

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชน
แห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5



นางสาวสิริรัชช์ นักดนตรี

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

APPROACHES FOR DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
TOWARDS PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY OF SCHOOLS
UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 5



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Management
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2017

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการ
บริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมี
อาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต
5

โดย

นางสาวสิริรักษ์ นักดนตรี

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา)

สิริรักษ์ นักดนตรี : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 (APPROACHES FOR DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TOWARDS PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY OF SCHOOLS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 5) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.ยศวีร์ สายฟ้า, 137 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 และเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพให้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของBass and Avolio (1994) และกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพที่ได้จากการสังเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 55 คน ครู จำนวน 275 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและt-test เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง“แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ ฉบับสำหรับผู้บริหาร และฉบับสำหรับครู

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญาสำหรับตามมุมมองของครูผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในระดับดี โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครูมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพประกอบด้วย 1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) ประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา 3) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของพัฒนา 4) ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย 5) พัฒนาด้วยตนเอง 6) พัฒนาโดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้วยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง 7) จัดอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ 8) กำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน 9) จัดนิทรรศการหรือสัมมนานำเสนอผลการปฏิบัติงาน

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง
การศึกษา

ลายมือชื่อ นิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2560

5883855027 : MAJOR EDUCATIONAL MANAGEMENT

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY

SIRIRAK NAKDONTRI: APPROACHES FOR DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TOWARDS PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY OF SCHOOLS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 5. ADVISOR: ASST. PROF. YOTSAWEE SAIFAH, Ph.D., 137 pp.

The purposes of this study were 1) to study transformational leadership towards professional learning community of schools under secondary educational service office 5; 2) to present approaches for development of transformational leadership towards professional learning community of schools. The research Framework of transformational leadership by Bass and Avolio (1994) consisted of 1) Idealized Influence, 2) Inspirational Motivation, 3) Intellectual Stimulation, 4) Individualized Consideration and research framework of professional learning community by synthesis consisted of 1) Goals, vision, and the mission of school to development for student; 2) The Development Promotion of quality education that focusing on improving the quality of the students and teachers to be professional; 3) Promoting the participation of those involved, and working together as a team; 4) supervision, monitoring and evaluation towards professional learning community to reflect the performance. Instruments used were questionnaire. The sample were devired from the stratified random sampling method. Respondents, consisted of 55 administrators and 275 teachers. Statistics used for data analysis included frequency, percentage, average, standard deviation and t-test.

The results of the study were as follows: (1) The state of transformational leadership towards professional learning community of schools under secondary educational service area office 5 according to the executives' aspect was excellent. (2) The guideline to develop transformational leadership towards a Professional Learning Community consists of 1) studying and analyzing of the necessary in development, 2) assessing performance before development, 3) developing understanding and awareness of the importance of development, 4) using various development approaches, 5) self-development, 6) developing by building a professional learning community through method of advising and coaching, 7) organizing training and development workshop, 8) supervising and monitoring leader's performance, 9) organizing exhibitions or seminars to present the performance.

Department: Educational Policy Management Student's Signature
and Leadership Advisor's Signature

Field of Study: Educational Management

Academic Year: 2017

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการและเป็นกำลังใจให้แก่ศิษย์เสมอมา

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา กรรมการภายนอกที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ จนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย อาจารย์ ดร.ชาริณี ตริวิรัญญู อาจารย์ ดร.สุพร เข้มเฮง ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ ดร.ศกพลวรรณ เปลี่ยนขำ และผู้อำนวยการวิทนชัย พันธุ์พร ที่กรุณาสละเวลาชี้แนะข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงเครื่องมือวิจัยและแนวทางการพัฒนา

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 5 ทุกท่านที่กรุณาสละเวลาเพื่อให้ข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี ตลอดจนขอขอบพระคุณผู้อำนวยการวิทนชัย พันธุ์พร ผู้อำนวยการกฤษณะ พงษ์นิล และศึกษานิเทศก์หทัยา เข้มเพ็ชร ที่กรุณาช่วยประสานในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอบพระคุณ ดร.วันดี ไค้ไพบูลย์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการทำวิจัยครั้งนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.สร้อยสน สกลรักษ์ และกัลยาณมิตรทุกท่านที่เป็นกำลังใจช่วยเหลือและสนับสนุนในทุกๆ ด้านมาโดยตลอดจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ผู้วิจัยขอบบูชาพระคุณบิดามารดา ผู้ให้การสนับสนุนและโอกาสทางการศึกษาในเบื้องต้นจนถึงปัจจุบัน และเป็นกำลังใจที่สำคัญ และขอขอบพระคุณครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาอย่างดียิ่ง

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
คำถามการวิจัย	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	15
ตอนที่ 2 การบริหารโรงเรียน.....	19
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ	22
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	40
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	40
3.2 การออกแบบการวิจัย.....	41

3.3 ขั้นตอนการวิจัย	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	49
ตอนที่ 2 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการ เรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 5.....	53
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ.....	66
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	72
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	73
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	78
5.3 ข้อเสนอแนะ	86
รายการอ้างอิง	88
ภาคผนวก.....	93
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	94
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	96
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	137

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	สังเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ.....	35
ตารางที่ 2	จำนวนประชากรแบ่งตามจังหวัดและขนาดโรงเรียน	41
ตารางที่ 3	เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายสำหรับข้อคำถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ ..	43
ตารางที่ 4	วิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรมที่ต้องการวัด.....	45
ตารางที่ 5	ประเด็นการปรับแก้แบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	46
ตารางที่ 6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูจำแนกตาม สถานภาพ.....	51
ตารางที่ 7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต5 ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครู.....	54
ตารางที่ 8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต5 ตามมุมมองของ ผู้บริหารและตามมุมมองของครู ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	56
ตารางที่ 9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต5 ตามมุมมองของ ผู้บริหารและตามมุมมองของครู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	58
ตารางที่ 10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต5 ตามมุมมองของ ผู้บริหารและตามมุมมองของครู ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	60

- ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครู ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล..... 62
- ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู
ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..... 63
- ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู
ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ 64
- ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู
ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา 65
- ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู
ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล..... 65
- ตารางที่ 16 ความถี่ ร้อยละ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของผู้บริหาร 66
- ตารางที่ 17 ความถี่ ร้อยละ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ตามมุมมองของครู 67

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความเหมาะสมและความเป็นได้ ของการร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน ไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ	69
---	----



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 14

ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชน
 แห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา..... 71



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

“ให้ครูรักเด็กและเด็กรักครู”

“ให้ครูสอนเด็กให้มีน้ำใจต่อเพื่อนไม่ให้แข่งขันกัน”

แต่ให้แข่งกับตัวเองให้เด็กที่เรียนเก่งกว่าช่วยสอนเพื่อนที่เรียนช้ากว่า”

“ให้ครูจัดกิจกรรมให้เด็กทำร่วมกันเพื่อให้เห็นคุณค่าของความสามัคคี”

พระราชกระแสฯ เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชบรมนาถบพิตร

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชบรมนาถบพิตรพระมหากษัตริราชผู้ทรงพระคุณอันประเสริฐยิ่งต่อแผ่นดินไทยตลอดระยะเวลากว่า 70 ปีที่พระองค์ทรงครองราชย์พระราชกรณียกิจต่างๆที่พระองค์ทรงบำเพ็ญมาโครงการต่างๆตามพระราชดำริรวมถึงพระราชดำรัสพระบรมราโชวาทที่เป็นคำสอนให้เห็นถึงหลักการทรงงานวิธีการทำงานและการปฏิบัติตนที่พระองค์ทรงทำให้เห็นเป็นแบบอย่างล้วนเป็นคุณูปการอย่างอเนกอนันต์ต่อชาติบ้านเมืองในการพัฒนาประเทศที่ทุกคนได้น้อมนำมาเป็นหลักในการปฏิบัติที่เรียกกันว่าศาสตร์พระราชา

ศาสตร์พระราชาของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชคือองค์ความรู้ที่วางด้วยเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนครอบคลุมในทุกมิติในการแก้ปัญหาและพัฒนาในทุกๆด้านไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจสังคมเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมรวมถึงด้านการศึกษา ประกอบด้วย 23 หลักการทรงงานคือ (1) จะทำอะไรต้องศึกษาข้อมูลให้เป็นระบบ (2) ระเบิดจากภายใน (3) แก้ปัญหาจากจุดเล็ก (4) ทำตามลำดับขั้น (5) ภูมิสังคมภูมิศาสตร์สังคมศาสตร์ (6) ทำงานแบบองค์รวม (7) ไม่ติดตำรา (8) รู้จักประหยัดเรียบง่ายได้ประโยชน์สูงสุด (9) ทำให้ง่าย (10) การมีส่วนร่วม (11) ต้องยึดประโยชน์ส่วนรวม (12) บริการที่จุดเดียว (13) ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ (14) ใช้ธรรมชาติบำบัด (15) ลูกป่าในใจคน (16) ขาดทุนคือกำไร (17) การพึ่งพาตนเอง (18) พออยู่พอกิน (19) เศรษฐกิจพอเพียง (20) ความซื่อสัตย์สุจริตจริงใจต่อกัน (21) ทำงานอย่างมีความสุข (22) ความเพียร และ (23) รู้รักสามัคคี

แนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชในการพัฒนาการจัดการศึกษาคือให้ครูรักเด็กและให้เด็กรักครูสอนเด็กให้มีความตั้งใจต่อเพื่อนไม่ให้แข่งขันกันแต่ให้แข่งขันกับตัวเองให้เด็กที่เรียนเก่งกว่าช่วยเหลือเด็กที่เรียนช้ากว่าให้ครูจัดกิจกรรมให้ทำร่วมกันเพื่อให้เห็นคุณค่าของความสามัคคีเป็นการเน้นย้ำให้ทุกฝ่ายพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยความจริงใจเริ่มต้นด้วยรักและศรัทธาสร้างบรรยากาศแห่งความรักและอบอุ่นในการเรียนรู้ไม่ให้เกิดการแข่งขันเอาชนะกันเน้นการทำงานเป็นกลุ่มเป็นคณะให้ช่วยเหลือกัน ด้วยความสามัคคีเน้นการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์พัฒนาเป็นองค์รวมนอกจากนั้นทรงเน้นการปลูกจิตสำนึกแบบ “ระเบิดจากข้างใน” เป็นหลักการสำคัญที่สามารถนำมาปรับใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการบริหารสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ ประกอบด้วย 13 ประการ สรุปได้ดังนี้

การพัฒนาผู้เรียนไม่ว่ากลุ่มใดอยู่ภาคใดส่วนใดของประเทศวิธีการรวมทั้งสื่อต่างๆที่นำมาใช้ในการพัฒนานั้นต้องเกิดจากความคิดของเด็กเป็นอันดับแรกและมีความเหมาะสมกับสภาพบริบทของตนเองควรคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ชีวิตจริงสังคมจริงเป็นสิ่งสำคัญไม่นำวิธีการจากสังคมซึ่งแตกต่างกันมาใช้จนเด็กเกิดความรู้สึกเหลื่อมล้ำ ใช้หลักการระเบิดจากข้างในโดยต้องสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้เรียนให้มีความพร้อม ที่จะรับการพัฒนาเสียก่อนเริ่มจากตัวผู้เรียนตระหนักเห็นความสำคัญเห็นคุณค่าได้มีโอกาสตั้งตัวเตรียมตัวในสิ่งที่เรารู้ก่อนว่ามีความสำคัญต่อการเรียนรู้เชื่อมโยงชีวิตจริงนำไปใช้ได้ เริ่มต้นแก้ปัญหาที่จุดเล็ก ในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนควรให้เด็กเริ่มจากจุดเล็กๆ วิเคราะห์วิจัยหารูปแบบที่เหมาะสม ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาของเด็กรายบุคคลแล้ววางแผนการแก้ไขหรือพัฒนา ควรทำตามลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ควรให้ผู้เรียนแต่ละคนจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาต่างๆ ด้วยตนเองว่าจะทำกิจกรรมอะไรก่อนหลังตามสภาพความพร้อมและบริบทแห่งตนแล้วลงมือปฏิบัติตามที่ตนเองกำหนดไว้ตามลำดับไม่ข้ามขั้นตอนที่ละขั้นที่ละเป้าหมายทำไปตรวจสอบประเมินไปปรับปรุง โดยไม่ยึดติดตำรา การพัฒนาผู้เรียนตามแนวพระราชดำรินพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีลักษณะของการพัฒนาที่อนุโลมและกลมกลืนกับสภาพธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและสภาพของสังคมจิตวิทยาแห่งชุมชน ไม่ผูกมัดติดกับวิชาการและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่แท้จริงของคนไทย ควรฝึกให้เด็กคิดเป็นของตนเองอาจจะประยุกต์ใช้ความคิดอื่นที่เหมาะสมแต่ไม่ควรนำมาใช้โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมใดๆ ฝึกให้คิดวางแผนหาวิธีการของตนเองลองผิดลองถูกจนได้แนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนหรือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมของเด็กตั้งแต่เริ่มต้นเริ่มคิดวางแผนพัฒนาปรับปรุงด้วยตนเองไม่ต้องบังคับเขียวเขียวเป็นภาระแก่ผู้อื่น ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ โดยในการพัฒนาผู้เรียนควรเน้นผลที่เกิดขึ้นกับเด็กโดยรวมไม่เน้นเฉพาะกลุ่มเฉพาะคนทุกคนควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างถ้วนหน้า รวมทั้งควรปลูกฝังความคิดในการพัฒนาเพื่อส่วนรวมเพื่อสังคมเป็นสุขมากกว่าการกระทำเพื่อตนเองเป็นสุขเท่านั้น การจัดกิจกรรมการ

เรียนรู้ของผู้เรียนควรจัดรูปแบบการทำงานแบบมีจุดบริการหรือศูนย์อำนวยความสะดวกในทุกเรื่อง รวมเป็นศูนย์เป็นหนึ่งเดียวไม่ต้องแยกแยะหลากหลายจุดจนเกิดความสับสนหรือยุ่งยาก เน้นการพึ่งตนเอง ประหยัดเรียบง่ายได้ประโยชน์สูงสุด วิธีการขั้นตอนรวมทั้งสื่ออุปกรณ์ใดๆที่นำมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนสามารถทำเองได้หาได้ในท้องถิ่นและประยุกต์ใช้ในสิ่งที่มีอยู่ในภูมิภาคนั้นๆมาแก้ปัญหา โดยไม่ต้องลงทุนสูงหรือใช้เทคโนโลยีที่ไม่ยุ่งยากนัก ต้องเน้นถึงความเรียบง่ายประหยัดค่าใช้จ่าย ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ กิจกรรมที่นำมาพัฒนาผู้เรียนควรคำนึงถึงธรรมชาติด้านบุคคลธรรมชาติ รอบตัวความต้องการความสามารถ ความสนใจ รวมทั้งสภาพความเป็นอยู่ภายในชุมชน อาจจะมีการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งมีการปรับแต่งสภาพภายในพฤติกรรมชุมชนเพื่อ ส่งเสริมการพัฒนา และสิ่งสำคัญคือต้องเน้นให้รู้จักสามัคคี

จากแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชบรมนาถบพิตร ในการพัฒนาการจัดการศึกษาตั้งที่กล่าวมาข้างต้นเป็นหลักการทรงงานที่ทรงคุณค่า สอดคล้องกับ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่าง มีอาชีพซึ่งมุ่งการพัฒนาที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญเช่นเดียวกัน

การพัฒนาประเทศในช่วงที่ผ่านมานับตั้งแต่ปี 2540 จนถึงปัจจุบัน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 - 2544) ถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับ ที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) เน้นที่การพัฒนาคนมาโดยตลอด โดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ซึ่งเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาประเทศทั้งระบบได้ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายมุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ ประเทศที่มีรายได้สูงมีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์ระยะยาว นั่นคือ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ของประเทศ โดยมีแนวทางในการพัฒนาด้าน การศึกษาโดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัยและการปฏิรูประบบเพื่อสร้างสังคมสูงวัยอย่าง มีคุณภาพ การพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัยให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ การยกระดับ คุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศที่เน้นในเรื่องการ พัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในขับเคลื่อนตามแนวคิด ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงผ่านกลไกประชารัฐ ตามแนวคิดประเทศไทย 4.0

ในการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 นั้น คนถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อน เน้นคนเป็น ศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ มีเป้าหมายในการพัฒนาคน โดยการจะให้เป็นผู้ขับเคลื่อนและ พัฒนาประเทศนั้นจำเป็นต้องสร้างพลวัตการเติบโตเพื่อเติมเต็มศักยภาพของคน (Growth for People) โดยจะต้องสร้างคนให้มีศักยภาพ สามารถหาเลี้ยงชีพได้และรู้จักที่จะเรียนรู้และพัฒนา ตนเองอยู่ตลอดเวลา รู้จักเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ให้ความสำคัญกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

เมื่อคนได้รับการเติมเต็มศักยภาพอย่างเต็มที่จะเป็นพลังประชาชนที่จะเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนอย่างแท้จริง (สุวิทย์ เหมจินทรี, 2560)

การศึกษาจึงถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคนให้พร้อมที่จะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่3) พ.ศ.2553 ได้กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การจัดการศึกษายึดหลักผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องจัดให้สอดคล้องกับ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิด และเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นนั้นบุคคลสำคัญที่สุดใน กระบวนการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาการเรียนรู้ก็คือ “ครู” ทั้งนี้เพราะคุณภาพของผู้เรียนนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของครู ครูจึงเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มากที่สุด การพัฒนาคุณภาพครูจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนา โรงเรียน การพัฒนาการศึกษา และการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในที่สุด

จากผลการวิจัยของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (The Thailand Development Research Institute) หรือ TDRI ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาครู พบว่า ปัญหาในการพัฒนาอบรมครูในปัจจุบัน ไม่สอดคล้องกับความท้าทายและปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครู การอบรมส่วนใหญ่ ใช้วิทยากรภายนอกซึ่งอาจไม่มีประสบการณ์โดยตรงตามบริบทของครูผู้สอน ขาดการติดตามผลและ ระบบสนับสนุนไม่แก้ปัญหการทำงาน of ครู และไม่ส่งเสริมให้ครูพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาครู ในปัจจุบันจึงควรต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการที่จะก่อให้เกิดผลในการพัฒนาวิชาชีพของ ครูอย่างชัดเจน เห็นผลเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาครูเพื่อนำไปสู่การพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (นราพร จันทร์โอชา, 2560)

ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาด้วยการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ ต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาครูในรูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดพลังที่จะ พัฒนาตนเองหรือปรับปรุงกระบวนการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์รูปแบบ การทำงานของครูจึงต้องเปลี่ยนจากการทำงานคนเดียวเป็นการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงาน เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในลักษณะของ ชุมชนแห่งการเรียนรู้มืออาชีพ (Professional Learning Community หรือ PLC)

Professional Learning Community มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่ใช้คำกันอย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาการ ชุมชนครูเพื่อศิษย์ ชุมชนกัลยาณมิตรเพื่อศิษย์ (สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล, 2557) โดยในงานวิจัยนี้ใช้คำเรียกเป็นภาษาไทยว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ซึ่งหมายถึงการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับผู้เรียน และในระดับผู้ประกอบวิชาชีพคือครูผู้สอนและผู้บริหาร ดังนั้นคำว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในงานวิจัยนี้จึงมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาการ ชุมชนครูเพื่อศิษย์ และชุมชนกัลยาณมิตรเพื่อศิษย์

ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ คือ การรวมตัว รวมใจรวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญนำไปสู่การพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายในการจัดการศึกษาที่เน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งมีงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศหลายชิ้นที่สนับสนุนผลดีที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและครูผู้สอนจากการ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการศึกษาของ Hord (1997) พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพส่งผลกระทบต่อครูผู้สอนและตัวผู้เรียน โดยครูผู้สอน เกิดพลังในการเรียนรู้ที่ส่งผลให้การสอนในชั้นเรียนมีผลดียิ่งขึ้น มีความผูกพันต่อเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ส่วนข้อดีที่เกิดขึ้นกับ ผู้เรียนคือ ผู้เรียนตกช้าขึ้นน้อยลง อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นอย่าง เด่นชัดสำหรับในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพมาศึกษาวิจัย เช่นเดียวกัน ดังเช่นงานวิจัยของวิเชียร ไชยบัง (2555) ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ ได้นำแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนจนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาครู มีหน้าที่อำนวยความสะดวกการบริหาร ชี้ทางให้ถูกทิศ โดยอาศัยทักษะการสร้างภาพในสมองชั้นสูง

