

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กรกฎาคม 2558
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

อาจารย์ที่ปรึกษาและหัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา ได้พิจารณาการศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของ
มหาวิทยาลัยนเรศวร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพ่วง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพ่วง)

หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา

กรกฎาคม 2558

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ประสบความสำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูปะชีวิน รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย รองคณบดีฝ่ายพัฒนาและบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนากการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนากการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดร.ชำนาญ ปานาวงษ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือจนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาบริหารและพัฒนากการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวรทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ แนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ต่างๆ ให้แก่ผู้ศึกษาค้นคว้า

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารและครูที่เกี่ยวข้องในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขออุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ศรสวรรค์ เพชรมี

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก
ผู้ศึกษาค้นคว้า	ศรสวรรค์ เพ็ชรมี
ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพ่วง
ประเภทสารนิพนธ์	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยรัตนนคร, 2557
คำสำคัญ	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ, โรงเรียนมัธยมศึกษา

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน (PLC) 2) เพื่อศึกษาความเป็น PLC ของโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น PLC ของโรงเรียน และ 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่มีต่อความเป็น PLC ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 280 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ และตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 54 ข้อ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ในช่วง 0.80 ถึง 1.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น PLC ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการศึกษาความเป็น PLC ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น PLC ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดเพื่อพยากรณ์ความเป็น PLC ของโรงเรียน พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (X_5) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X_3) โครงสร้างองค์กร (X_1) และอิทธิพลของบริบท (X_4) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.160 + 0.188 (X_1) + 0.200 (X_3) + 0.173 (X_4) + 0.382 (X_5)$$

$$Z = 0.411 (X_5) + 0.219 (X_3) + 0.199 (X_1) + 0.194 (X_4)$$

Title THE STUDY OF FACTORS INFLUENCING TO PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES OF SECONDARY SCHOOLS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 38 TAK PROVINCE

Author Sornsawan Phetmee

Advisor Assistant Professor Anucha Kornpuang, Ph.D.

Academic Paper Independent Study M.Ed. in Educational Administration, Naresuan University, 2014

Keywords Professional Learning Community, Secondary Schools

ABSTRACT

The study aims to 1) study the factors Influencing to PLC of Secondary Schools 2) study the level of PLC of Secondary Schools 3) study the relationship between factors Influencing to PLC 4) The study also aims to search for the good predictors in forecasting the PLC of Secondary Schools under secondary educational service area office 38 Tak province. The samples comprised of 280 school administrators and teacher in the schools. Instruments used for collecting the data were 5-level rating-scale questionnaires that consists of 2 parts; questionnaire about the status of respondent amount of 4 items and the factors influencing to PLC amount of 54 items. The value of Index of Item Objective Congruence (IOC) was between 0.80-1.00. The statistics used for analyzing the data were percentage, mean (\bar{X}), standard deviation (S.D.), Pearson's product correlation coefficient and stepwise multiple linear regression analysis.

The results of study were 1) the factors Influencing to PLC of Secondary Schools overall were in the high level 2) the level of PLC of Secondary Schools overall were in the high level 3) the relationship between factors Influencing to PLC were positive correlation in high level with statistical significant at .01 4) The analysis of the best predictors in forecasting of PLC shown that the best predictors were Leadership (X_5) Personal and Social Dynamics (X_3) Organizational Structures (X_1) and Contextual Influences (X_4) which were able to create the forecasting model of the factors Influencing to PLC of Secondary Schools under

secondary educational service area office 38 Tak province in the form of raw scores and standard scored as follows :

$$\hat{Y} = 0.160 + 0.188 (X_1) + 0.200 (X_3) + 0.173 (X_4) + 0.382 (X_5)$$

$$Z = 0.411 (X_5) + 0.219 (X_3) + 0.199 (X_1) + 0.194 (X_4)$$



สารบัญ

บทที่	หน้า
1	บทนำ..... 1
	ความเป็นมาของปัญหา 1
	จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า 3
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 4
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า 4
	นิยามศัพท์เฉพาะ 5
	กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า 9
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 10
	แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 10
	ความเป็นมาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 10
	ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ..... 12
	ลักษณะพื้นที่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 13
	กระบวนการในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 18
	ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ..... 29
	แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 35
	ความหมายของปัจจัยที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 35
	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 36
	กลยุทธ์ในการจัดการและใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน .. 58
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 59
3	วิธีดำเนินการวิจัย 62
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 62
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า 64
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 66
	การวิเคราะห์ข้อมูล 66

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	70
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก.....	71
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 38 จังหวัดตาก.....	78
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถอดถอดพหุคูณแบบปกติและแบบขั้นตอน ของตัวแปรในสมการพยากรณ์ความเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	85
5 บทสรุป.....	94
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	95
อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า	99
ข้อเสนอแนะ.....	104
บรรณานุกรม.....	107
ภาคผนวก	111
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า	130

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงข้อมูลจำนวนประชากร.....	62
2 แสดงข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง.....	63
3 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	70
4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในภาพรวม.....	72
5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านโครงสร้างองค์กร.....	72
6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุง พัฒนางาน.....	73
7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านพลวัตด้านบุคคลและสังคม..	74
8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านอิทธิพลของบริบท.....	75
9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านภาวะผู้นำ.....	76
10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในภาพรวม.....	78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน .	79
12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์.....	80
13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม	81
14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย.....	82
15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล	83
16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก	85
17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กับการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน ...	86
18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กับการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์.....	87
19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กับการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

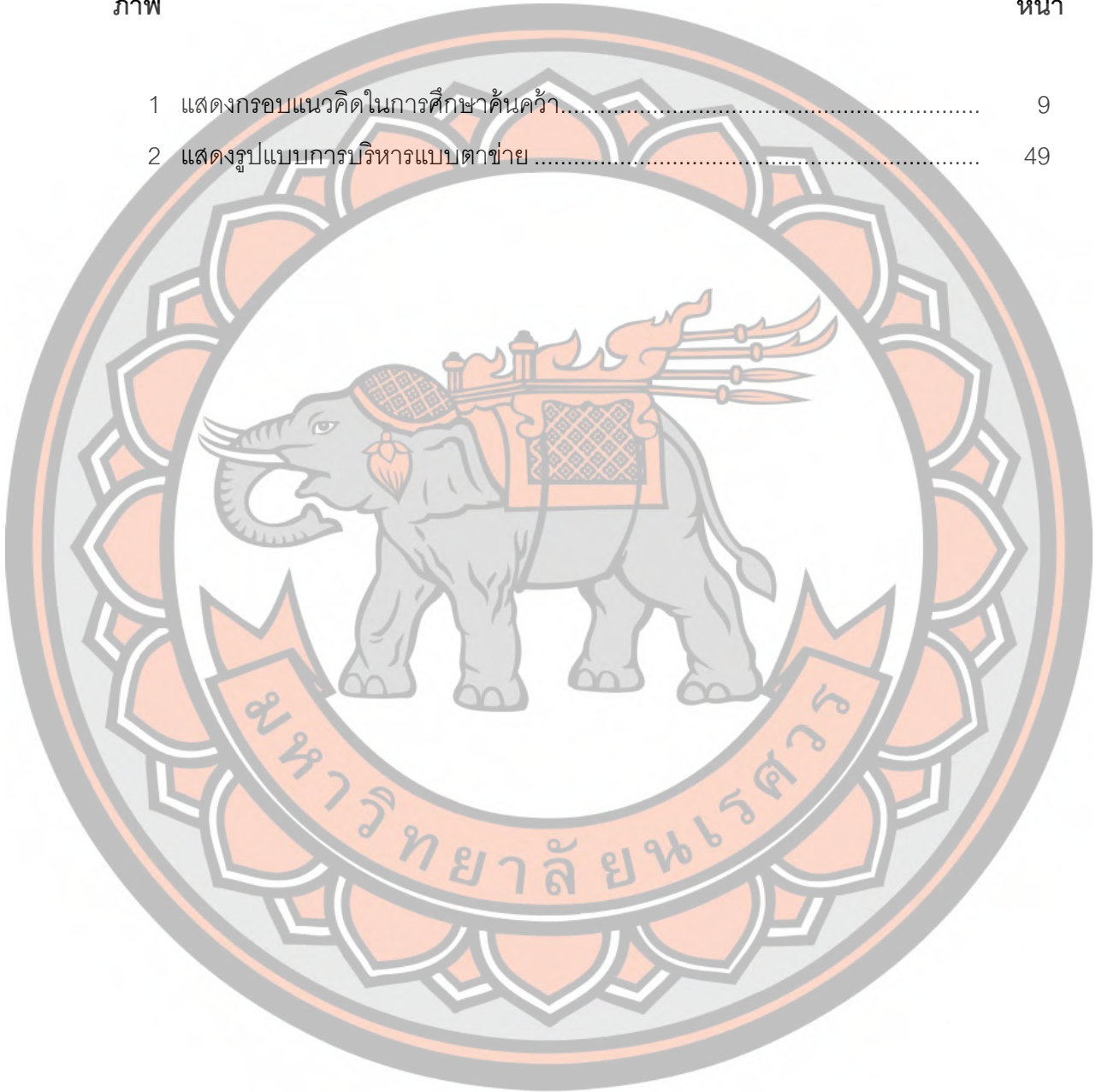
20	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กับการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย.....	89
21	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กับการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล	90
22	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรที่มีผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก	91
23	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรในสมการพยากรณ์ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก.....	92

สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

- | | | |
|---|--------------------------------------|----|
| 1 | แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า..... | 9 |
| 2 | แสดงรูปแบบการบริหารแบบตาข่าย | 49 |



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้สังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทำให้เด็กที่เกิดมาในยุคใหม่จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่แตกต่างไปจากเด็กในยุคศตวรรษที่ 19 หรือ 20 องค์การเครือข่ายทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 หรือ Partnership for 21st Century Skills (2011) ซึ่งเป็นองค์กรระดับชาติที่ให้การสนับสนุนการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้กำหนดกรอบการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แบ่งเป็น หน่วยที่ 1 วิชาหลัก (3Rs) และ ชุดรูปแบบศตวรรษที่ 21 (Core Subjects and 21st Century Themes) หน่วยที่ 2 ทักษะการเรียนรู้ และ นวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) หน่วยที่ 3 ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) และหน่วยที่ 4 ทักษะชีวิตและอาชีพ (Life and Career Skills) (ปิยพงษ์ สุเมตติกุล, 2556)

ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีรูปแบบและวิธีการที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมดังเช่นที่ วิจารณ์ พานิช (2556) กล่าวไว้อย่างน่าสนใจเกี่ยวกับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต่างกับศตวรรษที่ 20 สรุปได้ว่า โลกในยุคปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งความรู้และวิทยาการใหม่ๆเกิดขึ้นตลอดเวลา รวมทั้งรูปแบบความสัมพันธ์ของคนในสังคมก็แตกต่างไปจากเดิมทำให้ทักษะความต้องการในการดำรงชีวิตก็เปลี่ยนแปลงไป การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน จึงเป็นในรูปแบบผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) โดยเป็นการเรียนที่เน้นความร่วมมือ (Collaboration Skills) และเรียนกันเป็นทีม (Team Learning) มากกว่าจะเรียนเพื่อผลสัมฤทธิ์เฉพาะตนเอง ซึ่งการเรียนลักษณะนี้ นักเรียนจะเรียนรู้จากการกระทำและการคิดของตนเอง ครูอาจารย์มีหน้าที่อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ โดยการออกแบบบทเรียน สร้างแรงบันดาลใจ มากกว่าการสอน (Teach Less, Learn More) รูปแบบการทำงานของครูจึงต้องเปลี่ยนจากทำงานคนเดียวเป็นการทำงานเป็นทีม กำหนดเป้าหมายร่วมกันในลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community หรือ PLC) โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือกันและกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ผลสัมฤทธิ์เป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน

ความคิดเช่นเดียวกันนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศหลากหลายชิ้นที่บ่งบอกถึงผลดีที่เกิดกับครูผู้สอนและผู้เรียนจากการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)

ขึ้นภายในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการศึกษาของ ฮอร์ด (Hord,1997) ที่อธิบายถึงผลดีที่เกิดขึ้นแก่ครูผู้สอน พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่รู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงานน้อยลงผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจขององค์กรรู้สึกรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อพัฒนาการของผู้เรียน เกิดพลังในการเรียนรู้ (Powerful Learning) ที่ส่งผลให้การสอนในชั้นเรียนมีผลดียิ่งขึ้น คือ ค้นพบความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับการสอนและตัวผู้เรียนที่ไม่เคยสังเกตมาก่อนเข้าใจเนื้อหาสาระได้แตกฉานยิ่งขึ้น และตระหนักถึงบทบาทในการสอนที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหวังรับทราบข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวาง รวดเร็ว อันส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนาวิชาชีพของตน เพิ่มขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน ลดอัตราการลาหยุดงานปรับการสอนให้สอดคล้องกับลักษณะของผู้เรียนอย่างรวดเร็วสำหรับในประเทศไทย วิเชียร ไชยบัง (2555) ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ ได้นำแนวคิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) ไปใช้ที่โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาและให้สัมภาษณ์ไว้ในเว็บไซต์ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา สรุปได้ว่า โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาจัดการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน หรือ Problem-based Learning (PBL) ซึ่ง PBL เป็นรูปแบบของการเรียนรู้ที่จะพัฒนาทักษะใหม่อันจำเป็นในอนาคต และการจะพัฒนานวัตกรรมนี้ขึ้นมาได้ ต้องเกิดจากการทำงานจริง แล้วมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันหรือที่เรียกว่า Professional Learning Community (PLC) การใช้นวัตกรรม PBL นี้ วิเชียร ไชยบัง ยังกล่าวอีกว่า “เวลาทำงาน ครูคนใดทำได้ ใครเจออะไร อะไรใช่หรือไม่ใช่ กลุ่มครูจะมาขมวดด้วยกัน แลกเปลี่ยนกัน ซึ่งทุกคนต้องการความเข้าใจทั้งหมดด้วยกัน” นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารว่า “ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาครู ผู้บริหารจึงมีหน้าที่อำนวยความสะดวกด้วยการบริหาร ชี้ทางให้ถูกทิศ โดยอาศัยทักษะการสร้างภาพในสมองชั้นสูง”

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) จะพบว่า การให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารขับเคลื่อนโรงเรียนนั้นเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นการยกระดับการศึกษาทั้งระบบ และพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้ทัดเทียมกับสากล เสริมสร้างทักษะการเรียนรู้แห่งอนาคต อีกทั้งเป็นการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เห็นความสำคัญของการออกแบบ การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลผู้เรียน ให้ตรงตามความต้องการของตัวผู้เรียนเองและต่อสังคม

ทั้งนี้ การยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้ได้ผลดีเช่นนั้นกระทำได้อย่างหากขาดความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนหรือโรงเรียนใดโรงเรียน

หนึ่งกระทำโดยลำพัง โดยปราศจากการให้ความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน หรือบริหารจัดการกันเป็นกลุ่มการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) จึงควรได้รับการส่งเสริมให้มีขึ้นโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยมีหัวใจคือความร่วมมือกันเพื่อทำให้บริการทางการศึกษาแก่ผู้เรียนตอบสนองความต้องการทางการศึกษาแก่ประชาชนในพื้นที่ (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2541) หนึ่งในนั้นคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตดังกล่าวมักเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนซึ่งมีความหลากหลายทั้งทางด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ภาษา ตลอดจนความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันเนื่องจากสภาพทางภูมิศาสตร์ของจังหวัดตากที่เป็นภูเขาสูงสลับซับซ้อนตามเทือกเขาและมีอาณาเขตติดกับชายแดนพม่า ทำให้มีการอพยพ ย้ายเข้ามาตั้งถิ่นฐานของประชากรจำนวนมาก จึงมีการกระจายกระจายไปตามพื้นที่ในแต่ละอำเภอ ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนนักเรียนกลุ่มดังกล่าวกว่า 2,326 คน ที่เข้ารับการศึกษากับทางโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ดังนั้น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนและภายในกลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก จะช่วยสร้างความสามัคคีแก่หมู่คณะ กระตุ้นให้เกิดการวางแผนลงมือปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติร่วมกันโดยมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ และเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้เรียนให้เกิดขึ้น โดยอาศัยความรับผิดชอบร่วมกันของครูทั้งโรงเรียน และสถานศึกษาก็จะมีเครือข่ายร่วมปฏิบัติภายในท้องถิ่น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก และนำไปสู่การพัฒนาการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ตามเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อผลลัพธ์แห่งการสร้างแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

จุดประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก
2. เพื่อศึกษาความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่มีต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
2. ผลการศึกษาค้นคว้าจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารโรงเรียน ครูวิชาการและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ผลการศึกษาค้นคว้าจะเป็นข้อมูลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ใช้ในการวางแผนการดำเนินงานในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ตามขอบข่ายด้านเนื้อหา ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามกรอบแนวคิดของ ฮอร์ด (Hord,1997) ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย
 - 1.1 ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership)
 - 1.2 ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Collective Creativity)
 - 1.3 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (Shared Values and Vision)
 - 1.4 ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย (Supportive Conditions)
 - 1.5 ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Shared Personal Practice)
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามกรอบปัจจัยในการส่งเสริมความชุมชนแห่งการเรียนรู้ของ มอริสเซ่ (Morrissey,2000) ประกอบด้วย 5 ประเด็นดังนี้
 - 2.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structures)
 - 2.2 การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (Focus of Improvement Work)
 - 2.3 พลวัตด้านบุคคลและสังคม (Personal and Social Dynamics)
 - 2.4 อิทธิพลของบริบท (Contextual Influences)
 - 2.5 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก จำนวน 810 คน จาก 20 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38, 2557)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557 จำนวน 280 คน จาก 20 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางเครซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างอิงใน ปกรณ์ ประจัญบาน, 2552, หน้า 118) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามอำเภอ

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพยากรณ์ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ได้แก่

1.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structures)

1.2 การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (Focus of Improvement Work)

1.3 พลวัตด้านบุคคลและสังคม (Personal and Social Dynamics)

1.4 อิทธิพลของบริบท (Contextual Influences)

1.5 ภาวะผู้นำ (Leadership)

2. ตัวแปรเกณฑ์ คือ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย

2.1 ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership)

2.2 ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Collective Creativity)

2.3 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (Shared Values and Vision)

2.4 ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย (Supportive Conditions)

2.5 ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Shared Personal Practice)

นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก โดยนิยามศัพท์สำหรับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ คือ

1. **ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกัน ของครู ผู้บริหาร โดยการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มจากการเรียนรู้ของครูเป็นตัว

ตั้งต้นเรียนรู้ที่จะมองเห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. **ครูผู้สอน** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่หลักด้านการจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557

3. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557 ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

4. **ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีผลสัมฤทธิ์ทางการที่สูงขึ้น โดยโรงเรียนจะต้องมีการวางแผนที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยแยกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

4.1 **ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership)** หมายถึง การที่ครู และผู้บริหารมีความพยายามในการประสานความร่วมมือระหว่างกันเป็นการเติมเต็มภาวะผู้นำของทุกคนในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งภาวะผู้นำในบริบทของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะนำทั้งครู และผู้บริหารไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน การให้กำลังใจระหว่างกัน การประสานความร่วมมือ และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องสำหรับโรงเรียนในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน

4.2 **ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Collective Creativity)** หมายถึง การมีความเชื่อหลักของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทำให้ครู และผู้บริหารโรงเรียนมีพัฒนาการทางสมรรถนะในการทำงานของตนไปด้วยกัน ตลอดจนการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ เทคนิคการสอนที่ครูคนอื่นๆสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนได้

4.3 **ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (Shared Values and Vision)** หมายถึง กระบวนการการพัฒนา และการได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยผ่านระบบค่านิยมและความเชื่อในโรงเรียน โดยมีศูนย์กลางอยู่ที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความเชื่อที่มีร่วมกันว่า

นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้โดยครูและผู้บริหารในโรงเรียนมีความสนใจร่วมกัน และมองไปในทิศทางเดียวกัน ในการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

4.4 ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย (Supportive Conditions) หมายถึง การสร้างโครงสร้างโดยการจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะต้องประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน และโครงสร้างของโรงเรียน ให้ครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การมีภาวะผู้นำร่วมกัน และการแบ่งปันเทคนิคการจัดการเรียนการสอนระหว่างกันในบรรยากาศที่ครูช่วยเหลือกันให้เกิดการเรียนรู้

4.5 ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Shared Personal Practice) หมายถึง บรรยากาศที่เพื่อนครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูมีความคุ้นชินกับการแบ่งปันเทคนิคการสอนของตน ครูจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เป็นแบบอย่าง คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือครูคนอื่นๆ ที่ตนพบว่ากำลังเผชิญความยุ่งยากในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการที่เพื่อนครูนำประสบการณ์การสอนของตนมาเล่าสู่กันฟังในโรงเรียนทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูในโรงเรียน

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง เหตุ หรือ การกระทำที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557 โดยแยกเป็น 5 ประการ ดังนี้

5.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structures) หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่ส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในสถานศึกษา คือ ลักษณะของโครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการในงาน มียืดหยุ่นและคล่องตัวได้สูงพร้อมที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา

5.2 การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (Focus of Improvement Work) หมายถึง กิจกรรมที่มีหน้าที่เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นให้เป็นศูนย์ โดยการใช้เครื่องมือ หรือแนวทางปฏิบัติในรูปแบบต่างๆ ไปทำการวิเคราะห์หาทางแก้ไข และป้องกันการกลับมาของปัญหา โดยมีการสนับสนุน การเรียนรู้และความเป็นผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญในงาน ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรมืออาชีพได้หารือเกี่ยวกับสภาพปัญหา

ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและร่วมกันแก้ไข โดยมีค่านิยมและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนที่ถูกรับรู้ในหมู่บุคลากร รวมไปถึงวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ใช้เป็นช่องทางสำหรับการริเริ่มการปรับปรุงพัฒนางาน

5.3 พลวัตด้านบุคคลและสังคม (Personal and Social Dynamics) หมายถึง พลวัตด้านบุคคลและสังคมที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือวัฒนธรรมของ ความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในเรื่องเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม ร่วมกันของบุคลากรและผู้บริหาร โดยการสร้างความไว้วางใจและความนับถือต่อกันในรูปแบบ ต่างๆ ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิกซึ่งเป็นองค์ประกอบ ของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

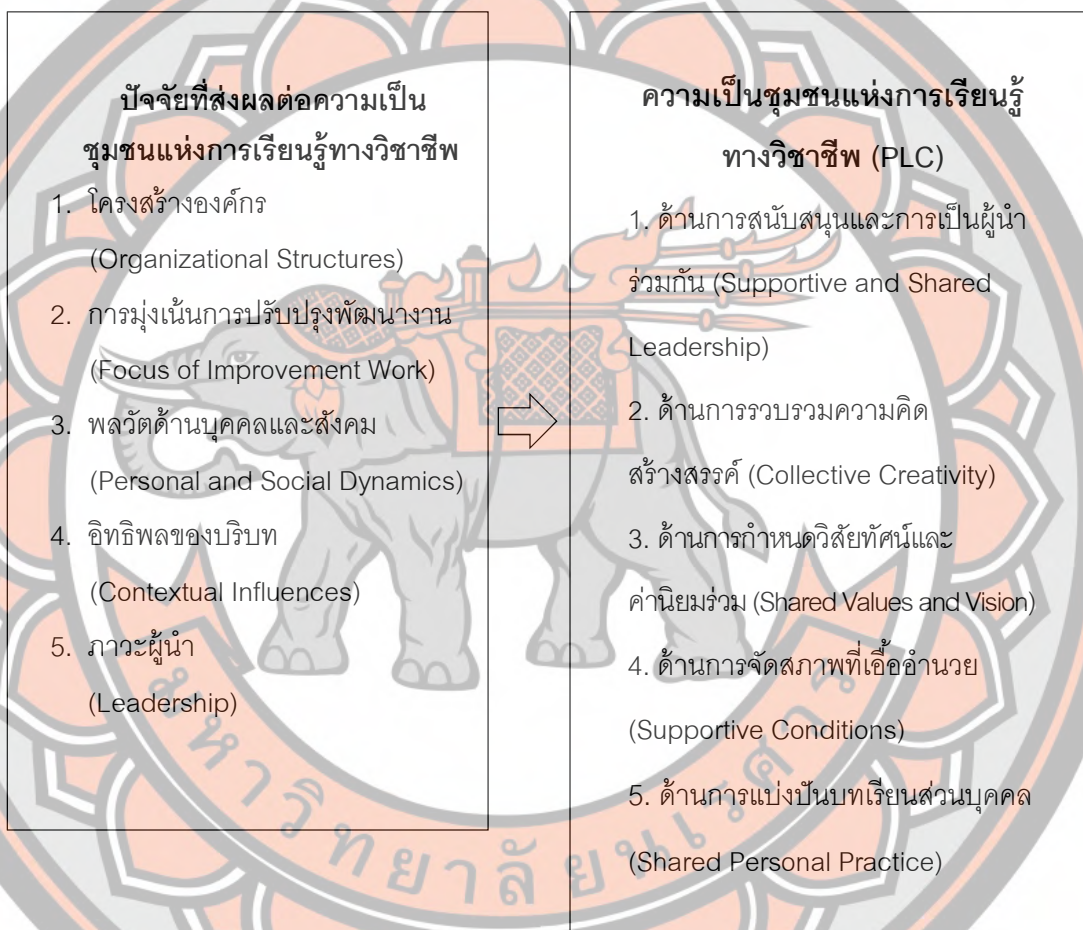
5.4 อิทธิพลของบริบท (Contextual Influences) หมายถึง อิทธิพลทางสภาพแวดล้อม ทางสังคมโดยรอบซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและองค์กรทางสังคม สภาพความเป็นอยู่ของคนใน สังคม การรวมกลุ่มของคนในสังคม การจัดการศึกษา การสาธารณสุข อนามัยและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ในสังคมบริบทเหล่านี้ต่างมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการกำหนดนโยบายและแผนการศึกษา รวมไปถึงการนำนโยบายและแผนการศึกษาไปสู่การปฏิบัติและการประเมินนโยบายและแผนการ ศึกษาในทุกระดับ

5.5 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับและ ทำตามด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

ตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปรเกณฑ์



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ ตัวแปรพยากรณ์ มี 5 ตัวแปร ได้แก่ 1.โครงสร้างองค์กร 2.การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน 3.พลวัตด้านบุคคลและสังคม 4.อิทธิพลของบริบท และ 5.ภาวะผู้นำ ส่วนตัวแปรเกณฑ์คือ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำแนกเป็น 5 ด้าน คือ 1.ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน 2.ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ 3.ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม 4.ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย และ 5.ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
 - 1.1 ความเป็นมาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
 - 1.2 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
 - 1.3 ลักษณะพื้นที่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
 - 1.4 กระบวนการในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
 - 1.5 ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
 - 2.1 ความหมายของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
 - 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
 - 2.3 กลยุทธ์ในการจัดการและใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1. ความเป็นมาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community=PLC) มีพื้นฐานแนวคิดมาจากภาคธุรกิจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ (Thompson, Gregg and Niska, 2004) เป็นการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์โดยอธิบายว่าการอุปมาที่เปรียบเทียบให้ “โรงเรียนเป็นองค์กร” นั้นน่าจะไม่ใช่เหมาะสมและถูกต้อง แท้จริงแล้วโรงเรียน มีความเป็น “ชุมชน” มากกว่าความเป็นองค์กร ซึ่งความเป็น “องค์กร” กับ “ชุมชน” มีความแตกต่างกันที่ ความเป็นชุมชน จะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม แนวคิดและความผูกพันร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ “ความเป็นองค์กร” ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับลดหลั่นกันลงมามีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างแบบตั้งตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจ เป็นหลักในขณะที่ “ชุมชน” จะใช้อิทธิพลที่เกิด

