

บรรยากาศเชิงบวกของโรงเรียน (Positive School Climate)

สมพร ทะเยี่ยม

15 พฤษภาคม 2566

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ผลการศึกษารวบรวมในวิทยานิพนธ์ “วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างบรรยากาศทางบวกของ
โรงเรียน” (Using Participatory Action Research to create a positive school climate) โดยระเบียบวิธีวิจัย
เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR

จากทัศนะของวิโรจน์ สารรัตน์ (2561) ที่นำมากล่าวถึงในข้อ 2.2 ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ต่างมีความเท่าเทียมกัน ในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ จึงมีความเป็นประชาธิปไตยสูง ต่างฝ่ายต่างแสดงบทบาทในการเป็นผู้กระทำหรือเป็นผู้นำ (active/leader) และในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ต้องการแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงกำหนดแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น แล้วนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ในช่วงการปฏิบัติงานตามแผน ก็จะมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน ก็มีการประเมินผลสรุปโดยภาพรวม แล้วมีข้อมูลย้อนกลับ

โดยเฉพาะในขั้นตอนการวางแผน (planning) ผู้วิจัยควรแสดงบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพของงานที่เป็นปัญหา เพื่อระบุสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวัง ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา โดยให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวตามประสบการณ์และทุนความรู้ที่มีอยู่เดิมของพวกเขาก่อน จากนั้นจึงจะนำเอาแนวคิดเชิงวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษาไว้ในบทที่ 2 นำเข้าสู่วงสนทนากับพวกเขา ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขานำเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปปรับแก้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการ “ดึงศักยภาพจากภายในหรือให้มีการระดมจากภายใน (Inside-Out) ก่อน แล้วเสริมด้วยศักยภาพจากภายนอก (Outside-In)” และตามหลักการที่ว่า “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามความเชื่อที่ว่า “แนวคิดใหม่ในการพัฒนานั้น เชื่อว่าในวัฒนธรรมชุมชนนั้น ไม่ว่างเปล่า ในนั้นบรรจุด้วยพลังความสามารถ พลังภูมิปัญญาและพลังสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาชุมชน” และ “ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรกๆ ให้เสนอแบบง่ายๆ

แต่จะไม่สรุปว่าแบบนี้แบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบ ทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง...”

หากพิจารณาจากหลักการดังกล่าว ในขั้นตอนการวางแผนควรประกอบด้วยกิจกรรมการทำงาน 3 ระยะดังนี้ **ระยะที่ 1** การตั้งศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาให้เต็มที่อาจใช้เวลา 1-2 วัน ให้พวกเขาได้ร่วมกันระดมสมองคิดอย่างเต็มที่โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่เขามีและเคยทำกันมาเพื่อกำหนดสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวังทางเลือกที่หลากหลาย การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของส่วนรวม ที่ประกอบด้วยโครงการจำนวนหนึ่ง **ระยะที่ 2** การพัฒนาแนวคิดเชิงวิชาการให้แก่ผู้ร่วมวิจัย อาจใช้เวลา 1-2 วัน โดยผู้วิจัยนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ศึกษาไว้ในบทที่ 2 ไปถ่ายทอดให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้และเข้าใจถึงแนวทางการแก้ปัญหาในเชิงทฤษฎีตามประโยชน์ของทฤษฎีที่ว่า “..ช่วยชี้้นำการตัดสินใจ ช่วยให้มีองศาของการได้ชัดเจนขึ้น ช่วยให้ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ ช่วยเป็นแหล่งของความคิดใหม่ ช่วยกำหนดกรอบของปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ช่วยจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ ช่วยสร้างสิ่งใหม่ๆ ช่วยทำนายปรากฏการณ์” นอกจากการถ่ายทอดแนวคิดเชิงวิชาการแล้ว อาจเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม อาจให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม อาจให้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดวิสัยทัศน์และความรู้ความเข้าใจในแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องที่ทำวิจัยอย่างหลากหลาย **ระยะที่ 3** การบรรจบกันของธารสองสาย สายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี) โดยจัดกิจกรรมให้มีการบูรณาการความรู้เชิงวิชาการที่ได้รับ (ในระยะที่ 2) เข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคล (ในระยะที่ 1) ตามหลักการที่ว่า “...ทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เหมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล วนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ ...” กิจกรรมนี้อาจใช้เวลา 1-2 วัน ซึ่งผลจากการบูรณาการร่วมกัน อาจเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้ 1) ยืนยันเอาตามสิ่งที่พวกเขากำหนดในระยะที่ 1 หรือ 2) เปลี่ยนความคิดใหม่ ยึดเอาตามแนวทางวิชาการที่ผู้วิจัยนำไปถ่ายทอดให้ หรือ 3) บูรณาการเข้าด้วยกันระหว่างสิ่งที่พวกเขาคิดแต่แรกและทฤษฎีใหม่ที่พวกเขาได้รับเสริมเพิ่มเติมเพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งจะมีองค์ประกอบอะไรบ้างขึ้นกับผู้วิจัยและร่วมวิจัยจะร่วมกันกำหนด แต่อย่างน้อยควรประกอบด้วย จุดมุ่งหมายและวิธีการ (Ends and Means) ในการแก้ปัญหานั้นว่าจะทำเพื่ออะไร (What) และจะทำอย่างไร (How)

แนวคิดการบรรจบกันของธารสองสายนี้ หากพิจารณาหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้วิจัยจะเป็นเสมือนตัวแทนของคนที่มีความรู้เชิงวิชาการหรือความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ขณะที่ผู้ร่วมวิจัยเป็นเสมือนตัวแทนของกลุ่มคนที่มีความรู้จากประสบการณ์ที่สะสมมาเป็นความรู้ที่ฝังตัว (Tacit Knowledge) จึงเป็นการผสมผสานกันระหว่างความรู้เชิงวิชาการกับความรู้จากประสบการณ์ หรืออีกนัยหนึ่งคือการผสมผสานกันระหว่างภาควิชาการกับภาคปฏิบัติ เป็นสายธารสองสายที่มาบรรจบกัน คือ สายธารเชิงวิชาการหรือเชิงทฤษฎีที่ได้จากนักวิจัย กับสาย

ธารเชิงประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในตัวของผู้ร่วมวิจัย จากแนวคิดดังกล่าว มีข้อที่ผู้วิจัยควรคำนึง 4 ประการ คือ

(1) การศึกษาและนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในบทที่ 2 จะต้องนำเสนอไว้อย่างมีจุดมุ่งหมาย อย่างมีความหมาย และอย่างมีประโยชน์ที่จะทำให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัย ไม่ใช่ทบทวนมาไว้อย่างเป็นไม้ประดับงานวิจัยหรือหิ้งพระประจำงานวิจัยที่ไม่มีการมาเช่นไหว้เหลียวแลอีก

(2) ผู้วิจัยจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน เหมือนกับคำพูดที่มักพูดกันว่า “ทฤษฎีจัดปฏิบัติไม่ได้ หรือ ทฤษฎีก็คือทฤษฎี ปฏิบัติก็คือปฏิบัติ” เป็นต้น ต้องสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ ดังประโยชน์ของทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น นอกจากนั้นผู้วิจัยอาจสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกัน ระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ หากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

(3) การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการต้องเป็นไปหลังจากที่ปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิด อย่างเต็มที่ก่อน โดยหากนำเสนอก่อน มีแนวโน้มที่ผู้ร่วมวิจัยจะยอมรับเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปใช้ เลยมืออยู่สูง อาจเป็นเพราะความเคยชินกับการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) หรือเป็นผู้ตาม (Follower) ในระบบบริหารแบบสั่งการหรือแบบบนสู่ล่าง (Top-Down Approach) ที่ฝังรากลึกลงมานาน หรืออาจเป็นเพราะแนวโน้มที่จะเชื่อฟังผู้วิจัยเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ซึ่งจะทำให้การวิจัยมีแนวโน้มที่อิทธิพลของความรู้เชิงวิชาการ (Explicit Knowledge) ที่สำเร็จรูปจากภายนอกจะมีมาก จนความรู้ส่วนตัวที่สะสมจากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของผู้ร่วมวิจัยไม่ได้ถูกนำออกมาใช้

(4) การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการของผู้วิจัยจะต้องนำเสนอแบบไม่ยึดเยียด ไม่ชี้แนะ หรือไม่ให้มีอิทธิพลต่อการนำไปปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย แต่ต้องคำนึงถึงการเป็นทางเลือก การเป็นตัวเสริม โดยยึดหลักการ “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามแนวคิดที่ว่า “...ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรกๆ ให้เสนอแบบง่ายๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้เต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง...”

จากทัศนะเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะในขั้นตอนของการวางแผน เป็นเหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัยต้องมีการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Climate) ที่จะนำเสนอผลจากการศึกษาในลำดับต่อไปข้างล่างนี้ ว่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนการวางแผน หลังจากปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขาเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปปรับแก้หรือ

บูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น และเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องได้ตระหนักว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน และทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอดไปไหนได้ไม่ไกล วนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ เป็นต้น รวมทั้งเพื่อสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยยกระดับทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ สำหรับผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Climate) มีดังต่อไปนี้ตามลำดับ

หมายเหตุ - เนื้อหาของแหล่งอ้างอิงบางแหล่ง ผู้เขียนใช้สำนวนภาษาสนทนา (Conversation Language) ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่คำนึงถึงการเชื่อมโยงความเข้าใจในเนื้อหาสู่การปฏิบัติที่ดี จึงยังคงสำนวนภาษาสนทนานั้นไว้

นิยามของบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

INcompassing Education (2022) เป็นหน่วยงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพสำหรับนักการศึกษา ได้เขียนบทความชื่อ The Distinction between School Climate and School Culture กล่าวว่า บรรยากาศโรงเรียน (Social Climate) เป็นการรับรู้ร่วมกันของรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อให้ครูและนักเรียนเกิดความรู้สึกรักในโรงเรียน รวมทั้งความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน นอกจากนี้ ความหมายของคำว่าบรรยากาศโรงเรียนยังครอบคลุมไปถึงอิทธิพลของโรงเรียนที่มีต่อนักเรียน อันได้แก่ ความหลากหลาย การปฏิบัติการสอน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และผู้เรียน

วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) หมายถึง วิธีการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนและครู ค่านิยม ความเชื่อ และการเสนอความเห็นต่าง ๆ ซึ่งโรงเรียนที่มีบรรยากาศและวัฒนธรรมเชิงบวกจะช่วยส่งเสริมความสามารถด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม คำว่าวัฒนธรรมโรงเรียนและบรรยากาศโรงเรียนมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นทัศนคติด้านมานุษยวิทยา ส่วนบรรยากาศโรงเรียนเป็นทัศนคติด้านจิตวิทยา โดยวัฒนธรรมประกอบด้วยค่านิยมและแบบแผนของโรงเรียน ในขณะที่บรรยากาศนั้นสัมพันธ์กับพฤติกรรม

Grayson (2016) ภา คี ก า ร ศี ก ษ า ข อ ง Intercultural Development Research Association (IDRA) แห่งมหาวิทยาลัย Our Lady of the Lake มีความเชี่ยวชาญในด้านภาวะผู้นำศึกษา (Leadership Studies) การเรียนรู้แบบสองภาษา การเรียนการสอนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาที่สอง และการศึกษาพหุวัฒนธรรม ได้เขียนบทความมากมายเกี่ยวกับการศึกษาของผู้เรียนภาษาอังกฤษ วัฒนธรรม การสอนที่มีคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน โดย Grayson กล่าวว่า บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Climate) หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงความร่วมมือและมีคุณค่าที่เกิดขึ้นระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ผู้สอนและผู้บริหาร และระหว่างผู้เรียนด้วยตนเอง ซึ่งบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกนับว่าเป็นพื้นฐานที่มั่นคงสำหรับการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมแห่งความรับผิดชอบและการเคารพซึ่งกันและกัน

เนื่องจากโรงเรียนรัฐบาลแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันในเรื่องของการสร้างสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ ซึ่งบรรยากาศโรงเรียนโดยส่วนใหญ่เน้นสะท้อนการสื่อสารทางสังคมที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน

ที่มีความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวนี้ไม่ว่าจะอยู่ในชุมชนหรือในโรงเรียนมักจะเริ่มต้นจากการสื่อสารและทัศนคติด้านการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น

การสร้างบรรยากาศเชิงบวกแห่งการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นในโรงเรียนประกอบด้วยการพัฒนาบุคลากรและสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในตัวผู้เรียน (การมีความเชื่อและความรู้ด้านการยอมรับผู้อื่น) และสมรรถนะระหว่างวัฒนธรรม (สามารถที่จะสื่อสาร ส่งสารไปยังผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ) โดยผู้บริหารและผู้สอนต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายของผู้เรียน และวัฒนธรรม รวมทั้งจิตวิญญาณแห่งการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น นอกจากนี้ยังต้องมีความตระหนักถึงคุณค่าของผู้เรียน ซึ่งลักษณะของความรู้และความเชื่อดังกล่าวนี้ผู้สอนและผู้บริหารจะต้องมีก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติหน้าที่การสอนในชั้นเรียนและก่อนทำหน้าที่ในสถานศึกษาในแต่ละวัน

Darling and Temkin (2014) ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา การพัฒนาทางสังคมและอารมณ์ และบรรยากาศโรงเรียน กล่าวถึงบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกไว้ว่า เมื่อเริ่มต้นปีการศึกษาใหม่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้สอน และบุคลากรของโรงเรียนจะรู้สึกตื่นเต้นและเกิดความคาดหวัง อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกดังกล่าวนี้จะค่อยๆ จางหายไปทีละนิดเพราะภาระงานประจำได้เข้ามามีบทบาทหรือแทนที่ความรู้สึกนี้ ซึ่งจะเป็นอย่างไรหากมีการรวบรวมพลังงานในช่วงการเริ่มต้นนี้เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงในการขับเคลื่อนผู้เรียน บุคลากร และผู้ปกครองตลอดปีการศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนรวมทั้งยกระดับความสำเร็จของบุคลากร

โรงเรียนและเขตการศึกษาหลายแห่งทั่วประเทศกำลังให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกโดยอิงจากผลงานวิจัยเพื่อให้เห็นใจว่าจะได้รับประโยชน์จากวิธีการนี้ในเชิงการศึกษาและพัฒนา ลักษณะของบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกที่เหมาะสมกับผู้เรียน บุคลากร และผู้ปกครอง มีดังนี้

ลักษณะบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกที่เหมาะสมกับผู้เรียน

- ผู้เรียนมีส่วนร่วม มีความต้องการไปโรงเรียน มีความพยายามที่จะทำให้ออกมาดี เข้าร่วมในกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างกระตือรือร้น และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
- ผู้เรียนมีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนซึ่งกันและกันกับเพื่อนและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน กล่าวคือ มีทั้งเพื่อนร่วมสถาบันและเพื่อนร่วมชั้นเรียนที่คอยช่วยเหลือกันในเรื่องของการเรียน นอกจากนี้ ผู้เรียนยังไม่หวาดกลัวต่อการถูกรังแก (แต่ในขณะเดียวกันต้องไม่รังแกผู้อื่นด้วยเช่นกัน)
- ผู้เรียนรู้สึกกล้าที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้สอนหรือบุคลากรสายสนับสนุนเมื่อยามจำเป็นทั้งในด้านสังคมและการเรียน
- มาตรการทางวินัยขึ้นอยู่กับนโยบายที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งต้องมีความยุติธรรมและเหมาะสมกับผู้เรียนทุกคน รวมไปถึงกระบวนการร้องเรียนต่าง ๆ
- จรรยาบรรณของโรงเรียนและความชัดเจนทางวินัยได้รับการพิจารณาว่าเป็นโอกาสทางการเรียนรู้ ไม่ใช่ปัจจัยที่กีดกันนักเรียน กล่าวคือ ทุกคนในสังคมโรงเรียน เช่น ผู้อำนวยการ ผู้สอน บุคลากรสายสนับสนุน เจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรโรงเรียน พนักงาน

ขับรถ บุคลากรทางการกีฬา เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา เป็นต้น ทำงานด้วยความกระตือรือร้นและต่อเนื่องตลอดปีเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมเชิงบวก

- ผู้เรียนที่ประสบกับภาวะการเรียนรู้ช้าหรือปัญหาด้านจิตเวชที่ประสบกับวิกฤตการเงินซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถของผู้เรียนในด้านสมาธิ หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ควรได้รับการสนับสนุน โดยที่โรงเรียนร่วมกับพันธมิตรหรือเครือข่ายควรมีระบบการจัดการและจัดเตรียมแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวนี้

ลักษณะบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกที่เหมาะสมกับผู้ปกครอง

- ผู้ปกครองและผู้สอนร่วมกันสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนี้ ผู้ปกครองควรรู้ว่าผู้สอนมีใครบ้างในช่วงกิจกรรมเปิดบ้าน (Open House) และงานประชุมผู้ปกครองหรือการนัดหมายเพื่อเข้าพบรายบุคคล และผู้ปกครองสะดวกใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้สอนเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียน
- ผู้ปกครองเข้าใจนโยบายของโรงเรียน และทราบว่ามีนโยบายต่าง ๆ มาจากวิธีการเชิงสนับสนุน ซึ่งมีเป้าหมายในการปลูกฝังพฤติกรรมที่เหมาะสมและทักษะการแก้ปัญหาสำหรับผู้เรียน รวมทั้งการลดแนวปฏิบัติที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปให้ได้มากที่สุด
- ผู้ปกครองพูดคุยกับผู้เรียนเกี่ยวกับโรงเรียนเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ก่อนเป็นอันดับแรก นอกจากนั้น เมื่อมีปัญหาอะไรก็ตามเกิดขึ้น ผู้ปกครองสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางวินัยเพื่อให้การช่วยเหลือด้วยความยุติธรรมและแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

ลักษณะบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกที่เหมาะสมกับบุคลากรของโรงเรียน

- บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนและตอบสนองความต้องการได้หลายระดับ
- บุคลากรใช้วิธีการสื่อสารสองทางกับผู้ปกครองและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษารวมทั้งความต้องการของผู้เรียนและเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งจากทางครอบครัวและทางโรงเรียนที่อาจส่งผลต่อการเรียนของผู้เรียน
- บุคลากรมีพื้นที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานในสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีความเหมาะสมและมีส่วนสนับสนุนในการเรียนการสอน
- บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและเตรียมความพร้อมเพื่อปฏิบัติตามมาตรการสำหรับการจัดการและรับมือกับอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งในด้านวิชาการ พฤติกรรม จิตใจ และสังคม
- บุคลากรมีแหล่งทรัพยากรที่สามารถสนับสนุน ช่วยเหลือในกรณีที่ผู้เรียนมีความต้องการเกินกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นการช่วยเหลือในรูปแบบของทีม พี่เลี้ยง การจัดการ และการบริการ
- บุคลากรสื่อสารกับกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือทีมผู้บริหารโรงเรียน (เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้า และกรรมการสถานศึกษา) เกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียนเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ลักษณะบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

- อาคารเรียนเพียงพอ บุคลากรรวมไปถึงผู้เรียนและฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนร่วมมือกันดูแลรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถใช้งานได้นานที่สุด
- ผู้เรียนและบุคลากรรู้สึกปลอดภัยเมื่ออยู่ในโรงเรียน ผู้ปกครองรู้สึกไว้วางใจในการส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน
- ผู้เรียนได้รับประสบการณ์เชิงบวกในโรงเรียนจากการไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ สัญชาติ ความสามารถ อัตลักษณ์ทางเพศ ศาสนา และฐานะทางครอบครัว
- โรงเรียนมีช่องทางสำหรับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องในกรณีที่มีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นเพื่อหาทางออกร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเหมาะสม

Kostyo, Cardichon, and Darling-Hammond (2018) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านนโยบายการศึกษา กล่าวว่า บรรยากาศโรงเรียน หมายถึง “ความรู้สึกของโรงเรียน” กล่าวคือ โรงเรียนมีความปลอดภัยและส่งเสริมผู้เรียน บุคลากร และผู้ปกครองหรือไม่ ซึ่งบรรยากาศเชิงบวกที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้นสะท้อนให้เห็น “รูปแบบ เป้าหมาย ค่านิยม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนการสอน และโครงสร้างองค์กร” ของโรงเรียน โดยการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคม (Social and Emotional Learning หรือ SEL) นั้นเป็นรูปแบบที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ซึ่งการส่งเสริมความสามารถทางอารมณ์และสังคมช่วยให้ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง “ได้รับและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และทักษะที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถจัดการกับอารมณ์ ตั้งเป้าและบรรลุเป้าหมายเชิงบวก รู้สึกและแสดงความเห็นใจต่อผู้อื่น พัฒนาและคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์เชิงบวก และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ” นอกจากนี้ บรรยากาศโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคม เพราะการพัฒนาความสามารถทางอารมณ์และสังคมของผู้เรียนและบุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนมีบรรยากาศที่ดีขึ้น

บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกสามารถประเมินได้ด้วยระบบตรวจสอบและปรับปรุงโดยการสำรวจผู้เรียนและลงพื้นที่จริง เช่น การใช้แบบประเมินคุณภาพสถานศึกษาที่เรียกว่า School Quality Reviews ซึ่งคณะผู้ประเมินจะดำเนินการสังเกตการณ์ห้องเรียนและการบริหารจัดการโรงเรียนโดยภาพรวม รวมทั้งรับการสะท้อนผลจากผู้ปกครองและผู้นำโรงเรียนเพื่อเตรียมตัวสำหรับขั้นตอนต่อไปเพื่อปรับปรุงระบบการให้บริการผู้เรียนดีขึ้น การตรวจสอบโดยทั่วไปจะประเมินด้านความปลอดภัยของโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน บุคลากร และผู้ปกครอง บรรยากาศการเรียนการสอน และปัจจัยภายในองค์กร เช่น คุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก หรือสภาพพร้อมใช้งานของทรัพยากร โดยการสำรวจยังสามารถที่จะประเมินระดับการสนับสนุนของโรงเรียนด้านการพัฒนาทางอารมณ์และสังคมแก่ผู้เรียน เช่น สนับสนุนโดยการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการแก้ปัญหา ความขัดแย้งกับเพื่อน ดังนั้น การจำแนกผลเป็นกลุ่มย่อยจึงมีความสำคัญเพราะประสบการณ์ของผู้เรียนแต่ละคนนั้นแตกต่างกันมากแม้ว่าจะอยู่ในโรงเรียนเดียวกันก็ตาม

การประเมินทักษะทางอารมณ์และสังคมของผู้เรียนแต่ละคนมีวัตถุประสงค์เพื่อการยกระดับคุณภาพโรงเรียนโดยการสำรวจและการใช้เครื่องมือสังเกตการณ์ผู้สอน เช่น การประเมินโดยใช้เกณฑ์ Rubrics หรือการประเมินสมรรถนะ สำหรับการสำรวจนั้นจะช่วยในการประเมินว่าผู้เรียนรู้สึกหรือ

ผู้สอนรับรู้หรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยในการประเมินว่าผู้เรียนมีการเรียนรู้ที่จะควบคุมอารมณ์และความเข้มแข็งของตนเองหรือไม่ (การตระหนักรู้ตนเอง) สามารถที่จะต่อสู้หรืออดทนเมื่อรู้สึกท้อแท้ได้หรือไม่ (การบริหารตนเอง) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและเรียนรู้จากแนวคิดและประสบการณ์ของผู้อื่นหรือไม่ (การตระหนักรู้ทางสังคม) และมีความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ (ทักษะด้านความสัมพันธ์) อย่างไรก็ตาม มีนักวิจัยหลายท่านแนะนำว่าข้อมูลที่ได้จากการประเมินเหล่านี้ไม่ควรนำไปใช้กับบริบทที่มีผลกระทบสูง เช่น การกำหนดลักษณะของโรงเรียน เพราะการประเมินระดับผู้เรียนนั้นสามารถบิดเบือนได้ภายใต้สภาวะที่มีผลกระทบสูง ซึ่งจะเพิ่มความกดดันแก่ผู้เรียนหรือผู้เกี่ยวข้องต่อการรายงานที่อาจไม่ตรงไปตรงมาเกี่ยวกับการรับรู้ตนเองหรือการรับรู้ผู้อื่น อย่างไรก็ตามข้อมูลเหล่านี้เหมาะกับการนำไปใช้ในจุดประสงค์ของการปรับปรุงและพัฒนามากกว่า

การประเมินบรรยากาศโรงเรียนช่วยให้เข้าใจมากขึ้นถึงแนวปฏิบัติสำคัญของโรงเรียนที่มักจะถูกละเลย รวมทั้งช่วยส่งสัญญาณจากภาครัฐสู่ระดับอำเภอและโรงเรียนที่มีการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่นักเรียนรู้สึกปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งประเด็นนี้ช่วยให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในเชิงบวกด้วยการปรับปรุงกลยุทธ์การสอนที่ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมด้านสังคม อารมณ์ และวิชาการ ซึ่งการวิเคราะห์ผลแบบจำแนกอาจนำไปสู่โอกาสในการช่วยเหลือและสนับสนุนนักเรียนกลุ่มย่อยที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุดและเผชิญผลกระทบอย่างมากเป็นพิเศษ นอกจากนี้ การตระหนักถึงบรรยากาศของโรงเรียนยังช่วยให้เห็นการศึกษาสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นยิ่งขึ้นสำหรับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

National School Climate Center (n.d.) เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่ปลอดภัยที่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของพลเมือง อารมณ์และสังคม ตลอดทั้งการศึกษาแก่ผู้เรียนทุกคนด้วยแนวทางที่หลากหลาย ซึ่งองค์กรนี้ได้เขียนบทความที่ชื่อว่า บรรยากาศโรงเรียนคืออะไรและทำไมจึงสำคัญ (What is School Climate and Why is it Important?) โดยในเนื้อหาของบทความได้ให้ทัศนะไว้ว่า เราทุกคนจดจำช่วงเวลาในวัยเด็กได้เมื่อรู้สึกปลอดภัยเป็นพิเศษ (หรือไม่ปลอดภัย) ตอนอยู่ในโรงเรียน หรือเมื่อเรารู้สึกผูกพันกับผู้ใหญ่ที่มีความเอาใจใส่ (หรือมีความรู้สึกโดดเดี่ยวอย่างตระหนก) และเมื่อเรารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้อย่างมีความหมาย (หรือไม่ก็ตาม) ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้เป็นความทรงจำวัยเรียนที่เรายังคงจำภาพได้อย่างชัดเจน ทั้งความทรงจำที่ดีและไม่ดี และไม่แปลกเลยที่ประสบการณ์เหล่านี้ต่างมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และการพัฒนา

อย่างไรก็ตาม บรรยากาศโรงเรียนเป็นสิ่งที่กว้างกว่าประสบการณ์ของใครคนหนึ่ง กล่าวคือ เมื่อมีการทำงานร่วมกัน กระบวนการกลุ่มจะเกิดขึ้นซึ่งจะมากกว่ากิจกรรมที่ดำเนินการเพียงคนเดียว ซึ่งการประเมินบรรยากาศโรงเรียนโดยภาพรวมนั้นประกอบด้วยด้านสำคัญในการใช้ชีวิตในโรงเรียน เช่น ความปลอดภัย สัมพันธภาพ การเรียนการสอน และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ความรู้สึกที่มีต่อการอยู่ในโรงเรียนและกระบวนการกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นจะช่วยปรับปรุงในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งงานวิจัยด้านการศึกษาที่ผ่านมายืนยันว่าบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การป้องกันความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาผู้เรียนในเชิงบวก

สรุป จากทัศนะของ INcompassing Education (2022), Grayson (2016), Darling and Temkin (2014), Kostyo, Cardichon, and Darling-Hammond (2018), และ National School

Climate Center (n.d.) ดึงกล่าวข้างต้น สรุปนิยามของบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Climate) ได้ว่า หมายถึง คุณภาพและลักษณะของการใช้ชีวิตในโรงเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะประสบการณ์ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรของโรงเรียน นอกจากนี้ บรรยากาศโรงเรียนยังสะท้อนถึงแบบแผน เป้าหมาย ค่านิยม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนการสอน โครงสร้างองค์กร และสิ่งแวดล้อม บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกและยั่งยืนช่วยส่งเสริมในด้านการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การช่วยเหลือ และความพึงพอใจของชีวิตในสังคม ประชาธิปไตย ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวประกอบด้วยปัจจัยด้าน แบบแผน ค่านิยม และความคาดหวังที่ช่วยให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในเชิงสังคม อารมณ์ และกายภาพ ตลอดจนการได้เป็นส่วนหนึ่งการได้รับเกียรติ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครอง นักการศึกษาเพื่อพัฒนา การใช้ชีวิต และมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การจำลองและปลูกฝังทัศนคติโดยนักการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับประโยชน์และความพึงพอใจที่ได้จากการเรียน การมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมทั้งการดูแลสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

ความสำคัญของบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

National Education Association. (n.d.) สหภาพแรงงานที่ใหญ่ที่สุดของสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศโรงเรียนไว้ว่า บรรยากาศเชิงบวกในโรงเรียนถือเป็นเป้าหมายหลักแห่งการปฏิรูปโรงเรียนและการปรับปรุงผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรม วิชาการ และจิตใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่มีบรรยากาศเชิงบวกมักประสบปัญหาด้านวินัยผู้เรียนรวมทั้งพฤติกรรมก้าวร้าว รุนแรง และการพักการเรียนของผู้เรียนที่น้อยมาก นอกจากนี้งานวิจัยยังพบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนและการใช้สารเสพติด การข่มเหงรังแก และการคุกคามในระดับที่ต่ำ ซึ่งนอกเหนือไปจากการลดความเสี่ยงของผู้เรียนแล้ว บรรยากาศโรงเรียนยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนในเชิงบวก เช่น บรรยากาศโรงเรียนที่เป็นมิตรมีความสัมพันธ์กับการแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการเรียนรวมทั้งมีสภาพจิตใจที่ดีขึ้น ดังนั้น โรงเรียนที่มีการส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมักจะไม่ค่อยมีปัญหาการขาดเรียนของผู้เรียนและปัญหาเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ นอกจากนี้ บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกยังส่งผลดีต่อผู้สอนและผู้เชี่ยวชาญฝ่ายสนับสนุน การศึกษา ซึ่งมีงานวิจัยรายงานว่า ผู้สอนที่ได้รับการสนับสนุนจากคณะผู้บริหาร จะมีระดับความสัมพันธ์และความเป็นกัลยาณมิตรที่สูงขึ้น ในขณะเดียวกัน โรงเรียนที่ผู้สอนมีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาจะรู้สึกว่าได้รับแรงสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างผู้เรียนและผู้สอนยังช่วยให้ผลลัพธ์ทางการเรียนและพฤติกรรมออกมาในทิศทางที่ดีขึ้น

Bransteter (2021) ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา กล่าวถึง ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อผู้สอนและผู้เรียน ดังนี้

ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีต่อผู้สอน

ทุกคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความพิเศษบางอย่าง และต้องการมีสังคม ซึ่งข้อความนี้เป็นเรื่องจริงสำหรับคนเป็นครู งานวิจัยได้พิสูจน์ให้เห็นว่าผู้สอนมีอิทธิพลที่สุดต่อความสำเร็จของผู้เรียน ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลต่อผู้สอนในด้านต่อไปนี้

- สวัสดิภาพ
- ระดับการคงอยู่ในอาชีพครู
- การจัดการชั้นเรียน
- ขวัญกำลังใจ
- ความรู้สึกแห่งการบรรลุเป้าหมาย
- ความสมัครใจเข้าร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาวิชาชีพ
- ความรู้สึกแห่งการได้รับแรงสนับสนุน

ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีต่อผู้เรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลต่อทั้งผู้สอนและผู้เรียน ซึ่งในความเป็นจริงแล้ววัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกช่วยในการยกระดับความสามารถของผู้เรียนโดยการสร้างสิ่งแวดล้อมเชิงบวกที่นำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะช่วยให้ผู้สอนเกิดแรงจูงใจพร้อมทั้งเป็นส่วนหนึ่งกับนักเรียนในระหว่างการเรียนรู้การสอนและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของผู้เรียน นอกจากนี้ ผู้สอนและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องยังมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการเรียนของผู้เรียน ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนในลักษณะนี้มีอิทธิพลต่อผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

- ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- สวัสดิภาพ
- ระดับของการได้รับการยอมรับในความพยายาม
- ระดับของกำลังใจ

ประเภทของวัฒนธรรมโรงเรียน

บทความใน Education World ได้มีการจำแนกวัฒนธรรมโรงเรียนออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมโรงเรียนเชิงลบ ได้แก่
 - วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน
 - มีแบบแผนที่สนับสนุนความเฉื่อย ไม่กระตือรือร้น
 - กล่าวโทษ ตำหนิผู้เรียนที่ไม่ประจักษ์ความก้าวหน้า
 - ไม่สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ
 - ขนาดมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคลากร
- 2) วัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ได้แก่
 - ความไว้วางใจ กล่าวคือ โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะเกิดความไว้วางใจในระดับสูง เช่น ผู้สอนไว้วางใจผู้อำนวยการในการรับเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจสำคัญ และผู้อำนวยการไว้วางใจและให้อิสระแก่ผู้สอนในชั้นเรียน
 - ค่านิยมร่วม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และพฤติกรรม
 - ความปลอดภัยทางสังคม อารมณ์ และกายภาพ
 - ความร่วมมือและการแก้ปัญหา
 - การปรับปรุง พัฒนาที่ต่อเนื่อง
 - การเพิ่มแรงจูงใจของบุคลากรและผู้เรียน

เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน ควรพิจารณาว่าใครมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนสูงสุด

ความสำคัญของผู้บริหารที่มีต่อวัฒนธรรมโรงเรียน

ผู้อำนวยการสถานศึกษามีอิทธิพลสูงสุดต่อวัฒนธรรมโรงเรียนรวมทั้งการกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมในหลายรูปแบบ ดังนี้

- รูปแบบวาจา กล่าวคือ คำพูดของผู้บริหารหรือผู้นำโรงเรียน มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อวัฒนธรรมโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียนยังสามารถให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมโรงเรียนตามที่ตั้งใจเอาไว้โดยการเสริมแรงและกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ
- รูปแบบอวัจนภาษาหรือการกระทำ ท่าทาง และการแสดงสีหน้า (ร้อยละ 93 ของการสื่อสารจะอยู่ในรูปของอวัจนภาษา ดังนั้น ควรให้ระวังในเรื่องของการใช้ภาษากายและการแสดงสีหน้า)
- รูปแบบพฤติกรรมต้นแบบ เชิงบวก หรืออื่น ๆ กล่าวคือ การกระทำสำคัญกว่าคำพูด ซึ่งการสื่อสารทางอวัจนภาษาและอวัจนภาษาของผู้บริหารต้องมีความสอดคล้องกันในขณะที่มีการสร้างวัฒนธรรมอันเข้มแข็ง จากทั้งสามองค์ประกอบ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไป หมายความว่าผู้อำนวยการกำลังสูญเสียองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมไป นั่นคือ ความน่าเชื่อถือ

Allgood (2021) ผู้ก่อตั้งและที่ปรึกษาด้านการศึกษาสำหรับผู้บริหารแห่งบริษัท Avenue E Advisors และได้เขียนบทความชื่อ ความสำคัญของบรรยากาศโรงเรียนและวัฒนธรรมห้องเรียนเชิงบวก (The importance of Positive School Climate and Classroom Culture) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า รัฐบาลกลางสหรัฐได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเกือบ 122 พันล้านดอลลาร์สหรัฐเพื่อเป็นทุนการศึกษาในอนาคตแก่โรงเรียนล่วงหน้าสามปี ภายใต้ทุน American Rescue Plan Elementary and Secondary School Emergency Response (ARP ESSER) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งที่สุดถึงวิธีการนำงบประมาณดังกล่าวไปบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้สอน ผู้เรียน และผู้ปกครอง

อย่างไรก็ตาม การจัดการที่ชาญฉลาดและเรียบง่ายที่สุดสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถทำได้คือการให้ความสำคัญกับความคิด จิตใจ และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนบนพื้นฐานสำคัญของบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

พลังที่เกิดขึ้นในบรรยากาศเชิงบวก

บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกสัมพันธ์กับผลลัพธ์เชิงบวกของผู้เรียน บุคลากร และทั้งระบบ ดังนี้

- ระดับการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและบุคลากรที่สูงขึ้น
- อัตราการลาออกของครูผู้สอนลดลง
- พฤติกรรมความรุนแรงและการข่มเหงรังแกลดลง
- ผลลัพธ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

โรงเรียนที่ตระหนักถึงความสำคัญของบรรยากาศเชิงบวกนั้นจะช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยด้านกายภาพและอารมณ์รวมทั้งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สอน นอกจากนี้ ผู้เรียนยังเกิดความรู้สึกเชื่อใจผู้สอนรวมถึงผู้บริหารโรงเรียนเมื่อต้องการขอความช่วยเหลือ

แนวทางสนับสนุนที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

- โรงเรียนให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยทางสังคม อารมณ์ และกายภาพสำหรับผู้เรียน
- กฎระเบียบ แบบแผนมีความชัดเจน
- มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- ความคาดหวังและการสนับสนุนสำหรับการเรียนรู้ในระดับสูง
- ความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปเป็นมืออาชีพ
- ตอบสนองต่อวินัยผู้เรียนอย่างเท่าเทียมและเหมาะสม

นโยบายและหลักสูตรของโรงเรียนที่สนับสนุนแนวทางดังกล่าวนี้มีส่วนช่วยให้โรงเรียนเกิดบรรยากาศเชิงบวก อย่างไรก็ตาม ท้ายที่สุดแล้วขึ้นอยู่กับผู้สอน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องว่ามีวิธิดำเนินการในแต่ละวันอย่างไร ดังนั้น บุคลากรโรงเรียนทุกคนควรเข้าใจและยอมรับบทบาทของตนเองในการสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกที่ได้รับการสนับสนุนรวมทั้งมีทักษะ ความสามารถที่จะอยู่ในบทบาทนั้น

เริ่มต้นโดยการสนับสนุนผู้สอน

ผู้สอนต้องรู้สึกว่าได้รับการฝึกฝนที่เพียงพอและมีผู้บริหารสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง โดยผู้สอนแต่ละคนสามารถรับรู้ได้ถึงประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็น ความรู้ ทักษะ และแรงสนับสนุนที่จำเป็นต่อการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่สามารถช่วยให้ผู้สอนและผู้เรียนได้รับผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในแต่ละวัน

อย่างไรก็ตาม ผู้สอนยังต้องรับรู้ถึงประสิทธิภาพโดยรวม นั่นคือ ความเชื่อที่ว่าเพื่อร่วมงานมีทักษะและค่านิยมเดียวกัน เมื่อไหร่ที่ผู้สอนไม่รับรู้ถึงสิ่งดังกล่าวนี้ ความเสี่ยงต่อการหมดไฟและอัตราการลาออกจะสูงขึ้นอย่างแน่นอน ซึ่งอาจเป็นการสูญเสียบุคลากรผู้สอนที่ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่กำลังประสบปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังครูผู้สอนสูงสุด

การให้ความสำคัญกับผู้เรียน

ผู้เรียนจำเป็นต้องทราบว่าผู้สอนหรือผู้บริหารคนไหนที่ผู้เรียนสามารถไว้วางใจ ใจดี และเสมอต้นเสมอปลายไม่ว่าผู้เรียนจะประสบกับอุปสรรคอะไรมาบ้างในแต่ละวัน ซึ่งจากการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า แม้ว่าผู้สอนที่เป็นคนเอาใจใส่ผู้เรียนจะมีผลต่อชีวิตของผู้เรียน แต่การสร้างบรรยากาศเชิงบวกสำหรับผู้เรียนและผู้สอนทุกคนจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นเล็กน้อย ถ้าต้องการให้ผู้เรียนเชื่อมั่นและรู้สึกปลอดภัยเมื่ออยู่ในสถานศึกษา ผู้เรียนจะต้องได้รับความสงบ มั่นคง และการได้รับเกียรติจากผู้สอน นอกจากนี้ ผู้เรียนต้องรับรู้ได้ว่าเพื่อนทุกคนได้รับการปฏิบัติและดูแลอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้เป็นการสร้างความไว้วางใจที่นำไปสู่การพัฒนาและเป็นการลดระดับความวิตกกังวลและความท้าทายต่าง ๆ ดังนั้น ความสุขุมและสม่ำเสมอเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้สอนรวมทั้งการทำงานร่วมกันของผู้สอนช่วยให้เกิดพื้นที่ปลอดภัยและมีส่วนร่วมสำหรับผู้เรียน

Taneja (n.d.) ผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม ผู้พัฒนาหลักสูตรดิจิทัล นักเขียน นักพูดที่มากประสบการณ์ และเป็นเจ้าของบทความที่ชื่อ ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน (The importance of school culture) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนว่า งานวิจัยจำนวนมากในแวดวงการศึกษาชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจะดีขึ้นและอุปสรรคทางการศึกษาจะลดลง หากผู้บริหารโรงเรียนและผู้สอนปฏิบัติตามแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนมีการให้คำนิยามในหลายรูปแบบ แต่ ณ ที่นี้จะให้มุ่งเน้นไปที่วิถีปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ สิ่งที่ต้องปฏิบัติตาม วิธีการปฏิบัติต่อกัน ค่านิยมที่บ่งบอกพฤติกรรม วิธีการสร้างต้นแบบทางพฤติกรรม ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นพลังหลักที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถเรียนรู้ ปรับปรุง ออกแบบวิสัยทัศน์ และภารกิจระยะยาว รวมทั้งมีอิทธิพลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้เรียนไปจนถึงผู้ปกครอง ซึ่งวิธีการบางอย่างสามารถนำไปปรับใช้ในโรงเรียนได้ด้วยรูปแบบดังต่อไปนี้

- สร้างสิ่งแวดล้อมที่เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนทุกคน รวมทั้งการช่วยเหลือผู้เรียนด้วยโอกาสและเรียนรู้ซ้ำ
- ชื่นชมและแสดงความขอบคุณในการอุทิศตนของผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุน
- มองหาโอกาสในการปรับปรุงสมรรถนะการสอนของผู้สอนอยู่ตลอดเวลา
- ใช้ภาษาที่เป็นการสนับสนุนและแสดงความห่วงใย
- จัดให้มีพื้นที่สำหรับผู้สอนที่สามารถพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ (ที่ปราศจากความกลัวและสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา)
- สนับสนุนแนวทางการสอนด้วยการวิจัยและข้อมูลที่ทันสมัย รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้เข้ากับสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่

รูปแบบข้างต้นสามารถนำไปปรับใช้ได้ โดยวิธีการที่สำคัญที่สุดคือการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงในโรงเรียนระหว่างผู้สอนและผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีความน่าเชื่อถือและบริหารงานด้วยค่านิยม ไม่ใช่ข้อตติตา นอกจากนี้ควรมีการนำค่านิยมไปใช้กับทัศนคติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน และใช้ภาษาที่เป็นการสนับสนุนและแสดงความห่วงใย รวมทั้งมีการนำค่านิยมไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงานในทีมและพยายามสร้างปฏิสัมพันธ์กับทุกคนโดยไม่มีอคติ รวมไปถึงแสดงความชื่นชมและยอมรับในผลงานที่ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรจะเข้าร่วมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพที่อยู่ในความสนใจของผู้สอน สำหรับคุณค่าแห่งมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็น ความรัก การให้เกียรติ ความเข้าใจ ความไว้วางใจ ความเมตตา และการปฏิบัติที่ถูกต้องนั้น ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมที่เป็นการส่งเสริมให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานั้นสามารถเอาตัวรอดและประสบความสำเร็จได้

Greenblatt (2013) กรรมการบริหารของ The Mayor's Fund for Philadelphia กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกด้วยสำนวนภาษาแบบสนทนาว่า เราทุกคนอยากให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จสูง ที่ซึ่งนักเรียนรู้สึกท้าทาย มีอิสระในการคิดเชิงสร้างสรรค์ ได้รับแรงสนับสนุนจากผู้สอน ที่ที่มีมากกว่าคะแนนสอบ และที่ที่พวกเขาสามารถเดินตามความหวังและความฝัน และเราสามารถสานความหวังและความฝันให้กับพวกเขาได้ นักปฏิรูปการศึกษาใช้เวลาและงบประมาณมหาศาลเพื่อสร้างโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง แต่เราอาจจะมองข้ามสิ่งที่ผลการวิจัย

พยายามจะบอกเรา นั่นคือ บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกสัมพันธ์กับการพัฒนาเด็กและเยาวชนเชิงบวก รวมทั้งการส่งเสริมสุขภาพและระบบป้องกันความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน อัตราการสำเร็จการศึกษาที่เพิ่มขึ้น และการดำรงรักษาครูในระบบ ซึ่งผลเหล่านี้เป็นสิ่งที่เราคาดหวังในโรงเรียนสมรรถนะสูงหรือไม่

ในช่วงปีที่ผ่านมา ฉันได้ใช้เวลาอยู่กับการจัดการบรรยากาศเชิงบวกให้กับโรงเรียนทั้งเขต ฉันมักจะมีคำพูดที่เคยได้พูดไว้กับผู้บริหารโรงเรียน School District of Philadelphia ซึ่งผู้อำนวยการได้พยายามปรับปรุงบรรยากาศภายในโรงเรียนตนเอง และในระหว่างที่ได้พูดคุยกันนั้น ฉันได้เน้นย้ำเรื่องสิ่งที่จะต้องมีส่วนสำหรับการสร้างสิ่งแวดล้อมเชิงบวก ความปลอดภัยและความมั่นคง ซึ่งผู้อำนวยการได้กล่าวไว้ว่า การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกนั้น “ไม่ใช่เรื่องยากอะไร ใคร ๆ ก็ทำได้” เพียงแค่สร้างวัฒนธรรมแห่งการเอาใจใส่

โรงเรียนหลายแห่งในเมืองฟิลาเดลเฟีย (Philadelphia) มีการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเอาใจใส่ เช่น ฉันเคยได้มีโอกาสไปเยี่ยมโรงเรียนมัธยมแห่งหนึ่งที่ได้นำเอาแนวปฏิบัติเชิงสมานฉันท์ที่เรียกว่า Restorative Practices ไปใช้ในปีแรก ซึ่งฉันก็พบว่าชั้นเรียนมีการใช้กลยุทธ์วงสนทนาเชิงสมานฉันท์หรือที่เรียกว่า Restorative Circles ในการหารือเกี่ยวกับนโยบายการมาสายของโรงเรียน โดยผู้เรียนได้มีการอภิปรายอย่างมีวิจารณญาณเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของการมาสายนี้ร่วมกับผู้สอน ซึ่งในการอภิปรายร่วมกันนั้นได้มีการตั้งคำถามว่า ทำไมนโยบายนี้จึงมีความสำคัญและช่วยแก้ปัญหาการมาเรียนสาย และในวันถัดมา ฉันสังเกตเห็นว่าในวงสนทนานั้นมีเจ้าหน้าที่สองคนและนักเรียนหญิงสี่คนกำลังประชุมกันเกี่ยวกับปัญหาการชกต่อยกัน ในระหว่างวงสนทนานั้น พวกเขาได้กล่าวถึงสาเหตุที่นำไปสู่การชกต่อย ความรู้สึกของผู้ร่วมและผู้เห็นเหตุการณ์ สิ่งที่สูญเสียและได้รับจากการชกต่อย โดยในตอนท้าย นักเรียนกลุ่มนี้ยอมรับว่าพวกเขาไม่จำเป็นต้องเป็นเพื่อนกัน อย่างไรก็ตาม ได้มีการขอโทษและบอกว่าพวกเขาจะไม่ชกต่อยกันอีก

นอกจากนี้ฉันยังได้มีโอกาสไปที่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา ซึ่งโรงเรียนแห่งนี้ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคม (social and emotional learning หรือ SEL) มาอย่างยาวนานและเข้มงวด ซึ่งในเด็กวัยเตรียมอนุบาลได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับ SEL ถึงวิธีการรับรู้ความรู้สึกของพวกเขา รวมไปถึงวิธีการสงบสติอารมณ์ และการให้ความสนใจ ส่วนในชั้นเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1 ได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายในร่างกายเมื่อเผชิญกับความหวาดกลัว โกรธ หรืออารมณ์เสีย ซึ่งพบว่าโรงเรียนได้สร้างศูนย์สันติภาพ (Peace Center) เพื่อใช้เป็นสถานที่ที่ผู้เรียนได้เข้ามาใช้บริการเมื่อรู้สึกได้รับผลกระทบทางอารมณ์ พร้อมทั้งเชิญครูสักคนให้ไปทำหน้าที่ตรงศูนย์นั้นเพื่อช่วยเหลือนักเรียนในการสงบสติอารมณ์

อีกหนึ่งโรงเรียนที่ได้มีโอกาสไปเยี่ยมได้มีการสร้างกิจกรรมที่เรียกว่า การประชุมเช้า (Morning Meeting) ขึ้นโดยที่ผู้สอนทุกคนในแต่ละอาคารเรียนได้รับผิดชอบให้ประชุมร่วมกับกลุ่มผู้เรียน ซึ่งในหนึ่งกลุ่มจะประกอบด้วยผู้เรียนที่มาจากระดับชั้นต่าง ๆ เพื่อเข้าร่วมประชุมทุกเช้าวันจันทร์เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงสัปดาห์และวันหยุดเสาร์อาทิตย์ที่ผ่านมา ซึ่งกลุ่มเหล่านี้นำไปสู่การช่วยเหลือ แก้ปัญหา และยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน

แต่ที่จริงแล้ว การสร้างบรรยากาศเชิงบวกไม่ใช่เรื่องยากสักเท่าไร เพราะเป็นแนวคิดที่เรียบง่ายซึ่งสำคัญต่อการรับรู้ถึงความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของผู้เรียน รวมไปถึงให้พื้นที่ที่

ปลอดภัยเพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถจัดการ เข้าใจ และใจเย็น นอกจากนี้ยังพบว่าในการสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกนั้นภาวะผู้นำมีความสำคัญมากต่อการเรียนรู้ และต้องใช้เวลาในการสร้างพัฒนา ให้ความรู้ และผลักดันรูปแบบในการจัดการปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัยด้านสังคม อารมณ์ และกายภาพสำหรับผู้เรียน

ผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากรต้องมีเวลาสำหรับประเมินบรรยากาศปัจจุบันของโรงเรียน จากนั้นทำการกำหนดมาตรฐานและความคาดหวังของโรงเรียนร่วมกัน หากต้องการความช่วยเหลือทางเขตต้องจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการอบรมเพื่อสนับสนุนในด้านนี้ อย่างไรก็ตามความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพด้านความยืดหยุ่น ความกล้าหาญ และสติปัญญายังมีความสำคัญ แม้ว่าผู้สอนจะมีจิตวิญญาณแห่งการดูแลเอาใจใส่และความรักอยู่แล้วก็ตาม นอกจากนี้ ร้อยละ 24 ของอัตราความยากจน กล่าวคือ พ่อต้องโทษจำคุก การอยู่ในชุมชนที่ไม่ปลอดภัย ทำให้เด็กในเมืองฟิลาเดลเฟียมาโรงเรียนด้วยความเครียดและหวาดวิตก ซึ่งผู้สอนจำเป็นต้องเข้าใจถึงผลกระทบเหล่านี้ว่ามีอิทธิพลต่อความสามารถของเด็กในการเรียนรู้ การฟัง และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนและเพื่อนอย่างไร ดังนั้นผู้สอนต้องมีทักษะการแก้ปัญหาทั้งก่อน ระหว่าง และหลังจากที่เกิดปัญหาขึ้นด้วยวิธีการเชิงบวก นอกจากนี้ ผู้สอนต้องสามารถเข้าถึงและได้รับการสนับสนุนจากนักให้คำปรึกษา นักสังคมสงเคราะห์ และนักจิตวิทยาเมื่อจำเป็น รวมทั้งต้องการแรงสนับสนุนที่สามารถอธิบายต่อผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมในด้านพฤติกรรมและการปฏิบัติตนโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการลงโทษผู้เรียนเมื่อพวกเขาแสดงพฤติกรรมตามธรรมชาติต่อสถานะที่เหนือการควบคุม

การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกนั้น “ไม่ใช่เรื่องยากอะไร ใคร ๆ ก็ทำได้” ตามที่ผู้อำนวยการได้กล่าวไว้ในวันนั้นถูกต้อง แม้ว่าจะเป็นภารกิจที่ยากและใช้เวลา แต่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมั่นคงภายใต้พื้นฐานแห่งการสื่อสารและความน่าเชื่อถืออันเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จ

สรุป จากทัศนะของ National Education Association (n.d.), Bransteter (2021), Allgood (2021), Taneja (n.d.), และ Greenblatt (2013) ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกมีความสำคัญที่ส่งผลต่อครูผู้สอนซึ่งเป็นบุคคลมีอิทธิพลสูงสุดต่อความสำเร็จของผู้เรียนในประเด็นต่างๆดังนี้

1. ครูมีสวัสดิภาพความปลอดภัยในการทำงาน
2. ครูมีการจัดการชั้นเรียนที่มีคุณภาพ
3. ครูมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพครู
4. ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงาน
5. ครูรู้สึกได้ถึงการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในงาน
6. ครูมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาวิชาชีพของครู
7. ครูได้รับแรงสนับสนุน
8. เกิดความสัมพันธ์ที่ดีมีความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างครูกับนักเรียน ครูกับผู้บริหาร

นอกจากนั้น บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกยังมีความสำคัญที่ส่งผลต่อนักเรียนที่จะช่วยยกระดับความสามารถของผู้เรียน ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. นักเรียนมีสวัสดิภาพ มีความปลอดภัยที่ดี

2. นักเรียนมีพัฒนาการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น
3. นักเรียนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน
4. นักเรียนมีขวัญกำลังใจในการเรียน
5. นักเรียนการได้รับการยอมรับในความพยายามและความสามารถ
6. นักเรียนมีพฤติกรรมในเชิงบวก

ลักษณะที่แสดงถึงบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวก

PrepWorks (n.d.) เป็นกลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการผู้เรียนที่ต้องการเข้าศึกษาต่อยังมหาวิทยาลัยระดับแนวหน้า พร้อมทั้งยังผลิตครูรับจ้างสอนพิเศษ (Tutors) กว่า 150 คน ซึ่งส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกเพื่อสนับสนุนผู้เรียนสู่ความสำเร็จด้วยทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะการเรียนรู้ต่าง ๆ สมาธิ และทักษะการพูดต่อหน้าสาธารณะ โดย PrepWorks ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวก ดังนี้

1. ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัย (Students' Feeling Safe)

นอกจากความรู้สึกปลอดภัยทางกายภาพแล้ว โรงเรียนต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจด้วย ซึ่งบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกช่วยให้ผู้เรียนยอมรับความแตกต่างได้โดยไม่ต้องเผชิญกับการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น โรงเรียนที่มีมาตรการป้องกันพฤติกรรมก่อกวนรังแกและความขัดแย้งต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยและได้รับการปกป้อง

2. ผู้เรียนได้รับการให้เกียรติ (Students Respected)

ผู้เรียนต้องรู้สึกมีว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับเกียรติโดยผู้สอนต้องไม่มองว่าผู้เรียนเป็นใครหรือเรียนเก่งแค่ไหน นอกจากนี้ ผู้เรียนที่ได้รับความชื่นชมในผลงานและการแสดงออกทางความคิดมักจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการจัดกระบวนการเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้เรียนกลุ่มนี้จะมีความกล้าแสดงออก ไม่รู้สึกเขินอายเมื่อทำผิดพลาด และกล้าที่จะเสี่ยง

3. ผู้สอนให้ความสำคัญกับความเห็นผู้เรียน (Seeing Students' Input as Important)

ความแตกต่างในชั้นเรียนส่งผลให้ผู้เรียนบางคนอาจต้องการวิธีการหรือมีความสนใจในการเรียนที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น ผู้สอนที่เอาใจใส่ต่อความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียนจะสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้และการเรียนรู้จะกลายเป็นประสบการณ์เชิงบวกและประทับใจเมื่อผู้เรียนได้มีโอกาสเข้าร่วม

4. ผู้สอนผลักดันผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จ (Pushing to Achievement)

ผู้เรียนต้องมีโอกาสได้ท้าทายความสามารถตนเองพร้อมทั้งได้รับแรงสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บทเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้ต้องตรงตามเป้าหมายนั่นคือ สูงกว่าระดับความสามารถที่ผู้เรียนจะทำได้ด้วยตัวเองเพียงเล็กน้อย และไม่ยากจนผู้เรียนรู้สึกท้อใจ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ช่วยสร้างแรงจูงใจในการเรียนแก่ผู้เรียนเพราะเป็นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ไม่น่าเบื่อ

5. ผู้เรียนทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน (Treating Students Equally)

โรงเรียนควรกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังที่สามารถบังคับใช้กับผู้เรียนทุกคนได้ หากพบว่ามีสิทธิพิเศษในห้องเรียนโดยไม่มีเหตุผล ผู้เรียนอาจไม่พอใจและรู้สึกว่าเป็นการไม่ให้เกียรติ นอกจากนี้

ความรู้สึกที่ขัดแย้งระหว่างผู้เรียนและผู้สอนถือว่าเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก

6. เปิดรับความหลากหลายในวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Welcoming Different Forms of Success)

โรงเรียนที่มุ่งเน้นแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอาจทำให้ผู้เรียนเครียดกับคะแนนสอบและผลการเรียนมากเกินไป ซึ่งอาจนำไปสู่การละเลยที่จะพัฒนาในด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ การปรับปรุง เช่น ในด้านสังคมหรือความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับการเสริมแรงทางบวกสามารถนำไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคตได้ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้เรียนยังได้เรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับจุดแข็งของตนเองและได้รับการส่งเสริมจนประสบความสำเร็จ

7. ผู้สอนรู้จักผู้เรียนเป็นอย่างดี (Knowing about Students Well)

ความสัมพันธ์ที่มีความหมายช่วยพัฒนาการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีความสนใจและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้สอนจึงต้องรู้จักตัวตนผู้เรียนพร้อมทั้งสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาได้ด้วยความสามารถของตนเองโดยไม่รู้สึกรู้ว่าต้องแข่งขันกับผู้อื่นจนเป็นการบั่นทอนกำลังใจตนเอง

8. ความสัมพันธ์เชิงบวกในชั้นเรียน (Classroom Positive Rapport)

รูปแบบการสื่อสารที่ง่ายและตรงไปตรงมาในชั้นเรียนระหว่างผู้เรียนและผู้สอน และระหว่างผู้เรียนด้วยกันเอง นับว่ามีความสำคัญมากต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก กล่าวคือ บรรยากาศในชั้นเรียนควรมีทั้งบรรยากาศแห่งการชื่นชมในความสำเร็จและสนับสนุนความก้าวหน้า รวมไปถึงการวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีหลักการและเป็นประโยชน์ โดยผู้เรียนจะแสดงออกถึงการให้เกียรติต่อความเห็นของผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันทุกคนต่างก็ให้กำลังใจซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง

การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกช่วยให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจภายใน รวมไปถึงมีความมั่นใจ และทักษะต่าง ๆ ดังนั้น ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่านี้ไม่ใช่แค่ด้านวิชาการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความรักในการเรียนรู้และทัศนคติที่ผู้เรียนมีต่อชั้นเรียนด้วย

Grant (n.d.) ผู้ที่อยู่ในวงการการศึกษามากกว่า 30 ปี และเป็นอดีตผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ได้นำเสนอบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวกไว้ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Goals and Vision)

เมื่อปัจเจกบุคคลมีอำนาจที่จะเป็นเจ้าของเป้าหมายของตน วัฒนธรรมของโรงเรียนจึงเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยขณะที่แต่ละคนเรียนรู้วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมของโรงเรียน ความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่จึงเกิดขึ้นโดยมีเป้าหมายในการสร้างและแสวงหาความสำเร็จเพื่อโรงเรียน ไม่ใช่การแสวงหาความสำเร็จเพื่อชั้นเรียนหรือฝ่ายของตนเองเท่านั้น นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ทุกคนตั้งแต่ทีมผู้บริหารไปจนถึงบุคลากรสายสนับสนุน ร่วมกันคิดและทำความเข้าใจ กล่าวคือ ทุกคนรู้ว่าเป้าหมายคืออะไรและเกี่ยวข้องอย่างไรกับการบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และแต่ละคนเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย

2. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Collegiality)

วัฒนธรรมของโรงเรียนจะได้รับการสนับสนุน หากบุคลากรทุกคนมีความสนิทสนมกันโดยความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นจากความไว้วางใจและความเข้าใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ สายสัมพันธ์ทางวิชาชีพที่มีอยู่ในทีมบุคลากรนั้นต้องเข้มแข็งพอที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานยังนำไปสู่ความสำเร็จของการเป็นเจ้าของวัตถุประสงค์ และความปรารถนาาร่วมกัน ทั้งนี้ ไม่มีใครทำงานเพื่อตัวเอง ไม่มีใครถูกทอดทิ้ง บุคลากรทุกคนรู้สึกอบอุ่นและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Continuous Improvement and Lifelong Learning)

ผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกตระหนักรู้เป็นอย่างดีว่ามักจะมีโอกาสที่สามารถพัฒนาได้อยู่เสมอ ซึ่งโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในทุกมิติของการใช้ชีวิตในโรงเรียนและไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในหลักสูตรการเรียนรู้เท่านั้น บุคลากรต้องมองว่าตนเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตและสามารถช่วยอำนวยความสะดวกผู้อื่นในการเรียนรู้ภายในโรงเรียนได้ ซึ่งการเรียนรู้ นับว่าเป็นส่วนสำคัญของเส้นทางการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ซึ่งช่วยให้บุคลากรทุกคนต่างก็ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพในระดับที่แตกต่างกันออกไป

4. การเสี่ยง (Risk Taking by Trying Something New)

พื้นที่แห่งการเสี่ยงมักจะเป็นพื้นที่สำหรับผู้สอนและผู้นำระดับสูงที่มีอิสระ มีความกล้า และมีความสุขในการทำงานแต่ละวัน นั่นคือ การได้มีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และแต่ละคนค้นพบเส้นทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาเพิ่มศักยภาพของตนให้สูงขึ้น ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมเช่นนี้ส่งผลให้ทุกคนรับเอาชุดกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มาใช้ ดังนั้น ความผิดพลาดจึงไม่ใช่ความล้มเหลวแต่เป็นแหล่งเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งในการทดลองใช้แนวคิดตลอดจนความคิดริเริ่มและการทดลองวิธีใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ นั้น บุคลากรและผู้บริหารโรงเรียนจะได้เรียนรู้ว่าอะไรบางอย่างที่ได้ผลหรือไม่ได้ผล จนกระทั่งได้วิธีการหรือรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

5. การสรรเสริญชื่นชม (Celebration and Humor)

ความสำเร็จ (ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่) ในวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกจะได้รับความชื่นชมและสรรเสริญ ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมามีพบว่าเมื่อเรารู้สึกดีต่อตัวเองและความสำเร็จของเราได้รับการยอมรับ เราจะมีความสุขกับตนเองและยังสามารถปรับปรุงวิธีการคิดของตนเองให้ดียิ่งขึ้น เรามีโอกาสที่จะเข้าสู่ภาวะลื่นไหล (State of Flow) และเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดของตนเอง ดังนั้น การสรรเสริญความสำเร็จของทีมและตัวบุคคลจึงเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาทีมสมรรถนะสูง

Marigold International School (n.d.) เป็นโรงเรียนสี่เขียวที่มีโครงสร้างพื้นฐานอันทันสมัยและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬาและบริหารจัดการภายใต้แนวคิดที่ต้องการให้ผู้เรียนอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม ได้กล่าวถึงบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวก ไว้ด้วยกัน 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นอันดับแรก (Prioritizing School Culture)

เป็นที่ทราบกันดีว่า นักเรียนได้เรียนรู้มากกว่าสิ่งที่สอนในชั้นเรียน ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว นักเรียนส่วนใหญ่มีทักษะชีวิตเพิ่มขึ้นเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนคนอื่นในโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนต้องควบคุม ดูแลวัฒนธรรมของโรงเรียนในทุกการสนทนาและปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน

2. ดูแลสิ่งแวดล้อมด้วยความคาดหวังสูง (A nurturing Environment with High Expectations)

วัฒนธรรมของโรงเรียนไม่ได้เกิดขึ้นหรือหายไปโดยบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่เป็นผลงานจากความร่วมมือทั้งโรงเรียนที่อุทิศตนด้วยการทำงานเป็นทีมและความสนใจที่คล้ายกัน อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมบุคลากรในด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมนั้นต้องขับเคลื่อนโดยการพัฒนา แต่ต้องมั่นใจว่าการส่งเสริมในด้านดังกล่าวเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่าย

3. การมีส่วนร่วมของผู้เรียนและบุคลากร (Effective Engagement of Students and Staff)

รายงานการสำรวจความคิดเห็นของ Gallup ในปี 2018 เปิดเผยว่า ผู้เรียนที่เข้ามามีส่วนร่วมมักมีแนวโน้มที่จะมองโลกในแง่ดีต่ออนาคตมากกว่าผู้เรียนที่ไม่ได้มีส่วนร่วมถึง 4.5 เท่า นอกจากนี้ วัฒนธรรมโรงเรียนมีการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้เรียนและผู้สอนในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ มีสิ่งแวดล้อมเชิงบวกหรือดีขึ้นเมื่อเทียบกับโรงเรียนที่ไม่มีการส่งเสริมในด้านนี้

4. ความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (A commitment to Lifelong Learning)

เมื่อมีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ควรมีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยน ค่านิยม ความเชื่อ และความรู้ในทุกระดับอย่างเหมาะสม ซึ่งวัฒนธรรมอันดีของโรงเรียนช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนและบุคลากรรู้สึกเต็มใจที่จะเข้าร่วมในกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้สอนที่ขอบตั้งคำถาม ข้อสงสัย จะช่วยให้รับรู้ได้ว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยเรียนมาก่อนได้ เนื่องจากการได้รับความรู้ถือเป็นขั้นตอนหลักและสำคัญที่สุดในกระบวนการนี้

5. ความรับผิดชอบต่อทุกด้าน (A Sense of Responsibility)

Harvard Business Review ได้กล่าวถึงปัจจัยทางวัฒนธรรมไว้ว่า วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งสามารถขับเคลื่อนผลลัพธ์เชิงบวกภายในองค์กรได้โดยอาศัยความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและกลยุทธ์ที่นำเชื่อถือ ดังนั้น ผู้นำในอนาคตควรได้รับการสนับสนุนในด้านวัฒนธรรมและกลยุทธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

Garrick (2019) ผู้เชี่ยวชาญในวงการศึกษาที่มีประสบการณ์มากมายทั้งการเป็นผู้สอน ที่ปรึกษา นักพัฒนาหลักสูตร และผู้บริหารสถานศึกษา ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ดังนี้

1. การเอาใจใส่ต่อวัฒนธรรมในทุกพื้นที่ (Attention to Culture)

นอกจากการเรียนในชั้นเรียนแล้ว ผู้เรียนยังสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มากมายนอกห้องเรียน ในขณะที่อยู่ในโรงเรียน ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนเกิดจากธรรมเนียม หน้าที่หรืองานประจำ และปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น การให้ความสนใจกับปัจจัยเหล่านี้ในรูปแบบที่สามารถสะท้อนถึงภารกิจและค่านิยมสังคมทั้งในและนอกห้องเรียนจึงเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่วัฒนธรรมเชิงบวก

วิสัยทัศน์ร่วมและความคาดหวังสูงนำไปสู่การบรรลุพันธกิจของโรงเรียน นอกจากนี้วัฒนธรรมร่วมของโรงเรียนสามารถเกิดขึ้นได้หากคณาจารย์ บุคลากร และผู้เรียนมีส่วนร่วมและยอมรับวัฒนธรรมโรงเรียนของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้น ความเข้าใจที่ว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อผลลัพธ์และการรักษาวัฒนธรรมนั้นเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกทุกคนนับว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อการได้มาซึ่งผลลัพธ์เชิงบวกและยั่งยืน

2. การรักษาสีงแวดล้อมด้วยความคาดหวังสูง (A Nurturing Environment with High Expectations)

วัฒนธรรมไม่ได้เกิดขึ้นจากคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากกลุ่มคนที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา ดังนั้นการส่งเสริมและผลักดันให้สมาชิกร่วมกันดูแลสภาพแวดล้อมจึงไม่ใช่แค่การขับเคลื่อนด้านการพัฒนา แต่ยังช่วยให้รับรู้ถึงระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก นอกจากนี้ วัฒนธรรมโรงเรียนยังเกี่ยวข้องกับมุมมองและภูมิหลังของสมาชิกรวมถึงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่แสวงหาทุกโอกาสเพื่อเพิ่มพูนทักษะ เป้าหมาย และจุดแข็งของผู้เรียน ผู้สอน และผู้ปกครอง เป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและดีต่อสุขภาพ นอกจากนี้ การส่งเสริมที่ตัวบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและเหมาะสมกับผู้เรียนรวมไปถึงการตั้งความหวังที่ชัดเจนและตรงเป้าหมาย

3. การมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เรียน (Engaged Staff, Engaged Students)

การสำรวจความคิดเห็นของ Gallup ในปี 2018 พบว่าผู้เรียนที่มีส่วนร่วมจะมองเห็นอนาคตตนเองมากกว่าผู้เรียนที่ไม่ได้มีส่วนร่วมถึง 4.5 เท่า นอกจากนี้ การศึกษาของ Cardwell สะท้อนถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม โดยพบว่าระดับการมีส่วนร่วมของผู้เรียนขึ้นอยู่กับระดับการสนับสนุนที่ผู้เรียนได้รับจากผู้สอน เพราะโรงเรียนที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและบุคลากรถือว่าเป็นคุณลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ยิ่งไปกว่านั้น ผู้สอนที่ได้รับการสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรและทักษะต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนถือว่าเป็นพันธมิตรสำคัญที่สุดในการปฏิรูปการศึกษา

4. ความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (A commitment to Lifelong Learning)

ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำจะส่งผลในวงกว้างที่สุดหากการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ กล่าวคือ ทุกคนในโรงเรียนควรรู้สึกว่าได้รับแรงผลักดันให้เข้าร่วมในกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์และแนวปฏิบัติที่เป็นต้นแบบการเรียนรู้จะมาพร้อมกับวัฒนธรรมของโรงเรียนเชิงบวก ดังนั้น วัฒนธรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และโรงเรียนที่มีการสะท้อนผลเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียนและบุคลากรอยู่อย่างต่อเนื่องมักจะสามารรถงไว้ซึ่งวัฒนธรรมเชิงบวกอยู่เสมอ

5 สำนึกความรับผิดชอบแบบองค์รวม (Holistic Sense of Responsibility)

เมื่อปัจจัยทางวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และภาวะผู้นำ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรเชิงบวก ดังนั้นการเลือกและพัฒนาผู้นำสำหรับอนาคตจำเป็นต้องมีกลยุทธ์และวัฒนธรรมที่ก้าวหน้า ซึ่งการรักษาวัฒนธรรมเป็นหน้าที่รับผิดชอบของทุกคนที่ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมนั้น ๆ นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังช่วยหล่อหลอมความสัมพันธ์ที่คณาจารย์ บุคลากร ครอบครั ผู้เรียน และผู้บริหารร่วมกันสร้างขึ้น โดยโรงเรียนที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง

นอกเหนือจากการแบ่งงานกันโดยทั่วไปแล้ว ยังมีการขอความร่วมมือจากสมาชิกทุกคน ดังนั้น ความรับผิดชอบร่วมต่อความสำเร็จขององค์กรควรเป็นไปอย่างเสมอภาค

Prothero (2020) ผู้ประกาศข่าวประจำรัฐเท็กซัสแห่งสำนักข่าว Education Week อธิบายเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวกไว้ 4 องค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง (Building Strong Relationships)

ความสัมพันธ์เชิงบวกและมั่นคงระหว่างบุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครองเป็นปัจจัยสนับสนุนด้านบรรยากาศของโรงเรียน โดยผู้เรียนจะรู้สึกเป็นที่รู้จักและได้รับการดูแลเมื่ออยู่ในโรงเรียน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่หลายโรงเรียนกำลังพยายามทำอยู่

ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยและได้รับการยอมรับในโรงเรียนเท่านั้น แต่ยังช่วยพัฒนาความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับมือกับประสบการณ์อันเลวร้ายในวัยเด็กอีกด้วย

การสร้างความสัมพันธ์สามารถทำได้โดยอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น ผู้สอนทักทายผู้เรียนแต่ละคนก่อนเข้าชั้นเรียน ทำแบบสอบถามรายวันเพื่อให้รู้ว่าผู้เรียนรู้สึกอย่างไร สำหรับในระดับประถมศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถ "วนซ้ำ" ห้องเรียนโดยให้ผู้สอนอยู่กับผู้เรียนกลุ่มเดิมเป็นเวลาหลายปี ส่วนในระดับมัธยมศึกษาชั้นสามารถที่จะจัดทำระบบการให้คำแนะนำเพื่อเปิดโอกาสให้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ระหว่างผู้สอนและผู้เรียนซึ่งอาจเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเรียนรู้การทำงานเป็นทีม

นอกจากกลุ่มผู้เรียนแล้ว ผู้สอนยังเป็นอีกคนกลุ่มหนึ่งที่ได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์นี้ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างผู้สอนและผู้เรียนช่วยให้ครูรู้สึกถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการได้รับแรงสนับสนุนที่มากขึ้น นอกจากนี้ ผู้ปกครองรู้สึกสะดวกใจมากขึ้นเมื่อต้องการขอรับการสนับสนุนจากโรงเรียนเพื่อบุตรหลานของตน

ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นกับผู้ปกครองได้ด้วยเปิดรับความคิดเห็นอย่างจริงจังเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียน ไม่ว่าจะด้วยการขอให้ครูประสานกับผู้ปกครองเพื่อพูดคุยในรูปแบบไม่เป็นทางการหรือแจกแบบสำรวจไปยังแต่ละครอบครัว

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มคณาจารย์ เช่น การพบปะกับบุคลากรในช่วงเวลาสั้น ๆ ของการประชุมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันเข้มแข็ง วิธีการสร้างเสริมสัมพันธ์ภาพง่าย ๆ อย่างเช่น วงสนทนาแห่งการขอบคุณ (Gratitude Circle) ที่ซึ่งเปิดโอกาสแก่สมาชิกทุกคนได้พิจารณาถึงความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานในช่วงที่ผ่านมา และเพื่อเป็นการขอบคุณอีกฝ่ายสำหรับการช่วยเหลือและความปรารถนาดี

2. ความคาดหวังทางการศึกษาที่สูงภายใต้การสนับสนุนที่เข้มแข็ง (High Academic Expectations with Strong Supports)

อีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศในโรงเรียนเชิงบวก คือ ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามีความคาดหวังสูงในตัวผู้เรียนทุกคน โดยผู้สอนสามารถช่วยผู้เรียนในการตั้งเป้าหมายสำคัญทางการศึกษาและส่งเสริมวัฒนธรรมทางการศึกษาให้เข้มแข็ง

อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังไม่ใช่แค่การที่ผู้สอนบอกกับผู้เรียนให้มาโรงเรียนหรือเดินตามความฝัน แต่โรงเรียนต้องมีเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังที่ตั้งไว้กับผู้เรียน

อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังสูงที่ขาดการสนับสนุนจะส่งผลให้ผู้เรียนประสบความล้มเหลวและขาดความมั่นใจ

ดังนั้น การสนับสนุนผู้เรียนที่ประสบปัญหาด้านการเรียนต้องไม่ขึ้นอยู่กับว่าผู้เรียนสะดวกใจพอหรือไม่ที่จะขอความช่วยเหลือ หรือผู้สอนเป็นผู้รับภาระในการติดตามผู้เรียนเองทั้งหมด

3. ความคาดหวังที่มั่นคงต่อพฤติกรรมและวินัยสำหรับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Consistency in Expectations for Behavior and Discipline for Misbehavior)

สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกโดยเกิดจากกฎระเบียบซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้สอนนำมาใช้ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนต้องมีความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับพฤติกรรม พร้อมทั้งต้องสอนให้ผู้เรียนเข้าใจถึงวิธีปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังเหล่านั้น และสามารถรับรู้ได้เมื่อผู้เรียนปฏิบัติตาม

ในโรงเรียนที่มีบรรยากาศเชิงบวกนั้น ผู้อำนวยการ ผู้สอน และบุคลากรจะให้ความสำคัญกับการป้องกัน กล่าวคือ กฎระเบียบที่นำมาใช้ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมเพื่อคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์และเคารพศักดิ์ศรีของผู้เรียน

ระเบียบวินัยควรเหมาะสมกับระยะพัฒนาการและพฤติกรรมของผู้เรียน รวมทั้งมีแนวปฏิบัติสำหรับผู้เรียนที่มีความบกพร่องทางร่างกาย รวมทั้งต้องมั่นใจว่าผู้เรียนทุกคนจะสามารถปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ได้

ระเบียบวินัยของโรงเรียนสามารถปรับปรุงได้โดยอาศัยกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การใช้กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์และการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวก

Francis Huang รองศาสตราจารย์แห่ง The University of Missouri และผู้เชี่ยวชาญด้านบรรยากาศโรงเรียนกล่าวว่า ไม่ว่าโรงเรียนจะใช้กลยุทธ์ใดก็ตามในการจัดการปัญหาด้านพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การบังคับใช้กฎระเบียบยังเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้เรียนไม่ว่าจะมีสัญชาติ เชื้อชาติ ศาสนา และมีสภาวะร่างกายแบบใดก็ตาม นอกจากนี้ยังเสนอแนะว่า “หากกฎระเบียบไม่มีความเสมอภาค ผู้เรียนจะรู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรม จนนำไปสู่การทำหายกฎระเบียบเหล่านั้น”

เพื่อให้กฎระเบียบของโรงเรียนเกิดความเสมอภาค ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรเริ่มต้นด้วยการพิจารณาถึงข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบวินัยเพื่อให้เข้าใจถึงทิศทางและกระบวนการอ้างอิงวินัย

ขั้นตอนต่อไปคือการสอบถามผู้เรียน ผู้สอน และผู้ปกครองโดยตรง ซึ่งสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบของการสอบถามรายคนหรืออาจจะเป็นแบบสำรวจที่ไม่ระบุชื่อผู้ตอบ เพื่อสอบถามผู้เรียนว่ากฎระเบียบที่นำมาใช้ในโรงเรียนนั้นมีความเสมอภาคและยุติธรรมหรือไม่

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกี่ยวกับกฎระเบียบอาจกลายเป็นความขัดแย้งที่สำคัญระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอน ดังนั้น ผู้อำนวยการต้องสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เข้าใจถึงความคาดหวังใหม่ พร้อมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับวิธีการนำกฎระเบียบใหม่ไปใช้

4. การเปิดรับเสียงสะท้อนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง (Regular Collection of Feedback for Future Adjustments)

ความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง รวมไปถึงแรงสนับสนุนและความคาดหวังทางวิชาการที่สูงบวกกับกฎระเบียบที่เหมาะสมช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมและรักษาบรรยากาศโรงเรียนมักจะได้รับผลสะท้อนกลับมาจากโรงเรียนกำลังเผชิญและอยู่ในสภาวะเช่นไร

วิธีการพื้นฐานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสะท้อนดังกล่าวสามารถทำได้โดยการสำรวจจากผู้เรียน บุคลากร และผู้ปกครองประมาณ 2-3 ครั้งต่อปีโดยการใช้แบบสอบถาม

นอกจากข้อมูลด้านกฎระเบียบ วินัย การเข้าชั้นเรียน คะแนนสอบ และข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเล็ก (Small Focus Group) แล้ว ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโรงเรียนและแนวทางการปรับปรุง

หากผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่มีข้อมูล จะไม่สามารถรับรู้ได้เลยว่าจะต้องปรับปรุงอะไรบ้าง และกำลังอยู่ห่างจากเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งข้อมูลช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนที่จำเป็นต้องเร่งแก้ไขและสามารถสะท้อนผลได้ว่าแนวทางที่นำมาใช้ในการแก้ไขนั้นได้ผลและช่วยให้บรรยากาศโรงเรียนดีขึ้นหรือไม่ นอกจากนี้ ข้อมูลยังช่วยให้ทราบถึงปัญหาในเรื่องความไม่เท่าเทียมของผู้เรียน เช่น การรับรู้ว่ามีผู้เรียนเชื้อชาติใดเชื้อชาติหนึ่งถูกพักการเรียนในอัตราที่สูงขึ้นหรือรู้สึกได้รับการช่วยเหลือจากผู้สอนลดลงหรือไม่

อย่างไรก็ตาม ผู้เรียนแต่ละคนจะมีประสบการณ์ในโรงเรียนที่แตกต่างกัน รวมทั้งการรับรู้ว่าสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียนมีผลต่อการเรียน และที่สำคัญ ข้อมูลควรได้รับการเผยแพร่ในรูปแบบการประชุมบุคลากร ผู้ปกครอง และจดหมายข่าวเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบและความสำคัญของการสร้างและรักษาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

Center on Positive Behavioral Interventions & Support (PBIS) (n.d.) ซึ่งเป็นศูนย์ที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือสถานศึกษา เขต และรัฐในสหรัฐอเมริกาในด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบในการใช้วิธีการหลายระดับ (Multi-Tiered Approach) เพื่อสนับสนุนด้านสังคม อารมณ์ และพฤติกรรม ได้เขียนบทความชื่อ คุณกำหนดบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกได้หรือไม่ (Can you identify positive school climate?) และได้ให้ทัศนะด้วยภาษาสนทนาว่า บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกเป็นอีกหนึ่งกุญแจสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในแต่ละปีการศึกษา ซึ่งบรรยากาศโรงเรียนที่มีการผสมผสานทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้นั้นนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน รวมไปถึงการอ้างรักษาครูในระบบ การส่งเสริมสุขภาพกายและใจ และการรับรู้ของสาธารณะ

ผู้เรียน บุคลากร และผู้ปกครองต่างมองว่าโรงเรียนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทั้งชั่วครวและระยะยาว ซึ่งลักษณะบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกสามารถจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มสำคัญ ดังนี้

1. ผู้เรียน กับ บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Students and Positive School Climate)

เมื่อโรงเรียนมีบรรยากาศเชิงบวก บุคคลกลุ่มแรกที่สามารถรับรู้ได้คือ ผู้เรียน นอกจากนี้ความรู้สึกปลอดภัยทางร่างกายช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่งผู้เรียนกับเพื่อน และผู้เรียนกับ

ผู้สอน ยิ่งไปกว่านั้น บรรยากาศเชิงบวกยังช่วยส่งเสริมการเข้าร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนรู้ รวมทั้งการใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และการขอความช่วยเหลือเมื่อเจออุปสรรค

ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศด้วยการใช้กฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมและเสมอภาคต่อผู้เรียน ซึ่งประสบการณ์ทางวินัยนับว่าเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ ผู้เรียนที่ประสบปัญหาต่าง ๆ จะได้รับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนโดยอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ของโรงเรียน

2. ผู้สอน กับ บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Teachers and Positive School Climate)

ผู้สอนที่อยู่ในบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกมักจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนและมีการสื่อสารแบบสองทางกับผู้ปกครองอยู่เสมอ นอกจากนี้ ห้องเรียนยังมีขนาดเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน และผู้สอนสามารถเข้าถึงทรัพยากร สื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ รวมทั้งยังมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับทีมผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระต่าง ๆ

การดำรงรักษาครูในระบบสำหรับโรงเรียนที่มีบรรยากาศเชิงบวกนั้นมีอัตราที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้เรียนและผู้บริหารมองว่าคณาจารย์เป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของโรงเรียน นอกจากนี้ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพสามารถช่วยพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการจัดการกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ พฤติกรรม หรือสังคม ยิ่งไปกว่านั้น บรรยากาศเชิงบวกภายในโรงเรียนยังช่วยสนับสนุนบุคลากรในรูปแบบการทำงานเป็นทีม ระบบพี่เลี้ยง รวมไปถึงการจัดการและการบริการ

3. ผู้ปกครอง กับ บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Families and Positive School Climate)

ผู้ปกครองมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกเช่นกัน กล่าวคือ การสนับสนุนจากผู้ปกครองในด้านเป้าหมายเชิงพฤติกรรมของบุคลากรและโรงเรียนนั้นส่งผลต่อการใช้ชีวิตของผู้เรียนในขณะที่อยู่กับครอบครัวของตนเอง ซึ่งผู้ปกครองจะทำงานร่วมกับคณาจารย์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุตรหลานและมีการสื่อสารแบบสองทางกับโรงเรียนอยู่เสมอ นอกจากนี้ ผู้ปกครองยังสนับสนุนนโยบายด้านระเบียบวินัยของโรงเรียนและส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกและเหมาะสมในขณะที่อยู่ที่บ้านกับครอบครัว

หากโรงเรียนและผู้ปกครองทำงานร่วมกันในการสนับสนุนทั้งทางวิชาการและพฤติกรรม ผู้เรียนจะรู้สึกได้ถึงความมั่นคงและปลอดภัย

4. โรงเรียน กับ บรรยากาศเชิงบวก (The School Community and Positive School Climate)

ความมั่นคงและความปลอดภัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนมีบรรยากาศเชิงบวก กล่าวคือ เมื่อผู้เรียนอยู่ในสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ปลอดภัย สะอาด และสะดวกสบาย ผู้ปกครองจะรู้สึกมั่นใจต่อการส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน นอกจากนี้ คณาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ จะรู้สึกมีกำลังใจและพึงพอใจกับงานของตนเอง

อีกหนึ่งองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกคือ การยอมรับและการเคารพความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา หรือแม้กระทั่งรสนิยมทางเพศ ความรู้

ความสามารถ และฐานะทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกสะดวกใจที่จะบอกเล่าปัญหาที่พบเจอ
เมื่ออยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรและวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก

สรุป จากทัศนะของ PrepWorks (n.d.), Grant (ม.ป.ป, Marigold International School (n.d.), Garrick (2019), Prothero (2020) และ Center on Positive Behavioral Interventions & Support (PBIS) (n.d.) ดังกล่าวข้างต้น สังเคราะห์ได้ถึงลักษณะที่แสดงถึง
บรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวก ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะที่แสดงถึงบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวก

ลักษณะที่แสดงถึงบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวก	Prepworks	Grant	Mari gold int.	Garrick	Prothero	PBIS
บรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวก เป็นบรรยากาศที่ทำให้						
1. ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัย (Students' Feeling Safe)	✓				✓	✓
2. ผู้เรียนได้รับการให้เกียรติ (Students Respected)	✓	✓			✓	✓
3. ผู้สอนให้ความสำคัญกับความเห็นผู้เรียน (Seeing Students' Input as Important)	✓				✓	✓
4. ผู้สอนผลักดันผู้เรียนให้ได้รับความสำเร็จ (Pushing to Achievement)	✓			✓	✓	✓
5. ผู้เรียนทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน (Treating Students Equally)	✓					✓
6. เปิดรับความหลากหลายในวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Welcoming Different Forms of Success)	✓				✓	✓
7. ผู้สอนรู้จักผู้เรียนเป็นอย่างดี (Knowing about Students Well)	✓				✓	✓
8. มีความสัมพันธ์เชิงบวกในชั้นเรียน (Classroom Positive Rapport)	✓			✓	✓	✓
9. มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Goals and Vision)		✓				
10. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต(Continuous Improvement and Lifelong Learning)		✓	✓	✓	✓	
11. มีการเสี่ยงเพื่อสร้างสิ่งใหม่ (Risk Taking by Trying Something New)		✓				
12. การสรรเสริญชื่นชม (Celebration and Humor)	✓	✓				
13. ดูแลสิ่งแวดล้อมด้วยความคาดหวังสูง (A nurturing Environment with High Expectations)			✓	✓		
14. มีส่วนร่วมของผู้เรียนและบุคลากร (Effective Engagement of Students and Staff)	✓		✓	✓	✓	
15. มีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (A commitment to Lifelong Learning)		✓	✓	✓		

ลักษณะที่แสดงถึงบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวก	Preworks	Grant	Marigold int.	Garrick	Prothero	PBIS
16. มีความรับผิดชอบต่อด้าน (A Sense of Responsibility)			✓	✓		
17. การเอาใจใส่ต่อวัฒนธรรมในทุกพื้นที่ (Attention to Culture)			✓	✓		
18. การรักษาสีงแวดล้อมด้วยความคาดหวังสูง (A Nurturing Environment with High Expectations)				✓		
19. สำนึกความรับผิดชอบแบบองค์รวม (Holistic Sense of Responsibility)			✓	✓		
20. มีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง (Building Strong Relationships)	✓	✓		✓	✓	
21. มีความคาดหวังทางการศึกษาที่สูงภายใต้การสนับสนุนที่เข้มแข็ง (High Academic Expectations with Strong Supports)					✓	
22. มีความคาดหวังที่มั่นคงต่อพฤติกรรมและวินัยสำหรับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Consistency in Expectations for Behavior and Discipline for Misbehavior)					✓	
23. เปิดรับเสียงสะท้อนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง (Regular Collection of Feedback for Future Adjustments)					✓	
24. ผู้เรียนรับรู้ถึงประโยชน์และมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Students and Positive School Climate)	✓			✓	✓	✓
25. ผู้สอนรับรู้ถึงประโยชน์และมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Teachers and Positive School Climate)	✓			✓	✓	✓
26. ผู้ปกครองรับรู้ถึงประโยชน์และมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Families and Positive School Climate)					✓	✓
27. โรงเรียนรับรู้ถึงประโยชน์และมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก (The School Community and Positive School Climate)	✓			✓	✓	✓

แนวการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

Woolf (n.d.) ผู้ร่วมก่อตั้งและผู้บริหารสูงสุดแห่งบริษัท Woke Pharmaceuticals Pty Ltd ประเทศออสเตรเลีย กล่าวถึงวิธีการส่งเสริมบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกในระหว่างการเรียนรู้แบบผสมผสานหรือแบบทางไกลด้วยสำนวนภาษาแบบสนทนา ดังนี้

1. เปิดรับและทำตามข้อเสนอแนะจากผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรโรงเรียน (Gathering and Acting on Feedback from Students, Families, and School Staff)

บรรยากาศของโรงเรียนขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรของโรงเรียน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องให้ความสนใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อปีการศึกษาด้วยคำถามดังต่อไปนี้

- ผู้เรียนมีส่วนร่วมในหลักสูตรออนไลน์มากน้อยเพียงใด และมีวิธีการจัดการกับปฏิสัมพันธ์ที่จำกัดที่มีต่อเพื่อนและครูได้อย่างไร
- ผู้สอนต้องการการสนับสนุนอะไรบ้างในการนำเสนอเนื้อหาที่มีคุณภาพสูง และผู้สอนรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในรูปแบบผสมผสานหรือบูรณาการ
- ผู้ปกครองเป็นอย่างไรบ้างช่วงนี้ ต้องการอะไรมากที่สุด มีคำถามหรือข้อเสนอแนะอะไรเกี่ยวกับการเรียนของบุตรหลานหรือไม่
- แต่ละฝ่ายในโรงเรียนช่วงนี้เป็นอย่างไรบ้าง มีส่วนไหนของระบบที่เป็นประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อผู้เรียนและผู้ปกครองบ้าง

2. เสริมสร้างความปลอดภัยและมั่นคงสำหรับกิจวัตรประจำวันของผู้เรียนในขณะที่อยู่ในโรงเรียน (Creating Safe and Consistent Routines for Students)

การสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกนั้นไม่ใช่เรื่องที่ต้องมาเสียเวลาคิดค้นใหม่ ยกเว้นรูปแบบและวิธีการที่มีประสิทธิภาพและวิธีปรับเพื่อให้เข้ากับการนำไปใช้งานจริง

กิจวัตรประจำวันช่วยให้ผู้เรียนรู้ว่าจะต้องคาดหวังอะไร ซึ่งการสนับสนุนที่ปลอดภัยเหมาะสม และน่าเชื่อถือในขณะที่อยู่ในโรงเรียนช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันก็สร้างความยืดหยุ่นและความปลอดภัยทางอารมณ์และสังคมต่อทุกคนในโรงเรียน

แนวคิดที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์บรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวก และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงออกทางความคิด มีดังนี้

- สร้างบรรทัดฐานการเรียนรู้ทางไกลสำหรับโรงเรียน รวมทั้งขอให้ผู้เรียนสะท้อนประสบการณ์การเรียนรู้ทางไกลและพูดคุยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ช่วยให้รู้สึกมีความสุข มีส่วนร่วม และสบายใจมากขึ้น
- กำหนดรูปแบบและกิจวัตรที่ปลอดภัย เช่น การประกาศออนไลน์ตอนเช้า การเขียนบันทึก จดหมายข่าวทางอีเมลหรือวิดีโอรายสัปดาห์หรือรายวัน
- จัดสรรเวลาเพื่อเข้าพบผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้ห้องประชุมกลุ่มย่อย การประชุมเสมือนจริงแบบตัวต่อตัว หรือใช้แบบฟอร์ม "ตรวจวัดทางอารมณ์" ออนไลน์เพื่อสอบถามว่าผู้เรียนรู้สึกอย่างไร และต้องการความช่วยเหลือจากใคร

- เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทำงานร่วมกัน และ "อยู่ด้วยกัน" แบบเสมือนจริง นอกจากนี้โครงการกลุ่ม ห้องเรียนออนไลน์กลุ่มย่อย และการศึกษาสถานนอกสถานที่เสมือนจริง (Virtual Field Trip) ช่วยสร้างสิ่งกระตุ้นทางสังคมบางอย่างที่อาจขาดหายไปสำหรับผู้เรียน
- ชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบของที่ปรึกษาในช่วงการเรียนรู้ทางไกลเพื่อให้แนวทางที่ชัดเจนสำหรับเจ้าหน้าที่และปูทางสำหรับผู้เรียนในการขอความช่วยเหลือ

3. จัดลำดับความสำคัญของสวัสดิภาพโดยให้การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์แก่ผู้สอน (Prioritizing Adult Well-Being by Providing Social and Emotional Supports for Educators)

สวัสดิภาพของผู้สอนและบุคลากรไม่ใช่ปัญหาใหม่ แต่การแพร่ระบาดของโรคได้นำไปสู่ภาวะตึงเครียดและวิตกกังวลแก่เหล่าคุณจารย์

ผู้สอนไม่สามารถให้การช่วยเหลือได้หากมีผู้มาขอร้องให้ทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามสร้างศักยภาพและจัดหาพื้นที่ให้ผู้สอนได้ฝึกฝนในเรื่องของการดูแลตนเอง การส่งเสริมผู้สอนในด้านการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคม (SEL) มีความสำคัญที่สุดต่อการรักษาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

Whitaker (n.d.) ผู้ฝึกสอนส่วนบุคคลแห่งบริษัท BrainWare Safari มีหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมผู้เรียนในด้านทักษะการรู้คิด (Cognitive Skills) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางการเรียนรู้ กล่าวถึง 10 องค์ประกอบในการสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก โดยบางประเด็นมีการอ้างอิงงานของบุคคลอื่นด้วย ดังนี้

1. ยึดมั่นในภารกิจและความเชื่อ (Being on a Mission and Beliefs)

สิ่งที่โรงเรียนต้องมีความชัดเจนคือ ภารกิจ วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย ความเชื่อ และวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ตำรา หัวใจจดหมาย ป้ายประกาศ เป็นต้น ล้วนแล้วสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนคืออะไรและอยากจะเป็นอะไร โดยนโยบายและกระบวนการที่พัฒนาขึ้นมาเป็นลายลักษณ์อักษรต้องได้รับการทบทวนใหม่ทุกปีเพื่อให้โรงเรียนทันต่อโลกอยู่เสมอ

2. บรรยากาศที่เอื้อต่อสิ่งแวดล้อม (Climate Comforting the Environment)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการให้สถานที่ที่ได้รับการบำรุงรักษาเป็นอย่างดี สะอาด เพื่อให้การจราจรมีความคล่องตัว มีแสงสว่างและอุณหภูมิอากาศที่เหมาะสม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม Marian Diamond (1999) นักประสาทวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (University of California) ได้นำเสนอประเด็นที่เด่นชัดในงานวิจัยว่า สภาพแวดล้อมที่สมบูรณ์ส่งผลให้เยื่อหุ้มสมองมีการก่อตัวและหนาขึ้น ซึ่งช่วยให้สมองมีการเติบโตและพัฒนาขึ้น โดยสภาพแวดล้อมที่สมบูรณ์ประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้

- สถานที่ที่ปลอดภัยสำหรับผู้เรียนทั้งทางกายภาพและอารมณ์
- สถานที่ที่มีแรงสนับสนุนทางอารมณ์เชิงบวก
- ชั้นเรียนกระตุ้นทุกประสาทสัมผัส (แต่ไม่จำเป็นต้องพร้อมกันทั้งหมดทีเดียว)
- มีบรรยากาศที่ไม่กดดันและเครียดจนเกินไป
- มีความท้าทายที่ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป

- มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในกิจกรรมที่สำคัญและหลากหลาย
- ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความสนใจด้านต่าง ๆ ทั้งด้านจิตใจ กายภาพ สุขทฤษฎีภาพ สังคม และอารมณ์
- มีบรรยากาศที่ส่งเสริมด้านการแสวงหาความรู้และความสนุกสนานในการเรียน
- เป็นผู้เรียนที่มีส่วนร่วมมากกว่าการนั่งฟังหรือดู
- ความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์มีลักษณะเปิดเผย เชื่อใจ ให้เกียรติ และมองเห็นคุณค่า

3. การแจ้งเมื่อมีข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ (Staying in the Loop)

รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ซึ่งครอบคลุมไปถึงเว็บไซต์ อีเมลล์ โทรศัพท์ จดหมายข่าว ประกาศผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นต้น ภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนสามารถเกิดขึ้นได้หากผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมรับรู้ถึงเหตุการณ์ในเชิงบวกทั้งหมดที่เกิดขึ้นในโรงเรียน Adam (2014) ที่ปรึกษาด้านการศึกษา กล่าวว่า “หากโรงเรียนไม่มีการสื่อสาร สังคมจะคิดค้นคำตอบเอง และคำตอบนั้นอาจจะเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกหรือลบก็ได้ ดังนั้นควรมีการจัดการด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ”

4. เป็นผู้นำทาง (Leading the Way)

ควรเปิดโอกาสให้ผู้สอนนำบทบาทการเป็นผู้นำมาใช้ในโรงเรียน เช่น การเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้ช่วยด้านการพัฒนาวิชาชีพ และผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน ซึ่งนอกจากผู้สอนแล้ว ผู้เรียนเองยังสามารถนำบทบาทการเป็นผู้นำมาใช้ได้เช่นกัน เช่น การเป็นทูตวัฒนธรรมโรงเรียน คณะกรรมการสภานักเรียน และการเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ

5. ร่วมมือกันในการทำงาน (Collaboration)

ความคาดหวังเชิงพฤติกรรมต้องได้รับการส่งเสริมจากบุคลากรและผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการผู้เรียน ซึ่งข้อความหนึ่งในหนังสือเรื่อง *A Biological Brain in a Cultural Classroom* แต่งโดย Sylwester (2000) กล่าวว่า เป้าหมายหลักควรจะเปลี่ยนจากการจัดการชั้นเรียนไปเป็นการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เรียนและผู้สอนเพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่น่าสนใจ ตื่นเต้น หลากหลายที่นำไปสู่การพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้เรียน

6. รักการเรียนรู้ (Love of Learning)

สถานศึกษาที่มีเป้าหมายหลักในการปลูกฝังผู้เรียนให้รักการเรียนนั้นจะสามารถเตรียมผู้เรียนเพื่ออนาคตที่ดีขึ้นได้ ซึ่งสามารถทำได้โดยอาศัยผู้สอนเป็นต้นแบบรวมทั้งสร้างแรงจูงใจแก่ผู้เรียนโดยใช้ “หลักการ 4Cs ได้แก่ Collaboration (การทำงานร่วมกับผู้อื่น) Communication (การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ) Creative Thinking (ความคิดสร้างสรรค์) และ Critical Thinking (การคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ)” (Miller, 2017, Pg. 176)

ผู้เรียนต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบทเรียนว่ามีความหมายและสำคัญต่อตนเองอย่างไร นอกจากนี้ การเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐานนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อโลกแห่งความเป็นจริง ดังนั้น ปัจจัยความสำเร็จของโรงเรียนจึงมาจากการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและการตั้งความหวังสูงสำหรับผู้เรียนและบุคลากร

7. ช่วยผู้เรียนสร้าง “กรอบความคิดแบบเติบโต” (Helping Students Create “Growth Mindset”)

Dweck (2015) นักจิตวิทยาแห่ง Stanford University กล่าวว่า การสอนโดยกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) จะช่วยสร้างแรงจูงใจและศักยภาพ กล่าวคือ ผู้เรียนมีความเข้าใจว่าความสามารถในการเรียนรู้ไม่มีตายตัว ซึ่งผู้เรียนมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงความสามารถทางปัญญาได้ นอกจากนี้ Dweck ยังพบว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งกรอบแนวคิดแบบเติบโตไม่ใช่แค่การใช้ความพยายามเท่านั้น แต่ผู้เรียนต้องรู้จักนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้และขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในยามจำเป็น นอกจากนี้ ผู้เรียนยังสามารถที่จะเข้าใจว่าข้อผิดพลาดต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้และไม่ใช้ความล้มเหลว แต่เปรียบเสมือนหนทางที่ช่วยนำไปสู่ความสำเร็จ

8. มีความรู้ด้านการทำงานของสมอง (Knowing How the Brain Works)

ทั้งผู้สอนและผู้เรียนต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับสมองของมนุษย์และการทำงานของสมอง เมื่อผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ของสมอง และวิธีการเรียนรู้ของสมอง ผู้เรียนจะสามารถควบคุมกระบวนการเรียนรู้ได้ดีขึ้น

“ผู้สอนต้องมีความรู้พื้นฐานเพื่อที่จะเข้าใจ ประเมิน และสามารถนำประสาทวิทยาแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งความรู้ด้านนี้ช่วยให้ผู้สอนมีความรู้มากขึ้นเพื่อนำไปพัฒนาการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และช่วยให้ผู้เรียนเกิดความสุข เพลิดเพลินในการเรียน” (Willis, 2017)

9. การพัฒนาผู้สอนเพื่อผู้เรียน (Teacher Development for Students)

เมื่อได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมโรงเรียนต่าง ๆ คำถามแรกที่เกิดขึ้นคือ คำถามเกี่ยวกับโครงการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งโรงเรียนที่มีงบประมาณจำนวนมากสำหรับการพัฒนาวิชาชีพมักจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ โรงเรียนมีความเชื่อว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) และการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้เรียนได้

นอกจากการเข้าร่วมการประชุมทั่วไป การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาแล้ว โรงเรียนยังจัดโครงการพัฒนาวิชาชีพภายในองค์กร (In-House PD) ในรูปแบบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การดูแลกันและกัน การสังเกตการณ์ และอื่น ๆ แต่ที่สำคัญไปกว่านั้น โรงเรียนได้จัดสรรเวลาระหว่างวันทำงานเพื่อให้ผู้สอนได้พบปะกันพูดคุยกันว่าแต่ละชั้นเรียนทำกิจกรรมอะไรบ้าง และให้ผู้สอนได้ประเมินผลกระทบที่ส่งผลต่อการเรียนของผู้เรียน

10. การเอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจ (Care)

นักเรียนมีความเคารพและเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมชั้น ซึ่งการเรียนรู้เกี่ยวกับความฉลาดทางสังคมและอารมณ์และความสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะอยู่ในลำดับแรกสุด โดยโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมักจะยอมรับความหลากหลายทางเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ภาษา และวัฒนธรรม

Lifetouch (n.d.) บริษัทผลิตและเผยแพร่ภาพถ่ายโรงเรียนและหนังสือประจำปีสำหรับผู้เรียน ผู้สอน และผู้ปกครอง กล่าวถึงเคล็ดลับการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกไว้ด้วยกัน 12 ประการ ดังนี้

1. กำหนดค่านิยมหลักและพันธกิจ (Addressing Core Values and Mission)

การเพิกเฉยหรือความสับสนอาจเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรและผู้เรียนขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับค่านิยมที่พึงจะมี

ค่านิยมคือข้อความที่สรุปความคาดหวังสำหรับพฤติกรรมของบุคลากรและผู้เรียน รวมทั้งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการศึกษาและพฤติกรรม และได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของเขตการศึกษาหรือโรงเรียนในภาพกว้าง ซึ่งพันธกิจ (หรือที่เรียกว่า คำกล่าวถึงวิสัยทัศน์) จะเป็นการประกาศเพื่อให้สังคมรับทราบถึงจุดประสงค์และภารกิจหลักของโรงเรียน

การกำหนดพันธกิจและค่านิยมหลักของโรงเรียน สามารถทำได้ตั้งขั้นตอนต่อไปนี้

- ออกกำหนดการประชุมร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารเขตสถานศึกษา บุคลากร ผู้สอน ผู้ปกครอง และผู้นำนักเรียน
- วิเคราะห์ SWOT เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม
- จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายและสิ่งที่โรงเรียนต้องการจะดำเนินการให้สำเร็จ
- ตัดทอน กระชับให้เหลือประโยคเดียวที่เป็นการรวมเอาวัตถุประสงค์หลัก กลุ่มเป้าหมาย และการจำแนกค่านิยม (ซึ่งจะได้มาซึ่งพันธกิจ) เข้าไว้ด้วยกัน
- เขียนค่านิยม 5 ถึง 10 ประการที่เป็นการสนับสนุนพันธกิจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน และจะคงอยู่ไปตลอดหลายปีการศึกษา
- ตรวจสอบและสรุปพันธกิจและค่านิยมร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. เพิ่มค่านิยมไปยังหลักสูตรปกติ (Adding Values into Regular Curriculum)

สร้างแผนการสอนที่เหมาะสมกับระดับชั้นพร้อมทั้งคำอธิบายให้ผู้เรียนทราบว่าโรงเรียนจะเป็นอย่างไรหากผู้เรียนดำรงไว้ซึ่งค่านิยมหลักและพันธกิจ นอกจากนี้ ค่านิยมควรเป็นส่วนหนึ่งหรือแทรกไว้ในตราประจำโรงเรียน เพลง เครื่องหมาย และยานพาหนะอื่น ๆ เพื่อเป็นการย้ำเตือนทุกคนเกี่ยวกับเป้าหมายที่มีร่วมกัน

3. จัดทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคี การทำงานเป็นทีม และความภาคภูมิใจในโรงเรียน (Holding Assemblies to Create Togetherness, Teamwork, and School Pride)

การนำบุคลากรและผู้เรียนทุกคนมาทำกิจกรรมร่วมกันสามารถสร้างพลังงานเชิงบวกและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในด้านความบันเทิง การศึกษา การประกาศ การเฉลิมฉลอง เป็นต้น AcademicEntertainment.com แนะนำว่า “การทำกิจกรรมร่วมกันจะช่วยจุดประกายจิตวิญญาณของโรงเรียน ปลุกฝังความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ และส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับโอกาสที่ดีจากทางโรงเรียน” ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสที่ดีที่ได้ทำงานร่วมกันและเป็นการเริ่มต้นค่านิยมและพันธกิจใหม่

4. ส่งเสริมผู้เรียนรุ่นพี่ให้คำปรึกษาแก่รุ่นน้อง (Encouraging Older Students to Mentor Younger Students)

การให้รุ่นพี่เป็นที่ปรึกษาแก่รุ่นน้องนับว่าเป็นวิธีการที่ดีในการสร้างมิตรภาพและเพิ่มศักยภาพในตัวผู้เรียน

ข้อความของ Brian Gatens ที่กล่าวในเว็บไซต์ของ Concordia University ระบุว่า “การให้ รุ้นพี่ได้มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาแก่รุ้นน้องถือว่าเป็นวิธีที่ดี และกิจกรรมการให้คำปรึกษาโดยอาศัย ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจะมีประโยชน์ต่อทั้งโรงเรียนเพราะสามารถเชื่อมโยงนักเรียนกลุ่มต่าง ๆ เข้าไว้ ด้วยกันได้” ซึ่งคำแนะนำสำหรับการให้คำปรึกษา มีดังนี้

- มอบหมายให้รุ้นพี่เป็น “บัดดี้” หรือพี่เลี้ยงแก่รุ้นน้องเพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับค่านิยมเชิง บวกและความภูมิใจของโรงเรียน
- เชิญรุ้นพี่มาร่วมอภิปรายในชั้นเรียนของรุ้นน้องเกี่ยวกับค่านิยมโรงเรียนในรูปแบบการ อภิปรายกลุ่มเล็ก หรือการนำเสนอหน้าชั้นเรียน
- ประกาศและให้รางวัลต่อหน้ารุ้นน้องเมื่อรุ้นพี่ทำกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนเชิง บวก

5. ประกาศความสำเร็จของผู้เรียนและพฤติกรรมเชิงบวกสู่สาธารณะอยู่เป็นประจำ (Recognizing Student Achievements and Positive Behavior Regularly and Publicly)

การประกาศความสำเร็จของผู้เรียนคนใดคนหนึ่งต่อหน้าเพื่อน ๆ จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจถึง ความพยายามที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเป็นการแสดงความชื่นชม งานวิจัยกล่าวว่า การให้รางวัลเพียง แค่นี้ก็ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจได้ อีกทั้งยังเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การแสดงออกถึงการเห็นคุณค่าในตัวผู้เรียนสามารถทำได้หลายรูปแบบ ดังนี้

- การประกาศให้ทราบทั้งโรงเรียน
- การมอบประกาศเกียรติคุณแห่งความสำเร็จ
- การจัดแสดงผลงานนักเรียนในพื้นที่อันสมควรดีศรี
- การมอบรางวัลที่จับต้องได้ เช่น บัตรของขวัญที่ ลูกอม หรือรางวัลที่ราคาไม่สูงมาก
- การสะสมคะแนนเพื่อรับรางวัลชิ้นใหญ่
- สิทธิพิเศษต่าง ๆ เช่น การรับประทานอาหารกลางวันกับผู้อำนวยความสะดวก การเพิ่มช่วงเวลา เล่นในช่วงพักกลางวัน ที่จอดรถพิเศษ (สำหรับนักเรียนมัธยมปลาย) หรืออาจจะเป็นบัตรอนุญาต สำหรับการไปรับประทานอาหารกลางวันนอกสถานที่
- การโทรศัพท์หรือส่งอีเมลคำชื่นชมไปยังผู้ปกครอง

6. ส่งเสริมบุคลากรด้วยการให้กำลังใจและการมองเห็นคุณค่า (Supporting Staff with Encouragement and Recognition)

มนุษย์ทุกคนควรได้รับคำชื่นชม ไม่ใช่แค่ระดับเยาวชนเท่านั้น ซึ่งมีการศึกษาเกี่ยวกับลูกจ้าง ในสหรัฐอเมริกา ที่ตีพิมพ์ในนิตยสารออนไลน์ของ Psychology Today ระบุว่า 83% ของลูกจ้าง กล่าวว่า คุณค่าในผลงานหมายถึงการบรรลุความสำเร็จมากกว่าการได้รับรางวัลหรือของขวัญ นอกจากนี้ 76% ของลูกจ้างได้รับแรงจูงใจจากคำชมของเพื่อนร่วมงาน และ 88% ได้รับแรงจูงใจจาก คำชมของผู้จัดการ

นอกจากนี้ การทำงานร่วมกับคนในวัยหนุ่มสาวบางครั้งรู้สึกว่าเป็นการทำงานที่หนักและเหนื่อยแต่ไม่มีใครมองเห็นคุณค่า ในขณะที่เดียวกัน ผู้สอนหลายคนพบว่างานที่ทำนั้นมีคุณค่า และการรักษาระดับแรงจูงใจและความกระตือรือร้นนั้นเป็นเรื่องท้าทาย

ดังนั้น จึงเป็นเหตุผลที่ผู้สอนมีปฏิริยาที่ดีต่อการเสริมแรงเชิงบวก และมักต้องการแรงสนับสนุนและกำลังใจจากผู้บริหาร ผู้เรียน และสมาชิกทุกคนเพื่อให้มีแรงผลักดันในการทำงาน

ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดทิศทางได้โดยการรับฟังและให้ความสนใจกับความคิดเห็นของบุคลากร และเต็มใจให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น

Vaughan Cruickshank นักการศึกษาได้ให้คำแนะนำไว้ใน TheConversation.com ว่า “การตระหนักถึงอิทธิพลเชิงบวกที่มีต่อผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน ช่วยให้ผู้สอนมีระดับความยืดหยุ่นและความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้อยู่ในสถานะที่สามารถรับมือกับความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถดำรงอยู่ต่อในวิชาชีพครูได้นานขึ้น” ซึ่งการเห็นคุณค่าในงานของผู้สอนยังส่งผลดีต่อคนอื่น ๆ ในโรงเรียนอีกด้วย

7. สอนบุคลากรให้มีความรู้ทางภาษาและวิธีดำเนินงาน (Teaching Staff Specific Language and Actions)

นิสัยและกิจวัตรอาจเปลี่ยนแปลงได้ยาก และบุคลากรอาจไม่รู้ว่าควรทำหรือพูดอย่างไรเพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ดังนั้น ควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) สำหรับบุคลากรและเขียนหนังสือคู่มือที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับค่านิยมหลัก รวมทั้ง ตอบคำถามที่พบบ่อย ๆ และให้คำแนะนำที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโรงเรียนให้ดีและมีคุณค่ามากขึ้น Robyn Jackson ที่ปรึกษาด้านการศึกษา กล่าวว่า “หากกำหนดรูปแบบการทำงานให้สัมพันธ์กับค่านิยม พันธกิจ และวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมย่อมสามารถทำได้”

8. จัดการพฤติกรรมก่อกวน (Maintaining Zero Tolerance for Bullying)

ความรู้สึกลดทอนของผู้เรียนและความรู้สึกสบายใจที่ได้เป็นตัวเองโดยปราศจากความกลัวต่อการก่อกวนนำไปสู่บรรยากาศแห่งความอ่อนคลาย ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้สามารถเกิดขึ้นได้โดยการกำหนดแนวทางและคำแนะนำที่ชัดเจนเพื่อขจัดพฤติกรรมของการก่อกวน StopBullying.gov กล่าวว่า “เมื่อมีพฤติกรรมก่อกวนเกิดขึ้น ผู้ใหญ่จะมีปฏิริยาที่ไม่เห็นด้วยทันที ซึ่งงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าปฏิริยานี้สามารถหยุดพฤติกรรมก่อกวนได้ นอกจากนี้ บุคลากรสถานศึกษาสามารถช่วยป้องกันพฤติกรรมดังกล่าวนี้ได้ด้วยการกำหนดและบังคับใช้กฎระเบียบและนโยบายที่ชัดเจนว่าผู้เรียนควรจะมีวิธีการปฏิบัติต่อกันอย่างไร” ซึ่งกลวิธีที่สามารถทำได้ ได้แก่ การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการต่อต้านพฤติกรรมก่อกวน โดยการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดการก่อกวน และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกฎของโรงเรียนและการบังคับใช้

หากพฤติกรรมก่อกวนไม่ได้รับแก้ไขโดยตรง นักเรียนอาจคิดว่าเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ ซึ่ง Stopbullying.gov ได้ให้เคล็ดลับสำหรับการสอนในเรื่องพฤติกรรมก่อกวน ดังนี้

– จัดทำโครงการวิจัยเพื่อให้เกิดเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของพฤติกรรมก่อกวน วิธีการป้องกัน และวิธีการตอบสนองของผู้เรียนต่อพฤติกรรมดังกล่าว

- จัดเวทีการนำเสนอระดับโรงเรียน และ/หรือ จัดการอภิปรายระดับชั้นเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเข้มแข็งแก
- จัดทำโครงการการเขียนเชิงสร้างสรรค์ (เช่น บทกลอน ละครสั้น หรือทัศนศิลป์) ในหัวข้อการป้องกันพฤติกรรมกรรมการเข้มแข็งแก

9. ปฏิบัติตามระเบียบวินัยเพื่อให้นักเรียนรู้สึกปลอดภัย (Following Discipline for Students' Feeling of Security)

มีนักการศึกษาเพียงไม่กี่คนที่สนุกกับการทำงานด้านการบังคับใช้ระเบียบวินัย อย่างไรก็ตาม ผู้เรียนทุกคนจะต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเท่าเทียมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนในเชิงบวก และรักษาสีทธิในการเรียนรู้ของทุกคน ซึ่งการบังคับใช้กฎระเบียบที่ดำเนินการไม่เป็นระบบจะส่งผลกระทบต่อและเสียหายต่อวัฒนธรรมโรงเรียน Milwaukee Teachers' Education Association ได้ให้แนวทางการบังคับใช้วินัยอย่างเป็นธรรม ดังนี้

- ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเท่าเทียม ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- ให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกระทำผิดได้เล่าเหตุการณ์ในมุมมองของตนเอง
- ให้เหตุผลเมื่อต้องตัดสินใจลงโทษ
- อย่าเปิดเผยข้อมูลการกระทำผิดของผู้เรียน
- แสดงความขอโทษหากผู้เรียนได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม
- การลงโทษต้องสอดคล้องกับระดับความผิดและบทลงโทษต้องมีความชัดเจน

10. จัดการกับแหล่งที่ก่อให้เกิดพิษภัย (Addressing Source of Toxicity)

Ronald E. Riggio ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำได้กล่าวในนิตยสารออนไลน์ของ Psychology Today ไว้ว่าสังคมการทำงานที่เป็นพิษภัย (Toxic Workplace) เป็นสถานที่ที่มีพฤติกรรมกรรมการเข้มแข็งแก มีแนวโน้มความก้าวหน้าในระดับต่ำ และคนพยายามที่จะไม่ทำผิด วิจัยหรือเสนอแนะความเห็นเนื่องจากกลัวการถูกโจมตีหรือลงโทษ ลูกจ้างไม่ได้รับความสำคัญหรือถูกมองข้ามในด้านผลงานต่าง ๆ จนทำให้ขาดแรงจูงใจและยากที่จะประสบผลสำเร็จ

ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำทุกวิถีทางเพื่อกำหนดและแก้ไขปัญหาลึกหรือปัญหาที่บั่นทอนจิตวิญญาณของผู้เรียนและบุคลากร Alexa Epitropoulos กล่าวใน ASCD.com ไว้ว่า สัญญาณของความเป็นพิษภัยที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีดังนี้

- ขาดจุดประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมที่ชัดเจน
- ขาดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และ/หรือหลีกเลี่ยงการพูดคุยที่อาจจะทำให้เกิดความลำบากใจ
- การลงโทษ (การเสริมแรงทางลบ) มากกว่าการเล็งเห็นคุณค่า (การเสริมแรงทางบวก)
- เน้นกฎเกณฑ์มากกว่าคนหรือภารกิจ
- ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นมิตรระหว่างบุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครอง
- ช่องทางการสื่อสารไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ
- การสนทนาที่ควบคุมโดยคนกลุ่มเล็ก ๆ
- เอาตัวเองเป็นที่ตั้งมากกว่าการใช้รูปแบบความร่วมมือ

11. ยอมรับความแตกต่างในรูปแบบการเรียนรู้และสร้างสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย (Acknowledgement of Different Learning Styles and Creation of Inclusive Environment)

ในรายงานของ National Center for Learning Disabilities ปี พ.ศ. 2560 พบว่า เด็ก 1 ใน 5 คนในสหรัฐอเมริกา กำลังเผชิญกับปัญหาด้านการเรียนรู้และสมาธิ ซึ่งจากตัวเลขดังกล่าวเป็นเหตุผลที่นักการศึกษาที่เชี่ยวชาญด้านสติปัญญาต้องเร่งดำเนินการเพื่อให้ทราบถึงปัญหานี้อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องและขจัดอคติผู้เรียนและบุคลากร Mimi Corcoran ประธานกรรมการบริหารแห่ง National Center for Learning Disabilities แนะนำว่า “เด็กที่มีปัญหาด้านการเรียนรู้และสมาธิจะฉลาดพอๆ กับเพื่อน หากได้รับการสนับสนุนที่พอเหมาะก็จะสามารถประสบความสำเร็จในระดับสูงได้ แต่ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขแต่เนิ่นๆ ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้พัฒนาการเรียนรู้ของเด็กจำนวนมากอยู่ในสถานะตกต่ำ”

12. ขอความช่วยเหลือจากผู้ปกครอง (Asking Parents for Support)

นักการศึกษาส่วนใหญ่ทราบอยู่แล้วว่ามีงานวิจัยจำนวนมากพบความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของครอบครัวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน งานวิจัยที่อ้างโดย National Education Association พบว่าผู้เรียนที่ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเรียนมักจะได้รับประโยชน์ดังนี้

- ได้เกรดที่สูงขึ้น
- ได้คะแนนสอบสูงขึ้น
- มีทักษะทางสังคมที่สูงขึ้น
- มีผลรายงานทางพฤติกรรมที่ดีขึ้น
- สามารถปรับตัวให้เข้ากับโรงเรียนได้ง่ายขึ้น
- มีโอกาสมากขึ้นในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

แนวทางที่สามารถทำได้ เช่น การให้ผู้ปกครองเข้ามามีบทบาทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอาสาสมัครในชั้นเรียน เจ้าหน้าที่ตรวจตรารถประจำทางหรือเฝ้าทางเดิน หรือพี่เลี้ยงในกิจกรรมทัศนศึกษา ซึ่งบทความตอนหนึ่งใน Waterford.org กล่าวว่า “ผู้สอนที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองมักจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนได้อย่างลึกซึ้ง”

Raudys (2018) ผู้เชี่ยวชาญด้านการทำการตลาดผ่านการสื่อสารและการตลาดเพื่อการตลาดดิจิทัล กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกไว้ด้วยกัน 11 วิธี ดังนี้

1. พัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่มีความหมาย (Creating Meaningful Parent Involvement)

การสื่อสารต้องมีความชัดเจนและตรงไปตรงมากับผู้ปกครองเพื่อไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด และยังเป็นการจัดความรู้สึกไม่ไว้วางใจหรือการเป็นศัตรูได้

หากต้องการให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมของโรงเรียน ควรมีเวทีเพื่อให้ผู้ปกครองได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมในชั้นเรียนหรือหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งควรมีการสอบถามผู้ปกครองเกี่ยวกับความหวังหรือความกังวลเกี่ยวกับการเรียนของบุตรหลาน นอกจากนี้ ควรจัดให้มีกิจกรรมที่เป็นมากกว่าการประชุมผู้ปกครองและครู รวมทั้งมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ครูและผู้ปกครองสามารถหารือเกี่ยวกับการบ้าน ทักษะการเรียนรู้ และการสอบ

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในกิจกรรมของโรงเรียนอย่างมีความหมายยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเชิงบวกระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง นอกจากนี้ยังสามารถขอให้ผู้ปกครองเป็นคณะกรรมการจัดงานหรือเข้าร่วมการระดมทุนของโรงเรียนได้เช่นกัน

การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้ปกครองยังสามารถช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการศึกษาของบุตรหลาน และเป็นสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

เช่น โรงเรียน Hollibrook Elementary ในเมือง Spring Branch รัฐ Texas ของสหรัฐอเมริกา ได้สร้างมหาวิทยาลัยผู้ปกครอง (Parent University) เพื่อให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง

2. ยกย่องในความสำเร็จและพฤติกรรมเชิงบวก (Celebrating Personal Achievement and Good Behavior)

การยกย่อง ชมเชยจะต้องนอกเหนือไปจากคำว่า “ดีมาก เก่งมาก” ซึ่งการเอ่ยชื่นชมจะช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกว่าได้รับการใส่ใจเป็นพิเศษ ทั้งผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรต่างมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในวัฒนธรรมโรงเรียนด้านนี้

หนึ่งในวิธีการในการเสริมแรงทางบวกจากบุคลากรคือการกำหนดเป้าหมายสำหรับจำนวนคำชมเชยที่แต่ละคนจะต้องให้รายวันหรือรายสัปดาห์ โดยสนับสนุนให้ผู้สอนชมเชยในสิ่งที่ผู้เรียนแต่ละคนทำได้ดี

ตัวอย่างกิจกรรมยกย่อง เชิดชูความสำเร็จของผู้เรียน เช่น ในกรณีของโรงเรียน Waresboro Elementary ได้จัดกิจกรรมประกาศยกย่องนักเรียน 17 คนที่มีความเป็นเลิศในด้าน "การเรียน ความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำ และการเสียสละ"

การเชิดชูความสำเร็จของผู้เรียนสามารถจัดให้ดูยิ่งใหญ่เท่าที่จะทำได้ เช่น โรงเรียน Joyce Elementary School เมือง Detroit ได้จัดพิธีเชิดชูเกียรติผู้เรียนโดยการมอบเหรียญรางวัลเพื่อเป็นการยกย่องในความสำเร็จ พิธีดังกล่าวนี้ มีทั้งสมาชิกของโรงเรียนและจากชุมชนกว่าหลายร้อยคนเข้าร่วม

3. สร้างบรรทัดฐานโรงเรียนที่นำไปสู่ค่านิยม (Establishing School Norms to Build Values)

กฎของโรงเรียนและชั้นเรียนควรมีความชัดเจนสำหรับผู้เรียนทุกคน และควรมีการบังคับใช้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าต้องสร้างกฎขึ้นมาสำหรับทุกสถานการณ์ แต่ให้สร้างบรรทัดฐานของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าเชิงบวกในชั้นเรียนซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถที่จะเรียนรู้ว่าอะไรที่ควรหรือไม่ควรทำ และทำไมถึงควรทำหรือไม่ควรทำ เช่น ในการตั้งกฎเกี่ยวกับการเคี้ยวหมากฝรั่ง การใช้ขวดน้ำ หรือการใช้อุปกรณ์ไฟฟ้า ควรตั้งกฎชั้นเรียนโดยใช้ข้อความว่า “กรุณาให้เกียรติคนรอบข้าง” บรรทัดฐานเหล่านี้ควรมีทุกอาคารเรียนทั้งภายในและภายนอกอาคารเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถนำไปปรับใช้ได้

4. ตั้งกฎระเบียบที่เหมาะสม (Setting Consistent Discipline)

กฎระเบียบต้องมีการปรับปรุงเมื่อเกิดสถานการณ์ของการไม่ปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตาม ระเบียบวินัยที่หลากหลายสามารถช่วยกระตุ้นวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกได้

วิธีแก้ไขปัญหาด้านกฎระเบียบที่เหมาะสม คือ ใช้วิธีการเชิงรุก เช่น การควบคุมตัวผู้เรียน หลังจากกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จะช่วยสอนให้รู้ว่าผู้เรียนคนนั้นได้กระทำผิดบางอย่าง แต่การลงโทษโดยการให้ทำกิจกรรมบางอย่างนั้นจะเป็นการสอนให้ผู้เรียนเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำ

ตัวอย่างเช่น สมมติว่าผู้เรียนคนหนึ่งก่อเหตุทะเลาะวิวาทมีการทำร้ายร่างกายเพื่อน การลงโทษทางวินัยจะต้องให้ผู้เรียนคนนั้นเขียนจดหมายขอโทษถึงเพื่อนที่ได้รับบาดเจ็บจากการทำร้ายร่างกาย

สำหรับการลงโทษด้วยการให้ทำกิจกรรมบางอย่างจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนรับผิดชอบต่อการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะเดียวกัน ความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับศิลปะการจัดการชั้นเรียนเป็นสิ่งสำคัญต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนด้านการเคารพซึ่งกันและกันและการปฏิบัติตามกฎ สิ่งสำคัญที่สุดคือ ทุกคนในโรงเรียนต้องรับรู้และเข้าใจถึงกฎระเบียบ กล่าวคือ เมื่อผู้เรียนทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และบทลงโทษสำหรับสำหรับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์อยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการของโรงเรียน

5. เป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่อยากจะเห็นในโรงเรียน (Modeling Expected Behaviors in School)

สิ่งสำคัญที่ต้องทำคือ รายการคุณลักษณะและค่านิยมที่อยากจะเห็นในตัวผู้สอนและผู้เรียน ซึ่งสามารถเริ่มต้นได้จากเบื้องบน กล่าวคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางพฤติกรรมที่ต้องการจะเห็นในโรงเรียนให้ได้

6. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง Supporting Students' Engagement in Beneficial Ways)

เมื่ออยู่ในโรงเรียน นอกจากการเรียนรู้ทางโลกแล้ว ผู้เรียนยังได้มีโอกาสพัฒนาทักษะทางสังคม และเรียนรู้วิธีการเป็นผู้ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ

โรงเรียนที่สนับสนุนผู้เรียนในด้านการพัฒนาทักษะทางสังคมจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความพร้อมในอนาคตหลังจากสำเร็จการศึกษา

หนึ่งในวิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการพัฒนาทักษะทางสังคม คือ การเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคม (Social and Emotional Learning หรือ SEL) ดังนั้น ผู้สอนควรได้รับการสนับสนุนด้านการจัดกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนที่หลากหลาย เช่น ความเห็นอกเห็นใจ ความเชื่อมั่น การให้เกียรติ ความห่วงใย และการสร้างอารมณ์ขัน

ในบทสรุปการวิจัยด้าน SEL ในโรงเรียนประถมศึกษา นักวิจัยพบว่าหลักสูตร SEL ช่วยให้ผู้เรียนตัดสินใจภายใต้หลักศีลธรรม รักษาความสัมพันธ์เชิงบวก ตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและครอบครัว และสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้ ซึ่งหลักสูตรนี้ช่วยให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จด้านการเรียน รวมทั้งลดปัญหาการใช้สารเสพติดและปัญหาทางอารมณ์ได้

7. จัดกิจกรรมที่ให้ความสนุกสนานกับผู้เรียนและผู้สอน (Providing Creative and Funny Activities and Traditions for Students and Teachers)

ในหนึ่งปีการศึกษาควรมีช่วงเวลาแห่งความสนุกสนานที่ให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมร่วมกันและสร้างกำลังใจแก่กันและกัน นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีในชั้นเรียน เพื่อเป็นรางวัลหรือเสริมการเรียนรู้ เป็นวิธีที่ประหยัดต้นทุนในการจัดการเรียนรู้เชิงบวกสำหรับผู้เรียนในชั้นเรียน รวมทั้งการจัดกิจกรรมในโอกาสพิเศษ เช่น วันแรกของการเปิดเทอม หรือวันแรกของเดือน

Newman (2021) ได้นำเสนอวิธีการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. ใช้ข้อมูลโรงเรียนเพื่อตั้งเป้าหมาย (Using School Data for Goal Setting)

- ในการวางแผนและดำเนินงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งสามารถใช้แบบสำรวจในการวัดระดับความคิดเห็นของผู้เรียนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป

- ในฐานะผู้นำโรงเรียน ควรจะเข้าไปสังเกตพฤติกรรมและการปฏิบัติการสอน และใช้ข้อมูลนี้เพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าต้องดำเนินการเก็บข้อมูลอะไรอีกบ้าง

2. ให้ผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม (Teacher and Administrator Engagement)

- ส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วม นั่นคือ ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและการสอนโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรโรงเรียนในด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและความคาดหวังทางวิชาการ

- ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนผู้สอน เช่น การพัฒนาและการสนับสนุนทางวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีศักยภาพที่จะทำงานด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมของโรงเรียน

- มีวิธีการสนองตอบที่เหมาะสมทั้งกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ โดยอาศัยแผนภูมิหรือแผนภาพที่มีการกำหนดและระบุพฤติกรรมไว้อย่างชัดเจน หรืออาจจะใช้เมตริกซ์เพื่อช่วยในการกำหนดวิธีการสนองตอบที่เหมาะสมต่อพฤติกรรมนั้น ๆ

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Advocating for Parental Involvement)

- มีรูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงไปตรงมากับพ่อแม่และผู้ปกครอง หากมีการใช้แนวปฏิบัติในช่วงของการเรียนรู้เสมือนจริง ควรจะสนับสนุนให้ผู้สอนใช้แนวปฏิบัติเหล่านั้นต่อไปและมีการโทรศัพท์ติดต่อหาผู้ปกครองหรือนำบันทึกที่เขียนด้วยลายมือให้ผู้ปกครองได้อ่าน นอกจากนี้ การเชื่อมโยงประสบการณ์ในโรงเรียนกับสภาพแวดล้อมในครอบครัวช่วยสร้างความมั่นคงแก่ผู้เรียนรวมทั้งความคาดหวังในการเรียนรู้

- ส่งเสริมให้ครอบครัวมีส่วนร่วมในการศึกษาของผู้เรียน เช่น การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนานโยบายและแนวทางปฏิบัติของโรงเรียน ซึ่งรวมถึงการเสนอข้อคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจและการมีบทบาทด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับวัฒนธรรมของโรงเรียน

- การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองช่วยยกระดับการสนับสนุนจากภายนอก รวมทั้งช่วยในการสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้เรียน ในขณะที่การเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคมจะช่วยสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปกครอง

4. ให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วม (Student Involvement)

- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้ปกครองเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาการมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับโรงเรียนจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกปลอดภัยและอุ่นใจที่ได้เข้าไปยังโลกแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้เรียนยังรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนและประสบผลสำเร็จมากขึ้น

- รับฟังแนวคิดใหม่ ๆ (รับความเสี่ยง) และให้ความสนใจกับความความเห็นของผู้เรียน ซึ่งผู้เรียนอาจมีแนวคิดที่เป็นการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแผนต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก

- ภาวะผู้นำสามารถเป็นประสบการณ์เชิงบวกได้ผ่านคำยกย่องและรางวัล นอกจากนี้กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสร้างแรงจูงใจจะสนับสนุนให้ผู้สอน บุคลากร และผู้เรียนสามารถบอกได้ว่าภาระกิจเชิงบวกมีอะไรบ้างเพื่อที่จะได้ส่งเสริมการกระทำนั้นด้วยการชื่นชม ยกย่อง ซึ่งผู้เรียนทุกคนอยากได้ยินคำชม เช่น “ดีมาก” “เก่งมาก” ซึ่งคำชื่นชมดังกล่าวนี้มีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน

5. ตั้งความหวังให้ชัดเจน (Setting Clear Expectations)

- กำหนดกฎระเบียบของโรงเรียนและชั้นเรียนในเชิงบวกที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัฒนธรรมของโรงเรียน กฎระเบียบและความคาดหวังเหล่านี้ควรได้รับการเน้นย้ำด้วยวาจาและสื่อสารไปยังผู้ปกครอง นอกจากนี้ ผู้เรียนยังได้รับการคาดหวังให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อนำไปสู่พื้นที่การเรียนรู้เชิงบวก และได้รับรางวัลรวมทั้งคำชมเมื่อมีการปฏิบัติตาม ยิ่งไปกว่านั้น การเสริมแรงทางบวกช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง

- มีบทลงโทษหรือแนวทางการรับมือที่เหมาะสม สำหรับพฤติกรรมเชิงลบ รวมทั้งมีการใช้ระบบการติดตามเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการบังคับใช้บทลงโทษ ลักษณะพฤติกรรมเชิงลบ และเพื่อพิจารณาว่ามีรูปแบบหรือแนวทางจัดการสำหรับข้อมูลที่ได้มาหรือไม่

- จัดทำแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติตามได้ในกรณีที่ต้องเก็บข้อมูลพฤติกรรมผู้เรียนและทำการตัดสินใจหรือให้รางวัล ซึ่งนับว่าเป็นการส่งเสริมความเท่าเทียมที่นำไปสู่วัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก

กระบวนการปรับปรุงบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนเริ่มต้นด้วยการรู้ว่าจะต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจจะช่วยให้ได้มาซึ่งทิศทางเชิงกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ซึ่งการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมยังแสดงให้เห็นว่าผู้เรียนและผู้ปกครองมีคุณค่าอย่างไร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีแนวทางในการสนับสนุนพร้อมทั้งวิสัยทัศน์โรงเรียนที่ชัดเจนเพื่อให้กระบวนการง่ายขึ้น ในส่วนของผู้สอนนั้น มีวิธีการที่หลากหลายที่สามารถนำไปใช้ในการสนับสนุนทางวัฒนธรรม ได้แก่ การสร้างความน่าเชื่อถือ การให้ความช่วยเหลือ และการสร้างพื้นที่ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียนอาจแตกต่างกันไป แต่แนวทางข้างต้นสามารถนำไปปรับใช้เพื่อส่งเสริมในด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียนได้

วัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกจะใช้เวลาค่อนข้างนานในการพัฒนา ดังนั้นขอให้ใช้ความอดทนเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนต้องอาศัยแผนการที่ผู้สอนสามารถปฏิบัติตามได้ชั้นเรียน แม้กระทั่งในอาคารพลศึกษา และโรงอาหาร รวมทั้งต้องมีความคาดหวังเชิงพฤติกรรมที่ชัดเจน ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้วิธีการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกนั้นคือช่วยให้ผู้เรียนผู้สอนและบุคลากรสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมสำหรับทุกคน

Freeman (2020) ที่ปรึกษาด้านการศึกษาที่มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคมกล่าวถึงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกด้วยภาษาสนทนาไว้ดังนี้

1. มีความชัดเจนและเสมอต้นเสมอปลาย (Being Clear and Consistent)

ความเสมอต้นเสมอปลายถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญกว่าพรสวรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพต้องมีความสามารถในการอธิบายเกี่ยวกับหน้าที่และการจัดการลำดับงานให้เข้าใจง่ายและชัดเจน

สร้างแผ่นตารางทำการ (Spreadsheet) เพื่อจัดทำร่างเกี่ยวกับหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย ชั่วโมงสอน การวางแผนเวลา การประชุมข้อมูลของทีม การสื่อสารกับผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง หน้าที่ และความรับผิดชอบอื่น ๆ

นอกจากนี้จะต้องมีคำอธิบายในแต่ละวันและกำหนดความคาดหวังในแต่ละรายการกิจกรรม โดยให้ผู้สอนเป็นผู้อธิบายความคาดหวังด้วยคำพูดของตนเอง รวมทั้งให้เหตุผลในแต่ละกิจกรรม “หน้าที่และการจัดลำดับงานที่ชัดเจน หมายถึง ความมุ่งหมายที่ชัดเจน ซึ่งเป็นการจัดระเบียบและช่วยให้ผู้สอนมีสมาธิกับการสอน”

2. แสดงออกในสิ่งที่เป็นเชิงบวก (Narrating the Positive)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้มแข็งต้องเล็งเห็นถึงสิ่งที่เป็นเชิงบวก และใช้ทุกโอกาสในการแสดงความชื่นชมบุคลากร รวมทั้งเป็นแบบอย่างในการนำคุณค่าทางวัฒนธรรมเหล่านี้เข้ามาสู่ชั้นเรียน รวมทั้งสละเวลาและให้ความสนใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับวัฒนธรรมของบุคลากร ดังนั้น เพื่อดำรงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอธิบายให้เห็นถึงการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์

3. แสดงเจตนาเชิงบวก (Assuming Positive Intent)

ในการสื่อสารถือเป็นอีกหนึ่งหน้าที่สำคัญ และต้องแสดงเจตนาเชิงบวกโดยที่ไม่นำไปสู่การเข้าใจผิด ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นในการสื่อสารทางอีเมล

ในการสื่อสารต้องให้ความสนใจว่าผู้ที่เราสื่อสารด้วยมาจากไหน มากกว่าการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบเจอหน้ากันจะช่วยปรับปรุงวิธีการและสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. แก้ไขการกระทำเชิงลบทันที (Addressing Negative Actions Immediately)

ปัญหาพฤติกรรมเชิงลบที่อาจขัดกับวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขึ้นมาสามารถจัดการได้โดยการปรึกษาหากันเพียงแค่ 5 นาทีเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางแก้ไข หรืออาจมีการวางแผนเพื่อทำการชี้แจงอย่างตรงไปตรงมากับผู้สอนถึงพฤติกรรมที่อยากให้มีการปรับปรุง

แสดงเจตนาเชิงบวกโดยมีช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สอนได้อธิบายถึงอุปสรรคที่มีต่อการบรรลุวิสัยทัศน์

ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับขั้นตอนการบรรลุเป้าหมาย จากนั้นถามผู้สอนว่าทำไมขั้นตอนนี้ถึงมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าและวิสัยทัศน์โรงเรียน และปิดท้ายด้วยคำพูดเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและความรู้สึกเชิงบวก

สุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่รับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งโอกาสที่สำคัญที่สุดจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาให้อำนาจแก่คณาจารย์ในภารกิจประจำด้านวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกในการยกระดับความก้าวหน้าด้านวิชาการรวมทั้งด้านอารมณ์และสังคม

Bohn (2017) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ การเรียนรู้ทางวิชาชีพ การศึกษา และวิทยาศาสตร์ ผู้ซึ่งคลุกคลีในแวดวงการศึกษามากกว่า 17 ปี กับบทบาทของการเป็นที่ปรึกษาด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้อำนวยการและผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรวิชาวิทยาศาสตร์ ผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัย และครูสอนวิชาวิทยาศาสตร์ ได้แนะนำวิธีสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกไว้ด้วยกัน 4 แนวทาง ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในตัวผู้สอน (Teacher Leadership)

สถานศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำสำหรับคณาจารย์โดยอาศัยจุดแข็งของทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน โดยจะต้องศึกษา สังเกตเพื่อให้เห็นถึงจุดแข็งของผู้สอนและค้นหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์และเหมาะสมเพื่อที่จะใช้ทักษะอ่อน (Soft Skill) และทักษะแข็ง (Hard Skill) ในการยกระดับผู้สอนและบทบาทหน้าที่สำหรับสิ่งแวดล้อมโรงเรียน ซึ่งโอกาสในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นนับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งความก้าวหน้าและโอกาส Harris (2003) กล่าวว่า โอกาสที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributive Leadership) (ตรงข้ามกับภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน หรือ Delegated Leadership) จะนำไปสู่วัฒนธรรมที่ผู้สอนรู้สึกมีอำนาจและยอมรับได้กับการผลสะท้อนจากเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดสรรเวลาและแหล่งทรัพยากรสำหรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีจัดฝึกอบรมด้านการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหัวข้อการฝึกอบรมที่ไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าไร อย่างไรก็ตาม ความเข้าใจของผู้สอนเกี่ยวกับวิธีการให้และรับการสะท้อนผลที่มีประสิทธิภาพโดยปราศจากอคติทางอารมณ์จะนำไปสู่การสร้างรากฐานสำคัญสำหรับวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก

2. โอกาสของผู้เรียน (Student Opportunities)

หากพิจารณาถึงวัฒนธรรมโรงเรียนแล้ว การรับรู้ของผู้เรียนเกี่ยวกับโรงเรียนนั้นมีอิทธิพลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อทุกมิติตั้งแต่พฤติกรรมผู้เรียนไปจนถึงแรงจูงใจของผู้สอน ดังนั้นในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้เรียนและสร้างแนวทางเฉพาะที่เอื้อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทบาทใหม่ ๆ อย่างเช่น การใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ในการสร้างชมรมการเรียนรู้ด้วยการบริการสังคม (Service Learning Club) เพื่อเป็นการส่งเสริมทักษะทางสังคมของผู้เรียน นอกจากนี้ อาจมีการรับสมัครผู้เรียนที่ต้องการพัฒนาตนเองด้านทักษะทางสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีการใช้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยการบริการสังคมโดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-Based Learning) เพื่อเป็นบริบทการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ ซึ่งผลที่ได้ คือ ระดับการมีส่วนร่วมในโรงเรียนสูงขึ้น ความสามารถทางอารมณ์และสังคมสูงขึ้น การรับรู้ทางสังคมโดยเพื่อนดีขึ้น และมีการรับรู้เกี่ยวกับความภาคภูมิใจของโรงเรียน

3. การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning)

แนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยภาวะผู้นำของครูผู้สอนและโอกาสในการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนั้น การสอนและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงเป็นส่วน

สำคัญของกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และความก้าวหน้าสำหรับทุกคน ตัวอย่างการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เช่น การประชุมผู้ปกครอง การฝึกอบรมครูสอน ความร่วมมือระหว่างผู้เรียนและผู้สอน และการให้คำปรึกษา ซึ่งตัวอย่างเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางของกระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน ตลอดจนวิธีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด นอกจากนี้ ยังมีอีกหนึ่งแนวคิดสำหรับผู้บริหาร นั่นคือ การจัดประชุมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community หรือ PLC) ซึ่ง DuFour and Eaker (2009) พบว่า หากมีการจัดทำ PLC ที่มีประสิทธิภาพ PLC จะนับว่าเป็นหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาทางวิชาชีพที่ทรงพลังที่สุด เพราะผู้บริหารสามารถจัดทำโครงสร้างเฉพาะสำหรับ PLC โดยให้ความสำคัญกับการสอนและการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ รายสัปดาห์ โดยอาศัยแบบบันทึกจุดแข็งของผู้สอนซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สอนที่มีทักษะเฉพาะด้าน PLC ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการอภิปราย ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการบูรณาการความเป็นผู้นำของผู้สอนร่วมกับการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความร่วมมือจากเครือข่ายโรงเรียนทั้งหมด (Community Engagement)

ความร่วมมือจากเครือข่ายโรงเรียนทั้งหมดช่วยให้ได้ตัวแทนที่มีความหลากหลายทางด้านทักษะ ความสามารถ และกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายโรงเรียนสามารถทำได้ตั้งแต่การจัดกิจกรรมวันอาชีพ (Career Day) เพื่อเฉลิมฉลองให้กับทุกคน ไปจนถึงการเปิดรับสมัครอาสาสมัครชั้นเรียน และการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองร่วมเป็นคณะกรรมการในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งการมีส่วนร่วมกันทั้งเครือข่ายจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ทุกคนรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับเอกชนและองค์กรต่าง ๆ จะส่งผลดีต่อวัฒนธรรมโรงเรียนไม่ว่าจะเป็น โอกาสด้านต่าง ๆ เช่น การบริการแบบครบวงจรสำหรับผู้เรียนและครอบครัวเมื่อยามจำเป็น การสนับสนุนทางการเงิน และอาสาสมัคร

การปรับปรุงวัฒนธรรมของโรงเรียนไม่ได้มีรูปแบบตายตัว ทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรม แนวปฏิบัติ การพัฒนา และความเชื่อที่หลากหลายและสัมผัสได้ ซึ่งการสร้างเชื่อมั่นในวัฒนธรรมเชิงบวกประกอบด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการนำทักษะความสามารถออกมาใช้ รวมไปถึงการสร้างโอกาสและจุดเน้นที่ชัดเจนด้านการเรียนรู้และความก้าวหน้าทั้งสำหรับผู้ใหญ่และสำหรับเด็กในวัยเรียน

Modan (2019) นักข่าวที่มีประสบการณ์ด้านสื่อดิจิทัลและงานเขียน ได้เสนอแนวทาง 7 ประการสำหรับการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับการเดินทางของทุกคน (Valuing Everyone's Journey)

“การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกเริ่มต้นจากการให้ความสำคัญกับความพยายามของทุกคนที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น ยิ่งรู้ว่ามีผลงานชิ้นเยี่ยมเกิดขึ้นในพื้นที่ เราจึงต้องยอมรับและเห็นคุณค่ากับผลงานของคนนั้น และสื่อสารหรือแจ้งเกี่ยวกับผลงานนี้ไปยังผู้ที่ไม่ได้อยู่ตรงนั้นว่ากำลังเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่ดีที่เราจะได้จัดสภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถแสดงศักยภาพและผลงานของตนเองได้อย่างเต็มที่

เรามักจะปกป้องสิ่งที่เราสร้างขึ้น ดังนั้นการให้ความสำคัญกับทุกคนในวัฒนธรรมของเราจึงทำให้เกิดการเป็นเจ้าของร่วมกันในทุกมิติขององค์กร”

2. หลีกเลี่ยงข้อความเชิงลบ (Avoiding Negative Messaging)

“จุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการมองไปที่ผนังหรือกำแพงและมองเห็นว่าข้อความอะไรติดไว้บ้าง อย่างเช่น ‘ห้ามทำ....’ หรือ ‘ไม่อนุญาตให้นักเรียน.....’ ซึ่งในโรงเรียนของเราจะไม่อนุญาตให้ติดป้ายที่มีข้อความเชิงลบ ดังนั้น บนผนังหรือกำแพงจะมีข้อความเหล่าปรากฏอยู่ เช่น ใช้ข้อความ 'Keep walking' (กรุณาเดินต่อไปเรื่อยๆ) แทนการใช้ข้อความ 'No standing' (ห้ามยืนบริเวณนี้) หรือ 'Thanks for putting your cell phone away' (ขอบคุณที่เก็บโทรศัพท์เข้าที่ให้เรียบร้อย) แทนการใช้ข้อความ 'No cell phones allowed' (ไม่อนุญาตให้ใช้โทรศัพท์มือถือ) ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในชั้นเรียน โถงทางเดิน หรือทางเข้า ทุกคนควรจะรู้สึกว่าเป็นเจ้าของสถานที่

การใช้ป้ายที่ไม่มีเนื้อหาเชิงลบนับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่มีการสื่อสารเชิงบวก ความเชื่อเกี่ยวกับผู้เรียนและโรงเรียนนั้นถูกสื่อสารออกไป ไม่ใช่แค่สิ่งที่เราพูดเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีที่เราพูดอีกด้วย”

3. สนับสนุนด้านความเสี่ยง (Encouraging Risk Taking)

“หากต้องการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกสำหรับนวัตกรรมภายในโรงเรียน จะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะสนับสนุนและให้รางวัลสำหรับความกล้าเสี่ยงแก่บุคลากรและนักเรียน หากความเสี่ยงหรือแนวคิดใหม่ได้รับการอนุมัติให้ทำ สิ่งที่มาคือจะต้องมีการสนับสนุนเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จ แต่หากไม่ได้รับการอนุมัติให้ทำ จะต้องมีการยอมรับว่าความเสี่ยงหรือแนวคิดดังกล่าวนี้อาจไม่ประสบความสำเร็จเพราะอะไร ซึ่งผู้เรียนเองกำลังเตรียมพร้อมที่จะเข้าสู่อนาคตที่ต่างไปจากที่เราเผชิญมา ดังนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาและก้าวไปข้างหน้าโดยเริ่มจากวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นมาจากทุกอาคารเรียน”

4. ต้นแบบพฤติกรรมที่คาดหวังจากผู้อื่น (Expected Behavioral Model from Others)

“เรากำหนดทิศทางผ่านคำพูดและการกระทำ และควรใช้ทุกโอกาสเพื่อสร้างต้นแบบทางพฤติกรรมที่เราคาดหวังจากผู้อื่น ซึ่งวัฒนธรรมเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อผู้เรียน บุคลากร และผู้ปกครอง อย่างไรก็ตามปฏิสัมพันธ์เหล่านั้นจะต้องเป็นไปในเชิงบวก สร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพจะต้องเข้าใจถึงอิทธิพลของคำพูดและการกระทำในการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นรากฐานสำคัญในการเรียนรู้ระดับที่สูงขึ้นสำหรับผู้เรียน”

5. สนับสนุนผู้อื่นและสร้างอารมณ์ขัน (Supporting Others and Maintaining a Sense of Humor)

“สมาชิกทุกคน รวมไปถึงคณาจารย์ และบุคลากรจะต้องเกิดความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนที่มาจากความสามารถในด้านการเป็นผู้นำมืออาชีพที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ความก้าวหน้า และความเป็นกัลยาณมิตร ซึ่งผู้สอนและผู้บริหารที่ได้รับการสนับสนุนมักจะแสวงหาวิธีการเพื่อให้ผู้เรียนอยากมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์และเชิงบวก นอกจากนี้ ต้องมีแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคมเพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านกรอบความคิดแบบเติบโต การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้สอนและเพื่อน รวมทั้งการส่งเสริมความปลอดภัยทางอารมณ์ที่จำเป็นเพื่อให้ผู้เรียนมีสมาธิกับการเรียน และที่สำคัญอย่างลึกลับสร้างบรรยากาศเชิงบวก นั่นคือ การมีอารมณ์ขัน เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขกับการเรียนจนรู้สึกประทับใจ”

6. ทำน้อยแต่ให้ผลระยะยาว (Doing the Little Things That Go a Long Way)

“ความเป็นผู้นำเป็นภาวะที่สามารถเป็นเจ้าของบรรยากาศและวัฒนธรรมในทุก ๆ ด้าน และยังมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ดังนั้น สิ่งที่ไม่ควรทำเลยคือ การจัดประชุม การจัดทำแผนอย่างละเอียดร่วมกัน หรือการระบุในสิ่งที่บุคลากรจะต้องทำในการเปลี่ยนบรรยากาศ แต่สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องทำคือ สิ่งเล็ก ๆ ที่สามารถทำได้ง่าย ๆ ทุกวัน ไม่จำเป็นต้องทำอะไรที่ซับซ้อนยุ่งยาก เช่น ทำงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ให้กำลังใจผู้อื่น การใช้ (รักษา) คำพูด ไม่แบ่งแยกชนชั้นจากตำแหน่งการงาน และกล่าว ‘ขอบคุณ’ ง่าย ๆ ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะต้องทำด้วยความจริงใจและสม่ำเสมอ”

7. หาโอกาสทักทายผู้อื่น (Making Time to Greet Others)

“ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อทักทายกับนักเรียนในตอนเช้าและช่วงเลิกเรียนทุกวัน และต้องเป็นหนึ่งในคนแรก ๆ ที่ผู้เรียนเห็น จากนั้นให้ทักทายผู้เรียนด้วยคำว่าสวัสดีพร้อมกับ ยิ้มทักทาย แปะมือกัน (High Five) และ/หรือ กอด และเรียกชื่อผู้เรียน วิธีการนี้เป็นตัวอย่างของการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากรและผู้เรียนเพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นมิตร อาจขอให้ผู้สอนแต่ละห้องทักทายเด็ก ๆ บริเวณหน้าประตูก่อนเข้าชั้นเรียนด้วยรูปแบบเดียวกันหรือรูปแบบที่คิดขึ้นมาเอง ซึ่งเป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของโรงเรียนและได้รับการต้อนรับที่ดีจากโรงเรียน”

Spainhour (n.d.) ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพิเศษที่มีประสบการณ์ด้านการสอนและความเป็นผู้นำกว่าทศวรรษ ได้เสนอแนวทางสำหรับสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เข้มแข็งไว้ด้วยกัน 5 กลยุทธ์ด้วยสำนวนภาษาแบบสนทนา ดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญสำหรับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Prioritizing Parent Involvement)

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองมีความสำคัญต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน ซึ่งพ่อแม่ ผู้ปกครองสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

- ส่งเสริมค่านิยมและกฎระเบียบของโรงเรียน
- ช่วยพัฒนาหลักสูตรที่จำเป็น
- เป็นพี่เลี้ยงในโรงเรียนหรือสนามเด็กเล่น
- ปรับทัศนคติของผู้เรียน
- ช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของครูสอน

โรงเรียนสามารถเชิญผู้ปกครองเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นอาสาสมัคร เป็นหนึ่งในคณะกรรมการ เป็นผู้ดำเนินการระดมทุน และช่วยฝึกสอนกีฬา และถ้าเป็นไปได้โรงเรียนอาจจะเชิญผู้ปกครองมาเยี่ยมชมโรงเรียนภายใต้นโยบายเปิดประตู (Open-Door Policy) เพื่อช่วยให้เกิดความรู้สึกถึงการได้รับการต้อนรับ เป็นส่วนหนึ่งในการแสดงความคิดเห็น และการเป็นเจ้าของ

2. ยกย่องในความสำเร็จของผู้สอน (Celebrating Teacher Success)

เหนือสิ่งอื่นใด การป่าวประกาศถึงความสำเร็จของครูไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็กนั้นถือเป็นเรื่องที่น่าสนุกเพราะคงไม่มีใครไม่อยากจะได้รับการสรรเสริญ ยกย่อง เช่น การส่งอีเมลล์ไปหาครูที่มีปฏิสัมพันธ์

เชิงบวกกับผู้ปกครองของนักเรียนในชั้นภายในสองสัปดาห์แรกของการเรียนการสอน หรือในระหว่างการประชุมวันจันทร์ช่วงเช้าอาจจะประกาศชื่อครูที่วิ่งทำเวลาดีที่สุดในระยะ 5 กม. ในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ที่ผ่านมา หรือฝากจดหมายที่เขียนด้วยลายมือพร้อมข้อความสั้น ๆ เพื่อเป็นการชื่นชมผู้สอนที่วางแผนและประสบความสำเร็จในการลงพื้นที่ชุมชนด้วยคำว่า “ยอดเยี่ยม” “สุดยอดมาก” “เก่งมาก” หรือเลี้ยงกาแฟหรืออาหารในช่วงเริ่มต้นแต่ละไตรมาสหรือช่วงเริ่มต้นการสอบในแต่ละฤดู

3. เสนอทางเลือกที่เป็นไปได้และเมื่อไหร่ก็ได้ (Providing Choice Whenever Possible)

ผู้สอนแต่ละท่านทราบดีอยู่แล้วถึงความสำคัญของการเสนอทางเลือกแก่ผู้เรียน ซึ่งทางเลือกในชั้นเรียนช่วยสร้างพลังแห่งความสำเร็จ และช่วยในด้านการจัดการพฤติกรรม แรงจูงใจภายใน และวัฒนธรรมชั้นเรียน

อย่างไรก็ตาม ผู้สอนเองก็ต้องการทางเลือกด้วยเช่นกัน ผู้สอนบางคนผ่านประสบการณ์มาอย่างหลากหลาย ในขณะที่บางคนเองยังใหม่ต่อวิชาชีพนี้อยู่ ซึ่งหนึ่งในวิธีการที่เด่นชัดที่สุดในการแสดงความเคารพความต่างระหว่างบุคลากร คือ การเสนอทางเลือกที่หลากหลายในการพัฒนาทางวิชาชีพ ในขณะที่เดียวกัน การเรียนรู้ทางวิชาชีพบางอย่างอาจเป็นที่ต้องการของเขตการศึกษาหรือที่ผู้สอนทุกคนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ แต่ก็มีการเรียนรู้อีกหลายอย่างที่ควรได้รับการปรับให้เหมาะสมตรงตามความต้องการและความสนใจของผู้สอน

อีกหนึ่งวิธีการแห่งความสำเร็จ นั่นคือ การเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพหรือทำหน้าที่เป็นต้นแบบเพื่อช่วยให้กลยุทธ์การสอนหรือเทคนิคการจัดการชั้นเรียนเด่นชัดขึ้น

4. ลงทุนในด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Investing in the Physical Space)

บรรยากาศของโรงเรียนโดยรวมมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและขวัญกำลังใจของบุคลากร ดังนั้น ควรพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในพื้นที่ต่าง ๆ ดังนี้

ภายนอกโรงเรียน (Outside The School)

รักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของพื้นที่ ถนน และถังขยะ

โถงทางเดิน (Hallways)

รักษาความสะอาดของพื้นทางเดิน ความเรียบร้อยสวยงามของบอร์ดหรือกระดานข่าวพร้อมทั้งจัดบอร์ดแสดงความยินดีกับความสำเร็จของนักเรียนหรือครู

ห้องเรียน (Classrooms)

จัดห้องเรียนให้เป็นระเบียบ สะอาด มีแสงสว่างที่เพียงพอ โต๊ะเก้าอี้สามารถเคลื่อนย้ายสะดวกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีวัสดุอุปกรณ์ครบครัน

พื้นที่ทำงานของครู (Teacher Workspace)

มีความสะดวกสบาย เอื้อต่อการทำงานร่วมกันหรือส่วนตัว มีวัสดุอุปกรณ์ครบครันพร้อมทั้งมุกกาแฟและอาหารว่าง

การรักษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนเป็นวิธีที่ดีในการทำให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมหรืออาจจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดสวนหรือตกแต่งสถานที่เพื่อให้มีที่มั่งานเล็ก ๆ คอยดูแลบำรุงรักษาโรงเรียนอยู่เป็นประจำ

5. ส่งเสริมและจูงใจให้เกิดนวัตกรรม (Encouraging and Incentivizing Innovation)

หากโรงเรียนให้คุณค่ากับนวัตกรรมอย่างแท้จริง วัฒนธรรมของโรงเรียนก็จะเป็นหนึ่งในความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การเรียนการสอนในสภาพแวดล้อมเชิงบวก

การส่งเสริมนวัตกรรมสามารถทำได้โดยการจัดหาพื้นที่หรือบริเวณเพื่อให้ผู้สอนได้ทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งมีการอำนวยความสะดวกภายใต้ระเบียบข้อบังคับที่น้อยที่สุดเพื่อให้ผู้สอนมีเวลาเพียงพอสำหรับการระดมความคิด ซึ่งผู้สอนสามารถใช้บริเวณหรือพื้นที่ดังกล่าวนี้สำหรับการวางแผนการสอนแบบช่วยเหลือผู้เรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสนับสนุนการเรียนรู้เฉพาะทางและความต้องการเชิงพฤติกรรม

อีกหนึ่งแนวทางในการส่งเสริมนวัตกรรมคือการเชิญผู้สอนเพื่อร่วมเสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาการมีส่วนร่วม ปัญหาด้านขวัญและกำลังใจ ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ปัญหาห้องสมุดมีสภาพชำรุดทรุดโทรม เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าปัญหาจะเล็กหรือใหญ่ ครูผู้สอนเปรียบเสมือนทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้เข้มแข็ง

Gunn (2018) ผู้ออกแบบหลักสูตร ผู้ฝึกสอนงานด้านการสอน และนักการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในนครนิวยอร์ก (New York City) กล่าวถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกไว้ด้วยกัน 8 แนวทาง ดังนี้

1. ดำเนินพันธกิจตามวิสัยทัศน์ (Living Vision Mission)

ทุกโรงเรียนควรมีพันธกิจเฉพาะของตนที่มีเนื้อหาเชื่อมโยงถึงความเชื่อ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนควรมีการทบทวนและไตร่ตรองเกี่ยวกับพันธกิจอยู่เรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนยังคงดำเนินงานตามพันธกิจอยู่ จากหนังสือ *How to Help Your School Thrive Without Breaking the Bank* ของ John G. Gabriel and Paul C. Farmer มีเนื้อหาตอนหนึ่งกล่าวไว้ว่า “วิสัยทัศน์คือเป้าหมายของโรงเรียนซึ่งคาดหวังว่าจะได้เห็นในอนาคต ส่วนพันธกิจนั้นเป็นภาพรวมที่แสดงถึงขั้นตอนที่วางแผนไว้เพื่อมุ่งสู่อนาคต อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์นั้นจะเป็นข้อความที่กระชับและจำง่าย ในขณะที่พันธกิจนั้นข้อความและคำอธิบายที่ยาวกว่า” เมื่อวิสัยทัศน์และพันธกิจแทรกอยู่ในแนวปฏิบัติของโรงเรียน และเมื่อผู้เรียน บุคลากรเจ้าหน้าที่ และสมาชิกทุกคนยึดมั่นในพันธกิจที่มีร่วมกัน จะช่วยให้โรงเรียนเกิดสัมพันธภาพที่เหนียวแน่นที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันได้

2. ใช้รูปแบบการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคมสำหรับผู้สอนและผู้เรียน (Embracing Social-Emotional Learning for Teachers and Students)

โรงเรียนอาจจะไม่ได้ใช้เพียงแค่หลักการ 3Rs เท่านั้น แต่จะต้องมีชั้นเรียนที่สามารถเป็นสถานที่ที่สนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวมไม่ว่าจะเป็นทั้งด้านความคิด ร่างกาย และจิตใจ หากโรงเรียนสามารถบูรณาการรูปแบบการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคม (SEL) ไว้ในชั้นเรียนและหลักสูตร จะช่วยให้ผู้เรียนและบุคลากรตระหนักถึงอารมณ์ ความท้าทาย ความเครียด และความบอบซ้ำ รวมทั้งช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ทางวิชาการ จากการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคมในโรงเรียนประถมศึกษา โดย The Pennsylvania State University และ Robert Wood Johnson Foundation พบว่า “SEL เป็นหลักสูตรที่ช่วยส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้

และพฤติกรรมทางสังคมเชิงบวก และยังเป็นหลักสูตรที่ช่วยลดปัญหาด้านพฤติกรรม การใช้สารเสพติด และภาวะบีบคั้นทางอารมณ์”

3. ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Fostering the Culture of Resilience)

วัฒนธรรมแห่งการฟื้นตัวสามารถสร้างขึ้นได้โดยเริ่มจากกลุ่มผู้นำ นั่นคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการตอบสนองและรับมือกับความเครียด ความล้มเหลว และความขัดแย้ง ซึ่งทั้งผู้เรียนและบุคลากรจะดูแบบอย่างจากกลุ่มผู้นำโรงเรียนในด้านการปฏิบัติ ปรับตัว และรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

Elle Allison กล่าวถึง ความสามารถในการฟื้นตัวจากสถานการณ์ยากลำบาก (Resilience) ในวารสาร *The Resourceful School* ไว้ว่า “เป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลที่โน้มน้าวใจให้แต่ละคนกล้าที่จะกลับมาเผชิญกับความผิดพลาด ซึ่งผู้นำที่สามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์ลำบากต่าง ๆ ได้ จะสามารถพัฒนาและก้าวไปข้างหน้าต่อไปได้ นอกจากนี้ ผู้นำที่มีความสามารถในการฟื้นตัวจะสามารถสนองตอบหรือรับมือได้ดีเยี่ยมต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแม้ว่าจะกำลังปฏิบัติภารกิจสำคัญขององค์กรมากมายอยู่ ณ ขณะนั้นก็ตาม” อย่างไรก็ตาม อาจเกิดแนวคิดเชิงลบขึ้นได้ง่ายเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ยากลำบากขึ้น

4. มีการสื่อสารที่ดี และเป็นประจำ (Effective and Regular Communication)

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมผู้เรียน บุคลากร และผู้ปกครองในด้านการรับรู้ข่าวสาร และการมีสิทธิมีเสียงในโรงเรียน จะช่วยให้โรงเรียนเกิดวัฒนธรรมของการไม่แบ่งแยก รวมทั้งช่วยในการขจัดความรู้สึกไม่ไว้วางใจ และความเป็นปรปักษ์ ในหนังสือ *How to Say the Right Thing Every Time: Communicating Well With Students, Staff, Parents, and the Public* ซึ่งแต่งโดย Robert D. Ramsey กล่าวว่า “ผู้นำโรงเรียนที่มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ผู้ปกครองและเครือข่ายโรงเรียนสามารถเข้าใจและนำไปสู่การสนับสนุนในสิ่งที่โรงเรียนกำลังดำเนินการอยู่ และกระบวนการเรียนการสอนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม หากการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ มีการให้ข้อมูลผิด ๆ มีการตีความและความเข้าใจที่ผิดอาจทำให้ระบบการขับเคลื่อนไม่สามารถเดินหน้าต่อไปได้” ดังนั้น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และการใช้ประโยชน์จากกลุ่มความร่วมมือที่เข้มแข็งของโรงเรียนก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมที่ทรงพลังและแข็งแกร่ง

5. มองเห็นความสามารถในตัวบุคลากร (Recognizing the Awesome in Staff)

ทุกคนอยากทำผลงานให้ออกมาดี บุคลากรทุกคนต่างก็ทำงานหนักเพื่อให้ได้ผลลัพธ์และมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดสำหรับผู้เรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จของบุคลากรเป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ การแสดงความยกย่องผลงาน ความพยายาม และความสำเร็จช่วยให้ผู้อื่นได้เกิดการรับรู้และแสดงความชื่นชมร่วมกัน Dr. John Paul Sanchez ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการภาวะผู้นำ กล่าวว่า “การให้คุณค่ากับความพยายามในการทำงานไม่เพียงแต่จะได้รับการยอมรับจากผู้อำนวยการสถานศึกษาเท่านั้น แต่ควรจะเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมการมองเห็นคุณค่าจากทุกคน”

6. มองเห็นความสามารถในตัวผู้เรียน สนับสนุนพฤติกรรมเชิงบวก (Recognizing the Awesome in Students: Positive Behavior Interventions and Supports)

การสนับสนุนพฤติกรรมเชิงบวก (Positive Behavior Interventions and Support หรือ PBIS) เป็นแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมที่ดี ไม่เน้นการลงโทษ ซึ่ง National Education Association (NEA) กล่าวว่า “PBIS ช่วยปรับปรุงวัฒนธรรมทางสังคมและบรรยากาศเชิงพฤติกรรมของชั้นเรียนและโรงเรียนที่จะนำไปสู่สมรรถนะการเรียนรู้ที่ดีขึ้น เมื่อไหร่ที่มีการเปลี่ยนจุดเน้นทางวัฒนธรรมของโรงเรียนจากการลงโทษสำหรับการไม่ปฏิบัติตามไปสู่การเห็นคุณค่าและยกย่องพฤติกรรมเชิงบวกและความสำเร็จ เมื่อนั้นจะสามารถก้าวพ้นแนวปฏิบัติภายใต้รูปแบบที่เป็นเชิงลบได้ นี่คือเหตุผลที่กระบวนการลงโทษทางวินัยส่งผลให้เด็กรู้สึกไม่พอใจ เกลียดชัง และท้ายที่สุดอาจถึงขั้นถูกจองจำโดยเฉพาะนโยบายความอดทนอดกลั้นเป็นศูนย์ (Zero Tolerance Policy)” จากข้อมูลของ 7 Mindsets ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำการวิจัยและจัดฝึกอบรมสำหรับการสอนทักษะทางสังคมและอารมณ์และทักษะชีวิตในโรงเรียน กล่าวว่า PBIS ช่วยให้ช่วยให้โรงเรียนสามารถลดความรู้สึกเกลียดชังของผู้เรียนลงได้ด้วยการเล็งคำถามที่ว่า “คุณทำอะไรผิด” แต่ควรใช้คำถามว่า “คุณทำอะไรถูก”

7. ทำให้ชื่อของโรงเรียนและสมาชิกในโรงเรียนเป็นที่รู้จัก (Making School's Brand and Members Visible)

บุคคลภายนอกที่เดินเข้ามาในโรงเรียนควรจะสามารถมองเห็นและสัมผัสได้ทันทีถึงวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยใช้ภาพถ่ายของบุคลากร ผู้เรียน หรือข้อความที่แสดงถึงความเชื่อของโรงเรียนเกี่ยวกับการเรียนการสอน หรือการแสดงผลงานนักเรียนบนผนัง หรือแม้กระทั่งการแสดงข้อความที่กล่าวถึงพันธกิจโรงเรียนที่ชัดเจน

นักวิจัยจาก University of Salford ได้ทำการวิจัยผู้เรียน 3,766 คน และชั้นเรียนจำนวน 100 กว่าห้องในสหราชอาณาจักร พบว่า แสง สี อุณหภูมิ และอากาศที่บริสุทธิ์มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนยังขึ้นอยู่กับชั้นเรียนที่เป็นระเบียบ มีการจัดแสดงผลงานนักเรียน และที่นั่งสามารถเคลื่อนย้ายง่าย ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนและบุคลากรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นเจ้าของเมื่อเดินทางมาถึงโรงเรียน

8. ทุกคำพูดและการกระทำเชิงบวกมีความสำคัญ (Focusing on Every Positive Word and Action)

การคิดเชิงลบนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั่วไปและแทรกอยู่ในวัฒนธรรมโรงเรียน รวมทั้งในปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคน ซึ่งผู้เรียนมองผู้บริหารโรงเรียนและผู้สอนเพื่อเป็นต้นแบบของความเห็นอกเห็นใจ ความเมตตา และความเป็นผู้ใหญ่

สรุป จากทัศนะของ Woolf (n.d.), Whitaker (n.d.), Lifetouch (n.d.), Raudys (2018), Newman (2021), Freeman (2020), Bohn (2017), Modan (2019), Spainhour (n.d.), และ Gunn (2018) ดังกล่าวข้างต้น สังเคราะห์ได้ถึงแนวการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม ได้ดังตารางที่ 2

แนวการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม)	Woolf	Whitaker	Lifetouch	Raudys	Newman	Freeman	Bohn	Modan	Spainhour	Gun
12. การพัฒนาผู้สอนเพื่อผู้เรียน (Teacher Development for Students)	✓	✓	✓		✓		✓			
13. การเอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจ (Care)		✓	✓				✓	✓		✓
14. กำหนดค่านิยมหลักและพันธกิจ (Addressing Core Values and Mission)		✓	✓			✓				✓
15. สร้างบรรทัดฐานโรงเรียนที่นำไปสู่ค่านิยม (Establishing School Norms to Build Values)		✓	✓	✓						
16. ดำเนินพันธกิจตามวิสัยทัศน์ (Living Vision Mission)		✓	✓			✓				✓
17. เพิ่มค่านิยมไปยังหลักสูตรปกติ (Adding Values into Regular Curriculum)			✓	✓						
18. จัดทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคี การทำงานเป็นทีม และความภาคภูมิใจในโรงเรียน (Holding Assemblies to Create Togetherness, Teamwork, and School Pride)			✓	✓	✓		✓			✓
19. ส่งเสริมผู้เรียนรุ่นพี่ให้คำปรึกษาแก่รุ่นน้อง (Encouraging Older Students to Mentor Younger Students)		✓	✓							
20. ประกาศความสำเร็จของผู้เรียนและพฤติกรรมเชิงบวกสู่สาธารณะอยู่เป็นประจำ (Recognizing Student Achievements and Positive Behavior Regularly and Publicly)	✓		✓	✓				✓		
21. ส่งเสริมบุคลากรด้วยการให้กำลังใจและการมองเห็นคุณค่า (Supporting Staff with Encouragement and Recognition)			✓	✓		✓			✓	✓
22. สอนบุคลากรให้มีความรู้ทางภาษาและวิธีดำเนินงาน (Teaching Staff Specific		✓	✓				✓			

แนวการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม)	Woolf	Whitaker	Lifetouch	Raudys	Newman	Freeman	Bohn	Modan	Spainhour	Gun
Language and Actions)										
23. จัดการพฤติกรรมการข่มเหงรังแก (Maintaining Zero Tolerance for Bullying)	✓		✓							
24. ปฏิบัติตามระเบียบวินัยเพื่อให้นักเรียนรู้สึกปลอดภัย (Following Discipline for Students' Feeling of Security)	✓		✓							
25. จัดการกับแหล่งที่ก่อให้เกิดพิษภัย (Addressing Source of Toxicity)			✓							
26. ยอมรับความแตกต่างในรูปแบบการเรียนรู้และสร้างสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย (Acknowledgement of Different Learning Styles and Creation of Inclusive Environment)			✓							
27. พัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่มีความหมาย (Creating Meaningful Parent Involvement)	✓		✓	✓	✓		✓	✓		
28. ตั้งกฎระเบียบที่เหมาะสม (Setting Consistent Discipline)			✓	✓						
29. เป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่อยากจะเห็นในโรงเรียน ((Modeling Expected Behaviors in School)		✓		✓				✓		
30. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง (Supporting Students' Engagement in Beneficial Ways)	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
31. จัดกิจกรรมที่ให้ความสนุกสนานกับผู้เรียนและผู้สอน (Providing Creative and Funny Activities and Traditions for Students and Teachers)			✓	✓				✓		
32. ใช้ข้อมูลโรงเรียนเพื่อตั้งเป้าหมาย (Using School Data for Goal Setting)					✓					

แนวการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม)	Woolf	Whitaker	Lifetouch	Raudys	Newman	Freeman	Bohn	Modan	Spainhour	Gunn
33. ให้ผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม (Teacher and Administrator Engagement)	✓	✓			✓		✓			
34. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Advocating for Parental Involvement)	✓		✓	✓	✓		✓			
35. ให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วม (Student Involvement)	✓	✓		✓	✓					
36. ตั้งความหวังให้ชัดเจน (Setting Clear Expectations)					✓					
37. มีความชัดเจนและเสมอต้นเสมอปลาย (Being Clear and Consistent)						✓				
38. แสดงเจตนาเชิงบวก (Assuming Positive Intent)		✓	✓			✓				✓
39. แก้ไขการกระทำเชิงลบทันที (Addressing Negative Actions Immediately)			✓			✓		✓		
40. เสริมสร้างภาวะผู้นำในตัวผู้สอน (Teacher Leadership)		✓					✓			
41. สร้างโอกาสของผู้เรียน (Student Opportunities)	✓		✓	✓			✓		✓	
42. มีการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning)		✓	✓				✓			
43. ความร่วมมือจากเครือข่ายโรงเรียนทั้งหมด (Community Engagement)							✓			
44. หลีกเลี่ยงข้อความเชิงลบ (Avoiding Negative Messaging)						✓		✓		
45. สนับสนุนด้านความเสี่ยง (Encouraging Risk Taking)								✓		
46. ต้นแบบพฤติกรรมที่คาดหวังจากผู้อื่น (Expected Behavioral Model from Others)		✓		✓		✓		✓		
47. สนับสนุนผู้อื่นและสร้างอารมณ์ขัน (Supporting Others and Maintaining a Sense of Humor)	✓	✓			✓			✓		

แนวการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม)	Woolf	Whitaker	Lifetouch	Raudys	Newman	Freeman	Bohn	Modan	Spainhour	Gunh
48. ทำน้อยแต่ให้ผลระยะยาว (Doing the Little Things That Go a Long Way)								✓		
49. หาโอกาสทักทายผู้อื่น (Making Time to Greet Others)								✓		
50. จัดลำดับความสำคัญสำหรับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Prioritizing Parent Involvement)	✓								✓	
51. เสนอทางเลือกที่เป็นไปได้และเมื่อไหร่ก็ได้ (Providing Choice Whenever Possible)	✓								✓	
52. ลงทุนในด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Investing in the Physical Space)		✓							✓	
53. ส่งเสริมและจูงใจให้เกิดนวัตกรรม (Encouraging and Incentivizing Innovation)									✓	
54. ใช้รูปแบบการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคมสำหรับผู้สอนและผู้เรียน (Embracing Social-Emotional Learning for Teachers and Students)	✓							✓		✓
55. ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Fostering the Culture of Resilience)										✓
56. มีการสื่อสารที่ดี และเป็นประจำ (Effective and Regular Communication)		✓	✓					✓		✓
57. มองเห็นความสามารถในตัวบุคลากร (Recognizing the Awesome in Staff)			✓	✓					✓	✓
58. มองเห็นความสามารถในตัวผู้เรียน สนับสนุนพฤติกรรมเชิงบวก (Recognizing the Awesome in Students: Positive Behavior Interventions and Supports)		✓			✓					✓

แนวการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม)	Woolf	Whitaker	Lifetouch	Raudys	Newman	Freeman	Bohn	Modan	Spainhour	Gunn
59. ทำให้ชื่อของโรงเรียนและสมาชิกในโรงเรียนเป็นที่รู้จัก (Making School's Brand and Members Visible)										✓
60. ทุกคำพูดและการกระทำเชิงบวกมีความสำคัญ (Focusing on Every Positive Word and Action)										✓

ขั้นตอนการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

Zakrzewski (2013) ผู้อำนวยการแห่งศูนย์ Greater Good Science Center ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศเชิงบวกไว้ 3 ขั้นตอนด้วยสำนวนภาษาแบบสนทนาดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินสภาพบรรยากาศปัจจุบัน (Current Climate Assessment) อันดับแรกต้องรู้ก่อนว่าจะต้องเริ่มต้นจากตรงไหนเพื่อให้จะได้รู้ว่าจะไปได้อย่างไร ส่วนบุคลากรที่มีท่าทีไม่กระตือรือร้นในการสร้างบรรยากาศเชิงบวก ให้สอบถามดูว่ามีประสบการณ์ใดบ้างที่พวกเขาทำและพอจะเป็นประโยชน์ได้ เพื่อให้พวกเขา รู้สึกว่ามีความสำคัญ นอกจากนี้ จะต้องรับฟังความเห็นจากทุกคน เช่น ผู้สอน บุคลากร เจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ผู้เรียน และผู้ปกครอง แม้กระทั่งรับฟังเสียงของตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Shared Vision Creation Starting with Personal Visions) งานวิจัยได้แนะนำว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับบรรยากาศที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นสามารถทำได้โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกคน อย่างไรก็ตาม Peter Senge ผู้อำนวยการแห่ง Society for Organizational Learning กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมาจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มิเช่นนั้นแล้ว ความยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมจะไม่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ Senge ได้ให้คำนิยามกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ว่าเป็น “จุดหมายปลายทาง หรือภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น” ซึ่งมีอยู่ในค่านิยม ความสนใจ และแรงบันดาลใจของบุคคล เช่น วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีบรรยากาศเชิงบวกทั้งทางสังคมและอารมณ์สำหรับทุกคนซึ่งเกิดจากความเชื่อข้างในที่ว่ามนุษย์สามารถเรียนรู้ได้ดีหากอยู่ในสภาพแวดล้อมเชิงบวก

ขั้นตอนที่ 3 ร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมด้วยความสนุกสนาน (Working Together to Carry out the Shared Vision with Fun) การสร้างบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกเป็นกระบวนการที่ไม่มีวันสิ้นสุดแต่ทำแล้วสนุก อย่างไรก็ตาม หากพบว่าโรงเรียนเริ่มต้นช้าสามารถนำหนึ่งในแนวคิดต่อไปนี้ไปใช้การสร้างแรงจูงใจที่นำไปสู่การเสริมสร้างอารมณ์ทางบวก

– “การพูดลับหลัง (Behind Your Back)” เป็นกิจกรรมการนินทาสนุกๆ ที่สามารถทำได้ง่ายๆ ก่อนเริ่มกิจกรรมการเรียนการสอนหรือก่อนการประชุมบุคลากร โดยแบ่งเป็นกลุ่มละ 3 หรือ 4 คนตามความเหมาะสม กำหนดให้สมาชิกหนึ่งคนของกลุ่มหันหลังให้สมาชิกกลุ่มที่เหลือ และให้สมาชิกที่เหลือผลัดกันพูดในสิ่งดีเกี่ยวกับสมาชิกคนที่หันหลัง เช่น คุณลักษณะเด่น จุดแข็ง การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาให้หนึ่งหรือสองนาทีตามความเหมาะสม หลังจากหมดเวลา ให้สลับกับคนที่เหลือไปเรื่อย ๆ จนกว่าสมาชิกทุกคนมีโอกาสนำเพื่อนร่วมงานหรือร่วมชั้นเรียนพูดคุยกัน (ในเชิงบวก) เกี่ยวกับตนเองลับหลัง ซึ่งหนึ่งในสมาชิกของสถาบัน Greater Good Summer Institute for Educators กล่าวว่า การจัดกิจกรรมนี้ก่อนการประชุมบุคลากรโรงเรียนช่วยให้ความไม่พอใจที่ค้างคากันมานานระหว่างบุคลากรด้วยกันได้รับการคลี่คลาย

– **บอร์ดแสดงคำขอบคุณ (Gratitude Board)** จัดให้มีสถานที่ที่สามารถให้ทุกคนแปะกระดาษโน้ตแสดงคำขอบคุณซึ่งกันและกันไว้บริเวณโถงทางเดินและห้องพักรู เพราะคำขอบคุณ

ช่วยสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกแก่กันและกัน และยังเป็น การเพิ่มคุณค่าในตัวบุคคลซึ่งเป็นลักษณะที่ ต้องมีในบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

Younghans (2018) ผู้อำนวยการโรงเรียน Little Tor Elementary School แห่งเมือง Rockland County รัฐนิวยอร์ก (New York) สหรัฐอเมริกา ได้ให้คำแนะนำถึงขั้นตอนการสร้าง วัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกด้วยสำนวนภาษาแบบสนทนา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ลงทุนกับมนุษย์เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพ (Investing in People, Build Relationships)

ความสัมพันธ์อาจเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนเนื่องจากเป็นปัจจัย ที่นำไปสู่ความเห็นอกเห็นใจ การเห็นคุณค่าในตัวผู้เรียนและบุคลากรสามารถซึ่งจะนำไปสู่ผลดีใน หลายด้าน เช่น ความพยายามที่สูงขึ้น ขยันและตั้งใจมากขึ้น และมีความสุขในสิ่งที่ทำมากขึ้น นอกจากนี้ การเอาใจใส่ของผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จมากขึ้นทั้งในด้านการเรียนและ พฤติกรรม (Lewis, Schaps & Watson, 1996) ดังนั้น บุคลากรทุกคนควรส่งเสริมความสัมพันธ์ เชิงบวกกับผู้เรียนและกับบุคลากรด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Having a Shared Vision)

อีกหนึ่งปัจจัยในการสร้างหรือรักษาวัฒนธรรมเชิงบวกของโรงเรียนคือการมีวิสัยทัศน์ โรงเรียนร่วมกัน กล่าวคือ บุคลากรและผู้เรียนต้องรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม เสมอ ภาคกันภายใต้ความหลากหลาย ซึ่งการสร้างกฎของโรงเรียนและชั้นเรียน ความคาดหวัง และการมี ภาวะผู้นำที่จะปฏิบัติตามระเบียบวินัยสามารถนำไปสู่ความไว้วางใจและการสนับสนุน กล่าวคือ บุคลากรจะรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนในด้านการพัฒนางาน และเกิดความเชื่อมั่นว่ากฎระเบียบ ได้รับการปฏิบัติตามและมีการบังคับใช้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 เป็นแบบอย่างและกำหนดทิศทาง (Being a Role Model and Setting the Tone)

นอกจากแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการสอนแล้ว การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างนับเป็นอีกหนึ่ง ปัจจัยสำคัญต่อความเข้าใจในทุกอย่างในโรงเรียน ดังนั้น แบบอย่างจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อพฤติกรรม ต่าง ๆ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรควรเป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เอาเป็น แบบอย่างจากพฤติกรรมและวิธีการจัดการกับตนเองในสถานการณ์ประจำวัน เช่น แสดงให้ผู้เรียน เห็นถึงความใจดี ความเห็นอกเห็นใจ หัวงโย และการเห็นคุณค่าผู้อื่น ซึ่งผลตอบแทนจากการลงทุน นั้นอาจได้มาซึ่งกลุ่มผู้เรียนเรียนที่รู้จักการให้เกียรติทุกคนไม่ว่าจะเป็น คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ บุคลากร และที่สำคัญที่สุดคือ การให้เกียรติเพื่อนตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 ยกย่อง สรรเสริญ (Praise and Celebration)

การยกย่องสรรเสริญนั้นสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือชัยชนะไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ การ ประกาศถึงความสำเร็จนั้นเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ทำให้คน ๆ นั้นรู้สึกมีคุณค่า ซึ่งมีวิธีการที่หลากหลายที่ ผู้บริหารหรือผู้สอนสามารถนำไปใช้ในการยกย่อง สรรเสริญ เช่น การเขียนโน้ตแสดงความชื่นชม การมอบประกาศเกียรติคุณ กระดานข่าว การโทรศัพท์ไปยังผู้ปกครอง หรือจดหมายข่าวของ โรงเรียนหรือชั้นเรียน วิธีการดังกล่าวล้วนเป็นช่องทางที่แสดงถึงการมองเห็นคุณค่าในตัวผู้เรียน และ/หรือ บุคลากรที่สามารถนำไปสู่ความภาคภูมิใจในตนเองได้

Shafer (2018) อดีตนักเขียนแห่ง Usable Knowledge ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ด้วยกัน 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เรียนรู้จากต้นแบบ (Looking in the Mirror) ผู้นำถือว่าเป็นบุคคลต้นแบบสำคัญต่อองค์กร ทุกสิ่งที่ผู้นำได้กระทำหรือปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็น คำพูด แนวคิด ปฏิบัติการต่อสถานการณ์ต่าง ๆ พลังและรูปแบบปฏิสัมพันธ์ต่างมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อวัฒนธรรม หากต้องการความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ บุคลากร ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องใช้วิธีการขอคำแนะนำอยู่เสมอ หรือหากต้องการให้ผู้สอนสนับสนุนให้ผู้เรียนตั้งความไว้วางใจระดับสูง ผู้อำนวยการเองต้องมั่นใจว่าความเชื่อของตนเองมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับทั้งผู้เรียนและบุคลากร

ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกบุคลากรอย่างชาญฉลาด (Selecting Staff Wisely) ผู้สอนและผู้บริหารที่จะมาปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ต่างมีความเชื่อเกี่ยวกับการศึกษาและความคาดหวังต่อการทำงานในโรงเรียน ในการคัดเลือกนั้น ให้ถามคำถามเพื่อช่วยให้ทราบถึงความเชื่อและความคาดหวังเหล่านั้นสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนหรือไม่ ซึ่งความเชื่อและบรรทัดฐานเหล่านั้นจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 สอนในสิ่งที่อยากจะเห็น (Teaching What in Expectation) จัดการฝึกอบรมแบบทางการและมีพื้นที่สำหรับพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติ รูปแบบ และแนวปฏิบัติที่สำคัญต่อทุกคนในโรงเรียน สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพนั้นสามารถให้เป็นต้นแบบความเชื่อและพฤติกรรมที่ต้องการได้ นอกจากนี้ ควรให้รางวัล (คำชม กระจาดโน้ต เป็นต้น) แก่ผู้เรียนและบุคลากรเมื่อมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Broadcasting Vision) การสื่อสารแบบทางการภายในโรงเรียนควรสะท้อนและส่งเสริมวัฒนธรรม บันทึกรายละเอียดที่ส่งไปยังผู้สอน จดหมายที่ส่งไปยังผู้ปกครอง หรือคำปราศรัยที่ส่งไปยังผู้เรียนนั้นมีแนวทางดังต่อไปนี้

- มุ่งไปยังอนาคตและศักยภาพที่โรงเรียนมีเพื่อที่จะไปถึงในจุดนั้น
- อาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเพื่อช่วยลดความกำกวมของวิสัยทัศน์
- ให้ความสำคัญกับคนในด้านอารมณ์ ค่านิยม และความต้องการลึก ๆ ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ

— คิดบวก ยินดี และยึดมั่นในอุดมการณ์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยลดปริมาณของข้อความเชิงลบที่นักเรียนหรือบุคลากรอาจได้รับ

— ใช้ถ้อยคำแบบมีส่วนร่วม เช่น พวกเราคือ/เป็น (“We are...”) หรือ พวกเราจะ (“we will...”) เพื่อเพิ่มความรู้สึกของการเป็นเจ้าของและการมีอัตลักษณ์ร่วม

ขั้นตอนที่ 5 ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นรูปธรรม (Making Vision Tangible) คำขวัญ สัญลักษณ์ ประเพณี และการออกแบบพื้นที่ทางกายภาพช่วยในการส่งเสริมวิสัยทัศน์ทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการสื่อสารถึงความหมายของรูปธรรมเหล่านี้ที่ได้สร้างขึ้นมา เช่น การประกาศความสำเร็จของผู้เรียนและบุคลากรเป็นประจำเป็นนับว่าเป็นเครื่องเตือนใจถึงสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 6 ปรับโครงสร้างเครือข่ายสังคม (Restructure Social Networks)
วัฒนธรรมสามารถส่งผ่านได้ด้วยความสัมพันธ์ ดังนั้น จึงต้องค้นหาว่าคนหรือกลุ่มใดที่มีการแยกตัวจากโรงเรียน และหาวิธีในการส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่ยังอยู่ในวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งวิธีการนี้เป็นการส่งเสริมให้ทุกคนช่วยส่งต่อข้อความเชิงบวกได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วขึ้น

Encalade (2021) ประธานร่วมแห่งสถาบัน National Institute for Excellence in Teaching (NIET) ได้ให้คำแนะนำในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกและยืดหยุ่นไว้ 2 ขั้นตอนด้วยสำนวนภาษาแบบสนทนาดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดค่านิยมหลักเพื่อเป็นรากฐานสำหรับการรับมือกับความท้าทายร่วมกัน (Setting Core Values as a Common Foundation to Cope with Challenges)

ทุกโรงเรียนมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องเลือกและส่งเสริมคุณลักษณะที่แสดงถึงหลักการที่ดีที่สุด ตัวอย่างเช่น โรงเรียนที่เลือกจุดเน้นด้านการเอาใจใส่ ความซื่อสัตย์ ความเห็นอกเห็นใจ และความอดสาหะสามารถกลับไปสู่ค่านิยมหลักเหล่านั้นได้เสมอในช่วงเวลาแห่งความตึงเครียดหรือความไม่แน่นอน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าจะเป็นผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาในกระบวนการเลือกคุณลักษณะเหล่านี้ ล้วนมีความสัมพันธ์กับค่านิยมเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก กล่าวคือบุคลากรและผู้เรียนสามารถผ่านพ้นสถานการณ์ที่ยากลำบากไปได้หากใช้ค่านิยมหลักเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจและนำพาให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 2 ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นเพื่อนำไปสู่โรงเรียนที่เข้มแข็ง (Focusing on Building Strong Relationships for a Strong School)

การพัฒนาคุณลักษณะยังสามารถสนับสนุนในด้านสวัสดิภาพของผู้เรียนและบุคลากรด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ ในการศึกษาวิจัยถึงคุณลักษณะนั้นจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมาก Dr. Marvin Berkowitz ศาสตราจารย์ด้านคุณลักษณะศึกษา (Character Education) และผู้อำนวยการร่วมแห่งศูนย์ Center for Character and Citizenship ของ University of Missouri เมืองเซนต์หลุยส์ (St. Louis) ได้ผนวกความสัมพันธ์เข้าเป็น 1 ใน 6 หลักการออกแบบสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน (Design Principles for School Improvement) ที่ใช้สำหรับการสร้างกรอบการดำเนินงาน นอกจากนี้ Dr. Marvin Berkowitz ยังได้กล่าวว่า “ความสัมพันธ์เป็นพื้นฐานและองค์ประกอบสำคัญในการสร้างโรงเรียนที่มีคุณภาพ รวมไปถึงการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะ และการพัฒนาลักษณะนิสัย ซึ่งประกอบด้วย 1 ใน 3 ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์”

แม้ว่าความเครียดและความวิตกกังวลเนื่องจากโรคระบาดจะเพิ่มขึ้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน บุคลากร และผู้ปกครองจะต้องดำรงอยู่ต่อไป แต่หากปราศจากซึ่งความสัมพันธ์แล้ว มนุษย์ก็จะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และยังส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนด้วยเช่นกัน การจัดลำดับความสำคัญของความสัมพันธ์โดยการพัฒนาคุณลักษณะจะช่วยให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมเชิงบวกที่ผู้เรียนและบุคลากรมีความสุขในการทำงานร่วมกันซึ่งจะเป็นผลต่ออย่างยิ่งต่อสวัสดิภาพภายในโรงเรียน โดยให้พิจารณาถึงวิธีการสร้างต้นแบบความสัมพันธ์สำหรับผู้เรียน รวมทั้งวิธีการเชื่อมความสัมพันธ์ภายในชั้นเรียนและกิจกรรมของ

โรงเรียน วิธีการใช้ประโยชน์จากการประชุมโรงเรียน การประกาศหน้าเสาธงช่วงเช้า การประชุมทีมผู้นำ และกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมให้จุดเน้นในด้านความสัมพันธ์และคุณลักษณะมีความโดดเด่นขึ้นมา

กระบวนการนำหลักสูตรคุณลักษณะศึกษาที่มีคุณภาพไปใช้นั้นอาจต้องใช้เวลาและต้องทำอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถทำให้คุณลักษณะกลายเป็นหัวใจหลักได้จะสามารถมีสิ่งยึดเหนี่ยวและสื่อกลางในการเป็นศูนย์กลางของโรงเรียนเพื่อให้สามารถจำแนกได้ว่าอะไรสำคัญและสามารถหลีกเลี่ยงสิ่งรบกวนที่เหนือการควบคุมได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสนับสนุนด้านสวัสดิภาพของผู้เรียน บุคลากร และทั้งโรงเรียนได้โดยการกำหนดค่านิยม และพยายามสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้เรียนและบุคลากร

Micallef (2022) นักพัฒนาหลักสูตรทางเทคนิค ได้ให้คำแนะนำในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกไว้ 5 ขั้นตอนด้วยสำนวนภาษาแบบสนทนา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships)

ความสัมพันธ์เป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนที่นำไปสู่ความหวังใจ เมื่อบุคลากรผู้เรียนรู้สึกภาคภูมิใจและมีคุณค่า จะช่วยให้พวกเขากระตือรือร้น ขยัน สนุก และมีความสุขในสิ่งที่ทำ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นแบบอย่างด้านพฤติกรรมเชิงบวก (Modeling Positive Behaviors)

ทุกการกระทำจะมีผลต่อผู้ที่พบเห็นหรือสังเกตไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร แม้กระทั่งผู้เรียนเอง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างพฤติกรรมและความคิดในเชิงบวก กล่าวคือ พยายามค้นหาเฉพาะด้านดีในตัวบุคคลและในสถานการณ์ต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 ตั้งเป้าหมายที่เป็นการยกระดับความคาดหวังของโรงเรียน (Setting Goals to Elevate School Expectations)

การตั้งเป้าหมายที่เป็นการยกระดับความคาดหวังสำหรับทุกคนไม่ว่าจะเป็นบุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครองนั้นถือว่าเป็นแนวทางที่ดีเพราะเป็นการปรับความคิดของทุกคนให้สอดคล้องกัน รวมทั้งเป็นการเพิ่มระดับความรับผิดชอบ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดวิสัยทัศน์โรงเรียนร่วมกัน (Sharing School's Vision)

เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยการให้ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจจนกว่าจะบรรลุวิสัยทัศน์ ดังนั้น ทั้งวิสัยทัศน์ร่วมและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการนี้ ซึ่งต้องมั่นใจว่าบุคลากรและผู้เรียนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเหมือนกับที่ผู้อื่นได้รับ

ขั้นตอนที่ 5 การความขอบคุณต่อบุคคล (Appreciating People)

การแสดงความรักชื่นชมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทั้งผู้สอนและผู้เรียน ของรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ รวมทั้งกระดาษโน้ต เกียรติบัตร กระดานข่าว การโทรศัพท์ไปยังครอบครัว หรือจดหมายข่าวโรงเรียนหรือชั้นเรียนล้วนแล้วแต่เป็นวิธีการที่แสดงให้เห็นคุณค่าของผู้เรียน และ/หรือ บุคลากรที่นำไปสู่ความรู้สึกดีใจ และปลาบปลื้ม

สรุป จากทัศนะของ Zakrzewski (2013), Younghans (2018), Shafer (2018), Encalade (2021) และ Micallef (2022) ดังกล่าวข้างต้น ขอนำเสนอขั้นตอนการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกของแต่ละแหล่งที่นำมาอ้างอิงดังนี้

1. **ขั้นตอนการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกจากทัศนะ ของ Zakrzewski (2013) มี 3 ขั้นตอน ดังนี้**

- 1) ประเมินสภาพบรรยากาศปัจจุบัน (Current Climate Assessment)
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Shared Vision Creation Starting with Personal Visions)
- 3) ร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมด้วยความสนุกสนาน (Working Together to Carry out the Shared Vision with Fun)

2. **ขั้นตอนการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกจากทัศนะของ Younghans (2018) มี 4 ขั้นตอน ดังนี้**

- 1) ลงทุนกับมนุษย์เพื่อสร้างสัมพันธภาพ (Investing in People, Build Relationships)
- 2) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Having a Shared Vision)
- 3) เป็นแบบอย่างและกำหนดทิศทาง (Being a Role Model and Setting the Tone) และ
- 4) ยกย่อง สรรเสริญ (Praise and Celebration)

3. **ขั้นตอนการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกจากทัศนะของ Shafer (2018) มี 6 ขั้นตอน ดังนี้**

- 1) เรียนรู้จากต้นแบบ (Looking in the Mirror)
- 2) คัดเลือกบุคลากรอย่างชาญฉลาด (Selecting Staff Wisely)
- 3) สอนในสิ่งที่อยากจะเห็น (Teaching What in Expectation)
- 4) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Broadcasting Vision)
- 5) ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นรูปธรรม (Making Vision Tangible) และ
- 6) ปรับโครงสร้างเครือข่ายสังคม (Restructure Social Networks)

4. **ขั้นตอนการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกจากทัศนะของ Encalade (2021) มี 2 ขั้นตอน ดังนี้**

- 1) กำหนดค่านิยมหลักเพื่อเป็นรากฐานสำหรับการรับมือกับความท้าทายร่วมกัน (Setting Core Values as a Common Foundation to Cope with Challenges)
- 2) ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นเพื่อนำไปสู่โรงเรียนที่เข้มแข็ง (Focusing on Building Strong Relationships for a Strong School)

5. **ขั้นตอนการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกจากทัศนะของ Micallef (2022) มี 5 ขั้นตอน ดังนี้**

- 1) สร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships)
- 2) เป็นแบบอย่างด้านพฤติกรรมเชิงบวก (Modeling Positive Behaviors)
- 3) ตั้งเป้าหมายที่เป็นการยกระดับความคาดหวังของโรงเรียน (Setting Goals to Elevate School Expectations)
- 4) กำหนดวิสัยทัศน์โรงเรียนร่วมกัน (Sharing School's Vision) และ
- 5) การความขอบคุณต่อบุคคล (Appreciating People)

ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

Moshman (2021) บรรณาธิการแห่ง Bored Teachers นักการศึกษา นักเขียน และนักพัฒนาความมั่นใจในตนเอง ให้ทัศนะในนิตยสารออนไลน์ Psychology Today ไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นพิษ (Toxic Work Environment) หมายถึง “การทำงานในที่ซึ่งบรรยากาศ ผู้คน หรือทั้งสองอย่างทำให้เราท้อแท้ สิ้นหวัง ซึ่งส่งผลให้ทุกอย่างในชีวิตต้องหยุดชะงัก” วัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นพิษอาจส่งผลร้ายแรงต่อสุขภาพกายและจิตใจตลอดจนคุณภาพ อดีตครูท่านหนึ่งกล่าวว่า “ฉันลาออกจากอาชีพครูในวันรุ่งขึ้นหลังจากที่ได้รับยารักษาโรคความดันโลหิตสูง ฉันเจ็บหน้าอก นอนไม่หลับ และจากรายงานผลการรักษาพบว่าปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงาน จากนั้นปัญหาสุขภาพของฉันก็ดีขึ้นทันทีหลังจากที่ได้ลาออกไป” อย่างไรก็ตาม ยังพบว่า มีอีกหลายโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นพิษต่อผู้สอน นอกจากนี้ Moshman ได้กล่าวถึง 20 สัญญาณแห่งวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นพิษที่ต้องตระหนักถึง ด้วยภาษาสนทนา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่เป็นพิษภัย (Toxic Leadership)

การบริหารเป็นตัวกำหนดทิศทางของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากมีคุณสมบัติเป็นพิษ บุคลากรรวมไปถึงผู้เรียนย่อมได้รับผลกระทบอย่างแน่นอน

2. สองมาตรฐาน (Double Standards)

การที่ผู้สอนใช้กติกาที่ไม่เหมือนกันถือว่าเป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นพิษภัย เช่น ครูผู้สอนประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 สังเกตเห็นว่า “ในวิชาคณิตศาสตร์ฉันไม่สามารถพานักเรียนออกไปข้างห้องเพื่อเล่นคิกบอล (Kickball) ในสนามได้เลย ในขณะที่มีครูอีกสองสามคนสามารถพานักเรียนออกไปได้หนึ่งครั้งต่อสัปดาห์เป็นอย่างต่ำโดยที่ไม่มีใครว่าอะไรเลย”

3. ขาดความหลากหลาย (Lack of Diversity)

ความหลากหลายนำมาซึ่งประสบการณ์ ความชำนาญ และแนวคิดต่าง ๆ นอกจากนี้ทัศนคติยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญ ซึ่งผู้เรียนจำเป็นต้องมีแบบอย่าง ดังนั้น หากขาดความหลากหลายจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เป็นพิษภัยได้

4. ความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันและการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน (Inconsistent Expectations and Unclear Communication)

โรงเรียนควรมีคู่มือบุคลากร พร้อมทั้งมีการสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังที่ชัดเจน

5. การทำให้กลัวและการลงโทษ (Intimidation and Punishment)

ผู้สอนบางส่วนทำงานในสภาวะที่เต็มไปด้วยความกลัวหรือไม่กล้าที่จะพูดหรือเปิดเผยถึงปัญหาต่าง ๆ เพราะกลัวการตอบโต้จากฝ่ายบริหาร หรือแม้กระทั่งเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

6. การดูถูก (Looking down on)

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมดูถูกผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็น ผู้ช่วย นักการภารโรง พนักงานในโรงอาหาร เป็นต้น สามารถบ่งบอกได้ว่าเป็นสัญญาณที่ไม่ดีต่อการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นพิษภัยในด้านการลดคุณค่าของสมาชิกในโรงเรียน

7. แบ่งเป็นก๊อปปี้เป็นเหล่า (Cliques)

การแบ่งเป็นก๊อปปี้เป็นเหล่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทั้งในกลุ่มผู้เรียนและผู้สอน และคนที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มนั้นจะรู้สึกไม่มีสิทธิ์ ไร้ซึ่งประสิทธิภาพและต่ำต้อย

8. พฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Behavior)

ความรู้สึกปลอดภัยควรมีอยู่ทั้งในตัวผู้เรียนและผู้สอน พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความรู้สึกปลอดภัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากฝ่ายบริหารไม่เข้ามาดำเนินการยุติพฤติกรรมดังกล่าว พฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัยมีหลายรูปแบบ เช่น การโกหก การขโมยของ การนินทา การเปิดเผยความลับของผู้อื่น การข่มเหงรังแก และการไม่ยอมบอกความรู้สึกตรงๆ ออกไป (Passive Aggressiveness)

9. เลือกปฏิบัติ (Discrimination)

การเลือกปฏิบัติไม่ว่าจะในรูปแบบใดก็ตามที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะนำไปสู่สภาพแวดล้อมที่เป็นพิษภัย รูปแบบการเลือกปฏิบัติมีตั้งแต่การแสดงความคิดเห็นในเชิงดูถูกเหยียดหยามเกี่ยวกับรสนิยมทางเพศของผู้สอนหรือเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายต่อหน้าที่ประชุมบุคลากร ไปจนถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ละเลยในเรื่องกฎหมาย

10. ขาดการช่วยเหลือด้านปัญหาพฤติกรรมผู้เรียน (No Support with Student Behavior Problems)

แม้แต่ครูที่มีประสบการณ์สูงสุดยังต้องการความช่วยเหลือด้านปัญหาพฤติกรรมผู้เรียน ซึ่งทั้งผู้สอนและผู้เรียนจะรู้สึกผิดหวังและล้มเหลวหากผู้บริหารไม่มีการสนับสนุนในด้านนี้

11. พฤติกรรมที่น่าละอาย (Shaming Behaviors)

ครูมัธยมท่านหนึ่งเล่าประสบการณ์ให้ฟังว่า “ฉันรู้สึกอายมากในขณะที่นั่งทานอาหารกลางวันในห้องพักของบุคลากรเมื่อผู้อำนวยการเดินมาบอกว่าฉันต้องขยันให้ได้เท่ากับคนอื่นหากต้องการจะมาทานข้าวที่นี่”

12. ไม่เห็นคุณค่าของบุคลากร (Depreciating Employees)

การที่ผู้บริหารมองเห็นคุณค่าหรือไม่เห็นคุณค่าของบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่สามารถรับรู้ได้ง่ายมาก ครูโรงเรียนมัธยมท่านหนึ่งได้เล่าประสบการณ์ว่า “ฉันทำงานภายใต้การบริหารงานของผู้อำนวยการท่านนี้มากกว่า 13 ปี แต่ท่านไม่เคยเอ่ยชื่อฉันเลย ฉันเลยตัดสินใจย้ายไปสอนที่ใหม่ และผู้อำนวยการคนใหม่ทักทายฉันด้วยการเรียกชื่อพร้อมกับยิ้มให้ในทุกวันตั้งแต่วันแรกที่ย้ายไปอยู่”

13. การแบ่งแยกบุคลากร (Divided Staff)

บางโรงเรียนมีบรรยากาศของคำว่า “พวกเรา กับ พวกเขา” “ครู กับ ผู้บริหาร” “คนที่เป็นโค้ช กับ คนที่ไม่ใช่โค้ช” รวมไปถึง “คนที่ทำงานถึง 6 โมงเย็น กับ คนที่เลิกงานเมื่อถึงเวลาเลิกเรียน”

14. ปล่อยให้ครูถูกทำร้าย (Allowing Teachers to Be Abused)

ผู้บริหารที่ไม่สามารถจัดการเมื่อผู้ปกครองหรือผู้เรียนกำลังทำร้ายครูทั้งทางวาจาหรือทางร่างกาย ถือเป็นอีกหนึ่งสัญญาณที่แสดงถึงสภาพแวดล้อมโรงเรียนที่เป็นพิษภัย

15. การประเมินที่ทำให้เกิดความกลัว (Intimidating Evaluations)

การประเมินควรให้ตัวอย่างที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์เกี่ยวกับวิธีการที่ผู้สอนควรปรับปรุง ตลอดจนการยืนยันถึงจุดแข็งของผู้สอน ในทางกลับกัน การประเมินที่ทำให้ผู้สอนรู้สึกน้อยใจหรือเสียใจนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือส่งผลเสีย

16. ความรู้สึกผิดที่ไม่สนับสนุนด้านเวลาและทรัพยากร (Guilt to Give More Time and Materials)

สภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นพิษภัยยังสามารถเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารหรือคณาจารย์พยายามที่จะทำให้เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรรู้สึกผิดที่ไม่เสียสละเวลา ไม่สนับสนุนด้านทรัพยากร หรือไม่อนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการในชั้นเรียน

17. การบริหารที่ขาดการสนับสนุนจากผู้สอน (Administration Lacking Teacher's Back)

บางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องวิจารณ์และตำหนิผู้สอน แต่การทำเช่นนี้โดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้สอนก่อนนั้นย่อมส่งผลเชิงลบ ซึ่งผู้สอนอาจเกิดความรู้สึกท้อได้หากผู้บริหารไม่เข้าข้างหรือไม่รับฟังความเห็นเลย

18. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Poor Communication)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสื่อสารให้ชัดเจนและเผยแพร่ข้อมูลอย่างเป็นระบบ มิฉะนั้นสภาพแวดล้อมการทำงานจะกลายเป็นสถานที่ที่วุ่นวายทันที เพราะทุกคนต่างพยายามที่จะทราบให้ได้ว่าตนจะได้ทำอะไร อย่างไร

19. การย้ายผู้สอนโดยที่ไม่ได้ต้องการ (Moving Teachers without Their Input)

ครูอาวุโสท่านหนึ่งได้เล่าประสบการณ์ให้ฟังว่า “ฉันสอนชั้นนักเรียนชั้นประถมศึกษาตอนปลายเป็นเวลา 15 ปีแล้ว จากนั้นก็ถูกย้ายไปสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โดยไม่มีทางเลือก และฉันได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงสำหรับครูใหม่ที่เพิ่งเข้ามาปีแรกซึ่งสอนห้องข้าง ๆ กัน แม้ว่าฉันจะเพิ่งเคยสอนนักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาก็ตาม”

20. ไม่มีคำชื่นชมในความสำเร็จ (No Praise for Accomplishments)

หากผู้สอนสำเร็จหลักสูตรประกาศนียบัตรและได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัล หรือได้รับการยกย่องจากผู้ปกครอง เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารควรที่จะแสดงความชื่นชมกับผู้สอนคนนั้นด้วยอย่างไรก็ตาม ในสภาพแวดล้อมที่เป็นพิษ คนอื่น ๆ อาจรู้สึกที่กำลังได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของผู้สอนคนนั้นอยู่ และอาจถึงขั้นพยายามทำให้คนนั้นรู้สึกผิดหรือแยเกี่ยวกับความสำเร็จของตนเอง

หากโรงเรียนที่กำลังสอนอยู่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นพิษ อาจถึงเวลาแล้วที่จะต้องย้ายไปสอนที่อื่น ซึ่งผู้สอนหลายคนต่างกล่าวในทิศทางเดียวกันว่าตนเองรู้สึกกระตือรือร้น มีสุขภาพดีขึ้น และมีความสุขมากขึ้นหลังจากที่ย้ายโรงเรียน ผู้สอนท่านหนึ่งกล่าวว่า “ฉันตัดสินใจลาออกจากโรงเรียนแห่งหนึ่งที่มีสภาพแวดล้อมเป็นพิษเพราะประสบปัญหาผมร่วงเนื่องจากความเครียด ซึ่ง

ตอนแรกคิดว่าจะลาออกจากการเป็นครูไปเลย แต่ก็ได้เปลี่ยนใจลองย้ายโรงเรียนดูก่อน ตอนนี้มี
ความสุขดี เส้นผมกลับมาสวยอีกครั้ง และความรักในการสอนก็กลับมาด้วยเช่นกัน”

Fuller (2019) แพทย์และนักเขียนด้านสุขภาพจิตทางคลินิกแห่ง Center for Discovery
กล่าวถึง 12 สัญญาณของสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นพิษภัยขององค์กรทั่วไป ด้วยสำนวนภาษา
แบบสนทนาดังนี้

1. การกดขี่ข่มเหงจากผู้บริหารระดับสูง (Tyrannical Upper Management)

อำนาจไม่ได้สร้างความเป็นผู้นำ กล่าวคือ หัวหน้าหรือผู้จัดการระดับสูงซึ่งอยู่ในตำแหน่งที่
สูงกว่าไม่มีสิทธิ์ที่จะดูถูก เหยียดหยามผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า หรือการมีประสบการณ์หรืออยู่ใน
ตำแหน่งที่สูงกว่าไม่ได้บ่งบอกว่าคนนั้นเก่งกว่าหรือเหนือกว่า ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถปฏิบัติ
ต่อบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ได้อย่างเท่าเทียมกัน โอกาสที่จะเปลี่ยนงานนั้นย่อมเกิดขึ้นได้

2. การจัดการไม่สอดคล้องกับค่านิยม (Management Disagreeing with Values)

เมื่อผู้อำนวยการพูดถึงองค์กรในเชิงลบ หรือนินทาถึงคณะกรรมการบริหาร อาจเป็นไปได้ว่า
น่าจะปัญหาอะไรที่เป็นความลับซ่อนอยู่ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วความลับนี้ก็จะได้รับการเปิดเผยไปทั่วทั้ง
องค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำควรสอดคล้องกับค่านิยมและจริยธรรมขององค์กรเสมอ

3. เพื่อนร่วมงานที่ไม่เป็นมืออาชีพ (Unprofessional Colleagues)

หากเพื่อนร่วมไม่จริงจังกับการทำงาน เข้าประชุมสายอยู่บ่อย ๆ ไม่ภูมิใจในผลงานของ
ตนเอง ชอบนินทา ขี้บ่น หรือพูดจาหยาบคายน่าฟัง อาจคาดการณ์ได้ว่ามีบางอย่างผิดปกติ เพราะเพื่อน
ร่วมงานที่ดีควรให้กำลังใจผู้อื่น มีความสุขในการทำงาน และเป็นมืออาชีพ และไม่สร้างปัญหาในการ
ทำงานแต่ละวัน

4. หัวหน้ารังแก (Bullying Boss)

หากเจ้านายหรือหัวหน้าพูดประโยค เช่น “คุณควรรู้สึกโชคร้ายที่ได้งานนี้” หรือถ้าหัวหน้า
ชอบยื่นคำขาด ก้าวก่ายหน้าที่มากจนเกินไป ไม่ให้วันหยุด หรือพูดจาดูถูก หมายความว่าเรากำลัง
อยู่ในสิ่งแวดล้อมการทำงานที่เป็นพิษภัย

5. ความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Imbalance)

ความไม่สมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
นำงานกลับไปทำที่บ้านด้วย กลับไปเช็คอีเมลที่บ้าน เข้าออฟฟิศแต่เช้า นอนดึกจนทำให้ชีวิตส่วนตัว
เสียไป ไม่สามารถลาพักผ่อนได้ และมักจะพูดเรื่องงานเมื่ออยู่ที่บ้านหรือออกไปข้างนอกกับเพื่อน ซึ่ง
หลายคนจะสนุกกับการทำงานหนัก แต่เมื่องานเริ่มส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวจนกระทั่งความ
สมดุลและความสุขสูญเสียไป ย่อมทำให้เกิดปัญหาตามมา

6. ไม่สามารถก้าวหน้าต่อไปได้ (Being Unable to Grow within the Organization)

ในการทำงานบางครั้งอาจมีสถานการณ์หรือความรู้สึกบางอย่างที่ทำให้รู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นมี
แนวโน้มที่ไม่สามารถสร้างความก้าวหน้าต่อไปได้ เช่น ทำงานหนักประหนึ่งกำลังขอเลื่อนตำแหน่ง
หรือขึ้นเงินเดือน ถูกปฏิเสธการขึ้นเงินเดือนอยู่ตลอดเวลา พบว่ายังมีตำแหน่งอื่นอีกที่สามารถสร้างความ
ความก้าวหน้าในอาชีพการงานได้ดีกว่างานปัจจุบัน รู้สึกติดขัดกับงานที่กำลังทำอยู่ ต้องใช้ความ

พยายามเพื่อขอขึ้นเงินเดือนหรือต่อรองเพื่อผลประโยชน์ที่ดีกว่าอยู่ตลอดเวลา หากพบว่าตนเองตกอยู่ในสถานการณ์ดังกล่าว อาจถึงเวลาแล้วที่จะต้องเปลี่ยนงานใหม่

7. เจ็บป่วยบ่อย (Getting Sick Constantly)

ความเครียดทางอารมณ์และจิตใจอาจส่งผลเสียอย่างมากต่อสุขภาพร่างกาย หากทำงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นพิษ อาจนำไปสู่อาการเจ็บป่วยได้ และสภาพแวดล้อมที่เป็นพิษจะทำให้ไม่มีโอกาสมีวันพักผ่อนสำหรับพักผ่อนอาการเจ็บป่วย

8. ชีวิตส่วนตัวได้รับผลกระทบ (Personal Life Becoming Affected)

หากพบว่าความสุขในการทำงานมีระดับที่ลดลงอีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ต่างๆ รวมไปถึงกิจกรรมยามว่าง นั้นหมายความว่าชีวิตการทำงานที่เป็นพิษกำลังแทรกซึมเข้าไปในทุกมิติของชีวิต เช่น เอาแต่พูดเรื่องงานและบ่นเรื่องเจ้านายของในช่วงเวลาที่ควรจะสนุกกับกิจกรรมยามว่าง จนทำให้บุคคลรอบข้างเบื่อกับคำพูดในแง่ลบและการบ่นถึงเรื่องงาน และนำไปสู่ผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ต่อชีวิตส่วนตัว

9. เพื่อนร่วมงานขี้บ่น (Complaining Colleagues)

บางคนอาจคิดว่าเป็นความผิดของตนเองที่หน้าที่การงานส่งผลต่อการไม่มีเวลาส่วนตัว แต่ถ้าเพื่อนร่วมงานบางคนไม่มีความสุขและบ่นอยู่ตลอดเวลา แสดงว่างานที่ทำอยู่เป็นพิษภัย

10. ไม่มีความโปร่งใส (Lack of Transparency)

เจ้านายหรือผู้บริหารระดับสูงควรมีความชัดเจนในหลายด้าน เช่น กำหนดวันส่งงาน สมรรถนะการทำงาน เวลาในการประชุม และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน หากพบว่ามี การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ นั้นหมายความว่าอาจจะมีบางอย่างผิดปกติเกิดขึ้น

11. หลักเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสม (Inconsistent Rules)

อย่างเช่น เพื่อนร่วมงานได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งซึ่งที่ทำงานไม่ได้ต่างไปจากเราเลย แล้วยังเป็นเราที่ถูกตำหนิเยอะกว่า ดังนั้น การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เสมอภาคและหลักเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจนหรือคลุมเครืออาจนำไปสู่การแก่งแย่งและการแข่งขันสูงหรือไม่ส่งผลดีต่อเจ้าหน้าที่ ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เป็นพิษภัย

12. ความรู้สึกช่วยบ่งบอกถึงสิ่งผิดปกติบางอย่าง (Gut Telling There is Something Off)

อวัยวะภายในจะรองรับอารมณ์ที่รุนแรงต่าง ๆ และเมื่อรับรู้ได้ถึงความผิดปกติ อาจจะมีบางอย่างเกิดขึ้นก็ได้ หากมีสัญชาตญาณที่ดี จงเชื่อในสิ่งที่ตนเองรู้สึก

การค้นหาแนวทางแก้ปัญหา (Finding a Solution to the Problem)

วิธีการที่สำคัญที่สุดสำหรับการรับมือกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นพิษภัยคือพยายามเข้าใจว่าเราไม่ใช่ต้นเหตุของปัญหา แต่ให้เข้าใจว่าเป็นปัญหาทางวัฒนธรรมที่เกิดจากข้อผิดพลาดของผู้บริหารระดับสูง และในไม่ช้าแนวคิดที่เป็นพิษภัยจะขยายไปทั่วทั้งองค์กร

แน่นอนว่าวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นพิษภัยจะไม่เปลี่ยนไป และหนทางที่จะแก้ปัญหานี้ได้คือ การหางานใหม่ ซึ่งฟังดูเหมือนง่ายแต่ทำยาก ในขณะเดียวกัน มีขั้นตอนบางอย่างที่สามารถนำไปใช้ได้กับการทำงานแม้กระทั่งการใช้ชีวิตส่วนตัว ดังนี้

- กำหนดขอบเขตของตนเอง ได้แก่ ไม่ลืมหานข้าวเที่ยง ไม่นำงานกลับไปทำที่บ้าน กำหนดความคาดหวังให้ชัดเจน สร้างสัมพันธภาพภายนอกที่ทำงาน และไม่เผยแพร่ข้อมูลส่วนตัวกับที่ทำงานมากเกินไป

- ค้นหาระบบสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน โดยการหาเพื่อนหนึ่งหรือสองคนที่ไว้ใจในที่ทำงาน เพื่อให้การสนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถระบายความรู้สึกต่าง ๆ ได้

- หลีกเลี่ยงการพูดนินทาลับหลัง ปฏิบัติดีต่อผู้อื่น และให้เกียรติผู้อื่น

- ค้นหาวิธีการที่ช่วยส่งเสริมด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็น การออกกำลังกาย ทำอาหาร ทำสวน หรือไปโบสถ์ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้คุณรู้สึกคลายความเครียดจากที่ทำงาน

Epitropoulos (2019) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและการตลาด มีประสบการณ์ด้านการเป็นนักข่าว และจัดโครงการที่เป็นการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของนักเรียนและส่งเสริมการสร้างรายได้ในหลายทาง ได้กล่าวถึง 10 สัญญาณที่แสดงถึงวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีพิษภัย ดังนี้

1. จุดประสงค์ไม่ชัดเจน (No clear sense of purpose) หากผู้บริหารสถานศึกษาและคณาจารย์ไม่มีเป้าหมายร่วมกัน อาจทำให้การดำเนินงานแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของแต่ละคน ซึ่งท้ายที่สุดแล้วอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นมิตรระหว่างบุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครอง (Hostile Relations among Staff, Students, and Parents) เมื่อข้างต่อสู้กัน ต้นหญ้าที่อยู่บริเวณนั้นจะถูกเหยียบย่ำจนไม่เหลือขึ้นดี ในขณะเดียวกัน หากผู้บริหารโรงเรียนหรือครูทะเลาะกัน ผลที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ นักเรียนถูกมองข้าม ละเลย และไม่ได้รับการเอาใจใส่

3. ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบมากกว่าคนหรือพันธกิจ (Emphasis on Rules over People or Mission) ปัญหานี้มักพบในโรงเรียนระดับอำเภอ ซึ่งผู้สอนจะให้ความสำคัญกับกฎระเบียบมากกว่าการให้บริการการศึกษาแก่ผู้เรียน และผู้สอนรู้สึกว่าจะไม่ค่อยมีอิสระในการสอน

4. การสนทนาที่ไม่ตรงไปตรงมา (An Absence of Honest Dialogue) ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่หลีกเลี่ยงการสนทนาที่ยุ่งยากกับคณาจารย์และหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยการมอบหมายให้ครูทำหน้าที่แทนหรือเปลี่ยนตารางสอนของครูถือว่าเป็นรูปแบบการจัดการที่ไม่ได้ให้บริการการศึกษากับผู้เรียนอย่างแท้จริง

5. ใช้วิธีการรักษาตัวรอดมากกว่าให้ความร่วมมือ (More Self-Preservation than Collaboration) เมื่อวิธีการรักษาตัวรอดมีความสำคัญมากกว่าการให้บริการการศึกษาแก่เด็ก อาจทำให้ผู้สอนที่มีแนวคิดดี ๆ ย้ายไปสอนที่อื่นได้

6. การสื่อสารลับหลังเหนือการสื่อสารทางการ (Active Back Channels over Formal Lines of Communication) หากพบว่ามี การพูดคุยนอกรอบกันเองหลังจากการประชุมบุคลากรเสร็จสิ้นลง นั่นเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นว่าคณาจารย์เกิดความไม่เชื่อใจหรือไว้ใจซึ่งกันและกัน หากการเผยแพร่ข่าวลืออยู่เหนือการควบคุมจะยิ่งเปิดช่องทางให้ใครต่อใครสร้างเรื่องขึ้นมาในแบบของตนเอง ใครที่สามารถควบคุมอำนาจในการสื่อสารได้ คนนั้นคือผู้ที่สามารถควบคุมวัฒนธรรมโรงเรียนได้ด้วยเช่นกัน

7. เน้นการลงโทษมากกว่าการมองเห็นคุณค่า รางวัลและการจูงใจพฤติกรรมด้วยการไม่ลงโทษ (Punishment Instead of Recognition, and Rewards and Behavior

Motivated by the Avoidance of Punishment) หากมีการลงโทษพฤติกรรมเชิงลบ และไม่ให้รางวัลแก่พฤติกรรมเชิงบวก วัฒนธรรมดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้เรียนและบุคลากรไม่กล้าทำบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ

8. ไม่มีความปลอดภัย (Lack of Safety) ความกลัวที่จะพูดบางอย่างทำให้แก้ไขปัญหาค้นหาได้ไม่ตรงจุด กล่าวคือ ครูจะรู้สึกไม่ปลอดภัยเมื่อต้องตกอยู่ในสถานการณ์ของการสนทนาที่ไม่มีอิสระ อึดอัด หรือเสี่ยงต่อการถูกโจมตี

9. การพูดคุยภายใต้การควบคุมของคนกลุ่มเล็ก (Conversation Controlled by a Small Group) วัฒนธรรมโรงเรียนตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของเพียงแค่มัคคุเทศก์คนอาจนำไปสู่วัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นพิษภัยได้ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีเพื่อช่วยให้ทุกคนได้พูดแสดงความคิดเห็นออกมา

10. ไม่กล้าเสี่ยง (An Absence of Risk Taking) ผู้สอนที่กลัวต่อการทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผู้เรียน เพียงเพราะกลัวว่าจะผิดแปลกไปจากที่คนอื่นทำ ซึ่งผู้สอนที่ไม่พยายามทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ ผลกระทบจะตกไปที่ผู้เรียนอย่างแน่นอน

Education World (n.d.) แหล่งข้อมูลออนไลน์ที่ทั้งครู ผู้บริหาร และบุคลากรสามารถเข้าไปเยี่ยมชมเพื่อสืบค้นเนื้อหาเชิงลึกที่มีคุณภาพ ได้อ้างถึงทัศนะของ “Peterson” ที่กล่าวไว้ว่า โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมเชิงบวกมักจะ “เกิดเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการของคนเก่ง ๆ ทั้งชายและหญิง และยังมีสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในรูปแบบของการบอกต่อหรือส่งต่อข้อมูลว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในโรงเรียน...ค่านิยมที่สนับสนุนด้านการพัฒนาวิชาชีพครู ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และบรรยากาศเชิงบวกและการเอาใจใส่ยังคงมีอยู่”

ในทางกลับกัน สภาพแวดล้อมโรงเรียนที่เป็นพิษภัยนั้น Peterson กล่าวว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนมักจะขัดแย้งกัน เจ้าหน้าที่ บุคลากรไม่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้เรียนว่าจะประสบความสำเร็จได้ และโดยทั่วไปมักจะมีทัศนคติเชิงลบ”

บุคลากร เจ้าหน้าที่และผู้บริหารในวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกมักจะมี ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกัน ผู้ที่ทำงานในโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมเชิงลบมักจะขาดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้

วัฒนธรรมของโรงเรียนมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ “วัฒนธรรมส่งผลต่อทัศนคติด้านการใช้เวลาเพื่อปรับปรุงการสอน แรงจูงใจในการเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ และกิจกรรมที่ตัดสินใจเข้าร่วม”

บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเองเพื่อช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้อันผู้เรียน และสามารถบรรยายสิ่งต่าง ๆ โดยใช้แนวคิดใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังคาดหวังและส่งเสริมรูปแบบการทำงานแบบร่วมมือ ดังนั้น การเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงมีคุณค่าต่อวัฒนธรรม”

โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมเชิงลบหรือเป็นพิษภัย (Schools with a Negative, or Toxic, Culture)

- จุดประสงค์ไม่ชัดเจน กำกวม
- มีรูปแบบที่ส่งเสริมความเฉื่อย ไม่กระตือรือร้น

- ตำหนิผู้เรียนเมื่อทำบางอย่างไม่สำเร็จ
- ไม่สนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- มีความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นมิตรระหว่างบุคลากร

สำหรับวิธีที่จะสามารถเอาชนะวัฒนธรรมเชิงลบได้นั้น Peterson กล่าวกับ Education World ไว้ว่า "ก่อนอื่น บุคลากรจะต้องทำการประเมินบรรทัดฐานและค่านิยมทางวัฒนธรรม จากนั้นให้ทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาไปสู่การมีวัฒนธรรมเชิงบวกและเชิงสนับสนุนกันและกัน"

ผู้บริหารสามารถทำอะไรได้บ้าง (What Can Administrators Do?)