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพถือเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหาร ขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารควรมีภาวะความเป็นผู้นำในการเสริมสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียน ดังที่ Scribner et al. (1999) พบว่า ในการสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียนต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ครูต้องมีค่านิยมและความเชื่อ ร่วมกันจึงจะส่งผลให้มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างรวดเร็ว โดยภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษารูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะสามารถจูงใจครูให้มองเห็นถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ สถานศึกษา กระตุ้นให้เกิดความท้าทายกระตือรือร้นในการทำงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกันมี

บทบาทในการสร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษา โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ครู (ยุรพร ศุภรัตน์, 2553) ผู้บริหารจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ มีการดูแลสอนทักษะแก่ครูที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารเพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Yukl & Fleet, 1992) มีผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบที่สร้างและพัฒนาโดย Bass และ Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผล การปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงเกื้อกูลกัน ผู้วิจัยเห็นว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูที่จะนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญในการจัดการศึกษา โดยการนำแนวคิดดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนให้เกิดผลได้จริงนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างและสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ในโรงเรียนโดยต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพทั้งในส่วนของครูผู้สอนที่ต้องจัดให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ครูทุกคนจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน ร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาควรต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนเป็นสำคัญตามเป้าหมายการจัดการศึกษาและการพัฒนาประเทศ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ โดยเลือกศึกษาวิจัย กำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 5 เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 5 ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 64 โรงเรียน ครอบคลุมพื้นที่ 4 จังหวัด คือ จังหวัดลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท และอ่างทอง เป็นเขตพื้นที่ในเขตภาคกลางตอนล่างใกล้กับกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นศูนย์กลางในการกำหนดนโยบายต่างๆ ในการพัฒนาการศึกษา มีการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ด้วยการจัดอบรมปฏิบัติการให้ความรู้กับผู้บริหารและครูมาอย่างต่อเนื่อง จึงน่าสนใจว่าสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 เป็นอย่างไร และมีแนวทางอย่างไรในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

คำถามการวิจัย

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 เป็นอย่างไร
- 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5
- 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้ครูเกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยให้ตระหนักในภารกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน เกิดการพัฒนาความสามารถของครูให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายและภารกิจของโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงออกผ่านทางพฤติกรรม 4 ด้าน คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูอยากมีและอยากเป็น มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ทำให้ครูเกิดความเคารพ ศรัทธาและพยายามจะประพฤติตนเหมือนกับผู้บริหาร 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถ

ถ่ายทอดให้ครูเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ 3) ทำให้ครูเป็นพวกเดียวกันกับผู้บริหารโดยอาศัย การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จูงใจครูให้ พัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นเพื่อความสำเร็จในการทำงาน มี 2 องค์ประกอบคือ 1) จูงใจให้ครู เกิดแรงบันดาลใจสร้างให้เกิดความท้าทายและกระตือรือร้นในการทำงาน 2) สนับสนุนให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครู พัฒนาตนเองหรือแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มี 3 องค์ประกอบ 1) กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหา 2) ทำให้ครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม 3) อาศัยความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของครูทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและอยากจะทำพัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น มี 3 องค์ประกอบ 1) เป็นที่ เลี้ยงให้การสนับสนุน เอาใจใส่ ให้ความสำคัญช่วยให้ครูก้าวหน้าในการทำงานโดยไม่ให้ครูรู้สึกว่าถูก ตรวจสอบ 2) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และ 3) ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทางคือเป็นทั้งผู้รับฟังและให้คำแนะนำ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ หมายถึง การร่วมมือกันของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการสำคัญ ได้แก่

1. การมีจุดมุ่งเน้นร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณค่า วิสัยทัศน์ อุดมการณ์ และการปฏิบัติที่ดีร่วมกัน
3. การร่วมมือ รวมพลังทุกคนในการเรียนรู้ และพัฒนา การปฏิบัติงาน
4. การเปิดรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและศึกษาการปฏิบัติงานจริง
5. การมีสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน

การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ ของผู้เรียน
2. การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และ การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา และการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณค่า วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติที่ดีร่วมกัน

4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งสู่การเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้วยสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านตัวแปร

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ กำหนดตัวแปรในการศึกษา ประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาภาวะผู้นำการแปลงโดยศึกษาองค์ประกอบของ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio ซึ่งจะแสดงออกผ่านทาง พฤติกรรม 4 ประการ คือ 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2.การสร้างแรงบันดาลใจ 3.การกระตุ้น ทางปัญญา 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2) การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่าง มีอาชีพซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารโรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกัน คุณภาพภายในและแนวคิดลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพตามแนวคิดของคณะกรรมการ เครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และ การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อผล การจัดการศึกษา และการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติที่ดีร่วมกัน

4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งสู่การเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้วยสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ซึ่งประกอบด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี จังหวัด

สิงห์บุรี และจังหวัดอ่างทอง มีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 64 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 64 คน ครูจำนวน

ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลตอบคำถามวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยนี้ได้ อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาโดย กำหนดเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 64 คน และเก็บข้อมูลจากกลุ่มครูเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความ ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดโดยกำหนดเก็บข้อมูลจากกลุ่มครูจำนวน 64 โรงเรียน โรงเรียน ละ 5 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครู จำนวน 320 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 384 คน

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ปีการศึกษา 2560

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการประเมินสภาพภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของตนเองทำให้เกิดการ ตระหนักในความสำคัญของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพและ นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองหรือเข้าร่วมการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการ บริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

2. ผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 หรือผู้ที่ดูแลเรื่องชุมชน แห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ รวมถึงผู้ที่เป็นฝ่ายพัฒนาผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินการขับเคลื่อน รวมถึง นำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการ บริหารโรงเรียนสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ซึ่งเกิดจากการที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และ สังเคราะห์จากแนวคิดหลัก 2 ประการ คือ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) การบริหารโรงเรียนสู่ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ รายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้ครูเกิดความเปลี่ยนแปลง

ในทางที่ดีขึ้นโดยให้ตระหนักในภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนเกิดการพัฒนาศักยภาพของครูให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายและภารกิจของโรงเรียนโดยผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงออกผ่านทางพฤติกรรม 4 ด้านคือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูอยากมีและอยากเป็น มี 3 องค์ประกอบคือ 1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างทำให้ครูเกิดความเคารพศรัทธาและพยายามจะประพฤติตนเหมือนกับผู้บริหาร 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดให้ครูเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ และ 3) ทำให้ครูเป็นพวกเดียวกันกับผู้บริหารโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จูงใจครูให้พัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นเพื่อความสำเร็จในการทำงาน มี 2 องค์ประกอบคือ 1) จูงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจสร้างให้เกิดความท้าทายและกระตือรือร้นในการทำงาน และ 2) สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม

3. การกระตุ้นทางปัญญาหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูพัฒนาตนเองหรือแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มี 3 องค์ประกอบ 1) กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหา 2) ทำให้ครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม 3) อาศัยความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของครูทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและอยากจะทำเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นมี 3 องค์ประกอบ 1) เป็นพี่เลี้ยงให้การสนับสนุนเอาใจใส่ให้คำแนะนำช่วยให้ครูก้าวหน้าในการทำงานโดยไม่ให้ครูรู้สึกว่าถูกตรวจสอบ 2) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และ 3) ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญโดยส่งเสริมให้มีการสื่อสาร สองทางคือเป็นทั้งผู้รับฟังและให้คำแนะนำการบริหารโรงเรียน

2. การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

การวิจัยในครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารโรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวคิดลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามแนวคิดของคณะกรรมการเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา (คุรุสภา) สรุปเป็นกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 4 ประการได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน

2. การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและการร่วมรับผิดชอบต่อการจัดการ การศึกษาและการการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้คุณค่าวิสัยทัศน์อุดมการณ์และการปฏิบัติที่ตรงกัน

4. การกำกับติดตามประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้วยสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพประกอบด้วย 4 ด้านตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีพฤติกรรมย่อยแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1. กำหนดทิศทางของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน
2. สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนและแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติ
3. สร้างความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันโดยอาศัยการมีเป้าหมายและการทำงานร่วมกัน
4. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
5. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1. กำหนดนโยบายและวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีมช่วยกัน
2. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูรวมกลุ่มเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำ

วิชาชีพ

3. สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการเกื้อหนุน ความเคารพ ความไว้วางใจกัน

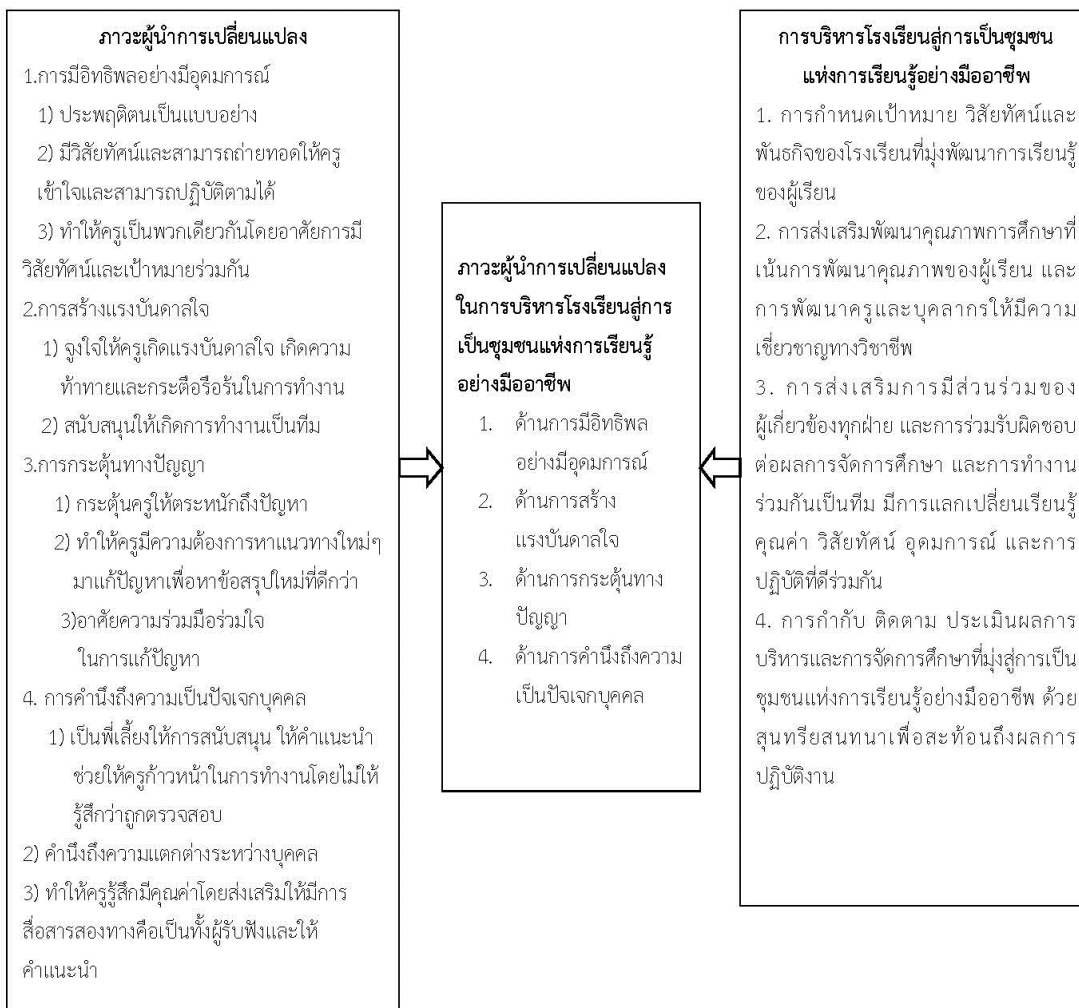
4. เปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอเรื่องเล่าความสำเร็จของผู้เรียนที่เป็นผลมาจากความพยายามในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อของครู5. ตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูที่มุ่งมั่นพัฒนาการเรียนรู้อให้กับผู้เรียน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

1. จัดอบรมเพิ่มเติมความรู้ในการพัฒนาวิชาชีพให้กับครู
2. กำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน สังเกตสำรวจชั้นเรียนวางแผนและพัฒนาาร่วมกันเพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น
3. ตั้งคำถามให้ครูได้ไตร่ตรองถึงปัญหา ข้อสมมติฐาน และแนวทางวิธีการแก้ปัญหา หรือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่เสมอในการประชุมหรือการนิเทศ กำกับ ติดตาม
4. สนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาจัดการเรียนรู้ให้กับครูอย่าง ต่อเนื่อง
5. สร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูได้เรียนรู้อย่างเปิดกว้างและหลากหลาย

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. ให้คำแนะนำชี้แนะเป็นพี่เลี้ยงให้การครูในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในลักษณะการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและจูงใจแก่ครู
2. นิเทศกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานหรือมอบหมายให้มีกรณีศึกษากำกับ ติดตามประเมินการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยการสังเกตการณ์พูดคุย สหท้อนผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพและการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. เปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนได้นำเสนอแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ค่านิยมจุดอ่อนจุดแข็ง ในการจัดการเรียนรู้และแนวปฏิบัติของตนเอง
4. สนับสนุนให้ครูสามารถเลือกเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคน
5. เปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการเรียนรู้หรือเลือกดำเนินการแก้ไขปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามประเด็นของกรอบแนวคิดในการวิจัย จากนักการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ นำมารวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียงสรุปเป็นองค์ความรู้ โดยนำเสนอเนื้อหาออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดการบริหารโรงเรียน
3. แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่ถือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำเป็นลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) มีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอสาระสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ต่าง ๆ ดังนี้

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Burns (1978 cited in Bass, B. M., 1985) คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยเกิดได้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน โดยผู้นำจะให้รางวัลเป็นข้อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จของการทำงานและตอบสนองต่อความต้องการ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยผู้นำจะตระหนักถึงการจูงใจและความต้องการของผู้ตาม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย และ (3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำยกระดับจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น โดยสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ หรือเป็นระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น จากความหมายของภาวะ

ผู้นำตามแนวคิดของ Burns จะเน้นความหมายของผู้นำในลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) Robbins และ Coulter (2007) และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี ซึ่งนิยามความหมายของภาวะผู้นำไปในทางทิศทางเดียวกัน คือหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการจูงใจให้เกิดการปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การนั้น กล่าวโดยสรุปในการวิจัยนี้ ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่ระบุถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมย่อยที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจ ศรัทธา และภักดีต่อผู้นำ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ที่มองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองเห็นมุมมองใหม่ ๆ ของการทำงาน โดยความหมายตามแนวคิดของ Bass and Avolio จะเพิ่มรายละเอียดในส่วนของพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีมุมมองที่กว้างขึ้นไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กรและการบรรลุเป้าหมายของการทำงาน เช่นเดียวกับแนวคิดของ Mushinsky (1997) และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ที่มองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม มุ่งสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือตามเป้าหมายขององค์กร สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการวิจัยนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้ครูเกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยให้ตระหนักในภารกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนแล้วเกิดการพัฒนาความสามารถของครูให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายและภารกิจของโรงเรียน

1.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานที่วิจัยที่สนับสนุนเป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีการนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในการฝึกอบรมอย่างแพร่หลาย ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงได้ศึกษาองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อครูโดยจะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับครูผู้บริหารจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ครูจะพยายามประพฤติปฏิบัติ มีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้บริหารจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของครู ทำให้ครูมีความเป็นพวกเดียวกัน โดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้บริหารจะสร้างความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารจะประพฤติตนในทางที่จูงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจภายใน สร้างให้เกิดความหมายและความท้าทายในการทำงาน โดยการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม ทำงานอย่างมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในทางบวก ผู้บริหารจะต้องสร้างภาพของอนาคตที่ดี เพื่อสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะต้องแสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะใช้ความสามารถของทุกคนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้ครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ โดยผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนแปลง การมองปัญหาและการเผชิญกับปัญหาด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจครูให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของครูแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของตน ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้บริหารจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของครูในการตระหนักเข้าใจ และสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล และทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรีกษา (Adviser) ของครูแต่ละคน ผู้บริหารจะเอาใจใส่กับความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสำเร็จและการเติบโตของแต่ละคน จะพัฒนาศักยภาพของครูให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาครู เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้บริหารจะดูแลครูว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยเน้นว่าไม่ให้ครูรู้สึกว่าถูกตรวจสอบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการรับรู้ความแตกต่างของความ ต้องการ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ของครูแต่ละคน เพื่อที่จะได้เลือกสิ่งจูงใจที่เหมาะสม การที่ผู้บริหารจะรับรู้ความต้องการหรือความรู้สึกของครูได้นั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความคุ้นเคย เอาใจใส่ คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือเท่าที่จำเป็น เพื่อให้ผู้ตามได้เกิดการพัฒนาความสามารถด้วยตนเอง ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และใช้ความรู้ความสามารถนั้นในการทำงานอย่างเต็มที่

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ กระตุ้นให้ครูเกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยให้ตระหนักในภารกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน แล้วเกิดการพัฒนาความสามารถของครูให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายและ ภารกิจของโรงเรียน โดยผู้บริหารจะแสดงออกผ่านทางพฤติกรรม 4 ด้าน คือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมี อดุมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล โดยมีองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอดุมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้ครูอยาก และอยากเป็น มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ทำให้ครูเกิดความเคารพ ศรัทธาและ พยายามจะประพฤติตนเหมือนกัน 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดให้ครูเข้าใจและ สามารถปฏิบัติตามได้ 3) ทำให้ครูเป็นพวกเดียวกันโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่จูงใจครูให้พัฒนาเปลี่ยนแปลง ตนเองให้ดีขึ้น เพื่อความสำเร็จในการทำงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) จูงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจ สร้างให้เกิดความท้าทายและกระตือรือร้นในการทำงาน 2) สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูพัฒนา ตนเองหรือแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ มี 3 องค์ประกอบ 1) กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหา 2) ทำให้

ครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม 3) อาศัยความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของครูทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและอยากจะพัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น มี 3 องค์ประกอบ 1) เป็นพี่เลี้ยงให้การสนับสนุนเอาใจใส่ให้คำแนะนำช่วยให้ครูก้าวหน้าในการทำงานโดยไม่ให้ครูรู้สึกว่าถูกตรวจสอบ 2) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญโดยส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทางคือเป็นทั้งผู้รับฟังและให้คำแนะนำ

ตอนที่ 2 การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนตามกฎหมายกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ ซึ่งมีเป้าหมายเน้นที่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญโดยผ่านทางการพัฒนาครูในรูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเน้นที่ด้านการบริหารงานวิชาการเป็นหลัก โดยกฎหมายกระทรวงได้กำหนดหลักการและแนวคิดในการบริหารวิชาการดังนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริงโดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม
2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

นอกจากนี้ตามกฎกระทรวงได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจงานของการบริหารงานวิชาการ
17 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร
ท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน
สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการตามที่กฎกระทรวงได้กำหนดถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร
สถานศึกษาต้องยึดถือในการบริหารงานโรงเรียนในด้านวิชาการให้สอดคล้องครบถ้วนตามที่ได้กำหนด
เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิผล

นอกจากการบริหารโรงเรียนโดยเฉพาะด้านวิชาการตามกรอบที่กฎกระทรวงกำหนดแล้ว
เมื่อพิจารณา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตาม
ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพ
ภายในของสถานศึกษา ฉบับลงวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ.2559(กระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ได้กำหนด
มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาจำนวน 4 มาตรฐาน
ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน (ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนและด้านคุณลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้เรียน) มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมาตรฐานที่ 4 ระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล โดยมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นมาตรฐานที่สอดคล้องกับงานวิจัยนี้ กล่าวคือเป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดตัวชี้วัดของมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

2. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1. การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนรอบด้านทุก