จากการมีค่านิยม และวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพที่มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แบบผนึกกำลังกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่พัฒนาการเรียนรู้อันผู้เรียนเป็นสำคัญนอกจากนี้“องค์กร”ยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเองต่อกันลง มีความเป็นราชการมากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ ต้องรักษาสถานภาพเดิมของหน่วยงานไว้ จึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์กรดังกล่าวแล้วก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็น แบบทางการที่สร้างความรู้สึกระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้น มีกฎเกณฑ์บังคับควบคุมมากมาย และมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็น งานด้านเทคนิคเป็นหลัก ในทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่า โรงเรียน มีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้วบรรยากาศที่ตามมาก็คือ สมาชิกมีความผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วมมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคน แสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน (Sergiovanni, 1994) โดยที่ใส่ใจร่วมกันถึงการเรียนรู้ และความรับผิดชอบหลักร่วมกันของชุมชน นั่นคือ พัฒนาการการเรียนรู้อันผู้เรียน

ด้านความสำคัญของ PLC จากผลการวิจัยโดยของ ฮอร์ด (Hord,1997) ที่ยืนยันว่าการดำเนินการในรูปแบบ PLC นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพ และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้ง PLC โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ซึ่งมีผลสรุป 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผลดีต่อครูผู้สอน พบว่า PLC ส่งผลต่อครู ผู้สอน กล่าวคือลดความรู้สึกลดเดี่ยวงานสอนของครูเพิ่มความ รู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่าง แข็งขัน จนเกิดความรู้สึกว่าต้องการร่วมกันเรียนรู้และรับผิดชอบ ต่อพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน ถือเป็น “พลังการเรียนรู้” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนให้มีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อที่เกี่ยวกับวิธีการสอน และตัวผู้เรียนซึ่งที่เกิดจากการคอยสังเกตอย่างสนใจ รวมถึงความ เข้าใจใน ด้านเนื้อหาสาระที่ต้องจัดการเรียนรู้ได้แตกฉานยิ่งขึ้น จนตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมการสอนที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด อีกทั้งการรับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้นส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพได้ตลอดเวลา เป็นผลให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาและอุทิศตนทาง วิชาชีพเพื่อศิษย์ ซึ่งเป็นทั้งคุณค่าและขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ที่สำคัญ คือ ยังสามารถลดอัตราความลาหยุดงานน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า ยังพบว่ามีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการ

เรียนรู้ ให้สอดคล้องกับ ลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏ อย่างเด่นชัดและยั่งยืน

ประเด็นที่ 2 ผลดีต่อผู้เรียน พบว่า PLC ส่งผลต่อผู้เรียน กล่าวคือสามารถลดอัตราการตกต่ำชั้นและจำนวนชั้นเรียนที่ต้อง เลื่อนหรือชะลอการจัดการเรียนรู้ให้น้อยลงอัตราการขาดเรียน ลดลง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาวิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่าสุดท้าย คือ มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกันและลดลงชัดเจน

กล่าวโดยสรุป คือ PLC มีพัฒนาการมาจากกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มุ่งเน้นให้องค์กร มีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเริ่มพัฒนาจากแนวคิดขององค์กร แห่งการเรียนรู้และปรับประยุกต์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและการเรียนรู้ร่วมกันในทางวิชาชีพที่มีหน้าที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกันเป็นสำคัญ

2. ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC มีวรรณกรรม ทางการศึกษาจากการวิจัยหรือโครงการศึกษาต่างๆ สามารถเรียบเรียงสรุปเป็นความหมายของ PLC คือ การรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา ในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังที่ เซอร์จิโออันนินี (Sergiovanni,1994) ได้กล่าวว่า PLCเป็นสถานที่สำหรับ “ปฏิสัมพันธ์” ลด “ความโดดเดี่ยว” ของมวลสมาชิกวิชาชีพครูของโรงเรียนในการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน หรืองานวิชาการโรงเรียนซึ่ง ฮอร์ด (Hord,1997) มองในมุมมองเดียวกันโดยมองการรวมตัวกันดังกล่าว มีนัยยะแสดงถึงการเป็นผู้นำร่วมกันของครู หรือเปิดโอกาสให้ครูเป็น “ประธาน” ในการเปลี่ยนแปลง (วิจารณ์ พานิช, 2555) การมีคุณค่าร่วม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไปถึงการเรียนรู้ร่วมกันและการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ร่วมกันการรวมตัวในรูปแบบนี้เป็นเหมือนแรงผลักดันโดยอาศัยความต้องการและความสนใจของสมาชิกใน PLC เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพสู่มาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก เซง (Senge, 1990) การพัฒนาวิชาชีพให้เป็น “ครูเพื่อศิษย์” โดยมองว่าเป็น “ศิษย์ของเรา” มากกว่ามองว่า “ศิษย์ของตน” และการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มจาก “การเรียนรู้ ของครู” เป็นตัวตั้งต้นเรียนรู้ที่จะมองเห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเองเพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญกล่าวโดยสรุป คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา ในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีผลสัมฤทธิ์ทางการที่สูงขึ้น โดยโรงเรียนจะต้องมีการวางแผนที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3. ลักษณะพื้นที่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ลักษณะการเรียนรู้ของ PLC ในโรงเรียนมีลักษณะเป็นพื้นที่ปฏิบัติการบนฐานงานจริง ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านงานที่ทำ โดยยึดหลักการสำคัญที่สอดคล้องกันว่า คือ “ปล่อยให้พื้นที่ทำหน้าที่ของมัน” เป็นการให้ความสำคัญและเคารพ กับผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบในพื้นที่หน่วยย่อยต่าง ๆ ได้มีพื้นที่และใช้เวลาเต็มที่ในการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันใน PLC โดยการลดการแทรกแซงที่ไม่จำเป็นโดยเฉพาะการพัฒนาครูนอกหน้างานจริง เช่น การอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันเปลี่ยนการแทรกแซงเป็นเอื้อให้พื้นที่เห็นภารกิจหน้าที่รับผิดชอบทุ่มเทพลังมุ่งไปที่การพัฒนาผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญของทำงาน โดยใช้โจทย์จริงในพื้นที่เป็นโจทย์ที่ครูใน PLC ต้องร่วมกันเผชิญ ขบคิด หาหนทาง ลงมือทำและรับผิดชอบต่อร่วมกันอย่างจริงจังจนเห็นผลสำเร็จได้ที่พัฒนาการของผู้เรียน PLC จึงจำเป็นต้องมีพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีความพร้อมไวปรับตัว และรับมือกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยพึงพิงการพัฒนาจากพื้นที่ตนเอง ตั้งแต่ระดับบุคคล ระหว่างบุคคล และกลุ่มคนที่รับผิดชอบต่องานร่วมกันเป็นสำคัญ ทั้งนี้มีงานวิจัยที่ศึกษาลักษณะพื้นที่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ งานวิจัยของ วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557) ผลจากการวิจัยพบว่า ลักษณะพื้นที่ปฏิบัติการการเรียนรู้ PLC ในโรงเรียน มีดังนี้

3.1 ลักษณะของพื้นที่กลาง

พื้นที่ที่มีอยู่ในทุกโรงเรียนโดยธรรมชาติของการอยู่ร่วมกันโดยเฉพาะบริบทไทยที่คนในชุมชนให้ความสำคัญกับการมีเวลาอยู่ร่วมกัน การสนใจเข้าหากันเพื่อแบ่งปันสารทุกข์สุขดิบซึ่งกันและกันอย่างไม่เป็นทางการ เช่นนี้จึงเป็นพื้นที่ที่คนในชุมชนรู้สึกถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกันได้เมื่อเปิดเผยความรู้สึกได้อย่างเต็มที่ด้วยการรับฟังและความรู้สึกที่ผ่อนคลายเมื่อเกิดบรรยากาศที่ผ่อนคลายจะเป็นช่วงเวลาที่คนเรียนรู้ สัมผัสรับรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว หรือ ขบคิดเพลีน ๆ พริ้งพวงจุดประกายความคิดดี ๆ จากภาวะเพลีน ๆ และลดทอนความรู้สึกแบ่งแยกกันและกันรวมถึงความรู้สึกเสมอภาคในการสื่อสารที่ปราศจากอำนาจ ซึ่งลักษณะร่วมสำคัญของสถานที่พื้นที่กลาง และตัวอย่างพื้นที่กลางในแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย รายละเอียด ดังนี้

3.1.1 พื้นที่ร่วม พื้นที่ที่ตั้งอยู่ใจกลาง หรือ เป็นศูนย์รวมชุมชนที่คนในชุมชนสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ รวมถึงการเข้าออก และมาเจอกันได้ง่าย เช่น ห้องโถงส่วนกลางของชั้นเรียน พื้นที่ระเบียงร่วมที่เปิดเข้าหากันของแต่ละห้องเรียน ศาลาหรือโต๊ะตามขอบสนามเด็กเล่น เป็นต้น

3.1.2 พื้นที่ทำกิจกรรมร่วมกัน พื้นที่กิจกรรมที่คนในชุมชนซึ่งระบุขอบเขตกลุ่มคนที่มีการมาทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น พื้นที่รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน สนามกีฬาหรือลานกีฬา และห้องพักผ่อนครูหรือที่ใช้พักระหว่างการสอน เป็นต้น

3.1.3 พื้นที่รื้อฟื้นด้วยธรรมชาติ พื้นที่ที่มีแรงดึงดูดให้เข้าหาให้ความรู้สึกสงบร่มเย็น สบายตาและสบายใจด้วยพลังธรรมชาติที่เชื้อให้ประสามสัมผัสรับรู้ผ่อนคลาย

ดังนั้น จึงพบว่าในพื้นที่กลางของแต่ละโรงเรียนจะเป็นพื้นที่โปรดปรานสำหรับการใช้เวลาในการตั้งวงสนทนาอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งกันและกันในบางโรงเรียนใช้พื้นที่เช่นนี้แทนการนั่งโต๊ะประชุมหรือ เพื่อให้เกิดบรรยากาศการคุยที่มีประสิทธิภาพหรือที่เรียกว่า “คุยแบบไม่คุยแล้วก็เจอเอง” หรือขอคิดร่วมกันเพลินๆ จนเจอคนทาง

3.2 พื้นที่ PLC ครูวิชาชีพ

เป็นพื้นที่ PLC หน่วยที่เล็กที่สุดมีสัมพันธภาพใกล้ชิดที่สุดในโรงเรียนเป็นความสัมพันธ์ทั้งพึ่งพาอาศัยและเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างครูวิชาชีพ มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 PLC เพื่อนคู่ชีพ คือ พื้นที่ความสัมพันธ์ของเพื่อนที่อยู่ในพื้นที่ทำงานเดียวกันที่มีความไว้วางใจเลือกคบหากันด้วยความพึงพอใจที่คอยดูแลพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจนเกิดความสนิทสนมพอที่จะสามารถเปิดใจและเปิดเผยความรู้สึก พฤติกรรม นึกคิด และแสดงตัวตนของกันและกันได้อย่างเป็นธรรมชาติไม่ทำให้รู้สึกอึดอัดจึงทำให้เกิดความเข้าใจรู้จักซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีมากกว่าเพื่อนครูวิชาชีพอื่นๆ ทำให้เกิดการเติมเต็มหรือเยียวยาส่วนที่ขาดหายไปซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

3.2.2 PLC เพื่อนคู่หู (Buddy) คือ พื้นที่ความสัมพันธ์และพื้นที่ร่วมงานของเพื่อนที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันสัมพันธ์กันด้วยงานโดยตรงลักษณะงานหรือการทำงานเป็นเงาไขให้เพื่อนคู่หูต้องรับผิดชอบในงานร่วมกัน ทำให้เป็นการปฏิสัมพันธ์เรียนรู้และพัฒนาซึ่งกันและกันอย่างมีเป้าหมายร่วมกันคือมุ่งพัฒนาการเรียนรู้อันของนักเรียนและมีภารกิจเพื่อไปถึงเป้าหมายแบบร่วมแบบร่วมหัวจมท้าย การพัฒนาวิชาชีพของเพื่อนคู่หูเกิดการจากร่วมแรงร่วมใจในการเผชิญโจทย์การทำงานร่วมกัน เช่น งานครูประจำชั้นครูคู่หูชั้นงานสอนร่วมกัน หรือสอนวิชาเดียวกันและงานกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น นอกจากนี้ลักษณะการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องทำให้การซึมซับเรียนรู้ประสบการณ์และการทำงานซึ่งกันและกันรวมถึงการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกันและกันซึ่งสัมพันธภาพเป็นหัวใจสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันทั้งเป็นอย่างดีหรือที่เรียกกันว่า “ทำงานเข้าหากันดี” ในยามที่ทำงานเกิดอุปสรรคปัญหาในงานการมีเพื่อนคู่หูยังเป็นการช่วยลดความโดดเดี่ยวในการทำงานอย่างไรก็ตามความขัดแย้งในงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยปกติทั่วไปกลับไปเป็นโจทย์ที่ทำทนายสำหรับการเรียนรู้ของคู่หู เรียนรู้และเติบโตด้านวุฒิภาวะไปด้วยกัน

3.2.3 PLC คู่พี่เลี้ยง คือ พื้นที่ฝึกสอนงานและฝึกงานผู้ร่วมงานที่มีความสัมพันธ์กันเสมือนครูกับศิษย์ โดยมีเป้าประสงค์หลักๆ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพ การรู้จักตนเองและวุฒิภาวะ ความเป็นครู และการทำงานร่วมกันผู้อื่นอย่างมีความสุขสู่เป้าหมายการเรียนรู้ของคู่พี่เลี้ยงคือ พัฒนาการการเรียนรู้ของนักเรียน ภารกิจสำคัญของการสอนและการสอนครูซึ่งกันและกันถึงแม้ว่าครูพี่เลี้ยงจะมีบทบาทในการสอนครูที่ชัดเจนแต่ครูรับการฝึกก็ทำหน้าที่ทั้งผู้เรียนรู้และผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูพี่เลี้ยงด้วยเจตย์การเรียนรู้จริงของครูพี่เลี้ยงในพื้นที่งานหรือพื้นที่การเรียนรู้ของคู่พี่เลี้ยงนั่นคือ ห้องเรียนที่เป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพของคู่พี่เลี้ยง

3.3 พื้นที่ PLC วงเรียนรู้ต่างๆ

PLC วงเรียนรู้ต่างๆ เป็นพื้นที่ที่มีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปยึดเหนี่ยวรวมกันแบบหลวมๆ จัดขึ้นตามวาระที่มีวัตถุประสงค์บางอย่างร่วมกันซึ่งมักจะเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของนักเรียนในพื้นที่นั้นๆ เป็นสำคัญโดยมีความเกี่ยวข้องกับบทบาทของครู 2 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

3.3.1 ครูคือผู้อำนวยการให้เกิดวงเรียนรู้ วงเรียนรู้ที่ครูมีวิสัยทัศน์เห็นเหตุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้เพื่อให้เป้าประสงค์ที่ยึดเหนี่ยวไว้หลวม ๆ มีการสื่อสารผ่านการจัดวงร่วมกันเรียนรู้ระหว่างกันและกัน จนเกิดความชัดเจนร่วมกันในเรื่องนั้น ๆ เป็นเหตุเริ่มต้นที่จะร่วมกันปฏิบัติการบางอย่างจนหลอมรวมเป็นข้อตกลงร่วมกันในการใดการ แล้วแต่วาระการเริ่มดำเนินการของแต่ละคนที่ไม่ได้อยู่ในการบังคับขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละบุคคล และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เช่น วงเรียนรู้ครูประจำชั้นกับครูผู้สอนวิชาต่างๆ วงเรียนรู้ครูกับนักเรียน วงเรียนรู้ครูและผู้ปกครอง และวงเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นต้น

3.3.2 วงอำนวยความสะดวกโยยให้ครูเข้ามาร่วมวงเพื่อพัฒนาวิชาชีพ วงเรียนรู้ที่มีวาระกลางๆ มีภารกิจชัดเจนเชื่อมโยงระหว่างครูในหน่วยต่างๆ อย่างมีเป้าประสงค์ เช่น วงจัดการความรู้ระหว่างแต่ละหน่วยและวงสัมมนาวิชาการที่เปิดให้ครูในหน่วยต่างๆ เป็นต้น

3.4. พื้นที่ PLC ทีมเรียนรู้

PLC ทีมเรียนรู้ที่มีสมาชิกมากกว่า 2 คนขึ้นไป ขึ้นอยู่กับภารกิจความสัมพันธ์กันในชุมชน ยึดเหนี่ยวกันด้วยวิสัยทัศน์ร่วมบนพื้นฐานสัมพันธภาพที่เกิดจากการหมั่นเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งความสำเร็จที่ความพัฒนาการความก้าวหน้าของนักเรียน มักเกิดขึ้นแบบเป็นทางการ กล่าวคือ มีการจัดตั้งเกาะเกี่ยวกันด้วยภารกิจงาน อาจเป็นทีมเฉพาะกิจ และทีมที่มีใช้เวลาต่อเนื่อง ซึ่งในแต่ละทีมจะมีผู้นำและสมาชิกทำหน้าที่อย่างชัดเจนประกอบด้วย PLC ทีมเรียนรู้แบบรายวิชา, PLC ทีมเรียนรู้ผู้นิเทศ, PLC และทีมเรียนรู้จัดการความรู้

3.4.1 PLC ทีมเรียนรู้แบบรายวิชาหรือกิจกรรม คือ PLC ที่เป็นหน่วยย่อยๆ ที่มีภารกิจเฉพาะคือการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในรายวิชานั้นๆ ที่มีลักษณะเฉพาะและขอบเขตที่ชัดเจนในการพัฒนาอีกทั้งยังเป็นหน่วยย่อยที่มีหลายหน่วยย่อยตามเงื่อนไขที่จัดตามกลุ่มวิชา อีกทั้งเป็นหน่วยที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้งและกระจายอำนาจจากระบบส่วนกลาง เพื่อให้มีความคล่องตัวในการตอบสนองเป้าหมาย และโจทย์หลักตามวิสัยทัศน์ร่วมที่ขับเคลื่อนด้วยความตระหนักในคุณค่าขององค์กรในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน อย่างไรก็ตามยังคงมีอิสรภาพในการเรียนรู้และพัฒนาด้วยการตัดสินใจของทีม ตัวอย่างเช่น ทีมศึกษาบทเรียน (Lesson study) วิชาคณิตศาสตร์ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 เป็นต้นยังพบว่าทีมเรียนรู้แบบรายวิชาหรือกิจกรรมจำเป็นต้องมีหัวหน้าทีม หรือ ผู้โค้ช หรือ พี่เลี้ยงทีม เป็นต้น ทำหน้าที่เร้าศักยภาพครูให้เป็นผลในทิศทางวิสัยทัศน์ร่วม เมื่อเกิดการเรียนรู้จนเข้าใจอย่างถ่องแท้ในตน วิสัยทัศน์ร่วมจะกลายเป็นวิสัยทัศน์ในตนของครูที่แต่ละคนพร้อมที่จะขับเคลื่อนทีมแบบทิศทางเดียวกันด้วยการเรียนรู้และปรับกลยุทธ์การปฏิบัติการในห้องและรับรู้ต่อผลเพื่อปรับเปลี่ยนได้อย่างว่องไวคือทีมเรียนรู้ที่มีวงจรเรียนรู้และทำอย่างประสิทธิภาพคล่องตัวสูง หรือ ทีมที่มีชีวิตเป็นหนึ่งเดียว

3.4.2 PLC แบบทีมเรียนรู้ผู้นิเทศ คือ PLC ที่เป็นหน่วยย่อยที่เปรียบเสมือนแม่ทัพย่อย รองจากทัพใหญ่คือศูนย์กลางขององค์กรในโรงเรียนที่มีการจัดตั้งขึ้นระดมคนที่มีลักษณะสำคัญคือมีความเป็นผู้หน้าที่สามารถเร้าศักยภาพครู เพื่อที่จะทำหน้าที่ช่วยให้ครูเกิดการเรียนรู้ที่จะบรรลุศักยภาพสูงสุด เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเกิดภาวะผู้นำเร้าศักยภาพเด็กของครูตามแนวคิดสำคัญของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ควรสอนให้น้อย แต่เรียนรู้ให้มากกว่า กล่าวคือเป็นครูที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเป็นเจ้าของการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทีมนิเทศควรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมและเห็นคุณค่าร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมที่ทีมผู้นิเทศ เน้นคือ การทำงานมุ่งพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของเด็กหรือคุณภาพของห้องเรียนผ่านคุณภาพของครู ภารกิจสำคัญที่ทำให้เกิดคุณภาพครูประกอบด้วยภารกิจหลัก 2 ด้าน คือ

- 1) การมุ่งเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่งในการค้นคว้าทดลองการพัฒนานักเรียนและการค้นคว้าหาวิธีการทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ ทั้ง 2 งานเป็นภารกิจที่สืบเนื่องกันภายใต้เหตุผลที่ว่า การศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตามเงื่อนไขต่างๆ ของยุค โดยเฉพาะยุคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ที่ไม่สามารถยึดรูปแบบการเรียนรู้ใดได้ตายตัว ผู้นิเทศจึงจำเป็นต้องมีห้องทดลองสำหรับพัฒนาตนเองและนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลาอีกทั้งยังเป็นกลยุทธ์การทำเป็นแบบให้เห็นดีกว่าสอน สร้างความศรัทธาซึ่งเป็นเหตุที่ทำให้ครูเปิดใจรับการเรียนรู้จากผู้นิเทศ

2) การทำหน้าที่ผู้นิเทศครูบนฐานงานจริง สมาชิกส่วนใหญ่จึงเป็นกลุ่มครูที่มีประสบการณ์การจัดการเรียนรู้จนเป็นความรู้ฝังลึกในตัว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประสบการณ์ร่วมของทีมผู้นิเทศที่ปฏิบัติงานเติบโตมาด้วยกันเป็นส่วนใหญ่นั่นเองจนหล่อหลอมวิสัยทัศน์ร่วมกันจนชัดเจน จนมีวุฒิภาวะความเป็นครูมากพอที่จะรับรู้เข้าใจถึงเหตุปัจจัยของสภาวะการเรียนรู้และวุฒิภาวะของครูแต่ละคนรวมถึงการรู้จักครูและกล้าพอที่จะสอนงานครูซึ่งครูแต่ละคนย่อมมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันไปทีมผู้นิเทศจึงจำเป็นต้องเข้าใจวิถีของครูแต่ละคน รวมถึงชุมชนครูที่มาอยู่ร่วมกันการที่จะเข้าใจถึงวิถีดังกล่าวมีปัจจัยเอื้อมาจากการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันด้วยความเป็นกัลยาณมิตรการที่จะสร้างความไว้วางใจและการรู้จักวิถีของครูแต่ละคน นั่นคือความสามารถในการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบเปิดเมื่อเข้าใจวิถีการออกแบบการนิเทศจึงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขปัจจุบันที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ร่วม มากกว่าการยึดรูปแบบมาใช้ในการนิเทศครูนั้นคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ร่วมปฏิบัติการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งผู้นิเทศและครูผู้รับการนิเทศ หรือ PLC ที่เชื่อมโยงพื้นที่และเกื้อกูลซึ่งกันและกันสิ่งสำคัญที่ทีมผู้นิเทศ เป็นทีมเรียนรู้ที่มีทักษะเฉพาะที่หมั่นพัฒนาร่วมกัน ได้แก่ สติเป็นฐานทุกการกระทำทั้งการสังเกต การฟัง การรับรู้อย่างรอบรู้ การตั้งคำถาม การโค้ช การอำนวยความสะดวก การคิดเชิงระบบ การคิดนอกกรอบ การเล่าเรื่อง การสร้างแรงบันดาลใจ ความเป็นกัลยาณมิตรด้วยกาย วาจา ใจ และความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นต้น

3.4.3 PLC ทีมเรียนรู้จัดการความรู้ (KM's Team) คือ ทีมเรียนรู้ที่มีภารกิจเฉพาะทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ในหน่วยต่างๆ ขององค์กร กล่าวได้ว่า ภารกิจเสมือนหน่วยเคลื่อนที่เชื่อมโยงการเรียนรู้สัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อยต่างๆ เพื่อมาสังเคราะห์ถอดรหัสเป็นองค์ความรู้หลักขององค์กรที่มีวงจรการขับเคลื่อนต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อปรับสมดุลไปตามวิถีการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกวมไปถึงการจัดจัดระบบการสื่อสารองค์ความรู้ในองค์กรเสมือนการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เชื่อมต่อเพื่อเรียนรู้และปฏิสนธิเป็นความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นสมาชิกในทีมนี้จึงจำเป็นต้องมีทักษะความสามารถเฉพาะในการจัดการความรู้และสานสัมพันธ์ภาพของแต่ละหน่วยด้วยการเรียนรู้และความรู้ที่เชื่อมโยงกันและกันของแต่ละหน่วยเป็นความรู้ขององค์กรทำให้เกิดองค์กรที่มีพลังในการขับเคลื่อนระดับทั้งองค์กรยังส่งผลต่อการเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกผ่านช่องทางต่างๆ เช่น บันทึกการเรียนรู้ในสื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์การจัดการความรู้ บทความ วารสาร หนังสือ และเวทีเรียนรู้ต่างๆ ร่วมกัน เป็นต้น

3.5 พื้นที่ PLC ระหว่างโรงเรียน

เกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียน หรือองค์กรทางวิชาชีพ ที่มีเป้าหมายเดียวกันคือการจับกลุ่มกันเพื่อเรียนรู้และพัฒนาการจัดการศึกษาของตนเอง หรือการให้ความ

ช่วยเหลือด้านการศึกษาซึ่งกันและกันจากพื้นที่ศึกษาทุกแห่งพบว่า มีลักษณะการจัดชุมชนการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน ดังนี้

3.5.1 โรงเรียนแม่ข่าย-ลูกข่าย คือ กลุ่มโรงเรียนที่มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่มีพันธะสัญญาระหว่างกันในการเป็นเครือข่ายเผยแพร่แนวคิดกรรมการศึกษา บนพื้นฐานเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบโรงเรียนพี่แม่ข่าย และโรงเรียนลูกข่าย

3.5.2 เพื่อนคู่ คือ กลุ่มโรงเรียนที่มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียนต่างๆ ที่มีวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดการศึกษา แบบเพื่อนคู่โรงเรียนร่วมกันเพื่อเปิดโลกทัศน์โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาของโรงเรียนและสังคมภายนอกระหว่างโรงเรียนทั้งผู้บริหารและครู นอกจากนี้ยังมีลักษณะการรวมตัวกันแบบหลวมๆ บนพื้นฐานความสัมพันธ์แบบเสมอภาค แต่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน พร้อมให้ความร่วมมือสนับสนุนส่งเสริมการศึกษาซึ่งกันและกัน ที่โรงเรียนสมาชิกต่าง ๆ ร่วมเป็นผู้นำขับเคลื่อน PLC ไปด้วยกัน อาจมีทั้งวาระร่วม หรือไม่มีวาระตามสถานการณ์นั้นๆ

3.5.3 กลุ่มประชุมวิชาชีพ (Professional's symposium) คือ เวทีเปิดสำหรับการเรียนรู้ ร่วมกันกลุ่มบุคลากรวิชาชีพครูและผู้บริหารในโรงเรียนต่าง ๆ ผู้นิเทศนักวิชาการ นักวิจัยและผู้สนใจ ด้านการศึกษา มีเป้าประสงค์มุ่งเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู โดยการทำหน้าที่อำนวยความสะดวกจัดเวที เช่น เวทีโครงการชุมชนเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ โดยมูลนิธิสคสศรี-สฤษดิ์วงศ์ และโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โดย สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