Peterson แนะนำว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนโดยอาจจะสอบถาม พูดคุยกับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในประวัติของโรงเรียน นอกจากนี้ บุคลากรและผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน จากนั้นให้ตั้งคำถาม 2 ข้อ ดังนี้

- วัฒนธรรมด้านใดบ้างที่เป็นเชิงบวกและควรได้รับการส่งเสริม
- วัฒนธรรมด้านใดบ้างที่เป็นเชิงลบหรือเป็นพิษภัยและควรเปลี่ยน

นอกจากนี้ Peterson ยังได้เสนอแนะแนวทางสำหรับผู้อำนวยการและผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก ดังนี้

- จัดกิจกรรมหรือพิธีแสดงความยินดี ชื่นชมในความสำเร็จของบุคลากร
- แบ่งปัน ส่งต่อเรื่องราวความสำเร็จและความร่วมมือเมื่อมีโอกาส
- ใช้ภาษาในระดับเดียวกันและชัดเจนในการพัฒนาวิชาชีพเพื่อส่งเสริมความเชื่อมั่นในการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียน

บทสรุปของ Peterson กล่าวว่า ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในด้านการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้จะช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมเชิงลบด้านพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียนและการบ่นหรือตำหนิของครู ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมเชิงบวกที่สนับสนุนให้ทั้งบุคลากรและผู้เรียนมีความก้าวหน้าจนประสบผลสำเร็จ

Council for Children's Rights (2019) องค์กรที่ให้การช่วยเหลือเด็กที่มีความจำเป็นและดำเนินงานด้านการส่งเสริมสวัสดิภาพเด็กในอนาคตภายใต้พันธกิจของการเป็นผู้นำสังคมต่อสู้เพื่อสิทธิเด็กและเยาวชนทุกคนให้มีความปลอดภัย มีสุขภาพดี และได้รับการศึกษา ซึ่งหนึ่งในเจ้าหน้าที่ของ Council for Children's Rights ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับข้อดีของสิ่งแวดล้อมโรงเรียนเชิงบวกด้วยภาษาสนทนาว่า แม้ว่าสิ่งแวดล้อมโรงเรียน (School Environment) จะเป็นประเด็นที่ไม่ได้มีการพูดถึงบ่อย ๆ แต่เป็นประเด็นที่มีความสำคัญที่ควรนำมาพิจารณา เพราะสิ่งแวดล้อมโรงเรียนเชิงบวกจะช่วยส่งเสริมผู้เรียนในด้านการเรียนรู้ อารมณ์ และจิตใจ

อย่างไรก็ตาม ยังพบว่ายังมีโรงเรียนหลายแห่งที่มีสภาพแวดล้อมที่คล้ายกับที่คุมขัง มีการเหยียดหรืออคติทางเชื้อชาติ และขาดการสนับสนุนจากบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและอนาคตของผู้เรียน ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายด้านผู้เรียน ผู้ปกครอง และการศึกษาจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมโรงเรียนเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน

อย่างไรก็ตาม ยังพบว่ายังมีโรงเรียนหลายแห่งที่มีสภาพแวดล้อมที่คล้ายกับที่คุมขัง มีการเหยียดหรืออคติทางเชื้อชาติ และขาดการสนับสนุนจากบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและอนาคตของผู้เรียน ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายด้านผู้เรียน ผู้ปกครอง และการศึกษาจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมโรงเรียนเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียน

วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) เป็นสิ่งที่โรงเรียนร่วมมือกันทำในด้านประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวัง ส่วน **บรรยากาศโรงเรียน (School Climate)** เป็นสิ่งที่สะท้อนทัศนียภาพสะสมของผู้เรียนและบุคลากร

งานวิจัยพบว่าบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกช่วยเพิ่มอัตราการมีส่วนร่วมและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา รวมทั้งช่วยส่งเสริมผู้เรียนในด้านสวัสดิภาพทางกายและใจ และการคงอยู่ของครู อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาด้านความรุนแรง

วัฒนธรรมและบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกนำไปสู่สิ่งแวดล้อมเชิงบวกในโรงเรียน ดังนั้น สิ่งแวดล้อมของโรงเรียนโดยรวมจะช่วยเอื้อประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ในทัศนะของ CIS มองว่า สิ่งแวดล้อมโรงเรียนประกอบด้วยคุณสมบัติ 5 ประการซึ่งได้มีการกำหนดไว้ในงานวิจัยทั้งด้านวัฒนธรรมโรงเรียนและด้านบรรยากาศโรงเรียน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) ความปลอดภัย 3) สังคม 4) วิชาการ และ 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

— **วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** คือ สิ่งที่โรงเรียนคาดหวังที่จะประสบผลสำเร็จ และสะท้อนโดยวัฒนธรรมโรงเรียน เช่น พันธกิจ แบบแผน และค่านิยม

— **ความปลอดภัย (Safety)** ประกอบด้วย ความปลอดภัยทางกายภาพ สังคมและอารมณ์ รวมไปถึงการจัดการพฤติกรรม (เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง)

— **สังคม (Community)** หมายถึง คุณลักษณะของปฏิสัมพันธ์ในโรงเรียนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นั่นคือ ผู้เรียนและผู้สอน

— **วิชาการ (Academics)** หมายถึง บรรยากาศด้านการศึกษาของโรงเรียน และอิทธิพลที่มีต่อความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน

— **สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)** ประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่จับต้องได้ของโรงเรียน เช่น ทรัพยากรที่มีอยู่และเข้าถึงได้ที่น่าไปสนับสนุนผู้เรียนในด้านวิชาการ

โรงเรียนที่มี 5 คุณสมบัตินี้ข้างต้นจะมีศักยภาพในการสนับสนุนและส่งเสริมผู้เรียนสามารถใช้ทักษะและความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่

ผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมโรงเรียนหากขาดคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง (Negative Impact on School Environment When Lacking One or More of the Domains) ตัวอย่างเช่น สังคมในโรงเรียนที่มีความตึงเครียดและอคติทางเชื้อชาติระหว่างผู้เรียนและผู้สอนอาจนำไปสู่การสูญเสียความรู้สึกของการเป็นเจ้าของสิ่งแวดล้อมโรงเรียนของตนเอง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออัตราการมีส่วนร่วมและการสำเร็จการศึกษา นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมโรงเรียนยังสามารถได้รับผลกระทบจากการเพิ่มแนวปฏิบัติในโรงเรียน (เช่น การรักษาความปลอดภัยด้านอาวุธ และการตรวจจับโลหะ) ในขณะเดียวกัน หากโรงเรียนเป็นเป้าหมายในการใช้ความรุนแรง คณะกรรมการและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยเพื่อให้โรงเรียนปลอดภัยขึ้น อย่างไรก็ตาม การเพิ่มมาตรการตรวจตราแบบดิจิทัล การตรวจจับโลหะ การควบคุมการเข้า-ออก การรักษาความปลอดภัยด้วยอาวุธ เป็นการปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้เรียนเกี่ยวกับความผิดปกติและความปลอดภัยของโรงเรียน

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยให้ผลตรงข้ามในด้านเจตนา ซึ่งส่งผลให้ความรุนแรงและความไม่เป็นระเบียบมีระดับเพิ่มขึ้น

สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ขาดการมีส่วนร่วมสามารถนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำทางเชื้อชาติ เศรษฐกิจ และสังคม และเพศ ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์เชิงลบ เช่น ความรุนแรง การเหมารวม และอคติ จากผู้สอนเนื่องจากความแตกต่างในอัตลักษณ์ส่งผลกระทบต่อการรับรู้และประสบการณ์ของผู้เรียน เกี่ยวกับผิวสี เพศ การมาจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ต่ำ และผู้เรียนที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือความผิดปกติทางอารมณ์และพฤติกรรม

เพื่อให้สภาพแวดล้อมของโรงเรียนสามารถให้บริการผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง คณะครูและผู้บริหารจำเป็นต้องรับทราบถึงความล้มเหลวในอดีต การไร้ซึ่งตัวตน และอุปสรรคเชิงระบบที่ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน นอกจากนี้ บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ต้องทำหน้าที่สนับสนุนเพื่อให้ผู้เรียนมีความสะดวกสบายในการเรียนรู้และมีความกล้าแสดงออกถึงอัตลักษณ์ของตนเอง

ตัวอย่างแนวทางการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมโรงเรียน (Example Interventions to Improve School Environment)

ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมโรงเรียนนั้นมีแนวทางมากมายที่สามารถนำไปส่งเสริมสวัสดิภาพด้านจิตใจ ความปลอดภัยในโรงเรียน และลดการแบ่งแยก รวมถึงความตึงเครียดที่เกิดขึ้นระหว่างผู้เรียนและบุคลากร ดังนั้น ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนสามารถทำได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมผู้นำโรงเรียนด้านการตอบสนองทางวัฒนธรรม (Culturally Responsive School Leadership Training)

โรงเรียนควรมีการจัดการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารและคณาจารย์อยู่เสมอเพื่อให้สามารถรับมือกับผู้เรียนซึ่งอยู่ในวัยที่กำลังเติบโตและมีพัฒนาการ ซึ่งการตอบสนองทางวัฒนธรรมและการฝึกอบรมทักษะนี้มีความสำคัญเพราะผู้เรียนแต่ละคนต่างมาจากสภาพแวดล้อมและมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ดังนั้นคณาจารย์และผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำ ต้นแบบ และพี่เลี้ยงในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารและคณาจารย์ควรได้รับการส่งเสริมในด้านการแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำและความหลากหลายที่เหมาะสมโดยการเข้าร่วมหลักสูตรต่าง ๆ ในด้านการพัฒนาวิชาชีพทั้งในรูปแบบออนไลน์และทางเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้จัด ซึ่งหลักสูตรเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย อีกทั้งยังได้มีโอกาสสะท้อนเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อผู้เรียน โดยหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ จะประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการความเหลื่อมล้ำและความตึงเครียดระหว่างผู้เรียน และวิธีการช่วยเหลือผู้เรียนที่ขาดการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ ซึ่งหลักสูตรเหล่านี้จะส่งเสริมให้การจัดการชั้นเรียนและโรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้น

จาก 5 คุณสมบัติของสิ่งแวดล้อมโรงเรียน ประเด็นในด้านการตอบสนองทางวัฒนธรรมและการฝึกอบรมทักษะได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ความปลอดภัย (Safety) และสังคม (Community) ซึ่งการตระหนักและทักษะทางวัฒนธรรมที่สูงขึ้นของคณาจารย์และผู้บริหารจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมที่สามารถลดความเหลื่อมล้ำและสามารถให้การสนับสนุนผู้เรียนทุกคนได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น วัฒนธรรมโรงเรียนจึงสะท้อนถึงแรงบันดาลใจต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมความเสมอภาคและวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวก นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังช่วยเพิ่มความรู้ด้านสังคมแก่ผู้เรียน

และบุคลากร เมื่อความตึงเครียดและอคติลดลง ปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเข้มแข็งขึ้น ดังนั้น ความปลอดภัยในโรงเรียนจะเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งความปลอดภัยทางอารมณ์เนื่องจากการได้รับการสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นเจ้าของจากทั้งผู้เรียนและบุคลากร

2. ส่งเสริมความสัมพันธ์และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Promoting School Attachment/Sense of Belonging)

โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน เช่น ทีมกีฬา ชุมนุมหรือชมรมต่าง ๆ รวมไปถึงกิจกรรมสำคัญของโรงเรียนที่นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เหมาะสม ซึ่งการส่งเสริมความสัมพันธ์โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการให้โอกาสผู้เรียนได้รู้จักตนเอง มีทักษะการเป็นผู้นำ มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมทางกายภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลการวิจัยพบว่าผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่โรงเรียนจัดขึ้น จะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น รวมไปถึงมีความตระหนักและทัศนคติเชิงบวกต่อโรงเรียน และมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

ความสัมพันธ์ในโรงเรียนช่วยส่งเสริมคุณสมบัติด้านสังคม (Community) ความปลอดภัย (Safety) วิชาการ (Academics) และวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ยิ่งผู้เรียนมีส่วนร่วมมากขึ้นในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน จะยิ่งช่วยให้รู้จักตนเองและสังคมมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อนและบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมยังช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจและเสริมสร้างทักษะ รวมไปถึงการได้มีโอกาสเพิ่มสมรรถนะด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ เพื่อผลักดันตนเองไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ในขณะเดียวกัน ยังช่วยส่งเสริมสุขภาพกายอันจะนำไปสู่สิ่งแวดล้อมโรงเรียนเชิงบวกและปลอดภัยยิ่งขึ้น

3. กลวิธีการสนับสนุนพฤติกรรมเชิงบวก (Positive Behavior Intervention and Support)

กลวิธีการสนับสนุนพฤติกรรมเชิงบวก (Positive Behavior Intervention and Support หรือ PBIS) เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่สามารถนำมาใช้สำหรับสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกและเข้มแข็ง ส่งเสริมความสัมพันธ์ในโรงเรียน และลดความรุนแรงและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ดังนั้น PBIS จึงเป็นแนวทางที่ช่วยส่งเสริมผู้เรียนให้บรรลุความคาดหวังของโรงเรียน และส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ บุคลากรโรงเรียนพร้อมทั้งผู้ปกครองและเครือข่ายโรงเรียนจำเป็นต้องสร้างแผนสนับสนุนเพื่อส่งเสริมทักษะทางสังคมและปรับปรุงคุณลักษณะผู้เรียนซึ่งจะนำไปสู่การลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และสร้างสิ่งแวดล้อมโรงเรียนเชิงบวก นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดและส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์สำหรับผู้เรียนโดยการปรับปรุงพันธกิจโรงเรียน นโยบายด้านระเบียบวินัยโรงเรียน บทเรียนต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนใน North Carolina ที่นำเอา PBIS มาใช้จะมีอัตราการหยุดพักการเรียนที่ต่ำกว่า และมีสมรรถนะทางการเรียนรู้ที่สูงกว่าโรงเรียนที่ไม่ได้ใช้ PBIS

PBIS จะครอบคลุมทั้ง 5 คุณสมบัติของสิ่งแวดล้อมโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติด้าน วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ซึ่ง PBIS จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของหลักสูตรแกนกลาง ดังนั้นโรงเรียนที่ใช้ PBIS จึงมีแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นและเข้าถึงได้สำหรับผู้เรียนมากกว่าโรงเรียนที่ไม่ใช่

PBIS นอกจากนี้ PBIS ยังช่วยลดพฤติกรรมก้าวร้าว พร้อมทั้งปรับปรุงการมีส่วนร่วมและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ลดอัตราการลาออกของครู และส่งเสริมให้ผู้เรียนและบุคลากรเล็งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียน

สรุป จากทัศนะของ Moshman (2021), Fuller (2019), Epitropoulos (2019), Education World (n.d.) และ Council for Children's Rights (2019) ดังกล่าวข้างต้น สรุปปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่เป็นพิษภัย (Toxic Leadership)
2. สองมาตรฐาน (Double Standards)
3. ขาดความหลากหลาย (Lack of Diversity)
4. ความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกันและการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน (Inconsistent Expectations and Unclear Communication)
5. การทำให้กลัวและการลงโทษ (Intimidation and Punishment)
6. การดูถูก (Looking down on)
7. แบ่งเป็นก๊วกเป็นเหล่า (Cliques)
8. พฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Behavior)
9. เลือกปฏิบัติ (Discrimination)
10. ขาดการช่วยเหลือด้านปัญหาพฤติกรรมผู้เรียน (No Support with Student Behavior Problems)
11. พฤติกรรมที่น่าละอาย (Shaming Behaviors)
13. ไม่เห็นคุณค่าของบุคลากร (Depreciating Employees)
14. การแบ่งแยกบุคลากร (Divided Staff)
15. ปล่อยให้ครูถูกทำร้าย (Allowing Teachers to Be Abused)
16. การประเมินที่ทำให้เกิดความกลัว (Intimidating Evaluations)
17. ความรู้สึกผิดที่ไม่สนับสนุนด้านเวลาและทรัพยากร (Guilt for not Supporting Time and Materials)
18. การบริหารที่ขาดการสนับสนุนจากผู้สอน (Administration without Teacher's Back)
19. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Poor Communication)
20. การย้ายผู้สอนโดยที่ไม่ได้ต้องการ (Moving Teachers without Their Input)
21. ไม่มีคำชื่นชมในความสำเร็จ (No Praise for Accomplishments)
22. การกดขี่เข้มแข็งจากผู้บริหารระดับสูง (Tyrannical Upper Management)
23. การจัดการไม่สอดคล้องกับค่านิยม (Management Disagreeing with Values)
24. เพื่อนร่วมงานที่ไม่เป็นมืออาชีพ (Unprofessional Colleagues)
25. หัวหน้ารังแก (Bullying Boss)
26. ความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Imbalance)
27. ไม่สามารถก้าวหน้าต่อไปได้ (Being Unable to Grow)

28. เจ็บป่วยบ่อย (Getting Sick Constantly)
29. ชีวิตส่วนตัวได้รับผลกระทบ (Personal Life Becoming Affected)
30. เพื่อนร่วมงานขี้บ่น (Complaining Colleagues)
31. ไม่มีความโปร่งใส (Lack of Transparency)
32. หลักเกณฑ์ที่ไม่เหมาะสม (Inconsistent Rules)
33. ความรู้สึกช่วยบ่งบอกถึงสิ่งผิดปกติบางอย่าง (Gut Telling There is Something Off)
34. จุดประสงค์ไม่ชัดเจน (No clear sense of purpose)
35. ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นมิตรระหว่างบุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครอง (Hostile Relations among Staff, Students, and Parents)
36. ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบมากกว่าคนหรือพันธกิจ (Emphasis on Rules over People or Mission)
37. การสนทนาที่ไม่ตรงไปตรงมา (An Absence of Honest Dialogue)
38. ใช้วิธีการรักษาตัวรอดมากกว่าให้ความร่วมมือ (More Self-Preservation than Collaboration)
39. การสื่อสารลับหลังเหนือการสื่อสารทางการ (Active Back Channels over Formal Lines of Communication)
40. เน้นการลงโทษมากกว่าการมองเห็นคุณค่า รางวัลและการจูงใจพฤติกรรมด้วยการไม่ลงโทษ (Punishment Instead of Recognition, and Rewards and Behavior Motivated by the Avoidance of Punishment)
41. การพูดคุยภายใต้การควบคุมของคนกลุ่มเล็ก (Conversation Controlled by a Small Group)
42. ไม่กล้าเสี่ยง (An Absence of Risk Taking)
43. มีรูปแบบที่ส่งเสริมความเฉื่อย ไม่กระตือรือร้น (Norms Reinforcing Inertia)
44. ตำหนิผู้เรียนเมื่อทำบางอย่างไม่สำเร็จ (Blaming Students for Lack of Progress)
45. ไม่สนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Discouraging Collaboration)
46. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนมักจะขัดแย้งกัน (Conflicting Relationships among Teachers)
47. บุคลากรไม่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้เรียนว่าจะประสบความสำเร็จได้ (Staff don't believe in students' ability to succeed.)
48. โรงเรียนหลายแห่งที่มีสภาพแวดล้อมที่คล้ายกับที่คุมขัง การเหยียด หรืออคติทางเชื้อชาติ (school environments that appear more like prisons, fraught with racial tensions and biases)
49. ขาดการสนับสนุนจากบุคลากร (lack of Supportive Staff)

การประเมินบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

Cohen and Pickeral (2008) ประธานร่วมแห่ง National School Climate Center (NSCC) กล่าวว่า โรงเรียนสามารถที่จะประเมินบรรยากาศโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสนทนากลุ่ม การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ การสนทนาระหว่างผู้บริหารระดับสูง การวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการวิจัยเชิงสำรวจในกลุ่มผู้เรียน บุคลากร และผู้ปกครอง

การประเมินบรรยากาศโรงเรียนที่ดีที่สุดคือการสำรวจที่พัฒนาขึ้นตามหลักการทางวิทยาศาสตร์เพื่อ (1) รับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากร และ (2) ประเมินทุกมิติที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเรียนการสอนและประสบการณ์ของผู้เรียน

นักวิจัยเกือบทั้งหมด และ National School Climate Council (2007) ลงความเห็นว่างบัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศโรงเรียนประกอบด้วย 4 ด้าน คือ (1) ความปลอดภัย (2) ความสัมพันธ์ (3) การเรียนการสอน และ (4) สภาพแวดล้อม ซึ่ง Center for Social and Emotional Education's (CSEE) แนะนำว่า Comprehensive School Climate Inventory (CSCI) เป็นเครื่องมือสำรวจที่โรงเรียนสามารถนำไปใช้เพื่อประเมินว่าในแต่ละพื้นที่ของโรงเรียนกำลังดำเนินการอะไรอยู่

มิติสำคัญ 4 ด้านของบรรยากาศโรงเรียน (Four Essential Dimensions of School Climate)

มิติ (Dimension)	ตัวชี้วัดหลักและคำถามตัวอย่าง (Major Indicators and Sample Questions)
ด้านความปลอดภัย (Safety)	
1. กฎระเบียบและมาตรฐาน (Rules and Norms)	กฎระเบียบที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับความรุนแรงทางร่างกายและคำพูด และการบังคับใช้ที่เหมาะสม “โรงเรียนของฉันมีกฎที่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องการดูหมิ่น การล้อเลียน การคุกคาม และความรุนแรงทางวาจา คณาจารย์จะห้ามผู้เรียนหากพบว่ามีการทำร้ายร่างกายกันเกิดขึ้น (เช่น การผลัก ตบ หรือต่อยกัน)”
2. ความปลอดภัยทางร่างกาย (Physical Safety)	ผู้เรียนและคณาจารย์รู้สึกปลอดภัยจากการทำร้ายร่างกายในโรงเรียน “ฉันรู้สึกปลอดภัยทางร่างกายในทุกพื้นที่ของอาคารเรียน ฉันพบว่าคนอื่นโดนทำร้ายร่างกายมากกว่าหนึ่งครั้ง (เช่น ถูกผลัก ตบ ต่อย หรือทุบตี)”

มิติ
(Dimension)

ตัวชี้วัดหลักและคำถามตัวอย่าง (Major Indicators and
Sample Questions)

3. ความมั่นคง
ทางอารมณ์และ
สังคม (Social
and
Emotional
Security)

ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยจากความรุนแรงทางวาจา การล้อเลียน และการถูก
กีดกัน “ฉันเคยโดนดูถูก กลั่นแกล้ง ทำร้าย หรือสบประมาทในโรงเรียน
มากกว่าหนึ่งครั้ง มีนักเรียนบางกลุ่มที่พยายามจะกีดกันคนอื่นและทำให้
รู้สึกแย่ด้วยการกีดกันไม่ให้เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม”

ด้านการเรียนการสอน (Teaching and Learning)

1. การสนับสนุน
การเรียนรู้
(Support for
Learning)

แนวปฏิบัติการสอนที่เป็นการสนับสนุน เช่น การให้คำแนะนำเชิง
สร้างสรรค์ และการให้กำลังใจต่อการเสี่ยงเพื่อลองทำในสิ่งใหม่ ความ
ท้าทายในการเรียนรู้ ความสนใจส่วนบุคคล และโอกาสต่าง ๆ เพื่อ
แสดงออกถึงความรู้และทักษะในหลาย ๆ ด้าน “ครูสอนให้เห็นถึง
วิธีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตนเอง ซึ่งครูได้ให้กำลังใจในการใช้
แนวคิดใหม่ ๆ (คิดด้วยตนเอง) และครูช่วยให้เข้าใจถึงวิธีการเรียนรู้ที่ดี
ที่สุด”

2. การเรียนรู้
สังคมและ
พลเมือง
(Social and
Civic
Learning)

การสนับสนุนเพื่อการพัฒนาความรู้และทักษะทางสังคมและพลเมือง
ได้แก่ การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การ
ไตร่ตรองและความรับผิดชอบ และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม “ที่
โรงเรียนของฉันได้มีการสอนเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับทุกคน และพวกเขายังได้มีโอกาสอภิปราย
เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น”

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships)

1. เคารพใน
ความ
หลากหลาย
(Respect for

การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกระดับของโรงเรียน ไม่ว่าจะ
จะเป็น ผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับคณาจารย์ และคณาจารย์กับ
คณาจารย์ “นักเรียนในโรงเรียนนี้จะเคารพซึ่งกันและกันในเรื่องของ
ความแตกต่าง (เช่น เพศ เชื้อชาติ วัฒนธรรม) ขณะเดียวกันครูใน

มิติ (Dimension)	ตัวชี้วัดหลักและคำถามตัวอย่าง (Major Indicators and Sample Questions)
Diversity)	โรงเรียนนี้จะเคารพความแตกต่างในตัวบุคคลเช่นกัน (เช่น เพศ เชื้อชาติ วัฒนธรรม)”
2. การสนับสนุนทางสังคมระหว่างคณาจารย์ (Social Support among Teachers)	ความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกันระหว่างคณาจารย์ และผู้สอนให้การสนับสนุนผู้เรียนในด้านความคาดหวังสูงต่อความสำเร็จ ความเต็มใจที่จะรับฟัง และความเอาใจใส่ในตัวบุคคล “ฉันคิดว่าครูของฉันทำงานเข้ากันได้ดี หากนักเรียนต้องการปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาบางอย่าง นักเรียนจะมีครูสักคนที่ไว้วางใจและสามารถพูดคุยด้วยได้”
3. การสนับสนุนทางสังคมระหว่างผู้เรียน (Social Support among Students)	เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนเพื่อการสนับสนุนทางวิชาการและการสนับสนุนส่วนบุคคล “นักเรียนมีเพื่อนที่สามารถปรึกษาได้หากไม่เข้าใจเกี่ยวกับการบ้าน ซึ่งนักเรียนจะมีเพื่อนที่ไว้วางใจ และสามารถพูดคุยด้วยได้หากมีปัญหาในขณะที่อยู่ที่โรงเรียน”
ด้านสภาพแวดล้อมสถานศึกษา (Institutional Environment)	
1. ความสัมพันธ์/ การมีส่วนร่วมในโรงเรียน (School Connectedness / Engagement)	การเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และแบบแผนสำหรับการมีส่วนร่วมในโรงเรียนของผู้เรียนและผู้ปกครอง “ฉันรู้สึกดีเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ทำในโรงเรียน ฉันคิดว่าพ่อแม่/ผู้ปกครองของฉันก็มีความรู้สึกที่ดีกับโรงเรียน โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมที่นอกเหนือไปจากการทำการบ้าน (เช่น ชมรมกีฬา ดนตรี ละคร)”

มิติ (Dimension)	ตัวชี้วัดหลักและคำถามตัวอย่าง (Major Indicators and Sample Questions)
2. สภาพแวดล้อม ทางกายภาพ (Physical Surroundings)	<p>ความสะอาด ความเป็นระเบียบ และความน่าสนใจหรือดึงดูดของสิ่ง อำนวยความสะดวกและแหล่งทรัพยากรและสื่อการสอนที่เพียงพอ “โรงเรียนของฉันมีความดึงดูดทางกายภาพ (สถาปัตยกรรมที่สวยงาม การตกแต่งสถานที่อย่างสวยงาม ฯลฯ) นอกจากนี้อาคารเรียนยังมีสภาพ ที่สวยงาม รวมทั้งมีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย สำหรับนักเรียน ”</p>

Center to Improve Social and Emotional Learning and School Safety (2016) เป็นศูนย์ที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถสำหรับการบูรณาการการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์ (SEL) ตามหลักฐานเชิงประจักษ์ ได้นำเสนอรายการตรวจสอบบรรยากาศโรงเรียนซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ด้าน แต่ละด้านมีข้อคำถาม ดังนี้

บรรยากาศและการป้องกัน (Climate and Prevention)

1. มีส่วนร่วมในความพยายามต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนหรือไม่
2. มีการจัดลำดับความสำคัญของการใช้กลยุทธ์การป้องกันตามหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น การสนับสนุนตามลำดับขั้นหรือไม่
3. มีการส่งเสริมการเรียนรู้ทางสังคมและอารมณ์หรือไม่
4. จัดให้มีการฝึกอบรมและสนับสนุนแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอหรือไม่
5. มีการร่วมมือกับหน่วยงานในพื้นที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ หรือไม่
6. บทบาทของเจ้าหน้าที่บังคับใช้กฎระเบียบในโรงเรียนเน้นไปที่การปรับปรุงความปลอดภัยของโรงเรียนและลดการกล่าวอ้างถึงการบังคับใช้กฎระเบียบที่ไม่เหมาะสมหรือไม่
7. ตั้งความคาดหวังสูงสำหรับพฤติกรรมและนำวิธีการสอนบางอย่างมาใช้เพื่อสร้างระเบียบวินัยหรือไม่
8. โรงเรียนมีการรายงานให้ผู้ปกครองทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียน และวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอน ผู้ปกครอง และเครือข่ายหรือไม่

ความคาดหวังและผลที่ตามมาชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกัน (Clear, Appropriate, and Consistent Expectations and Consequences)

9. ตั้งความคาดหวังสูงสำหรับพฤติกรรมและนำวิธีการสอนบางอย่างมาใช้เพื่อสร้างระเบียบวินัยหรือไม่
10. ผู้ปกครอง ผู้เรียน และบุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วม และมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและชัดเจนหรือไม่

11. ผลทางวินัยมีความชัดเจน เหมาะสมและยุติธรรมกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่จะได้รับหรือไม่
12. นโยบายมีแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางร่างกาย และมีกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนทุกคนหรือไม่
13. พาผู้เรียนออกนอกสถานศึกษาที่โดยสถานที่นั้นเป็นแหล่งที่สามารถให้ความรู้ และสามารถนำผู้เรียนกลับเข้าสู่ชั้นเรียนโดยเร็วหรือไม่

ความเสมอภาคและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Equity and Continuous Improvement)

14. มีการฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ได้อย่างยุติธรรม เท่าเทียมหรือไม่
15. ใช้วิธีการเชิงรุก ใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างต่อเนื่องในด้านการรับฟังความเห็นผู้ปกครองเพื่อหาแนวทางป้องกัน กำหนด ลด และขจัดทางเลือกปฏิบัติทางวินัยและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือไม่

Template.Net (n.d.) ที่มงานระดับโลกด้านการถอดรหัส (Code) เป็นนักออกแบบ นักกฎหมาย นักการตลาด และนักเขียน ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแม่แบบการสำรวจบรรยากาศโรงเรียนไว้ว่า ข้อคำถามทุกข้อจะถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น “ในโรงเรียน” รวมไปถึงสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างทางมายังโรงเรียน ระหว่างทางจากที่บ้านมายังโรงเรียน หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนเป็นผู้จัด (การเดินร่ำ กีฬา) และข้อคำถามจะเป็นรูปแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. ฉันรู้สึกปลอดภัยจากการถูกทำร้าย ช่มชู้ หรือคุกคามทางร่างกาย
2. ฉันรู้สึกปลอดภัยจากการถูกกลั่นแกล้ง การปล่อยข่าวที่เป็นเท็จ การกลั่นแกล้งในโลกออนไลน์ และพฤติกรรมอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่ออารมณ์
3. ผู้สอนปฏิบัติต่อฉันด้วยการให้เกียรติ
4. เพื่อนของฉันปฏิบัติต่อฉันโดยการให้เกียรติ
5. มีการใช้คำหยาบคาย (สบถ)
6. ฉันเคยเห็นเพื่อนโดนรังแก
7. ฉันเคยโดนรังแก
8. ฉันเคยเห็นเพื่อนโดนช่มชู้
9. ฉันเคยโดนช่มชู้
10. คุณเคยถูกรังแกหรือช่มชู้ด้วยวิธีการใด (คำพูด ร่างกาย เทคโนโลยี)
11. ฉันเคยเห็นการคุกคามด้านข้อบกพร่องทางร่างกาย (เช่น เรียกคนนั้นว่า “โง่ปัญญาอ่อน” หรือ “โง่พิการ”)
12. ฉันเคยเห็นการคุกคามด้านรูปลักษณ์ภายนอก (เช่น เรียกคนนั้นว่า “อ้วน”)
13. ฉันเคยเห็นการคุกคามเกี่ยวกับเพศ (คำวิจารณ์เกี่ยวกับเพศ เช่นคำว่า “โสเพณี”)
14. ฉันเคยเห็นการคุกคามด้านรสนิยมทางเพศ (เช่น “พวกผิดเพศ” หรือ “เลสเบี้ยน”)

15. ฉันเคยเห็นการคุกคามด้านเชื้อชาติ สีผิว หรือชาติพันธุ์ (เช่น การใช้ถ้อยคำเหยียดเชื้อชาติ)
16. ฉันเคยเห็นการคุกคามด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม (เช่น การล้อหรือรังแกบางคนเพราะว่าจน)
17. ฉันเคยเห็นการคุกคามด้านความเชื่อทางศาสนา (เช่น การพูดดูถูก เสียดสีเกี่ยวกับความเชื่อทางศาสนา ไม่ว่าจะ เป็น ยิว คริสต์ พุทธ มุสลิม หรืออเทวนิยม)
18. ฉันเคยเป็นส่วนหนึ่งในการกลั่นแกล้งทางวาจา (การล้อ หรือการเผยแพร่ข้อมูลเท็จ) หรือการคุกคาม
19. ฉันเคยเป็นผู้ข่มขู่หรือคุกคามทางร่างกาย
20. ฉันเคยใช้คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์อื่น ๆ (เช่น การพิมพ์ข้อความ) ที่เป็นการทำร้ายหรือคุกคามผู้อื่น

Teaching Tolerance (2019) เป็นโครงการหนึ่งของ Southern Poverty Law Center ซึ่งมีพันธกิจในการลดอคติและส่งเสริมความเสมอภาคในโรงเรียนทั่วสหรัฐอเมริกา กล่าวถึงแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนว่า แบบสอบถามง่าย ๆ เพียงหน้าเดียวช่วยให้รับทราบถึงความแตกต่างในการตระหนักรู้ของผู้สอนและผู้เรียนซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมเปิดโครงการพัฒนาวิชาชีพเกี่ยวกับบรรยากาศและความปลอดภัยในโรงเรียน หรือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินบรรยากาศที่ ซึ่งประกอบไปด้วยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และ เครื่องมืออื่นๆ นอกจากนี้ยังสามารถนำไปปรับใช้กับกลุ่มผู้ปกครองได้อีกด้วยเช่นกัน

โปรดระบุว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

1. ผู้เรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
2. ผู้เรียนเลือกที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่ตนเองชอบมากที่สุด
3. ผู้เรียนทราบถึงวิธีการฟ้องหรือร้องเรียนเกี่ยวกับการล่วงละเมิดหรือการเหยียดเชื้อชาติต่อเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน
4. ผู้เรียนในรู้สึกสะดวกใจที่จะฟ้องหรือร้องเรียนเกี่ยวกับการล่วงละเมิดหรือการเหยียดเชื้อชาติต่อเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน
5. คณาจารย์ทำงานอย่างแข็งขันเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นมิตรสำหรับผู้เรียนทุกคน
6. ผู้เรียนทุกคนรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
7. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทำความรู้จักกัน
8. ผู้สอน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้เรียน และผู้ปกครองรับฟังซึ่งกันและกัน
9. ฉันตั้งหน้าตั้งตารอที่จะมาโรงเรียนนี้ในตอนเช้า

Center for the Study of School Climate (2009) ก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่จะช่วยผู้นำและผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงบรรยากาศการเรียนรู้ ได้อธิบายไว้ในแบบสำรวจ American School Climate Survey Student Version – 2006 ไว้ว่า แบบสำรวจนี้พัฒนาขึ้นมาเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะบางอย่างของบรรยากาศโรงเรียนและทัศนคติเกี่ยวกับโรงเรียน สังคม และตัวเอง

ต่อไปนี้เป็นชุดคำถามเกี่ยวกับโรงเรียน โปรดระบุระดับความคิดเห็น 1 ใน 5 ระดับที่มีต่อแต่ละข้อ

1. ฉันรู้สึกปลอดภัยเมื่ออยู่ในโรงเรียน
2. ผู้ปกครองมาเยี่ยมฉันที่โรงเรียนอยู่บ่อย ๆ
3. ฉันมีความสุขกับการเรียนที่โรงเรียน
4. นักเรียนทะเลาะเบาะแว้งกันในโรงเรียนอยู่บ่อย ๆ
5. ฉันจะศึกษาต่อที่วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยใกล้บ้าน
6. นักเรียนมีความไว้วางใจครู
7. ครูสามารถหยุดพฤติกรรมการรังแกผู้อื่นของนักเรียนบางคนได้
8. ฉันมีความหวังเกี่ยวกับอนาคตของประเทศ
9. ครูให้เกียรตินักเรียน
10. เสียรบกวนในโรงเรียนขัดขวางการเรียนรู้ของฉัน
11. ฉันอยากมีเชื้อชาติอื่น
12. ครูทำให้ฉันรู้สึกดีกับตัวเอง
13. นักเรียนบางคนพกปืนหรือมีดมาโรงเรียน
14. ฉันเชื่อว่าฉันจะมีชีวิตอยู่เกินอายุ 25 ปี
15. ฉันเคยเห็นนักเรียนบางคนโดนรังแกอย่างน้อยเดือนละครั้ง
16. ครูเป็นห่วงว่าฉันจะประสบความสำเร็จหรือไม่
17. พ่อแม่ภูมิใจในตัวฉัน
18. ครูมีความยุติธรรมกับทุกคน
19. นักเรียนที่มีเชื้อชาติต่างจากฉันมักเรียนเก่งกว่าฉัน
20. ฉันโดนรังแกอย่างน้อยเดือนละครั้งในโรงเรียน
21. ถ้าฉันขยันและตั้งใจเรียน ฉันจะกลายเป็นผู้ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ
22. ฉันตั้งหน้าตั้งตารอที่จะมาโรงเรียนแทบทุกวัน
23. นักเรียนที่เรียนที่นี้อาศัยอยู่ในละแวกบ้านของฉัน
24. พ่อแม่ต้องการให้ฉันไปโรงเรียน
25. มีเด็กจากหลายเชื้อชาติที่เรียนเก่ง

สรุป จากทัศนะของ Cohen and Pickeral (2008), Center to Improve Social and Emotional Learning and School Safety (2016), Template.Net(n.d.), Teaching Tolerance (2019) , และ Center for the Study of School Climate (2009) ดังกล่าวข้างต้น ขอสรุปประเด็นหลักในการประเมินบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกดังนี้

1. ด้านความปลอดภัย (Safety) เช่น กฎระเบียบและมาตรฐาน (Rules and Norms) ความปลอดภัยทางร่างกาย (Physical Safety) และ ความมั่นคงทางอารมณ์และสังคม (Social and Emotional Security) เป็นต้น

2. ด้านการเรียนการสอน (Teaching and Learning) เช่น การสนับสนุนการเรียน (Support for Learning) และการเรียนรู้สังคมและพลเมือง (Social and Civic Learning) เป็นต้น

3. **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships)** เช่น เคารพในความหลากหลาย (Respect for Diversity) การสนับสนุนทางสังคมระหว่างคณาจารย์ (Social Support among Teachers) และการสนับสนุนทางสังคมระหว่างผู้เรียน (Social Support among Students) เป็นต้น

4. **ด้านสภาพแวดล้อมสถานศึกษา (Institutional Environment)** เช่น ความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วมในโรงเรียน (School Connectedness / Engagement) และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Surroundings) เป็นต้น

5. **ด้านความคาดหวังและผลที่ชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกัน (Clear, Appropriate, and Consistent Expectations and Consequences)** เช่น ผลทางวินัยมีความชัดเจน เหมาะสม และยุติธรรมกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่จะได้รับ นโยบายมีแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางร่างกาย และมีกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนทุกคน และพาผู้เรียนออกนอกสถานศึกษาโดยสถานที่นั้นเป็นแหล่งที่สามารถให้ความรู้ และสามารถนำผู้เรียนกลับเข้าสู่ชั้นเรียนโดยเร็ว เป็นต้น

6. **ด้านความเสมอภาคและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Equity and Continuous Improvement)** เช่น การฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ได้อย่างยุติธรรมเท่าเทียม และใช้วิธีการเชิงรุก ใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างต่อเนื่องในด้านการรับฟังความเห็นผู้ปกครองเพื่อหาแนวทางป้องกัน กำหนด ลด และจัดการเลือกปฏิบัติทางวินัยและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เป็นต้น

กรอบแนวคิดเพื่อการประเมินบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก

จากผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนิยามของบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Climate) จากทัศนะของ INcompassing Education (2022), Grayson (2016), Darling and Temkin (2014), Kostyo, Cardichon, and Darling-Hammond (2018), และ National School Climate Center (n.d.) ในหัวข้อ 2.3.1 ได้สรุปนิยามของบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Climate) ว่า หมายถึง คุณภาพและลักษณะของการใช้ชีวิตในโรงเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะประสบการณ์ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรของโรงเรียน นอกจากนี้บรรยากาศโรงเรียนยังสะท้อนถึงแบบแผน เป้าหมาย ค่านิยม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนการสอน โครงสร้างองค์กร และสิ่งแวดล้อม บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกและยั่งยืนช่วยส่งเสริมในด้านการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การช่วยเหลือ และความพึงพอใจในชีวิตในสังคมประชาธิปไตย ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวประกอบด้วยปัจจัยด้าน แบบแผน ค่านิยม และความคาดหวังที่ช่วยให้เกิดความรู้สึกลดอดภัยในเชิงสังคม อารมณ์ และกายภาพ ตลอดจนการได้เป็นส่วนหนึ่งการได้รับเกียรติ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครอง นักการศึกษาเพื่อพัฒนา การใช้ชีวิต และมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การจำลองและปลูกฝังทัศนคติโดยนักการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับประโยชน์และความพึงพอใจที่ได้จากการเรียน การมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมทั้งการดูแลสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

จากผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะที่แสดงถึงบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Climate) จากทัศนะของ PrepWorks (n.d.), Grant (ม.ป.ป, Marigold International School (n.d.), Garrick (2019), Prothero (2020) และ Center on Positive Behavioral Interventions & Support (PBIS) (n.d.) รวมทั้งผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Climate) จากทัศนะของ Cohen and Pickeral (2008), Center to Improve Social and Emotional Learning and School Safety (2016), Template.Net (n.d.), Teaching Tolerance (2019) , และ Center for the Study of School Climate (2009) ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบประเมินบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก จำแนกออกเป็น 6 ด้าน โดยแต่ละด้านมีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

2.3.1 ด้านความปลอดภัย (Safety) หมายถึง มีกฎระเบียบและมาตรการป้องกันเกี่ยวกับการใช้ความรุนแรงทางด้านร่างกายและคำพูดอย่างชัดเจน ความรู้สึกปลอดภัยจากการทำร้ายร่างกาย ความรุนแรงทางวาจา การล้อเลียน และการถูกกีดกัน การถูกกลั่นแกล้งในโลกออนไลน์ การปล่อยข่าวที่เป็นเท็จ ความรู้สึกมีความสุขกับการเรียนและการทำกิจกรรมที่โรงเรียน ความสามารถหยุดพฤติกรรมก้าวร้าวและรังแกผู้อื่นได้

2.3.2 ด้านการเรียนการสอน (Teaching and Learning) หมายถึง การให้คำแนะนำนักเรียนเชิงสร้างสรรค์ ความสนใจนักเรียนรายบุคคล ให้นักเรียนได้แสดงความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน ให้กำลังใจต่อการเสี่ยงเพื่อลองเรียนรู้ทำในสิ่งใหม่ๆ สอนให้เห็นถึงวิธีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตนเอง สร้างความท้าทายในการเรียนรู้ และช่วยให้นักเรียนเข้าใจถึงวิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุด และส่งเสริมพัฒนาความรู้และทักษะทางสังคมหน้าที่พลเมือง

2.3.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) หมายถึง การให้ความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังซึ่งกันและกัน มีความเคารพความแตกต่างในตัวเอง มีความสัมพันธ์ที่ดีไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่ข่มขู่ กลั่นแกล้ง ทะเลาะเบาะแว้งและรังแกกัน มีเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนเพื่อการสนับสนุนทางวิชาการ และการสนับสนุนส่วนบุคคล มีเพื่อนที่ไว้ใจและสามารถพูดคุยปรึกษาได้เมื่อมีปัญหา การเป็นที่ปรึกษาที่ดี และมีความยุติธรรมกับทุกคน

2.3.4 ด้านสภาพแวดล้อมสถานศึกษา (Institutional Environment) หมายถึง ความสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ มีสิ่งอำนวยความสะดวกและสื่อการสอนที่เพียงพอ มีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น ชมรม ชุมนุม นักเรียน ครูและบุคลากรทุกคนมีรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

2.3.5 ด้านความคาดหวังและผลที่ชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกัน (Clear, Appropriate, and Consistent Expectations and Consequences) หมายถึง มีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและมีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีระเบียบวินัย เปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากร ผู้ปกครอง ผู้เรียน มีส่วนร่วม ในการพัฒนาผู้เรียนและมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีนโยบายแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทาง

ร่างกาย และมีกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนทุกคน นำนักเรียนออกไปศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอกสามารถนำนักเรียนกลับเข้าสู่ชั้นเรียนโดยเร็วและปลอดภัย

2.3.6 ด้านความเสมอภาคและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Equity and Continuous Improvement) หมายถึง มีการรายงานให้ผู้ปกครองทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียน และวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอน ผู้ปกครอง และเครือข่าย มีการฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ได้อย่างยุติธรรม เท่าเทียม ใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างต่อเนื่องในด้านการรับฟังความเห็นจากผู้ปกครองเพื่อหาแนวทางป้องกัน กำหนด ลด และจัดการเลือกปฏิบัติทางวินัยและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ใช้วิธีการเชิงรุกในการพัฒนา ผู้บริหาร คณะครูบุคลากรทำงานอย่างแข็งขันเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นมิตรสำหรับผู้เรียนทุกคน

จากนิยามศัพท์เฉพาะของแต่ละด้านดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการประเมินบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Climate) ในลักษณะเป็นแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง มีลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง มีลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับมาก 3 หมายถึง มีลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับปานกลาง 2 หมายถึง มีลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับน้อย และ 1 หมายถึง มีลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับน้อยที่สุด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กรอบแนวคิดเพื่อการประเมินบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก (Positive School Climate)

ลักษณะที่แสดงถึงบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านความปลอดภัย (Safety)					
1. โรงเรียนมีกฎระเบียบและมาตรการป้องกันเกี่ยวกับการใช้ความรุนแรงทางด้านร่างกายและคำพูดอย่างชัดเจน					
2. นักเรียนรู้สึกปลอดภัยจากการทำร้ายร่างกายในโรงเรียน					
3. นักเรียนรู้สึกปลอดภัยจากความรุนแรงทางวาจา การล้อเลียน และการถูกกีดกัน					
4. นักเรียนรู้สึกปลอดภัยจากการถูกกลั่นแกล้ง ในโลกออนไลน์ การปล่อยข่าวที่เป็นเท็จ ที่มีผลกระทบต่ออารมณ์และจิตใจ					
5. นักเรียนรู้สึกมีความสุขกับการเรียนและการทำกิจกรรมที่โรงเรียน					
6. ครูสามารถหยุดพฤติกรรม ก้าวร้าว และรังแกผู้อื่นของนักเรียนบางคนได้					
ด้านการเรียนการสอน (Teaching and Learning)					
7. ครูให้คำแนะนำนักเรียนเชิงสร้างสรรค์					
8. ครูให้ความสนใจนักเรียนรายบุคคล เพื่อพัฒนาและเปิดโอกาสให้นักเรียน					

ลักษณะที่แสดงถึงบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
ได้แสดงความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน					
9. ครูให้กำลังใจต่อการเสี่ยงเพื่อลองเรียนรู้ทำในสิ่งใหม่ๆ					
10. ครูสอนให้เห็นถึงวิธีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตนเอง					
11. ครูสร้างความท้าทายในการเรียนรู้ และช่วยให้นักเรียนเข้าใจถึงวิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุด”					
12. ครูส่งเสริมพัฒนาความรู้และทักษะทางสังคมหน้าที่พลเมือง					
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships)					
13. การให้ความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกระดับของโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ นักเรียน และผู้ปกครองรับฟังซึ่งกันและกัน					
14. โรงเรียนนี้จะเคารพความแตกต่างในตัวบุคคลเช่นกัน (เช่น เพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม)”					
15. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
16. ผู้เรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่ข่มขู่ กลั่นแกล้ง ทะเลาะเบาะแว้งและรังแกกัน					
17. นักเรียนมีเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนเพื่อการสนับสนุนทางวิชาการและการสนับสนุนส่วนบุคคล					
18. นักเรียนจะมีเพื่อนที่ไว้ใจ และสามารถพูดคุยปรึกษาได้เมื่อมีปัญหา					
19. ครูเป็นที่ปรึกษาที่ดี ที่นักเรียนรู้สึกมีความไว้วางใจ					
20. ครูมีความยุติธรรมกับทุกคน					
ด้านสภาพแวดล้อมสถานศึกษา (Institutional Environment)					
21. โรงเรียนมีความสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ					
22. โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกและสื่อการสอนที่เพียงพอ					
23. โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย					
24. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่ดี					
25. โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น ชมรม ชุมนุม					
26. นักเรียน ครู และบุคลากรทุกคนมีรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน					
ด้านความคาดหวังและผลที่ชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกัน (Clear, Appropriate, and Consistent Expectations and Consequences)					
27. โรงเรียนมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและมีการ					

ลักษณะที่แสดงถึงบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีระเบียบวินัย					
28. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากร ผู้ปกครอง ผู้เรียน มีส่วนร่วม ในกาพัฒนาผู้เรียนและมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ					
29. โรงเรียนมีนโยบายแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางร่างกาย และมีกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนทุกคน					
30. โรงเรียนนำนักเรียนออกไปศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอกสามารถนำนักเรียนกลับเข้าสู่ชั้นเรียนโดยเร็วและปลอดภัย					
ด้านความเสมอภาคและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Equity and Continuous Improvement)					
31. โรงเรียนมีการรายงานให้ผู้ปกครองทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียน และวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอน ผู้ปกครอง และเครือข่าย					
32. โรงเรียนมีการฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ได้อย่างยุติธรรม เท่าเทียม					
33. โรงเรียนใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างต่อเนื่องในด้านการรับฟังความเห็นจากผู้ปกครองเพื่อหาแนวทางป้องกัน กำหนดลด และจัดการเลือกปฏิบัติทางวินัยและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด					
34. โรงเรียนใช้วิธีการเชิงรุกในการพัฒนา ผู้บริหาร คณะครูบุคลากรทำงานอย่างแข็งขันเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นมิตรสำหรับผู้เรียนทุกคน					

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับการตั้งศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) เป็นการวิจัยที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกัน ไม่มีสิ้นสุด (หมายเหตุ - เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้กำหนดดำเนินการวิจัย 2 วงจร ๆ ละ 1

ภาคการศึกษา) เป็นการวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ มีขั้นตอนการวิจัยที่สำคัญ คือ 1) **การระดมสมองเพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย** ให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระดมสมองโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมาเพื่อหาคำตอบว่า “จากความรู้และประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย หากต้องการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร?” เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ผู้ร่วมวิจัยถือเป็นสายธารประสบการณ์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา ไม่ได้เป็นแก้วที่ว่างเปล่า แต่มีศักยภาพมีภูมิความรู้ในตนเอง” โดยให้นำเสนอผลการระดมสมองเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัยด้วย 2) **การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย** เป็นแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในบทที่ 2 โดยมีประเด็นทำนองเดียวกัน คือ “ในทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า พบว่า การพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร?” ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่าผู้วิจัยถือเป็นสายธารวิชาการที่มีความรู้และความไวเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะพัฒนา และมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน ให้เกิดความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ และสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ ว่าหากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และ 3) **การบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ** (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ตามหลักการที่ว่า “การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วยก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ” แล้วกำหนดเป็นแนวการพัฒนาใน 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 ทำอะไร (What) และกรณีที่ 2 ทำอย่างไร (How)

ดังนั้น เพื่อให้ได้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ที่ผู้วิจัยจะนำไปเสนอต่อผู้ร่วมวิจัยเพื่อก่อให้เกิดการระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานต่างๆ ใน 7 ประเด็น ดังนี้

1) ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของ บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ศึกษาจากทัศนะของ ของ INcompassing Education (2022), Grayson (2016), Darling and Temkin (2014), Kostyo, Cardichon, and Darling-Hammond (2018), และ National School Climate Center (n.d.)

2) ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของ บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ศึกษาจากทัศนะของ National Education Association (n.d.), Bransteter (2021), Allgood (2021), Taneja (n.d.), และ Greenblatt (2013)

3) ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึง บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ศึกษาจากทัศนะของ PrepWorks (n.d.), Grant (ม.ป.ป , Marigold International School (n.d.), Garrick (2019), Prothero (2020) และ Center on Positive Behavioral Interventions & Support (PBIS) (n.d.)

4) ทัศนะเกี่ยวกับแนวการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกศึกษาจากทัศนะของ Woolf (n.d.), Whitaker (n.d.), Lifetouch (n.d.) , Raudys (2018), Newman (2021), Freeman (2020), Bohn (2017), Modan (2019), Spainhour (n.d.), และ Gunn (2018)

5) ทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ศึกษาจากทัศนะของ Zakrzewski (2013), Younghans (2018), Shafer (2018), Encalade (2021) และ Micallef (2022)

6) ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ศึกษาจากทัศนะของ Moshman (2021), Fuller (2019, Epitropoulos (2019), Education World (n.d.) และ Council for Children's Rights (2019)

7) ทัศนะเกี่ยวกับการประเมิน บรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกศึกษาจากทัศนะของ Cohen and Pickeral (2008), Center to Improve Social and Emotional Learning and School Safety (2016), Template.Net(n.d.), Teaching Tolerance (2019) , และ Center for the Study of School Climate (2009)

นอกจากนั้น ยังได้กรอบแนวคิดเพื่อการประเมินบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ที่จำแนกออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) ด้านความปลอดภัย (Safety) 2) ด้านการเรียนการสอน (Teaching and Learning) 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) 4) ด้านสภาพแวดล้อมสถานศึกษา(Institutional Environment) 5) ด้านความคาดหวังและผลที่ชัดเจนเหมาะสม และสอดคล้องกัน (Clear, Appropriate, and Consistent Expectations and Consequences) และ 6) ด้านความเสมอภาคและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Equity and Continuous Improvement)

จากเนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำเอาทัศนะเกี่ยวกับแนวพัฒนามากำหนดเป็น **ปัจจัยป้อนเข้า (Input)** และนำเอาทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนพัฒนามากำหนดเป็น **กระบวนการ (Process)** รวมทั้งนำเอากรอบแนวคิดเพื่อการประเมินบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวก ที่จำแนก

ออกเป็น 6 ด้านมากำหนดเป็น **ผลลัพธ์ (Output)** เพื่อแสดงให้เห็นถึง **แนวคิดเชิงระบบ (System Approach)** ที่ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework for Research) ในงานวิจัยนี้ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 กรอบแนวคิดเชิงระบบของข้อเสนอทางเลือกเพื่อพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนเชิงบวกที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	กระบวนการ (Process) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	ผลลัพธ์ (Output) ลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
<ol style="list-style-type: none"> 1. เปิดรับและทำตามข้อเสนอแนะจากผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรโรงเรียน (Gathering and Acting on Feedback from Students, Families, and School Staff) 2. เสริมสร้างความปลอดภัยและมั่นคงสำหรับกิจวัตรประจำวันของผู้เรียนในขณะที่อยู่ในโรงเรียน (Creating Safe and Consistent Routines for Students) 3. จัดลำดับความสำคัญของสวัสดิภาพโดยให้การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์แก่ผู้สอน (Prioritizing Adult Well-Being by Providing Social and Emotional Supports for Educators) 4. ยึดมั่นในภารกิจและความเชื่อ (Being on a Mission and Beliefs) 5. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อสิ่งแวดล้อม (Climate Comforting the Environment) 6. การแจ้งเมื่อมีข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ (Staying in the Loop) 7. เป็นผู้นำทาง (Leading the Way) 8. ร่วมมือกันในการทำงาน (Collaboration) 9. รักการเรียนรู้ (Love of Learning) 	<p>Zakrzewski (2013)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ประเมินสภาพบรรยากาศปัจจุบัน (Current Climate Assessment) 2) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Shared Vision Creation Starting with Personal Visions) 3) ร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมด้วยความสนุกสนาน (Working Together to Carry out the Shared Vision with Fun) <p>Younghans (2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ลงทุนกับมนุษย์เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพ (Investing in People, Build Relationships) 2) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Having a Shared Vision) 3) เป็นแบบอย่างและกำหนดทิศทาง (Being a Role Model and Setting the Tone) <p>Shafer (2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เรียนรู้จากต้นแบบ (Looking in the Mirror) 2) คัดเลือกบุคลากรอย่างชาญฉลาด (Selecting Staff Wisely) 3) สอนในสิ่งที่อยากให้เห็น (Teaching What in 	<p>ด้านความปลอดภัย (Safety)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนมีกฎระเบียบและมาตรการป้องกันเกี่ยวกับการใช้ความรุนแรงทางด้านร่างกาย และคำพูดอย่างชัดเจน 2. นักเรียนรู้สึกปลอดภัยจากการทำร้ายร่างกายในโรงเรียน <ol style="list-style-type: none"> 1. นักเรียนรู้สึกปลอดภัยจากความรุนแรงทางวาจา การล้อเลียน และการถูกกีดกัน 2. นักเรียนรู้สึกปลอดภัยจากการถูกล้อเลียนแกล้งในโลกออนไลน์ การปล่อยข่าวที่เป็นเท็จ ที่มีผลกระทบต่ออารมณ์และจิตใจ 3. นักเรียนรู้สึกมีความสุขกับการเรียนและการทำกิจกรรมที่โรงเรียน 4. ครูสามารถหยุดพฤติกรรม ก้าวร้าว และรังแกผู้อื่นของนักเรียนบางคนได้ <p>ด้านการเรียนการสอน (Teaching and Learning)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. ครูให้คำแนะนำนักเรียนเชิงสร้างสรรค์ 6. ครูให้ความสนใจนักเรียนรายบุคคล เพื่อพัฒนาและเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	กระบวนการ (Process) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	ผลลัพธ์ (Output) ลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
<p>10. ช่วยผู้เรียนสร้าง “กรอบความคิดแบบเติบโต” (Helping Students Create “Growth Mindset”)</p> <p>11. มีความรู้ด้านการทำงานของสมอง (Knowing How the Brain Works)</p> <p>12. การพัฒนาผู้สอนเพื่อผู้เรียน (Teacher Development for Students)</p> <p>13. การเอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจ (Care)</p> <p>14. กำหนดค่านิยมหลักและพันธกิจ (Addressing Core Values and Mission)</p> <p>15. สร้างบรรทัดฐานโรงเรียนที่นำไปสู่ค่านิยม (Establishing School Norms to Build Values)</p> <p>16. ดำเนินพันธกิจตามวิสัยทัศน์ (Living Vision Mission)</p> <p>17. เพิ่มค่านิยมไปยังหลักสูตรปกติ (Adding Values into Regular Curriculum)</p> <p>18. จัดทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคี การทำงานเป็นทีม และความภาคภูมิใจในโรงเรียน (Holding Assemblies to Create Togetherness, Teamwork, and School Pride)</p> <p>19. ส่งเสริมผู้เรียนรุ่นพี่ให้คำปรึกษาแก่รุ่นน้อง (Encouraging Older Students to Mentor Younger Students)</p> <p>20. ประกาศความสำเร็จของผู้เรียนและพฤติกรรมเชิงบวกสู่สาธารณชนอยู่เป็นประจำ (Recognizing Student</p>	<p>Expectation)</p> <p>4) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Broadcasting Vision)</p> <p>5) ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นรูปธรรม (Making Vision Tangible) และ</p> <p>6) ปรับโครงสร้างเครือข่ายสังคม (Restructure Social Networks)</p> <p>Encalade (2021)</p> <p>1) กำหนดค่านิยมหลักเพื่อเป็นรากฐานสำหรับการรับมือกับความท้าทายร่วมกัน (Setting Core Values as a Common Foundation to Cope with Challenges)</p> <p>2) ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นเพื่อนำไปสู่โรงเรียนที่เข้มแข็ง (Focusing on Building Strong Relationships for a Strong School)</p> <p>Micallef (2022)</p> <p>1) สร้างความสัมพันธ์ (Building Relationships)</p> <p>2) เป็นแบบอย่างด้านพฤติกรรมเชิงบวก (Modeling Positive Behaviors)</p> <p>3) ตั้งเป้าหมายที่เป็นการยกระดับความคาดหวังของโรงเรียน (Setting Goals to Elevate School Expectations)</p> <p>4) กำหนดวิสัยทัศน์โรงเรียนร่วมกัน (Sharing</p>	<p>7. ครูให้กำลังใจต่อการเสี่ยงเพื่อลองเรียนรู้ทำในสิ่งใหม่ๆ</p> <p>8. ครูสอนให้เห็นถึงวิธีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตนเอง</p> <p>9. ครูสร้างความท้าทายในการเรียนรู้ และช่วยให้นักเรียนเข้าใจถึงวิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุด”</p> <p>10. ครูส่งเสริมพัฒนาความรู้และทักษะทางสังคมหน้าที่พลเมือง</p> <p>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships)</p> <p>11. การให้ความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกระดับของโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ นักเรียน และผู้ปกครอง รับฟังซึ่งกันและกัน</p> <p>12. โรงเรียนนี้จะเคารพความแตกต่างในตัวบุคคล เช่นกัน (เช่น เพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม)”</p> <p>13. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีไว้วางใจซึ่งกันและกัน</p> <p>14. ผู้เรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่ข่มขู่ กลั่นแกล้ง ทะเลาะเบาะแว้งและรังแกกัน</p> <p>15. นักเรียนมีเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนเพื่อการสนับสนุนทางวิชาการและการ</p>

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	กระบวนการ (Process) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	ผลลัพธ์ (Output) ลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
<p>Achievements and Positive Behavior Regularly and Publicly)</p> <p>21. ส่งเสริมบุคลากรด้วยการให้กำลังใจและการมองเห็นคุณค่า (Supporting Staff with Encouragement and Recognition)</p> <p>22. สอนบุคลากรให้มีความรู้ทางภาษาและวิธีดำเนินงาน (Teaching Staff Specific Language and Actions)</p> <p>23. จัดการพฤติกรรมการข่มเหงรังแก (Maintaining Zero Tolerance for Bullying)</p> <p>24. ปฏิบัติตามระเบียบวินัยเพื่อให้นักเรียนรู้สึกปลอดภัย (Following Discipline for Students' Feeling of Security)</p> <p>25. จัดการกับแหล่งที่ก่อให้เกิดพิษภัย (Addressing Source of Toxicity)</p> <p>26. ยอมรับความแตกต่างในรูปแบบการเรียนรู้และสร้างสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย (Acknowledgement of Different Learning Styles and Creation of Inclusive Environment)</p> <p>27. พัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่มีความหมาย (Creating Meaningful Parent Involvement)</p> <p>28. ตั้งกฎระเบียบที่เหมาะสม (Setting Consistent Discipline)</p> <p>29. เป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่อยากให้เห็นในโรงเรียน</p>	<p>School's Vision) และ</p> <p>5) การความชอบคุณต่อบุคคล (Appreciating People)</p>	<p>สนับสนุนส่วนบุคคล</p> <p>16. นักเรียนจะมีเพื่อนที่ไว้ใจ และสามารถพูดคุยปรึกษาได้เมื่อมีปัญหา</p> <p>17. ครูเป็นที่ปรึกษาที่ดี ที่นักเรียนรู้สึกมีความไว้วางใจ</p> <p>18. ครูมีความยุติธรรมกับทุกคน</p> <p>ด้านสภาพแวดล้อมสถานศึกษา (Institutional Environment)</p> <p>19. โรงเรียนมีความสะอาด สวยงาม และเป็นระเบียบ</p> <p>20. โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกและสื่อการสอนที่เพียงพอ</p> <p>21. โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย</p> <p>22. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่ดี</p> <p>23. โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น ชมรม ชุมนุม</p> <p>24. นักเรียน ครู และบุคลากรทุกคนมีรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน</p> <p>ด้านความคาดหวังและผลที่ชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกัน (Clear, Appropriate, and Consistent Expectations and</p>

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	กระบวนการ (Process) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	ผลลัพธ์ (Output) ลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
<p>((Modeling Expected Behaviors in School)</p> <p>30. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง (Supporting Students' Engagement in Beneficial Ways)</p> <p>31. จัดกิจกรรมที่ให้ความสนุกสนานกับผู้เรียนและผู้สอน (Providing Creative and Funny Activities and Traditions for Students and Teachers)</p> <p>32. ใช้ข้อมูลโรงเรียนเพื่อตั้งเป้าหมาย (Using School Data for Goal Setting)</p> <p>33. ให้ผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม (Teacher and Administrator Engagement)</p> <p>34. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Advocating for Parental Involvement)</p> <p>35. ให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วม (Student Involvement)</p> <p>36. ตั้งความหวังให้ชัดเจน (Setting Clear Expectations)</p> <p>37. มีความชัดเจนและเสมอต้นเสมอปลาย (Being Clear and Consistent)</p> <p>38. แสดงเจตนาเชิงบวก (Assuming Positive Intent)</p> <p>39. แก้ไขการกระทำเชิงลบทันที (Addressing Negative Actions Immediately)</p> <p>40. เสริมสร้างภาวะผู้นำในตัวผู้สอน (Teacher Leadership)</p> <p>41. สร้างโอกาสของผู้เรียน (Student Opportunities)</p>		<p>Consequences)</p> <p>25. โรงเรียนมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและมีการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีระเบียบวินัย</p> <p>26. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากร ผู้ปกครอง ผู้เรียน มีส่วนร่วม ในกาพัฒนา ผู้เรียนและมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>27. โรงเรียนมีนโยบายแนวปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางร่างกาย และมีกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนทุกคน</p> <p>28. โรงเรียนนำนักเรียนออกไปศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอกสามารถนำนักเรียนกลับเข้าสู่ชั้นเรียนโดยเร็วและปลอดภัย</p> <p>ด้านความเสมอภาคและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Equity and Continuous Improvement)</p> <p>29. โรงเรียนมีการรายงานให้ผู้ปกครองทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้เรียน และวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอน ผู้ปกครอง และเครือข่าย</p> <p>30. โรงเรียนมีการฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ได้</p>

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	กระบวนการ (Process) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	ผลลัพธ์ (Output) ลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
<p>42. มีการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning)</p> <p>43. ความร่วมมือจากเครือข่ายโรงเรียนทั้งหมด (Community Engagement)</p> <p>44. หลีกเลี่ยงข้อความเชิงลบ (Avoiding Negative Messaging)</p> <p>45. สนับสนุนด้านความเสี่ยง (Encouraging Risk Taking)</p> <p>46. ต้นแบบพฤติกรรมที่คาดหวังจากผู้อื่น (Expected Behavioral Model from Others)</p> <p>47. สนับสนุนผู้อื่นและสร้างอารมณ์ขัน (Supporting Others and Maintaining a Sense of Humor)</p> <p>48. ทำน้อยแต่ให้ผลระยะยาว (Doing the Little Things That Go a Long Way)</p> <p>49. หาโอกาสทักทายผู้อื่น (Making Time to Greet Others)</p> <p>50. จัดลำดับความสำคัญสำหรับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Prioritizing Parent Involvement)</p> <p>51. เสนอทางเลือกที่เป็นไปได้และเมื่อไหร่ก็ได้ (Providing Choice Whenever Possible)</p> <p>52. ลงทุนในด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Investing in the Physical Space)</p> <p>53. ส่งเสริมและจูงใจให้เกิดนวัตกรรม (Encouraging and Incentivizing Innovation)</p> <p>54. ใช้รูปแบบการเรียนรู้ทางอารมณ์และสังคมสำหรับ</p>		<p>อย่างยุติธรรม เท่าเทียม</p> <p>31. โรงเรียนใช้ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างต่อเนื่องในด้านการรับฟังความเห็นจากผู้ปกครองเพื่อหาแนวทางป้องกัน กำหนด ลด และจัดการเลือกปฏิบัติทางวินัยและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด</p> <p>32. โรงเรียนใช้วิธีการเชิงรุกในการพัฒนาผู้บริหาร คณะครูบุคลากรทำงานอย่างแข็งขันเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นมิตรสำหรับนักเรียนทุกคน</p>

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	กระบวนการ (Process) ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	ผลลัพธ์ (Output) ลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
<p>ผู้สอนและผู้เรียน (Embracing Social-Emotional Learning for Teachers and Students)</p> <p>55. ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Fostering the Culture of Resilience)</p> <p>56. มีการสื่อสารที่ดี และเป็นประจำ (Effective and Regular Communication)</p> <p>57. มองเห็นความสามารถในตัวบุคลากร (Recognizing the Awesome in Staff)</p> <p>58. มองเห็นความสามารถในตัวผู้เรียน สนับสนุนพฤติกรรมเชิงบวก (Recognizing the Awesome in Students: Positive Behavior Interventions and Supports)</p> <p>59. ทำให้ชื่อของโรงเรียนและสมาชิกในโรงเรียนเป็นที่รู้จัก (Making School's Brand and Members Visible)</p> <p>60. ทุกคำพูดและการกระทำเชิงบวกมีความสำคัญ (Focusing on Every Positive Word and Action)</p>		

เอกสารอ้างอิง

- Allgood, W. (2021, July 30). *The importance of positive school climate and classroom culture*. Retrieved August 29, 2022 from <https://www.crisisprevention.com/Blog/The-Importance-of-Positive-School-Climate>
- Bohn, J. (2017, December 27). *4 Ways to create a positive school culture*. Retrieved August 1, 2022 https://blog-esc13-net.translate.goog/creating-positive-school-culture/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=th&_x_tr_hl=th&_x_tr_pto=op,sc
- Bransteter, E. (2021, January 11). *The importance of school culture*. Retrieved August 29, 2022 from <https://iaspireapp.com/resources/the-importance-of-school-culture>
- Center for the Study of School Climate. (n.d.). *School climate surveys*. Retrieved September 15, 2022 from <http://www.schoolclimatesurvey.com/surveys.html>
- Center to Improve Social and Emotional Learning and School Safety (2016, May 2). *School climate checklist - discipline*. Retrieved September 15, 2022 from <https://selcenter.wested.org/resource/school-climate-checklist-discipline/>
- Cohen, J. & Pickeral, T. (2008, December 1). *The challenge of assessing school climate*. Retrieved August 2, 2022 <https://www.ascd.org/el/articles/the-challenge-of-assessing-school-climate>
- Council for Children's Rights. (2019, July 18). *The effects of a positive school environment*. Retrieved September 10, 2022 from <https://www.cfcrights.org/the-effects-of-a-positive-school-environment/>
- Darling, K.E. & Temkin, D. (2014, September 3). *A positive school climate can mean a successful school year*. Retrieved August 26, 2022 from <https://www.childtrends.org/blog/a-positive-school-climate-can-mean-a-successful-school-year>
- Education world. (n.d.). *Is your school's culture toxic or positive?* Retrieved September 10, 2022 from https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin275.shtml
- Encalade, L. (2021 November 8). *Two steps to build a resilient and positive school culture – right now*. Retrieved August 2, 2022 <https://www.niet.org/newsroom/show/blog/steps-to-build-resilient-positive-school-culture>
- Epitropoulos, A. (2019, September 1). *10 Signs of a toxic school culture*. Retrieved September 10, 2022 from <https://www.ascd.org/el/articles/10-signs-of-a-toxic-school-culture>

- Freeman, P. (2020, October 19). *How do you build a positive school culture?* Retrieved August 1, 2022 https://blog-esc13-net.translate.goog/creating-positive-school-culture/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=th&_x_tr_hl=th&_x_tr_pto=op,sc
- Fuller, K. (2019, March 15). *How to recognize a toxic work environment and get out alive.* Retrieved September 10, 2022 from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/happiness-is-state-mind/201903/how-recognize-toxic-work-environment-and-get-out-alive>
- Garrick, D. (2019, September 18.). *Five characteristics of effective school culture.* Retrieved August 30, 2022 from <https://www.ucds.org/five-characteristics-of-effective-school-culture/>
- Grant, V. (n.d.). *The 5 characteristics of positive school culture.* Retrieved August 29, 2022 from <https://www.integritycoaching.co.uk/blog/5-characteristics>
- Grayson, K. (2016, August). *Positive school climates and diverse populations.* Retrieved August 26, 2022 from <https://www.idra.org/resource-center/positive-school-climates-diverse-populations/>
- Greenblatt, J.D. (2013, August 26.). *The importance of a positive school climate.* Retrieved August 30, 2022 from <https://stoneleighfoundation.org/importance-positive-school-climate/>
- Gunn, J. (2018 June 27.). *8 ways to build an awesome school culture.* Retrieved August 2, 2022 <https://7mindsets.com/wow-factor-schools-8-ways-build-awesome-school-culture/>
- INcompassing Education. (2022, July 21). *The distinction between school climate and school culture.* Retrieved August 28, 2022 from <https://incompassinged.com/2017/06/01/climate-and-culture-in-schools-from-toxic-to-positive/>
- Kostyo, S., Cardichon, J., & Darling-Hammond, L. (2018) *Building a positive school climate.* Retrieved August 26, 2022 from <https://learningpolicyinstitute.org/product/essa-equity-promise-climate-bri>
- Lifetouch (n.d.). *12 Tips for building an exceptional school culture.* Retrieved August 31, 2022 from https://schools-lifetouch-com.translate.goog/12-tips-school-culture/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=th&_x_tr_hl=th&_x_tr_pto=op,sc
- Marigold International School. (n.d.). *Five characteristics of effective school culture.* Retrieved August 30, 2022 from <https://marigoldinternationalschool.in/five-characteristics-of-effective-school-culture/#>

- Micallef, K. (2022, August 16). *5 Steps to building a positive school culture*. Retrieved August 3, 2022 from <https://nearpod.com/blog/positive-school-culture/>
- Modan, N. (2019, October 8). *Administrators share 7 tips for building positive school culture*. Retrieved August 1, 2022 <https://www.k12dive.com/news/administrators-share-7-tips-for-building-positive-school-culture/564224/>
- Moshman, R. (2021, January 1.). *20 Signs of a toxic school culture to be aware of*. Retrieved September 10, 2022 from <https://www.boredteachers.com/post/20-signs-of-a-toxic-school-culture>
- National Education Association. (n.d.). *Importance of school climate*. Retrieved August 29, 2022 from <https://cdpsdocs.state.co.us/safeschools/Resources/NEA%20National%20Education%20Association/NEA%20Importance%20of%20School%20Climate.pdf>
- National School Climate Center. (n.d.). *What is school climate and why is it important?* Retrieved August 28, 2022 from <https://schoolclimate.org/school-climate/>
- Newman, P. (2021, August 3). *5 Tips for creating a positive school culture*. Retrieved August 1, 2022 <https://www.kickboardforschools.com/school-culture-climate/5-ways-to-change-improve-school-climate-culture/>
- PBIS. (n.d.). *Can you identify positive school climate?* Retrieved August 30, 2022 from <https://www.pbisrewards.com/blog/can-you-identify-positive-school-climate/>
- Prepwork. (n.d.). *8 features of a positive learning environment*. Retrieved August 31, 2022 from <https://blog.prep.works/blog/8-features-of-a-positive-learning-environment/>
- Prothero, A. (2020, October 13.). *The essential traits of a positive school climate*. Retrieved August 30, 2022 from <https://www.edweek.org/leadership/the-essential-traits-of-a-positive-school-climate/2020/10>
- Raudys, J. (2018, November 19). *11 Real ways to build a positive school culture*. Retrieved August 28, 2022 from <https://www.prodigygame.com/main-en/blog/school-culture/>
- Shafer, L. (2018, September 9). *Building a strong school culture*. Retrieved August 2, 2022 <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/18/09/building-strong-school-culture>

- Spainhour, K. (n.d.). *5 Strategies for building strong school culture*. Retrieved August 2, 2022 <https://www.n2y.com/blog/building-school-culture-morale/>
- Taneja, N. (n.d.). *The importance of school culture*. Retrieved August 30, 2022 from <https://www.educationworld.in/the-importance-of-school-culture/>
- Teaching Tolerance. (2019). *School climate questionnaire*. Retrieved September 12, 2022 from <https://www.learningforjustice.org/sites/default/files/2019-01/TT-School-Climate-Questionnaire-2019.pdf>
- Template.Net. (n.d.). *10+ school climate survey templates in pdf | doc*. Retrieved September 12, 2022 from <https://www.template.net/business/survey-templates/school-climate-survey/>
- Whitaker, L.E. (n.d.). *The top 10 list for creating a positive school culture*. Retrieved August 31, 2022 from https://meteoreducation-com.translate.goog/the-top-1-list-for-creating-a-positive-school-culture/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=th&_x_tr_hl=th&_x_tr_pto=op,sc
- Woolf, N. (n.d.). *3 Best practices for nurturing a positive school climate virtually*. Retrieved August 31, 2022 from <https://www.panoramaed.com/blog/3-best-practices-for-nurturing-a-positive-school-climate-virtually>
- Younghans, M. (2018, January 25). *The steps to creating a positive school culture*. Retrieved August 2, 2022 <https://www.ascd.org/blogs/the-steps-to-creating-a-positive-school-culture>
- Zakrzewski, V. (2013, August 21). *How to create a positive school climate*. Retrieved August 31, 2022 from https://greatergood-berkeley-edu.translate.goog/article/item/how_to_create_a_positive_school_climate?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=th&_x_tr_hl=th&_x_tr_pto=op,sc