กลุ่มเป้าหมาย และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

2. การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

3. การวางแผนและการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ

4. การวางแผนและจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการ

เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

3. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา

ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา

เมื่อพิจารณาขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการตามที่กฎกระทรวงกำหนดกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าตัวชี้วัดตามที่กำหนดในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารมีความสอดคล้องครอบคลุมขอบข่ายการบริหารงานวิชาการตามที่กฎกระทรวงกำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามตัวชี้วัดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษามาใช้เป็นกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนในการวิจัยนี้ ได้แก่

1. การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

2. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.1 การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนรอบด้าน

ทุกกลุ่มเป้าหมาย และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

- 2.2 การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ
- 2.3 การวางแผนและการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ
- 2.4 การวางแผนและจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ
3. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาให้มีความหมายและได้มาตรฐาน
4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

3.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ (Professional Learning Community)

Professional Learning Community มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่ใช้คำกันอย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาการ ชุมชนครูเพื่อศิษย์ ชุมชนกัลยาณมิตรเพื่อศิษย์ (สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล, 2557) โดยในงานวิจัยนี้ใช้คำเรียกเป็นภาษาไทยว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ซึ่งหมายถึงการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับผู้เรียน และในระดับผู้ประกอบวิชาชีพคือครูผู้สอนและผู้บริหาร ดังนั้นคำว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในงานวิจัยนี้จึงมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาการ ชุมชนครูเพื่อศิษย์ และชุมชนกัลยาณมิตรเพื่อศิษย์ ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ (Professional Learning Community) ตามคำนิยามของนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันโดยเน้นการร่วมมือกันของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยวิจารณ์ พานิช (2555) ได้กล่าวถึงความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพที่เน้นการรวมตัวกันของครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยที่ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารการศึกษาระดับประเทศ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ก็มี ส่วนสำคัญที่จะต้องเข้าร่วมจัดระบบสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อเนื่องมีการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556) ที่ได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพที่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และยังอธิบายรายละเอียดของรูปแบบ

กิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพว่าเกิดขึ้นผ่านการวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งระหว่างครู ผู้บริหาร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น การพูดคุย เรื่องแผนการสอน การประชุมเพื่อหากิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียน นำมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้กัน เกิดการแบ่งปัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรม หรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน สอดคล้องตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็น Hord (1997), McLaughlin and Talbert (2006), DuFour (2007) และ Stoll and Louis (2007) ที่ให้คำนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในลักษณะเดียวกันว่าเป็นการรวมกลุ่มของครูที่มาร่วมกันทำงานและ วางเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เน้นนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาของผู้เรียน โดย McLaughlin and Talbert (2006) และ Stoll and Louis (2007) จะเน้นให้เห็นว่ากิจกรรมของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพนั้นจะต้องมีการ สะท้อนผลการปฏิบัติ และการตรวจสอบหลักฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอนและผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนโดยเฉพาะ อย่างยิ่งภายในชั้นเรียน ส่วน DuFour (2007) จะเน้นประเด็นที่ว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ นั้นในส่วนของครูผู้สอนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าให้ ความสำคัญกับการสอน นอกจากนั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการร่วมมือร่วมพลัง การปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จาก ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น ในการวิจัยนี้จึงสรุปว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ คือ การร่วมมือกันของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.2 คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้

Louis et al. (1995) และ Bryk Camburn and Louise (1999) กล่าวถึงคุณลักษณะ ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน 5 ประการ ได้แก่

1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Norms and Values) หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูในการทำกิจกรรมในการพัฒนาทางวิชาชีพครุร่วมกัน เช่น เทคนิคการออกแบบการ จัดการเรียนรู้การพัฒนาหลักสูตร

2) การร่วมมือร่วมพลัง (Collaboration) หมายถึง การร่วมมือของผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในโรงเรียนในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการเสริมสร้าง

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยร่วมกันสร้างองค์ความรู้ แนวคิด แนวปฏิบัติต่างๆเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

3) มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (Focus on Student's Learning) หมายถึง การจัดการเรียนรู้ของครูจะต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และประสบความสำเร็จ

4) การสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflective Dialogue) หมายถึง การพูดคุยที่เชื่อมโยงระหว่างค่านิยมทางการศึกษาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของโรงเรียน

5) การเปิดเผยการปฏิบัติงาน (Deprivatization Practices) หมายถึง การช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างครูผู้สอนโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อเรียนรู้แนวทางการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

Hord (1997) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมี 5 ประการ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม (Supportive and Shared Leadership) หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูที่เปิดโอกาสให้ครูมีอำนาจในการตัดสินใจ การพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายร่วมกันคือการพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายอำนาจ และให้การสนับสนุนการทำงานแก่ครู อำนวยความสะดวกให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันครูทุกคนก็ต้องให้การสนับสนุนร่วมมือกันในการปฏิบัติงานด้วย

2) การสร้างสรรค์ร่วมกัน (Collective Creativity) หมายถึง บุคลากรทุกคนในโรงเรียนพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่นในเรื่อง การจัดการเรียนรู้ รวมถึงประเด็นที่น่าสนใจและสภาพปัญหา และสามารถนำข้อมูลหรือแนวคิดที่ได้ไปปรับใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงานของตนเอง

3) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง การร่วมตระหนักถึงสิ่งสำคัญของบุคคลและองค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์เหล่านั้นไปใช้เป็นหลักในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้จะทำให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติเพื่่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

4) เงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) เงื่อนไขเชิงกายภาพ ได้แก่ เวลาที่ครูจะได้พบพูดคุยกัน ขนาดของโรงเรียนที่ไม่ใหญ่จนเกินไป ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ภาระงานสอนความเป็นอิสระในการบริหารโรงเรียน การมอบพลังอำนาจแก่ครู 2)

สมรรถนะของบุคคล คือลักษณะสำคัญของสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเปิดใจยอมรับกับคำติชม การมุ่งมั่นในการพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การเคารพและเชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน ความสามารถและทักษะพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สิ่งต่างๆเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันกับผู้อื่น (Shared Personal Practice) หมายถึง การที่ครูแต่ละคนร่วมกันแบ่งปันประสบการณ์หรือบทเรียนที่เกิดในห้องเรียนในรูปแบบต่างๆเช่น การพูดคุยกัน การสังเกตการณ์ การจดบันทึก เป็นต้น มีลักษณะเป็นกระบวนการเพื่อนช่วยเพื่อน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากร และเป็นการแสดงถึงความเคารพซึ่งกันและกันด้วย

Bulkeley and Hicks (2005) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่ส่งผลให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ 1) สร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Share norms and values) 2) การปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective focus on student learning) 3) การร่วมมือในการปฏิบัติงาน (Collaboration) 4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน (De-privatized of practice) และ 5) การสนทนาที่สะท้อนการปฏิบัติงาน (Reflective dialogue)

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียนมีผลการวิจัยสรุปได้ว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียนประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน หมายถึง การนำเอาแนวคิดแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรมาปฏิบัติเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเป็นส่วนหนึ่งและมีความรับผิดชอบร่วมกันเกี่ยวกับฐานความรู้ที่โรงเรียนมีความต้องการจำเป็น เพื่อใช้ในการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาของโรงเรียน

2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่บูรณาการการบริหารจัดการ เทคนิคการจัดการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

3) การร่วมมือร่วมพลังกัน หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนตามภาระงานที่รับผิดชอบและส่วนที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเพื่อให้ได้รับประโยชน์ร่วมกันเกี่ยวกับทักษะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงานหมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนมีการเปิดกว้างในการรับข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์จากเพื่อนร่วมงานเพื่อเรียนรู้ ทบทวน และสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน

5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงานหมายถึง การพูดคุยสนทนาระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นความเป็น

องค์กร สะท้อนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

คณะกรรมการเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา(2560) ได้ประกาศเรื่องแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพโดยกำหนดคุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน 3) การร่วมมือร่วมพลังกัน 4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน และ 5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

เนื่องด้วยในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยโดยมีกลุ่มเป้าหมายคือผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ยึดคุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามที่คณะกรรมการเครือข่าย พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ซึ่งเมื่อได้สังเคราะห์คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามที่นักการศึกษาท่านอื่นๆ ตามที่ได้กล่าวข้างต้นพบว่ามีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังพบว่ามีมีการกำหนดคุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตรงกัน ได้แก่แนวคิดของ Bulkey and Hicks (2005) ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม(2553) และคณะกรรมการเครือข่าย พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา (2560) ทั้งนี้จึงสามารถกล่าวสรุปได้ว่าคุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 1) การมีจุดมุ่งเน้นร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณค่า วิสัยทัศน์ อุดมการณ์ และการปฏิบัติที่ดีร่วมกัน 3) การร่วมมือรวมพลังทุกคนในการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การเปิดรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและศึกษาการปฏิบัติงานจริง และ 5) การมีสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียด ดังนี้

การมีจุดมุ่งเน้นร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง การร่วมมือกันที่จะมุ่งเน้นพัฒนาไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณค่า วิสัยทัศน์ อุดมการณ์และการปฏิบัติที่ดีร่วมกันหมายถึง การสร้างโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนคุณค่า วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติที่ได้มาตรฐานที่มีคุณภาพที่ดี

การร่วมมือ รวมพลังทุกคนในการเรียนรู้ และพัฒนา การปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง ไม่ใช่การทำงานคนเดียว สัมพันธภาพจะต้องเป็นในแนวของการร่วมด้วยช่วยเหลือเกื้อกูลกันและเรียนรู้ไปด้วยกัน

การเปิดรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและศึกษาการปฏิบัติงานจริง หมายถึง การเรียนรู้ของคุณครู และสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ต้องใจกว้างเปิดรับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ อาจเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ศึกษานิเทศก์ ผู้ชำนาญการต่างๆ หรืออาจเป็นผู้มีการปฏิบัติที่ดีใน

ชุมชน เปิดรับให้บุคคลเหล่านี้เข้ามาให้ความรู้ ให้ประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในขณะที่เดียวกันต้องมีกิจกรรมที่เรียกว่า study visit คือการเข้าไปเยี่ยมชมการปฏิบัติจริงในห้องเรียน โดยคุณครูควรเข้าไปเยี่ยมชมห้องเรียนของเพื่อน

การมีสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การสะท้อนสิ่งที่ได้วางแผน และสิ่งที่ได้ทำลงไป มีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบสองทางคือมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

3.3 การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงแนวทางการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

Louis et al. (1995) กล่าวถึงแนวทางการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1. การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อการปรึกษาหารือ (Time to Meet and Discuss) หมายถึง การจัดตารางเวลาว่างของครูให้ตรงกันเพื่อให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์ ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การพิจารณาหากกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม

2. การกำหนดขนาดของชั้นเรียน (Class Size) ผลงานวิจัยระบุว่า ถ้าจำนวนผู้เรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิผลของการเรียนรู้อยิ่งขึ้น การขยายจำนวนผู้เรียนต่อชั้นมากขึ้นย่อมเพิ่มภาระและความยากลำบากในการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง

3. การมอบอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูและการให้อิสระแก่โรงเรียน (Teacher Empowerment and school Autonomy) หมายถึง การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดีขึ้น และในขณะเดียวกันโรงเรียนแต่ละแห่งควรมีอิสระในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว

Lieberman and Grolnick (1996) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาครูเพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครู

Mulford and Sallins (2003) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพที่มีประสิทธิผลจะต้องกระจายภาวะผู้นำให้กับครูผู้สอนเพื่อให้มีอิสระในการพัฒนาวิชาชีพ และเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

DuFour(2004 cited in Feger and Arruda, 2008) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพจะต้องมีการปลูกฝังให้สมาชิกมีความตระหนักในการฝึกฝนเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานร่วมกัน และจะต้องจัดสรรเวลาเพื่อการพบปะสนทนา โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนนั้นจะต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

Verbiest (2008) กล่าวไว้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดจากการส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการพัฒนาทางวิชาชีพโดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประสิทธิภาพของการเรียนรู้

ร่วมกันนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการเกื้อหนุน ทั้งนี้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพ

Bolam et al. (2005) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีวิธีการดังนี้

1. การจัดแหล่งทรัพยากรและจัดโครงสร้างที่เหมาะสม หมายถึง การกระจายแหล่งทรัพยากรที่ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นการจัดระบบและโครงสร้างทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ เวลา ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลาเพื่อให้ครูสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน

2. การสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพรายบุคคลและการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกัน หมายถึง ครูจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านเวลาในการสังเกตและการสำรวจชั้นเรียน การวางแผนและการพัฒนาพร้อมกัน อีกทั้งการสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ทั้งนี้การสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. การประเมินผลและการคงไว้ซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การคงไว้ซึ่งความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพจะต้องกระจายความเป็นผู้นำให้แก่ครูเพื่อให้ครูค้นพบ ตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดด้วยตนเอง ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นระยะ ทั้งนี้การประเมินผลจะต้องมุ่งเน้นการประเมินการเรียนรู้อย่างมืออาชีพที่เชื่อมโยง 2 มิติ คือ การเรียนรู้ของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน

4. การนำและการจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผล โดยภาวะผู้นำส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพที่มีประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหาร และครูแกนนำ หรือ ทีมผู้นำ จะต้องนำครูหรือสมาชิกในทีมด้วยการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนได้ มุ่งเน้นการกระจายภาวะผู้นำให้แก่ครู และการบริหารจัดการที่สร้างเสริมความเคารพซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมพลัง การทำงานเป็นทีม

Stoll et al. (2006) กล่าวถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้มีวิธีการดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรม การจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และตระหนักในการแสวงหาความรู้ ตลอดจนวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนที่จะทำให้อาจารย์มีความไว้วางใจ เคารพซึ่งกัน

2. การจัดโครงสร้างสนับสนุน การจัดสรรเวลาและสถานที่เพื่อให้ครูวางแผนประสานงาน และทำงานร่วมกัน

3. การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการเปิดโอกาสให้ครูสังเกตการณ์สอนและเปิดรับผลสะท้อนการปฏิบัติงานจากท่านอื่นๆ โดยการแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ

พัฒนาวิชาชีพในรูปแบบต่างๆ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การสังเกตพฤติกรรมผู้เรียน การสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่น

4. การมีข้อตกลงร่วมกันด้านภาวะผู้นำ การสร้างและพัฒนา และคงไว้ซึ่งความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สมาชิกทุกคนต้องร่วมกันแสดงความคิดเห็น การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5. การกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนจากผู้เอื้ออำนาจความสะดวก หมายถึง การให้ความสนับสนุนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เอื้ออำนาจต่อการสร้างเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์ทางวิชาชีพ การให้ข้อมูลย้อนกลับ

McLaughlin and Talbert (2007) กล่าวว่า การพัฒนาและเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนนั้นสามารถดำเนินการโดยมีวิธีการที่สำคัญคือการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสในบุคคลต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการดำเนินงานของโรงเรียน และจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ภายใต้กรอบการทำงานเดียวกัน

Ullman (2009) กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1. ความร่วมมือจากผู้มีส่วนร่วมทางการสอน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือทีมงานในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยการสอนทีมงานให้ตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แบบกลุ่ม การกำหนดเป้าประสงค์ร่วมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน

2. การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเทคนิคการสอนของครูโดยกระตุ้นให้ครูสนทนาหรือสังเกตการจัดการเรียนการสอนของครูท่านอื่น โดยการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจมีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นกันเองให้แก่ครู

3. การจัดให้มีเวลาที่เพียงพอแก่ครู หมายถึง ครูจะต้องมีเวลาเพียงพอต่อการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ

4. การเปิดกว้าง หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการเข้ามาขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

5. การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก หมายถึง การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเพื่อลดเหตุการณ์ที่มีความซับซ้อนและยากจะแก้ไขได้ด้วยตนเอง

6. การตระหนักถึงการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ หมายถึง ครูจะต้องพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้แบบกลุ่ม เป็นต้น

Kenoyer (2012) กล่าวถึงการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนตามคุณลักษณะของความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม มีวิธีการดังนี้
 - 1) เปิดโอกาสให้ครูสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองเพื่อให้ครูค้นพบแนวทางการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น
 - 2) การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม
2. ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม จะต้องพัฒนาเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ มีวิธีการดังนี้
 - 1) การจัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับการใช้เวลาในการปฏิบัติงานแบบร่วมมือรวมพลังอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
 - 2) จัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ
 - 3) เปิดโอกาสให้ครูทำการวิจัยและพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ
 - 4) ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะแผนงานหรือสายงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ
4. ด้านการฝึกฝนตนเองร่วมกัน มีวิธีการดังนี้
 - 1) การกำหนดให้การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของครูท่านอื่นเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการวางแผนการพัฒนาทางวิชาชีพประจำปี โดยการกำหนดตารางการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสในการสังเกตการณ์จัดการเรียนการสอน จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางการสังเกตเพื่อพัฒนาการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ต่อการสะท้อนจุดอ่อนจุดแข็งของครูท่านอื่น
 - 2) การพัฒนาการสังเกตการณ์ของฝ่ายบริหารที่จะต้องมุ่งเน้นการสนับสนุนและการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพโดยการจัดบันทึกการพูดคุยสะท้อนผลการปฏิบัติงานแก่ครู
5. ด้านเงื่อนไขสนับสนุน โดยการจัดสรรเวลาให้แก่ครูอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือรวมพลัง และการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการเกื้อหนุนและการห่วงใยซึ่งกันและกัน

วิจารณ์ พานิช (2555: 146) ได้อธิบายการดำเนินงานเพื่อการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างและระบบเพื่อสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การปฏิวัติโครงสร้าง ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนจากระบบการทำงานแบบแยกกันทำเปลี่ยนมาเป็นระบบการทำงานเป็นทีมหรือวัฒนธรรมรวมหมู่ (Collective culture) โครงสร้างของระบบงาน ระบบการจัดการเรียนการสอนจะต้องปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการช่วยดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่ทันเพื่อนให้เรียนตามทันเพื่อนร่วมชั้น โดยที่การช่วยเหลือนั้นดำเนินงานในลักษณะทีมงานที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาร่วมกันและทำอยู่ในเวลาตามปกติของโรงเรียน ไม่ใช่การสอนนอกเวลา รวมทั้งมีเวลาสำหรับครูประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานของตน เพื่อหาแนวทางพัฒนาวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. การสร้างกระบวนการวัดผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า โดยควรวัดที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เวลาเรียนของผู้เรียนที่เป็นการเรียนแบบลงมือทำ (action learning) พฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน ร้อยละของผู้เรียนที่มีปัญหาด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัวที่ได้รับการดูแลอย่างทันท่วงที นอกจากนี้ยังต้องมีตัวชี้วัดความก้าวหน้าของพฤติกรรมการทำหน้าที่ครู เช่น การแบ่งสัดส่วนเวลาในการทำหน้าที่ครูระหว่างการเตรียมออกแบบการเรียนรู้(ร่วมกันเป็นทีม) การทำหน้าที่โค้ชหรือผู้อำนวยความสะดวกให้แก่นักเรียน การรวมกลุ่มกับทีมครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น หลักการสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าคือจำนวนของตัวชี้วัดที่ไม่มากจนเกินไปและจะต้องเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือตัวชี้วัดความก้าวหน้าการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล และเมื่อมีการวัดความก้าวหน้าการเรียนรู้ของผู้เรียนแล้วจะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลผลการวัดนั้น รวมทั้งร่วมกันปรึกษาหารือว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน

3. การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ โดยปรับเปลี่ยนการจัดการเวลาในการทำงานให้มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งให้สามารถทำงานแบบทีม ใช้การร่วมมือร่วมพลังในการแก้ปัญหาหรือดำเนินการต่อประเด็นที่ท้าทายและสร้างสรรค์กลยุทธ์ทางการสอนใหม่ๆ

4. การใช้คำถามชี้แนะเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ คำถามที่สำคัญสำหรับการเสริมสร้างความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ได้แก่ (1) ในแต่ละช่วงเวลาเรียนต้องการให้นักเรียนได้ความรู้และทักษะอะไรบ้าง (2) รู้ได้อย่างไรว่านักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้ความรู้และทักษะที่จำเป็นนั้น (3) ทำอย่างไรหากนักเรียนบางคนไม่ได้เรียนรู้สิ่งนั้น (4) ทำอย่างไรกับนักเรียนที่มีความก้าวหน้าไปแล้ว