จากผลการวิจัยลักษณะทางด้านพื้นที่การเรียนรู้ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูบริบทโรงเรียนในประเทศไทยที่จัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้นสามารถสรุปได้ 5 พื้นที่หลัก คือ พื้นที่กลาง พื้นที่คูวิชาชีพ พื้นที่ทีมเรียนรู้ พื้นที่วงเรียนรู้ และพื้นที่ระหว่างโรงเรียน อย่างไรก็ตามในโรงเรียนพื้นที่ศึกษาแต่ละแห่งยังมีบริบทที่มีความแตกต่างทำให้มีลักษณะพื้นที่ทางการเรียนรู้และลักษณะการเรียนรู้ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูที่แตกต่างกัน

4. กระบวนการในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

มอริสเซ่ (Morrissey, 2000) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่า ถึงแม้ว่าจะมีการจัดอภิปรายและรายงานเกี่ยวกับเรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างมากมาย แต่ก็ยังมีรูปแบบและข้อมูลที่ไม่กระจ่างที่จะสามารถช่วยนำเสนอแนวทางในการสร้างชุมชนต่างๆภายในองค์การโรงเรียน ถึงแม้ว่าภาระงานที่ได้ทำที่ผ่านมามีข้อจำกัดในการสรุปข้อมูล อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์เริ่มต้นที่มีความสำคัญในการแบ่งปันกับนักการศึกษาอื่นๆที่น่าสนใจต่อการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในโรงเรียนได้ถูกวิเคราะห์ไว้แล้ว โดย

กระบวนการในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 4 ขั้นตอน มอริสเซ่ (Morrissey, 2000, pp. 27-33) ดังนี้

4.1 การตรวจสอบความพร้อมของโรงเรียนและบุคลากร (Determine School and Staff Readiness) ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้อำนวยการความสะดวกราบรื่นนอกที่ซึ่งต้องการที่จะพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในโรงเรียน ก้าวแรกที่จะต้องพิจารณาคือการประเมินความพร้อมของโรงเรียน ภาพค่านิยมความพร้อมของสองโรงเรียน ในโรงเรียน ก. ตารางการทำงานได้เตรียมให้ครูส่วนมากวางแผนการทำงานประจำวันแบบทั่วไป บุคลากรให้ความเคารพผู้บริหารเป็นอย่างดีและบุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นกันเอง ครูบางคนถูกถามเรื่องในอดีตที่เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการที่ทำการตัดสินใจ และบุคลากรทั้งหมดสื่อสารเกี่ยวกับปรัชญาทั่วไปที่จะทำอะไรให้นักเรียนได้เรียนรู้ในเรื่องที่ดีที่สุด ตรงกันข้าม ในโรงเรียน ข. ใช้ตารางแบบดั้งเดิมโดยให้ครูวางแผนในเวลาเล็กน้อยและให้ครูใช้เวลาบางส่วนในการตรวจสอบภาระงาน (พักผ่อน ทานอาหารเที่ยง ก่อนหรือหลังเลิกเรียน) ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจ บุคลากรจะยอมรับการตัดสินใจต่างๆของผู้บริหารโดยปราศจากคำถามหรือการวิจารณ์ใดๆ ครูจะไม่รู้จักชื่อกันทั้งหมดและบุคลากรมีการปฏิสัมพันธ์กับครูผู้ซึ่งพวกเขาแบ่งปันตำแหน่งหรือเห็นระดับชั้นอย่างจำกัด เมื่อถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ บุคลากรจะอ่านข้อความพันธกิจจากปกหนังสือ ดังนั้นโรงเรียน ก. จึงอยู่ในสถานะที่มีความพร้อมในการพัฒนาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมากกว่าโรงเรียน ข. โดยมีเหตุผลหลายประการดังนี้ 1) การจัดตารางเวลาทำให้ครูทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ 2) ในอดีตผู้บริหารมีความจริงใจที่จะแบ่งปันภาวะผู้นำและการร่วมการตัดสินใจ 3) บุคลากรร่วมงานมีความเคารพผู้บริหารและให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และ 4) บุคลากรทั้งหมดสามารถสื่อสารค่าที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียน ถึงแม้ว่า วิสัยทัศน์อาจจะยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นทางการแล้วก็ตาม

อย่างไรก็ตามโรงเรียน ข. มีหลายประเด็นที่มีผลกระทบต่อความพยายามในการทำเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เวลาสำหรับครูในการทำงานร่วมกันปรากฏให้เห็นอย่างจำกัดโดยที่ผู้บริหารไม่เข้าใจปรัชญาในการแบ่งปันความเป็นผู้นำหรือแสดงความปรารถนาที่จะทำให้บุคลากรแสดงความสัมพันธ์อย่างเพื่อนร่วมงานกับคนอื่นๆ และบุคลากรมีเป้าหมายที่เป็นนักการศึกษาสำหรับนักเรียนไม่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้เป็นประเด็นที่สำคัญที่ต้องร่วมกันแก้ไขโดยการเปลี่ยนผู้อำนวยการความสะดวกรับผู้ซึ่งมุ่งหวังจะช่วยส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน เช่นนี้ ในแง่ของความพร้อม โรงเรียนนี้สามารถเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ แต่อาจจะต้องใช้ความอดทนและความพยายามของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด รวมทั้งเวลาที่จะต้องก้าวไปอย่างช้าๆ

การประเมินความพร้อมให้โอกาสสำหรับคนที่จะได้ทราบข้อมูลของอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัด การพยายามในการพัฒนาที่ก่อนหน้านี้หรือในปัจจุบันเช่นเดียวกับจุดแข็งหรือ'ตัวเร่ง'ที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งวิธีการในการกำหนดความพร้อมหรือไม่ว่าโรงเรียนเป็นผู้สมัครที่แข็งแกร่งในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะแตกต่างกันบทบาทในการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการความสะดวกสำหรับผู้อำนวยความสะดวกภายนอกพร้อมอาจถูกกำหนดหลังจากที่มีส่วนร่วมในการสัมภาษณ์และการสนทนากับผู้บริหาร ครู และผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้อำนวยการความสะดวกภายในหรือผู้ที่คุ้นเคยกับโรงเรียน หรือบุคลากรที่อาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการสัมภาษณ์ แต่พวกเขาสามารถได้รับประโยชน์จากการพูดคุยกับบุคลากรในทุกระดับ ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการสนทนาผ่านช่องทางของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้อำนวยการความสะดวกสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของการเจริญเติบโต ตลอดจนการรับรู้ อุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางและภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ การคุ้นเคยตัวเองด้วยจุดแข็งทั่วไปและความต้องการของโรงเรียน และบุคลากร

การเปิดกว้างและความพร้อมของผู้บริหารเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความพร้อมของโรงเรียน บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญที่จำเป็น โดยต้องการความสมดุลที่ละเอียดอ่อนของการสนับสนุนและการผลักดันโดยให้ผู้บริหารตระหนักถึงกรอบความคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน โดยการรับรองอย่างมีนัยสำคัญและความเชื่อในความเข้มแข็งของการเรียนรู้ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นสิ่งที่จำเป็นจากผู้บริหารเพื่อที่จะแบกรับความรับผิดชอบที่มาร่วมกับการส่งเสริมให้ประชาชนมีการเปลี่ยนแปลง หากผู้บริหารไม่ได้สื่อสารความเชื่อในพลังของโครงสร้างพื้นฐานของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือไม่สามารถสนับสนุนความเป็นผู้นำร่วมในการตัดสินใจ พวกเขาควรได้รับการพิจารณาให้อยู่ในความพร้อมระดับที่ต่ำ ความพยายามที่จะสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะล้มเหลวถ้าความเชื่อเหล่านั้นไม่ได้รับการแก้ไข

สภาพภูมิอากาศโดยรวมของการยอมรับ การเจริญเติบโตและการเรียนรู้ระหว่างครูเป็นอีกด้านที่สำคัญของความพร้อมการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยขึ้นอยู่กับระดับของความไว้วางใจและความเคารพที่มีการพัฒนาในโรงเรียน การส่งเสริมให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนี้ชี้ให้เห็นว่าครูทุกคนจะต้องมีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความพยายามดังกล่าวจะมีมากขึ้น และจะใช้เวลาในการสร้างมากขึ้นถ้าหากบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจไม่เคารพไม่หลงเหลืออยู่ จากประเด็นดังกล่าวจะต้องได้รับการแก้ไขและปรับปรุงก่อนเพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นหน่วยในขณะที่มีค่าความหลากหลายใน

การเรียนรู้ในการแสวงหาสภาพแวดล้อมที่มีค่าการทำงานหนัก การจัดการความเสี่ยงและการเจริญเติบโตส่วนบุคคล

4.2 พิจารณาการใช้การเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการความสะอาดภายนอก (Consider the Use of an External Change Facilitator) ผู้อำนวยการความสะอาดภายนอกที่ทำงานในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำนวนมากคุ้นเคยกับบุคลากรของโรงเรียนและหนทางที่จะเข้าถึงในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของการปรับปรุงโรงเรียน สำหรับเรื่องนั้น การเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการความสะอาดเป็นผู้ให้การสนับสนุนที่สำคัญโดยการให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการนำโรงเรียนพยายามปะติดปะต่อและการจัดวางตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเน้นที่จุดเริ่มต้นของกระบวนการในการปรับปรุง

การเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการความสะอาดยังสามารถใช้มุมมองในภาพกว้างๆ มุมมองตามสถานการณ์ที่พวกเขาพยายามที่จะมีความเห็นอกเห็นใจ เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติของสถานการณ์ที่มีอยู่ ดังนั้น ผู้อำนวยการความสะอาดที่เข้าใจสถานการณ์และบริบทที่ซึ่งบุคลากรของโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และสามารถกระตุ้นการกระทำของบุคลากรในบทบาทใหม่ให้เกิดขึ้นเป็นรายบุคคล เพื่อที่จะช่วยเหลือโรงเรียนของพวกเขาให้กลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาคุณสมบัติความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และขอบเขตของความเป็นผู้นำโดยได้มีการแบ่งปันในโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการความสะอาดสามารถใช้มุมมองเพื่อที่จะเสนอการสนับสนุนที่เหมาะสมที่สุด เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในเป้าหมายของพวกเขาได้ ในมุมมองนี้เป็นการเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการความสะอาดเพื่อให้มีโอกาสที่จะได้รับความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียน รวมทั้งได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในระดับที่ครูมุ่งมั่นในการเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา

4.3 การวิเคราะห์อุปสรรคและสิ่งสนับสนุน (Identify Barriers and Boosters) การเข้าถึงข้อมูลประชากรและข้อสอบวัดผลสัมฤทธิ์เป็นการให้โอกาสผู้อำนวยการความสะอาดในการสามารถที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนประชากรนักเรียนและระดับของผลสัมฤทธิ์โดยทั้งสองสิ่งถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจการทำงานในปัจจุบันของโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมนี้ควรจะเป็นหนึ่งในการที่คณะทั้งหมดจะมีส่วนร่วมโดยการนำบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันเพื่อระบุจุดแข็งและความต้องการของนักเรียนบ่อยครั้งที่บุคลากรของโรงเรียนมีการจำกัดการเข้าถึงและความเข้าใจในข้อมูลที่พวกเขามีอยู่ ดังนั้นการทบทวนข้อมูลด้านประชากรและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในโรงเรียนจึงถือเป็นสิ่งสำคัญพร้อมกับการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรที่จะสามารถเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการความสะอาด โดยที่ว่าบุคลากรรู้เกี่ยวกับการใช้ข้อมูล

และวิธีการที่พวกเขาจะเปิดกว้างเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและวิธีการที่สำคัญมีการโต้ตอบกับครูในฐานะที่เป็นผู้นำในการเรียนการสอน

ประเด็นของการพิจารณาเวลาที่สำคัญในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นั้น ผู้อำนวยการความสะอาดภายนอกที่ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรของโรงเรียนต้องไปเยี่ยมโรงเรียนเป็นประจำทุกสัปดาห์หรือสองสัปดาห์ เพื่อที่จะรักษาความสัมพันธ์ของการทำงานกับคณะครูและบุคลากรการทุ่มเทเวลาสำหรับบุคลากรของโรงเรียนที่จะเรียนรู้และแบ่งปันซึ่งกันและกัน ถือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อในความสำเร็จของเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนได้เป็นอย่างดีโดยครูและผู้บริหารจะต้องมีเวลาอย่างเพียงพอที่จะมาร่วมกันสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ในระหว่างเวลาเรียนการหาหนทางในเรื่องของเวลาในโรงเรียนสำหรับผู้อำนวยความสะดวกอาจจะเป็นเรื่องที่ทำหยาบไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกโรงเรียนหรือระบบของโรงเรียนเวลาและการใช้เวลานั้นจะเป็นปัจจัยในการพัฒนาและความต่อเนื่องของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะเน้นย้ำในที่นี้ว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะเป็นสิ่งที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดได้ก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการสนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปรับปรุงของบุคลากรในโรงเรียนโดยมีเป้าหมายที่ต้องการให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยเป้าหมายอาจจะต้องมีการสืบเสาะอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายในการปรับปรุงโรงเรียน และบุคลากรของโรงเรียนจะเน้นในด้านของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยสร้าง ความตั้งใจของพวกเขาให้ตรงกันกับจุดมุ่งหมายของโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน ดังนั้น วิสัยทัศน์ของโรงเรียนจึงสำคัญมากในการปรับปรุงโรงเรียนและเสียงที่เปล่งออกของเป้าหมายจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีมืออาชีพมาร่วมกันในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาภายใน การจัดตั้งชุมชนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำเข้าเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการปรับปรุงด้วยมิติทั้งห้าได้โดยตรงวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ไม่น่าจะเกิดขึ้น จากการฝึกรวมเพียงไม่กี่ชุดของการประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มครูที่มีความสะดวกสบายและไว้วางใจมากพอที่จะมีส่วนร่วมในการใช้ร่วมกันกับการปฏิบัติส่วนบุคคล แต่การส่งเสริมการทำงานของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือการสร้างและเสริมศักยภาพของครู เจ้าหน้าที่ของโรงเรียน และผู้บริหารเพื่อให้พวกเขาทั้งหมดแบ่งปันเป้าหมายร่วมกันในการสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียนเพื่อให้ประสบความสำเร็จและสามารถทำให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายที่จะกลายเป็นความคิดริเริ่มในการปฏิรูปตัวเอง และชุมชนแห่ง

การเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จะกลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการสนับสนุนโรงเรียนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยผ่านศักยภาพภายในของพวกเขาเอง

4.4 เริ่มต้นด้วยการเรียนรู้ (Begin with the Learning) วิธีการที่เป็นตรรกะและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการเริ่มต้นการพัฒนาการเรียนรู้ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือการนำเอามืออาชีพมาทำงานร่วมกันเพื่อร่วมกันเรียนรู้ ฮอร์ด (Hord, 1997) อ้างว่ามีการพัฒนาโรงเรียนและการปรับปรุงโดยตรงขึ้นจะอยู่กับการพัฒนาครูและการปรับปรุงโดยไม่ต้องมีการเชื่อมโยงโดยที่สำคัญนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ในการนำประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณภาพไปใช้ที่ห้องเรียน โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงตัวเองจนเกิดประสบความสำเร็จในองค์กร การเรียนรู้ดังกล่าวจะส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของครูและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียนได้เป็นอย่างดี

กลยุทธ์หนึ่งที่มีประสิทธิภาพคือ การระบุปัญหาและจากนั้นจึงนำบุคลากรไปด้วยกัน ในช่วงเวลาที่จะเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเป้าหมาย และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสนทนาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่การพัฒนาความเป็นมืออาชีพโดยไม่ต้องจำกัดแค่การอบรมภายในสองชั่วโมงครั้งที่จัดโดยใครบางคนซึ่งนำโดยเขตพื้นที่หรือโรงเรียนในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น การพัฒนาอาชีพเป็นประสบการณ์ปกติที่นักการศึกษาภายในโรงเรียนครูและผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาอาชีพของพวกเขาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรให้กับโรงเรียนจึงไม่ได้เป็นความรับผิดชอบของคนอื่นอีกต่อไป เพื่อที่จะให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพบุคลากรของโรงเรียนจะต้องเริ่มต้นด้วยการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน

เมื่อโรงเรียนมีการระบุจุดของการมุ่งเน้นในการปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาสำหรับการเรียนรู้ซึ่งถือเป็นโอกาสสำหรับบุคลากรที่จะมาร่วมกันในการอ่านงานวิจัยหรือวรรณกรรมที่เกี่ยวกับหัวข้อที่เฉพาะเจาะจงโดยจะมีโครงสร้างและการอภิปรายในหัวข้อการสนับสนุน ดังที่ระบุไว้ในการศึกษา SEDL ของโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงโรงเรียนที่มีความครอบคลุมในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งเป็นหนึ่งปัญหาสำคัญในการเผชิญหน้าของโรงเรียนในวันนี้คือ เวลาที่จำกัดที่บุคลากรใช้ร่วมกันในการพูดคุยเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา การใช้เวลาในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการอภิปรายเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติการเรียนการสอนมีความจำเป็นอย่างมากในหลายๆโรงเรียนที่ SEDL ได้ศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของตนและผู้บริหารในกลุ่มการศึกษาโดยมีโรงเรียนอื่นมาร่วมกันในกลุ่มระดับชั้นการเรียนรู้เพื่อพูดคุยและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการของหลักสูตรใหม่มีโรงเรียน

ไม่มากนักไม่กี่คณะที่เริ่มจะตรวจสอบมาตรฐานและการดำเนินการในการเรียนการสอนในชั้นเรียนของพวกเขาโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการสอบสวนอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ร่วมกันถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการประสบความสำเร็จในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในโรงเรียน

จากกระบวนการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วยกัน 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบความพร้อมของโรงเรียนและบุคลากร 2) พิจารณาการใช้การเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการความสะอาดภายนอก 3) การวิเคราะห์อุปสรรคและสิ่งสนับสนุน และ 4) การเริ่มต้นด้วยการเรียนรู้ซึ่งในทุกๆกระบวนการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรทางการศึกษาครูผู้สอน ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาในการให้ความร่วมมือ ร่วมใจโดยมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาของผู้เรียนเป็นสำคัญโดยกระบวนการดังกล่าวถือเป็นแนวทางที่สำคัญในการขับเคลื่อนและส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เข้มแข็ง

กิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน

(Louis and Kruse, 1994 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2556) โดยกิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนควรประกอบด้วย 3 ประเด็นดังนี้

1. กิจกรรมที่จำเป็นต่อความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา

1.1 การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญระหว่างกัน (Reflective dialogue) เป็นการนำเอาประเด็นปัญหาที่พบเห็นจากการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูขึ้นมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกันช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเกิดการเรียนรู้และได้ข้อสรุปต่อปัญหาจากหลากหลายมุมมองยิ่งขึ้น บรรยากาศเช่นนี้ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจขึ้นในหมู่ครูผู้สอนเพื่อช่วยกันปรับปรุงด้านการเรียนการสอนให้มีผลดียิ่งขึ้น แต่กิจกรรมนี้จะสำเร็จราบรื่นได้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนต้องยอมเปิดใจกว้างรับฟังการประเมินจากเพื่อนร่วมกลุ่มระหว่างการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว

1.2 การลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู (Deprivatization of instructional practices) เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู กล่าวคือ ครูมีโอกาสแสดงบทบาททั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและได้แสดงบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาการเป็นพี่เลี้ยงหรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญก็ได้ในระหว่างที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนด้วยกัน ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าวิชาชีพครูแตกต่างกับวิชาชีพอื่นตรงที่ผู้ปฏิบัติมักทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวตามลำพัง เป็นผลให้ครูไม่สามารถที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นได้และขาดประโยชน์ที่จะได้รับผลการวิเคราะห์และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ด้านการสอนจากผู้อื่นที่มีต้องงานสอนของตน ด้วยเหตุนี้ถ้าผู้นำสถานศึกษาต้องการให้เกิดกิจกรรม การเสวนาไคร่ครวญระหว่างครูขึ้นก็จำเป็นต้องพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการโดดเดี่ยว ในการสอนของครูให้ได้เสียก่อน

1.3 รวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning) เป็นกิจกรรมที่ดีมากแต่ยุ่งยากตรงประเด็นให้ครูเกิด “จุดมุ่งเน้น” อย่างไรก็ตามถ้าถือว่าการมีชุมชนแห่งวิชาชีพคือลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ที่มีเจตจำนงมุ่งสร้างผลลัพธ์คือการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นแล้วก็ต้องให้ความสำคัญอันดับแรกกับกิจกรรมที่สร้างความองกวมของผู้เรียน ซึ่งค่อนข้างยากลำบากอยู่ไม่น้อย ด้วยเหตุนี้การที่ชุมชนแห่งวิชาชีพมีกิจกรรมให้ครูได้มาเสวนาไคร่ครวญเพื่ออภิปรายและวิเคราะห์ด้านหลักสูตรและกลยุทธ์ด้านการสอนของครู ซึ่งแม้จะใช้เวลามากก็ตามแต่ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ต่อไป

1.4 สร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration starts) กล่าวคือ เมื่อครูหลุดพ้นจากสภาพการต้องทำงานแบบโดดเดี่ยว และสามารถแสวงหาความเชี่ยวชาญจากเพื่อนคนอื่นที่อยู่ชุมชนวิชาชีพของตนได้แล้วก็ตามแต่ความเป็นมืออาชีพของครูก็อาจไม่สามารถบรรลุได้ ถ้าครูยังขาดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจทางวิชาชีพต่อกันของครูจะก่อให้เกิดพลังในการร่วมวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการอันซับซ้อนของผู้เรียนแต่ละคนได้บรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกันนี้จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานประจำวันของครูแต่ละคนได้อย่างถาวร

1.5 ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านค่านิยมและปทัสถานร่วม (Shared value and norms) เมื่อบุคคลต่างๆ ในวิชาชีพทั้งครูผู้สอน ครูแนะแนว ครูนิเทศและผู้บริหารมาร่วมกันชุมชนแห่งวิชาชีพแล้ว ในประเด็นนี้ การสร้างค่านิยมและปทัสถานร่วมกันของคนในวิชาชีพที่อยู่ในโรงเรียนแห่งการศึกษาดังกล่าว ด้วยความเป็นมืออาชีพของบุคคลเหล่านี้จะพัฒนาสิ่งที่เรียกว่า อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) ขึ้นเป็นแนวทางของการอยู่ร่วมกันแทนที่การใช้อำนาจเชิงกฎหมายหรืออำนาจโดยตำแหน่ง (Position authority) ซึ่งไม่เหมาะสมกับชุมชนแห่งวิชาชีพนัก

2. ความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Organizational Structures) การปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนเพื่อให้สามารถรองรับการเกิดชุมชนแห่งวิชาชีพ เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ (Bureaucratic organization) ที่มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจโดยตำแหน่งที่ลดหลั่นตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติตามซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะตั้งตัวและใช้ได้ดีในอดีตที่

เป็นโลกยุคอุตสาหกรรม แต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ต้องการมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูงพร้อมที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความเป็นไปได้ของชุมชนแห่งวิชาชีพที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้นั้น โครงสร้างองค์การของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ ประเด็นต่อไปนี้

2.1 การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อการพบปะอภิปราย (Time to meet and discuss) มีผลการวิจัยเรื่องความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและครูผู้สอนชี้ชัดว่าการจัดสรรเวลาพิเศษเพื่อให้ครูได้ปรึกษาหารือระหว่างกันเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะปกติของการจัดชั่วโมงสอนเมื่อหมดการสอนแต่ละคาบเวลาครูจะต้องเคลื่อนย้ายการสอนจากห้องหนึ่งไปอีกห้องหนึ่งตลอดเวลาจึงไม่มีโอกาสที่ครูจะได้พบปะเพื่อแสวงหาความร่วมมือทางวิชาชีพซึ่งกันและกันได้ ทั้งที่ครูเหล่านี้จำเป็นต้องร่วมกันพิจารณาหากกลยุทธ์ใหม่ๆ ด้านการสอนที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้การจัดตารางเวลาที่ว่างตรงกันเพื่อให้ครูได้ปฏิสัมพันธ์จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นถ้าต้องการให้ความร่วมมือร่วมใจของครูเกิดขึ้น

2.2 การกำหนดขนาดของชั้นเรียน (Class size) มีผลงานวิจัยระบุว่า ถ้าจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้อยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคนนั้น ครูสามารถที่จะดูแลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ในจำนวนที่จำกัดแม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดจำนวนนักเรียนที่เหมาะสมแน่นอนแต่การขยายจำนวนนักเรียนต่อชั้นมากขึ้นย่อมเพิ่มภาระและความยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างทั่วถึง

2.3 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้กับครู และการให้อิสระแก่โรงเรียน (Teacher empowerment and school autonomy) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดีขึ้น การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูยังสอดคล้องกับแนวทางบริหารจัดการร่วม ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เป็นของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนแต่ละแห่งของเขตพื้นที่การศึกษาก็ควรมีความอิสระอย่างเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เขตพื้นที่การศึกษาจึงควรร่วมกับโรงเรียนต่างๆ ในการจัดทำวิสัยทัศน์เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมแบบกว้างของเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงให้อิสระแต่ละโรงเรียนไปจัดทำรายละเอียดที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จะริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของนักเรียนของตน ในเรื่องนี้นักการศึกษาส่วนใหญ่เชื่อว่า ไม่มีวิธีสอนใดหรือวิธีบริหารจัดการใดที่ดีที่สุด แต่พบว่า จากการใช้เทคนิควิธีในการเสวนาไคร์ครวญ การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ และการ

สร้างปทัสถานและค่านิยมร่วมแล้ว จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรับมือกับอำนาจความรับผิดชอบของครูต่อการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการให้อิสระแก่นักเรียนหรือที่เรียกว่า “การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อความอิสระในการตัดสินใจต่างๆ ของโรงเรียนได้เอง เป็นมาตรการที่ควรได้ระบุชัดเจนในกรอบนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ได้หมายความว่า จะต้องให้อิสระแก่โรงเรียนและครูโดยสิ้นเชิง แต่ควรจัดทำเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายรวมของเขตพื้นที่การศึกษาและขึ้นอยู่กับขีดระดับความสามารถของครูในแต่ละโรงเรียนที่จะสามารถสนองตอบและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีเพียงไรด้วย

3. เงื่อนไขด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Professional community culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ถ้าครูผู้สอนทุกคนและผู้นำของโรงเรียนมีความเชื่อว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ได้” ความเชื่อเช่นนี้จะทำให้สมาชิกของโรงเรียนพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและแสวงหาวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ อย่างหลากหลายเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อนักเรียนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน ให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนได้สูงสุด เป็นต้น ในชุมชนแห่งวิชาชีพก็เช่นกัน สมาชิกแต่ละคนจะยึดเหนี่ยวต่อกันด้วยระบบค่านิยม ความเชื่อและปทัสถานร่วมกัน ให้เกิดการดำรงอยู่ของชุมชนแห่งวิชาชีพของตนอย่างไรก็ตามมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมหลายประการที่ควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะต่อการเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ ได้แก่

3.1 ลดความเป็นองค์กรที่ยึด “วัฒนธรรมแบบราชการ หรือ Bureaucratic culture” ที่ใช้กฎระเบียบคำสั่งต่างๆ แบบตึงตัวในการปฏิบัติงานและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเน้น “วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการหรือ Collegial culture” ซึ่งเน้นวิปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่ยึดถือค่านิยมเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral and ethical cultures) เช่น การเอื้ออาทร ห่วงใย ช่วยเหลือและร่วมมือต่อการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของสมาชิก เป็นต้น

3.2 สร้างเสริมวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ(Trust) และความนับถือ(Respect) ต่อกันในมวลหมู่สมาชิกของชมรมแห่งวิชาชีพ กล่าวคือความนับถือหมายถึงการรู้จักให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ส่วนความไว้วางใจหมายถึงระดับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของมวลสมาชิก ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นผลที่มาจากหน้าที่สมาชิกได้มีกิจกรรมการเสวนาอย่างใคร่ครวญและการร่วมมือร่วมใจระหว่างกัน การสร้างความไว้วางใจและความนับถือต่อกันจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิก ซึ่งแนวคิดนี้สามารถขยายออกไปจนครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของหน่วยงานทั้งหลายที่เป็นชุมชนแวดล้อม

ของโรงเรียนโดยที่บุคคลเหล่านี้ยอมรับว่าการศึกษาและการเรียนรู้เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกๆ คนในชุมชน

3.3 การสร้างวัฒนธรรมการใช้ทักษะด้านการคิดและใช้สติปัญญาเป็นฐาน (A cognitive skill base) เนื่องจากวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ต้องใช้ความรู้การคิดและการใช้สติปัญญาเป็นเครื่องมือสำคัญในการประกอบวิชาชีพ ครูผู้สอนจึงต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตและต้องเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกับนักเรียนที่ตนทำการสอน ด้วยเหตุนี้ ครูต้องเปลี่ยนความเชื่อที่ว่าตนเป็นผู้ทำการสอนไปเป็นผู้เรียนรู้แทน ครูต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากผู้ที่ถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้จัดสรรประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายให้กับผู้เรียน รวมทั้งพยายามสร้างความตระหนักให้ผู้เรียนเกิดความรับผิดชอบในการเฝ้าหาความรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ของตน

3.4 สร้างวัฒนธรรมการชอบริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Openness to innovation) ในชุมชนแห่งวิชาชีพสมาชิกทุกคนต้องส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในการค้นคว้าและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะต้องเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ กล่าวคือ ครูผู้สอนจะต้องได้รับการสนับสนุนในการออกแบบการสอนใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมที่ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นมากมายอย่างรวดเร็วต้องค้นหาว่าจะมีวิธีการเรียนรู้ได้ดีที่สุดในภาวะเช่นนี้ได้อย่างไร ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นมากมายจะส่งผลกระทบต่อหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกันได้อย่างไรการที่จะทำให้สมาชิกเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่นั้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการกล้าเสี่ยงชอบการทดลองเพื่อหาแนวทางปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้สมาชิกของชุมชนแห่งวิชาชีพต้องไม่ถือว่าความผิดพลาดที่ได้จากการทดลองคือความล้มเหลว แต่ต้องถือว่าข้อผิดพลาดที่ได้ดังกล่าวเป็นโอกาสที่จะได้เกิดการเรียนรู้ใหม่เพิ่มเติมและ “ถือว่าผิดเป็นครู” ไม่เป็นเรื่องที่ควรตำหนิ แต่เป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนให้กำลังใจเพื่อจะได้ค้นหาคำตอบที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ควรปรับปรุงระบบเน้นการให้ความสำคัญความชอบแก่สมาชิกที่ชอบทดลองค้นคว้าหานวัตกรรมและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่โรงเรียนอีกด้วย

3.5 การได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำ (Supportive leadership) เนื่องจากความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้นผู้นำสถานศึกษาต้องสามารถทำให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านของการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติภารกิจทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนและนักเรียนตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ผู้นำสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทในการสร้างเสริมความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน มีการ

ปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน มุ่งเน้นการสร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจและรวมไปถึงการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้มีความเหมาะสม

5. ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กรอบแนวคิดความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ ฮอร์ด (Hord, 1997) มี 5 ด้าน ดังนี้

5.1 ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership)

ฮอร์ด (Hord, 1997) กล่าวว่า วรรณกรรมด้านการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนและ ผู้นำทางด้านการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้บริหารในการปรับปรุงโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ความเป็นผู้นำนี้ได้มาจากบุคคลภายในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญต่อแนวทางและการสนับสนุนการ ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จในแง่ของนโยบายใหม่และการปฏิบัติภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ ซึ่งบทบาทดั้งเดิมโดยการให้หลักอำนาจทุกอย่างได้ถูกแทนที่ด้วยโครงสร้างความเป็น ผู้นำที่ใช้ร่วมกัน เช่น ในรูปแบบที่ผู้บริหารพร้อมด้วยครูสร้างคำถามและมีการตรวจสอบและ นำไปสู่การหาแนวทางในการแก้ปัญหาตลอดจนการปรับปรุงโรงเรียน บุคลากรทุกคนให้เติบโต อย่างมืออาชีพและเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยมีผู้บริหารโรงเรียนให้ การสนับสนุนองค์การและโครงสร้างที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันของบุคลากร ผู้บริหารต้อง แสดงความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการเจรจาร่วมกันโดยไม่ใช้อิทธิพลและผู้บริหารต้องมีส่วนร่วม รับผิดชอบในการตัดสินใจกับบุคลากร

การที่ครูและผู้บริหารมีความพยายามในการประสานความร่วมมือระหว่างกันเป็นการ เติมเต็มภาวะผู้นำของทุกคนในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ซึ่งภาวะผู้นำในบริบทของชุมชนการเรียนรู้ วิชาชีพจะนำทั้งครู และผู้บริหารไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันการให้กำลังใจระหว่างกัน การประสานความ ร่วมมือ และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องสำหรับโรงเรียนในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่ง ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำในบริบทของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพนั้นไม่ ให้ ความสำคัญกับการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นจึงต้องปรับกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเรียนรู้ โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับครู หลุยส์และครูส (Louise and Kruse, 1994) จึงเสนอแนะว่าการสร้างภาวะผู้นำในชุมชนการเรียนรู้ วิชาชีพนั้นควรมุ่งเน้นให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำร่วมกันเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม และ สนับสนุนทั้งความคิดและการดำเนินงานมีการพูดคุยระหว่างกันถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่มี ร่วมกันเป็นกิจวัตรประจำวันทำให้การพัฒนาวิชาชีพครูเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนมีการบริหาร ความขัดแย้งภายในโรงเรียนและมีการเรียนรู้เป็นกลุ่มทั้งโรงเรียนซึ่งความสำเร็จในการสร้างภาวะ

ผู้นำในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความยินดีและความปรารถนาของผู้บริหารโรงเรียนในการไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางเมื่อผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำให้กับครูภายในโรงเรียนครูจะรู้สึกว่าได้รับเกียรติและความคิดเห็นความพยายามของตนจะไม่สูญเปล่า ดังที่ โรเบิร์ตและพรูทท์ (Roberts and Pruitt, 2009) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพต้องเปลี่ยนจากการมีภาวะผู้นำเพียงน้อยคนเป็นการปลูกฝังภาวะผู้นำในทุกคน และทุกคนมีภาวะผู้นำร่วมกันในโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป ในด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน คือ การที่ครู และผู้บริหารมีความพยายามในการประสานความร่วมมือระหว่างกันเป็นการเติมเต็มภาวะผู้นำของทุกคนในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพซึ่งภาวะผู้นำในบริบทของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพจะนำทั้งครูและผู้บริหารไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน การให้กำลังใจระหว่างกัน การประสานความร่วมมือและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องสำหรับโรงเรียนในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จของวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน

5.2 ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Collective Creativity)

ลักษณะพื้นฐานวิสัยทัศน์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การไม่เปลี่ยนแปลงมากจนเกินไปโดยจะให้มุ่งเน้นไปยังการเรียนรู้ของนักเรียน การสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยม ที่มีร่วมกันในหมู่บุคลากรเป็นแนวทางการในการตัดสินใจเกี่ยวกับด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนรวมถึงเป็นการสนับสนุนบรรทัดฐานด้านพฤติกรรมในชุมชนแห่งนี้ วิสัยทัศน์คือสิ่งที่ได้ให้ค่านิยมคือ คุณภาพโดยรวมมูลค่าต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาในตอนต้นจะถูกฝังอยู่ในการดำเนินการวันต่อวันโดยบุคลากรของโรงเรียนซึ่งอยู่ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพการมีส่วนร่วมและพัฒนาความมุ่งมั่นและความสามารถของบุคคลทั้งหมดในความพยายามของกลุ่มที่จะร่วมกันผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพทางปัญญาสูงค่าแล้วสร้างบรรทัดฐานของตัวเองตระหนักถึงตัวเองเป็นสิ่งสำคัญและมากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพล้วนต้องการใช้ประโยชน์จากความมุ่งมั่นของสมาชิกที่จะขอต่ออายุและการปรับปรุงงานของตนอย่างต่อเนื่อง

ฮอร์ดและซัมเมอร์ (Hord and Sommers, 2008) กล่าวว่าความเชื่อหลักของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ คือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทำให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีพัฒนาการสมรรถนะในการทำงานของตนไปด้วยกันซึ่ง โรเบิร์ตและพรูทท์ (Roberts and Pruitt, 2009) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพต้องเปลี่ยนจากวัฒนธรรมแบบต่างคนต่างทำงานเป็นวัฒนธรรมที่มีการสื่อสารสนทนาระหว่างกันภายในโรงเรียน มุ่งเน้นให้มีการตอบสนองระหว่างครูและผู้บริหาร ฮอร์ด (Hord, 1997) เสริมว่ากุญแจสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

คือ องค์ความรู้ที่ครู และผู้บริหารได้รับและการนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนของนักเรียนในการทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพนั้น ครูและผู้บริหารต้องมีความเชื่อร่วมกันว่านักเรียนสามารถเรียนรู้ได้มีความไว้วางใจระหว่างกันภายในโรงเรียนทุกคนมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง มีแนวคิด และการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน มีการประเมินอย่างต่อเนื่องและให้ข้อมูลย้อนกลับถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งการดำเนินการดังกล่าวต้องทำเป็นกระบวนการที่ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้เทคนิคการสอนที่ครูคนอื่นๆสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนได้อย่างไรก็ตามอุปสรรคสำคัญทำให้การเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพล้มเหลวคือ การไม่ยินดีแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

กล่าวโดยสรุป ในด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ คือ การมีความเชื่อหลักของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ทำให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีพัฒนาการทางสมรรถนะในการทำงานของตนไปด้วยกัน ตลอดจนการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้เทคนิคการสอนที่ครูคนอื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนได้

5.3 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (Shared Values and Vision)

ชื่อของมิตินี้ แต่เดิมคือ “ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน” (Hord, 1997) โดยมีการเปลี่ยนแปลงที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ที่ถูกต้องมากขึ้นและการประยุกต์ใช้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ ในกระบวนการแสวงหาความรู้ใหม่และวิธีการของการใช้ความรู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของพวกเขาความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานที่เป็นผลการผลิตที่สร้างสรรค์และการแก้ปัญหาที่เหมาะสมการเสริมสร้างความผูกพันระหว่างครูใหญ่และครู และเพิ่มพันธสัญญาที่จะพยายามในการปรับปรุงโรงเรียนดังกล่าววนอกเหนือไปจากการอภิปรายของการปรับตารางเวลาหรือการสร้างกระบวนการตามหลักธรรมาภิบาลใหม่เพื่อที่จะมุ่งไปยังพื้นที่ที่ซึ่งสามารถทำให้เกิดการปรับปรุงในโรงเรียนได้ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร การสอน การวัดผลประเมินผลและวัฒนธรรมของโรงเรียน การประยุกต์เพื่อให้เกิดการมีมาตรฐานสูงในบริบทพื้นที่ทั้งหมดและบุคลากรทางวิชาชีพที่รับผิดชอบเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนทุกคนจะได้รับความสำเร็จในระดับที่สูงโดยครูใช้ศาสตร์ในการสอนที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และนักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรมของพวกเขาและความต้องการในฐานะผู้เรียน นักการศึกษาได้แสวงหากลยุทธ์และวิธีการสอนที่ดีที่สุดเพื่อที่จะให้นักเรียนได้สัมพันธ์กับการเรียนรู้และนักการศึกษาต้องทำการปรับปรุงสิ่งที่เป็นเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของนักเรียนได้

ซึ่ง ฮอร์ด (Hord, 1997) เน้นว่าหลักสำคัญ คือ กระบวนการพัฒนา และการได้มาซึ่ง ทัศนคติร่วมกัน โดยผ่านระบบค่านิยม และความเชื่อในโรงเรียนศูนย์กลางอยู่ที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความเชื่อที่มีร่วมกันว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ว่าชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพควรให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยม ที่จูงใจให้ครูมุ่งเน้นการทำให้ทัศนคติที่มีร่วมกันในการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียนให้เกิดขึ้นจริงและแนะนำว่าครูทุกคนในโรงเรียนต้องประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือกันและกัน เพื่อเติมเต็มทัศนคติทางวิชาชีพของแต่ละคนและการมีความรับผิดชอบร่วมกันควรได้รับการปลูกฝังในค่านิยมของทุกคนในโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ฮอร์ด (Hord, 1997) ให้ข้อสังเกตว่าการพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีความเชื่อ ทัศนคติและค่านิยมร่วมกันนั้น ทุกคนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของตนเองทั้งวิธีการคิดและการปฏิบัติงานซึ่ง ดูโฟร์และคณะ (DuFour, et al., 2010) แนะนำว่าต้องสร้างความเห็นพ้องกันระหว่างครูและผู้บริหารในโรงเรียน ให้มีความสนใจร่วมกันและมองไปในทิศทางเดียวกันในการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน งานวิจัยของ ดูโฟร์และคณะ (DuFour, et al., 2010) พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการสร้างครูและผู้บริหารให้มีความเชื่อ ทัศนคติและค่านิยมร่วมกันมีเป้าหมายเดียวกันคือการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมีความพยายามอย่างสอดคล้องกันในการแสดงออกซึ่งความไว้วางใจระหว่างกัน ประสานความร่วมมือ และมีการสื่อสารแบบให้เกียรติซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุป ในด้านการกำหนดทัศนคติและค่านิยมร่วม คือ กระบวนการการพัฒนา และการได้มาซึ่งทัศนคติร่วมกัน โดยผ่านระบบค่านิยม และความเชื่อในโรงเรียน โดยมีศูนย์กลางอยู่ที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความเชื่อที่มีร่วมกันว่า นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ โดยครู และผู้บริหารในโรงเรียนมีความสนใจร่วมกัน และมองไปในทิศทางเดียวกัน ในการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

5.4 ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย (Supportive Conditions)

โครงสร้างที่สนับสนุนทัศนคติของโรงเรียนและชุมชนแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญ ต่อประสิทธิภาพและนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียน การสร้างโครงสร้างโดยการจัด สภาพแวดล้อมให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะต้องประกอบด้วยสภาพแวดล้อม ในการทำงานร่วมกันโดยได้รับการอธิบายว่าเป็น 'ปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียว' สำหรับการ ปรับปรุงโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและเป็นปัจจัย 'ลำดับแรกของธุรกิจ' สำหรับผู้ที่ต้องการเพิ่ม ประสิทธิภาพของโรงเรียนของพวกเขา ฮอร์ด (Hord, 1997) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งสองประเภทที่พบในการสนับสนุนการเรียนรู้แบบ ชุมชนมืออาชีพประกอบด้วยเงื่อนไขโครงสร้างและความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานเงื่อนไข

โครงสร้างประกอบด้วยการใช้เวลา กระบวนการสื่อสาร ขนาดของโรงเรียน ความใกล้ชิดของครูและกระบวนการการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่เป็นบวกของนักการศึกษาที่มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์หรือความรู้สึกตามจุดประสงค์อย่างกว้างขวางบรรทัดฐานของการสืบเสาะแสวงหาความรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการเคารพซึ่งกันและกัน การไว้เนื้อเชื่อใจ การคิดบวก และการดูแลเอาใจใส่ความสัมพันธ์ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตลอดจนการคำนึงทรัพยากรที่จะจัดสรรให้กับบุคลากรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดซึ่งรวมไปถึงแนวทางต่างๆ ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งการสร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพถือเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยรักษาความเจริญเติบโตและการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ฮอร์ด (Hord, 1997) ระบุว่า สภาพแวดล้อมมีสองส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน และโครงสร้างของโรงเรียน งานวิจัยของ กิลเรนีและคณะ (Gilrane, et al., 2008) พบว่าการสะท้อนความคิดและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของครูได้รับอิทธิพลจากการสนทนาเพื่อช่วยเหลือกันในการพัฒนาวิชาชีพระหว่างครูในโรงเรียน โครงสร้างของโรงเรียน เช่น สถานที่ตั้งโรงเรียน และการจัดตารางเวลาเพื่อให้คณะครูมีการประสานความร่วมมือระหว่างกันและแหล่งเรียนรู้ที่ครูสามารถนำมาใช้เป็นสื่อการสอน ฮอร์ด (Hord, 2004) อธิบายว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนคือความสามารถของครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเรียนรู้ร่วมกันการมีภาวะผู้นำร่วมกันและการแบ่งปันเทคนิคการจัดการเรียนการสอนระหว่างกันในบรรยากาศที่ครูช่วยเหลือกันให้เกิดการเรียนรู้ครูแต่ละคนจึงเป็นผู้เข้าร่วมกระบวนการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

กล่าวโดยสรุป ในด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย คือ การสร้างโครงสร้างโดยการจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะต้องประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน และโครงสร้างของโรงเรียน ให้ครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การมีภาวะผู้นำร่วมกัน และการแบ่งปันเทคนิคการจัดการเรียนการสอนระหว่างกันในบรรยากาศที่ครูช่วยเหลือกันให้เกิดการเรียนรู้

5.5 ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Shared Personal Practice)

ฮอร์ด (Hord, 2004) กล่าวว่า 'โรงเรียนและระบบโรงเรียนที่มีการพัฒนาและปรับปรุงมักจะต้องเผชิญหน้ากับปัญหาของการแยกตัว' โดยการนี้การสร้างหนทางเพื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักการศึกษาและการส่งเสริมการสืบเสาะหาความรู้ในขณะที่ทำงานจะนำไปสู่การเกิดมาตรฐานระดับสูงของประสิทธิภาพของนักเรียนซึ่งครูผู้สร้างปฏิสัมพันธ์ภายใต้โครงสร้างที่มีความเป็นทางการของการสอนของเพื่อนร่วมงาน โดยการเผชิญหน้ากันด้วยประเด็นต่างๆ ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยผ่านการสร้างปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งครูยังคงสร้างวัฒนธรรมของการ

เคารพซึ่งกันและกันและความน่าเชื่อถือทั้งเป็นปัจเจกบุคคลและการปรับปรุงโรงเรียนและครูยังแสดงความมุ่งมั่นในการทำงานของครูที่เพิ่มขึ้นการแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างกันมีข้อจำกัดแม้ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นปัจจัยสุดท้ายของการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอ้างอิงรายงานการวิจัยที่ครูใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นร่วมกับการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงและการตอบสนองในด้านความต้องการของผู้เรียนที่มีความหลากหลายการแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างกันความต้องการในกระบวนการที่สนับสนุนจากบทเรียนด้านการศึกษาแบบดั้งเดิมอย่างไรก็ตามมันเป็นการเชื่อมโยงที่ชัดเจนไปที่ห้องเรียน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมักมีระดับของความสำเร็จอยู่ในระดับสูงสำหรับนักเรียนทุกคนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมของการพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของนักเรียนซึ่งการให้ความสำคัญและการเคารพซึ่งกันและกันของสมาชิกแต่ละคนและเป็นการยืนยันว่านักเรียนทั้งหมดประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานซึ่งปัจจัยหนึ่งที่ดีจัดบริบททั้งหมดภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและนั่นคือจุดประสงค์ที่ใช้ร่วมกันในการปรับปรุงผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนสมาชิกของแต่ละชุมชนทั้งหมดจะถูกถามในเรื่องการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและช่วยพวกเขาในการเรียนรู้เพื่อไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น

ฮอร์ด (Hord, 2004) ระบุว่า การแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างครูในโรงเรียนทำให้เกิดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาวิชาชีพโดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และตอบสนองกันระหว่างเพื่อนครูในกระบวนการช่วยเหลือกันระหว่างคณะครู ครูเหล่านั้นจะเป็นเสมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับเพื่อนครูคนอื่นๆ โดยการเป็นที่เลี้ยงให้แก่กันและกัน และสร้างความไว้วางใจระหว่างกันงานวิจัยของ ฮอร์ด (Hord, 2004) พบว่า การมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพส่งผลให้ครูเห็นความสำคัญมากขึ้นกับการจัดการเรียนการสอนแบบนักเรียนเป็นศูนย์กลางซึ่งโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและต่อมาพบว่าล้มเหลวในการแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างครูในโรงเรียนและโรงเรียนที่ไม่สามารถสร้างการแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างครูในโรงเรียนได้นั้น มีสาเหตุมาจากโครงสร้างการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน ประเด็นเรื่องเวลาโรงเรียนไม่มีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญและคณะครูปฏิเสธการแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างกัน ดังนั้น ในการสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพในโรงเรียนคณะครูในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพจึงต้องได้รับโอกาสในการทำงาน วางแผนและเรียนรู้ด้วยกันในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดตารางเวลาให้คณะครูได้มีโอกาสประสานความร่วมมือกัน นอกเหนือจากนี้ ฮอร์ด (Hord, 2004) เสริมว่าบรรยากาศที่เพื่อนครูช่วยเหลือกันนั้นควรปราศจาก

การตัดสินใจว่าเทคนิคการสอนใดดี หรือไม่ดีอย่างไร และบรรยากาศควรสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการใช้เทคนิคการสอนที่นำมาแลกเปลี่ยนกันด้วยการทดลองใช้เทคนิคการสอนของเพื่อนครู และการที่เพื่อนครูนำประสบการณ์การสอนของตนมาเล่าสู่กันฟังในโรงเรียนทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูในโรงเรียน ซึ่ง ดูโฟร์และคณะ (DuFour, et al., 2010) แนะนำว่าการที่จะทำให้การแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างครูในโรงเรียนฝังลึกในวัฒนธรรมของโรงเรียนค่านิยมทางวิชาชีพและส่วนบุคคลต้องได้รับการปรับเปลี่ยนเป็นเบื้องต้นซึ่งการปรับเปลี่ยนนั้นทำได้โดยการสัมมนาการเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและกิจกรรมอื่นๆที่กระตุ้นให้ครูทั้งโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยกัน เช่น การนิเทศการจัดการเรียนการสอน การสังเกตการณ์สอนของครูที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและเมื่อคณะครูมีความคุ้นชินกับการแบ่งปันเทคนิคการสอนของตน ครูจะทำหน้าที่เลี้ยงเป็นแบบอย่าง คอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูคนอื่นๆ ที่ตนพบว่า กำลังเผชิญกับความยุ่งยากในการจัดการเรียนการสอน

กล่าวโดยสรุป ในด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล คือ บรรยากาศที่เพื่อนครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูมีความคุ้นชินกับการแบ่งปันเทคนิคการสอนของตนครูจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเป็นแบบอย่าง คอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูคนอื่นๆ ที่ตนพบว่ากำลังเผชิญความยุ่งยากในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการที่เพื่อนครูนำประสบการณ์การสอนของตนมาเล่าสู่กันฟังในโรงเรียนทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูในโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1. ความหมายของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

หมายถึง เหตุ หรือ การกระทำที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยโดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของ PLC ในโรงเรียนมีลักษณะเป็นพื้นที่ปฏิบัติการบนฐานงานจริงที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านงานที่ทำ โดยยึดหลักการสำคัญที่สอดคล้องกันคือ “ปล่อยให้พื้นที่ทำหน้าที่ของมัน” เป็นการให้ความสำคัญและเคารพ กับผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบในพื้นที่หน่วยย่อยต่าง ๆ ได้มีพื้นที่และใช้เวลาเต็มที่ในการเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันใน PLC โดยการลดการแทรกแซงที่ไม่จำเป็นโดยเฉพาะการพัฒนาครูนอกหน่วยงานจริง เช่น การอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อและการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันเปลี่ยนการแทรกแซงเป็นเชื้อให้พื้นที่เห็นภารกิจหน้าที่รับผิดชอบทุ่มเทพลังมุ่งไปที่การพัฒนาผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญของทำงาน โดยใช้เจตย์จริงในพื้นที่เป็นเจตย์ที่ครูใน PLC ต้องร่วมกันเผชิญ ขบคิด หาหนทาง ลงมือทำ และรับผิดชอบต่อร่วมกันอย่างจริงจังจนเห็นผลสำเร็จได้ที่พัฒนาการของผู้เรียน PLC (วรลักษณ์

ชูกำเนิด, 2557) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีความไว
ปรับตัวและรับมือกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อ
การเรียนรู้ของผู้เรียนโดยพึงพิงการพัฒนาจากปัจจัยที่ตนเองตั้งแต่ระดับบุคคล ระหว่างบุคคล และ
กลุ่มคนที่รับผิดชอบงานร่วมกันเป็นสำคัญเพื่อก่อให้เกิดความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
ที่ยั่งยืนและมั่นคงต่อไป

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับสถานศึกษาหรือ
ระดับผู้ประกอบการวิชาชีพนำเสนอเป็นองค์ประกอบของปัจจัยความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ทางวิชาชีพที่มาจากข้อมูลที่รวบรวมและวิเคราะห์จากเอกสารทั้งในและต่างประเทศนำเสนอเป็น
5 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structures)

มอริสเซ่ (Morrissey, 2000, p. 14) ได้อธิบายถึงโครงสร้างขององค์กรที่ส่งเสริม
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในสถานศึกษา หมายถึง โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและ
คงอยู่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการ
สร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการในงานนอกจากนี้ยังกล่าวถึง
โรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีโครงสร้างและกระบวนการที่
เหมาะสม จากการศึกษาโรงเรียนต่างๆ สิ่งจำเป็นในการสนับสนุนองค์กรยังขาดแคลนส่งผลให้
องค์กรไม่มีความเป็นระบบขาดทิศทางและกระบวนการในการดำเนินงานไม่ชัดเจนไม่มีช่องทางใน
การแก้ปัญหาตลอดจนไม่ได้รับความร่วมมือระหว่างบุคลากรและครู ซึ่งการหาเวลาสำหรับ
บุคลากรในการเรียนรู้การแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจร่วมกันเป็นสิ่งที่ยากอย่างยิ่งในโรงเรียนเหล่านี้
การสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน เจ้าหน้าที่อำเภอและสมาชิกชุมชนยังคงเป็นเรื่องที่
ยากลำบากสิ่งที่จำเป็นของกระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนให้มี
ประสิทธิภาพนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอการขาดความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์
ความตั้งใจและการกระทำนั้น ย่อมส่งผลต่อโครงสร้างของแต่ละโรงเรียนเช่นกัน

หลุยส์และครูซ (Louis and Kruse, 1994) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องปรับ
โครงสร้างใหม่ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ให้สามารถรองรับการเกิดชุมชนแห่งวิชาชีพเนื่องจาก
โรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ (Bureaucratic organization) ที่มีสาย
งานบังคับบัญชาด้วยอำนาจโดยตำแหน่งที่ลดหลั่นตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบ
ข้อบังคับต่างๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะตั้งตัวและใช้ได้ดีในอดีต
ที่เป็นโลกยุคอุตสาหกรรมแต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

ที่ต้องการมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูง พร้อมทั้งจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความเป็นไปได้ของชุมชนแห่งวิชาชีพที่จะเกิดขึ้น ในโรงเรียนได้นั้นโครงสร้างองค์การของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข

กล่าวโดยสรุปคือ โครงสร้างขององค์การที่ส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ภายในสถานศึกษา คือ ลักษณะของโครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการในงาน มียืดหยุ่นและคล่องตัวได้สูง พร้อมทั้งจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา

2.2 การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (Focus of Improvement Work)

การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน ความหมายของการปรับปรุงงานเฉพาะเรื่องว่า หมายถึง กิจกรรมที่มีหน้าที่เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นให้เป็น ศูนย์ โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ ไปทำการวิเคราะห์หาทางแก้ไข และป้องกันการกลับมาของปัญหาโดยการเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ขึ้นอยู่กับ ความซับซ้อนของปัญหา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องรู้จักกับชนิดของความสูญเสียก่อน

มอริสเซ่ (Morrissey, 2000, p. 15) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางานของโรงเรียนในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือ การได้รับการสนับสนุนและดูแลโดยสามมิติสนับสนุนและความเป็นผู้นำที่เข้าร่วมกันที่ประกอบด้วยค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ ร่วมรวมไปถึงการเรียนรู้ร่วมกันแล้วจึงนำการประยุกต์ไปใช้ในการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีโครงสร้าง พื้นฐานของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่จะจัดตั้งขึ้นอย่างชัดเจนที่ถูกรับรู้ในหมู่บุคลากรรวมไปถึงวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ใช้เป็นช่องทางสำหรับการริเริ่มการปรับปรุงทั้งหมด และจะเป็นพื้นฐานสำหรับการทำงานของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญซึ่งการวิจัยและวรรณกรรมปัจจุบันมีการตรวจสอบและพูดคุยกันในกลุ่มบุคลากร เพื่อที่จะระดมการปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียนของพวกเขาที่ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอาชีพได้หรือเกี่ยวกับความต้องการของนักเรียนของพวกเขาและมีส่วนร่วมในการศึกษาที่จะแจ้งการสอนของพวกเขาที่อยู่ในความต้องการเหล่านั้นโดยเป็นผู้นำในการสนับสนุนและร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในการมุ่งเน้นโดยใช้วิสัยทัศน์กับบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารโดยผ่านคำพูดและการกระทำของพวกเขา

กล่าวโดยสรุปคือ การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน คือ กิจกรรมที่มีหน้าที่เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นให้เป็นศูนย์ โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ ไปทำการวิเคราะห์หาทางแก้ไข และป้องกันการกลับมาของปัญหา ซึ่งรวมถึงค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่จะจัดตั้งขึ้นอย่างชัดเจนโดยรับรู้ในหมู่บุคลากร รวมไปถึงวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ใช้เป็นช่องทางสำหรับการริเริ่มการปรับปรุงทั้งหมด

2.3 พลวัตด้านบุคคลและสังคม (Personal and Social Dynamics)

มอริสเซ่ (Morrissey, 2000, p. 16) ได้ให้ความหมายของพลวัตด้านบุคคลและสังคมที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง วัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมร่วมกันของบุคลากรและผู้บริหารเป็นองค์ประกอบของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตามพลวัตด้านบุคคลและสังคมในการศึกษาโรงเรียนในแต่ละแห่งย่อมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญบางโรงเรียนบุคลากรถูกเปิดใจด้วยคนอื่นและในระดับหนึ่งของความไว้วางใจที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปอย่างไรก็ตามในโรงเรียนอื่นๆ วัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันก็ไม่ได้ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร เนื่องด้วยเพราะการขาดการสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ที่ไม่เปิดกว้างและให้ความเคารพในแต่ละที่มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรทัดฐานภายในกลุ่มเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันและตั้งทำนองบางประการเกี่ยวกับกลุ่มโอกาสในการมีส่วนร่วมมีน้อยมากที่มีทั้งภายในหรือภายนอกโรงเรียน ที่จะทำให้บุคลากรทำกิจกรรมสนุกๆร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน การหัวเราะด้วยกันหรือเพียงแค่รู้จักกันมีงานหรือกิจกรรมน้อยมากที่สร้างขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ยอมรับและสร้างมูลค่าในวัฒนธรรมที่แตกต่าง ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่จะทำให้พวกเขานำไปยังสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนเนื่องจากมีข้อจำกัดในการสร้างปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรโอกาสในการสร้างความไว้วางใจและการเติบโตของนักเรียนจึงถูกขัดขวาง

หลุยส์และครูซ (Louis and Kruse, 1994) อธิบายถึงการสร้างเสริมวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความนับถือ ต่อกันในมวลหมู่สมาชิกของชมรมแห่งวิชาชีพ กล่าวคือความนับถือหมายถึงการรู้จักให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ส่วนความไว้วางใจหมายถึงระดับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของมวลสมาชิก ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นผลที่มาจากกรณีที่สมาชิกได้มีกิจกรรมการเสวนาอย่างใคร่ครวญและการร่วมมือร่วมใจระหว่างกันการสร้าง ความไว้วางใจและความนับถือต่อกันจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิก ซึ่งแนวคิดนี้สามารถขยายออกไปจนครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของหน่วยงานทั้งหลายที่เป็นชุมชนแวดล้อมของโรงเรียนโดยที่บุคคลเหล่านี้ยอมรับว่าการศึกษาและการเรียนรู้เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกๆ คนในชุมชน

กล่าวโดยสรุปคือ พลวัตด้านบุคคลและสังคมที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือวัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมร่วมกันของบุคลากรและผู้บริหารโดยการสร้างความไว้วางใจและ

ความนับถือต่อกันในรูปแบบต่างๆ ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิกซึ่งเป็นองค์ประกอบของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

2.4 อิทธิพลของบริบท (Contextual Influences)

มอริสเซ่ (Morrissey, 2000, p. 17) อธิบายถึงแนวคิดอิทธิพลของบริบททางสังคม ไว้ดังนี้

2.4.1 บริบททางสังคม หมายถึง สภาพแวดล้อมทางสังคมซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างและองค์กร ทางสังคม สภาพความเป็นอยู่ของคนในสังคม การรวมกลุ่มคนในสังคม การจัดการศึกษา การสาธารณสุข อนามัยและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ในสังคมบริบทเหล่านี้ต่างมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการกำหนดนโยบายและแผนทางการศึกษา การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปสู่การปฏิบัติและการประเมินนโยบายและแผนการศึกษาในทุกระดับของประเทศในหลายรูปแบบและลักษณะของผลกระทบ

2.4.2 บริบททางวัฒนธรรมและค่านิยม เป็นบริบทที่มีความครอบคลุมถึง เรื่องศาสนาและระบบการประพฤติปฏิบัติต่อกันของคนในสังคม ความเชื่อและศิลปวัฒนธรรม ภาษาและวรรณกรรม ฯลฯ บริบทเหล่านี้เป็นตัวกำหนดกรอบวิถีชีวิตและการปฏิบัติของคนในสังคม พฤติกรรมสังคม ระเบียบประเพณีและพิธีกรรมต่าง ๆ บริบททางสังคมและบริบทที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ มีอิทธิพลและมีผลต่อการกำหนดนโยบายและแผนการศึกษา การนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติและการประเมินนโยบายและแผนในหลายรูปแบบและหลายลักษณะเพื่อให้เกิดการศึกษาที่จะพัฒนา คุณลักษณะของประชากรที่สังคมและประเทศต้องการ เช่น การประพฤติตามหลักธรรมทางศาสนา การมีความเสียสละและอดทน การมีระเบียบวินัยในตนเองและสังคม มีค่านิยมที่พึงงามตามที่ต้องการของสังคม มีความรักในชาติและความสามัคคีในหมู่คณะ ฯลฯ

2.4.3 บริบทหรือสภาพแวดล้อมทางสังคม การศึกษาและสาธารณสุขเป็นประเด็นสำคัญในการกำหนดกรอบนโยบายและแผนทางการศึกษาเพราะบริบทเหล่านี้จะเป็นทั้งปัจจัยสำคัญในการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลในขณะเดียวกัน หากบริบทเหล่านี้ไม่เอื้อหรือสอดคล้องกับแนวทางในการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้จะเป็นอุปสรรคอย่างสำคัญในการบรรลุผลตามนโยบายและแผนการศึกษาที่กำหนด

2.4.4 การกำหนดนโยบายและแผนทางการศึกษา การปฏิบัติตามนโยบายและการประเมินนโยบายถูกกรอบแนวคิดทางวัฒนธรรม ศาสนาและค่านิยมกำหนดแนวทางมาโดยตลอดแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพราะบริบททางวัฒนธรรม ทางศาสนาและค่านิยมมีบทบาทต่อวิถีการดำรงชีวิตของสังคมทั้งในระดับบุคคลครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติโดย

จะพิจารณาได้จากการกำหนดแนวนโยบายด้านการศาสนาและวัฒนธรรมในแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ

มอริสเซ่ (Morrissey, 2000) ได้สรุปอิทธิพลของบริบทไว้ว่าโรงเรียนไม่สามารถทำงานได้ตามลำพังหรือแยกจากหน่วยงานที่ตั้งอยู่โดยรอบ ดังนั้นปัจจัยด้านบริบทที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูจึงประกอบด้วยปัจจัยบริบท ดังนี้

ปัจจัยบริบทโรงเรียน ประกอบด้วย การรักษาสีงแวดล้อม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและนักเรียน ประเด็นด้านวัฒนธรรม เชื้อชาติและการศึกษาและความคาดหวังที่ต่ำของบุคลากรในการเป็นผู้เรียนรู้

ปัจจัยบริบทชุมชน รวมถึงสื่อเชิงลบคณะกรรมการโรงเรียนที่เกี่ยวข้องข้อพิพาทระหว่างชุมชน ความรู้สึกไม่สบายของบุคลากรในการทำงานกับผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน

ปัจจัยบริบทเขตพื้นที่ ได้แก่ การร้องขอโรงเรียนที่มีในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร การจัดระบบการรักษาข้อมูล ทรัพยากร/วัสดุและการเก็บรักษา อย่างมากมาย

ปัจจัยบริบทระดับรัฐ ประกอบด้วย การสื่อสารนโยบายการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในกรณีของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำในแต่ละกลุ่มปัจจัยบริบทย่อมมีผลกระทบต่อการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) กล่าวถึงการวิเคราะห์บริบททางการศึกษาที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาได้อย่างถูกต้องตรงกับความต้องการ ซึ่งการวิเคราะห์บริบทมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประเภทของบริบททางการศึกษา มี 2 ประเภทดังนี้

1.1 บริบทที่เป็นความสัมพันธ์ภายในระบบการศึกษาซึ่งเป็นพื้นฐานการศึกษา (Foundations of Education) ได้แก่ ครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาจารย์เรียน นบประมาณสถานศึกษา อุปกรณ์การศึกษา เป็นต้น

1.2 บริบทที่เป็นผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ประชากรศาสตร์ ความมั่นคงของชาติ เป็นต้น

2. ความหมายของการวิเคราะห์บริบททางการศึกษา

การวิเคราะห์บริบทสถานศึกษา หมายถึง การจำแนกแยกแยะสิ่งต่างๆที่อยู่โดยรอบสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา เช่น นักเรียน บุคลากรสถานศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศาสนา และวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ฯลฯ

3. กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาในอนาคตและนำมาจัดทำยุทธศาสตร์สถานศึกษาเพื่อการบริหารงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นผู้บริหารจะสามารถวิเคราะห์บริบทสถานศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสถานภาพปัจจุบันของสถานศึกษาโดยใช้แนวคิดในการดำเนินการ 3 ประการ คือ แนวคิดการวินิจฉัยองค์การ (Organizational Diagnosis) แนวคิดและแนวปฏิบัติจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) และแนวคิดของการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systems Thinking)

3.1 การวินิจฉัยองค์การ คือ กระบวนการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ เพื่อทำความเข้าใจสภาพองค์การในปัจจุบันว่ามีความแตกต่างจากสภาพองค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตอย่างไรเครื่องมือการวินิจฉัยองค์การ (Organizational Diagnosis Tool) ที่นิยมสูงสุดคือ เครื่องมือในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยอุปสรรค (Threats) ขององค์การหรือ SWOT Analysis

3.1.1 กระบวนการและเครื่องมือการวินิจฉัยองค์การ การวินิจฉัยองค์การเป็นกระบวนการทำความเข้าใจการทำงานของระบบงานต่างๆ ภายในองค์การ โดยการเก็บ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ

3.1.2 SWOT Analysis (การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ) SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ SWOT Analysis มาจากตัวย่อของคำ 4 คำ คือ 1) S-Strengths หรือ จุดแข็ง 2) W – Weaknesses หรือ จุดอ่อน 3) O – Opportunities หรือ โอกาส 4) T – Threats ภาวะคุกคาม SWOT Analysis เป็นการมอง 4 เรื่อง ดังนี้

S: Strengths เป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน เช่น ทักษะในการจัดการเรียนการสอนความเชี่ยวชาญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถานศึกษา เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนและชุมชน

W: Weaknesses เป็นจุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพ และความเสียเปรียบทางการแข่งขัน เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญคุณภาพการให้บริการทางการศึกษาต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาบ่อย

O: Opportunities เป็นโอกาสของสถานศึกษาที่มีศักยภาพจากบริบทภายนอกที่เอื้ออำนวยประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการจัดการศึกษากรณีหน่วยงาน

ภายนอกที่สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สถานที่ตั้งของสถานศึกษาที่มีความสะดวกสบายในการติดต่อ ความสามารถในการระดมทุนจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก

T: Theats อุปสรรคภายนอกที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวประกอบไปด้วยการมีโรงเรียนใหม่เกิดขึ้นและเป็นคู่แข่งขั้นใหม่ที่มีศักยภาพอุปสรรคจากการเปิดโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งทำให้นักเรียนให้ความสนใจกับการเรียนในโรงเรียนลดลงอัตราการเกิดลดลงทำให้จำนวนเด็กในวัยเรียนน้อยลงความต้องการด้านคุณภาพการศึกษาที่มากขึ้นของนักเรียนและผู้ปกครอง ข้อกำหนดระเบียบหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดความล่าช้า

การจัดทำ SWOT Analysis ให้มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์บริบทภายนอกใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-PEST ส่วนการวิเคราะห์ภายในใช้หลัก 7 Ss (McKinsey) ประกอบการวิเคราะห์เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่ต้องพิจารณาในการจัดทำยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์บริบทภายนอกด้วย C-PEST

C-PEST ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ มี 5 ประเด็นที่ควรพิจารณา และหาข้อที่เป็นโอกาส (O-Opportunity) และภาวะคุกคาม (T-Threat) มาประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์

C – Customer, Competitors ลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer) คู่แข่ง (Competitors) เป็นอย่างไร ซึ่งในที่นี้หมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษา

P – Politic สถานการณ์ทางการเมือง (Politics) นโยบายต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการฯ

E – Environment, Economics สภาพแวดล้อม (Environment) หรือสภาพเศรษฐกิจ (Economics) ของชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษา

S – Societyสภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยม (Value) ของประชาชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษาเป็นอย่างไร

T – Technology เทคโนโลยี (Technology) ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management Technology) การศึกษาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์สภาพภายในองค์การด้วย 7 Ss

ตามแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework ใช้วิเคราะห์สภาพภายในองค์การ โดยทั้ง 7 ประเด็นนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. **กลุ่มที่เป็นรูปธรรม** ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และระบบ (Systems) ซึ่งพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ระบบงานต่างๆ เป็นต้น

2. **ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งคือกลุ่มที่เป็นรูปธรรมน้อยกว่า** ประกอบด้วยทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared Value) บุคลากร (Staffs) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ซึ่งทั้ง 7 ประเด็นนี้ องค์การโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์

S – Strategy ยุทธศาสตร์และขอบเขตที่องค์การจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร

S – Structure โครงสร้างองค์การ เป็นโครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน

S – Systems ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์การ

S – Skills ทักษะ ความสามารถหรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่าสมรรถนะ (Competency) ขององค์การเป็นอย่างไร

S – Shared values ค่านิยมร่วม คือสิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การเห็นว่าเป็นสิ่งดี ฟังปฏิบัติตามกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานทำให้เกิดปทัสฐาน (Norm) ขององค์การ

S – Staff บุคลากรในองค์การเป็นอย่างไร มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์การในอนาคตหรือไม่

S – Style รูปแบบของการบริหารจัดการองค์การ ของผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ

3.2 การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ

การคิดวิเคราะห์เชิงระบบเป็นการคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีมองในภาพรวมที่เป็นระบบและมีส่วนประกอบย่อยๆ หลักการของการคิดวิเคราะห์เชิงระบบมี ดังนี้

ก. การคิดใน “ภาพใหญ่” (Big Picture)

ข. สร้างสมดุลมุมมองในระยะสั้นและระยะยาว

ค. การคำนึงถึงธรรมชาติของระบบที่เป็นพลวัตซับซ้อนและพึ่งพาอาศัยกัน

ง. สามารถอธิบายทั้งตัวแปรที่วัดได้และวัดไม่ได้

จ. เราเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ซึ่งเรามีหน้าที่อยู่ภายในและเราแต่ละ

คนมีอิทธิพลต่อระบบเหล่านั้นๆ เท่าๆ กับที่เราได้รับอิทธิพลจากระบบ

3.3 การใช้แนวคิดและแนวปฏิบัติจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education)

เป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติ โดยภาพรวมจิตตปัญญาศึกษาเป็นการศึกษาที่เน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความตระหนักรู้ การเรียนรู้และการรู้เท่าทัน มิติ/โลกด้านใน(อารมณื ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ทักษะ/มุมมองต่อชีวิตและโลก) ของตนเองให้คุณค่าในเรื่องการเรียนรู้ด้วยใจอย่างไคร่ครวญ จิตตปัญญาศึกษาเน้นประสบการณ์ตรงภายในให้ความสำคัญกับการตระหนักรู้โลกภายในของตนเองที่สัมพันธ์กับโลกภายนอก กระบวนการเรียนการสอนและการประเมินแบบจิตตปัญญาศึกษาจะอยู่บนฐานของการเป็นกัลยาณมิตรจิตตปัญญาศึกษาให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ภายใน (Tacit Knowledge) ของแต่ละคน เงื่อนไขเป็นบรรยากาศแบบเปิดเอื้อให้ผู้เรียนรู้สึกมั่นคงปลอดภัยที่จะเปิดเผยและรู้จักตนเอง (Self-Disclosure) และผู้อื่น

กล่าวโดยสรุป อิทธิพลของบริบท หมายถึง อิทธิพลทางสภาพแวดล้อมทางสังคม โดยรอบซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและองค์การทางสังคมสภาพความเป็นอยู่ของคนในสังคม การรวมกลุ่มของคนในสังคม การจัดการศึกษา การสาธารณสุข อนามัยและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ในสังคมบริบทเหล่านี้ต่างมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการกำหนดนโยบายและแผนการศึกษา รวมไปถึงการนำนโยบายและแผนการศึกษาไปสู่การปฏิบัติและการประเมินนโยบายและแผนการศึกษาในทุกระดับ

2.5 ภาวะผู้นำ (Leadership)

มอริสเซ่ (Morrissey, 2000, p. 18) ได้กล่าวถึงประเด็นด้านภาวะความเป็นผู้นำไว้ว่าประเด็นหลักต่างๆที่เป็นวิกฤตการณ์ที่ปรากฏให้เห็นเด่นชัดตั้งแต่ปีแรกของการทำงานคือศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่ซึ่งมีผลกระทบที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อสี่ประเด็นหลักที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งการปราศจากการให้ความสำคัญร่วมกันในการพัฒนาผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำให้แก่บุคลากรของตนในการพัฒนาและการสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับนักเรียนหรือโรงเรียนของพวกเขาการขาดความชัดเจนนี้ทำให้ยากสำหรับผู้บริหารที่จะทำให้อารมณ์แบบวิสัยทัศน์หรือภาพจิตในการปรับปรุงผ่านการกระทำของบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน นอกจากนี้ความคาดหวังของผู้บริหารสำหรับบุคลากรและนักเรียนของพวกเขาที่มีแนวโน้มที่จะเป็นไปตามบรรทัดฐานทางประวัติศาสตร์และความสัมพันธ์กับความคาดหวังที่สูงต่อบุคลากรหรือนักเรียน การขาดของโครงสร้างการตัดสินใจป้องกันไม่ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนระยะยาวและมีผลในการตัดสินใจฝ่ายเดียวโดยผู้บริหารและการขาดระบบขององค์กรก็ปรากฏให้เห็นได้ชัดในความพยายามในการวางแผน ในการประชุมและในการทำงานในชีวิตประจำวันระบบการสื่อสารของ

บุคลากรระหว่างโรงเรียนและที่บ้านก็ยังไม่เพียงพอ และบ่อยครั้งที่ผู้บริหารที่ปล่อยให้ความขัดแย้ง
แก้ปัญหาด้วยตนเอง ทำให้สถานการณ์กลายเป็นอันตรายต่อโรงเรียนและบุคลากร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็น
กระบวนการ ใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ
ตามที่กำหนด รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การและเป็นกระบวนการ
อิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนด

สมเดช สีแสง (2542, หน้า 114 -116) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ
ความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ภาวะผู้นำมุ่งเฉพาะที่พฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารงานของ
ผู้นำ เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ทุกตัวตนนั่นก็คือการสร้างศรัทธาบรรพบุรุษให้เกิดขึ้นในตัวเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำ
ต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและ
ประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับ
นับถือในพฤติกรรมของเขา จากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่าน
กระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการ
กระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการ
แสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงาน
ประจำในองค์การ
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

อนัญญา ขุนจ้อย (2556, หน้า 12) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำผู้ที่มี
ภาวะผู้นำ เป็นผู้ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพล หรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ทำให้หรือกระตุ้น

ให้ ชี้นำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำการ ให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลย่อมขึ้นอยู่กับ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและองค์ประกอบในสถานการณ์ภาวะผู้นำ

สต็อกคิล (Stogdill 1948 อ้างอิงใน ไทศิษฎ์ เพลรินทร์, 2552, หน้า 50) ได้สรุปลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำจากงานวิจัยระหว่างปี 1904 ถึง ปี 1947 จัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัวมีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ เป็นผู้มีการศึกษาดี มีความรู้ มีความสำเร็จทางด้านการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม การมีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) เป็นผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี เป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นยอมรับและทำตามด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

ทฤษฎีและการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 22-65)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930 - 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยคุณสมบัติเฉพาะตัวที่มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วยผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1.1 The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่างได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มมีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มรู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจมีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

2.1 Kurt Lewin's Studies แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

2.1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองคิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการ

สื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงานบางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

2.1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีข้อกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำการทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นภาระกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2.2 Likert's Michigan Studies

2.2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วยความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมายโดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1) แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อยบังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชยการติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่างการวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

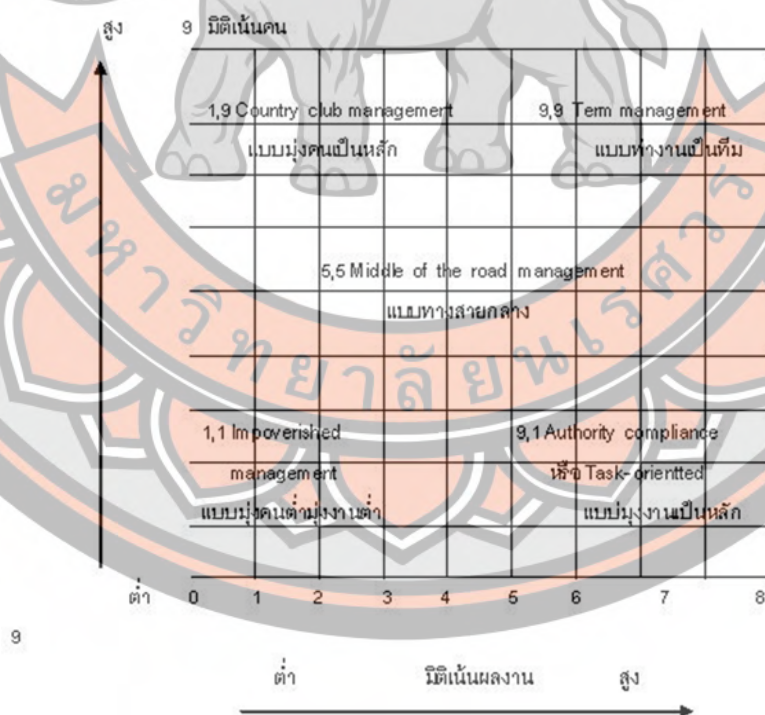
4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบน

และระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม



ภาพ 2 รูปแบบการบริหารแบบตาข่าย

ที่มา: Blake and McCauley, 1991, p. 29

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อยมีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหาร มีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงานการนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงานลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไปมีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุกสนานผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2.4 McGregor's: Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

3.1 แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style เวดติน เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ เวดตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสมเรียกว่ามีประสิทธิภาพแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่าไม่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ เวดตินยัง กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาและเวดตินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 Theory Z Organization William Ouchi เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิตผู้เป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3.3 Life – Cycle Theories Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิตโดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

3.3.1 ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน

3.3.2 ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

3.3.3 ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

3.3.4 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

3.3.5 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้นผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรงอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3.3.6 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจมีการซักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตามคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูงซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

3.3.7 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมใน

การทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดีเหมาะกับผู้ที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

3.4 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

3.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

3.4.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้านงานใดต้องใช้ความคิดการวางแผนผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3.4.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุดแต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนั้นได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

4. ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากรโดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิมเบิร์นส์เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้นับตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้นแนวคิดใหม่ของเบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาดและการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้นทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตามเน้นการพัฒนาผู้ตามกระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนแปลงต่อไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และศรัทธาจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการนำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 เบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง เบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

ให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวังผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปโดยทิศทาง การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดโดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการเพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมายแยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่มีความคิดสร้างสรรค์มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไปเพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวันมั่นคงและไม่เสี่ยง

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational Leadership in Education) จึงเป็นนักฝันบอกเพื่อนร่วมงานถึงความฝันของท่านอธิบายให้คนเหล่านั้นเข้าใจถึงเหตุผลของความฝันพร้อมทั้งชี้ทางที่สามารถไปถึงฝันนั้น

ข้อความที่กล่าวข้างบนนี้แสดงถึงความเป็น “ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)” ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaderships) ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูงในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่

1. โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้อำนาจสำเร็จได้
2. โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวเพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์การโดยรวม
3. โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงประกอบด้วย
 - 3.1 การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role modeling)
 - 3.2 การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation)
 - 3.3 ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
 - 3.4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration)
 - 3.5 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
 - 3.6 การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิมเป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุก

หนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าววันวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก

เราทุกคนจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองทะลุเข้าไปในอนาคตว่าต่อไปงานที่เราทำอยู่นั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง ถ้าเรามัวแต่รอคอยที่จะเคลื่อนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว เราก็จะกลายเป็นคนล้าหลังทันที ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นว่าในอนาคตหน่วยงานของตนควรเป็นอย่างไร จากนั้นจึงทำการสื่อสารความคิดดังกล่าวแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงต้องเก่งด้านการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารที่ช่วยสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ได้ดีคือทักษะด้านการพูด โดยเฉพาะการพูดเพื่อนำใจผู้ตามให้เห็นคล้อยตาม ผู้พูดอาจต้องใช้สัญลักษณ์หรือการยกตัวอย่างเชิงอุปมาอุปไมยเพื่อประกอบการอธิบายให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ของผู้นำได้อย่างแจ่มชัด

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความสามารถของงานของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าภาระที่ตนเป็นสิ่งที่ตั้งใจทุ่มเทอย่างเต็มที่และเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างจริงจัง ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น และสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมอีกแง่มุมหนึ่งด้วย

จากประเด็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ระบุนานี้ จะเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นเฉพาะผู้ที่ป็นหัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น แต่ใครก็ตามถ้าฝึกทดลองปฏิบัติก็สามารถเพิ่มความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพขึ้นกับตนเองได้ทั้งสิ้น กล่าวคือก่อให้เกิดอำนาจส่วนบุคคลขึ้นแม้ว่าจะไม่มีอำนาจตามตำแหน่ง

อย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้เกิดการยอมรับ ยอมรับฟัง หรือคล้อยตามด้วยความเต็มใจจึงเกิดภาวะผู้นำขึ้นกับบุคคลนั้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

กลยุทธ์ในการจัดการและใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ในการจัดการและใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน สโตเวิร์ท, แบงค์ และออเรน (Stoehr, J., Banks, M., and Allen, L., 2011) ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยขั้นตอนง่ายๆ (Take a baby steps) โดยเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย อภิปราย สะท้อนผล แลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ เพื่อกำหนดว่า จะดำเนินการอย่างไร โดยพิจารณาและ สะท้อนผลในประเด็นต่อไปนี้
 - 1.1 หลักการอะไรที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ
 - 1.2 เราจะเริ่มต้นความรู้ใหม่อย่างไร
 - 1.3 การออกแบบอะไรที่พวกเราควรใช้ในการตรวจสอบหลักฐานของการเรียนรู้ที่สำคัญ
2. การวางแผนด้วยความร่วมมือ (Plan Cooperatively) สมาชิกของกลุ่มกำหนด สารสนเทศที่ต้องใช้ในการดำเนินการ
3. การกำหนดความคาดหวังในระดับสูง (Set high expectations) และวิเคราะห์การ สอนสืบเสาะหาวิธีการที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด
 - 3.1 ทดสอบข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับการสอนหลังจากได้มีการจัดเตรียมต้นแบบที่เป็น การวางแผนระยะยาว (Long-term)
 - 3.2 จัดให้มีช่วงเวลาของการชี้แนะ โดยเน้นการนำไปใช้ในชั้นเรียน
 - 3.3 ให้เวลาสำหรับครูที่มีความมุ่งมั่นในการสังเกตการณ์ปฏิบัติในชั้นเรียนของครูที่ สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างประสบผลสำเร็จ
4. เริ่มต้นจากจุดเล็กๆ (Start small) เริ่มต้นจากการใช้กลุ่มเล็กๆ ก่อน แล้วค่อยปรับขยาย
5. ศึกษาและใช้ข้อมูล (Study and use the data) ตรวจสอบผลการนำไปใช้และการสะท้อนผล เพื่อนำมากำหนดว่า แผนไหน ควรใช้ต่อไป/แผนไหนควรปรับปรุงหรือยกเลิก
6. วางแผนเพื่อความสำเร็จ (Plan for success) เรียนรู้จากอดีต ปรับปรุงหรือปฏิเสธในสิ่งที่ไม่สำเร็จ และทำต่อไป ความสำเร็จในอนาคต หรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับเจตคติและพฤติกรรมของครู
7. นำสู่สาธารณะ (Go public) แผนไหนที่สำเร็จก็จะมีการเชิญชวนให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ยกย่องและแลกเปลี่ยนความสำเร็จ
8. ฝึกฝนร่างกายและหล่อเลี้ยงสมอง (Exercise the body & nourish the brain) จัดกิจกรรม ที่ได้มีการเคลื่อนไหวและ เตรียมครูที่ทำงานสำเร็จของแต่ละกลุ่มโดยมีการจัดอาหาร เครื่องดื่มที่มี ประโยชน์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มินตรา ลายสนิทเสรีกุล (2557) ได้วิจัยเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี PNI modified ได้เป็น 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน และ 3) ด้านการวัดและประเมินผล โดยมีด้านที่เป็นจุดแข็ง คือ การวัดและประเมินผล และด้านที่เป็นจุดอ่อน คือ หลักสูตร กับการจัดการเรียนการสอน สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์ และ วิธีดำเนินการ 29 วิธีดำเนินการ

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาองค์ประกอบด้านพื้นที่การเรียนรู้ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู บริบทโรงเรียนในประเทศไทยมีแนวทางการจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการศึกษาค้นคว้ากรณีศึกษาแบบพหุกรณี เลือกแบบเฉพาะเจาะจงโรงเรียนในแต่ละภูมิภาคที่มีแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านพื้นที่การเรียนรู้ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู บริบทโรงเรียนในประเทศไทย ประกอบด้วย พื้นที่กลาง ครูวิชาชีพ ทีมเรียนรู้ วงเรียนรู้ต่าง ๆ และระหว่างโรงเรียน PLC สรุปผลการวิจัยพบว่าพื้นที่การเรียนรู้ของ PLC ในโรงเรียนมีลักษณะเป็นพื้นที่ปฏิบัติการบนฐานงานจริงที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านงานที่ทำ โดยยึดหลักการสำคัญที่สอดคล้องกันคือ “ปล่อยมือให้พื้นที่ทำหน้าที่ของมัน” เป็นการให้ความสำคัญและเคารพ กับผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบในพื้นที่หน่วยย่อยต่าง ๆ ได้มีพื้นที่และใช้เวลาเต็มที่ในการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันใน PLC โดยการลดการแทรกแซงที่ไม่จำเป็นโดยเฉพาะการพัฒนาครูนอก หน่วยงานจริง เช่น การอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันเปลี่ยนการแทรกแซงเป็นเอื้อให้พื้นที่เห็นภารกิจหน้าที่รับผิดชอบทุ่มเทพลังมุ่งไปที่การพัฒนาผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญของทำงาน โดยใช้โจทย์จริงในพื้นที่เป็นโจทย์ที่ครูใน PLC ต้องร่วมกันเผชิญ ขบคิด หาหนทาง ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกันอย่างจริงจังจนเห็นผลสำเร็จได้ที่พัฒนาการของผู้เรียน PLC จึงจำเป็นต้องมีพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีความไวปรับตัว และรับมือกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อ

การเรียนรู้ของผู้เรียน โดยพึงพิงการพัฒนาจากพื้นที่ตนเองตั้งแต่ระดับบุคคล ระหว่างบุคคล และกลุ่มคนที่รับผิดชอบงานร่วมกันเป็นสำคัญจากผลการศึกษาของคณาจารย์ที่ประกอบด้านพื้นที่การเรียนรู้ PLC บริบทในโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ 5 พื้นที่หลัก คือ พื้นที่กลาง พื้นที่วิชาชีพ พื้นที่ทีมเรียนรู้ พื้นที่วงเรียนรู้ และพื้นที่ระหว่างโรงเรียน นั้นเป็นพื้นที่แต่ละมีคุณลักษณะสำคัญคือ เป็นพื้นที่ปฏิบัติงานจริงที่ใช้เป็นพื้นที่เรียนรู้ทางวิชาชีพของครูด้วยการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ (Learning by doing) ที่ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงที่มีเวลากับการเรียนรู้ในงาน ได้เต็มที่มากกว่าการเรียนรู้นอกห้องเรียนจะส่งผลให้เกิดการเข้าใจชั้นเรียน เข้าใจนักเรียน และเข้าใจหน้าที่สำคัญของวิชาชีพครูของตนเองและเพื่อนร่วมงานดังนั้นห้องเรียนของนักเรียนก็คือ ห้องเรียนของครูเช่นเดียวกับการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติและประสบการณ์ตรงเช่นนี้จะเกิดต่อการพัฒนาวิชาชีพครูและส่งผลต่อพัฒนาการผู้เรียนได้มากกว่าด้วยเหตุของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกศตวรรษที่ 21 ทฤษฎีการเรียนรู้นอกตัวที่ครูได้รับจากการอบรมนอกชั้นเรียนในวันนี้ อาจไม่สามารถใช้กับเด็กในบริบทของพื้นที่ตนเอง หรืออาจเป็นองค์ความรู้ที่ล้าสมัยในวันข้างหน้า ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนคือวิธีการและสิ่งที่ครูสอนกับความเป็นจริงในการเปลี่ยนแปลงของโลก

วสันต์ ปานทอง (2556) ได้วิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูเพื่อศิษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1) คุณลักษณะครูเพื่อศิษย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมมีคุณลักษณะ 12 ประการ ด้านการจัดการเรียนรู้มีคุณลักษณะ 15 ประการ ด้านความรู้และทักษะมีคุณลักษณะ 12 ประการ ด้านเครือข่ายการจัดการเรียนรู้มีคุณลักษณะ 5 ประการ และด้านการมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะผู้เรียนมีคุณลักษณะ 4 ประการ กระบวนการพัฒนาครูเพื่อศิษย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ วินิจฉัยความต้องการจำเป็นกำหนดจุดประสงค์และขอบข่ายการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนาดำเนินการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนา ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาครูเพื่อศิษย์ 9 ปัจจัย คือ เจตคติต่อวิชาชีพครู ความรู้ทางวิชาชีพ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ การพัฒนาตนเอง การจัดกระบวนการเรียนรู้ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ทีมงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการพัฒนามี 15 วิธี คือการฝึกอบรม การดูตัวอย่างโดยการฟังตัว การศึกษาจากคู่มือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาตนเองให้มีหลักวิชา หลักคิด หลักปฏิบัติ การพัฒนาตนเองโดยแสวงหาความรู้รอบด้านแล้วสรุปข้อเท็จจริง การศึกษาความสำเร็จของผู้ร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ การจัดการความรู้การเป็นที่ปรึกษา การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง

การเป็นกัลยาณมิตร รู้ทุกข์ รู้สุข กิจกรรมการคุยกับเพื่อนครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การเสวนาเป็นเนืองนิตย์สร้างกลุ่มที่หลากหลายขยายสู่ชุมชนและกิจกรรมแลกเปลี่ยนภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อศิษย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคณะที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ องค์ประกอบเชิงระบบกระบวนการพัฒนาและระดับการพัฒนาในองค์ประกอบเชิงระบบนั้นมุ่งสู่ผลผลิตซึ่งเน้นคุณลักษณะครูเพื่อศิษย์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้และทักษะและด้านการปฏิบัติงานที่ส่งผลไปยังคุณลักษณะและทักษะผู้เรียนส่วนกระบวนการพัฒนาครูเพื่อศิษย์มี 5 ขั้นตอน คือ วินิจฉัยความต้องการจำเป็น กำหนดจุดประสงค์และขอบข่าย กำหนดวิธีการพัฒนา ดำเนินการพัฒนา ประเมินผลการพัฒนา และระดับการพัฒนาครูเพื่อศิษย์ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ และ 3) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูเพื่อศิษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้า เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557 มีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก จำนวน 781 คน จาก 20 โรงเรียน แยกอยู่ตามอำเภอต่างๆ 9 อำเภอ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรของสถานศึกษาตามอำเภอต่างๆ ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนครู	รวมประชากร (คน)
อำเภอเมืองตาก	5	5	258	263
อำเภอแม่สอด	4	4	172	176
อำเภอท่าสองยาง	1	1	28	29
อำเภอบ้านตาก	2	2	58	60

ตาราง 1 (ต่อ)

อำเภอ	จำนวน โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ครู	รวมประชากร (คน)
อำเภอวังเจ้า	2	2	45	47
อำเภอพบพระ	1	1	39	40
อำเภอแม่ระมาด	2	2	57	59
อำเภอสามเงา	2	2	46	48
อำเภออุ้มผาง	1	1	58	59
รวม	20	20	761	781

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557 จำนวน 280 คน จาก 20 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 117) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามอำเภอ โดยมีขั้นตอนดังนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	จำนวน โรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวน ครู	กลุ่มตัวอย่าง		รวมกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
				ผู้บริหาร	ครู	
อำเภอเมืองตาก	5	5	258	5	29	34
อำเภอแม่สอด	4	4	172	4	29	33
อำเภอท่าสองยาง	1	1	28	1	28	29
อำเภอบ้านตาก	2	2	58	2	29	31
อำเภอวังเจ้า	2	2	45	2	29	31
อำเภอพบพระ	1	1	39	1	29	30
อำเภอแม่ระมาด	2	2	57	2	29	31
อำเภอสามเงา	2	2	46	2	29	31
อำเภออุ้มผาง	1	1	58	1	29	30
รวม	20	20	761	20	260	280

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสารและงานศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้อง และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำมาประมวล สร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็น แบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ ได้แก่

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| 1. โครงสร้างองค์กร | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. พลวัตด้านบุคคลและสังคม | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. อิทธิพลของบริบท | จำนวน 4 ข้อ |
| 5. ภาวะผู้นำ | จำนวน 7 ข้อ |

และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ได้แก่

- | | |
|--|-------------|
| 1. ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน | จำนวน 6 ข้อ |
| 2. ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม | จำนวน 7 ข้อ |
| 4. ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล | จำนวน 6 ข้อ |

จำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert)คือ 5,4,3,2,1 ตามลำดับ ซึ่งกำหนดความหมาย ดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 72)

- | | |
|---|--|
| 5 | หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่าน มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่าน มาก |
| 3 | หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่าน ปานกลาง |

- 2 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่าน น้อย
- 1 หมายถึง ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่าน น้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. กำหนดกรอบการสร้างเครื่องมือในการวิจัย แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
3. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้อง ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา
4. นำเสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาตามผลการสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการศึกษาซึ่งใช้เป็นกรอบแนวคิด
5. ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย
 - 6.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติรุประชีวิน รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
 - 6.2 รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย รองคณบดีฝ่ายพัฒนาและบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
 - 6.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
 - 6.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
 - 6.5 ดร.ชำนาญ ปานาวงษ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
7. นำผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าตรงกันความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาโดยใช้สูตรค่า IOC (Index of item Objective Congruence) โดยกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

- +1 หมายถึง มีความเห็นด้วยว่าข้อคำถามใช้ได้
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามใช้ได้หรือไม่
- 1 หมายถึง มีความเห็นว่ข้อคำถามใช้ไม่ได้

แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป มาเป็นข้อคำถาม ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00

8. นำเครื่องมือที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ Try Out กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คนและคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.92

9. นำเครื่องมือที่ได้ทดลองใช้มาประเมินผล เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง และจัดเตรียมเครื่องมือที่สมบูรณ์ เพื่อนำไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในลำดับขั้นตอนต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาค้นคว้าดำเนินการ ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก เพื่อความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้ศึกษานำแบบสอบถามจำนวน 280 ฉบับ แนบหนังสือ นำส่งไปยังผู้บริหารโรงเรียนต่างๆ โดยส่งแบบสอบถามให้ทางไปรษณีย์ และได้รับคืน 270 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.43

3. ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บแบบสอบถามทั้งหมดจากโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ทางไปรษณีย์โดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ 2558 ถึงเดือน มีนาคม 2558

4. ผู้ศึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

5. ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามเกณฑ์ของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 98) มาเปรียบเทียบ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 4.50 หมายถึง มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.50 หมายถึง มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 - 2.50 หมายถึง มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กับความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) และแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ตามแนวคิดของ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, หน้า 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.80 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.60 - 0.79 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.40 - 0.59 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.20 - 0.39 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ต่ำกว่า 0.20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ

4. วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ในการทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดตาก เขต 38 ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. วิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กับความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient)

4. การวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ และแบบขั้นต่อน (Enter and Stepwise Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ผู้ศึกษาค้นคว้านำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาคือความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ และแบบขั้นตอน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X	แทน	ตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Z	แทน	ตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
X_1	แทน	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร
X_2	แทน	ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน
X_3	แทน	ปัจจัยด้านพลวัตด้านบุคคลและสังคม
X_4	แทน	ปัจจัยด้านอิทธิพลของบริบท
X_5	แทน	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
Y	แทน	ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
Y_1	แทน	ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน

Y_2	แทน	ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์
Y_3	แทน	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม
Y_4	แทน	ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย
Y_5	แทน	ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าอำนาจในการพยากรณ์
b, β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ตามลำดับ
SE_b	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์
SE_{est}	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
a	แทน	ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
\hat{Y}, Z	แทน	ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ตามลำดับ
T	แทน	ค่าการได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอิสระ
VIF	แทน	ค่าแปรผกผันของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	97	35.90
หญิง	173	64.10
รวม	270	100.00
2. ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	20	100.00
ครูผู้สอน	250	96.15
รวม	270	96.43

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	113	41.90
10 – 20 ปี	89	33.00
มากกว่า 20 ปี	68	25.20
รวม	270	100.00
4. ขนาดโรงเรียน		
ขนาดใหญ่	40	14.80
ขนาดกลาง	180	66.70
ขนาดเล็ก	50	18.50
รวม	270	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มากที่สุดจำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 64.10 เป็นเพศชายจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90

ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90 รองลงมาคือ ระหว่าง 10 – 20 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 และ มากกว่า 20 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20

ด้านขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 รองลงมาเป็นขนาดเล็ก จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 และน้อยที่สุดคือขนาดใหญ่ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

จากการศึกษาข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในภาพรวม

	ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความเป็นชุมชนทางวิชาชีพ	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	โครงสร้างองค์กร	4.06	0.56	มาก
2.	การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน	4.04	0.59	มาก
3.	พลวัตด้านบุคคลและสังคม	4.11	0.58	มาก
4.	อิทธิพลของบริบท	4.01	0.59	มาก
5.	ภาวะผู้นำ	3.98	0.56	มาก
รวมเฉลี่ย		4.04	0.47	มาก

จากตาราง 4 พบว่า โดยภาพรวมระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก โดยระดับมาก อันดับแรก ได้แก่ ด้านพลวัตด้านบุคคลและสังคม ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 4.06$) ด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน ($\bar{X} = 4.04$) อิทธิพลของบริบท ($\bar{X} = 4.01$) และ ด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.98$) ตามลำดับ

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านโครงสร้างองค์กร

ข้อ	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	โรงเรียนมีโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนการ ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.16	0.75	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
2.	โครงสร้างขององค์กรมีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างในการให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.07	0.68	มาก
3.	โครงสร้างขององค์กรมีความคล่องตัวในการ ดำเนินจัดการในงาน	4.03	0.73	มาก
4.	โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและความ คล่องตัวสูง พร้อมที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ตลอดเวลา	3.97	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย		4.06	0.56	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 โรงเรียนมีโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนการก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมา คือ ข้อ 2 โครงสร้างขององค์กรมีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจเปิดกว้างในการให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.07$) และ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูง พร้อมที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.97$)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน

ข้อ	ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	การได้รับการสนับสนุน การเรียนรู้ร่วมกันและ ความเป็นผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน	4.07	0.73	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
2.	การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน	3.99	0.81	มาก
3.	การเปิดโอกาสให้บุคลากรมืออาชีพได้หารือเกี่ยวกับสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นของสถานศึกษา	4.02	0.74	มาก
4.	การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาการทำงานที่ถูกรับรู้ในหมู่บุคลากร	4.08	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย		4.04	0.59	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 4 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาการทำงานที่ถูกรับรู้ในหมู่บุคลากร ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมา คือ ข้อ 1 การได้รับการสนับสนุน การเรียนรู้ร่วมกันและความเป็นผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.07$) และ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.99$)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านพลวัตด้านบุคคลและสังคม

ข้อ	ปัจจัยด้านพลวัตด้านบุคคลและสังคม	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	การมีวัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในองค์กร	4.09	0.73	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยด้านพลวัตด้านบุคคลและสังคม	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
2.	การให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น	4.16	0.71	มาก
3.	การมีความสัมพันธ์อันดีและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา	4.13	0.69	มาก
4.	การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	4.08	0.71	มาก
รวมเฉลี่ย		4.11	0.56	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านพลวัตด้านบุคคลและสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 2 การให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมา คือ ข้อ 3 การมีความสัมพันธ์อันดีและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.13$) และ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.08$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านอิทธิพลของบริบท

ข้อ	ปัจจัยด้านอิทธิพลของบริบท	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนักเรียน ครูผู้สอน และผู้บริหารสถานศึกษา	4.08	0.73	มาก
2.	การกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้างของบุคคลที่มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและนักเรียน เป็นต้น	3.96	0.84	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยด้านอิทธิพลของบริษัท	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
3.	การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน	3.93	0.73	มาก
4.	การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรชุมชน หน่วยงานภาครัฐกิจ ภาครัฐราชการต่าง ๆ	4.05	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย		4.00	0.59	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านอิทธิพลของบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนักเรียน ครูผู้สอน และผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.08$) รองลงมา คือ ข้อ 4 การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรชุมชน หน่วยงานภาครัฐกิจ ภาครัฐราชการต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.05$) และ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.93$)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านภาวะผู้นำ

ข้อ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	ผู้นำใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน พร้อมทั้งทำให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตาม	4.04	0.74	มาก
2.	ผู้นำเน้นหลักการใช้อำนาจผ่านทางผู้อื่น มากกว่าการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น	3.95	0.79	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
3.	ผู้นำให้การสนับสนุนเชิงสังคม เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษา ตลอดจนชีวิตทางสังคมของนักเรียน	3.93	0.78	มาก
4.	ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมและการเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนของผู้อื่นในโรงเรียน	4.01	0.77	มาก
5.	ผู้นำสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมและกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มวิธีการและสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในโรงเรียน	4.00	0.70	มาก
6.	ผู้นำยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา และนำมาใช้ประโยชน์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในโรงเรียน	4.01	0.70	มาก
7.	ผู้นำได้แสดงตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ วิธีการเรียนรู้ใหม่ ตลอดจนถึงสิ่งที่สำเร็จ หรือล้มเหลว	3.92	0.76	มาก
รวมเฉลี่ย		3.98	0.56	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้นำใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน พร้อมทั้งทำให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตาม ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมา คือ ข้อ 4 ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญต่อพฤติกรรม การเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนของผู้อื่นในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.01$) และ ข้อ 6 ผู้นำยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา และนำมาใช้ประโยชน์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.01$) และ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 7 ผู้นำได้แสดงตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ วิธีการเรียนรู้ใหม่ตลอดจนถึงสิ่งที่สำเร็จ หรือล้มเหลว ($\bar{X} = 3.92$)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

จากการศึกษาความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
จังหวัดตาก ในภาพรวม**

	ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (n = 270)		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน	3.98	0.56	มาก
2. การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์	3.97	0.59	มาก
3. การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม	3.96	0.57	มาก
4. การจัดสภาพที่เอื้ออำนวย	4.01	0.60	มาก
5. การแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล	3.94	0.56	มาก
รวมเฉลี่ย	3.96	0.53	มาก

จากตาราง 10 พบว่า โดยภาพรวมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน
มัธยมศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ใน
ระดับมาก โดยระดับมาก อันดับแรก ได้แก่ การจัดสภาพที่เอื้ออำนวย ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมาคือ
การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน ($\bar{X} = 3.98$) และการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.97$)
และการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ($\bar{X} = 3.96$) และการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล ($\bar{X} = 3.94$)
ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน

ข้อ	ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	ครูผู้สอนและผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือระหว่างกันเพื่อการเติมเต็มภาวะผู้นำของทุกคน	3.97	0.75	มาก
2.	บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมช่วยกันในการหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น	4.00	0.72	มาก
3.	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ใช้การตัดสินใจที่ได้รับการเห็นพ้องจากทุกฝ่ายมากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคล/กลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3.97	0.97	มาก
4.	บุคคลมีการปฏิบัติงานแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและมีความยืดหยุ่น ตามสายงานบังคับบัญชา	3.98	0.76	มาก
5.	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญต่างๆที่มีผลกระทบต่อตัวครู/ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพของครู	3.98	0.77	มาก
6.	ครูได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการสอน	3.92	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย		3.97	0.59	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 2 บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมช่วยกันในการหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมา คือ ข้อ 4 บุคคลมีการปฏิบัติงานแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและมีความยืดหยุ่น ตามสายงานบังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.98$) และ ข้อ 5 ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญต่างๆที่มีผลกระทบต่อ

ตัวครู/ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพของครู ($\bar{X} = 3.98$) และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 6 ครูได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการสอน ($\bar{X} = 3.92$)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

ข้อ	ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	บุคลากรมีความเชื่อในหลักการของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.02	0.68	มาก
2.	บุคลากรเปิดกว้างทางความคิดเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	3.95	0.71	มาก
3.	ครูผู้สอน และผู้บริหารมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานร่วมกัน	4.00	0.76	มาก
4.	ครูผู้สอน และผู้บริหารนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการชั้นเรียนได้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในชุมชนแห่งการเรียนรู้	3.95	0.73	มาก
5.	โรงเรียนมีระบบและมีการดำเนินการให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ และเทคนิคการสอนร่วมกัน	3.86	0.87	มาก
6.	โรงเรียนมีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนหลังถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.95	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย		3.96	0.57	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด คือ ข้อ 1 บุคลากรมีความเชื่อ
 ในหลักการของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมา คือ ข้อ 3
 ครูผู้สอน และผู้บริหารมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.00$) และค่าเฉลี่ยอยู่ใน
 ระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 โรงเรียนมีระบบและมีการดำเนินการให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปัน
 ความรู้ และเทคนิคการสอนร่วมกัน ($\bar{X} = 3.86$)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
 ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
 จังหวัดตาก ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม

ข้อ	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	ผู้บริหาร และคณะครูมีการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.03	0.74	มาก
2.	วิสัยทัศน์และค่านิยมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของโรงเรียนมีความชัดเจน เป็นที่ เข้าใจและยอมรับของทุกคนในโรงเรียน	3.98	0.78	มาก
3.	โรงเรียนมีการสร้างเป้าหมายของชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียนเป็นสำคัญ	4.00	0.70	มาก
4.	ทุกฝ่ายมีการดำเนินงานร่วมกันภายใต้กรอบของ วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันของชุมชนแห่งการเรียนรู้	4.01	0.72	มาก
5.	ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจต่อการพัฒนาสู่ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.00	0.80	มาก
6.	ผู้บริหารและครูตระหนักว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่และ เป็นภาระงานอย่างหนึ่ง	4.03	0.72	มาก
7.	ผู้บริหารและครูตระหนักว่าเป็นบุคคลที่มีการ เรียนรู้ใหม่อยู่เสมอ	4.03	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย		4.01	0.60	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า มีจำนวน 3 ข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารและคณะครูมีการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ข้อ 6 ผู้บริหารและครูตระหนักว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่และเป็นภาระงานอย่างหนึ่ง และข้อ 7 ผู้บริหารและครูตระหนักว่าเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.03$) และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 วิสัยทัศน์และค่านิยมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกคนในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.98$)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย

ข้อ	ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.98	0.68	มาก
2.	โรงเรียนส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูให้เกิดการเรียนรู้ และภาวะผู้นำร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.95	0.73	มาก
3.	มีการร่วมแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างกัน ในบรรยากาศที่ครูช่วยเหลือกันให้เกิดความรู้	3.94	0.72	มาก
4.	โรงเรียนส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ในโรงเรียนมีการเปิดกว้าง เข้าถึงกันได้ง่าย	3.96	0.69	มาก
5.	มีการจัดตั้งสถานที่สำหรับเป็นที่พบปะกันของครู ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และระหว่างครูกับนักเรียน ได้โดยสะดวกใจและเป็นกันเอง	3.82	0.78	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
6.	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศของปลอดภัย มีความเกื้อหนุนต่อกัน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	3.98	0.73	มาก
	รวมเฉลี่ย	3.94	0.56	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X} = 3.98$) และ ข้อ 6 มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศของปลอดภัย มีความเกื้อหนุนต่อกัน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมา คือ ข้อ 4 โรงเรียนส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในโรงเรียนมีการเปิดกว้างเข้าถึงกันได้ง่าย ($\bar{X} = 3.96$) และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 มีการจัดตั้งสถานที่สำหรับเป็นที่พบปะกันของครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และระหว่างครูกับนักเรียน ได้โดยสะดวกใจและเป็นกันเอง ($\bar{X} = 3.82$)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล

ข้อ	ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1.	โรงเรียนส่งเสริมการจัดบรรยากาศที่เพื่อนครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันเทคนิคการสอนของตนให้กับครูท่านอื่นๆ	3.95	0.74	มาก
2.	ครูที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือครูท่านอื่นๆ	3.87	0.71	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล	(n = 270)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
3.	มีการพูดคุย ถ่ายทอดเรื่องราวจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน	3.94	0.75	มาก
4.	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผ่านการสนทนา หรือและร่วมวางแผนข้ามทีมงาน หรือข้ามระดับชั้นเรียน หรือต่างรายวิชากัน	3.91	0.79	มาก
5.	มีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู ในโรงเรียนอย่างแท้จริง	3.89	0.77	มาก
6.	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มีเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาวิชาชีพและทักษะการสอนของครู	3.91	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย		3.91	0.62	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$)

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 โรงเรียนส่งเสริมการจัดบรรยากาศที่เพื่อนครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันเทคนิคการสอนของตนให้กับครูท่านอื่นๆ ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา คือ ข้อ 3 มีการพูดคุย ถ่ายทอดเรื่องราวจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน ($\bar{X} = 3.94$) ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 ครูที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือครูท่านอื่นๆ ($\bar{X} = 3.87$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ และแบบขั้นตอนของตัวแปรในสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

ตาราง 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y
โครงสร้างองค์กร	X ₁	1					
การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน	X ₂	.721**	1				
พลวัตด้านบุคคลและสังคม	X ₃	.493**	.612**	1			
อิทธิพลของบริบท	X ₄	.520**	.558**	.582**	1		
ภาวะผู้นำ	X ₅	.533**	.580**	.585**	.715**	1	
ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	Y	.627**	.645**	.671**	.719**	.784**	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง ($r = .627 - .784$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำ (X₅) ($r = .784$) รองลงมาคือ อิทธิพลของบริบท (X₄) ($r = .719$) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X₃) ($r = .671$) การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X₂) ($r = .645$) และโครงสร้างองค์กร (X₁) ($r = .627$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันพบว่า โครงสร้างองค์กร (X₁) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง-สูงกับ การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X₂) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X₃) อิทธิพลของบริบท (X₄) และภาวะผู้นำ (X₅) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า r อยู่ในช่วง .493 - .721)

ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X_2) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง-สูงกับพลวัตด้านบุคคลและสังคม (X_3) อิทธิพลของบริบท (X_4) และภาวะผู้นำ (X_5) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า r อยู่ในช่วง .558 - .612)

ปัจจัยพลวัตด้านบุคคลและสังคม (X_3) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลางกับ อิทธิพลของบริบท (X_4) และภาวะผู้นำ (X_5) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า $r = .582$ และ $.585$) ตามลำดับ

ปัจจัยอิทธิพลของบริบท (X_4) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงกับ ภาวะผู้นำ (X_5) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า $r = .715$)

ตาราง 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กับการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Y_1
โครงสร้างองค์กร	X_1	1					
การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน	X_2	.721**	1				
พลวัตด้านบุคคลและสังคม	X_3	.493**	.612**	1			
อิทธิพลของบริบท	X_4	.520**	.558**	.582**	1		
ภาวะผู้นำ	X_5	.533**	.580**	.585**	.715**	1	
การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน	Y_1	.540**	.596**	.630**	.649**	.744**	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กับการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Y_1) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง-สูง ($r = .540 - .744$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำ (X_5) ($r = .744$) รองลงมาคือ อิทธิพลของบริบท (X_4) ($r = .649$) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X_3) ($r = .630$) การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X_2) ($r = .596$) และโครงสร้างองค์กร (X_1) ($r = .540$)

ตาราง 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กับการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y ₂
โครงสร้างองค์กร	X ₁	1					
การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน	X ₂	.721**	1				
พลวัตด้านบุคคลและสังคม	X ₃	.493**	.612**	1			
อิทธิพลของบริบท	X ₄	.520**	.558**	.582**	1		
ภาวะผู้นำ	X ₅	.533**	.580**	.585**	.715**	1	
การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์	Y ₂	.565**	.563**	.616**	.624**	.705**	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กับการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Y₂) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง-สูง (r = .563 - .705) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำ (X₅) (r = .705) รองลงมาคือ อิทธิพลของบริบท (X₄) (r = .624) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X₃) (r = .616) โครงสร้างองค์กร (X₁) (r = .565) และการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X₂) (r = .562)

ตาราง 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กับการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y ₃
โครงสร้างองค์กร	X ₁	1					
การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน	X ₂	.721**	1				
พลวัตด้านบุคคลและสังคม	X ₃	.493**	.612**	1			
อิทธิพลของบริษัท	X ₄	.520**	.558**	.582**	1		
ภาวะผู้นำ	X ₅	.533**	.580**	.585**	.715**	1	
การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม	Y ₃	.559**	.553**	.607**	.633**	.711**	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กับการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม (Y₃) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง-สูง (r = .553 - .711) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำ (X₅) (r = .711) รองลงมาคือ อิทธิพลของบริษัท (X₄) (r = .633) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X₃) (r = .607) โครงสร้างองค์กร (X₁) (r = .559) และการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X₂) (r = .553)

ตาราง 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กับการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Y_4
โครงสร้างองค์กร	X_1	1				
การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน	X_2	.721**	1			
พลวัตด้านบุคคลและสังคม	X_3	.493**	.612**	1		
อิทธิพลของบริบท	X_4	.520**	.558**	.582**	1	
ภาวะผู้นำ	X_5	.533**	.580**	.585**	.715**	1
การจัดสภาพที่เอื้ออำนวย	Y_4	.602**	.564**	.588**	.662**	.682**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กับการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย (Y_4) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง-สูง ($r = .564 - .682$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำ (X_5) ($r = .682$) รองลงมาคือ อิทธิพลของบริบท (X_4) ($r = .662$) โครงสร้างองค์กร (X_1) ($r = .602$) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X_3) ($r = .588$) และการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X_2) ($r = .564$)

ตาราง 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก กับการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y ₅
โครงสร้างองค์กร	X ₁	1					
การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน	X ₂	.721**	1				
พลวัตด้านบุคคลและสังคม	X ₃	.493**	.612**	1			
อิทธิพลของบริบท	X ₄	.520**	.558**	.582**	1		
ภาวะผู้นำ	X ₅	.533**	.580**	.585**	.715**	1	
การแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล	Y ₅	.533**	.595**	.549**	.635**	.653**	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กับการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Y₅) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง-สูง (r = .533 - .653) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำ (X₅) (r = .653) รองลงมาคือ อิทธิพลของบริบท (X₄) (r = .635) การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X₂) (r = .595) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X₃) (r = .549) และ โครงสร้างองค์กร (X₁) (r = .533)

ตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรที่มีผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE _b	β	t	Sig
Constant	.155	.146	-	1.067	.287
โครงสร้างองค์กร (X ₁)	.163	.044	.173	3.638	.000
การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X ₂)	.048	.046	.053	1.033	.302
พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X ₃)	.187	.040	.205	4.673	.000
อิทธิพลของบริบท (X ₄)	.170	.043	.190	3.943	.000
ภาวะผู้นำ (X ₅)	.377	.045	.405	8.287	.000

R = 0.857 SE_{est} = ± 0.27306 F = 146.193
R² = 0.735 R²_{Adjusted} = 0.730

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X₁) การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X₂) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X₃) อิทธิพลของบริบท (X₄) ภาวะผู้นำ (X₅) กับตัวแปรตาม คือ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .163, .048, .187, .170 และ .377 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .173, .053, .205, .190 และ .405 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.857 มีค่าอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 73.5 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์เท่ากับ 0.27306 และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.155 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.155 + 0.163 (X_1) + 0.048 (X_2) + 0.187 (X_3) + 0.170(X_4) + 0.377(X_5)$$

$$Z = 0.173(X_1) + 0.053(X_2) + 0.205(X_3) + 0.190(X_4) + 0.405(X_5)$$

ตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน(Stepwise Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรในสมการพยากรณ์ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE _b	β	t	Sig	T	VIF
Constant	.160	.145	-	1.097	.274	-	-
ภาวะผู้นำ (X ₅)	.382	.045	.411	8.479	.000	.427	2.342
พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X ₃)	.200	.038	.219	5.239	.000	.576	1.736
โครงสร้างองค์กร (X ₁)	.188	.037	.199	5.059	.000	.646	1.547
อิทธิพลของบริษัท (X ₄)	.173	.043	.194	4.023	.000	.434	2.302

R = 0.857 SE_{est} = ± 0.27306 F = 146.193
R² = 0.735 R²_{Adjusted} = 0.730

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 ในการตัดสินใจว่าตัวแปรใดได้รับอิทธิพลจากชุดตัวแปรอิสระที่เหลือน้อยเพียงใด โดยทั่วไปพิจารณาจากค่าเทอร์เลอเรนซ์ (tolerance) เกณฑ์คือ ตัวแปรใดมีค่าเทอร์เลอเรนซ์ต่ำกว่า .10 ถือว่าได้รับอิทธิพลจากชุดตัวแปรอิสระด้วยตัวเอง (Hair et al. 1995, หน้า 127) และจากการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดมีค่าเทอร์เลอเรนซ์สูงกว่า .10 ดังนั้นจึงสรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระดังกล่าวไม่สูงมากนัก และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (X₅) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X₃) โครงสร้างองค์กร (X₁) และอิทธิพลของบริษัท (X₄) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบเท่ากับ .382, .200, .188 และ .173 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .411, .219, .199 และ .194 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.857 มีค่าอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 73.5 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์เท่ากับ 0.26306 และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ที่อยู่ในรูปแบบคะแนนดิบเท่ากับ 0.160 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.160 + 0.188 (X_1) + 0.200 (X_3) + 0.173 (X_4) + 0.382 (X_5)$$

$$Z = 0.199 (X_1) + 0.219 (X_3) + 0.194 (X_4) + 0.411 (X_5)$$

จากสมการถดถอยพหุคูณแสดงว่า ถ้าคะแนนปัจจัยโครงสร้างองค์กร (X_1) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีคะแนนมาตรฐานส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น 0.199 หน่วย เมื่อคะแนนปัจจัยพลวัตด้านบุคคลและสังคม (X_3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีคะแนนมาตรฐานส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น 0.219 หน่วย เมื่อคะแนนปัจจัยอิทธิพลของบริบท (X_4) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีคะแนนมาตรฐานส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น 0.194 หน่วย และเมื่อคะแนนปัจจัยภาวะผู้นำ (X_5) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีคะแนนมาตรฐานส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพิ่มขึ้น 0.411 หน่วย

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ปีการศึกษา 2557 จำนวน 280 คน จาก 20 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามอำเภอ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check - list) ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ในช่วง 0.80 ถึง 1.00

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาค้นคว้าขอความอนุเคราะห์หนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึง โรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 280 ฉบับ ได้รับกลับคืนจำนวน 270 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.43

การวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (%) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) และการหาตัวแปรพยากรณ์ ในการทำนายความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) และวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ ขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. ผลการศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในภาพรวม อยู่ใน เกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ด้านพลวัต ด้านบุคคลและสังคม รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน ด้าน อิทธิพลของบริบท และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำ

1.1 โครงสร้างองค์กร ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 โรงเรียนมีโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนการก่อให้เกิด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รองลงมา คือ ข้อ 2 โครงสร้างขององค์กรมีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างในการให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 โครงสร้างของ องค์กรมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูง พร้อมทั้งจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

1.2 การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 4 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันใน การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาการทำงานที่ถูกรับรู้ในหมู่บุคลากร รองลงมา คือ ข้อ 1 การได้รับการ สนับสนุน การเรียนรู้ร่วมกันและความเป็นผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ ที่สุด คือ ข้อ 2 การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน

1.3 พลวัตด้านบุคคลและสังคม ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 2 การให้เกียรติและยอมรับในความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น รองลงมา คือ ข้อ 3 การมีความสัมพันธ์อันดีและการมี ส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

1.4 อิทธิพลของบริบท ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนักเรียน

ครูผู้สอน และผู้บริหารสถานศึกษา รองลงมา คือ ข้อ 4 การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การชุมชน หน่วยงานภาคธุรกิจ ภาคราชการต่าง ๆ และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน

1.5 ภาวะผู้นำ ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้นำใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน พร้อมทั้งทำให้ผู้อื่นเข้าใจ และปฏิบัติตาม รองลงมา คือ ข้อ 4 ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมกาเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนของผู้อื่นในโรงเรียน และข้อ 6 ผู้นำยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา และนำมาใช้ประโยชน์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในโรงเรียน และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 7 ผู้นำได้แสดงตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ วิธีการเรียนรู้ใหม่ ตลอดจนสิ่งที่สำเร็จ หรือล้มเหลว

2. ผลการศึกษาคำถามเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ การจัดสภาพที่เอื้ออำนวย รองลงมา คือ การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ การแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล

2.1 ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 2 บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมช่วยกันในการหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น รองลงมา คือ ข้อ 4 บุคคลมีการปฏิบัติงานแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและมีความยืดหยุ่น ตามสายงานบังคับบัญชาและข้อ 5 ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญต่างๆที่มีผลกระทบต่อตัวครู/ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพของครู และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 6 ครูได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการสอน

2.2 ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 บุคลากรมีความเชื่อในหลักการของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รองลงมา คือ ข้อ 3 ครูผู้สอน และผู้บริหารมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานร่วมกัน และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 โรงเรียนมีระบบและมีการดำเนินการให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ และเทคนิคการสอนร่วมกัน

2.3 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีจำนวน 3 ข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารและคณะครูมีการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ข้อ 6 ผู้บริหารและครูตระหนักว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่และเป็นภาระงานอย่างหนึ่ง และข้อ 7 ผู้บริหารและครูตระหนักว่าเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 วิสัยทัศน์และค่านิยมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกคนในโรงเรียน

2.4 ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ ข้อ 6 มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศของปลอดภัย มีความเกื้อหนุนต่อกัน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ รองลงมา คือ ข้อ 4 โรงเรียนส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ในโรงเรียนมีการเปิดกว้าง เข้าถึงกันได้ง่าย และค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 มีการจัดตั้งสถานที่สำหรับเป็นที่พบปะกันของครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และระหว่างครูกับนักเรียน ได้โดยสะดวกใจและเป็นกันเอง

2.5 ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ข้อ 1 โรงเรียนส่งเสริมการจัดบรรยากาศที่เพื่อนครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันเทคนิคการสอนของตนให้กับครูท่านอื่นๆ รองลงมา คือ ข้อ 3 มีการพูดคุย ถ่ายทอดเรื่องราวจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 ครูที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือครูท่านอื่นๆ

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

3.1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรที่มีผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X_1) การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X_2) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X_3) อิทธิพลของบริษัท (X_4) ภาวะผู้นำ (X_5) กับตัวแปรตาม คือ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .163, .048, .187, .170 และ .377 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนน

มาตรฐานเท่ากับ .173, .053, .205, .190 และ .405 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.857 มีค่าอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 73.5 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์เท่ากับ 0.27306 และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.155 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.155 + 0.163 (X_1) + 0.048 (X_2) + 0.187 (X_3) + 0.170(X_4) + 0.377(X_5)$$

$$Z = 0.173(X_1) + 0.053(X_2) + 0.205(X_3) + 0.190(X_4) + 0.405(X_5)$$

3.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรในสมการพยากรณ์ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (X_5) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X_3) โครงสร้างองค์กร (X_1) และอิทธิพลของบริบท (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .382, .200, .188 และ .173 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .411, .219, .199 และ .194 ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.857 มีค่าอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 73.5 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์เท่ากับ 0.26306 และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.160 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.160 + 0.188 (X_1) + 0.200 (X_3) + 0.173 (X_4) + 0.382 (X_5)$$

$$Z = 0.199 (X_1) + 0.219 (X_3) + 0.194 (X_4) + 0.411 (X_5)$$

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก สามารถนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมากที่สุด และด้านภาวะผู้นำน้อยที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโครงสร้างองค์กร ถือเป็นโมเดลที่สำคัญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ซึ่งโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะมีรูปแบบเฉพาะโดยมีรูปแบบของการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชน เน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มอริสเซ่ (Morrissey, 2000, p. 14) ซึ่งให้ความเห็นว่า โรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีโครงสร้างและกระบวนการที่เหมาะสม จากการศึกษาโรงเรียนต่างๆ สิ่งจำเป็นในการสนับสนุนองค์กรยังขาดแคลนจึงส่งผลให้องค์กรไม่มีความเป็นระบบขาดทิศทางและกระบวนการในการดำเนินงานไม่ชัดเจน ไม่มีผู้ทางในการแก้ปัญหาตลอดจนไม่ได้รับความร่วมมือระหว่างบุคลากรและครู ซึ่งการหาเวลาสำหรับบุคลากรในการเรียนรู้ การแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจร่วมกันเป็นสิ่งที่ยากอย่างยิ่งในโรงเรียนเหล่านี้ การสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน เจ้าหน้าที่อำเภอและสมาชิกชุมชนยังคงเป็นเรื่องที่ยากลำบากสิ่งที่จำเป็นของกระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอการขาดความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ ความตั้งใจและการกระทำนั้น ย่อมส่งผลต่อโครงสร้างของแต่ละโรงเรียนเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ หลุยส์และครูซ (Louis and Kruse, 1994) ที่ว่าเป็นความจำที่ต้องปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนเพื่อให้สามารถรองรับการเกิดชุมชนแห่งวิชาชีพได้นั้น เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ (Bureaucratic Organization) ที่มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจโดยตำแหน่งที่ลดหลั่นตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะตั้งตัวและใช้ได้ดีในอดีตที่เป็นโลกยุคอุตสาหกรรมแต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ต้องการมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูงพร้อมที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

มากมายตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความเป็นไปได้ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้นั้น โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2556) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน มีความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน เพื่อให้สามารถรองรับการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2. ผลการศึกษาความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก พบว่า ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ในภาพรวมทั้งหมดยังอยู่ในระดับมาก โดยการจัดสภาพที่เอื้ออำนวยมากที่สุด และการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคลน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและชุมชนแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและนวัตกรรมการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียน การสร้างโครงสร้างโดยการจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น จะต้องประกอบด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกัน โดยได้รับการอธิบายจาก ฮอร์ด (Hord, 1997) ว่าเป็น 'ปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียว' สำหรับการปรับปรุงโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและเป็นปัจจัย 'ลำดับแรกของธุรกิจ' สำหรับผู้ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนของพวกเขา นอกจากนี้ยังกล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งสองประเภทที่พบในการสนับสนุนการเรียนรู้แบบชุมชนมืออาชีพ ประกอบด้วยเงื่อนไขโครงสร้างและความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานเงื่อนไขโครงสร้างประกอบด้วยการใช้เวลา กระบวนการสื่อสาร ขนาดของโรงเรียน ความใกล้ชิดของครูและกระบวนการการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่เป็นบวกของนักการศึกษาที่มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์หรือความรู้สึกตามจุดประสงค์อย่างกว้างขวาง บรรทัดฐานของการสืบเสาะแสวงหาความรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเคารพซึ่งกันและกัน การไว้วางใจ การคิดบวก และการดูแลเอาใจใส่ความสัมพันธ์ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตลอดจนการคำนึงถึงทรัพยากรที่จะจัดสรรให้กับบุคลากรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด ซึ่งรวมไปถึงแนวทางต่างๆ ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งการสร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพถือเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยรักษาความเจริญเติบโตและการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ฮอร์ด (Hord, 1997) ระบุว่า สภาพแวดล้อมมีสองส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน และโครงสร้างของโรงเรียน งานวิจัยของ กิลเรเน่ (Gilrane, et al., 2008) พบว่า การสะท้อนความคิดและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของครู ได้รับอิทธิพลจากการสนทนาเพื่อช่วยเหลือกันในการ

พัฒนาวิชาชีพระหว่างครูในโรงเรียน โครงสร้างของโรงเรียน เช่น สถานที่ตั้งโรงเรียนและการจัดตารางเวลาเพื่อให้คณะครูมีการประสานความร่วมมือระหว่างกัน และแหล่งเรียนรู้ที่ครูสามารถนำมาใช้เป็นสื่อการสอน ฮอร์ด (Hord, 2004) อธิบายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน คือ ความสามารถของครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเรียนรู้ร่วมกัน การมีภาวะผู้นำร่วมกัน และการแบ่งปันเทคนิคการจัดการเรียนการสอนระหว่างกันในบรรยากาศที่ครูช่วยเหลือกันให้เกิดการเรียนรู้ ครูแต่ละคนจึงเป็นผู้เข้าร่วมกระบวนการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรในสมการพยากรณ์ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ (X_5) อิทธิพลของบริบท (X_4) พลวัตด้านบุคคลและสังคม (X_3) การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน (X_2) และโครงสร้างองค์กร (X_1) มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ

3.1 ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก เห็นว่าการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นทั้งต่อตัวผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เป็นสิ่งสำคัญต่อการร่วมมือร่วมใจในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุญญา ขุนจ้อน (2556, หน้า 12) ที่สรุปความสำคัญจำเป็นของภาวะผู้นำในการดำเนินงานภายในสถานศึกษา ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำ ผู้ที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพล หรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ทำให้หรือกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำการ ให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลย่อมขึ้นอยู่กับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและองค์ประกอบในสถานการณ์ภาวะผู้นำ ซึ่งความสำคัญในการใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงานโดยให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงนั้น ยังสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของ ลิเคิร์ต (Likert, 1961) ในเรื่องของพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ซึ่งผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร

และกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตมีระดับสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมระหว่างภาวะผู้นำของตัวผู้นำและภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 พลวัตด้านบุคคลและสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก เห็นว่าวัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในเรื่องเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมร่วมกันของบุคลากรและผู้บริหารเป็นองค์ประกอบของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากปัจจัยด้านพลวัตในตัวบุคคลที่ทุกคนในชุมชนจะต้องมีส่วนร่วมแล้ว พลวัตของสังคมก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนางานในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มอริสเซ่ (Morrissey, 2000, p. 16) กล่าวว่าอย่างไรก็ตามพลวัตด้านบุคคลและสังคมในการศึกษาโรงเรียนในแต่ละแห่งย่อมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญบางโรงเรียนบุคลากรที่ถูกเปิดใจด้วยคนอื่นและทำให้เกิดความไว้วางใจร่วมกันในการทำงานแต่หากโรงเรียนที่ขาดการสนับสนุนของเจ้าหน้าที่ที่ไม่เปิดกว้างและให้ความเคารพซึ่งกันและกันก็จะทำให้การดำเนินงานนั้นเกิดปัญหา ซึ่งในแต่ละโรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรทัดฐาน ภายในกลุ่มเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน ซึ่ง เซง (Senge, 1990) ได้อธิบายถึงการสร้างสรรค์ให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง คือ การทำให้คนในองค์กรรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเข้าใจพลวัตของตัวบุคคล เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงการเข้าใจพลวัตของสังคม เพื่อเรียนรู้ที่จะเข้าใจสภาพสภาวะการณ์ของสภาพแวดล้อมในสังคมเพื่อนำไปสู่การเข้าใจในงานที่ดี จนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์ให้สูงยิ่งขึ้น

3.3 โครงสร้างองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก เห็นว่าโครงสร้างองค์กร ถือเป็นโมเดลที่สำคัญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ซึ่งโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะมีรูปแบบเฉพาะโดยมีรูปแบบของการสื่อสารด้วยใจเปิดกว้างให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ของชุมชนเน้นความคล่องตัวในการดำเนินการจัดการในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มอริสเซ่ (Morrissey, 2000, p. 14) ซึ่งให้ความเห็นว่าโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีโครงสร้างและกระบวนการที่เหมาะสม จากการศึกษาโรงเรียนต่างๆ สิ่งจำเป็นในการสนับสนุนองค์กรยังขาดแคลน จึงส่งผลให้องค์กรไม่มีความเป็นระบบขาดทิศทางและกระบวนการในการดำเนินงานไม่ชัดเจน ไม่มีช่องทางในการแก้ปัญหาตลอดจนไม่ได้รับความร่วมมือระหว่างบุคลากรและครู ซึ่งการหาเวลาสำหรับบุคลากรในการเรียนรู้การแก้ปัญหา

หรือการตัดสินใจร่วมกันเป็นสิ่งที่ยากอย่างยิ่งในโรงเรียนเหล่านี้ การสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนเจ้าหน้าที่อำเภอและสมาชิกชุมชนยังคงเป็นเรื่องที่ยากลำบากสิ่งที่จำเป็นของกระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การขาดความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ความตั้งใจและ การกระทำนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อโครงสร้างของแต่ละโรงเรียนเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ หลุยส์และครูซ (Louis and Kruse, 1994) ที่ว่าเป็นความจำเป็นที่ต้องปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนเพื่อให้สามารถรองรับการเกิดชุมชนแห่งวิชาชีพได้นั้น เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ (Bureaucratic organization) ที่มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจโดยตำแหน่งที่ลดหลั่นตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะตั้งตัวและใช้ได้ดีในอดีตที่เป็นโลกยุคอุตสาหกรรม แต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ต้องการมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูงพร้อมที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความเป็นไปได้ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้นั้น โครงสร้างองค์การของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2556) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียนมีความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถรองรับการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพต่อสถานศึกษาต่อไป

3.4 อิทธิพลของบริบท ผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก เห็นว่า อิทธิพลของบริบทมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพราะการดำเนินงานของโรงเรียนไม่สามารถทำงานได้ตามลำพังหรือแยกจากหน่วยงานที่ตั้งอยู่โดยรอบ ดังนั้นปัจจัยด้านบริบทที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูจึงประกอบด้วยปัจจัยบริบททั้งของโรงเรียนของชุมชนเขตพื้นที่ ตลอดจนบริบทในระดับประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) กล่าวถึง การวิเคราะห์บริบททางการศึกษาที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาได้อย่างถูกต้องตรงกับความต้องการ ได้แก่ บริบทที่เป็นความสัมพันธ์ภายในระบบการศึกษาซึ่งเป็นพื้นฐานการศึกษา (Foundations of Education) ได้แก่ ครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาจารย์เรียนจบประมาณสถานศึกษา อุปกรณ์การศึกษา เป็นต้น และบริบทที่เป็นผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ประชากรศาสตร์ ความมั่นคงของชาติ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาในอนาคตและนำมาจัดทำยุทธศาสตร์สถานศึกษาเพื่อการบริหารงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจากผลการวิจัย

ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ของผู้บริหารและครู จากการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึงสถานภาพปัจจุบันของสถานศึกษา จะทำให้การจัดสร้างและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในสถานศึกษานั้นเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

สำหรับการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน นั้นไม่มีอิทธิพลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 38 จังหวัดตาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าประเด็นสำคัญต่างๆ ในปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางานนั้น มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติในปัจจุบันอื่นๆ เช่น การได้รับการสนับสนุน การเรียนรู้ร่วมกันและความเป็นผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานการเปิดโอกาสให้บุคลากรมืออาชีพได้หารือเกี่ยวกับสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นของสถานศึกษา ตลอดจนการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาการทำงานที่ถูกรับรู้ในหมู่บุคลากร ซึ่งแนวทางการปฏิบัติดังกล่าว มีลักษณะคล้ายคลึงกับปัจจัยพลวัตด้านบุคคลและสังคม คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา การมีวัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวปฏิบัติในปัจจุบันด้านภาวะผู้นำ คือ การสร้างเสริมภาวะผู้นำร่วมกันในการพัฒนางานต่างๆ จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางานไม่มีอิทธิพลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก นั้น ผู้ศึกษานำปัจจัยที่มีค่าอิทธิพล ที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการส่งเสริมความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เน้นหลักการใช้อำนาจผ่านทางผู้อื่น การสนับสนุนเชิงสังคมของนักเรียน กระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ของผู้อื่นอย่างจริงจัง สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการริเริ่มวิธีการและสิ่งใหม่ๆ ยอมรับและนำความขัดแย้งมาใช้ประโยชน์ ตลอดจนการแสดงตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

1.2 พลวัตด้านบุคคลและสังคม บุคลากรควรร่วมกันสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในองค์กร ให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและ

ความเชี่ยวชาญของผู้อื่น มีความสัมพันธ์อันดีและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา รวมไปถึงการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

1.3 โครงสร้างองค์กร ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนการก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูง โดยร่วมกันกำหนดรูปแบบการสื่อสารด้วยใจ เปิดกว้างทางความคิดและการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนมีโครงสร้างองค์กรที่เข้มแข็งที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 อิทธิพลของบริบท บุคลากรควรร่วมกันสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนักเรียน ครูผู้สอน และผู้บริหารสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมในวงกว้างของบุคคลที่มีส่วนได้เสีย การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรชุมชน หน่วยงานภาคธุรกิจ ภาคราชการต่างๆ ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรชุมชน หน่วยงานภาคธุรกิจ ภาคราชการต่าง ๆ จะมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในเขตพื้นที่ดังกล่าว

1.5 การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน แม้ว่าปัจจัยด้านนี้จะมีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก ก็ตาม ในความเห็นของผู้วิจัยแล้ว ปัจจัยด้านนี้ยังมีความสำคัญอยู่เนื่องจากการปรับปรุงและพัฒนางานต่างๆ ของสถานศึกษา เป็นการสะท้อนผลทำให้ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพขับเคลื่อนต่อไปได้ และทำให้เกิดนวัตกรรมของสถานศึกษาในด้านต่างๆ จึงถือได้ว่ามีความจำเป็นอย่างมากในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา และครูควรสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาการทำงานที่ถูกรับรู้ในหมู่บุคลากร สนับสนุน การเรียนรู้ร่วมกันและความเป็นผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และร่วมไปถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมืออาชีพได้หารือเกี่ยวกับสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษา Best Practice ที่ระบบกระบวนการของ PLC ที่โดดเด่นเพื่อนำรูปแบบไปศึกษาและพัฒนาต่อไป

2.2 ควรศึกษารอบแนวคิดทบทวนความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษาและการปรับกลยุทธ์ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษาต่อไป

2.3 ควรศึกษาองค์ประกอบในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้วิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการวิจัยเชิงลึกต่อไป





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

บรรณานุกรม

- กลุ่มบริหารงานบุคคล. (2557). ข้อมูลสารสนเทศบุคลากร ปีการศึกษา 2557. ตาก: สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 38 ตาก.
- โกศิษฎ์ เพลรินทร์. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). การวิเคราะห์บริบท: ความท้าทายของ
การบริหารการศึกษาในอนาคต. กรุงเทพฯ: กพร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:
สุริยสาสน์.
- ปกรณัม ประจันบาน. (2552). สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัยและประเมิน. พิษณุโลก:
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปิยพงศ์ สุเมตติกุล. (2556). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2541). รวบรวมกฎหมายการศึกษาเข้าสู่โครงสร้างใหม่กระทรวงศึกษาธิการ.
กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2551). หลักการและทฤษฎีบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
ปัญญาชน.
- มินตรา ลายสนิทเสรีกุล. (2557). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการ
เรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา.
สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2557, จาก <http://www.edu.chula.ac.th/ojed>
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ:
ตลาดพลับลิเคชั่น.

- วิจารณ์ พานิช. (2556). **สอนอย่างไรในศตวรรษที่ 21**. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2557, จาก http://elc.psu.ac.th/elcpsu_2012/phocadownload/ppt_seminar/130325_teach_in_21/130325_teach_in_21.pdf
- วิเชียร ไชยบัง. (2555). **PBL อย่างโรงเรียนนอกกะลา**. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2556, จาก http://lamplaimatpattanaschool.blogspot.com/2012/07/blog-post_21.html
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด. (2557). โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 25(1), 15-20.
- วสันต์ ปานทอง. (2556). รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อศิษย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15, 193 – 205.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิวัฒนาการศึกษาศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2556). **ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สมเดช สีแสง. (2542). **คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4). นครสวรรค์: ริมปีงการพิมพ์.
- อนัญญา ขุนจ้อน. (2556). **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดอุดรดิตถ์**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- R. R. Blake and A. A. McCaule. (1991). *Leadership Dilemmas: Grid Solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- DuFour. (2010). *Learning by Doing A Handbook for Professional Learning Communities at Work*. Retrieved on August 25, 2014. from <http://journal.oas.psu.ac.th/index.php/asj/article/viewFile/125/688>
- Gilrane, C. P., M. L. Roberts and L. A. Russell. (2008). Building a Community in which Everyone Teaches, Learns, and Reads: A Case Study. *The Journal of Educational Research*, 101(6), 333 – 351. Retrieved on September 30, 2014. from <http://www.vcharkarn.com/blog/116324>

- Hord, S.M. (1997). **Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement**. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord, S. M. (2004). **Professional learning communities: Changing schools through professional learning communities**. New York: Teachers College Press.
- Hord, S. M. and Sommers, W. A. (2008). **Leading professional learning communities: Voices from research and practice**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press and National Association of Secondary School Principals.
- Likert. (1961). **New Patterns of Management**. New York: Mcgraw-Hill.
- Louise and Kruse. (1994). **Professional learning communities: a review of the literature**. Retrieved on August 17, 2014 from <http://schoolcontributions.cmswiki.wikispaces.net/file/view/PROFESSIONAL+LEARNING+COMMUNITIES+A+REVIEW+OF.pdf>
- Morrissey, M. (2000). **Professional learning communities: An ongoing exploration**. Retrieved on October 1, 2008. from <http://www.sedl.org/pubs/changed45/plc-ongoing.pdf>.
- Roberts, S. M. and Pruitt, E. Z. (2009). **Schools as professional learning communities: Collaborative activities and strategies for professional development**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline of the Learning Organization**. Retrieved on August 17, 2014 from http://conservancy.umn.edu/bitstream/92674/1/Reimer_umn_0130E_11115.pdf
- Sergiovanni, T. (1994). **Building community in school**. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Stoehr, J., Banks, M. and Allen, L. (2011). **PLCs, DI, & RTI: A Tapestry for school change**. Thousand Oakes, California: Crowin.
- Thompson, Gregg and Niska (2004). **Schools as professional learning communities: The actions of the principal**. Retrieved on August 20, 2014 from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ807417.pdf>



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพระนคร

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แก๊วเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติรูประชีวิน
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย
รองคณบดีฝ่ายพัฒนาและบริหาร
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้าย
อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
5. ดร.ชำนาญ ปานางษ์
อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเอง



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๙

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๕๙๐

วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน

ด้วย นางสาวศรสวรรค์ เพชรมี รหัสประจำตัว ๕๖๐๗๒๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง
“ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๘ จังหวัดตาก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ใน
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอ๋อมพร หลินเจริญ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๙

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๕๙๐

วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย

ด้วย นางสาวศรสวรรค์ เพชรมี รหัสประจำตัว ๕๖๐๗๒๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๘ จังหวัดตาก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนเรศวร



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๓๙

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๕๙๐

วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย

ด้วย นางสาวศรสวรรค์ เพชรมี รหัสประจำตัว ๕๖๐๗๒๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๘ จังหวัดตาก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื่อมพร หลินเจริญ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนเรศวร



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๙

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๕๙๐

วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ดร.ชำนาญ ปานาวงษ์

ด้วย นางสาวศรสวรรค์ เพชรมี รหัสประจำตัว ๕๖๐๗๒๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๘ จังหวัดตาก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอ๋อมพร หลินเจริญ)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๕๙๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นางสาวศรสวรรค์ เพชรมี รหัสประจำตัว ๕๖๐๗๒๗๑๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง
“ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๓๘ จังหวัดตาก” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย
โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๔
โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖
๒. นางสาวศรสวรรค์ เพชรมี
โทร ๐๘-๓๑๗๗-๐๐๗๑

ภาคผนวก ค แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้า
สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2. ข้อมูลที่ได้จะนำไปเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้นไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใดๆ ทั้งสิ้น จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในงานวิจัยและการนำผลวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีในการตอบแบบสอบถามจากท่าน และในการนี้ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดส่งแบบสอบถามกลับภายในวันที่ 31 มีนาคม 2558 จักขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

นางสาวศรสวรรค์ เพ็ชรมี

นิสิตปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

เรื่อง เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ								
โครงสร้างองค์กร								
1	โรงเรียนมีโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนการก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
2	โครงสร้างขององค์กรมีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจเปิดกว้างในการให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
3	โครงสร้างขององค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินจัดการในงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
4	โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูง พร้อมทั้งจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน								
5	การได้รับการสนับสนุน การเรียนรู้ร่วมกันและความเป็นผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
6	การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
7	การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอาชีพได้หรือเกี่ยวกับสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นของสถานศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
8	การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาการทำงานที่ถูกรับรู้ในหมู่บุคลากร	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
พลวัตด้านบุคคลและสังคม								
9	การมีวัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
10	การให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
11	การมีความสัมพันธ์อันดีและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
12	การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
อิทธิพลของบริบท								
13	การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนักเรียน ครูผู้สอน และผู้บริหารสถานศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
14	การกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้างของบุคคลที่มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและนักเรียน เป็นต้น	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
15	การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
16	การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรชุมชน หน่วยงานภาครัฐกิจ ภาคราชการต่าง ๆ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
ภาวะผู้นำ								
17	ผู้นำใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน พร้อมทั้งทำให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตาม	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
18	ผู้นำเน้นหลักการใช้อำนาจผ่านทางผู้อื่น มากกว่าการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
19	ผู้นำให้การสนับสนุนเชิงสังคม เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษา ตลอดจนถึงชีวิตทางสังคมของนักเรียน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
20	ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมกรเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนของผู้อื่นในโรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
21	ผู้นำสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมและกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มวิธีการและสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในโรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
22	ผู้นายอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา และนำมาใช้ประโยชน์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในโรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
23	ผู้นำได้แสดงตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ วิธีการเรียนรู้ใหม่ ตลอดจนสิ่งสำเร็จ หรือ ล้มเหลว	0	+1	+1	+1	+1	0.8	นำไปใช้ได้
ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ								
ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน								
1	ครูผู้สอนและผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือระหว่างกันเพื่อการเติมเต็มภาวะผู้นำของทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
2	บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมช่วยกันในการหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
3	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ใช้การตัดสินใจที่ได้รับความคิดเห็นจากทุกฝ่ายมากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคล/กลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
4	บุคคลมีการปฏิบัติงานแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและมีความยืดหยุ่น ตามสายงานบังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
5	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญต่างๆที่มีผลกระทบต่อตัวครู/ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
6	ครูได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์								
7	บุคลากรมีความเชื่อในหลักการของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
8	บุคลากรเปิดกว้างทางความคิดเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
9	ครูผู้สอน และผู้บริหารมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
10	ครูผู้สอน และผู้บริหารนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการชั้นเรียนได้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในชุมชนแห่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
11	โรงเรียนมีระบบและมีการดำเนินการให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ และเทคนิคการสอนร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
12	โรงเรียนมีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนหลังถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม								
13	ผู้บริหาร และคณะครูมีการดำเนินงานร่วมกันเพื่อจัดทำวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
14	วิสัยทัศน์และค่านิยมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกคนในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
15	โรงเรียนมีการสร้างเป้าหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
16	ทุกฝ่ายมีการดำเนินงานร่วมกันภายใต้กรอบของวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันของชุมชนแห่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
17	ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจต่อการพัฒนาสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
18	ผู้บริหารและครูตระหนักว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นภาระงานอย่างหนึ่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
19	ผู้บริหารและครูตระหนักว่าเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย								
20	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย								
21	โรงเรียนส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูให้เกิดการเรียนรู้ และภาวะผู้นำร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
22	มีการร่วมแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างกันในบรรยากาศที่ครูช่วยเหลือกันให้เกิดความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
23	โรงเรียนส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในโรงเรียนมีการเปิดกว้าง เข้าถึงกันได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
24	มีการจัดตั้งสถานที่สำหรับเป็นที่พปะกันของครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และระหว่างครูกับนักเรียน ได้โดยสะดวกใจและเป็นกันเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
25	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศของปลอดภัย มีความเกื้อหนุนต่อกัน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล								
26	โรงเรียนส่งเสริมการจัดบรรยากาศที่เพื่อนครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันเทคนิคการสอนของตนให้กับครูท่านอื่นๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
27	ครูที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือครูท่านอื่นๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
28	มีการพูดคุย ถ่ายทอดเรื่องราวจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
29	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผ่านการสนทนาหารือและร่วมวางแผนข้ามทีมงาน หรือข้ามระดับชั้นเรียน หรือต่างรายวิชากัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
30	มีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู ในโรงเรียนอย่างแท้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้
31	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มีเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ และทักษะการสอนของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	นำไปใช้ได้

ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2. ข้อมูลที่ได้จะนำไปเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้นไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใดๆ ทั้งสิ้น จึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในงานวิจัยและการนำผลวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีในการตอบแบบสอบถามจากท่าน และในการนี้ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดส่งแบบสอบถามกลับภายในวันที่ 31 มีนาคม 2558 จักขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

นางสาวศรสวรรค์ เพชรมี

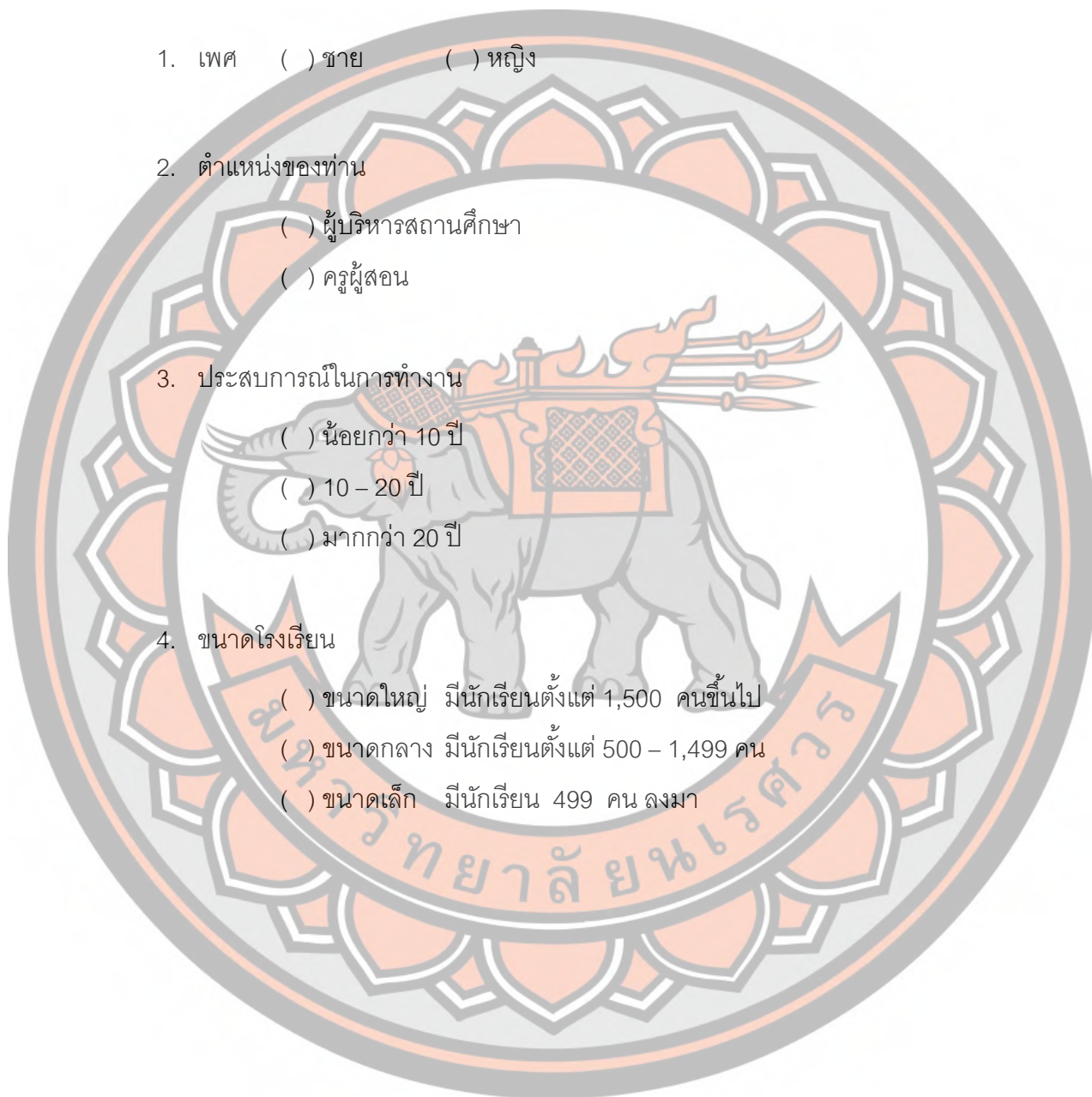
นิสิตปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่อยู่หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. ตำแหน่งของท่าน
() ผู้บริหารสถานศึกษา
() ครูผู้สอน
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
() น้อยกว่า 10 ปี
() 10 – 20 ปี
() มากกว่า 20 ปี
4. ขนาดโรงเรียน
() ขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป
() ขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน
() ขนาดเล็ก มีนักเรียน 499 คน ลงมา



**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ทางวิชาชีพ และความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**

คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อความในช่องรายการ และใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง มีสภาพการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ						
โครงสร้างองค์กร						
1	โรงเรียนมีโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนการก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
2	โครงสร้างขององค์กรมีรูปแบบการสื่อสารด้วยใจเปิดกว้างในการให้พื้นที่อิสระในการสร้างสรรค์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
3	โครงสร้างขององค์กรมีความคล่องตัวในการดำเนินจัดการในงาน					
4	โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูง พร้อมทั้งจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา					
การมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน						
5	การได้รับการสนับสนุน การเรียนรู้ร่วมกันและความเป็นผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน					
6	การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน					
7	การเปิดโอกาสให้บุคลากรมืออาชีพได้หารือเกี่ยวกับสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นของสถานศึกษา					
8	การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาการทำงานที่ถูกรับรู้ในหมู่บุคลากร					
9	การมีวัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในองค์กร					

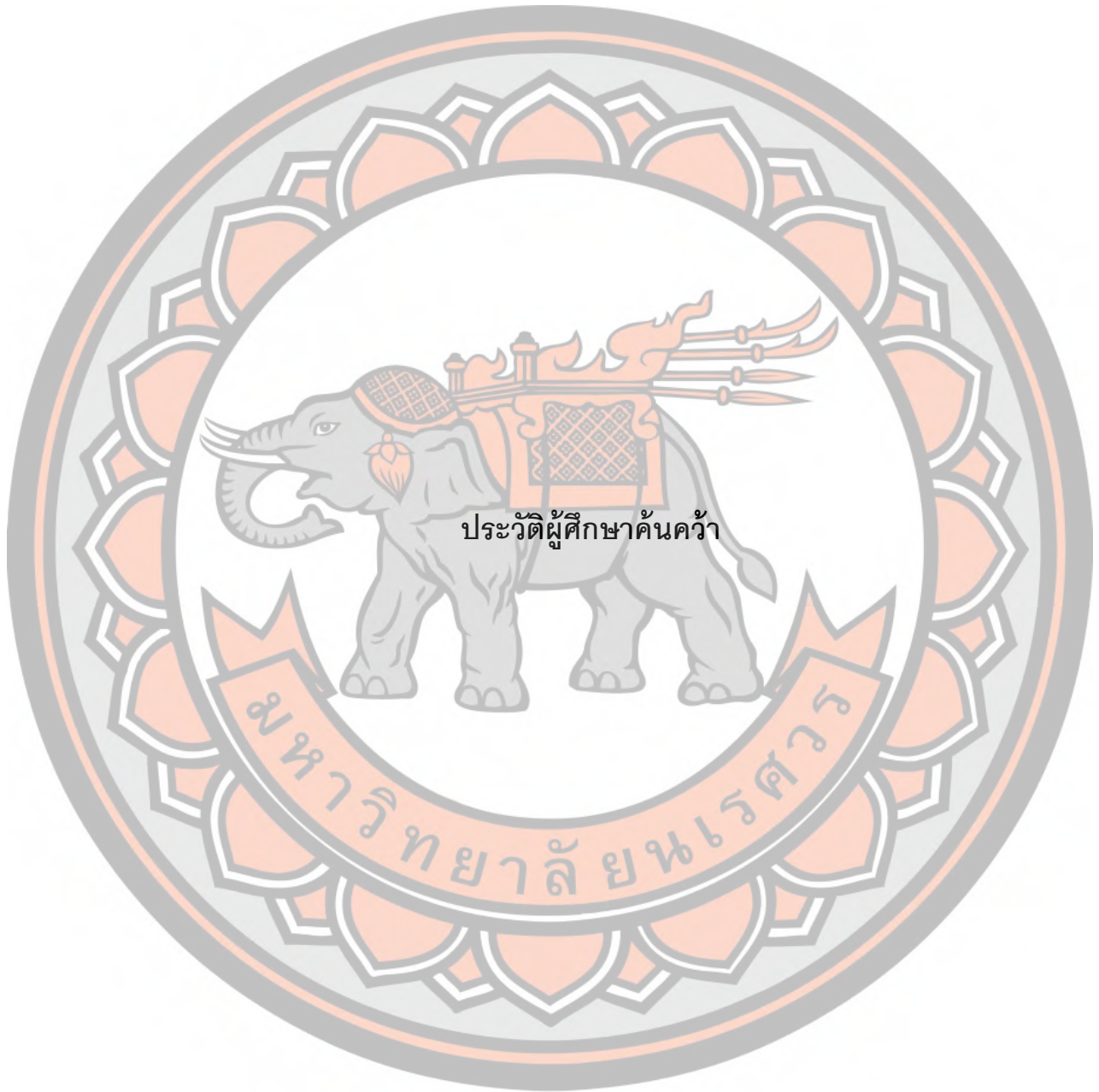
ข้อ	คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
พลวัตด้านบุคคลและสังคม						
9	การมีวัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในองค์กร					
10	การให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น					
11	การมีความสัมพันธ์อันดีและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา					
12	การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน					
อิทธิพลของบริษัท						
13	การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนักเรียนครูผู้สอน และผู้บริหารสถานศึกษา					
14	การกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้างของบุคคลที่มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและนักเรียน เป็นต้น					
15	การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน					
16	การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรชุมชน หน่วยงานภาครัฐกิจ ภาคราชการต่าง ๆ					
ภาวะผู้นำ						
17	ผู้นำใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน พร้อมทั้งทำให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตาม					
18	ผู้นำเน้นหลักการใช้อำนาจผ่านทางผู้อื่น มากกว่าการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น					
19	ผู้นำให้การสนับสนุนเชิงสังคม เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษา ตลอดจนชีวิตทางสังคมของนักเรียน					
20	ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมกรเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนของผู้อื่นในโรงเรียน					
ภาวะผู้นำ (ต่อ)						
21	ผู้นำสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมและกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มวิธีการและสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในโรงเรียน					
22	ผู้นำยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา และนำมาใช้ประโยชน์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในโรงเรียน					
23	ผู้นำได้แสดงตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ วิธีการเรียนรู้ใหม่ ตลอดจนสิ่งทีสำเร็จ หรือล้มเหลว					

ข้อ	คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ						
ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน						
1	ครูผู้สอนและผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือระหว่างกันเพื่อการเติมเต็มภาวะผู้นำของทุกคน					
2	บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมช่วยกันในการหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น					
3	ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ใช้การตัดสินใจที่ได้รับการเห็นพ้องจากทุกฝ่าย มากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคล/กลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง					
4	บุคคลมีการปฏิบัติงานแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและมีความยืดหยุ่น ตามสายงานบังคับบัญชา					
5	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญต่างๆที่มีผลกระทบต่อครู/ต่อการปฏิบัติงานในวิชาชีพของครู					
6	ครูได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการสอน					
ด้านการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์						
7	บุคลากรมีความเชื่อในหลักการของการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
8	บุคลากรเปิดกว้างทางความคิดเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย					
9	ครูผู้สอน และผู้บริหารมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานร่วมกัน					
10	ครูผู้สอน และผู้บริหารนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการชั้นเรียนได้อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในชุมชนแห่งการเรียนรู้					
11	โรงเรียนมีระบบและมีการดำเนินการให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ และเทคนิคการสอนร่วมกัน					
12	โรงเรียนมีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนหลังถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม						
13	ผู้บริหาร และคณะครูมีการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
14	วิสัยทัศน์และค่านิยมของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกคนในโรงเรียน					
15	โรงเรียนมีการสร้างเป้าหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นสำคัญ					

ข้อ	คำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
16	ทุกฝ่ายมีการดำเนินงานร่วมกันภายใต้กรอบของวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันของชุมชนแห่งการเรียนรู้					
17	ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจต่อการพัฒนาสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
18	ผู้บริหารและครูตระหนักว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของ การปฏิบัติหน้าที่และเป็นภาระงานอย่างหนึ่ง					
19	ผู้บริหารและครูตระหนักว่าเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ					
ด้านการจัดสภาพที่เอื้ออำนวย						
20	โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
21	โรงเรียนส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูให้เกิดการเรียนรู้ และภาวะผู้นำร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
22	มีการร่วมแบ่งปันเทคนิคการสอนระหว่างกันในบรรยากาศที่ครูช่วยเหลือกันให้เกิดความรู้					
23	โรงเรียนส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างกันโรงเรียนเปิดกว้าง เข้าถึงกันง่าย					
24	มีการจัดตั้งสถานที่สำหรับเป็นที่พบปะกันของครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และระหว่างครูกับนักเรียน ได้โดยสะดวกใจและเป็นกันเอง					
25	มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศของปลอดภัย มีความเกื้อหนุนต่อกัน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้					
ด้านการแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล						
26	โรงเรียนส่งเสริมการจัดบรรยากาศที่เพื่อนครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันเทคนิคการสอนของตนให้กับครูท่านอื่นๆ					
27	ครูที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำ และช่วยเหลือครูท่านอื่นๆ					
28	มีการพูดคุย ถ่ายทอดเรื่องราวจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน					
29	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผ่านการสนทนา ทหารือและร่วมวางแผนข้ามทีมงาน หรือข้ามระดับชั้นเรียน หรือต่างรายวิชากัน					
30	มีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู ในโรงเรียนอย่างแท้จริง					
31	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มีเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาวิชาชีพและทักษะการสอนของครู					



มหาวิทยาลัยพระนคร



ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

มหาวิทยาลัยพระนคร

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ - ชื่อสกุล ศรสุวรรณค์ เพชรมี
วัน เดือน ปี เกิด 19 มิถุนายน 2532
ที่อยู่ปัจจุบัน 139 หมู่ 9 ตำบลวังหิน อำเภอเมือง จังหวัดตาก
ที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนบ้านตาก “ประชาวิทยาคาร” 90 หมู่ 4 ตำบลตากออก
อำเภอบ้านตาก จังหวัดตาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 38 จังหวัดตาก
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ครูอัตราจ้าง โรงเรียนบ้านตาก “ประชาวิทยาคาร”
ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2555 ศศ.บ. (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยนเรศวร

