, 2561: 15) ดังนั้น การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในจึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กระบวนการบริหารแบบบนลงล่างและการมีส่วนร่วมที่จำกัด ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศภายในส่วนใหญ่ยังคงดำเนินการในลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Down) โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดประเด็นและปฏิทินการนิเทศ ส่งผลให้ครูผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมองว่าการนิเทศเป็นเพียงภาระงานที่ต้องปฏิบัติตาม ประเด็นดังกล่าวไม่สอดคล้องกับหลักการของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เน้นภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในการตัดสินใจ ว่าความสำเร็จของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกันของบุคลากรในองค์กร (Hord, 1997: 15) (Sergiovanni, 1994: 102) ดังนั้น การปรับบทบาทของผู้บริหารจาก “ผู้สั่งการ” เป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) จึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความเป็นเจ้าของในการพัฒนางานของครู

ทัศนคติเชิงลบและความกังวลต่อการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า ครูยังมีทัศนคติเชิงลบต่อการนิเทศ โดยมองว่าเป็นการตรวจสอบหรือจับผิด ส่งผลให้เกิดความกดดันและไม่กล้าเปิดเผยปัญหาที่แท้จริงในการจัดการเรียนรู้ ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดการนิเทศแบบกัลยาณมิตรที่เน้นความสัมพันธ์เชิงบวก ความไว้วางใจ และการสนับสนุนมากกว่าการควบคุม โดยการนำกระบวนการ PLC มาใช้จะช่วยเปลี่ยนรูปแบบการนิเทศจากแนวตั้งเป็นแนวราบในลักษณะ “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Buddy Practitioner) ที่ชี้ว่า PLC ช่วยให้ครูเปลี่ยนจากการทำงานแบบโดดเดี่ยวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ปลอดภัยทางวิชาชีพ และเอื้อต่อการพัฒนาการสอนอย่างแท้จริง (วิจารณ์ พานิช, 2559: 25)

การขาดการบูรณาการ PLC และหลักอริยสัจ 4 ถึงแม้โรงเรียนจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แต่ยังไม่ได้นำกระบวนการ PLC มาใช้เป็นกลไกหลักในการนิเทศอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากขาดเครื่องมือหรือแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติ การบูรณาการหลักอริยสัจ 4 เข้ากับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะช่วยให้การนิเทศมีลักษณะเป็นระบบและมีเหตุผลมากยิ่งขึ้น โดยเริ่มจากการระบุปัญหา (ทุกข์) การวิเคราะห์สาเหตุ (สมุทัย) การกำหนดเป้าหมาย (นิโรธ) และการกำหนดแนวทางปฏิบัติ (มรรค) ที่อธิบายว่าอริยสัจ 4 เป็นกระบวนการคิดเชิงเหตุผลเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าเป็นกรอบคิดที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการศึกษา (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546: 15)

2. การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชู่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

จากผลการพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในในระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการจากระยะที่ 1 มาสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพัฒนาคู่มือให้เป็นนวัตกรรมเชิงกระบวนการที่มีความเป็นระบบสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ความสมบูรณ์ขององค์ประกอบคู่มือ ที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบหลัก 6 ส่วน ได้แก่ บทนำ วัตถุประสงค์ คำจำกัดความ โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเอกสารอ้างอิง ซึ่งสะท้อนถึงความครบถ้วนขององค์ประกอบตามหลักการจัดทำคู่มือเชิงวิชาการ ผลการพัฒนาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่ระบุว่าคู่มือปฏิบัติงานที่ดีต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งหลักการและขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ (เสถียร คามิศักดิ์, 2553: 45) และสอดคล้องกับงานวิจัยที่เน้นว่าคู่มือต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้จริง (ดวงนภา เตปา, 2562: 25)

การบูรณาการหลักอริยสัจ 4 ในฐานะกรอบการคิดเชิงวิเคราะห์ จุดเด่นสำคัญของคู่มือฉบับนี้คือการนำหลักอริยสัจ 4 มาใช้เป็นกรอบการคิดเชิงวิเคราะห์ในการดำเนินงานนิเทศภายใน โดยผู้วิจัยได้ปรับนิยามเชิงปฏิบัติการให้มีความเป็นภาษาทางการศึกษาที่เข้าใจง่ายและสามารถนำไปใช้ได้จริง ได้แก่ การระบุปัญหา (ทุกข์) การวิเคราะห์สาเหตุ (สมุทัย) การกำหนดเป้าหมาย (นิโรธ) และการกำหนดแนวทางปฏิบัติ (มรรค) การบูรณาการดังกล่าวช่วยเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการนิเทศจากการตรวจสอบไปสู่การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล สอดคล้องกับแนวคิด ที่อธิบายว่าอริยสัจ 4 เป็นกระบวนการคิดเชิงเหตุผลในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546: 15) และสอดคล้องกับงานวิจัยที่ยืนยันว่า อริยสัจ 4 เป็นกรอบการคิดที่มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาทางการศึกษา (Fernando, 2016: 57-58)

การเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้และภาวะผู้นำร่วม คู่มือฉบับนี้มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนิเทศจากการบริหารแบบบนลงล่างไปสู่การทำงานแบบมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยส่งเสริมภาวะผู้นำร่วมและการทำงานเป็นทีม แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่เน้นการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู (วิจารณ์ พานิช, 2559: 25) และสอดคล้องกับแนวคิดชี้ให้เห็นว่าความเข้มแข็งของชุมชนวิชาชีพเกิดจากความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม และเป้าหมายร่วมกัน (Hord, 1997: 15) (Sergiovanni, 1994: 102) ดังนั้น การปรับบทบาทของผู้บริหารเป็น “ผู้อำนวยการความสะอาด” จึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา



นวัตกรรมเชิงกระบวนการที่ลดภาระและมุ่งผลลัพธ์สู่ผู้เรียน ขั้นตอนการปฏิบัติงานในคู่มือจำนวน 5 ขั้นตอน ได้รับการออกแบบให้บูรณาการเข้ากับงานประจำในชั้นเรียน เพื่อลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดมุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ การออกแบบกระบวนการในลักษณะนี้จะช่วยให้ครูสามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานและส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน (DuFour, 2004: 1-5)

3. การประเมินคู่มือการนิเทศภายใน ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลัก อริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชู่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3

จากการนำคู่มือการนิเทศภายในที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 15 ท่าน ประเมินคุณภาพของคู่มือในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพและความสอดคล้องของคู่มือกับบริบทของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำผลดังกล่าวมาอภิปรายเพื่อชี้ให้เห็นคุณค่าและความสำเร็จของนวัตกรรมเชิงกระบวนการ ดังนี้

คุณภาพและความเหมาะสมของคู่มือ ผลการประเมินด้านความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าคู่มือมีความถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับหลักวิชาการ ตลอดจนบริบทของสถานศึกษาในเครือข่ายไทราชู่ง ทั้งในด้านเนื้อหา โครงสร้าง และแนวทางการดำเนินงาน ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่อธิบายว่าการประเมินเครื่องมือทางการศึกษาควรพิจารณาถึงความเหมาะสม (Propriety) เพื่อให้มั่นใจว่าเครื่องมือที่มีความสอดคล้องกับบริบทจริงและสามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552: 15) อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดที่มองว่าคู่มือการนิเทศควรทำหน้าที่เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน (Marks, Stoop, & Stoop, 1973: 15)

ผลการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 แสดงให้เห็นว่าคู่มือสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร ลดความกดดัน และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของครู ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่ระบุว่ากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จะช่วยเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของครูจากการทำงานแบบโดดเดี่ยวไปสู่การทำงานเป็นทีมที่เกื้อกูลกัน (วิจารณ์ พานิช, 2559: 25) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดที่อธิบายว่าความเข้มแข็งของชุมชนวิชาชีพเกิดจากความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ที่ดี และการมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน (Hord, 1997: 15) (Sergiovanni, 1994: 102)

ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ที่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83 แสดงให้เห็นว่าคู่มือมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้ การออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอนให้บูรณาการกับงานประจำในชั้นเรียน ช่วยลดภาระงานของครู และสอดคล้องกับแนวคิด การนิเทศวิธีใหม่ ที่มุ่งเน้นการโค้ช (Coaching) มากกว่าการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เน้นว่าประสิทธิภาพของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรวัดจากผลลัพธ์ของการเรียนรู้ของผู้เรียนและการทำงานร่วมกันของครู (DuFour, 2004: 1-5)

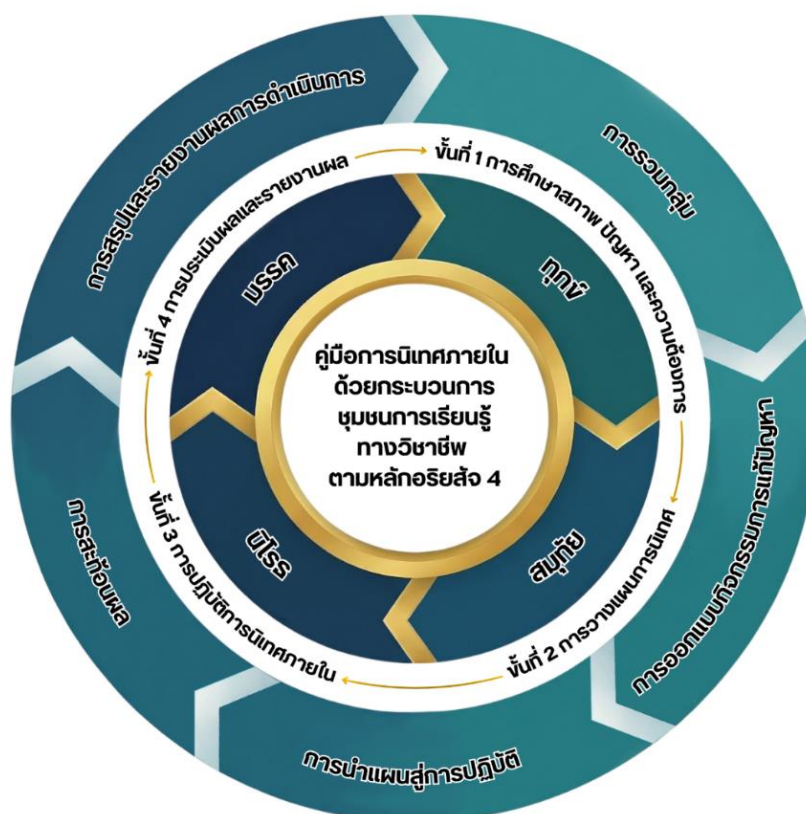
โดยสรุป ผลการประเมินคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4 พบว่า คู่มือที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง สะท้อนถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้จริงในบริบทของสถานศึกษา ทั้งในด้านโครงสร้าง เนื้อหา และขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งนี้ คู่มือดังกล่าว

ยังทำหน้าที่เป็นนวัตกรรมเชิงกระบวนการที่ช่วยเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการนิเทศจากรูปแบบการควบคุมไปสู่การร่วมมือเรียนรู้แบบกัลยาณมิตร ผ่านกระบวนการ PLC และการใช้หลักอริยสัจ 4 เป็นกรอบในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ จึงสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการนิเทศภายในและยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู รวมถึงผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนได้

องค์ความรู้ที่ได้

การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชู่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3 จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ความรู้ ได้ดังนี้

การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักอริยสัจ 4 ของโรงเรียนในเครือข่ายไทราชู่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3 พัฒนาขึ้นโดยการบูรณาการกระบวนการนิเทศภายใน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การปฏิบัติการนิเทศภายใน และ 4) การประเมินผลและรายงานผล นำแนวคิดเข้ากับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1. การรวมกลุ่ม 2. การออกแบบกิจกรรมการแก้ปัญหา 3. การนำแผนสู่การปฏิบัติ 4. การสะท้อนผล และ 5. การสรุปและรายงานผลการดำเนินการ และมีหลักอริยสัจ 4 ประกอบด้วย 1) ทุกข์ (ความจริงเกี่ยวกับความทุกข์) 2) สมุทัย (สาเหตุของความทุกข์) 3) นิโรธ (การดับทุกข์) และ 4) มรรค (หนทางสู่การดับทุกข์) เป็นแกนกลางทางปัญญา เพื่อทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยสรุปเป็นแผนภาพองค์ความรู้ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ขับเคลื่อนการนิเทศวิธีใหม่ ใช้คู่มือเป็นเครื่องมือหลัก ปรับจากการกำกับตรวจสอบสู่การโค้ชชิ่งกัลยาณมิตร เพื่อสร้างความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกัน

1.2 กำหนดเป้าหมายร่วมและยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจน เน้นผลลัพธ์ผู้เรียน ควบคุมการพัฒนาครูและลดภาระงานที่ไม่จำเป็น

1.3 บูรณาการระบบพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม ผสานอริยสัจ 4 กับ PLC พร้อมระบบพี่เลี้ยง และคลังความรู้ เพื่อให้การนิเทศมีทิศทาง เป็นระบบ และขยายผลได้อย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

2.1 พัฒนาภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กร ผู้บริหารควรปรับบทบาทเป็นผู้อำนวยการร่วม สะดวก สร้างความไว้วางใจ และกำหนดเป้าหมายร่วมที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู

2.2 บูรณาการการนิเทศกับการปฏิบัติงานจริง ครูควรผสมผสานการนิเทศและ PLC เข้ากับการจัดการเรียนรู้ ใช้แนวทางเพื่อนช่วยเพื่อน และยึดหลักอริยสัจ 4 เป็นกรอบคิด พร้อมใช้เครื่องมือที่กระชับและใช้งานง่าย

2.3 ใช้เทคโนโลยีและพัฒนาระบบประเมินอย่างต่อเนื่อง ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและคลังความรู้เพื่อลดภาระงาน ควบคุมการประเมินตามสภาพจริง และการสะท้อนผล (AAR) เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการบริหารสถานศึกษา 4 ฝ่ายงาน ตามหลักอริยสัจ 4

3.2 ควรศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จากการนิเทศภายในด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3.3 ควรศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการนิเทศภายในร่วมกับกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล

บรรณานุกรม

- ดวงนภา เตปา. (2562). การพัฒนาคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนท้าวบุญเรือง อำเภอดงจังหวัดเชียงใหม่. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*.
- นฤมล รัตนพันธ์. (2565). แนวทางการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 6(3): 746-760.
- นิชาภัทร วิลเลียมส์. (2560). การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*.
- พระครูปลัดศักดิ์ มหาวีโร (โกศลสุวัฒน์). (2564). การนิเทศภายในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาตามหลักอริยสัจ 4. *วารสารพุทธบริหารการศึกษา*, 2(2): 84-95.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2546). *พุทธธรรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- พุทธชาต แสงอุบล. (2560). สภาพปัญหาและแนวทางการปรับปรุงการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. *วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- วิจารณ์ พานิช. (2559). *บันทึกชีวิตครูสู่ชุมชนการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายวินิตย์ ดวงสนาม. (2561). การนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- สุนิสา สุวรรณรัตน์. (2565). แนวทางการดำเนินงานนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. *วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา*, 5(2): 108-124.
- เสถียร คามิศักดิ์. (2553). *การเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ฉบับปรับปรุง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- DuFour, R. (2004). What is a professional learning community?. *Educational Leadership*, 61(8): 1–5.
- Fernando, L. (2016). Origins of research methodology, Buddhism and the Four Noble Truths. *Sri Lanka Journal of Social Sciences*, 39(2): 57-68.
- Harris, B.M. (1985). *Supervisory behavior in education*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Jones, L. (2013). The importance of professional learning communities for school improvement. *Creative Education*, 4(5): 357–359.
- Marks, J.R., Stoop, E., & Stoop, J.K. (1973). *Handbook of education supervision: A guide for the practitioner*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.