5. การประพุดิตนเป็นตัวอย่งที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางตนให้เป็นแบบอย่งที่ดีแก่ครู หากผู้บริหารโรงเรียนต้องการให้ครูเอาใจใส่ในการเรียนรู้อของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะต้องหีบยกเรื่องนี้มีมาปรึกษาหารือกับครูอย่งสม่าเสมอ หากผู้บริหารต้องการให้ครูมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารก็จะต้องจัดเวลาให้ครูปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน

6. ครูและผู้บริหารต้องมีเป้าหมายร่วมกันและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียน โดยจงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่งต่อเนื่อง

7. การเผชิญหน้ากับผู้ต่อต้านเป้าหมายร่วมของครู ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการความเสี่ยงในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้บริหารจะต้องวางแผนเตรียมพร้อมที่จะเผชิญสภาพที่ครูบางส่วนมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ให้ความร่วมมือโดยไม่ปล่อยให้ทำลายเป้าหมายที่ทรงคุณค่าในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2556) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามเจตนารมณ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สามารถดำเนินการโดยใช้กระบวนการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงซึ่งเป็นกระบวนการช่วยเหลือให้ครูเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ โดยการชี้แนะให้ครูสามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน ซึ่งจุดเน้นของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่งมืออาชีพ คือการที่ครู ผู้บริหาร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันให้สร้างกระบวนการเรียนรู้และนำพาผู้เรียนสู่กระบวนการเรียนรู้อย่งมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้กิจกรรมที่จะนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพของครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ การจัดการฝึกอบรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โดยครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว เพื่อให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพนำไปสู่การเป็นเพื่อนร่วมทาง เพื่อนผู้วิพากษ์ เพื่อให้เกิดการชี้แนะการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพในลักษณะของการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและจงใจแก่ครู

จากแนวคิดที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยเชื่อมโยงยึดตามกรอบ การบริหารตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามตัวชี้วัดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

2. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2.1 การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนรอบด้านทุกกลุ่มเป้าหมาย และดำเนินการอย่งเป็นรูปธรรม

2.2 การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทาง
วิชาชีพ

2.3 การวางแผนและการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ

2.4 การวางแผนและจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการ
เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

3. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา
ให้มีความหมายและได้มาตรฐาน

4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาและกรอบแนวคิด
คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาเป็นกรอบในการสังเคราะห์
และจัดกลุ่มข้อมูลแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ
สรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ
ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้
ของผู้เรียน

2. การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และ
การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อผล
การจัดการศึกษา และการการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลด้วยสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการ
ปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มวิธีการดำเนินการและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
โรงเรียนที่เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้
ของผู้เรียนประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้มุ่ง
พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ 2) การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของผู้บริหารและครูให้มุ่งมั่นในการ
ดำเนินงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด
เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน

2. การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และ
การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) การสร้างวัฒนธรรมการ
เรียนรู้เพื่อให้ครูตระหนักถึงการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) มุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทาง
วิชาชีพร่วมกันอยู่เสมอ 3) การกำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ประสบการณ์การทำงาน การสังเกต สำรวจชั้นเรียน วางแผนและพัฒนาร่วมกัน เพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น 4) การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ 5) การใช้กระบวนการชี้แนะ/การเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูในการพัฒนาตนเองเองให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน 6) การมุ่งเน้นการพัฒนาครูเพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน 7) สนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ 8) การสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา และการการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้างขององค์กรระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีมงานที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาร่วมกัน 2) สร้างทีมการเรียนรู้ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ 3) กระจายความเป็นผู้นำ อำนาจความรับผิดชอบให้ครูได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 4) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูและการดำเนินงานของโรงเรียน 5) ส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมการเกื้อหนุน ความเคารพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 6) จัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 7) การใช้เวลาในการปฏิบัติงานแบบร่วมมือรวมพลังอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลด้วยสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เชื่อมโยง 2 มิติ คือ การเรียนรู้ของครูและขบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นระยะ 3) การสร้างกระบวนการวัดผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน โดยตัวชี้วัดความก้าวหน้าที่สำคัญที่สุดคือตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล 4) การชี้แนะพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพในลักษณะการสืบสอบแบบขึ้นชมเพื่อกระตุ้นและจูงใจแก่ครู 5) การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสื่อสารให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ภายใต้กรอบการทำงานเดียวกัน 6) การสังเกตการณ์ของฝ่ายบริหารที่มุ่งเน้นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพโดยการจัดบันทึกการพูดคุยสะท้อนผลการปฏิบัติแก่ครู

จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารตามกรอบแนวคิดในการวิจัยผู้วิจัยได้สรุปเป็นตารางสังเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่าง มีอาชีพ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการสร้างแบบสอบถามในการวิจัย มีรายละเอียดดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สังเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	พฤติกรรมของผู้บริหารที่ก่อให้เกิด	พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ
<p>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p> <p>1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ทำให้ครูเกิดความเคารพ ศรัทธาและพยายามจะประพฤติตนเหมือนกัน</p> <p>2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดให้ครูเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้</p> <p>3) ทำให้ครูเป็นพวกเดียวกันโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน</p>	<p>พฤติกรรมของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้</p> <p>1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนให้มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้</p> <p>2) การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของผู้บริหารและครูให้มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>3) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของโรงเรียน</p>	<p>พฤติกรรมของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>1) มีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>2) สื่อสาร สร้างความเข้าใจให้ครู บุคลากร รวมถึงชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้</p> <p>3) สร้างความรู้สึกร่วมกันเกี่ยวกับครูโดยอาศัยการมี วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการทำงานร่วมกัน</p> <p>4) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน</p> <p>5) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนอยู่ตลอดเวลา ด้วยการเข้ารับการอบรม พัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียนที่มีสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน</p>
<p>2. การสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p>1) สูงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจ สร้างให้เกิดความท้าทายและกระตือรือร้นในการทำงาน</p> <p>2) สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม</p>	<p>1) การจัดโครงสร้าง ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงาน</p> <p>เป็นแบบทีมงานที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม</p> <p>2) สร้างทีมการเรียนรู้ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ</p> <p>3) กระจายความเป็นผู้มีความรับผิดชอบให้ครูได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>4) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูและการดำเนินงานของโรงเรียน</p> <p>5) ส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมการเกื้อหนุนความเคารพ ความ</p>	<p>1) กำหนดนโยบาย ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีมงาน</p> <p>2) กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูรวมกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ โดยมุ่งช่วยกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>3) สนับสนุนการจัดการกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้าง วัฒนธรรมการเกื้อหนุน ความเคารพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4) เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมเรื่องเล่าความสำเร็จของผู้เรียนที่เป็นผลมาจากความพยายามในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู</p>

<p>พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>พฤติกรรมของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้</p>	<p>พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ</p>
<p>3. การกระตือรือร้นทางปัญญา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหา 2) ทำให้ครูต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาก 3) อภัยความล้มเหลวร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน 	<p>ไว้ใจใจ และมีการปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ol style="list-style-type: none"> 6) จัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการใช้เวลาในการปฏิบัติงานแบบร่วมมือร่วมพลังอย่างมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดีเป็นศูนย์กลาง <ol style="list-style-type: none"> 1) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้ครูตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) มุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอยู่เสมอ 3) การกำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานร่วมกันเพื่อหาแนวทางสร้างจุดแข็งเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกันเพื่อหาแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น 4) การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ 5) การใช้กระบวนการชี้แนะ/การเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน 6) การมุ่งเน้นการพัฒนาครูเพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน 7) สนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ 8) การสร้างเครือข่ายทางการศึกษา กับหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ 	<p>5) ตั้งเกณฑ์พิจารณาความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งใช้ขวัญกำลังใจกับครูมุ่งไม่เน้นการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) จัดอบรมเพิ่มเติมความรู้ในการพัฒนาวิชาชีพให้กับครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับปัญหาของผู้เรียนและตามจำเป็นของครู 2) กำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน สังเกตสำรวจชั้นเรียนวางแผนและพัฒนา ร่วมกันเพื่อหาแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น 3) ตั้งคำถามให้ครูได้ตรองถึงปัญหา ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ปัญหา หรือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่เสมอในการประชุมหรือการมีเทศ กำกับติดตาม 4) สนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมพัฒนาวิชาชีพและการจัดการเรียนรู้ให้กับครูอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ 5) สร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูได้เรียนรู้ได้อย่างเปิดกว้างและหลากหลาย

<p>พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>พฤติกรรมของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้</p>	<p>พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อให้เกิดแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ</p>
<p>4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เป็นที่เล็งให้การสนับสนุนเอาใจใส่ให้คำแนะนำช่วยให้ครูก้าวหน้าในการทำงานโดยไม่ให้ครูรู้สึกว่าการตรวจสอบ 2) คำมีถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทาง คือเป็นทั้งผู้รับฟังและให้คำแนะนำ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) การประเมินผลมุ่งเน้นการประเมินการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เชื่อมโยง 2 มิติคือการเรียนรู้ของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) การประเมินผลการทำงานของครูและผลลัพธ์ การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นระยะ 3) การสร้างกระบวนการวัดผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนโดยตัวชี้วัดความก้าวหน้าที่สำคัญที่สุดคือตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล 4) การชี้แนะพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพในลักษณะการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้กับครู 5) การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสื่อสารให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของตนเองอย่างสร้างสรรค์ภายใต้กรอบการทำงานเดียวกัน 6) การสังเกตการณ์ของฝ่ายบริหารมุ่งเน้นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพโดยการจัดบันทึกการพูดคุยสะท้อนผลการปฏิบัติงานแก่ครู 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ให้คำแนะนำ ชี้แนะ เป็นที่เล็งให้กับการครูในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในลักษณะการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและจูงใจแก่ครู 2) นิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานหรือมอบหมายให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอโดยการสังเกตการณ์ พูดคุยสะท้อนผล การปฏิบัติงาน มุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพและการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) เปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนได้นำเสนอแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ คำนิยม จุดอ่อน จุดแข็งในการจัดการเรียนรู้ และแนวปฏิบัติของตนเอง 4) สนับสนุนให้ครูสามารถเลือกเข้ารับการอบรม พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคน 5) เปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการเรียนรู้หรือเลือกดำเนินการแก้ไขปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ดำรงค์ ศรีอร่าม (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์พบว่าด้านวิชาการมีความสำคัญและมีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้คือรูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก ประกอบด้วยองค์ประกอบคือ หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา ผลลัพธ์ และการประเมินผล

วัชรพงษ์ แพร่หลาย (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากสังคม ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านเขาวนอารมณ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กิตติรานีย์ ขวงพร (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบวัดทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของแบบวัดทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ ความรับผิดชอบ วิสัยทัศน์กว้างไกล ประพฤติตนน่าเคารพนับถือ มีจริยธรรม มีความรู้และแสวงหาความรู้เพิ่มเติม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ มุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย จงรักภักดีต่อองค์กรและร่วมรักษาวัฒนธรรมองค์กร 3) การกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และ 4) คำเนียงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ แนะนำและนำทางผู้อื่น กระจายอำนาจให้ผู้อื่นคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังและเห็นคุณค่าของผู้อื่น

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

Hord (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Professional learning Communities: Communities of continuous inquiry and improvement ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลเชิงบวก 2 มิติ คือ 1) มิติด้านครู ทำให้ครูสามารถปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ลดอัตราการลางานหยุดงาน มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียน 2) มิติด้านผู้เรียน ช่วยลดอัตราการตกซ้ำชั้น ขาดเรียนลดลง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นอย่างเด่นชัด

Scribner (1999) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Creating Professional Communities in Schools through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process พบว่า ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ครูต้องมี ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจึงจะส่งผลให้มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างรวดเร็ว โดยภาวะ ผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2533) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า หลักเทียบประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การ สร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน 3) การร่วมมือรวมพลังกัน 4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน และ 5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผล การปฏิบัติงาน และพบว่าครูสามารถปฏิบัติและมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ สามารถบรรลุตาม เป้าหมาย

ฐาปณัฐ อุดมศรี (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดและ ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการ วิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ประกอบด้วย 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการ บริหารแบบทางการ แบบผู้ร่วมงาน แบบการเมือง แบบอัตวิสัย แบบกำกวม แบบวัฒนธรรม 2) การ เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 6 ขั้นตอน การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ การ สนับสนุนปัจจัยสิ่งแวดล้อม การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ 3) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ได้แก่ การวิเคราะห์ ผู้เรียนเป็นรายบุคคล การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน

อนุสรรา สุวรรณวงศ์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการ บริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 วิธีการ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 3) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาการ สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 และ 2) เพื่อนำเสนอ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ระเบียบวิธีวิจัย 2) การออกแบบการวิจัย และ 3) ขั้นตอนการวิจัยที่แสดงให้เห็นกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยแต่ละส่วน ดังนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ (ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ, 2558) มีวิธีดำเนินการวิจัยเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และตอบคำถามการวิจัย โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนของผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 3 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้อำนวยการสถานศึกษา และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมีอาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมีอาชีพ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาวิเคราะห์เนื้อหาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมีอาชีพ

3.2 การออกแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งกระบวนการและผลการวิจัยที่มีความถูกต้องแม่นยำและสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครบถ้วนนั้น ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบการวิจัยที่ครอบคลุมใน 3 ส่วน ได้แก่ 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือวิจัยและการพัฒนาเครื่องมือวิจัย และ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดของเนื้อหาแต่ละส่วน ดังนี้

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

(1) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ซึ่งประกอบด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดอ่างทอง มีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 64 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 64 คน มีรายละเอียดจำนวนประชากรโดยแบ่งตามจังหวัดและขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรแบ่งตามจังหวัดและขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร(คน)				รวม
	ชัยนาท	ลพบุรี	สิงห์บุรี	อ่างทอง	
ขนาดใหญ่พิเศษ	1	3	1	2	7
ขนาดใหญ่	2	2	-	-	4
ขนาดกลาง	2	11	3	5	21
ขนาดเล็ก	8	9	8	7	32
รวม	13	25	12	14	64

(2) กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยนี้กำหนดโรงเรียนเป็นหน่วยในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 64 โรงเรียน เนื่องจากการวิจัยนี้ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน และประชากรมีจำนวนไม่มาก ผู้วิจัยจึงเลือกเก็บข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ทั้ง 64 โรงเรียน

(3) ผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลตอบคำถามวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยนี้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาโดยกำหนดเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน และเก็บข้อมูลจากกลุ่มครูเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำมาวิเคราะห์ สรุปอภิปรายผลซึ่งน่าจะพบประเด็นที่น่าสนใจในการนำมาวิเคราะห์สรุปอภิปรายผลที่จะนำไปสู่การศึกษาพัฒนาตามประเด็นของการศึกษาวิจัยนี้ ดังนั้นในการวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารตามจำนวนประชากรทั้งหมด

คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 64 คน และเก็บข้อมูลจากกลุ่มครูโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายโรงเรียนละ 5 คน จำนวน 64 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครูจำนวนทั้งสิ้น 320 คน รวมกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 384 คน

3.2.2 เครื่องมือวิจัยและการพัฒนาเครื่องมือวิจัย

(1) เครื่องมือวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง“แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ ฉบับสำหรับผู้บริหารและฉบับสำหรับครู เป็นแบบสอบถามสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพ โดยผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ตามองค์ประกอบของกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมถึงการศึกษาจากเครื่องมือวิจัยในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้อคำถามขึ้นใหม่ตามนิยามองค์ประกอบการวัด และบริบทของการวิจัย เพื่อความเหมาะสมกับธรรมชาติของตัวอย่างและวิธีวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย มีโครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำนิยามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) สำหรับสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ เพศอายุ วิทยฐานะ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการดำเนินงานตามแนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพขนาดโรงเรียน ที่ตั้งโรงเรียนสำหรับครู ได้แก่ เพศอายุ วิทยฐานะ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการดำเนินงานตามแนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพ ขนาดโรงเรียนที่ตั้งโรงเรียน

ตอนที่ 3 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 20 ข้อ เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 เป็นจริงน้อยที่สุดถึง 5 เป็นจริงมากที่สุดโดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนและแปลความหมายสำหรับข้อคำถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับที่มีการให้คะแนน 1- 5 คะแนน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายสำหรับข้อความมาตรฐานค่า 5 ระดับ

เกณฑ์การให้คะแนน		เกณฑ์ในการแปลความหมาย	
ระดับการปฏิบัติ	คะแนน	ระดับคะแนน	ความหมาย
มีพฤติกรรม/การปฏิบัติ/ที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพอยู่ในระดับน้อยที่สุดหรือไม่มี	1	1.00-1.49	มีพฤติกรรม/การปฏิบัติ/ที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพในระดับต่ำที่สุด(ควรปรับปรุง)
มีพฤติกรรม/การปฏิบัติ/ที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพอยู่ในระดับน้อย	2	1.50-2.49	มีพฤติกรรม/การปฏิบัติ/ที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพในระดับต่ำ(พอใช้)
มีพฤติกรรม/การปฏิบัติ/ที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง	3	2.50-3.49	มีพฤติกรรม/การปฏิบัติ/ที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพในระดับปานกลาง(ค่อนข้างดี)
มีพฤติกรรม/การปฏิบัติ/ที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพอยู่ในระดับมาก	4	3.50-4.49	มีพฤติกรรม/การปฏิบัติ/ที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพในระดับสูง(ดี)
มีพฤติกรรม/การปฏิบัติ/ที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด	5	4.50-5.00	มีพฤติกรรม/การปฏิบัติ/ที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพในระดับสูงที่สุด(ดีเยี่ยม)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดให้เขียนอธิบายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและครู การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพนอกจากจะวิเคราะห์สังเคราะห์จากแบบสอบถามในตอนี่ 4 แล้วนั้น ผู้วิจัยยังได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เพื่อให้ได้ข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพให้มีความสมบูรณ์ครอบคลุมมากที่สุด โดยนำข้อมูลความคิดเห็นทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยการสรุปและแจกแจงความถี่

จากนั้นจัดทำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพนำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไขแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นโดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/เป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/เป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/เป็นไปได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อยที่สุด

(2) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลความสัมพันธ์กันตามองค์ประกอบของกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมถึงการศึกษาจากเครื่องมือวิจัยในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้อคำถามขึ้นใหม่ตามนิยาม องค์ประกอบ การวัด และบริบทของการวิจัย เพื่อความเหมาะสมกับธรรมชาติของตัวอย่างและวิธีวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย มีขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และโครงสร้างของตัวแปรทุกตัวที่ต้องการวัดในโมเดลกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 1) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ตัวแปรการบริหารโรงเรียน 3) ตัวแปรชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างตารางวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรมที่ต้องการวัด (table of specification) ผู้วิจัยนำนิยามเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างตารางวิเคราะห์เนื้อหาพฤติกรรมที่ต้องการวัด และจำนวนข้อคำถามตัวอย่างตารางวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรม ดังตารางที่ 4

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำร่างแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการสร้างข้อคำถามของแบบสอบถามตามตารางวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรมที่ต้องการวัดโดยการศึกษาและปรับปรุงข้อคำถามของเครื่องมือวิจัยแต่ละชุดให้เหมาะสมกับบริบททางการศึกษาและระดับของกลุ่มตัวอย่างที่จะนำไปใช้ จากนั้นจึงนำข้อคำถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และเพื่อขอคำแนะนำ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัยฉบับร่าง

ตารางที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรมที่ต้องการวัด

ตัวแปร	ตัวแปร/องค์ประกอบย่อย	น้ำหนัก ความสำคัญ (ร้อยละ)	จำนวน ข้อ	ข้อที่
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการ บริหารโรงเรียนสู่การ เป็นชุมชนแห่งการ เรียนรู้อย่างมืออาชีพ	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	25	5	1-5
	2. การสร้างแรงบันดาลใจ	25	5	6-10
	3. การกระตุ้นทางปัญญา	25	5	11-15
	4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	25	5	16-20
รวม		100.00	20	1-20

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัยนำเครื่องมือฉบับร่างพร้อมรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย และตารางกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดและจำนวนข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาในด้านความครอบคลุมตามเนื้อหา ความถูกต้องความเหมาะสมและความชัดเจนทางภาษา ความเหมาะสมของรูปแบบการวัด ความเหมาะสมของสัดส่วนการวัดในแต่ละตัวแปร และข้อเสนอแนะอื่น ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป 2) มีประสบการณ์ทางด้านการวัดผล การบริหารการศึกษา และชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

-1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

ผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและวัตถุประสงค์ ตั้งแต่ 0.05 ถึง 1.00 โดยมีเกณฑ์ตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ ดังนี้

ถ้า $IOC \leq 0.05$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์

ถ้า $IOC > 0.05$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามของแบบสอบถามฉบับสำหรับผู้บริหาร พบว่าจากข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ มีข้อคำถามที่มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1 จำนวน 13 ข้อ และมีข้อคำถามที่มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 0.67 จำนวน 7 ข้อ สำหรับผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามของแบบสอบถามฉบับสำหรับผู้ครู พบว่า จากข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ มีข้อคำถามที่มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 1 จำนวน 14 ข้อ และมีข้อคำถามที่มีคะแนนความสอดคล้องเท่ากับ 0.67 จำนวน 6 ข้อ (รายละเอียดดังตารางในภาคผนวก)

ผู้วิจัยได้นำคำชี้แนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5 ประเด็นการปรับแก้แบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ	ประเด็นที่ผู้วิจัยนำมาปรับแก้ในแบบสอบถาม
1. การจัดเรียงข้อคำถามให้สอดคล้องกับองค์ประกอบ	1. ผู้วิจัยนำข้อคำถามมาปรับเรียงใหม่ให้สอดคล้องตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. คำชี้แจงควรเน้นย้ำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริง	2. ผู้วิจัยปรับเพิ่มคำชี้แจงที่เน้นย้ำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบตามสภาพที่เป็นจริง
3. จำนวนข้อคำถามแต่ละองค์ประกอบควรมีจำนวนเท่ากัน	3. ผู้วิจัยปรับจำนวนข้อคำถามแต่ละองค์ประกอบให้มีจำนวนองค์ประกอบละ 5 ข้อ เท่ากันทุกองค์ประกอบ
4. ข้อคำถามบางข้อยังไม่ชัดเจน	4. ผู้วิจัยได้ปรับข้อคำถามบางข้อใหม่ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

(1) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและจากภาควิชาไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อขอความร่วมมือและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัย

2. จัดเตรียมเครื่องมือสำหรับกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้พร้อมทั้งกำหนดรหัสของเครื่องมือ และหมายเลขแบบสอบถามแต่ละฉบับ

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง พร้อมทั้งนัดวันและเวลาในการรับแบบสอบถามกลับคืนโดยให้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 2 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา 55 โรงเรียน ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร จำนวน 55 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.93 และแบบสอบถามสำหรับครู จำนวน 275 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.93

(2) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การจัดเตรียมข้อมูลในการจัดเตรียมข้อมูล ผู้วิจัยมีการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลและเตรียมข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนโดยการบรรณาธิกรณข้อมูล(editing) ผู้วิจัยตรวจสอบทุกรายการในแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น มีรายละเอียดดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัยตามลำดับคำถามวิจัย ดังนี้

1) วิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และคำนวณค่า t-test เพื่อดูความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครูโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows

2) หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน
สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ

3.3 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การ
เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” มี
ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และตอบคำถามการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน
สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 5

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร
โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการวิจัยและนำเสนอ โดยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปราย
ผลและเขียนรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนอ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้เสนอผลการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยนี้มีข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 55 คน และกลุ่มครู จำนวน 275 คน มีรายละเอียดดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 78.2 เพศหญิง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ช่วงอายุของผู้บริหารที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 52.7 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ผู้บริหารที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 49 คนคิดเป็นร้อยละ 49 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ทั้งหมดจบการศึกษาสาขาบริหารการศึกษา ผู้บริหารที่ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวนตั้งแต่ 1 ปี ถึง 35 ปี โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวน 5-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 41.81 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานตามแนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพจำนวน 1-2 ปี มีจำนวน 50 คน ร้อยละ 90.90 เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 และเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 และผู้บริหารที่ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 ผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดลพบุรี จำนวน 22 คนคิดเป็นร้อยละ 40 ผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดชัยนาท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 23.6 และเป็นผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดอ่างทอง จำนวน 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 21.8

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครู พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครู พบว่า ครูที่ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.3 มีเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36.7 ช่วงอายุของครูที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมาคืออายุระหว่าง 30-39 คิดเป็นร้อยละ 27.6 ครูที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่มีวิทยฐานะ คิดเป็นร้อยละ 34.9 รองลงมาคือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 34.2 และวิทยฐานะชำนาญการ ร้อยละ 30.2 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีร้อยละ 75.6 ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่เป็นครูผู้สอน ร้อยละ 66.9 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน ร้อยละ 17.1 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ร้อยละ 16 มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นครูส่วนใหญ่ไม่น้อยกว่า 5 ปี รองลงมาคืออยู่ในช่วง 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 28.73 โดยมีครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงสุดจำนวน 38 ปี และประสบการณ์น้อยสุดคือ 1 ปี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานตามแนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพจำนวน 1-2ปี คิดเป็นร้อยละ 79.27 โดยครูที่ให้ข้อมูลเป็นครูโรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 47.3 เป็นครูโรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 32.7 เป็นครูโรงเรียนขนาดใหญ่ร้อยละ 7.3 และเป็นครูโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษร้อยละ 12.7 ครูที่ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้เป็นครูโรงเรียนในจังหวัดสิงห์บุรี ร้อยละ 14.5 ครูโรงเรียนในจังหวัดลพบุรี ร้อยละ 43.3 ครูโรงเรียนในจังหวัดชัยนาท ร้อยละ 19.6 และเป็นครูโรงเรียนในจังหวัดอ่างทอง ร้อยละ 22.5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้ทั้ง 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู แสดงได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูจำแนกตามสถานภาพ

ข้อมูลทั่วไป	ผู้บริหาร		ครู	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ				
ชาย	43	78.2	101	36.7
หญิง	12	21.8	174	63.3
อายุ				
น้อยกว่า 30 ปี	-	-	81	29.5
30-39 ปี	4	7.3	76	27.6
40-49 ปี	22	40	70	25.5
50 ปีขึ้นไป	29	52.7	48	17.5
วิทยฐานะ				
ไม่มีวิทยฐานะ	-	-	96	34.9
ชำนาญการ	3	5.5	83	30.2
ชำนาญการพิเศษ	49	89.1	94	34.2
เชี่ยวชาญ	3	5.5	-	-
เชี่ยวชาญพิเศษ	-	-	2	0.7
วุฒิการศึกษาสูงสุด				
ปริญญาตรี	-	-	208	75.6
ปริญญาโท	55	100	67	24.4
ปริญญาเอก	-	-	-	-
ปฏิบัติหน้าที่				
ผู้อำนวยการโรงเรียน	55	100	-	-
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	-	-	44	16.0
หัวหน้างาน	-	-	47	17.1
ครูผู้สอน	-	-	184	66.9

ข้อมูลทั่วไป	ผู้บริหาร		ครู	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน				
น้อยกว่า 5 ปี	10	18.18	82	29.81
5-10 ปี	23	41.81	67	24.36
11-15 ปี	16	29.09	47	17.09
15 ปี ขึ้นไป	6	10.90	79	28.73
ประสบการณ์ในการดำเนินงานตามแนวทางชุมชน				
แห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ (PLC)				
ไม่มี	-	-	45	16.4
1-2 ปี	50	90.90	218	79.27
3-5 ปี	5	9.09	11	4.0
5 ปีขึ้นไป	-	-	1	0.36
ขนาดโรงเรียน				
ขนาดเล็ก	26	47.3	130	47.3
ขนาดกลาง	18	32.7	90	32.7
ขนาดใหญ่	4	7.3	20	7.3
ขนาดใหญ่พิเศษ	7	12.7	35	12.7
ที่ตั้งโรงเรียน				
สิงห์บุรี	8	14.5	40	14.5
ลพบุรี	22	40.0	119	43.3
ชัยนาท	13	23.6	54	19.6
อ่างทอง	12	21.8	62	22.5

ตอนที่ 2 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากแบบสอบถามการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตอนที่ 2 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหาร และสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตามมุมมองของครู โดยวิเคราะห์ในภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวิเคราะห์แยกตามรายองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนั้นในการวิจัยนี้ยังได้วิเคราะห์ข้อมูลความสอดคล้องระหว่างสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารกับตามมุมมองของครู มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน พบว่า ผู้บริหารมองตนเองว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพอยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพด้านด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 อยู่ในระดับดีเยี่ยม รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับดีเยี่ยม และ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47อยู่ในระดับดี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 อยู่ในระดับดี

ส่วนครูมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทั้ง 4 ด้าน ครูมองว่าผู้บริหารมีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับดีทั้ง 4 ด้าน โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้านที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครู แสดงได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต5 ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครู

รายการ	ผู้บริหาร		ระดับการปฏิบัติ	ครู		ระดับการปฏิบัติ
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.73	0.33	ดีเยี่ยม	4.18	0.62	ดี
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.47	0.41	ดี	4.04	0.58	ดี
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.45	0.38	ดี	4.11	0.79	ดี
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.51	0.36	ดีเยี่ยม	4.11	0.58	ดี
รวม	4.54	0.31	ดีเยี่ยม	4.11	0.56	ดี

2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์พบว่า ผู้บริหารมองตนเองว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติมากที่สุด คือ มีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 อยู่ในระดับดีเยี่ยม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 อยู่ในระดับดี

ส่วนครุมีความคิดเห็นว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับดีโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติมากที่สุด คือ มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับครู รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับดี ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 อยู่ในระดับดี

ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครู แสดงได้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต5 ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครูด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

รายการ	ผู้บริหาร		ครู			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
			การปฏิบัติ			การปฏิบัติ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางของของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.89	0.32	ดีเยี่ยม	4.30	0.78	ดี
2. ผู้บริหารมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับครู รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้	4.80	0.40	ดีเยี่ยม	4.31	0.72	ดี
3. ผู้บริหารสร้างความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันกับครูโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการทำงานร่วมกัน	4.69	0.47	ดีเยี่ยม	4.13	0.81	ดี
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน	4.49	0.77	ดี	3.96	0.83	ดี
5. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนอยู่ตลอดเวลา ด้วยการเข้ารับการอบรมพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียนที่มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.80	0.40	ดีเยี่ยม	4.20	0.75	ดี
รวม	4.73	0.33	ดีเยี่ยม	4.17	0.61	ดี

2.3 ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่าผู้บริหารมองตนเองว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากับ 4.47 อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติมากที่สุด คือการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูรวมกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพโดยมุ่งช่วยกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 ระดับดีเยี่ยม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูมุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 อยู่ในระดับดี

ส่วนครูมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือกำหนดนโยบาย ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีมช่วยกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 อยู่ในระดับดี ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูมุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับดี

ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครู แสดงได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต5 ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครูด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

รายการ	ผู้บริหาร			ครู		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
			การปฏิบัติ			การปฏิบัติ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
1. ผู้บริหารกำหนดนโยบาย ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีมช่วยกัน	4.76	0.43	ดีเยี่ยม	4.34	0.77	ดี
2. ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูรวมกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ โดยมุ่งช่วยกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.78	0.41	ดีเยี่ยม	4.25	0.69	ดี
3. ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการเกื้อหนุน ความเคารพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.75	0.44	ดีเยี่ยม	4.18	0.75	ดี
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอเรื่องเล่าความสำเร็จของผู้เรียนที่เป็นผลมาจากความพยายามในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	4.20	0.73	ดี	3.77	0.76	ดี
5. ผู้บริหารตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูมุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน	3.85	0.85	ดี	3.64	0.91	ดี
รวม	4.47	0.41	ดี	4.03	0.58	ดี

2.4 ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่าผู้บริหารมองตนเองว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากับ 4.45 อยู่ในระดับดีโดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดอบรมเพิ่มเติมความรู้ในการพัฒนาวิชาชีพให้กับครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับปัญหาของผู้เรียนและตามความต้องการจำเป็นของครู มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากับ 4.67 อยู่ในระดับดีเยี่ยม ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การกำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน สังเกตสำรวจชั้นเรียนวางแผนและพัฒนาาร่วมกันเพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับดี

ส่วนครูมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ สนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาจัดการเรียนรู้ให้กับครูอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 อยู่ในระดับดี ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ตั้งคำถามให้ครูได้ไตร่ตรองถึงปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางวิธีการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนอยู่เสมอในการประชุมหรือการนิเทศ กำกับติดตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับดี

ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้าน การกระตุ้นทางปัญญาตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครู แสดงได้ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครูด้านการกระตุ้นทางปัญญา

รายการ	ผู้บริหาร			ครู		
	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1. ผู้บริหารจัดอบรมเพิ่มเติมความรู้ในการพัฒนาวิชาชีพให้กับครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับปัญหาของผู้เรียนและตามความต้องการจำเป็นของครู	4.67	0.51	ดีเยี่ยม	4.25	0.70	ดี
2. ผู้บริหารกำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน สังเกตสำรวจชั้นเรียนวางแผนและพัฒนา ร่วมกันเพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น	4.18	0.77	ดี	3.89	0.82	ดี
3. ผู้บริหารตั้งคำถามให้ครูได้ไตร่ตรองถึงปัญหาข้อสมมติฐาน และแนวทางวิธีการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่เสมอในการประชุมหรือการนิเทศ กำกับ ติดตาม	4.27	0.68	ดี	3.82	0.92	ดี
4. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาจัดการเรียนรู้ให้กับครูอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ	4.64	0.49	ดีเยี่ยม	4.37	2.55	ดี
5. ผู้บริหารสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูได้เรียนรู้อย่างเปิดกว้างและหลากหลาย	4.51	0.54	ดีเยี่ยม	4.23	0.76	ดี
รวม	4.45	0.38	ดี	4.10	0.78	ดี

2.5 ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารมองตนเองว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การสนับสนุนให้ครูสามารถเลือกเข้ารับการอบรม พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ระดับดีเยี่ยม ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนได้นำเสนอแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม จุดอ่อน จุดแข็งในการจัดการเรียนรู้ และแนวปฏิบัติของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับดี

ส่วนครูมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการเรียนรู้หรือเลือกดำเนินการแก้ไขปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียนแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 อยู่ในระดับดี ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานหรือมอบหมายให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยการสังเกตการณ์ พูดคุย สะท้อนผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพและการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับดี

ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครู แสดงได้ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครูด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

รายการ	ผู้บริหาร		ระดับการปฏิบัติ	ครู		ระดับการปฏิบัติ
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
1. ผู้บริหารให้คำแนะนำ ชี้แนะ เป็นที่เลี้ยงให้กับ การครูในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญทาง วิชาชี้นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ใน ลักษณะการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและจูงใจ แก่ครู	4.51	0.57	ดีเยี่ยม	4.04	0.79	ดี
2. ผู้บริหารนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานหรือมอบหมายให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินการปฏิบัติงานของครูแต่ละคน อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอโดยการสังเกตการณ์ พูดคุย สะท้อนผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการ พัฒนาทางวิชาชีพและการพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียน	4.35	0.55	ดี	3.91	0.79	ดี
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนได้นำเสนอ แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม จุดอ่อน จุดแข็งในการ จัดการเรียนรู้ และแนวปฏิบัติของตนเอง	4.22	0.81	ดี	3.95	0.82	ดี
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูสามารถเลือกเข้ารับการ อบรม พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นของครูแต่ละคน	4.75	0.44	ดีเยี่ยม	4.31	0.67	ดี
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนสามารถ ตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการเรียนรู้หรือเลือก ดำเนินการแก้ไขปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับ สภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียนแต่ละ คน	4.73	0.45	ดีเยี่ยม	4.35	0.69	ดี
รวม	4.51	0.36	ดีเยี่ยม	4.11	0.57	ดี

2.6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครูตามแต่ละด้านดังนี้

1) ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มบริหารมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครู ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้ให้ข้อมูล	\bar{X}	S.D.	t-test	sig.
ผู้บริหาร	23.67	1.64	6.44	0.00*
ครู	20.90	3.09		

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่า t-test = 6.44 t-sig = 0.00 < 0.05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่ได้จากกลุ่มบริหารมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มบริหารมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครู ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้ให้ข้อมูล	\bar{X}	S.D.	t-test	sig.
ผู้บริหาร	22.34	2.07	6.54	0.00*
ครู	20.19	2.91		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านที่2 การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่า t-test= 6.54 t-sig = 0.00 < 0.05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่ได้จากกลุ่มบริหารมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มบริหารมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครู ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

ผู้ให้ข้อมูล	\bar{X}	S.D.	t-test	sig.
ผู้บริหาร	22.27	1.91	3.13	0.02*
ครู	20.57	3.95		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านที่3 การกระตุ้นทางปัญญา มีค่า t-test= 6.54 t-sig = 0.02 < 0.05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้บริหาร มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้บริหารมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครู ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครู ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้ให้ข้อมูล	\bar{X}	S.D.	t-test	sig.
ผู้บริหาร	22.54	1.81	4.92	0.00*
ครู	20.56	2.88		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู ด้านที่4การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่า t-test= 6.54 t-sig = 0.00 < 0.05 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้บริหารมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดจากแบบสอบถามตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของผู้บริหาร ตามมุมมองของครู และตามมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของผู้บริหาร พบว่า มีผู้บริหารแสดงความคิดเห็นจำนวน 32 คน สรุปได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ คือ การศึกษาเรียนรู้จากผู้บริหารหรือทรงคุณวุฒิที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 71.87 รองลงมา คือ การเข้าร่วมอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 และการศึกษาเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริงจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ความถี่ ร้อยละ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ตามมุมมองของผู้บริหาร

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	ความถี่	ร้อยละ
- เรียนรู้จากผู้บริหารหรือทรงคุณวุฒิที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับการ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ	23	71.88
- เข้าร่วมอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ	20	62.50
- เรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง	16	50.00
- ศึกษาเรียนรู้จากเอกสารแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	9	28.13
- ศึกษาดูงานเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพทั้งในและต่างประเทศ	5	15.63
- การนิเทศ กำกับ ติดตามจากหน่วยงานต้นสังกัด	5	15.63

3.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของครู พบว่า มีครูแสดงความคิดเห็นเพียงจำนวน 13 คน สรุปได้ว่าครูส่วนใหญ่คิดว่าแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพของผู้บริหารคือ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเรียนเป็นสำคัญ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 84.62 รองลงมาคือ การเข้าร่วมอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 76.92 และการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร และผู้บริหารกับคณะครู เพื่อให้เห็นมุมมองในการพัฒนาและการปฏิบัติตนที่หลากหลายและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ความถี่ ร้อยละ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพ ตามมุมมองของครู

ความคิดเห็นของครู	ความถี่	ร้อยละ
- สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเรียนเป็นสำคัญ	11	84.62
- การเข้าร่วมอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพ	10	76.92
- การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร และผู้บริหารกับคณะครู	5	38.46
- การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3	23.08
- การปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง	2	15.38
- การเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ	1	7.69

3.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาดังนี้ 1) ควรมีการประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา เพื่อกำหนดหรือวางแผนการพัฒนา 2) ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และต่อเนื่อง 3) ใช้วิธีการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง Coaching/Mentoring 4) ศึกษากรณีตัวอย่าง Case study และ 5) การกำกับติดตาม ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.4 ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพจากการสรุปและสังเคราะห์ของผู้วิจัย ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของผู้บริหาร ครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สรุปเป็นร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ แบ่งการพัฒนาเป็น 3 ช่วง และเป็นแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ก่อนการพัฒนา

- 1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร
- 2) ประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา เพื่อกำหนดหรือวางแผนการพัฒนา (ID Plan)
- 3) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของพัฒนาภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร

กระบวนการพัฒนา

- 4) ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และต่อเนื่อง
- 5) พัฒนาด้วยตนเองผ่านการศึกษาจากเอกสารและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
- 6) พัฒนาโดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้วยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

7) จัดอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ เรียนรู้จากวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ และการปฏิบัติจริง หลังการพัฒนา

8) กำกับ ติดตาม ผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

9) จัดนิทรรศการ หรือสัมมนา นำเสนอผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น

3.5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้จัดทำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดอ่างทอง และศึกษานิเทศก์ที่เชี่ยวชาญด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ได้ประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

รายการ	การร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	SD	แปลผล	\bar{X}	SD	แปลผล
ก่อนการพัฒนา						
1. ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร	4.33	1.15	มาก	4.33	1.15	มาก
2. ประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา เพื่อกำหนดหรือวางแผนการพัฒนา	5	0.00	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด
3. สร้างความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ	5	0.00	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด

รายการ	การร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	SD	แปลผล	\bar{X}	SD	แปลผล
กระบวนการพัฒนา						
1. ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และต่อเนื่อง	5	0.00	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด
2. พัฒนาด้วยตนเองผ่านการศึกษาจากเอกสารและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	5	0.00	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด
3. พัฒนาโดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมืออาชีพด้วยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง จากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บริหารที่มีการปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ	5	0.00	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด
4. จัดอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ เรียนรู้จากวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ และการปฏิบัติจริง	5	0.00	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด
หลังการพัฒนา						
1. กำกับ ติดตาม ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ	4.33	1.15	มาก	4.33	1.15	มาก
2. จัดนิทรรศการ หรือสัมมนา นำเสนอผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น	5	0.00	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด

3.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย

ก่อนการพัฒนา

- 1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร
- 2) ประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา เพื่อกำหนดหรือวางแผนการพัฒนา (ID Plan)
- 3) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของพัฒนาภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหาร

กระบวนการพัฒนา

- 4) ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และต่อเนื่อง
- 5) พัฒนาด้วยตนเองผ่านการศึกษาจากเอกสารและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
- 6) พัฒนาโดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้วยระบบการชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยง จากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- 7) จัดอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ เรียนรู้จากวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ และการปฏิบัติจริง

- 8) กำกับ ติดตาม ผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหาร

โรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ

- 9) จัดนิทรรศการ หรือสัมมนา นำเสนอผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพมีวิธีดำเนินการวิจัยเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และตอบคำถามการวิจัย โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยแบบสอบถามการวิจัย ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 3 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาวิเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ซึ่งประกอบด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี จังหวัดสิงห์บุรี และจังหวัดอ่างทอง มีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 64 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 64 คน ในการวิจัยนี้กำหนดโรงเรียนเป็นหน่วยในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 64 โรงเรียน เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน และประชากรมีจำนวนไม่มาก ผู้วิจัยจึงเลือกเก็บข้อมูลจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ทั้ง 64 โรงเรียน และเพื่อให้ได้ข้อมูลตอบคำถามวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยนี้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัย

กำหนดผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาโดยกำหนดเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน และเก็บข้อมูลจากกลุ่มครูเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดและเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำมาวิเคราะห์ สรุปอภิปรายผลซึ่งน่าจะพบประเด็นที่น่าสนใจในการนำมาวิเคราะห์ สรุปอภิปรายผลที่จะนำไปสู่การศึกษาพัฒนาตามประเด็นของการศึกษาวิจัยนี้ ดังนั้นในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารตามจำนวนประชากรทั้งหมด คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 64 คน และเก็บข้อมูลจากกลุ่มครูโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายโรงเรียนละ 5 คน จำนวน 64 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลกลุ่มครูจำนวนทั้งสิ้น 320 คน รวมกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 384 คน มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยตามลำดับคำถามวิจัยดังนี้วิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และคำนวณค่า t-test เพื่อดูความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครูโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญโดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ 2 ส่วน ได้แก่ 1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดผลการวิจัยแต่ละส่วนดังนี้

ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีดังนี้

1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5

1.1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน

ผู้บริหารมองตนเองว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพอยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้านด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 อยู่ในระดับดีเยี่ยม รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับดีเยี่ยม และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 อยู่ในระดับดี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 อยู่ในระดับดี

ครุมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทั้ง 4 ด้าน ครุมองว่าผู้บริหารมีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพอยู่ในระดับดีทั้ง 4 ด้าน โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารมองตนเองว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับดีเยี่ยม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติมากที่สุด คือ มีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 ระดับดีเยี่ยม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 อยู่ในระดับดี

ครุมีความคิดเห็นว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 5 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับครู รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับดี ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 อยู่ในระดับดี

1.3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารมองตนเองว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากับ 4.47 อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติมากที่สุด คือการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูรวมกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพโดยมุ่งช่วยกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 ระดับดีเยี่ยม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือการตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูมุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 อยู่ในระดับดี

ครูมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ กำหนดนโยบาย ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีมช่วยกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 อยู่ในระดับดี ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูมุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับดี

1.4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ผู้บริหารมองตนเองว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากับ 4.45 อยู่ในระดับดี ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดอบรมเพิ่มเติมความรู้ในการพัฒนาวิชาชีพให้กับครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับปัญหาของผู้เรียนและตามความต้องการจำเป็นของครู มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากับ 4.67 อยู่ในระดับดีเยี่ยม ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การกำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน สังเกตสำรวจชั้นเรียนวางแผนและพัฒนาาร่วมกันเพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับดี

ครูมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ สนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับครูอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 อยู่ในระดับดี ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือตั้งคำถามให้ครูได้ไตร่ตรองถึงปัญหา ข้อ

สมมติฐาน และแนวทางวิธีการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่เสมอในการประชุมหรือการนิเทศ กำกับ ติดตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับดี

1.5) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารมองตนเองว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การสนับสนุนให้ครูสามารถเลือกเข้ารับการอบรม พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 ระดับดีเยี่ยม ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนได้นำเสนอแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม จุดอ่อน จุดแข็งในการจัดการเรียนรู้ และแนวปฏิบัติของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับดี

ครูมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการเรียนรู้หรือเลือกดำเนินการแก้ไขปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียนแต่ละคนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 อยู่ในระดับดี ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือมอบหมายให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ โดยการสังเกตการณ์ พูดคุยสะท้อนผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพและการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับดี

1.6) ความสัมพันธ์ของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครูเมื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของครูมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลโดยใช้สถิติการคำนวณค่า t-test พบว่ามีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดจากแบบสอบถามตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามมุมมองของผู้บริหาร ตามมุมมองของครู และตามมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีดังนี้

2.1) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของผู้บริหาร พบว่า มีผู้บริหารแสดงความคิดเห็นจำนวน 32 คน สรุปได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ คือ การศึกษาเรียนรู้จากผู้บริหารหรือทรงคุณวุฒิที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 71.87 รองลงมา คือ การเข้าร่วมอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 และการศึกษาเรียนรู้พัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 50

2.2) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของครู พบว่า มีครูแสดงความคิดเห็นเพียงจำนวน 13 คน สรุปได้ว่าครูส่วนใหญ่คิดว่าแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู คือ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเรียนเป็นสำคัญ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 84.62 รองลงมาคือ การเข้าร่วมอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 76.92 และการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร และผู้บริหารกับคณะครู เพื่อให้เห็นมุมมองในการพัฒนาและการปฏิบัติตนที่หลากหลายและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46

2.3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาดังนี้ 1) ควรมีการประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนาเพื่อกำหนดหรือวางแผนการพัฒนา 2) ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และต่อเนื่อง 3) ใช้วิธีการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง Coaching/Mentoring 4) ศึกษากรณีตัวอย่าง Case study และ 5) การกำกับติดตาม ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามมุมมองของผู้บริหาร ครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สรุปเป็น(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่

การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปลงเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพเป็น 3 ช่วง และเป็นแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ก่อนการพัฒนา

- 1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร
- 2) ประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา เพื่อกำหนดหรือวางแผนการพัฒนา (ID Plan)
- 3) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร

กระบวนการพัฒนา

- 4) ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และต่อเนื่อง
- 5) พัฒนาด้วยตนเองผ่านการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
- 6) พัฒนาโดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้วยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง จากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 7) จัดอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ เรียนรู้จากวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ และการปฏิบัติจริง

หลังการพัฒนา

- 8) กำกับ ติดตาม ผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ
- 9) จัดนิทรรศการ หรือสัมมนา นำเสนอผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา มีข้อค้นพบที่น่าสนใจนำมาสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

- 1) กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ที่สอดคล้องเกื้อกูลกันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

การศึกษาวิจัยนี้มีพื้นฐานแนวคิดมุ่งที่จะศึกษาพัฒนาการจัดการศึกษาของไทยซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศดังที่ปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) รวมถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ซึ่งการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดขึ้นได้นั้นต้องเกิดจากการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาครูในรูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดพลังที่จะพัฒนาตนเองหรือปรับปรุงกระบวนการทศน์ของตนเองให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ รูปแบบการทำงานของครูจึงต้องเปลี่ยนจากการทำงานคนเดียวเป็นการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community หรือ PLC) ซึ่งหมายถึง การรวมตัว รวมใจรวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายในการจัดการศึกษาที่เน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งมีงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศหลายชิ้นที่สนับสนุนผลดีที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและครูผู้สอนจากการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาของ Hord (1997) ได้วิจัยเรื่อง Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement ผลการวิจัยพบว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลกระทบเชิงบวกทั้งต่อครูผู้สอนและตัวผู้เรียน โดยครูผู้สอนเกิดพลังในการเรียนรู้ที่ส่งผลให้การสอนในชั้นเรียนมีผลดียิ่งขึ้น มีความผูกพันต่อเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ส่วนข้อดีที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนคือ ผู้เรียนตกข้าชั้นน้อยลง อัตราการขาดเรียนลดลง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัดสำหรับในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาศึกษาวิจัยเช่นเดียวกันดังเช่นงานวิจัยของวิเชียร ไชยบัง (2555) ผู้อำนวยการโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ ได้นำแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ (PLC) มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนจนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ว่าผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาครู ผู้บริหาร จึงถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียน การบริหารโรงเรียนจึงเป็นกรอบแนวคิดอีกหนึ่งประการที่มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกันกับการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ซึ่งในการบริหารโรงเรียนนั้นตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) กำหนดการบริหารและจัดการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งการวิจัย

นี่เป็นการศึกษาที่มีเป้าหมายเน้นที่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญโดยผ่านทาง การพัฒนาครูในรูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเน้นที่ด้านการบริหารงานวิชาการ เมื่อพิจารณาขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการตามที่กฎกระทรวงกำหนดกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา พ.ศ.2559 ในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559) พบว่าตัวชี้วัดตามที่กำหนดในมาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษามีความสอดคล้องครอบคลุม ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการตามที่กฎกระทรวงกำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามตัวชี้วัดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาใน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา มาใช้เป็นกรอบแนวคิด การบริหารโรงเรียนและเมื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์รวมกันเป็นกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนที่ นำไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ จึงได้กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนที่นำไปสู่ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ ของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่เน้น การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ 3) การ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา และการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม 4) การกำกับ ติดตาม ประเมินผลด้วยสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการ ปฏิบัติงานจากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community หรือ PLC) พบว่าการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารขับเคลื่อนโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารควรมีภาวะ ความเป็นผู้นำในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Scribner et al. (1999) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Creating Professional Communities in Schools through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process มีผลการวิจัยพบว่า ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนต้องอาศัย การทำงานเป็นทีม ครูต้องมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจึงจะส่งผลให้มีการพัฒนาไปในทิศทาง เดียวกันได้อย่างรวดเร็ว โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และมีผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดย เครื่องมือวัดภาวะผู้นำของค็อกประภอบที่สร้างและพัฒนาโดย Bass และ Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร ดังนั้นจึงแนวความคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงเกื้อกูลกันกับการบริหาร

โรงเรียนที่นำไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกรอบแนวคิดอีกประการสำคัญในการศึกษาวิจัยนี้ ดังนั้นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 จึงประกอบด้วยกรอบแนวคิด 2 ประการหลัก คือ 1) กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพซึ่งเกิดจากการสังเคราะห์มาจากกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (2559) และลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพตามแนวคิดของคณะกรรมการเครือข่าย พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา (2560) และ 2) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994)

2) ผลการวิจัยสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 สอดคล้องเป็นไปตามนโยบายการขับเคลื่อนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5

ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับดีเยี่ยม และเมื่อเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านก็พบว่าอยู่ในระดับดีเยี่ยม และดี เช่นเดียวกับตามมุมมองของครูที่มองว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพอยู่ในระดับดี ซึ่งจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองผู้บริหารและตามมุมมองครูมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ในภาพรวมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพ มีการบริหารงาน ดำเนินการขับเคลื่อนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของมืออาชีพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยกำหนดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติส่งเสริมให้มีการอบรม PLC (Professional Learning Community) หรือ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ให้กับครูและผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ ซึ่งแนวคิดของการอบรม PLC คือ การนำคนมาอยู่ร่วมกัน เกิดการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้กันระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม จนกระทั่งเกิดการสะท้อนความคิดในด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นแนวทางการพัฒนา

ผู้เรียน (สำนักงานรัฐมนตรี, 2560) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับนโยบายการขับเคลื่อนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ซึ่งได้มีการจัดอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ (PLC) ให้กับผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 จำนวนทั้งหมด 64 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ระหว่างวันที่ 25-27 เมษายน 2560 และวันที่ 24 พฤษภาคม 2560 ซึ่งมีรูปแบบเป็นการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนโดยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ นอกจากนี้ยังมีการกำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของผู้บริหารแต่ละโรงเรียนในการดำเนินการขับเคลื่อนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพให้เกิดขึ้นในโรงเรียนด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5, 2560) จากนโยบาย การขับเคลื่อนและกำกับติดตามการพัฒนาผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบายการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ดังนั้นผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 5 จึงมีพื้นฐานความรู้และตระหนักในความสำคัญของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพสอดคล้องกับผลการวิจัยสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามการวิจัยนี้

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ด้านที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติมากที่สุดและน้อยที่สุด ตามมุมมองของผู้บริหารและครู

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ทั้งตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครูด้านในภาพรวมทุกด้านมีผลการวิเคราะห์ตรงกัน โดยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุดซึ่งการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูอยากมีและอยากเป็น มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างทำให้ครูเกิดความเคารพ ศรัทธาและพยายามจะประพฤติตนเหมือนกับผู้บริหาร 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดให้ครูเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ 3) ทำให้ครูเป็นพวกเดียวกันกับผู้บริหารโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินนินทร์ญา คำดี (2558) ปณิสรา ตรีสศรี (2559) และสราญรัตน์ จันทมล (2548) ที่ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เช่นเดียวกัน แสดงให้

เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยทำให้ครูเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารด้านที่มี การปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับดี ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ครูพัฒนาตนเองหรือแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นการกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาทำให้ครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และการอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของครูทุกคนจากคำนิยามพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ถือเป็นด้านที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในบริหารโรงเรียนให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของครู ด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับดี ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จูงใจครูให้พัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นเพื่อความสำเร็จในการทำงาน มี 2 องค์ประกอบคือ 1) จูงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจสร้างให้เกิดความท้าทายและกระตือรือร้นในการทำงาน 2) สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยมีพฤติกรรมย่อยตามข้อคำถามในแบบสอบถาม คือ กำหนดนโยบาย ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีมช่วยกัน กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูรวมกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ โดยมุ่งช่วยกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน สนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการเกื้อหนุน ความเคารพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอเรื่องเล่าความสำเร็จของผู้เรียนที่เป็นผลมาจากความพยายามในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครู มุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน โดยเฉพาะในคำถามที่ถามถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูมุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน พบว่าครูก่อนมองว่าผู้บริหารมีการ

ปฏิบัติน้อยกว่าพฤติกรรมอื่นๆ รวมถึงผู้บริหารเองก็มีการตอบในประเด็นนี้อยู่ในระดับที่น้อยกว่าพฤติกรรมอื่นๆ แสดงให้เห็นประเด็นการพิจารณาความดีความชอบตามหลักการและการปฏิบัติจริง อาจมีที่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน การพิจารณาความดีความชอบนั้นตามหลักการมีประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่อง แนวปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ. 2551 ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานซึ่งมีความสอดคล้องเป็นไปตามหลักการพิจารณาความดีความชอบที่เป็น การสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูในพัฒนาตนเอง จนนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อบรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียนตามแนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ แต่จากผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประเด็นพฤติกรรมการตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูมุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอยู่ในระดับที่น้อยกว่าพฤติกรรมอื่นๆ ทำให้ผู้บริหารรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดแนวปฏิบัติในการตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบจะต้องกลับมาทบทวนถึงเกณฑ์แนวทางการปฏิบัติรวมถึงการปฏิบัติจริงให้มีความชัดเจน มีความเป็นธรรม และเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูได้พัฒนาตนเอง มุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนด้วยการทำงานเป็นทีมแบบช่วยเหลือกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนตามแนวคิดของชุมชนแห่ง การเรียนรู้อย่างมืออาชีพได้อย่างแท้จริง

4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามมุมมองของผู้บริหาร ครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้าน การพัฒนาผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สรุปเป็นแนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ แบ่งการพัฒนาเป็น 3 ช่วง และเป็นแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) ศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร 2) ประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา เพื่อกำหนดหรือวางแผนการพัฒนา (ID Plan) 3) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร 4) ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายและต่อเนื่อง 5) การพัฒนาด้วยตนเองผ่านการศึกษาจากเอกสารและ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ 6) การพัฒนาโดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้วยระบบการชี้แนะและ

การเป็นพี่เลี้ยงจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ 7) การจัดอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ เรียนรู้จากวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ และการปฏิบัติจริง 8) การกำกับ ติดตาม ผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ 9) การจัดนิทรรศการ หรือสัมมนา นำเสนอผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้นซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางตามหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560) ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีการกำหนดให้มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีการจัดฝึกอบรมพัฒนาตามสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา การฝึกประสบการณ์ การจัดทำรายงาน นำเสนอ จัดสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

5) ผลจากการศึกษาวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นว่านโยบายการขับเคลื่อนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการนั้น มาถูกทาง

จากผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับดีเยี่ยม และเมื่อเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านก็พบว่าอยู่ในระดับดีเยี่ยม และดี เช่นเดียวกับตามมุมมองของครูที่มองว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพอยู่ในระดับดี ซึ่งสอดคล้องเป็นผลมาจากนโยบายการขับเคลื่อนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของกระทรวงศึกษาธิการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ รวมถึงการกำหนดเกณฑ์การขอมิและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดให้มีการนับชั่วโมง PLC ทำให้เกิดการตื่นตัวและมีการปฏิบัติในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียนอย่างจริงจัง ซึ่งหากพิจารณาถึงเกณฑ์การขอมิและเลื่อนวิทยฐานะตามเกณฑ์ใหม่ที่มีการนับชั่วโมง PLC นั้น มีการเปิดกว้างและให้สิทธิอำนาจของผู้บริหารในการพิจารณาผลการขอมิหรือขอเลื่อนวิทยฐานะของครูในโรงเรียน ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ก็จะสอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาครูและการเลื่อนวิทยฐานะตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เช่นเดียวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิจัยนี้มีความสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาวิจัยและประเด็นในการอภิปรายผลในงานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึง

นโยบาย การดำเนินการขับเคลื่อน และการกำกับติดตามในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ รวมถึงแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการนั้นมาถูกทาง ควรที่จะมีการดำเนินการและพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

6) การศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา มีเป้าหมายหลักที่สำคัญที่สุดคือนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ตามประเด็นองค์ประกอบย่อยแต่ละด้าน ไม่ว่าจะเป็น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงบุคคล จะทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียน ทำให้ครูเกิดการพัฒนาทางวิชาชีพ มุ่งพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนแบบช่วยเหลือแลกเปลี่ยนการปฏิบัติที่ดี ช่วยกันพัฒนาซึ่งกันและกัน ซึ่งท้ายที่สุดแล้วผลดีหรือประโยชน์ที่ได้จากการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียนก็จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนในที่สุด ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ ให้มีความรู้และทักษะต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาคนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ สามารถจำแนกออกเป็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดข้อเสนอแนะแต่ละส่วน ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ระดับกระทรวง จากผลการวิจัยสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและตามมุมมองของครูอยู่ในระดับดีมาก และดี รวมถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยที่ได้นี้จึงเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่านโยบายในการขับเคลื่อนการพัฒนาผู้บริหารในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพให้เกิดขึ้น

ในโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการนั้นมาถูกทาง สามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผล และการวางแผนพัฒนานโยบายการขับเคลื่อนการดำเนินการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ในโรงเรียน

2. ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารและตาม มุมมองของครูมาใช้ในการกำกับติดตามการดำเนินการขับเคลื่อน รวมถึงการกำหนดนโยบาย แนว ปฏิบัติ และการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามมุมมองของผู้บริหาร และ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดตามมุมมองครู

3. ระดับบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการประเมิน สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของ ตนเอง นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองหรือเข้าร่วมการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการกระตุ้นทางปัญญาซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และเน้นพัฒนา ตนเองในด้านการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งครูมองว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อย รวมถึงสามารถนำประเด็น ย่อยตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ครูประเมินผู้บริหารตามข้อคำถามของแบบสอบถามในการวิจัยนี้มาใช้ ในปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น

2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูที่นำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ ในโรงเรียน เช่นการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของครูในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ”

2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นด้านที่ผู้บริหารและครูมองว่ามีการปฏิบัติน้อยที่สุด

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2)พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่3)พ.ศ.2553.[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.moe.go.th>

_____ (2559). มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:<http://bet.obec.go.th>

กิตติรานีย์ ขวงพร. (2558). การพัฒนาแบบวัดทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการเครือข่าย พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา.(2560).Professional Learning Community ตอนที่ 1: PLAN.[ออนไลน์].แหล่งที่มา www.youtube.com/watch?v=cwwclqnDvF8

ฐาปณัฐ อุดมศรี. (2558). รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์ฤทธิ อินทนาม. (2553). การพัฒนาหลักเทียบสสำหรับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต,คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ. (2558). การวิจัยแบบผสม. สารสมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2558

ดำรงค์ ศรีอร่าม. (2553). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นราพร จันทรโอชา. (2560). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC). [ออนไลน์].แหล่งที่มา: https://www.youtube.com/watch?v=TBpt_PL0ib4

- ยุรพร ศุภธรัตน์. (2553). **องค์การเพื่อการเรียนรู้**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล.(2543). **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**.กรุงเทพฯมหานคร : ธนัชการพิมพ์.
- วัชรพงษ์ แพร์หลาย. (2554). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎี บัณฑิต,คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร ไชยบัง. (2555). **โรงเรียนนอกกะลา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://lamplaimatpattanaschool.>
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่21**. กรุงเทพฯ:มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2557). **โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ**. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต5. (2560). **การขับเคลื่อนกระบวนการPLC**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.secondary5.go.th/main/?q=news/1368.html>.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจ การบริหาร และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯมหานคร : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____ . (2560). **หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.obec.go.th/sites/obec.go.th/files/document/attachment/70053/843178.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)**.กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานรัฐมนตรี. (2560). **การอบรมตามหลักสูตร PLC : ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:<http://www.moe.go.th/websm/2017/mar/106.html>.

สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา. (2556). การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โดยใช้กระบวนการ
ชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง.[ออนไลน์].แหล่งที่มา: <https://www.youtube.com>

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2556).Professional Learning Community (ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง
วิชาชีพ). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา<https://www.youtube.com/watch?v=tKTc7ocJezo>.

สุวิทย์ เขมรินทร์. (2560). การบริหารการศึกษาเพื่อร่วมสร้างประเทศไทย 4.0. ปาฐกถา
ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน ครั้งที่ 8 ประจำปี 2560 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์. (2558). กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
สำหรับครูโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Bass, B.M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York :
The Free Press.

Bass, B.M., and Avolio, B. J. (1994).**Improving Organization Effectiveness Through
Transformation Leadership**. Thousand Oaks: Sage.

Bolam, R. et al. (2005). **Creating and sustaining effective professional learning
communities**. Nottingham: DFES Publications

Bryk, A., Camburn, E., & Louise, K. S . (1999). **Professional Learning in Chicago
Elementary School: Facilitating Factors and Organizational Consequences**.
Educational Administration Quarterly.

Bulkley, K. E., & Hicks, J. (2005).**Managing community: Professional community in
charter schools operated by educational management
organizations**.Educational Administration Quarterly.

DuFour, R. (2006). **What is a professional learning
community**.EducationalLeadership.

Feger, S. &Arruda, E. (2008).**Professional learning communities: Key themes from
the literature**. United States of America: The Education Alliance, Brown
University

- Hord, S.M. (1997). **Professional learning communities : Communities of inquiry and improvement.** Austin : Southwest Educational Development Laboratory.
- Kenoyer, F. E. (2012). **Case study of professional learning community characteristics in an Egyptian private school.** Dotorate's Degree, Columbia International University
- Lieberman, A., & Grolnick, M. (1996). **Networks and reform in American education.** Teachers College Record
- Louis, et al. (1995). **Professional and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools.** Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- McLaughlin, M. W. & Talbert, J. E. (2007). **Building School Based Teacher Learning Communities: Professional Strategies to Improve Student Achievement.** New York: Teachers College Press.
- Mulford, B. & Sallins, H. (2003). **Leadership for organizational learning and improved student outcomes: What do we know?.** Cambridge Journal of Education
- Mushinsky, P. M. (1997). **Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology.** Summerfield, NC: Hypergraphic Press.
- Robbins and Coulter. (2007). **Organization Theory: Structure, Design, and Applications.** New Jersey: Prentice-Hall
- Scribner, J. P., Cockrell, K. S., Cockrell, H. D. & Valentine, J. W. (1999). **Creating Professional Communities in Schools through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process. Educational Administration Quarterly, 35(1999), 129-160.**
- Stoll, L., and Louis, K.S. (2007). **Professional Learning Community.** New York, NY: Open University Press.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). **Professional learning communities: A review of the literature.** Journal of Education Change

Ullman, E.(2009). **How to Create a Professional Learning**

Community.[Online].Resource: <http://www.edutopia.org/professional-learning-communities-collaboration-how-to>.

Verbiest, E. (2008).**Sustainable school development: Professional learning communities.** Netherland: Fontys University

Yukl& Fleet D.(1992). “**Theory and research on leadership in organizations ,in handbook of industrial and organization psychology**” California : Consulting Psychologists.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ
 - 1) อาจารย์ ดร.ชาริณี ตริวรัญญู
คณาจารย์สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 2) อาจารย์ ดร.สุพรเช็มเฮง
คณาจารย์มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
 - 3) ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์
ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เขต 1

2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนา
 - 1) ดร.ศกสรรณ เปลี่ยนขำ
รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
 - 2) ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์
ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เขต 1
 - 3) นายวัฒน์ชัย พันธุ์พร
ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดอ่างทอง

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) แบบสอบถามการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ฉบับสำหรับผู้บริหาร และฉบับสำหรับครู
- 2) แบบประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถาม
- 3) ผลการประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถาม
- 4) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5



สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง

“แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน
สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ

2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำนิยามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพจำนวน 4 ข้อ

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนต่อไป

นางสาวสิริรักษ์ นักดนตรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ 085-194-3403

E-mail: siriraknakdontri@gmail.com

ตอนที่ 1 ค่านิยมศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยให้ตระหนักในภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร แล้วเกิดการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายและภารกิจขององค์กรโดยผู้นำจะแสดงออกผ่านทางพฤติกรรม 4 ด้าน คือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยากมีและอยากเป็น มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ตามเกิดความเคารพศรัทธาและพยายามจะประพฤติตนเหมือนกับผู้นำ 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ 3) ทำให้ผู้ตามเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้พัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น เพื่อความสำเร็จในการทำงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ สร้างให้เกิดความท้าทายและกระตือรือร้นในการทำงาน 2) สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามพัฒนาตนเองหรือแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มี 3 องค์ประกอบ 1) กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหา 2) ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม 3) อาศัยความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและอยากพัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น มี 3 องค์ประกอบ 1) เป็นพี่เลี้ยงให้การสนับสนุน เอาใจใส่ ให้คำแนะนำช่วยให้ผู้ตามก้าวหน้าในการทำงานโดยไม่ให้ผู้ตามรู้สึกว่าถูกตรวจสอบ 2) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญโดยส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทางคือเป็นทั้งผู้รับฟังและให้คำแนะนำ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ หมายถึง การร่วมมือกันของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการสำคัญ ได้แก่

- 1) การมีจุดมุ่งเน้นร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณค่า วิสัยทัศน์ อุทิศการณ์ และการปฏิบัติที่ตีร่วมกัน
- 3) การร่วมมือ รวมพลังทุกคนในการเรียนรู้ และพัฒนา การปฏิบัติงาน
- 4) การเปิดรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและศึกษาการปฏิบัติงานจริง
- 5) การมีสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน

การบริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ
3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา และการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณค่า วิสัยทัศน์ อุทิศการณ์ และการปฏิบัติที่ตีร่วมกัน
4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ ด้วยสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 5 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง

“แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน
สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต5”

ตอนที่2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงโปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) น้อยกว่า 30 ปี

2) อายุ 30 - 39 ปี

3) อายุ 40 - 49 ปี

4) อายุ 50 ปี ขึ้นไป

3. วิทยฐานะ

1) ไม่มีวิทยฐานะ

2) ชำนาญการ

3) ชำนาญการพิเศษ

4) เชี่ยวชาญ

5) เชี่ยวชาญพิเศษ

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

1) ปริญญาตรี สาขา.....

2) ปริญญาโท สาขา.....

3) ปริญญาเอก สาขา.....

4) อื่นๆ

5. ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. ประสบการณ์ในการดำเนินงานตามแนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ (PLC)

..... ปี

7. ขนาดโรงเรียน 1) ขนาดเล็ก 2) ขนาดกลาง 3) ขนาดใหญ่ 4) ขนาดใหญ่พิเศษ

8. ที่ตั้งโรงเรียน 1) สิงห์บุรี 2) ลพบุรี 3) ชัยนาท 4) อ่างทอง

ตอนที่3 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับการปฏิบัติของท่าน ในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับมาก
- 3 หมายถึง สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ที่	สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ	ระดับความสอดคล้องกับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ท่านกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
2	ท่านสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับครู บุคลากร รวมถึงชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้					
3	ท่านสร้างความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันกับครูโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์เป้าหมาย และการทำงานร่วมกัน					
4	ท่านเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน					
5	ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนที่อยู่ตลอดเวลา ด้วยการเข้ารับการอบรมพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียนที่มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
6	ท่านกำหนดนโยบาย ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงาน เป็นแบบทีมช่วยกัน					

ที่	สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ	ระดับความสอดคล้อง กับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
7	ท่านกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูรวมกลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ โดยมุ่งช่วยกัน พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
8	ท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรม การเกื้อหนุน ความเคารพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมี ปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
9	ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้นำเสนอเรื่องเล่าความสำเร็จของผู้เรียนที่ เป็นผลมาจากความพยายามในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของ ครู					
10	ท่านตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจาก ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูที่ มุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการ พัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน					
การกระตุ้นทางปัญญา						
11	ท่านจัดอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้กับครูเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา ผู้เรียนที่สอดคล้องกับปัญหาของผู้เรียนและตามความต้องการ จำเป็นของครู					
12	ท่านกำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน สังเกตสำรวจชั้นเรียนวางแผนและ พัฒนาร่วมกันเพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น					
13	ท่านตั้งคำถามให้ครูไตร่ตรองถึงปัญหา ข้อเสนอแนะ และ แนวทางวิธีการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่ เสมอในการประชุมหรือการนิเทศ กำกับ ติดตาม					
14	ท่านสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมพัฒนาวิชาชีพและการ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับครูอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ					

ที่	สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ	ระดับความสอดคล้อง กับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
15	ท่านสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูได้เรียนรู้อย่างเปิดกว้างและหลากหลาย					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
16	ท่านให้คำแนะนำ ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยงให้กับครูแต่ละคนในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในลักษณะการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและจูงใจแก่ครู					
17	ท่านนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือมอบหมายให้มี การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยการสังเกตการณ์ พูดคุยสะท้อนผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพและการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
18	ท่านเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนได้นำเสนอแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม สะท้อนจุดอ่อนจุดแข็งในการจัดการเรียนรู้ และแนวปฏิบัติของตนเอง					
19	ท่านสนับสนุนให้ครูสามารถเลือกเข้ารับการอบรม พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการความจำเป็นของครูแต่ละคน					
20	ท่านเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการเรียนรู้ หรือเลือกดำเนินการแก้ไขปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียนแต่ละคน					

ตอนที่4ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

คำชี้แจง: โปรดเขียนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

1. ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรมในการบริหาร
โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ทำได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

2. ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหาร
โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ทำได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

3. ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการกระตุ้นทางปัญญาในการบริหาร
โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ทำได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

4. ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลในการบริหาร
โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ทำได้อย่างไรบ้าง

.....

.....



สำหรับครู

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง

“แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน
สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ

2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำนิยามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 3 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพจำนวน 5 ข้อ

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนต่อไป

นางสาวสิริรักษ์ นักดนตรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ 085-194-3403

E-mail: siraknakhdontri@gmail.com

ตอนที่ 1 คำนิยามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยให้ตระหนักในภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร แล้วเกิดการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายและภารกิจขององค์กรโดยผู้นำจะแสดงออกผ่านทางพฤติกรรม 4 ด้าน คือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยากมีและอยากเป็น มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ตามเกิดความเคารพศรัทธาและพยายามจะประพฤติตนเหมือนกับผู้นำ 2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ 3) ทำให้ผู้ตามเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้พัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น เพื่อความสำเร็จในการทำงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) จูงใจให้ผู้ตามสร้างแรงบันดาลใจ สร้างให้เกิดความท้าทายและกระตุ้นในการทำงาน 2) สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามพัฒนาตนเองหรือแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มี 3 องค์ประกอบ 1) กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหา 2) ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม 3) อาศัยความร่วมมือร่วมใจ ในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและอยากจะทำพัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น มี 3 องค์ประกอบ 1) เป็นพี่เลี้ยงให้การสนับสนุน เอาใจใส่ให้คำแนะนำช่วยให้ผู้ตามก้าวหน้าในการทำงานโดยไม่ให้ผู้ตามรู้สึกว่าถูกตรวจสอบ 2) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญโดยส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทางคือเป็นทั้งผู้รับฟังและให้คำแนะนำ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ หมายถึง การร่วมมือกันของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการสำคัญ ได้แก่

- 1) การมีจุดมุ่งเน้นร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณค่า วิสัยทัศน์ อุทิศการณ์ และการปฏิบัติที่ดีร่วมกัน
- 3) การร่วมมือ รวมพลังทุกคนในการเรียนรู้ และพัฒนา การปฏิบัติงาน
- 4) การเปิดรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและศึกษาการปฏิบัติงานจริง
- 5) การมีสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน

การบริหารโรงเรียนที่เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ
3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา และการการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณค่า วิสัยทัศน์ อุทิศการณ์ และการปฏิบัติที่ดีร่วมกัน
4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ด้วยสุนทรียสนทนาเพื่อสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 5 หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 5

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง

“แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน
สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต5”

ตอนที่2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงโปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) น้อยกว่า 30 ปี

2) อายุ 30 - 39 ปี

3) อายุ 40 - 49 ปี

4) อายุ 50 ปี ขึ้นไป

3. วิทยฐานะ

1) ไม่มีวิทยฐานะ

2) ชำนาญการ

3) ชำนาญการพิเศษ

4) เชี่ยวชาญ

เชี่ยวชาญพิเศษ

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

1) ปริญญาตรี สาขา.....

2) ปริญญาโท สาขา.....

3) ปริญญาเอก สาขา.....

4) อื่นๆ

5. ปฏิบัติหน้าที่

1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2) หัวหน้างาน

3) ครูผู้สอน

6. ประสบการณ์ในการทำงานเป็นครู.....ปี

7. ประสบการณ์ในการดำเนินงานตามแนวทางชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ (PLC)

..... ปี

8. ขนาดโรงเรียน 1) ขนาดเล็ก 2) ขนาดกลาง 3) ขนาดใหญ่ 4) ขนาดใหญ่พิเศษ

9. ที่ตั้งโรงเรียน 1) สิงห์บุรี 2) ลพบุรี 3) ชัยนาท 4) อ่างทอง

ตอนที่3 สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็น
ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติตนของ
ผู้บริหารโรงเรียน

ของท่านในการการบริหารโรงเรียนสู่การเป็น “ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ”
โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับมาก
- 3 หมายถึง สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สอดคล้องกับการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ที่	สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ	ระดับความสอดคล้อง กับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารกำหนดทิศทางของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ					
2	ผู้บริหารสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับครู บุคลากร รวมถึงชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้					
3	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นทีมเดียวกันกับครูโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการทำงานร่วมกัน					
4	ท่านมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน					
5	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้วยการเข้ารับการอบรมพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียนที่มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					

ที่	สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ	ระดับความสอดคล้อง กับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การสร้างแรงบันดาลใจ						
6	ผู้บริหารกำหนดนโยบาย ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีมช่วยกัน					
7	ท่านได้รวมกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ โดยมุ่งช่วยกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
8	ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการเกื้อหนุน ความเคารพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
9	ท่านได้นำเสนอเรื่องเล่าความสำเร็จของผู้เรียนที่เป็นผลมาจากความพยายามในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง					
10	ผู้บริหารตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูที่มุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน					
การกระตุ้นทางปัญญา						
11	ท่านได้รับการอบรมเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับปัญหาของผู้เรียนและตามความต้องการจำเป็นของตนเอง					
12	ท่านมีตารางเวลาประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน สังเกตสำรวจชั้นเรียนวางแผนและพัฒนาาร่วมกันเพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น					
13	ผู้บริหารตั้งคำถามให้ท่านได้ไตร่ตรองถึงปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางวิธีการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน อยู่เสมอในการประชุมหรือการนิเทศ กำกับ ติดตาม					

ที่	สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ	ระดับความสอดคล้อง กับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับครูอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ					
15	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูได้เรียนรู้อย่างเปิดกว้างและหลากหลาย					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
16	ท่านได้รับคำแนะนำ ชี้แนะ จากผู้บริหารให้พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในลักษณะการสืบสอบแบบชื่นชม					
17	ท่านได้รับการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยการสังเกตการณ์ พูดคุยสะท้อนผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพและการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
18	ท่านมีโอกาสได้นำเสนอแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม สะท้อนจุดอ่อนจุดแข็งในการจัดการเรียนรู้ และแนวปฏิบัติของตนเอง					
19	ท่านสามารถเลือกเข้ารับการอบรม พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความสนใจและความต้องการจำเป็นของตนเอง					
20	ท่านได้รับโอกาสให้สามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการจัดการเรียนรู้ หรือเลือกดำเนินการแก้ไขปัญหาของผู้เรียนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียนแต่ละคน					

ตอนที่ 4 **ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ**

คำชี้แจง: โปรดเขียนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอเกี่ยวกับแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

1. ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในการบริหาร
โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ทำได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

2. ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหาร
โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ทำได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

3. ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการกระตุ้นทางปัญญาในการบริหาร
โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ทำได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

4. ท่านคิดว่าแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลในการบริหาร
โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ทำได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

5. ท่านต้องการให้ผู้บริหารปฏิบัติตนหรือสนับสนุนอย่างไรที่จะช่วยให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของ
นักเรียนได้สำเร็จ เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในโรงเรียน

.....

.....



แบบประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถาม
เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน
สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5”

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถามเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5”
2. แบบประเมินนี้ได้แนบโครงการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” โดยมีคำนิยามที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการพิจารณา
3. เกณฑ์เพื่อหาค่าความตรงของแบบสอบถาม หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC : Index of item objective congruence)

ในการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ

- +1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องวัดได้ตรงตามเนื้อหา
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องวัดได้ตรงตามเนื้อหา
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องไม่สามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหา

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวสิริรักษ์ นักดนตรี

นิสิตปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถาม

เรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน
สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5”
(ฉบับสำหรับผู้บริหาร)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 โดยผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน

และรองผู้อำนวยการจำนวน 2 คน

2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพจำนวน 3 ข้อ

3. วิธีกรอกแบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ตรงกับช่องความคิดเห็นที่มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

-1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยที่จะนำข้อความนี้มาใช้

แบบประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถาม (ฉบับสำหรับผู้บริหาร)

ตอนที่ 1สถานะผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อความ	ความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
	คำชี้แจงโปรดเขียนเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> ลงใน <input type="checkbox"/> หรือ เติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง				
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1.ชาย <input type="checkbox"/> 2.หญิง	-1	0	+1	
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1) อายุไม่เกิน30ปี <input type="checkbox"/> 2) อายุ31-40ปี <input type="checkbox"/> 3) อายุ41-50ปี <input type="checkbox"/> 4) อายุ51-60ปี	-1	0	+1	
3	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> 1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	-1	0	+1	
4	วิทยฐานะ <input type="checkbox"/> 1) ไม่มีวิทยฐานะ <input type="checkbox"/> 2) ชำนาญการ <input type="checkbox"/> 3) ชำนาญการพิเศษ <input type="checkbox"/> 4) เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> 5) เชี่ยวชาญพิเศษ	-1	0	+1	
5	วุฒิการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> 1) ปริญญาตรีสาขา..... <input type="checkbox"/> 2) ปริญญาโทสาขา..... <input type="checkbox"/> 3) ปริญญาเอกสาขา..... <input type="checkbox"/> 4) อื่นๆ	-1	0	+1	
6	ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบันปี	-1	0	+1	
7	ขนาดโรงเรียน <input type="checkbox"/> 1) ขนาดเล็ก 2) ขนาดกลาง <input type="checkbox"/> 3) ขนาดใหญ่ 4) ขนาดใหญ่พิเศษ	-1	0	+1	
8	ที่ตั้งโรงเรียน <input type="checkbox"/> 1) สิงห์บุรี <input type="checkbox"/> 2) ลพบุรี <input type="checkbox"/> 3) ชัยนาท <input type="checkbox"/> 4) อ่างทอง	-1	0	+1	

ตอนที่ 2ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		-1	0	+1	
	คำชี้แจงโปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในระดับเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของท่านว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด	-1	0	+1	
	เกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนน 5 หมายถึงมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 4 หมายถึงการปฏิบัติในระดับมาก 3 หมายถึงมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง 2 หมายถึงการปฏิบัติในระดับน้อย 1 หมายถึงการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด	-1	0	+1	
ข้อความคำถามตามองค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1	ท่านมีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางของของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	-1	0	+1	
2	ท่านสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้ครู บุคลากร รวมถึงชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้	-1	0	+1	
3	ท่านสร้างความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันกับครูโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการทำงานร่วมกัน	-1	0	+1	
4	ท่านเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน	-1	0	+1	
5	ท่านรับฟังคำแนะนำและเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	-1	0	+1	

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอ แนะ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
6	ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้วยการเข้ารับการอบรมพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และวิธีการใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียนที่มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	-1	0	+1	
ข้อความตามองค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ					
7	ท่านกำหนดนโยบาย จัดโครงสร้าง ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีมช่วยกัน	-1	0	+1	
8	ท่านกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูรวมกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ โดยมุ่งช่วยกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	-1	0	+1	
9	ท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้าง วัฒนธรรมการเกื้อหนุน ความเคารพ ความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน และการมีปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	-1	0	+1	
10	ท่านจัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวคิด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการปฏิบัติงาน แบบร่วมมือรวมพลังกัน	-1	0	+1	
11	ท่านตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูที่ มุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานใน การพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน		0	+1	
ข้อความตามองค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา					
12	ท่านสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้ครูตระหนักถึงการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการจัดอบรมและเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามา ให้ความรู้ คำแนะนำในการพัฒนาวิชาชีพแก่ครูอยู่เสมอ	-1	0	+1	
13	ท่านกำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน สังเกตสำรวจชั้นเรียนวางแผนและ พัฒนาร่วมกันเพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น	-1	0	+1	

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอ แนะ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
14	ท่านตั้งคำถามให้ครูพิจารณาถึงปัญหา ข้อสมมติฐาน และแนวทางวิธีการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่เสมอในการประชุมหรือการนิเทศกำกับ ติดตาม	-1	0	+1	
15	ท่านสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาจัดการเรียนรู้ให้กับครูอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ	-1	0	+1	
16	ท่านสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูได้เรียนรู้อย่างเปิดกว้างและหลากหลาย	-1	0	+1	
17	ท่านกำหนดให้ครูทุกคนต้องทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของเรียนทุกปีการศึกษา	-1	0	+1	
ข้อความตามองค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
18	ท่านให้คำแนะนำ ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยงให้การช่วยในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในลักษณะการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและจูงใจแก่ครู	-1	0	+1	
19	ท่านนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูทุกคนเป็นระยะอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยการสังเกตการณ์ พูดคุยสะท้อนผลการปฏิบัติแก่ครู มุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ และการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	-1	0	+1	
20	ท่านสนับสนุนการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสื่อสารให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนในการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์แบบกัลยาณมิตร	-1	0	+1	

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ข้อ	ข้อความ	ความ สอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		-1	0	+1	
	คำชี้แจง: โปรดเขียนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ				
1.	โรงเรียนของท่านมีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-Net) ระดับชั้น ม.6 สูงหรือต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศและท่านคิดว่าเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น <input type="checkbox"/> คะแนนเฉลี่ย O-net ของโรงเรียนสูงกว่าระดับประเทศ เพราะ..... <input type="checkbox"/> คะแนนเฉลี่ย O-net ของโรงเรียนต่ำกว่าระดับประเทศ เพราะ.....				
2.	ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพหรือไม่ เพราะเหตุใด <input type="checkbox"/> เป็น เพราะ <input type="checkbox"/> ไม่เป็น เพราะ.....				
3.	ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพควรเป็นอย่างไร _____ _____				

ตารางสรุปคะแนนความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถาม (ฉบับสำหรับผู้บริหาร)

ตอนที่ 1 สถานะผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อคำถาม	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
	คำชี้แจงโปรดเขียนเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> ลงใน <input type="checkbox"/> หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความ เป็นจริง	+1	+1	+1	1
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1.ชาย <input type="checkbox"/> 2.หญิง	+1	+1	+1	1
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1) อายุไม่เกิน30ปี <input type="checkbox"/> 2) อายุ31-40ปี <input type="checkbox"/> 3) อายุ41-50ปี <input type="checkbox"/> 4) อายุ51-60ปี	+1	+1	+1	1
3	ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> 1. ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน	+1	+1	+1	1
4	วิทยฐานะ <input type="checkbox"/> 1) ไม่มีวิทยฐานะ <input type="checkbox"/> 2) ชำนาญการ <input type="checkbox"/> 3) ชำนาญการพิเศษ <input type="checkbox"/> 4) เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> เชี่ยวชาญพิเศษ	+1	+1	+1	1
5	วุฒิการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> 1) ปริญญาตรีสาขา..... <input type="checkbox"/> 2) ปริญญาโทสาขา..... <input type="checkbox"/> 3) ปริญญาเอกสาขา..... <input type="checkbox"/> 4) อื่นๆ	+1	+1	+1	1
6	ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบันปี	+1	+1	+1	1

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
7	ขนาดโรงเรียน <input type="checkbox"/> 1) ขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน) <input type="checkbox"/> 2) ขนาดกลาง(มีนักเรียน 500 – 1,499 คน) <input type="checkbox"/> 3) ขนาดใหญ่(มีนักเรียน 1,500 – 2,499 คน) <input type="checkbox"/> 4) ขนาดใหญ่พิเศษ(มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คน)	0	+1	+1	0.67
8	ที่ตั้งโรงเรียน <input type="checkbox"/> 1) สิงห์บุรี <input type="checkbox"/> 2) ลพบุรี <input type="checkbox"/> 3) ชัยนาท <input type="checkbox"/> 4) อ่างทอง	+1	+1	+1	1

ตอนที่ 2ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
	คำชี้แจงโปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในระดับเกี่ยวกับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของท่านว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด	+1	+1	0	0.67

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
	เกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนน 5 หมายถึงมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 4 หมายถึงการปฏิบัติในระดับมาก 3 หมายถึงมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง 2 หมายถึงการปฏิบัติในระดับน้อย 1 หมายถึงการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด	0	+1	0	0.33
ข้อความตามองค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์					
1	ท่านมีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางของของ โรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้อ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	1
2	ท่านสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้ครู บุคลากร รวมถึงชุมชนและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สามารถ นำไปปฏิบัติได้	+1	+1	+1	1
3	ท่านสร้างความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันกับครู โดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ การทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1
4	ท่านเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และ พันธกิจของโรงเรียน	+1	+1	+1	1
5	ท่านรับฟังคำแนะนำและเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	+1	+1	+1	1

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
6	ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียน รู้อยู่ตลอดเวลา ด้วยการเข้ารับการอบรม พัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และ วิธีการใหม่ๆ ในการบริหารโรงเรียนที่มุ่งสู่ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	1
ข้อความตามองค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ					
7	ท่านกำหนดนโยบาย จัดโครงสร้าง ระบบ การทำงานและวัฒนธรรมการทำงานเป็น แบบทีมช่วยกัน	0	+1	+1	0.67
8	ท่านกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครู รวมกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทางวิชาชีพ โดยมุ่งช่วยกัน พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	1
9	ท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิด การสร้างวัฒนธรรมการการเกื้อหนุน ความ เคารพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมี ปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1
10	ท่านจัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับความรู้ พื้นฐานและแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ และการปฏิบัติงานแบบ ร่วมมือร่วมพลังกัน	0	+1	+1	0.67
11	ท่านตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดย พิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีม มุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูที่มุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการ พัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน	+1	+1	+1	1

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
ข้อความตามองค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา					
12	ท่านสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้ครูตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดอบรมและเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ คำแนะนำในการพัฒนาวิชาชีพแก่ครูอยู่เสมอ	0	+1	+1	0.67
13	ท่านกำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน สังเกตสำรวจชั้นเรียนวางแผนและพัฒนาร่วมกันเพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	1
14	ท่านตั้งคำถามให้ครูพิจารณาถึงปัญหา ข้อสมมติฐาน และแนวทางวิธีการแก้ปัญหา หรือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่เสมอในการประชุมหรือการนิเทศกำกับติดตาม	+1	+1	+1	1
15	ท่านสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาจัดการเรียนรู้ให้กับครูอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1
16	ท่านสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูได้เรียนรู้อย่างเปิดกว้างและหลากหลาย	+1	+1	+1	1
17	ท่านกำหนดให้ครูทุกคนต้องทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อะไรของเรียนทุกปีการศึกษา	0	+1	+1	0.67

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
ข้อความตามองค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
18	ท่านให้คำแนะนำ ชี้แนะ เป็นที่เลี้ยงให้กับการ ครูในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญทาง วิชาชีพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ใน ลักษณะการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและ จูงใจแก่ครู	0	+1	+1	0.67
19	ท่านนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูทุกคนเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอโดยการสังเกตการณ์ พูดคุยสะท้อนผล การปฏิบัติแก่ครู มุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการ พัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพและการ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	0	+1	+1	0.67
20	ท่านสนับสนุนการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการ สื่อสารให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนใน การจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานซึ่งกันและ กันอย่างสร้างสรรค์แบบกัลยาณมิตร	0	+1	+1	0.67

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการ
บริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
	คำชี้แจง: โปรดเขียนแสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ	+1	+1	+1	1

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
1.	<p>โรงเรียนของท่านมีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) ระดับชั้นม.6 สูงหรือต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ และท่านคิดว่าเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น</p> <p><input type="checkbox"/> คะแนนเฉลี่ย O-net ของโรงเรียนสูงกว่าระดับประเทศ เพราะ.....</p> <p><input type="checkbox"/> คะแนนเฉลี่ย O-net ของโรงเรียนต่ำกว่าระดับประเทศ เพราะ.....</p>	0	+1	+1	0.67
2.	<p>ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพหรือไม่ เพราะเหตุใด</p> <p><input type="checkbox"/> เป็น เพราะ</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เป็น เพราะ</p>	0	+1	+1	0.67
3.	<p>ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพควรเป็นอย่างไร.....</p>	+1	+1	+1	1

ตารางสรุปคะแนนความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถาม (ฉบับสำหรับครู)

ตอนที่ 1สถานะผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อคำถาม	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
	คำชี้แจงโปรดเขียนเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> ลงใน <input type="checkbox"/> หรือ เติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง	+1	+1	+1	1
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	+1	+1	+1	1
2	อายุ 1) อายุไม่เกิน30ปี <input type="checkbox"/> 2) อายุ31-40ปี 3) อายุ41-50ปี <input type="checkbox"/> 4) อายุ51-60ปี	+1	+1	+1	1
3	วิทยฐานะ <input type="checkbox"/> 1) ไม่มีวิทยฐานะ <input type="checkbox"/> 2) ชำนาญการ <input type="checkbox"/> 3) ชำนาญการพิเศษ <input type="checkbox"/> 4) เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> เชี่ยวชาญพิเศษ	+1	+1	+1	1
4	วุฒิการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> 1) ปริญญาตรีสาขา..... <input type="checkbox"/> 2) ปริญญาโทสาขา..... <input type="checkbox"/> 3) ปริญญาเอกสาขา..... <input type="checkbox"/> 4) อื่นๆ	+1	+1	+1	1
5	ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ปี	+1	+1	+1	1
6	ขนาดโรงเรียน <input type="checkbox"/> 1) ขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน) <input type="checkbox"/> 2) ขนาดกลาง(มีนักเรียน 500 – 1,499 คน) <input type="checkbox"/> 3) ขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 1,500 – 2,499 คน) <input type="checkbox"/> 4) ขนาดใหญ่พิเศษ(มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คน)	0	+1	+1	0.67
7	ที่ตั้งโรงเรียน <input type="checkbox"/> 1) สิงห์บุรี <input type="checkbox"/> 2) ลพบุรี <input type="checkbox"/> 3) ชัยนาท <input type="checkbox"/> 4) อ่างทอง	+1	+1	+1	1

ตอนที่ 2ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุปคะแนนความสอดคล้อง
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	
	คำชี้แจง: โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารของโรงเรียนท่านมีความเป็น “ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ” ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด	+1	+1	0	0.67
	เกณฑ์การเลือกตอบและให้คะแนนดังนี้ 5 หมายถึงมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 4 หมายถึงการปฏิบัติในระดับมาก 3 หมายถึงมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง 2 หมายถึงการปฏิบัติในระดับน้อย 1 หมายถึงการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด	0	+1	0	0.33
ข้อความตามองค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กำหนดทิศทางของของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	1
2	ผู้บริหารสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้ครูบุคลากร รวมถึงชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและแนวปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้	+1	+1	+1	1
3	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันกับครูโดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	1
5	ผู้บริหารรับฟังคำแนะนำและเปิดโอกาสให้ครูบุคลากร ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	+1	+1	+1	1
6	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้วยการเข้ารับการอบรมพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และวิธีการใหม่ๆในการบริหารโรงเรียนที่มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	1
ข้อความตามองค์ประกอบที่ 2การสร้างแรงบันดาลใจ					
7	ผู้บริหารกำหนดนโยบาย จัดโครงสร้าง ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบทีมช่วยกัน	0	+1	+1	0.67
8	ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติให้ครูรวมกลุ่มเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาชีพ โดยมุ่งช่วยกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	1
9	ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการการเกื้อหนุนความเคารพความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
10	ผู้บริหารจัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการปฏิบัติงานแบบร่วมมือรวมพลังกัน	0	+1	+1	0.67
11	ผู้บริหารตั้งเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีมมุ่งให้ขวัญกำลังใจกับครูที่มุ่งมั่นในการเรียนรู้ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ และมีผลงานในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน	+1	+1	+1	1
ข้อความคำถามตามองค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา					
12	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้ครูตระหนักถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดอบรมและเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ คำแนะนำในการพัฒนาวิชาชีพแก่ครูอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1
13	ผู้บริหารกำหนดตารางเวลาสำหรับให้ครูประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน สังเกตสำรวจชั้นเรียนวางแผนและพัฒนาาร่วมกันเพื่อหาแนวทางพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	1
14	ผู้บริหารตั้งคำถามให้ครูพิจารณาถึงปัญหาข้อสมมติฐาน และแนวทางวิธีการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่เสมอในการประชุมหรือการนิเทศ กำกับ ติดตาม	+1	+1	+1	1

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุป คะแนน ความ สอดคล้อง
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	
15	ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัด อบรมพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาจัดการ เรียนรู้ให้กับครูอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1
16	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายทางการศึกษา หน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ประสาน ความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูได้เรียนรู้ ต่อกว้างและหลากหลาย	+1	+1	+1	1
17	ผู้บริหารกำหนดให้ครูทุกคนต้องทำวิจัยเชิง ปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ของเรียนทุกปีการศึกษา	0	+1	+1	0.67
ข้อความตามองค์ประกอบที่ 4การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล					
18	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยงให้การ ครูในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญทาง วิชาชีพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ใน ลักษณะการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและ จูงใจแก่ครู	0	+1	+1	0.67
19	ผู้บริหารนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูทุกคนเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอโดยการสังเกตการณ์ พูดคุยสะท้อนผล การปฏิบัติแก่ครูมุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการ พัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพและการพัฒนาการ เรียนรู้ของผู้เรียน	0	+1	+1	0.67
20	ผู้บริหารสนับสนุนการจัดฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาการสื่อสารให้ครูสามารถสะท้อนจุด แข็งจุดอ่อนในการจัดการเรียนรู้และการ ปฏิบัติงานซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์แบบ กัลยาณมิตร	0	+1	+1	0.67

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3	
	คำชี้แจง: โปรดเขียนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ	+1	+1	+1	1
1.	โรงเรียนของท่านมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) ระดับชั้นม.6 สูงหรือต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ และท่านคิดว่าเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น <input type="checkbox"/> คะแนนเฉลี่ย O-net ของโรงเรียนสูงกว่าระดับประเทศ เพราะ..... <input type="checkbox"/> คะแนนเฉลี่ย O-net ของโรงเรียนต่ำกว่าระดับประเทศ เพราะ.....	0	+1	+1	0.67
2.	ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพหรือไม่ เพราะเหตุใด <input type="checkbox"/> เป็น เพราะ <input type="checkbox"/> ไม่เป็น เพราะ.....	0	+1	+1	0.67
3.	ท่านต้องการให้ผู้บริหารปฏิบัติตนหรือสนับสนุนอย่างไรที่จะช่วยให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ได้สำเร็จ เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพในโรงเรียน _____ _____	+1	+1	+1	1

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ

(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียน
สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีอาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาเขต 5

APPROACHES FOR DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
TOWARDS PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY OF SCHOOLS UNDER
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE



ชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า

ชื่อนิติผู้เสนอวิทยานิพนธ์

นางสาวสิริรัชช์ นักดนตรี

นิติตปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ	(ร่าง) แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน การบริหารโรงเรียนสู่การเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมี อาชีพ	ความเหมาะสม							ข้อเสนอแนะ
กระบวนการพัฒนา									
(4)	ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และต่อเนื่อง								
(5)	การพัฒนาด้วยตนเองผ่าน การศึกษาจากเอกสารและ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ								
กระบวนการพัฒนา									
(6)	การพัฒนาโดยสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้อย่างมีอาชีพด้วย ระบบการชี้แนะและการเป็นพี่ เลี้ยง จากผู้ทรงคุณวุฒิหรือ ผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่เป็น เลิศ								
(7)	การอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ เรียนรู้จากวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ และการปฏิบัติ จริง								
หลังการพัฒนา									
(8)	การกำกับ ติดตาม ผลการ ปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาในด้านการบริหาร โรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้อย่างมีอาชีพ								
(9)	การจัดนิทรรศการ หรือสัมมนา นำเสนอผลการปฏิบัติงาน เพื่อ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ พัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น								

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางสาวสิริรัชช์ นักดนตรี

วัน เดือน ปีเกิด 11 สิงหาคม พ.ศ. 2533 จังหวัดอ่างทอง 14000

การศึกษา

พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2557 ครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย สาขามัธยมศึกษา
(มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2558 – พ.ศ. 2561 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การทำงาน

พ.ศ. 2557– ปัจจุบัน ชำรษาการครู โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม อำเภอ
เมือง จังหวัดอ่างทอง



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY