

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน
เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



นางสาวภาวิ พิพัฒน์ลักษณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

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.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STRATEGIES FOR DEVELOPING INCLUSIVE SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP
BASED ON THE CONCEPT OF SUSTAINABLE LEADERSHIP TO PROMOTE
PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES

Miss Papavee Pipathanalak



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2014

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียน ร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ
โดย	นางสาวปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ศักดิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร. สมพร หวานเสริญ)

ปกาวี พิพัฒนลักษณ์ : กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (STRATEGIES FOR DEVELOPING INCLUSIVE SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP BASED ON THE CONCEPT OF SUSTAINABLE LEADERSHIP TO PROMOTE PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ. ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโท, 231 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเรียนร่วมในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 278 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือ ครูหัวหน้าระดับชั้น 3) ครูผู้สอนนักเรียนปกติ และ 4) ครูผู้สอนนักเรียนพิการเรียนร่วม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเชิงโครงสร้างโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าต่ำกว่าสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด มีจุดแข็ง 5 ด้าน คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต การสืบสานความสำเร็จ การส่งเสริมความหลากหลาย การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม มีจุดอ่อน 5 ด้าน คือ การกระตือรือร้น การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม การพัฒนาทรัพยากร การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง การกระจายภาวะผู้นำ มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส 2 ด้าน คือ นโยบายรัฐ และนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม 2 ด้าน คือ สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 3 กลยุทธ์คือ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง 2) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู และ 3) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง	ลายมือชื่อนิสิต
	การศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5384230527 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: SUSTAINABLE LEADERSHIP / PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES / INCLUSIVE SCHOOL

PAPAVEE PIPATHANALAK: STRATEGIES FOR DEVELOPING INCLUSIVE SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP BASED ON THE CONCEPT OF SUSTAINABLE LEADERSHIP TO PROMOTE PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES. ADVISOR: PIYAPONG SUMETTIKON, Ph.D., CO-ADVISOR: ASST. PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph.D., 231 pp.

The purposes of this descriptive research is 1) to study the current and expected states of the inclusive school administrators' leadership based on the concept of sustainable leadership to promote professional learning communities, 2) to analyse the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the inclusive school administrators' leadership based on the concept of sustainable leadership to promote professional learning communities. 3) to develop the strategies for developing inclusive school administrators' leadership based on the concept of sustainable leadership to promote professional learning communities. The data is given by 4 groups of school staff from 278 inclusive schools. They are 1) school directors 2) deputy directors or subject - head teachers or level - head teachers 3) general education teachers and 4) special education teachers. The instrument is questionnaire. The mean, standard deviation (S.D.) and PNI_{modified} are used in the data's analysis.

The research's results are: The average of current states of the inclusive school administrators' leadership based on the concept of sustainable leadership to promote professional learning communities is in the great level. This is lower than the average of expected states which is in the greatest level. The strengths are 1) mattering the learning 2) respecting the past 3) securing success over time 4) promoting diversity and 5) being socially just. The weaknesses are 1) being activist 2) being vigilant 3) being resourceful 4) being patient and 5) spreading the leadership to the others. The opportunities are public policy and technology. The threats are economic condition and social condition. There are 3 strategies for developing inclusive school administrators' leadership based on the concept of sustainable leadership to promote professional learning communities; 1) the administrator enhancement strategy for teacher continuing professional learning 2) the administrator development strategy for teacher leadership promotion and 3) the administrator development strategy for external network collaboration.

Department: Educational Policy, Student's Signature

Management, and Leadership Advisor's Signature

Field of Study: Educational Administration Co-Advisor's Signature

Academic Year: 2014

กิตติกรรมประกาศ

จากจุดเริ่มต้นมาจนถึงความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำหรับผู้วิจัยนั้น เปรียบเสมือนการเดินทางเป็นระยะเวลาที่ยาวนานบนเส้นทางที่เต็มไปด้วยความไม่รู้ อุปสรรค และบททดสอบนานัปการ ซึ่งผู้วิจัยจะไม่สามารถเดินมาจนถึงจุดหมายได้เลยหากไม่ได้พบกับผู้มีพระคุณและกัลยาณมิตรหลายท่านตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม สำหรับคำแนะนำทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ ความปรารถนาดี ความเมตตา การสนับสนุน ผลักดัน และกำลังใจที่ท่านทั้งสองมีให้ศิษย์ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

กราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.พฤธี ศิริบรรณพิทักษ์ ครูคนสำคัญผู้เป็นแสงสว่างนำปัญญาให้กับศิษย์อยู่เสมอ และกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับศิษย์ ตั้งแต่วันแรกของการศึกษาในระดับดุขุฎีบัณฑิต

กราบขอบพระคุณ ดร.สมพร หวานเสรีจ ครูผู้ถ่ายทอดความรู้ให้ศิษย์ด้วยความเมตตา ครูผู้เป็นแรงบันดาลใจให้ศิษย์เห็นคุณค่าของการศึกษาเพื่อเด็กพิการและทำให้ศิษย์ต้องการที่จะพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้มีประโยชน์ต่อการศึกษาเพื่อผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสต่อไป

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้คำชี้แนะอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมศรี ตริทิเพนทร์ สำหรับคำแนะนำและข้อคิดอันเป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและการนำไปปฏิบัติ

ขอบคุณนักเรียนและเจ้าหน้าที่โรงเรียนสอนคนตาบอดกรุงเทพ สำหรับแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยจุดประกายความคิดจนได้มาซึ่งหัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่าน ทั้งผู้ที่อยู่ในและอยู่นอกวงการการศึกษา สำหรับมิตรภาพและน้ำใจที่เกื้อกูลในยามสำคัญ

ขอบคุณ ดร.ปาลพิพัฒน์ แสงชูวงศ์ ผู้ที่อยู่เคียงข้างผู้วิจัยในทุกสถานการณ์ เป็นแรงกายแรงใจสำคัญให้ผู้วิจัยสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ไปได้ด้วยดีเสมอมา

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณบุพการี คุณพ่อพิพัฒน์ พิพัฒน์ลักษณ์ คุณแม่เยาวลักษณ์ พิพัฒน์ลักษณ์ คุณน้ารัชชัช น่วมพิทักษ์ และครอบครัว สำหรับการอบรมเลี้ยงดูด้วยความรักและสนับสนุนทางด้านการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่เล็กจนเติบโตใหญ่อย่างเต็มกำลัง ความดีงามอันเกิดจากประโยชน์หรือคุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้กล่าวมา และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยตั้งแต่ปฐมวัยจวบจนปัจจุบัน

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	1
สารบัญภาพ	1
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
1.8 วิธีดำเนินการวิจัย	12
1.9 การนำเสนอผลการวิจัย	13
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม.....	15
2.1.1 ความหมายของการจัดการเรียนร่วม.....	15
2.1.2 รูปแบบของการเรียนร่วม	16
2.1.3 ประโยชน์ของการเรียนร่วม	19
2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนร่วม	20

2.1.5 ประเภทของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ.....	27
2.1.6 กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษ	29
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	34
2.2.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	36
2.2.2 ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	37
2.2.3 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	43
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	48
2.3.1 ความหมายของผู้นำ	48
2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	48
2.3.3 แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน.....	49
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	56
2.4.1 ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	56
2.4.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	57
2.4.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	60
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์.....	63
2.5.1 ความหมายของกลยุทธ์.....	63
2.5.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์	63
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
2.6.1 งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม.....	66
2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	68
2.6.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	74
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	74

3.2	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	75
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	87
4.1.	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	87
4.2	ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	101
4.3	ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	120
4.3.1	การจัดทำ SWOT Matrix และการยกร่างกลยุทธ์ฯ ครั้งที่ 1	120
4.3.2	ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตาม แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 โดย ผู้ทรงคุณวุฒิ และผลการร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2	134
4.3.3	การยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์.....	149
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	158
5.1	สรุปผลการวิจัย.....	158
5.1.1	ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	158
5.1.2.	ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ	159
5.1.3	ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตาม แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	160

5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	164
5.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	164
5.2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	166
5.2.3 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	169
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	172
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	172
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	174
รายการอ้างอิง	176
ภาคผนวก.....	184
ภาคผนวก ก: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม.....	185
ภาคผนวก ข: เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	198
ภาคผนวก ค: รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	223
ภาคผนวก ง: หนังสือขอความร่วมมือ	226
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	231

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	การสังเคราะห์ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	42
ตารางที่ 2	ความสอดคล้องของแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ในการ เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	55
ตารางที่ 3	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลลัพธ์	76
ตารางที่ 4	จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์	80
ตารางที่ 5	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความต้องการ จำเป็นแบบปรับปรุง ของสภาพแวดล้อมภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ	88
ตารางที่ 6	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความต้องการ จำเป็นแบบปรับปรุง ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ	94
ตารางที่ 7	ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในของผู้บริหาร โรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ	116
ตารางที่ 8	ความต้องการจำเป็น โอกาส และภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมนอกของ ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ	118
ตารางที่ 9	การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ	121
ตารางที่ 10	ร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1	128

ตารางที่ 11	ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อ เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิแบบรายตัว.....	135
ตารางที่ 12	ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2	142
ตารางที่ 13	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะ ผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์	150



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ภาพที่ 2	แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	92
ภาพที่ 3	แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของ PNI _{modified} ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	93
ภาพที่ 4	แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	99
ภาพที่ 5	แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	101
ภาพที่ 6	กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง.....	161
ภาพที่ 7	กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู.....	162
ภาพที่ 8	กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก..	163

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ประเทศไทยได้มีความพยายามที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนาทางด้านการศึกษาของชาติผ่านนโยบายสำคัญต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายที่มุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพทางการศึกษาและโอกาสในการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ซึ่งหนึ่งในนโยบายที่กำลังเป็นที่จับตามองอยู่ในขณะนี้ก็คือนโยบายการศึกษาเพื่อผู้ด้อยโอกาสและผู้พิการ ทั้งนี้ความสำคัญในการจัดการศึกษาให้กับผู้พิการนั้นได้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนผ่านตัวบทกฎหมายเป็นครั้งแรกในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้มีสาระสำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษ โดยให้มีโอกาสที่เท่าเทียมในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง รวมทั้งให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) ต่อมา ในปี พ.ศ. 2550 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้ระบุเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อผู้พิการไว้ใน มาตรา 49 ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น” (สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน : ออนไลน์) และหลังจากนั้นไม่นานก็ได้มีการออกพระราชบัญญัติการศึกษาเพื่อคนพิการ พ.ศ. 2551 ขึ้น โดยนอกจากจะระบุไว้ซึ่งสิทธิทางการศึกษาที่ผู้พิการพึงได้รับแล้ว ยังได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจนในมาตรา 8 ว่า ให้สถานศึกษาในทุกสังกัดจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล โดยให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นพิเศษของคนพิการ และต้องมีการปรับปรุงแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคลอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในประกาศกระทรวง สถานศึกษาในทุกสังกัดและศูนย์การเรียนเฉพาะความพิการอาจจัดการศึกษาสำหรับคนพิการทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ในรูปแบบที่หลากหลายทั้งการเรียนร่วม การจัดการศึกษาเฉพาะความพิการ รวมถึงการให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพ การพัฒนาศักยภาพในการดำรงชีวิตอิสระ การพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็น การฝึกอาชีพ หรือการบริการอื่นใด ให้สถานศึกษาในทุกสังกัดจัดสภาพแวดล้อม ระบบสนับสนุนการเรียนการสอน ตลอดจนบริการ

เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาที่คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ ให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในทุกสังกัด มีหน้าที่รับคนพิการเข้าศึกษาในสัดส่วนหรือจำนวนที่เหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด สถานศึกษาใดปฏิเสธไม่รับคนพิการเข้าศึกษา ให้ถือเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมตามกฎหมาย (บ้านสอบครู, 2552) นอกจากนี้ ในการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ซึ่งได้มุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ได้เสนอมาตรการจัดให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายไม่ต่ำกว่า 15 ปี ในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรมโดยเฉพาะกลุ่มประชาชนกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ ผู้พิการ หรือผู้ทุพพลภาพ ผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ผู้บกพร่องทางร่างกายและสติปัญญา ชนต่างวัฒนธรรม และระหว่างหญิงและชาย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2552: 25-26)

การพยายามปฏิรูปการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเป็นธรรมและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้พิการผ่านตัวบทกฎหมายสำคัญดังกล่าว ทำให้ลักษณะการให้การศึกษาแก่คนพิการในประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไป จากแต่เดิมที่ผู้พิการจะเข้ารับการศึกษานในโรงเรียนเฉพาะความพิการและศูนย์การศึกษาพิเศษเท่านั้น ได้มีการเปลี่ยนมาเป็นการเข้ารับการศึกษามาจากโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนให้เด็กพิการและเด็กที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษได้เรียนร่วมกับเด็กปกติหรือที่เรียกว่า “โรงเรียนเรียนร่วม” มากขึ้น จากสถิติของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ ได้แสดงให้เห็นว่า ในปี พ.ศ. 2551 มีจำนวนโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมทั้งสิ้น 7,385 โรงเรียน จากโรงเรียนทั้งหมด 31,821 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 23.20 ต่อมาในปี พ.ศ. 2552 แม้ว่าจำนวนโรงเรียนทั้งหมดจะลดลงเหลือเพียง 31,508 โรงเรียน แต่จำนวนของโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมกลับเพิ่มขึ้นเป็น 7,764 โรงเรียน หรือเป็นร้อยละ 24.64 ของโรงเรียนในสังกัด สพฐ. ทั่วประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) นอกจากนี้ ข้อมูลจากแผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) ของกระทรวงศึกษาธิการยังได้ระบุว่าในปี พ.ศ. 2554 นั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้บริการการศึกษาในระบบ 3 รูปแบบอันได้แก่ โรงเรียนเฉพาะความพิการ ศูนย์การศึกษาพิเศษ และการจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนทั่วไป ซึ่งในรูปแบบของการจัดการเรียนร่วมนั้น มีจำนวนโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมถึง 18,370 โรงเรียน และมีการรับนักเรียนพิการเข้าเรียนร่วมเป็นจำนวนถึง 242,888 คน

แม้ว่าจำนวนของโรงเรียนเรียนร่วมจะมีมากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อนโยบายทางด้านการศึกษาเพื่อผู้พิการดังกล่าว แต่จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมในปัจจุบันยังประสบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งได้ส่งผลให้การจัดการเรียนร่วมเพื่อผู้พิการในประเทศไทยยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และหนึ่งในปัญหาสำคัญที่ถูกพูดถึงอย่างมากคือปัญหาในเรื่องของบุคลากรครู ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในเรื่องของปริมาณที่จำนวนครูการศึกษาพิเศษมีไม่เพียงพอต่อความต้องการและ

ปัญหาในเรื่องคุณภาพของครูที่สอนนักเรียนทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษที่ยังต้องได้รับการพัฒนาอีกมาก ไม่ว่าจะเป็นการที่ครูในโรงเรียนเรียนร่วมขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ขาดเทคนิค รวมถึงความรู้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ขาดทักษะในการสื่อสาร การประสานความร่วมมือ การขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ปกครอง ตลอดจนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง (จุฬาลักษณ์ ชันธบุตร, 2544) นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของการที่ครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนเรียนร่วมขาดความเข้าใจพฤติกรรมของนักเรียนพิการเรียนร่วมแต่ละประเภท (อำภา บุญช่วย และ วรวรรธน์ ธนพรธัญทิพย์, 2548) ปัญหาดังกล่าวได้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้ระบุไว้ในแผนพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555 – 2559) ที่ได้ระบุว่าปัญหาในเรื่องคุณภาพของบุคลากรครูที่ให้บริการทางการศึกษาสำหรับคนพิการคือการที่ครูขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ขาดการสนับสนุนให้มีการวิจัยในสถานศึกษาส่งผลให้ขาดการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาการเรียนการสอน ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องของการให้บริการและใช้สิ่งอำนวยความสะดวกจากสื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาที่ต้องใช้บริการให้ตรงตามความต้องการจำเป็นเฉพาะบุคคล และการที่บุคลากรครูขาดองค์ความรู้ทางการศึกษาพิเศษ

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรครู ทำให้ผู้วิจัยพบว่าการพัฒนาบุคลากรครูซึ่งเป็นผู้ที่ประกอบวิชาชีพที่สำคัญวิชาชีพหนึ่งในโรงเรียนสามารถทำได้โดยการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องโดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูขึ้นภายในโรงเรียน ทั้งนี้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูในโรงเรียนเรียนร่วม จึงหมายถึงกลุ่มของผู้บริหารและบุคลากรครูที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาเด็กพิการและเด็กปกติในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมที่รวมตัวกันเพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพผ่านการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวไปพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคนในโรงเรียนเรียนร่วม โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นภายในโรงเรียนเรียนร่วมก็คือผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมนั่นเอง (Thompson, Gregg, & Niska, 2004)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์งานวิจัยและแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้ข้อสรุปว่าในการที่จะเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจและส่งเสริมให้บุคลากรในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีภาวะผู้นำร่วมหรือมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Andrews & Lewis, 2002; Barth, 1990; Early, 2005; Middlewood, Parker, & Beere, 2005; Moller, 2006) มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Bollingham, 1999) มีการเสริมสร้างความรู้สึกร่วมที่เข้มแข็งของการมีส่วนร่วม (Early, 2005) มี

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร (DuFour, 2001; Fullan, 1991; Lunenberg & Irby, 2006; Speck, 1999) นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Earley & Bubb, 2004; Lunenberg, 2010; Schein, 1985; Speck, 1999; Zepeda, 2004) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับของโรงเรียน (Earley & Bubb, 2004; Law & Glover, 2000; Lunenberg, 2010; Middlewood et al., 2005; Speck, 1999; Stoll, Wallace, Bolam, McMahon, & Thomas, 2006) สนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน (Earley & Bubb, 2004) สร้างสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (DuFour, 2001; Earley & Bubb, 2004; Fullan, 1991; Speck, 1999) และเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางวิชาชีพที่ต่อเนื่อง (Early, 2005; Hargreaves & Fink, 2006; Lunenberg & Irby, 2006)

ซึ่งบทบาทดังกล่าวของผู้บริหารในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Hargreaves & Fink ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรครูทุกคนอย่างต่อเนื่องและการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู ทั้งนี้แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนประกอบไปด้วยพฤติกรรมของผู้บริหาร 10 ประการ ได้แก่ 1) ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 2) สืบสานความสำเร็จ 3) กระจายภาวะผู้นำ 4) คำมั่นถึงความเป็นธรรมทางสังคม 5) มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร 6) ส่งเสริมความหลากหลาย 7) กระตือรือร้น 8) เผื่อแผ่สภาพแวดล้อม 9) ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 10) อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง (Hargreaves, 2005, 2007; Hargreaves & Fink, 2006)

จากความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรครูในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมและความสอดคล้องของบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูในโรงเรียนเรียนร่วมอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้บุคลากรครูที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาเด็กพิการมีคุณภาพที่ดีขึ้น นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการเรียนการสอนเด็กพิการเรียนร่วมต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นอย่างไร

2. จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นอย่างไร

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2. เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นอย่างไร

3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แล้วนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2. ขอบเขตด้านประชากรคือ โรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในประเทศไทย ปีการศึกษา 2556 จำนวน 17,466 โรงเรียน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น (Confidence Interval) 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 278 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนประกอบไปด้วย

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน
- 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือครูหัวหน้าระดับชั้น
- 3) ครูผู้สอนนักเรียนปกติ และ
- 4) ครูผู้สอนนักเรียนพิการเรียนร่วม รวมทั้งสิ้น 1,110 คน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

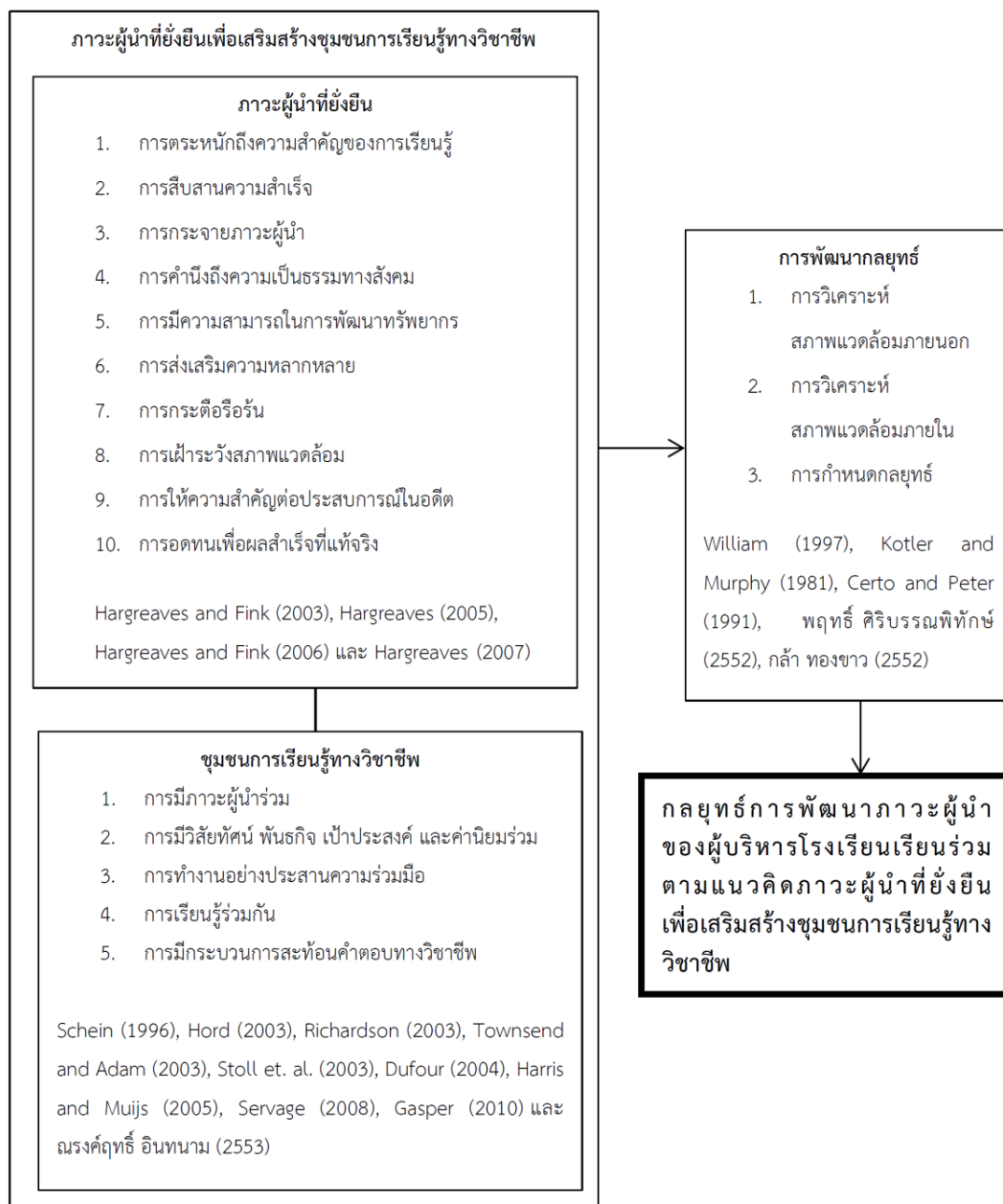
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิด 3 กรอบ คือ 1) ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน 2) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) การพัฒนากลยุทธ์

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของ Hargreaves (2005) Hargreaves & Fink (2006) และ Hargreaves (2007) ซึ่งได้นำเสนอหลัก 10 ประการของพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ 1) ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 2) สืบสานความสำเร็จ 3) กระจายภาวะผู้นำ 4) คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม 5) มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร 6) ส่งเสริมความหลากหลาย 7) กระตือรือร้น 8) ใฝ่ทะเยอทะยาน 9) ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 10) อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง

2. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่างๆ คือ Schein (1996), Hord (2003), Richardson (2003), Townsend & Adam (2003), Stoll et. al. (2003), Dufour (2004), Harris & Muijs (2005), Servage (2008), Gasper (2010) และ ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) และได้ทำการสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม 3) การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ 4) การเรียนรู้ร่วมกัน 5) การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของ William (1997) Kotler & Murphy (1981) Certo & Peter (1991) และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ พงษ์ฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) และ กล้า ทองขาว (2552) แล้วทำการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 3) การกำหนดกลยุทธ์

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง กลุ่มของบุคลากรครูผู้เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษา แก่เด็กนักเรียนทั่วไปและเด็กนักเรียนพิการเรียนร่วมในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม ที่รวมตัวกัน เพื่อพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ทางวิชาชีพครูผ่านการทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน โดยลักษณะสำคัญ ของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การมีภาวะ ผู้นำร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม 3) การทำงานอย่างประสานความ ร่วมมือ 4) การเรียนรู้ร่วมกัน 5) การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ

การมีภาวะผู้นำร่วม หมายถึง การที่บุคลากรครูมีโอกาสแสดงออกถึงภาวะผู้นำ ได้รับการ สนับสนุนให้มีบทบาทสำคัญในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานในส่วนที่ เกี่ยวข้อง

การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม หมายถึง การที่บุคลากรครูมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนา โรงเรียนในด้านอื่นๆ ไปในทิศทางเดียวกัน

การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ หมายถึง การที่บุคลากรครูมีการทำงานร่วมกันเป็น ทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีการปฏิบัติงานอย่างประสานความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคลากรครูได้มีโอกาสเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน และ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ บุคลากรครูได้ทำการพูดคุย ตั้งคำถาม ค้นหาคำตอบ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการ พัฒนาเทคนิค วิธีการ และทักษะทางวิชาชีพพร้อมกัน

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม โดยมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) ตระหนักถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้ 2) สืบสานความสำเร็จ 3) กระจายภาวะผู้นำ 4) คำมั่นถึงความเป็นธรรมทางสังคม 5) มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร 6) ส่งเสริมความหลากหลาย 7) กระตือรือร้น 8) เผื่อระวัง สภาพแวดล้อม 9) ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 10) อุดหนุนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง

ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูในทุกระดับของโรงเรียน เพื่อผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน

สืบสานความสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ดำเนินงานเพื่อสืบทอดและสานต่อความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูในโรงเรียนที่เกิดขึ้นภายใต้การบริหารงานของอดีตผู้บริหารและสามารถส่งต่อความสำเร็จนั้นไปยังผู้บริหารรุ่นต่อไปได้

กระจายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้บุคลากรครูทุกคนสามารถแสดงออกถึงการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันได้ โดยการให้โอกาสบุคลากรครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการชมเชยการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่พิจารณาถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมและมีความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อโรงเรียนและนักเรียนอื่นๆ ในสังคมหรือชุมชน อันเนื่องมาจากการดำเนินงานหรือกิจกรรมใดๆที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน

มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดสรรเวลา โอกาส และทรัพยากรด้านต่างๆ ในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูผู้ซึ่งรับผิดชอบงานในฝ่ายบริหารและหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง

ส่งเสริมความหลากหลาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ตระหนักถึงความสามารถและทักษะที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู รวมถึงการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรครูเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความสามารถและทักษะที่หลากหลายเหล่านั้นร่วมกัน

กระตือรือร้น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งผลักดันในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาชีพในระดับบุคคลและระดับวิชาชีพกับหน่วยงานและชุมชน ที่มีบทบาทสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน

เฝ้าระวังสภาพแวดล้อม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่หมั่นสังเกตและเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู โดยศึกษาและรวบรวมจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายและเชื่อถือได้

ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพในอดีตของบุคลากรครูในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิชาชีพครูในอนาคต

อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างอดทน ด้วยความรู้ความเข้าใจในผลลัพธ์และกระบวนการไม่คาดหวังถึงผลสำเร็จที่ฉาบฉวยในระยะสั้น แต่มองถึงผลสำเร็จที่แท้จริงที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในระยะยาว

โรงเรียนเรียนร่วม หมายถึง โรงเรียนในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการจัดการเรียนการสอนให้เด็กพิการได้เข้าเรียนร่วมกับเด็กปกติ

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนเรียนร่วม ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2556

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมให้มีภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ครูที่สอนนักเรียนทั่วไป หมายถึง ครูในโรงเรียนเรียนร่วมที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการเรียนการสอนเด็กนักเรียนทั่วไป

ครูการศึกษาพิเศษ หมายถึง ครูในโรงเรียนเรียนร่วมที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการเรียนการสอนเด็กพิการเรียนร่วม

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาวะการปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งสภาวะจริงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความต้องการให้เกิดการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งความต้องการให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาวะความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสภาวะความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) จุดแข็ง 2) จุดอ่อน 3) โอกาส และ 4) ภาวะคุกคาม

จุดแข็ง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีความต้องการจำเป็นหรือความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ย

จุดอ่อน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีความต้องการจำเป็นหรือความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย

โอกาส หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีความต้องการจำเป็นหรือความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ย

ภาวะคุกคาม หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีความต้องการจำเป็นหรือความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ประโยชน์ด้านวิชาการ

1. ผลการวิจัยทำให้ได้องค์ความรู้เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่าควรต้องทำอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาศาสตร์ด้านภาวะผู้นำต่อไป
2. ผลการวิจัยทำให้ได้องค์ความรู้ในเรื่องของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้สนใจจะนำไปทำการศึกษาต่อในอนาคต

1.7.2 ประโยชน์ด้านการนำไปประยุกต์ใช้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งเป็นผลการวิจัย ไปใช้ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจในการดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในสังกัด
2. ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วม ในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งเป็นผลวิจัย ไปใช้ในการพัฒนาตนเองและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้
3. ผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสังกัดอื่นสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาตนเองและบุคลากรในสังกัดได้

1.8 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ตลอดจนพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงที่ประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และวิเคราะห์ SWOT ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) ภาวะคุกคาม (Threats) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 โดยใช้ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์ SWOT และการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทำการร่างกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1

ขั้นตอนที่ 5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

1.9 การนำเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในการวิจัย วัตถุประสงค์ในการวิจัย คำถามในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและการเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนร่วม แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่ยั่งยืน แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ และแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขั้นตอนในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย ประกอบด้วย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งนี้มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนร่วม

- 2.1.1 ความหมายของการจัดการเรียนร่วม
- 2.1.2 รูปแบบของการเรียนร่วม
- 2.1.3 ประโยชน์ของการเรียนร่วม
- 2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนร่วม
- 2.1.5 ประเภทของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ
- 2.1.6 กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- 2.2.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 2.2.2 ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 2.2.3 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่ยั่งยืน

- 2.3.1 ความหมายของผู้นำ
- 2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.3.3 ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

- 2.4.1 ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.4.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

- 2.4.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์
 - 2.5.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 2.5.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม
 - 2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
 - 2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม

2.1.1 ความหมายของการจัดการเรียนร่วม

จุดเริ่มต้นของการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมนั้น คือการที่การจัดการศึกษาให้กับคนพิการมีรูปแบบที่เปลี่ยนไปจากเดิม กล่าวคือ ในสมัยก่อนคนพิการจะเข้ารับการศึกษานอกระบบเฉพาะความพิการเท่านั้น จนกระทั่งต่อมามีนักการศึกษาเห็นว่ามีกลุ่มเด็กพิการที่สามารถพัฒนาได้มาก จึงได้มีการทดลองให้เด็กพิการเข้าไปเรียนร่วมในโรงเรียนทั่วไป และเกิดวิธีการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมขึ้น เรียกว่า การเรียนร่วม (Mainstreaming) ซึ่งต่อมาเรียกว่า Integration และ Inclusion ตามลำดับ (Odom, 2000 อ้างถึงใน Vorapanya, 2008: 13) ในการศึกษาพิเศษนั้นคำว่า Inclusion ถูกใช้อย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 19 เพื่อใช้เรียกการเรียนการสอนที่มีการรวมเด็กปกติและเด็กพิการมาทำการเรียนการสอนในห้องเรียนเดียวกัน โดยมุ่งเน้นไปที่การจัดบริการให้กับนักเรียนทุกคนในห้องเรียนมากกว่าที่จะแยกเด็กพิการออกไปรับการศึกษานอกระบบ (Galis & Tanner, 1995)

การเรียนร่วมนั้นเป็นกระบวนการที่ได้ถูกวางแผนไว้ให้กับนักเรียนที่มีความพิการให้ได้เรียนในสภาพแวดล้อมที่ถูกจำกัดน้อยที่สุด ทั้งนี้ การจัดการเรียนร่วมตั้งอยู่บนปรัชญาที่ว่าเด็กทุกคนควรได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งการจัดการศึกษาดังกล่าว ได้ถูกจัดขึ้นเพื่อมุ่งหวังในการที่จะเสริมสร้างการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ และความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นปกติในสังคม (Stephens, Blackhurst, & Magliocca, 1988)

ผดุง อารยวิญญู (2542: 221) ให้ความหมายของการเรียนร่วมไว้ว่า เป็นวิธีการจัดการศึกษาวิธีหนึ่งสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษซึ่งก็คือเด็กที่พิการ โดยเด็กเหล่านี้ได้รับการจัดเข้าเรียนในชั้นเรียนเดียวกับเด็กปกติ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือการเรียนร่วมเต็มเวลาและการเรียนร่วมบางเวลา

การเรียนร่วม (Inclusion) หรือ การจัดการศึกษาโดยวิธีเรียนรวม (Inclusive Education) เป็นแนวคิดทางการศึกษารูปแบบหนึ่งที่มีมองว่าโรงเรียนจะต้องจัดการศึกษาให้กับเด็กนักเรียนทุกคน

โดยไม่มีแบ่งแยกกว่าเด็กคนใดเป็นเด็กปกติ หรือเด็กคนใดเป็นเด็กที่มีความต้องการพิเศษ นั้นหมายความว่า ทางโรงเรียนจะต้องรับเด็กทุกคนที่ผู้ปกครองพามาเข้าโรงเรียนและจะต้องให้การศึกษาย่างเหมาะสม (อุบล เล่นวารี, 2542: 21)

จันทิรา เลิศจรัสอร่ามดี (2542: 15) ได้ให้ความหมายของการเรียนร่วมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดการศึกษาแก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษให้เข้าเรียนในระบบการศึกษาเช่นเดียวกับเด็กทั่วไปในชั้นเรียนปกติ เด็กที่มีความต้องการพิเศษมีการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมทางสังคม โดยนำวิธีและขั้นตอนการจัดการศึกษาเป็นพื้นฐานร่วมกับการศึกษา และคำนึงถึงความสามารถของเด็กเป็นรายบุคคล

นงศ์ลักษณ์ มีศิลป์ (2548: 20) ได้อธิบายไว้ว่า การเรียนร่วม หมายถึงการบูรณาการรูปแบบการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษ โดยจัดกระบวนการเรียนการสอนภาคพิเศษให้เด็กที่มีความต้องการพิเศษสามารถเรียนร่วมกับเด็กปกติในชั้นเรียนปกติ เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นทางร่างกาย อารมณ์ สังคม สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

2.1.2 รูปแบบของการเรียนร่วม

การเรียนร่วมระหว่างเด็กที่มีความต้องการพิเศษกับเด็กนักเรียนทั่วไปอาจทำได้ในหลายลักษณะ ทั้งนี้ผดุง อารยะวิญญู (2542: 221-222) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการจัดการเรียนร่วมในโรงเรียน ไว้ว่ามีทั้งหมด 6 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. เรียนร่วมในชั้นเรียนปกติ เป็นการจัดการเรียนให้เด็กที่มีระดับความพิการน้อย มีความฉลาดและมีความพร้อมทางด้านการเรียน ตลอดจนมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และสังคม โดยในกรณีนี้เด็กจะได้รับบริการพิเศษบ้างหรือไม่ต้องรับบริการพิเศษเลย เนื่องจากได้รับการฟื้นฟูสมรรถภาพจนถึงระดับที่ช่วยเหลือตนเองได้แล้ว

2. เรียนร่วมในชั้นปกติเต็มเวลาและมีครูการศึกษาพิเศษคอยให้การช่วยเหลือแก่ครูประจำชั้นหรือครูประจำวิชา โดยครูการศึกษาพิเศษจะให้คำแนะนำหรือชี้แจงให้เข้าใจความต้องการและความสามารถของเด็ก ช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีสอน จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก และช่วยประเมินผลการพัฒนาในการเรียนรู้ของเด็ก

3. เรียนร่วมในชั้นปกติและรับบริการพิเศษจากครูเวียนสอนหรือครูเดินสอน (Itinerant teacher) การจัดการเรียนการสอนในลักษณะนี้ เป็นการจัดให้เด็กที่มีความต้องการพิเศษได้รับบริการสอนเพิ่มเติมจากครูเวียนสอน ซึ่งจะเดินทางไปตามโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้การช่วยเหลือเด็กเพราะจำนวนเด็กในแต่ละโรงเรียนไม่มีมากนัก อาจประมาณ 2-3 คนต่อโรงเรียน ในกรณีนี้ ครูจะเดินทางจากโรงเรียนหนึ่งไปยังอีกโรงเรียนหนึ่ง เมื่อครบสัปดาห์จะวนกลับไปสอนเด็กกลุ่มเดิมอีก

4. เรียนร่วมในชั้นปรกติ และรับบริจาคจากครูเสริมวิชาการ (Resource Teacher) ซึ่งครูเสริมวิชาการในที่นี้ หมายถึง ครูการศึกษาพิเศษที่ปฏิบัติงานประจำโรงเรียนอยู่ในโรงเรียน เด็กที่มีความต้องการพิเศษจะเข้ามาเรียนกับครูเสริมวิชาการเป็นบางเวลา อาจเป็นวันละ 1-2 ชั่วโมงหรือมากกว่านั้นขึ้นอยู่กับความต้องการของเด็ก เด็กที่เข้ามาเรียนในห้องเรียนนี้จะต้องมีตารางเรียนที่กำหนดไว้แน่นอน นอกจากนี้ครูเสริมวิชาการอาจจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำหรือความช่วยเหลือแก่ครูประจำชั้นหรือครูประจำวิชาเมื่อเกิดปัญหา

5. เรียนในชั้นเรียนพิเศษในโรงเรียนปรกติและเรียนร่วมเป็นบางเวลา การเรียนการสอนในลักษณะนี้เป็นการจัดเด็กที่มีความต้องการพิเศษไว้ให้เรียนชั้นเดียวกันเป็นกลุ่มเล็กๆ โดยมีครูประจำชั้นสอนเกือบทุกวิชา ยกเว้นบางวิชาที่เด็กสามารถเรียนร่วมได้ เช่น พลศึกษา หรือ ศิลปศึกษา เป็นต้น

6. เรียนชั้นเรียนพิเศษในโรงเรียนปรกติ เป็นการจัดเด็กที่มีความต้องการพิเศษประเภทเดียวกันไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน เด็กเหล่านี้จะเรียนในชั้นเรียนพิเศษตลอดเวลา การเรียนร่วมในลักษณะนี้เหมาะสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษที่มีระดับความพิการค่อนข้างรุนแรง

Daeck (2007 อ้างถึงใน ผดุง อารยะวิญญู และ วาสนา เลิศศิลป์, 2551: 7-8) ได้เสนอรูปแบบการจัดการเรียนร่วมไว้ดังนี้

1. รูปแบบครูที่ปรึกษา (Consultant Model)

ในรูปแบบนี้ครูการศึกษาพิเศษจะได้รับมอบหมายให้สอนทักษะแก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษ เนื่องจากครูที่สอนชั้นเรียนรวมสอนเด็กแล้ว แต่ทักษะยังไม่เกิดกับเด็กคนนั้น ครูการศึกษาพิเศษต้องสอนทักษะเดิมซ้ำอีก จนกระทั่งเกิดทักษะนั้นๆ ส่วนมากเป็นทักษะที่สอนยาก สำหรับรูปแบบนี้ครูการศึกษาพิเศษจะรับผิดชอบเด็กจำนวนหนึ่ง จำนวนจำกัด ครูปรกติและครูการศึกษาพิเศษจะต้องมีการพบปะเพื่อประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับทักษะของเด็ก และมีการวางแผนร่วมกัน รูปแบบนี้เหมาะกับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนเด็กที่มีความต้องการพิเศษไม่มากนัก

2. รูปแบบการร่วมทีม (Teaming Model)

ในรูปแบบนี้ครูการศึกษาพิเศษจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการร่วมทีมกับครูที่สอนชั้นปรกติ เช่น ในสายป.1 (ครูที่สอนชั้น ป.1/1 ถึง ป.1/4 เป็นต้น) ครูการศึกษาพิเศษมีหน้าที่ให้ข้อมูลแก่ครูปรกติเกี่ยวกับเด็กที่มีความต้องการพิเศษในชั้นเรียนรวม ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับวิธีสอน การมอบหมายงานหรือการบ้าน การปรับวิธีสอบ การจัดการด้านพฤติกรรม มีการวางแผนร่วมกันสม่ำเสมอ เช่น สัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง ครูที่เกี่ยวข้องจะต้องทำงานวางแผนร่วมกันเป็นทีมในการให้ความช่วยเหลือเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

3. รูปแบบการร่วมมือ, การร่วมสอน (Collaborative, Co-Teaching Model)

ในรูปแบบนี้ทั้งครูการศึกษาพิเศษและครูปรกติร่วมมือกันในหลายลักษณะในการสอนเด็กทุกคน ทั้งเด็กที่มีความต้องการพิเศษและเด็กปรกติในห้องเรียนปรกติ ร่วมมือกันรับผิดชอบในการวางแผน

แผนการสอน การวัดผลประเมินผล การดูแลเกี่ยวกับระเบียบวินัยและพฤติกรรมของเด็ก ผู้เรียนจะได้รับบริการด้านการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับวัย ได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนที่จำเป็น ตลอดจนการปรับการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับเด็กแต่ละคน ในรูปแบบนี้ครูผู้รับผิดชอบจะต้องประชุมกันเพื่อวางแผน เพื่อความร่วมมือเพื่อให้การเรียนร่วมดำเนินไปด้วยดี อาจจำแนกออกเป็นรูปแบบย่อยๆ ได้ 5 รูปแบบ คือ

3.1 คนหนึ่งสอนคนหนึ่งช่วย (One teacher-One Supporter) เป็นการสอนที่ครู 2 คน ร่วมกันสอนชั้นเดียวกันในเวลาเดียวกัน เนื้อหาเดียวกัน ครูคนที่เชี่ยวชาญในเนื้อหาว่าเป็นผู้สอน ส่วนครูอีกคนที่เชี่ยวชาญในเนื้อหานั้นๆ น้อยกว่าเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือให้นักเรียนนักเรียนอาจถามครูคนใดคนหนึ่งก็ได้ เมื่อนักเรียนมีคำถาม เพราะมีครู 2 คนอยู่ในห้องเรียนในเวลาเดียวกัน

3.2 การสอนพร้อมๆ กัน (Parallel Teaching) เป็นการแบ่งเด็กในหนึ่งห้องเรียนออกเป็นกลุ่มๆ ครูสอนทุกกลุ่มไปพร้อมๆ กัน หลังจากบรรยายเสร็จ ครูอาจมอบงานให้นักเรียนทำไปพร้อมๆ กัน และให้นักเรียนทำงานเป็นกลุ่มไปพร้อมๆ กัน การสอนแบบนี้เหมาะสำหรับห้องเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่มากนัก ครูจะได้มีโอกาสดูแลนักเรียนได้อย่างทั่วถึง ครูสามารถตอบคำถามนักเรียนได้แทบทุกคน และครูอาจอธิบายซ้ำหรือสอนซ้ำได้ สำหรับเด็กบางคนที่ไม่เข้าใจเนื้อหาบางคน

3.3 ศูนย์การสอน (Station Teaching) บางครั้งอาจเรียกศูนย์การเรียนรู้ (Learning Centers) ในรูปแบบนี้ครูจะแบ่งเนื้อหาวิชาออกเป็นตอนๆ แต่ละตอนจะจัดวางเนื้อหาได้ตามแหล่งต่างๆ (Stations) ภายในห้องเรียนให้นักเรียนตามเวลาที่กำหนด และหมุนเวียนกันจนครบทุกศูนย์จึงจะได้เนื้อหาวิชาครบถ้วนตามที่ครูกำหนด ข้อดีของรูปแบบนี้คือครูอาจใช้เวลาในขณะที่เด็กอื่นกำลังเรียนรู้ด้วยตนเองสอนเด็กที่มีความต้องการพิเศษเป็นรายบุคคล ทำให้เด็กเข้าใจในสิ่งที่เรียนมากขึ้น

3.4 การสอนทางเลือก (Alternative Teaching Design) ในการสอนแบบนี้จะต้องมีครูอย่างน้อย 2 คน ใน 1 ห้องเรียน ครูคนแรกจะสอนเนื้อหาวิชาแก่เด็กทั้งชั้น หลังจากนั้นจึงแบ่งกลุ่มเพื่อทำกิจกรรม ครูคนหนึ่งจะสอนกลุ่มเด็กที่เก่งกว่าเพื่อให้ได้เนื้อหาและกิจกรรมเชิงลึก ในขณะที่ครูอีกคนหนึ่งสอนกลุ่มเด็กที่อ่อนกว่า เพื่อให้เด็กได้เลือกทำกิจกรรมตามที่ตนมีความสามารถ ข้อดีของการสอนแบบนี้คือ เด็กเก่งได้เลือกเรียนในสิ่งที่ยาก ขณะที่เด็กอ่อนได้เลือกเรียนตามศักยภาพของตน ครูมีโอกาสสอนซ้ำในทักษะเดิมสำหรับเด็กที่ยังไม่เก่งในทักษะนั้นๆ เหมาะสำหรับชั้นเรียนวิชาคณิตศาสตร์ หรือวิชาอื่นที่มีเนื้อหาบางอย่าง ตามลำดับของเนื้อหาวิชา

3.5 การสอนเป็นทีม (Team Teaching) เป็นรูปแบบที่ครูมากกว่า 1 คน ร่วมกันสอนห้องเรียนเดียวกันในเนื้อหาเดียวกัน เป็นการสอนทั้งห้องเรียนแต่ไม่จำเป็นต้องสอนในเวลา

เดียวกัน หากมีครูสอนมากกว่า 1 คน ในเวลาเดียวกัน ครูอาจเดินไปรอบๆ ห้องและช่วยกันสอน นักเรียนเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กที่มีความต้องการพิเศษที่มีปัญหาในการเรียนเนื้อหาวิชา อย่างไรก็ตาม Gartner & Lipsky (1997) ได้เสนอรูปแบบการเรียนร่วมที่แตกต่างจาก Daeck 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบห้องเสริมวิชาการ (Resource Room Model) เป็นรูปแบบที่นำเด็กที่มีความต้องการพิเศษมาสอนในห้องที่จัดไว้ต่างหาก เป็นวิธีการในการนำเด็กออกจากห้องเรียน (Pull-out Program) ห้องเสริมวิชาการดังกล่าว เป็นห้องที่มีอุปกรณ์การเรียนการสอน แบบเรียน และแบบฝึกหัดที่ครบถ้วน สามารถใช้เป็นห้องเรียนสำหรับกลุ่มเฉพาะ หรือใช้เป็นห้องสมุดห้องฝึกทักษะต่างๆ เฉพาะกลุ่ม ห้องเสริมวิชาการเป็นรูปแบบการเรียนรวมบางเวลา นั่นคือบางเวลาเรียนรวมชั้นเดียวกันกับเด็กปกติ บางเวลามาเรียนในห้องเฉพาะ เพื่อให้เด็กได้ฝึกทักษะเฉพาะบางประการ

2. รูปแบบผู้ช่วยครู (Teacher-Aid Model) เป็นรูปแบบที่มีการจัดให้มีผู้ช่วยครู 1 คน สำหรับห้องเรียนปกติ 1 ห้อง โดยผู้ช่วยครู (หรือบางที่อาจเรียกครูผู้ช่วย) จะเข้าไปนั่งในห้องเรียน ขณะที่ครูประจำชั้นหรือครูประจำวิชา กำลังสอนอยู่หน้าชั้น ผู้ช่วยครูจะนั่งติดกับเด็กที่มีความต้องการพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยเหลือ โดยทั่วไป จะมีเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 1-2 คน ในห้องเรียนรวมเต็มเวลา หน้าที่ของผู้ช่วยครูคือ คอยอธิบายเพิ่มเติมตามที่ครูสอน นอกจากนี้ยังช่วยเรียกเด็กให้กลับมาสนใจบทเรียนหากเด็กเริ่มเสียสมาธิ ตลอดจนตอบคำถามของเด็กเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่เรียน ทั้งนี้ ผู้ช่วยครูอาจไม่มีวุฒิทางการศึกษาก็ได้ อาจเป็นอาสาสมัครหรือผู้ปกครองก็ได้ แต่ไม่ควรเป็นผู้ปกครองของเด็กที่ผู้ช่วยครูกำลังดูแลอยู่ และผู้ช่วยครูจะต้องได้รับการอบรมเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติในห้องเรียน

2.1.3 ประโยชน์ของการเรียนร่วม

อุบล เล่นวารีย์ (2542: 26) ได้สรุปเกี่ยวกับประโยชน์ของการเรียนร่วมไว้ดังนี้

1. ทางด้านการเรียน เด็กมีโอกาสได้เรียนตามระดับชั้นในโรงเรียนปกติ โดยไม่มีข้อยกเว้น เช่น ถ้าเด็กเรียนในชั้นพิเศษ ครูก็มักจะให้ความพิเศษแก่เด็กมากไป หรือตั้งความหวังไว้ค่อนข้างต่ำ เมื่อเด็กทำอะไรไม่ได้ ครูก็มักจะปล่อย เพราะถือว่าเด็กมีความบกพร่อง ถ้าเด็กเรียนในโรงเรียนปกติ เด็กก็จะปฏิบัติตามเด็กปกติ เช่น พยายามทำงานให้เสร็จเหมือนคนอื่น ผลก็คือ เด็กจะได้รับทักษะต่างๆ มากขึ้น

2. ทางด้านสังคม เด็กสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมปกติได้ดีขึ้น มีเพื่อนมากขึ้นไม่เฉพาะแต่เพื่อนพิการเท่านั้น เพื่อนบ้านเข้าใจเด็กดีขึ้น ยอมให้ลูกตนมาเล่นด้วย เพราะเด็กอยู่ในโรงเรียนเดียวกับลูกของตน

3. การเปลี่ยนเจตคติ เด็กปกติจะมีความเคยชินกับเด็กพิการมากขึ้น เพราะได้อยู่ร่วมกัน เรียนร่วมกัน จึงไม่เห็นว่าเป็นเด็กพิการเป็นมนุษย์ประหลาด น่ากลัว ขบขันในท่าทาง และรูปร่างอีกต่อไป นอกจากนี้เด็กยังได้เรียนรู้ว่าเด็กพิการต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง และมีความเข้าใจต่อเด็กพิการดีขึ้น ยอมรับและแสดงความเอื้อเฟื้อมากขึ้น

4. ประหยัดงบประมาณของรัฐ เมื่อเด็กพิการสามารถเรียนร่วมในโรงเรียนปกติได้ รัฐก็ไม่มี ความจำเป็นที่จะสร้างโรงเรียนพิเศษเฉพาะสำหรับเด็กพิการ จึงเป็นการลดค่าใช้จ่ายและงบประมาณ ไปมาก เพียงแต่เพิ่มบุคลากรที่จำเป็นบางอย่างขึ้นในโรงเรียนปกติเท่านั้น เช่นครูสอนซ่อมเสริม ครู เวียนสอน หรือครูการศึกษาพิเศษ ในด้านการบริหาร ก็มีผู้บริหารของโรงเรียนปกติคนเดียว จึงเป็น การประหยัดในด้านงบประมาณของรัฐ

นอกจากนี้ สมาคมนักจิตวิทยาการศึกษาแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาได้กล่าวว่า การเรียนร่วม มีข้อดี ดังนี้

1. มีเพื่อนเป็นแบบอย่างทุกด้านสำหรับเด็กที่มีความบกพร่อง
2. สร้างมิตรสัมพันธ์กับเด็กในชุมชนเดียวกัน
3. เรียนรู้ทักษะทางวิชาการ และทักษะทางสังคมจากเพื่อน ซึ่งเป็นไปเองตามธรรมชาติ ทำให้เด็กมีทักษะติดตัวและสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์ใหม่
4. ให้ทุกคนเข้าใจว่า เด็กที่มีความบกพร่องมีอยู่ในทุกชุมชน ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ตาม ธรรมชาติ
5. เด็กทุกคนรวมทั้งเด็กปกติ ได้เข้าใจความหลากหลายของคนในสังคม
6. ห้องเรียนปกติจะต้องปรับตัวเพื่อให้เด็กที่มีความบกพร่องสามารถเรียนร่วมกันได้
(ผดุง อารยะวิญญู และ วาสนา เลิศศิลป์, 2551: 6)

2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนร่วม

Reynolds & Birch (1977) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้การเรียนร่วมระหว่างเด็กที่มีความ ต้องการพิเศษกับเด็กปกติประสบความสำเร็จมี 10 ประการคือ

1. ครูจะต้องทำงานประสานกันและร่วมมือกันอย่างดีระหว่างครูการศึกษาพิเศษกับครู ปกติ
2. หากครูที่สอนเด็กปกติมีปัญหาสอนเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ทางโรงเรียนควรรหาทาง แก้ปัญหา
3. ครูผู้สอนควรมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนร่วม

4. จัดอบรมครูปรกติให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ
5. การเรียนร่วมควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน
6. มีการประเมินการเรียน ความก้าวหน้าในการเรียนของเด็กอย่างสม่ำเสมอ
7. ใช้แหล่งทรัพยากรจากชุมชนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
8. ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมและรับรู้เกี่ยวกับการเรียนร่วม
9. โรงเรียนควรมีความพร้อมก่อนลงมือจัดการเรียนร่วม
10. การคัดเลือกเด็กเข้าเรียนร่วมควรพิจารณาถึงความพร้อมของเด็กเป็นสำคัญ

Vorapanya (2008) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของโรงเรียนเรียนร่วมในประเทศไทย ในช และได้สรุปว่าองค์ประกอบหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมนั้น มีทั้งสิ้น 3 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง

ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนนั้น นับได้ว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดการเรียนรวม ผู้บริหารจะต้องคิดค้นหาวิธีการให้การศึกษาแก่เด็กในโรงเรียนของตนว่านักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนของตนนั้นจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไร โดยผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความสามารถอย่างน้อยใน 4 ด้านได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ ด้านการจัดการองค์กร ด้านการพิจารณาบุคคล และด้านการจัดสรรงบประมาณ (ผดุง อารยะวิญญู, 2551: 5)

ทั้งนี้งานวิจัยของ Daane, Beirne-Smith & Latham (2000) ได้สนับสนุนความสำคัญของผู้บริหารเช่นกัน โดยผลจากการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างความร่วมมือกันระหว่างครูการศึกษาพิเศษและครูปรกติเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่จะช่วยให้การสอนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยดังกล่าวนี้ได้ทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรการศึกษาพิเศษ และครูการสอนปรกติ ผลของงานวิจัยสรุปว่าผู้บริหารและครูต่างมีความเห็นตรงกันว่าครูการศึกษาพิเศษและครูการศึกษาปรกติจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการวางแผนร่วมกันในการสร้าง แผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (IEPs) ให้กับเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษซึ่งได้รับการศึกษาอยู่ในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างระบุว่าการสอนเป็นทีมที่นั้นเกิดขึ้นอยู่แล้วในห้องเรียนปรกติที่มีการจัดการเรียนร่วม แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันนั้นเป็นในเรื่องของความขัดแย้งในเรื่องของบุคลิกลักษณะส่วนตัว การขาดการวางแผนด้านเวลา และเวลาที่จำกัดของครูการศึกษาพิเศษ

สำหรับองค์ประกอบในส่วนของครูนั้น ผดุง อารยะวิญญู และ วาสนา เลิศศิลป์ (2551 : 6) ได้เสนอว่าผู้บริหารควรมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรโดยผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการพัฒนาครูในโรงเรียน ให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนร่วม นอกจากนี้ภายในโรงเรียนการจัดการเรียนร่วมที่มีทั้งครูปรกติและครูการศึกษาพิเศษ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือใน

การทำงานร่วมกัน Reynolds & Birch (1977) กล่าวถึงองค์ประกอบด้านบุคลากรครูที่จะทำให้การเรียนร่วมระหว่างเด็กที่มีความต้องการพิเศษกับเด็กปกติประสบผลสำเร็จไว้ว่า ครูจะต้องทำงานประสานกันและร่วมมือกันอย่างดีระหว่างครูการศึกษาพิเศษกับครูปกติ ครูผู้สอนควรมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนร่วม นอกจากนี้ควรจัดอบรมครูปกติให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ (อ้างถึงใน อุบล เล่นวารี, 2542: 27-28)

นอกจากนี้ Cushner et al. (2003) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าตัวอย่างของครูในโรงเรียน Burlington ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม และได้สรุปว่าในการที่จะบริหารจัดการโรงเรียนเรียนร่วมให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรครูภายในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับแนวทางในการทำงานร่วมกัน (Collaboration) กล่าวคือครูการศึกษาพิเศษและครูปกติที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงเรียนควรทำงานร่วมกันเพื่อประสานความรู้และทักษะซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม สร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรร่วมกัน ร่วมกันปรับปรุงหลักสูตรรายวิชาให้สอดคล้องกับความต้องการของเด็ก มีการแบ่งปันแผนงานและแนวคิดร่วมกัน สนับสนุนและให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการยกระดับมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนภายในโรงเรียน

Vorapanya (2008 : 27) อธิบายในงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมของประเทศไทยไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการจัดการเรียนร่วมนั้นได้ถูกศึกษาผ่านงานวิจัยต่างๆมากมาย ทั้งนี้ Lipsky & Gartner (1998) ได้สรุปเกี่ยวกับปัจจัย 7 ประการที่ส่งเอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียนเรียนร่วม ได้แก่ ภาวะผู้นำแห่งวิสัยทัศน์ การทำงานประสานความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากบุคลากรและนักเรียนภายในโรงเรียน ระดับของเงินทุนที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และรูปแบบของโปรแกรมการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

Rose & Smith (1993) ชี้ให้เห็นว่าการเรียนร่วมจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่ กับปัจจัยสำคัญในเรื่องของการทำงานอย่างประสานความร่วมมือระหว่างครูปกติกับครูการศึกษาพิเศษ กล่าวคือ การขาดการเตรียมตัวของครูผู้สอนและการไม่ตระหนักถึงความร่วมมือดังกล่าว เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เด็กที่มีความต้องการพิเศษที่เรียนอยู่ในโรงเรียนเรียนร่วม ไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาได้อย่างเต็มที่และมีปัญหาในเรื่องของการเรียนรู้

ผดุง อารยะวิญญู (2542: 18) กล่าวว่า การดำเนินการจัดการเรียนร่วมให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรพิจารณาความพร้อมและการดำเนินงานในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนควรเห็นความสำคัญ และยินดีในการจัดการเรียนร่วม ต้องมีความเข้าใจความต้องการพิเศษทางการศึกษาของเด็ก
2. ครูผู้สอน ซึ่งจะต้องมีครูการศึกษาพิเศษในโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการสอนและให้การช่วยเหลือแก่เด็กที่มีความสามารถพิเศษ ถ้าโรงเรียนจะจัดกิจกรรมการเรียนร่วมสำหรับเด็ก

ประเภทใดควรมีครูที่สำเร็จการศึกษาในการสอนเด็กประเภทนั้น และครูที่สอนเด็กปกติจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อเด็กพิเศษ มีความเข้าใจในระบบและวิธีการปฏิบัติต่อเด็กที่มีความต้องการพิเศษด้วย

3. สิ่งแวดล้อมในตัวเด็ก ต้องพิจารณาความพร้อมของโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน คือสภาพทั่วไปในบริเวณโรงเรียน ห้องเรียน เครื่องมือวัสดุและอุปกรณ์ ดังนี้

3.1 สภาพทั่วไปในบริเวณโรงเรียน ก่อนจัดการเรียนร่วม ทางโรงเรียนจะต้องตรวจสอบดูว่าสภาพทั่วไปในบริเวณโรงเรียนเอื้ออำนวยต่อเด็กที่มีความต้องการพิเศษหรือไม่

3.2 ห้องเรียน ไม่ควรจัดให้เด็กเข้าเรียนร่วมในห้องเดียวกันมากนัก หากให้ได้ผลดีควรมีห้องละ 1-2 คน แต่ถ้ามีเด็กที่มีความต้องการพิเศษที่มีความบกพร่องมากขึ้น ควรจัดเป็นชั้นเรียนพิเศษในโรงเรียนปกติ ให้มีเด็กห้องละ 4-5 คน มีครูการศึกษาพิเศษประจำ 1 คน ในกรณีนี้จำเป็นต้องใช้ห้องเรียนเพิ่ม ควรจัดหาสถานที่เงียบ ไม่มีเสียงรบกวน ไม่มีสิ่งรบกวนทางสายตา

3.3 เครื่องมือ วัสดุ และอุปกรณ์ หากเด็กที่มีความบกพร่องไม่มากนัก ก็ไม่จำเป็นต้องมีอุปกรณ์เสริมเด็กทุกอย่างเช่นเดียวกับเด็กปกติได้ แต่ถ้าเด็กที่มีความบกพร่องมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กในห้องพิเศษ อาจต้องได้รับบริการเพิ่มเติม จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์จำเพาะ

3.4 เด็กที่มีความต้องการพิเศษ ทางโรงเรียนจะต้องเตรียมเด็กให้พร้อมก่อนส่งเข้าเรียนร่วม ทั้งความพร้อมทางด้านร่างกาย ความพร้อมทางด้านอารมณ์ ความพร้อมทางด้านวิชาการ และความพร้อมทางด้านสังคม

3.5 เด็กปกติ ทางโรงเรียนจะต้องเตรียมเด็กปกติเช่นกัน โดยการให้ข้อมูลกับเด็ก เพื่อให้เข้าใจเด็กที่มีความต้องการพิเศษอย่างถูกต้อง ข้อควรปฏิบัติต่อเด็กและไม่ควรปฏิบัติ เป็นต้น

สมพร หวานเสรี (2544 อ้างถึงใน อัจฉรียา กุดหอม. 2550: 23) ได้กล่าวถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมที่มีประสิทธิภาพในภาพรวม ดังนี้

1.บทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในการบริหารจัดการเรียนร่วมในโรงเรียน ก่อนอื่นผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานในการจัดการศึกษาพิเศษ เนื่องจากการจัดการศึกษาพิเศษมีลักษณะเฉพาะ เกี่ยวกับจิตวิทยาพัฒนาการหลักในการบริหารเด็กพิการเรียนร่วม เครือข่ายการทำงานแบบร่วมมือกัน ความรู้ด้านอาคารสถานที่ สื่อวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคนพิการ ต้องทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาว่าเป็นเจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ต้องมีการวางแผนดำเนินการเป็นขั้นตอนตั้งแต่ขั้นก่อนการดำเนินงาน โดยมีการเตรียมความพร้อมในสถานศึกษา ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจทุกด้านเกี่ยวกับการเรียนร่วม ทัศนคติของครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน สมรรถภาพของครู และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ขั้นระหว่างดำเนินการ ได้แก่ การวางแผนประชุม กำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษา

แบบเรียนร่วม การประสานงานกับชุมชน บริการและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมศักยภาพครู และชั้นประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่ การวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการจัดการเรียนร่วม ซึ่งได้แก่บทบาทดังต่อไปนี้

1.1 ต้องสนับสนุนและจัดให้มีการรวมในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับบุคลากรและผู้ปกครอง ตลอดจนบุคคลในชุมชนที่ให้ความสนใจเด็กพิการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่ดี มีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นตัวแทนของเด็กพิการ

1.2 ผู้บริหารต้องวางแผนจัดระเบียบ จัดระเบียบวาระการประชุม กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและเห็นความสำคัญในบทบาทของผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กพิการอย่างเท่าเทียมกันทุกคน

1.3 ผู้บริหารต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญจากหลายสาขาในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตารางต่างๆ แผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล และเทคนิคการช่วยเหลือเด็ก ตลอดจนการจัดขนาดของห้องเรียนให้เหมาะสม

1.4 จัดหาผู้ช่วยครู

1.5 อบรมบุคลากรและสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความเป็นผู้เชี่ยวชาญเท่าที่โอกาสจะอำนวย

1.6 สนับสนุนให้ครูที่สอนเด็กทั่วไปในชั้นเรียนร่วมได้มีความรู้ความสามารถในการสอนแบบต่างๆ และจัดตารางในการปรึกษาหารือ แก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีมกับครูการศึกษาพิเศษ

2. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคนพิการ ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ พ.ศ. 2534 และนโยบายการจัดการศึกษา

3. ทักษะและความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครูในโรงเรียนทุกคน นักเรียน ปรกติ ผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะครูต้องมีการสอนแบบร่วมมือกัน (Co-Operative Teaching) เพราะในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม การแบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันระหว่างครูที่สอนในชั้นของเด็กทั่วไป ครูการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารผู้ปกครอง ครูที่สอนเด็กทั่วไปสามารถเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนได้จากครูการศึกษาพิเศษและสามารถจัดการเรียนการสอนแบบร่วมมือกันเรียนรู้ เพื่อให้เด็กสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี และเนื่องจากครูที่ทำงานร่วมกันอาจได้รับปรัชญาและการอบรมมาแตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ข้อขัดแย้งได้ ครูจึงควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลอันเป็นกุญแจสำคัญในการทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จได้

4. สิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ อาคารสถานที่ อุปกรณ์พิเศษเฉพาะคนพิการและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง

5. สมรรถภาพที่จำเป็นของครู ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในระดับที่แตกต่างกัน ครูที่สอนในชั้นเรียนทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษจำเป็นต้องมีสมรรถภาพที่จำเป็น สรุปได้ดังนี้

5.1 ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการกำหนดเค้าโครงการแก้ปัญหาอย่างไม่เป็นทางการ

5.2 มีความสามารถนำทางเด็กที่มีความสนใจต่างกันให้ทำกิจกรรมร่วมกันได้ และกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น

5.3 จะต้องพิจารณาความสมดุลของพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจของเด็กๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้

5.4 การตระหนักว่าเด็กทุกคนในชั้นต้องการความเอาใจใส่ รับผิดชอบ ครูจำเป็นต้องค้นหาว่าจะทำงานอย่างไรกับเด็กแต่ละคน การเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนและการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมความสามารถในการปรับสื่อการเรียนการสอน การปรับจุดประสงค์เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของเด็กด้วย

สรรเพชญ์ อินทะพันธุ์ (2546: 14-16) อธิบายถึงความสำเร็จในการจัดการเรียนร่วมไว้ว่า โรงเรียนต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านของสภาพแวดล้อมและทางด้านของบุคลากรดังต่อไปนี้

1. อาคารสถานที่ ผู้บริหารควรวางแผนจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อความสะอาดและความเหมาะสมกับความต้องการของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ห้องเรียนอาจใช้เหมือนเด็กทั่วไป แต่ให้เด็กที่มีความต้องการพิเศษนั่งด้านหน้าของชั้นเรียน และจัดมุมสำหรับวางเครื่องใช้ต่างๆ และอุปกรณ์ที่จำเป็น บางครั้งอาจจำเป็นต้องจัดสร้างหรือดัดแปลงให้เหมาะสมกับเด็กพิการบางประเภท เช่น การทำทางลาดหรือห้องน้ำมีราวจับใกล้โถส้วมสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย

2. การจัดห้องเรียนและที่นั่งเรียนร่วม การจัดห้องเรียนนั้น ไม่ว่าจะจัดเป็นชั้นพิเศษหรือจัดให้เด็กได้เรียนร่วมกับเด็กทั่วไป ห้องเรียนห้องหนึ่งไม่ควรเกิน 3 คนหรือไม่เกิน 8-15 คน แล้วแต่กรณี ควรเป็นห้องที่ไม่มีเสียงรบกวนหรือมีเสียงรบกวนน้อยที่สุด รูปแบบการจัดห้องเรียนเหมือนกับเด็กทั่วไป คือมีโต๊ะครูจัดไว้มุมห้อง กระดานดำจัดไว้หน้าห้อง กระดานปายนิเทศ แผนภูมิ แผนผัง แผนที่รูปแบบต่างๆ ติดไว้ที่ผนังห้องเรียน โต๊ะเก้าอี้เรียนควรเหมาะสมกับวัยหรือตามสภาพความบกพร่องของเด็ก มีตู้เก็บเอกสาร สื่อ อุปกรณ์ และมีที่วางสำหรับประกอบกิจกรรม นอกจากนี้ควรมีห้องเสริมวิชาการหรือห้องฝึกพูด ตามความต้องการจำเป็นของเด็ก

3. การจัดเตรียมบุคลากร ควรมีการจัดเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ให้พร้อมที่จะยอมรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนร่วมอย่างเพียงพอและเข้าใจการปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน เพื่อเสริมงานเรียนร่วมให้ประสบผลสำเร็จซึ่งควรมีการจัดเตรียมดังนี้

3.1 ผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีเจตคติที่ดี มีหลักการบริหารจัดการเรียนร่วม สามารถทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ต้องจัดหาบริการสนับสนุนเพื่อเสริมงานเรียนร่วม และส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.2 ครูประจำชั้นเรียนร่วมกับเด็กปกติหรือครูประจำวิชา ควรได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้พื้นฐานและวิธีสอนเด็กที่มีความบกพร่องในห้องของตนเอง ควรเข้าใจวิธีการประสานงานกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนร่วม มีความเชื่อว่าเด็กทุกคนสามารถเรียนได้และยอมรับให้เข้าเรียนในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของโรงเรียน

3.3 ครูประจำชั้นพิเศษ เป็นครูที่มีวุฒิทางการศึกษาพิเศษ หรือได้รับการฝึกอบรมทางการศึกษาพิเศษโดยเฉพาะ และควรเป็นบุคคลที่มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนร่วม มีความเชื่อว่าเด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และมีความต้องการพัฒนาตนเอง มีความตั้งใจในการสอน

3.4 ครูเสริมวิชาการ เป็นครูที่ทำหน้าที่สอนเพิ่มเติมจากการที่เด็กได้เรียนในชั้นเรียนปกติ เป็นผู้ประสานให้คำแนะนำครูให้ปฏิบัติต่อเด็กที่มีความบกพร่องได้ถูกต้อง

3.5 เด็กที่มีความต้องการพิเศษ การเตรียมตัวเด็กที่มีความต้องการพิเศษเป็นขั้นตอนสำคัญมาก หากเด็กได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนส่งเข้าเรียนร่วมแล้ว จะช่วยลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในชั้นเรียนร่วม และช่วยลดความยุ่งยากให้กับครูประจำชั้นเรียนร่วม เด็กบางคนอาจได้รับการเตรียมความพร้อมหรือพัฒนาความสามารถแล้วจากศูนย์การศึกษาพิเศษหรือจากโรงเรียน หรือมูลนิธิต่างๆ และส่งต่อเพื่อการเรียนร่วม สำหรับเด็กที่ยังไม่ได้เตรียมความพร้อมควรได้รับการตรวจสอบเบื้องต้นว่ามีความพร้อมมากเพียงใด เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนการเตรียมความพร้อม โดยใช้แผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล และเมื่อเด็กมีความพร้อม จึงส่งต่อเข้าชั้นเรียนร่วมเต็มเวลาหรือบางเวลา หากโรงเรียนไม่สามารถจัดเป็นชั้นพิเศษ อาจส่งเด็กเข้าเรียนร่วมปกติและจัดเวลาพิเศษให้เด็กได้รับการเสริมเพื่อพัฒนาความสามารถในบางเรื่อง

3.6 เด็กปกติ เพื่อให้เด็กเข้าใจในการปฏิบัติ หรือวิธีการช่วยเหลือเด็กที่มีความต้องการพิเศษที่ถูกต้อง มีเจตคติที่ดี ไม่ล้อเลียนและยอมรับความสามารถของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ โดยอาจจัดในรูปของกิจกรรมต่างๆ

3.7 ผู้ปกครอง ควรจัดกิจกรรมให้ผู้ปกครองรู้ถึงสิทธิของเด็กที่มีความต้องการพิเศษ รู้แนวทางในการอบรมเลี้ยงดู แนวการสอน การประเมินผล และบทบาทของผู้ปกครองในการให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียน

2.1.5 ประเภทของนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ

กระทรวงศึกษาธิการโดยประกาศคณะกรรมการพิจารณาให้คนพิการได้รับสิทธิช่วยเหลือทางการศึกษา เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการรับรองของสถานศึกษาว่าเป็นคนพิการ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดบุคคลที่มีความบกพร่องไว้ 9 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเห็น ได้แก่ บุคคลที่สูญเสียการเห็นตั้งแต่ระดับเล็กน้อยจนถึงตาบอดสนิท ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ประเภทดังนี้

1.1 คนตาบอด หมายถึง บุคคลที่สูญเสียการเห็นมาก จนต้องใช้สื่อสัมผัสและสื่อเสียงหากตรวจวัดความชัดของสายตาค้างดีเมื่อแก้ไขแล้ว อยู่ในระดับ 6 ส่วน 60 (6/60) หรือ 20 ส่วน 200 (20/200) จนถึงไม่สามารถรับรู้เรื่องแสง

1.2 คนเห็นเลือนราง หมายถึง บุคคลที่สูญเสียการเห็น แต่ยังสามารถอ่านอักษรตัวพิมพ์ขยายใหญ่ด้วยอุปกรณ์เครื่องช่วยความพิการ หรือเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก หากวัดความชัดของสายตาค้างดีเมื่อแก้ไขแล้วอยู่ในระดับ 6 ส่วน 18 (6/18) หรือ 20 ส่วน 70

2. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน ได้แก่ บุคคลที่สูญเสียการได้ยินตั้งแต่ระดับหูตึงน้อยจนถึงหูหนวก ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

2.1 คนหูหนวก หมายถึง บุคคลที่สูญเสียการได้ยินมากจนไม่สามารถเข้าใจการพูดผ่านทางการได้ยินไม่ว่าจะใส่หรือไม่ใส่เครื่องช่วยฟัง ซึ่งโดยทั่วไปหากตรวจการได้ยินจะมีการสูญเสียการได้ยิน ๘๐ เดซิเบลขึ้นไป

2.2 คนหูตึง หมายถึง บุคคลที่มีการได้ยินเหลืออยู่เพียงพอที่จะได้ยินการพูดผ่านทางการได้ยิน โดยทั่วไปจะใส่เครื่องช่วยฟัง ซึ่งหากตรวจวัดการได้ยินจะมีการสูญเสียการได้ยินน้อยกว่า 90 เดซิเบลลงมาถึง 26 เดซิเบล

3. บุคคลที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา ได้แก่ บุคคลที่มีความจำกัดอย่างชัดเจนในการปฏิบัติตน (Functioning) ในปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ คือ ความสามารถทางสติปัญญาดำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญร่วมกับความจำกัดของทักษะการปรับตัวอีกอย่างน้อย 2 ทักษะจาก 10 ทักษะ ได้แก่ การสื่อความหมาย การดูแลตนเอง การดำรงชีวิตภายในบ้านทักษะทางสังคม/การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การรู้จักใช้ทรัพยากรในชุมชน การรู้จักดูแลควบคุมตนเอง การนำ ความรู้มาใช้ในชีวิตประจำวัน การทำงาน การใช้เวลาว่าง การรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ทั้งนี้ได้แสดงอาการดังกล่าวก่อนอายุ 18 ปี

4. บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย หรือการเคลื่อนไหว หรือสุขภาพ ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

4.1 บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย หรือการเคลื่อนไหว ได้แก่ บุคคลที่มีอวัยวะไม่สมบูรณ์หรือขาดหายไป กระดูกหรือกล้ามเนื้อผิดปกติ มีอุปสรรคในการเคลื่อนไหวความบกพร่องดังกล่าวอาจเกิดจากโรคทางระบบประสาท โรคของระบบกล้ามเนื้อและกระดูกการไม่สมประกอบ มาแต่กำเนิด อุบัติเหตุและโรคติดต่อ

4.2 บุคคลที่มีความบกพร่องทางสุขภาพ ได้แก่ บุคคลที่มีความเจ็บป่วยเรื้อรังหรือมีโรคประจำตัวซึ่งจำเป็นต้องได้รับการรักษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นอุปสรรคต่อการศึกษา ซึ่งมีผลทำให้เกิดความจำเป็นต้องได้รับการศึกษาพิเศษ

5. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ ได้แก่ บุคคลที่มีความผิดปกติในการทำงานของสมองบางส่วนที่แสดงถึงความบกพร่องในกระบวนการเรียนรู้ที่อาจเกิดขึ้นเฉพาะความสามารถด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน คือ การอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ ซึ่งไม่สามารถเรียนรู้ในด้านที่บกพร่องได้ ทั้งที่มีระดับสติปัญญาปกติ

6. บุคคลที่มีความบกพร่องทางการพูดและภาษา ได้แก่ บุคคลที่มีความบกพร่องในการเปล่งเสียงพูด เช่น เสียงผิดปกติ อัตราความเร็วและจังหวะการพูดผิดปกติ หรือบุคคลที่มีความบกพร่อง ในเรื่องความเข้าใจหรือการใช้ภาษาพูด การเขียนหรือระบบสัญลักษณ์อื่นที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งอาจเกี่ยวกับรูปแบบ เนื้อหาและหน้าที่ของภาษา

7. บุคคลที่มีความบกพร่องทางพฤติกรรม หรืออารมณ์ ได้แก่ บุคคลที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากปกติเป็นอย่างมาก และปัญหาทางพฤติกรรมนั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากความบกพร่องหรือความผิดปกติทางจิตใจหรือสมองในส่วนของความรู้ อารมณ์หรือความคิด เช่น โรคจิตเภท โรคซึมเศร้า โรคสมองเสื่อม เป็นต้น

8. บุคคลออทิสติก ได้แก่ บุคคลที่มีความผิดปกติของระบบการทำงานของสมองบางส่วน ซึ่งส่งผลต่อความบกพร่องทางพัฒนาการด้านภาษา ด้านสังคมและการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และมีข้อจำกัดด้านพฤติกรรม หรือมีความสนใจจำกัดเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยความผิดปกตินั้นค้นพบได้ก่อนอายุ ๓๐ เดือน

9. บุคคลพิการซ้อน ได้แก่ บุคคลที่มีสภาพความบกพร่องหรือความพิการมากกว่าหนึ่งประเภทในบุคคลเดียวกัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556: ออนไลน์)

2.1.6 กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษ

กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษในต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 2004 สหรัฐอเมริกาได้จัดทำหลักการศึกษสำหรับผู้ที่มีความต้องการพิเศษตามกฎหมาย Individual with Disabilities Education Acts: IDEA 2004 ขึ้น โดยใจความของหลักการนี้ประกอบไปด้วย

1. Free Appropriate Public Education (FAPE)

1.1 Free หมายถึง การศึกษาที่จัดให้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเฉพาะส่วนที่ผู้เรียนทั่วไปจ่าย โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมใดๆ ให้แก่สถานศึกษา

1.2 Appropriate หมายถึง การศึกษาที่จัดให้จะต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นพิเศษ (special needs) ของแต่ละบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลถึงแม้จะมีความบกพร่องประเภทเดียวกัน

1.3 Public หมายถึง การศึกษาที่จัดให้จะต้องอยู่ในระบบของรัฐและเป็นการศึกษาทั่วไป (ยกเว้นกรณีที่มีความบกพร่องขั้นรุนแรง) ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการจำเป็นพิเศษ และการวางแผนชีวิตและการศึกษาในอนาคตให้กับบุคคลนั้นๆ

1.4 Education หมายถึง การศึกษาที่จัดให้ในรูปแบบของการศึกษาทั่วไป รวมทั้งการจัดบริการทางการศึกษา และบริการที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมตามความเหมาะสมที่ระบุไว้ในแผนการศึกษาเฉพาะบุคคล (IEP)

2. Appropriate Evaluation หมายถึง ผู้ที่มีความต้องการพิเศษจะต้องได้รับการประเมินผลทางการศึกษาเป็นเฉพาะบุคคล ดังนี้

2.1 จัดโดยทีมผู้ประเมินที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ

2.2 ใช้กระบวนการ เครื่องมือ สื่ออุปกรณ์การประเมินที่หลากหลายและเหมาะสม

2.3 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้ครบถ้วน

2.4 การตรวจสอบและประเมินผลดังกล่าวจะต้องได้รับการพิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องและจำเป็นต่อบุคคลนั้นๆจริง

3. Individualized Education Program (IEP) หมายถึง หลังจากการประเมินผลทางการศึกษาแล้ว สถานศึกษาจะต้องจัดทีมเพื่อร่วมกันจัดทำแผนการศึกษาเฉพาะบุคคล (IEP) ขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อวางแผนการศึกษาให้เหมาะสมตามความต้องการจำเป็นทางการศึกษาของแต่ละบุคคล โดยระบุข้อมูลสำคัญดังนี้

3.1 เป้าหมายระยะยาว 1 ปี (annual goals) และจุดประสงค์นำทาง (short-term objectives) ที่สอดคล้องกับลักษณะความสามารถในปัจจุบันของผู้เรียน

3.2 การบริการทางการศึกษาและบริการสนับสนุนอื่นๆที่ผู้เรียนจะได้รับตลอดระยะเวลา 1 ปีตามแผนการศึกษาเฉพาะบุคคล

3.3 กำหนดเวลาเริ่มต้นการจัดบริการ ความถี่ของการจัดบริการ และระยะเวลาในการจัดบริการที่ผู้เรียนจะได้รับตลอดระยะเวลา 1 ปี

3.4 การวางแผนการจัดการเรียนการสอนและบริการอื่นๆ

3.5 ระยะเวลา/กำหนดเวลาที่ผู้เรียนจะได้รับการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ทั้งการศึกษาทั่วไปและการจัดการศึกษาพิเศษหรือบริการสนับสนุนอื่นๆ

3.6 การวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของผู้เรียนที่ชัดเจนประจำปี

4. Least Restrictive Environment (LRE) หมายถึง การจัดการศึกษาจะต้องพิจารณารูปแบบชั้นเรียนทั่วไปเป็นตัวเลือกที่ 1 และจัดร่วมกับกิจกรรมเสริมหลักสูตร การปรับสภาพแวดล้อม และการบริการสนับสนุนเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสำหรับบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับการศึกษาเท่าเทียมเช่นเดียวกับบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลได้รับการศึกษาและโอกาสอื่นๆเต็มตามศักยภาพ และได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่น

4.1 Procedural Due Process สิทธิของผู้ที่มีความต้องการพิเศษและครอบครัว ที่จะได้รับข้อมูลจากสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของเด็กดังนี้

4.1.1 ตรวจสอบและทบทวนข้อมูลและบันทึกที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

4.1.2 ได้รับข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการระบุประเภทเพื่อเข้ารับการศึกษา การประเมินผล และการจัดการศึกษาของผู้เรียน

4.1.3 ความคุ้มครองทางกฎหมายเมื่อถูกละเมิดสิทธิอันชอบธรรม

4.2 Parent and Student Participation in Decision Making การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ปกครองและ/หรือตัวผู้เรียน (บุคคลที่มีความต้องการพิเศษ) จะมีส่วนร่วมดังนี้

4.2.1 เป็นทีมในขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับผู้เรียน

4.2.2 มีสิทธิที่จะได้รับข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจ

4.2.3 พิจารณายินยอมหรืออนุญาตให้ผู้เรียนรับการประเมินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษา และการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ

4.2.4 เข้าประชุมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (คู่มือฝึกอบรมการศึกษาพิเศษ, 2553)

กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาพิเศษในประเทศ

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550

มาตรา 30 ระบุว่า บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องสภาพทางกายหรือสุขภาพจะกระทำมิได้

มาตรา 43 ระบุว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี

มาตรา 54 ระบุว่า บุคคลซึ่งพิการหรือทุพพลภาพ มีสิทธิเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณะ และความช่วยเหลือที่เหมาะสมจากรัฐ บุคคลวิกลจริตย่อมได้รับความช่วยเหลือที่เหมาะสมจากรัฐ

มาตรา 80 ระบุว่า รัฐต้องคุ้มครองและพัฒนาเด็กและเยาวชน สนับสนุนการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาปฐมวัย ส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย เสริมสร้างและพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของสถาบันครอบครัวและชุมชน รวมทั้งต้องสงเคราะห์และจัดสวัสดิการให้แก่ผู้สูงอายุ ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพและผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและพึ่งพาตนเองได้

2. พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550

มาตรา 20 ระบุว่า คนพิการมีสิทธิเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้จากสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณะตลอดจนสวัสดิการและความช่วยเหลืออื่นจากรัฐ ดังต่อไปนี้

1) การบริการฟื้นฟูสมรรถภาพโดยกระบวนการทางการแพทย์ และค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล ค่าอุปกรณ์ เครื่องช่วยความพิการ และสื่อส่งเสริมพัฒนาการ เพื่อปรับสภาพทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม พฤติกรรม สติปัญญา การเรียนรู้ หรือเสริมสร้างสมรรถภาพให้ดีขึ้น ตามรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขประกาศกำหนด

2) การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ หรือแผนการศึกษาแห่งชาติตามความเหมาะสมในสถานศึกษาเฉพาะหรือในสถานศึกษาทั่วไป หรือการศึกษาทางเลือก หรือการศึกษานอกระบบโดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาสำหรับคนพิการให้การสนับสนุนตามความเหมาะสม

3) การฟื้นฟูสมรรถภาพด้านอาชีพ การให้บริการที่มีมาตรฐาน การคุ้มครองแรงงาน มาตรการเพื่อการมีงานทำ ตลอดจนได้รับการส่งเสริมการประกอบอาชีพอิสระและบริการสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกเทคโนโลยี หรือความช่วยเหลืออื่นใด เพื่อการทำงานและประกอบอาชีพของคนพิการ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานประกาศกำหนด

4) การยอมรับและมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง
อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานแห่งความเท่าเทียมกับบุคคลทั่วไป ตลอดจนได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับคนพิการ

5) การช่วยเหลือให้เข้าถึงนโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม การพัฒนาและบริการอันเป็นสาธารณะ ผลกระทบที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต การช่วยเหลือทางกฎหมาย และการจัดหาทนายความว่าต่างก้ำต่างคืด ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

6) ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร บริการโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการสื่อสารสำหรับคนพิการทุกประเภท ตลอดจนบริการสื่อสารสาธารณะจากหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชนที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกำหนดในกฎกระทรวง

7) บริการล่ามภาษามือตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

8) สิทธิที่จะนำสัตว์นำทาง เครื่องมือ หรืออุปกรณ์นำทาง หรือเครื่องช่วยความพิการใดๆ ติดตัวไปในยานพาหนะหรือสถานที่ใดๆ เพื่อประโยชน์ในการเดินทางและได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณะ โดยได้รับการยกเว้นค่าบริการ ค่าธรรมเนียม และค่าเช่าเพิ่มเติมสำหรับสัตว์ เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเครื่องช่วยความพิการดังกล่าว

9) การจัดสวัสดิการเบี่ยงความพิการ (แทนเบี้ยยังชีพ) กับคนที่จดทะเบียนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนดในระเบียบ

10) ปรับสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัย การมีผู้ช่วยคนพิการ หรือจัดให้มีสวัสดิการอื่นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนดในระเบียบ

3. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545: 7-8)

มาตรา 10

1) การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิ และโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ

2) การจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ในวรรคสองให้จัดตั้งแต่แรกเกิดหรือตามความพิการโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิในการรับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดในทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

4. พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551

หมวดที่ 1 สิทธิและหน้าที่ของการศึกษา

มาตรา 5 ข้อ 1 กล่าวว่า คนพิการมีสิทธิทางการศึกษา ได้รับการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายตั้งแต่แรกเกิดหรือพบความพิการจนตลอดชีวิต พร้อมทั้งได้รับเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา ข้อ 2 เลือกบริการทางการศึกษา สถานศึกษา ระบบและรูปแบบการศึกษา โดยคำนึงถึงความสามารถ ความสนใจ และความถนัดของบุคคลนั้น และ ข้อ 3 ได้รับการศึกษาที่มีมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การทดสอบทางการศึกษา ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นพิเศษของคนพิการแต่ละประเภทและบุคคล

มาตรา 7 ให้สถานศึกษาของรัฐและเอกชนที่จัดการเรียนร่วมสถานศึกษาเอกชนการกุศลที่จัดการการศึกษาสำหรับคนพิการโดยเฉพาะ และศูนย์การเรียนเฉพาะความพิการที่ได้รับรองมาตรฐาน ได้รับเงินอุดหนุนและความช่วยเหลือพิเศษจากรัฐ โดยหลักเกณฑ์และวิธีการในการรับเงินอุดหนุนและความช่วยเหลือเป็นพิเศษ ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 8 ให้สถานศึกษาในทุกสังกัดจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล โดยให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นพิเศษของคนพิการ และต้องมีวิธีการปรับปรุงแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคลอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในประกาศกระทรวง

สถานศึกษาในทุกสังกัดและศูนย์การเรียนเฉพาะความพิการอาจจัดการศึกษาสำหรับคนพิการทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ในรูปแบบที่หลากหลายทั้งการเรียนร่วม การจัดการศึกษาเฉพาะความพิการ รวมถึงการให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพการพัฒนาศักยภาพในการดำรงชีวิตอิสระ การพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็น การฝึกอาชีพ หรือการบริการอื่นใดให้สถานศึกษาในทุกสังกัดจัดสภาพแวดล้อม ระบบสนับสนุนการเรียนการสอน ตลอดจนบริการเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาที่คนพิการสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้

ให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในทุกสังกัด มีหน้าที่รับคนพิการเข้าศึกษาในสัดส่วนหรือจำนวนที่เหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

สถานศึกษาใดปฏิเสธไม่รับคนพิการเข้าศึกษา ให้ถือเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมตามกฎหมาย

ให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนผู้ดูแลคนพิการและประสานความร่วมมือจากชุมชนหรือนักวิชาชีพเพื่อให้คนพิการได้รับการศึกษาทุกระดับหรือบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นพิเศษของคนพิการ

สรุปได้ว่า การเรียนร่วมหมายถึงรูปแบบของการจัดการศึกษาแบบบูรณาการแก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษให้ได้เข้าเรียนในระบบการศึกษาเช่นเดียวกับเด็กทั่วไปในชั้นเรียนปกติ โดยนำวิธีและขั้นตอนการจัดการศึกษาเป็นพื้นฐานร่วมกับการศึกษา และคำนึงถึงความสามารถของเด็กเป็นรายบุคคล ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม เพื่อให้เด็กพิการที่มีความต้องการพิเศษสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข โดยรูปแบบของการเรียนร่วมมีรูปแบบหลักๆ อยู่ 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเรียนร่วมในชั้นปกติ 2) การเรียนร่วมในชั้นปกติเต็มเวลาและมีครูการศึกษาพิเศษคอยให้การช่วยเหลือแก่ครูประจำชั้นหรือครูประจำวิชา 3) การเรียนร่วมในชั้นปกติและรับบริการพิเศษจากครูเรียนสอนหรือครูเดินสอน 4) การเรียนร่วมในชั้นปกติ และรับบริการจากครูเสริมวิชาการ 5) การเรียนในชั้นเรียนพิเศษในโรงเรียนปกติและเรียนร่วมเป็นบางเวลา 6) การเรียนในชั้นเรียนพิเศษในโรงเรียนปกติ ทั้งนี้ประโยชน์ของการเรียนร่วม มีอยู่หลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการที่เด็กที่มีความต้องการพิเศษได้มีโอกาสเรียนตามระดับชั้นในโรงเรียนปกติ รวมไปถึงจนถึงประโยชน์ทางการที่เด็กสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมปกติได้ดีขึ้น การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีของเด็กนักเรียนทั่วไปที่มีต่อเด็กพิการ และการประหยัดงบประมาณของรัฐในการสร้างโรงเรียนพิเศษเฉพาะสำหรับเด็กพิการ ซึ่งการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมนั้นจะประสบความสำเร็จได้ ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ผู้บริหารโรงเรียน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทัศนคติของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในปัจจุบันพบว่ามีกฎหมายและนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อเอื้อต่อการศึกษาของคนพิการที่เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้นทั้งในและต่างประเทศ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการบริหารองค์กรนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในเรื่องที่สำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามไปได้ สำหรับบุคลากรครูซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) กลายเป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจในฐานะตัวแปรสำคัญที่จะทำให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญของการพัฒนาทางวิชาชีพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า “การเรียนรู้” ไม่ควรเป็นเรื่องของนักเรียนเพียงฝ่ายเดียว แต่บุคลากรครูและผู้บริหารซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูงในโรงเรียนควรให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

Craft (1996) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า สำหรับโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษานั้น ประสบการณ์และความชำนาญของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นบุคลากรครูหรือบุคลากรอื่นๆที่เกี่ยวข้องต่างก็ถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นการบริหารและการนำการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Professional Development) จึงจำเป็นที่ต้องถูกมองว่าเป็นส่วนที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรทั้งหมดของโรงเรียน การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรทางการศึกษาและองค์กรในการที่จะทำงานร่วมกัน โดยมีความหมายในเชิงกว้างว่าคือการศึกษาและการอบรมอย่างต่อเนื่องของผู้ประกอบวิชาชีพ (Early, 2005) ทั้งนี้ Bolam (1993) ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องไว้ว่า คือกิจกรรมการพัฒนาทางวิชาชีพที่มีบุคลากรครูเข้าร่วมในการที่จะเพิ่มความรู้และทักษะ รวมไปถึงทำให้ครูได้พิจารณาถึงทัศนคติและวิธีการที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนเพื่อการศึกษาของเด็ก

และเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องขึ้นในโรงเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการเป็น “ผู้นำในการเรียน” โดยการเสริมสร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมที่นำไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวหมายถึงการเรียนรู้ของนักเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งที่ผ่านมากการศึกษาได้ให้ความสำคัญเฉพาะแต่การเรียนรู้ของนักเรียนและมองข้ามการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษามาโดยตลอด มันเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ซึ่งการเรียนรู้ถูกมองว่าเป็นศูนย์กลางของทุกสิ่ง ขึ้นมา วัฒนธรรมที่มีสิ่งๆที่เรียกว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)” อยู่ภายใน (Earley, 2005)

เมื่อย้อนกลับไปในช่วง ค.ศ. 1970 และ 1980 ได้มีการนำคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ในภาคธุรกิจเป็นครั้งแรก (Aspinwall, 1998) ต่อมาในปี 1990 Senge ก็ได้นำเสนอหลักการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เอาไว้ในหนังสือของเขาที่ชื่อว่า “The Fifth Discipline” และอีก 10 ปีต่อมา เขาก็ได้นำแนวคิดนี้ไปปรับใช้กับองค์กรทางการศึกษา (Senge et al, 2000) จากจุดเริ่มต้นของทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ได้มีการพูดถึงการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ขึ้นในฐานะที่เป็นลักษณะทางวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการที่บุคลากรในโรงเรียนต่างให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งต่อมาได้มีนักวิชาการหลายท่านนำมาใช้เรียกในคำที่ต่างออกไป ไม่ว่าจะเป็น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) หรือชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice)

2.2.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Wenger (1998: 4) ได้มีการให้ความหมายของการร่วมมือทางวิชาชีพว่าเป็นกระบวนการที่ซึ่งบุคลากรในวิชาชีพมีการเข้าร่วมเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องที่สนใจและมีความพยายามร่วมกัน

Himmelman (1992) มองว่าการร่วมมือกันคือกระบวนการที่องค์การหรือบุคคลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล กิจกรรม แบ่งปันทรัพยากร และเพิ่มขีดความสามารถซึ่งกันและกันเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมและเพื่อวัตถุประสงค์เป้าหมายเดียวกัน ผ่านการแบ่งปันความเสี่ยง ความรับผิดชอบ และรางวัลที่ได้รับร่วมกัน

สำหรับการนำแนวคิดนี้มาใช้กับองค์การทางการศึกษานั้น Early (2005) ได้แสดงความเห็นว่าเป็นเรื่องที่เหมาะสม เพราะในโรงเรียนนั้นประกอบไปด้วยกลุ่มของผู้เรียน 2 กลุ่ม ได้แก่ เด็กและผู้ใหญ่ ถ้าครูและบุคลากรอื่นๆภายในโรงเรียนไม่สามารถถูกมองได้ว่าเป็นผู้เรียนอย่างต่อเนื่องแล้ว ครูและบุคลากรเหล่านั้นจะสามารถทำให้เด็กนักเรียนภายในโรงเรียนเข้าใจความหมายของการเรียนรู้ได้อย่างไร

Astuto et al. (1993) ให้ความหมายของคำว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่า เป็นสังคมที่ครูภายในโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนแสวงหาและแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติ โดยจุดประสงค์ของการปฏิบัตินั้นคือการเพิ่มประสิทธิภาพในฐานะผู้ประกอบวิชาชีพของเขาเพื่อผลประโยชน์ของนักเรียน

Cibulka & Nakayama (2000: 3) ได้ให้นิยามคำว่า ชุมชนการเรียนรู้ (Learning Communities) ไว้ว่าชุมชนการเรียนรู้คือกลุ่มของบุคลากรทางการศึกษาที่รวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างประสานความร่วมมือกันในฐานะผู้ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาโดยมุ่งที่จะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน ชุมชนการเรียนรู้เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้บริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ผ่านแรงผลักดันของความกระหายใคร่รู้ของสมาชิกที่อยู่ภายในชุมชน (อ้างถึงใน Earley, 2005: 244-245)

Louis & Gordon (2006) ได้ให้ความเห็นเอาไว้ว่าในการศึกษาเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ผ่านมา ส่วนใหญ่จะนับรวมครูและผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นสมาชิกของชุมชนการเรียนรู้ดังกล่าว แต่สำหรับโรงเรียนที่มีลักษณะพิเศษอย่างเช่นโรงเรียนสอนเด็กเล็ก หรือโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนเพื่อเด็กพิเศษแล้ว สามารถที่จะรวมเอาบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่นๆเข้ามาในการศึกษาได้

Mclaughlin & Talbert (2006: 4) ได้ให้คำจำกัดความของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่าเป็นการที่ครูมีการทำงานร่วมกันเพื่อที่จะสะท้อนแนวทางการปฏิบัติงาน ตรวจสอบหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน และสร้างการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงการเรียนและการสอนสำหรับนักเรียนในแต่ละห้องเรียนเป็นกรณีเฉพาะ

กล่าวโดยสรุป ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การที่กลุ่มของผู้บริหารและบุคลากรครูผู้เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาได้มีการรวมตัวกันเพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพผ่านการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวไปพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน

2.2.2 ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การที่โรงเรียนจะเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้นั้น Schein (1996) ได้ระบุลักษณะ 7 ประการที่เป็นพื้นฐานได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ 2) ความเชื่อที่ว่าบุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ 3) ความเชื่อที่ว่าบุคลากรมีขีดความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมได้ 4) มีการจัดสรรเวลาเพื่อการเรียนรู้ 5) ภาวะผูกพันที่มีร่วมกันในการสนทนาร่วมกันอย่างเปิดเผย 6) ภาวะผูกพันร่วมกันในการเรียนรู้ที่จะคิดอย่างเป็นระบบ 7) การทำงานร่วมกันอย่างประสานความร่วมมือ

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้สอดคล้องกับ Hord (2003) ซึ่งกล่าวไว้ว่าโรงเรียนนั้นจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีการใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม 2) บุคลากรภายในโรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) มีการเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ 4) มีการปฏิบัติงานร่วมกัน และ 5) มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนต่อการคงไว้ซึ่งการเป็นชุมชนการเรียนรู้

ซึ่งในส่วนของการใช้ภาวะผู้นำร่วม (shared leadership) นั้น เป็นโครงสร้างที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีการตั้งคำถาม ตั้งข้อสังเกต และแสวงหาวิธีการร่วมกันเพื่อการพัฒนาโรงเรียน 2) บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีการเติบโตทางด้านวิชาชีพและเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรการสนับสนุนทางด้านองค์การและโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน 4) ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมหรือเจรจา ร่วมกันโดยปราศจากการเข้าไปครอบงำ รวมทั้งร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจไปพร้อมกับบุคลากรอื่นๆ Melanie (2000)

ลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามความเห็นของ Hord (2003) นั้นได้สอดคล้องกับ Stoll และคณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน ทั้งนี้ Stoll et al. (2003: 3) ซึ่งได้สรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติ 5 ประการสำคัญของโรงเรียนที่มีความเป็นชุมชนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) การที่บุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมร่วมกัน โดยที่ค่านิยมร่วมเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนเป็นสำคัญ 2) บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนร่วมกัน ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อภาระหน้าที่อย่างต่อเนื่องยาวนาน และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องลด

ความรู้สึกลดแต่เพียงแปลกแยกไม่ให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียน 3) เป็นโรงเรียนที่ให้ความสำคัญของความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้โดยผ่านกระบวนการปรึกษาหารือพูดคุยในประเด็นของการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบคอยตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสังเกตการณ์ร่วม วางแผนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน บุคลากรภายในโรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน มีการนำแนวคิดและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับเปลี่ยนนำมาใช้แก้ปัญหาและตอบโจทย์ความต้องการของนักเรียน 4) มีการประสานความร่วมมือในกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะของความช่วยเหลือหรือการสนับสนุน 5) การเรียนรู้แบบกลุ่มหรือเดี่ยวได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมองว่าครูทุกคนคือผู้เรียนซึ่งเรียนรู้จากผู้ร่วมงานซึ่งกันและกัน

Richardson (2003) ได้นำเสนอมิติของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ว่าประกอบไปด้วย 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจร่วมกัน 2) มิติทางด้านการเรียนรู้ของนักเรียนและวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในการพัฒนาโรงเรียน 3) มิติทางด้านการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร 4) มิติทางด้านการนิเทศก์งานและการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ และ 5) มิติทางด้านการสร้างปัจจัยเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

นอกจากนี้ Townsend & Adam (2003) นำเสนอลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเอาไว้ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีภาวะผู้นำที่คำนึงถึงการพัฒนายั่งยืน 3) มีการทำงานประสานความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน 4) มีการนำความรู้สู่การปฏิบัติ 5) มีการแสวงหาความรู้ทางวิชาชีพร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด 7) มีการประเมินผลที่ meaningful การประเมินผลต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในมุมมองกว้างไม่ใช่แค่การประเมินจากคะแนนที่เด็กสอบได้จากข้อสอบเท่านั้น (Hopkins, 2001) และ (Lezotte & McKee, 2002) มีการแสดงความยินดีเพื่อกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จของสมาชิก ซึ่งในประเด็นนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Schmoker (2004) ที่ได้อธิบายไว้ว่าบุคลากรครูจะทำงานได้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดถ้าความพยายามของพวกเขาได้รับการจดจำและรับรู้จากผู้อื่นในขณะเดียวกัน Dufour and Eaker (1998) ก็ได้ระบุว่า การแสดงความยินดีกับความสำเร็จนั้นเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร

Harris & Muijs (2005: 53) ซึ่งสรุปลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนที่มีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักความมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สนับสนุนให้เกิดการกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ รวมทั้งมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วม

ดังกล่าวพัฒนามาจากภาวะผูกพันที่ไม่เปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียนและเป็นวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สะท้อนไปถึงการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียนด้วย 3) บุคลากรภายในโรงเรียนมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการที่จะมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน 4) มีการติดตามพฤติกรรมภายในห้องเรียนของครูผู้สอนโดยผู้สังเกตการณ์เพื่อป้อนข้อมูลย้อนกลับและช่วยสนับสนุนการพัฒนาให้เกิดขึ้นทั้งในระดับตัวบุคลากรและโรงเรียน 5) เป็นโรงเรียนที่มีการจัดเตรียมสภาพทางกายภาพและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะปฏิบัติให้เกิดลักษณะของการดำเนินงานตามที่ได้กล่าวมาแล้วใน 4 ข้อเบื้องต้น อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas (2006: 227) ได้เสริมว่ายังมีองค์ประกอบอีก 3 ประการที่เป็นลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นั่นก็คือ 1) ความไวใจ ความนับถือ และการสนับสนุนที่สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วม 2) การขยายขอบเขตของสมาชิกให้ครอบคลุมทั่วถึง 3) การเปิดกว้าง เครือข่ายและพันธมิตร

Schmoker (2005a, 2005b) เสนอว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกลุ่มของบุคลากรครูได้มีการเล็งเห็นความสำคัญและคุณค่าของการเรียนรู้ของเด็ก มีการพัฒนาการวัดผลร่วมกัน วิเคราะห์ระดับของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีการตั้งเป้าหมาย แบ่งปันกลยุทธ์ และสร้างสรรค์บทเรียนที่จะพัฒนาขีดความสามารถให้เกิดระดับที่กำลังอยู่ในขณะนั้น

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน โดยได้ทำการศึกษาบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนและได้สรุปว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (shared norms and values) หมายถึงการมีบรรทัดฐาน ค่านิยม และพันธกิจร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีฐานความรู้ทางเทคนิคร่วมกัน ซึ่งนับว่าเป็นหลักพื้นฐานสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และแม้ว่าการมีพันธกิจร่วมกันจะแตกต่างจากการมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันอยู่บ้าง แต่ทั้งหมดได้มุ่งเน้นไปที่ความต้องการจำเป็นสำหรับชุมชนในโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งและมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียนร่วมกัน

2. การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน (collective focus on student learning) หมายถึง การที่ครูภายในโรงเรียนมีเทคนิคการสอนและกลยุทธ์ที่หลากหลายที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ บุคลากรครูทุกคนมีความเชื่อที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และบุคลากรครูมีความตระหนักถึงภาระผูกพันของตนที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

3. การร่วมมือร่วมพลัง (collaboration) หมายถึง การรวมพลังของครูทั้งโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการที่มีการอภิปรายร่วมกัน โดยที่การอภิปรายนั้นนำมาสู่ข้อสรุปของครูที่จะพัฒนาร่วมกันเกี่ยวกับทักษะที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญใหม่ๆในการปฏิบัติงานการสอน หรืออาจจะเป็นการอภิปรายที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ แนวความคิด หรือโครงการที่จะสามารถช่วยให้ครูมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการมากขึ้น การรวมพลังดังกล่าว นอกจากจะเป็นการเชื่อมโยงให้ครูมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันในงานที่เกี่ยวข้องกับการสอน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน สื่อการสอน และกลยุทธ์ต่างๆ เช่นการประเมินโปรแกรมที่สอน เป็นต้น

4. การชี้แนะการปฏิบัติ (deprivatized practice) หมายถึงการที่ครูสามารถปฏิบัติงานการสอนให้เป็นสาธารณะและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะเป็นโอกาสให้ครูมีการพูดคุยกันมากขึ้น ช่วยให้ครูได้ร่วมกันพิจารณาว่ายังมีสิ่งใดที่ยังขาดตกบกพร่องไปในระหว่างการสอน รวมทั้งยังช่วยให้ครูได้เกิดการเรียนรู้จากครูด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดผลในทางบวกต่อการเรียนการสอนในภาพรวมของโรงเรียน

5. การสะท้อนผลการปฏิบัติ (reflective dialogue) หมายถึงการที่ครูมีโอกาสพูดคุยสนทนาระหว่างกัน โดยบทสนทนาดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการสอน นอกจากนี้การพูดคุยสนทนากันดังกล่าวควรขยายไปสู่ประเด็นความเป็นองค์กร (organization) ความเสมอภาค (equity) และความเป็นธรรม (justice) ของโรงเรียนด้วย

อย่างไรก็ดี Gaspar (2010) ได้นำเสนอลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สำนักงานการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ทำการศึกษา พบว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) มีความต่อเนื่องยาวนาน 2) ทำการนับรวมการอบรม ฝึกปฏิบัติ และข้อมูลย้อนกลับ 3) โอกาสที่บุคคลจะได้รับข้อมูลสะท้อนกลับและมีการแสวงหาแนววิถีปฏิบัติของกลุ่มร่วมกัน 4) มีการฝึกสอนและมีกระบวนการติดตามผล 5) ใช้โรงเรียนเป็นฐานและผูกพันเข้ากับการทำงานของบุคลากรครู 6) มีการทำงานอย่างประสานความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรครู 7) มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียนที่นำไปสู่การวัดประสิทธิผลได้ 7) กระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มของบุคลากรครู 8) หยั่งรากฝังลึกในความรู้พื้นฐานสำหรับการสอน 9) ใช้การสร้างสรรองค์ความรู้ใหม่ๆด้วยตัวของผู้เรียนเองในการเรียนการสอนมากกว่าที่จะเรียนด้วยการรับองค์ความรู้ที่ถูกถ่ายทอดมาเพียงอย่างเดียว 10) ตระหนักว่าครูคือวิชาชีพและผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้ใหญ่ 11) จัดสรรเวลาที่เหมาะสมและการสนับสนุน 12) เข้าถึงได้และมีความเป็นส่วนรวม

Savage (2008) สรุปลักษณะของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่าจะต้องประกอบไปด้วยความเชื่อพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรนั้น เป็นไปเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน 2) การพัฒนาทางวิชาชีพจะเกิดประสิทธิผลมากที่สุดก็ต่อเมื่อมีการ

ประสานความร่วมมือกัน 3) การทำงานร่วมกันควรที่จะเกิดขึ้นท่ามกลางการแสวงหาความรู้และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นท่ามกลางบริบทของการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วผู้วิจัยพิจารณาแล้วมีความเห็นสอดคล้องกับ Dufour (2004) ซึ่งได้เสนอประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อันประกอบไปด้วย 1) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ 2) วัฒนธรรมของการทำงานร่วมกัน 3) ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และสรุปลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership)
2. การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และค่านิยมร่วม (Shared vision, mission, goal and value)
3. การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (Collaborative working)
4. การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective learning)
5. การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (Reflective professional inquiry)

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ลำดับ ที่	ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	Hord (2003)	Stoll et al (2003)	Townsend (2003)	Harris and Muijs (2005)	Early (2005)	ณรงฤทธิ อินทนาม (2553)
1	1.1 ผู้บริหารมีการใช้ภาวะผู้นำร่วมหรือภาวะ ผู้นำแบบกระจายอำนาจ 1.2 ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำร่วมให้อำนาจบุคลากร ได้เข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ 1.3 ผู้บริหารกระจายอำนาจไปยังบุคลากรครู	√			√	√	
2	2.1 บุคลากรครูมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2.2 บุคลากรครูมีพันธกิจและเป้าหมายร่วมกัน 2.3 บุคลากรครูมีบรรทัดฐานร่วมกัน	√	√	√	√		√
3	3.1 บุคลากรครูมีการเรียนรู้ร่วมกันและนำ ความรู้ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ 3.2 มีการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรครู ทั้งในระดับกลุ่มและบุคคล 3.3 มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	√	√	√	√	√	
4	4.1 บุคลากรครูมีการปฏิบัติงานร่วมกัน 4.2 บุคลากรครูมีการทำงานประสานความ ร่วมมือ 4.3 บุคลากรครูมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อ การเรียนรู้ของนักเรียน	√	√	√		√	√
5	5.1 มีระบบการสะท้อนการปฏิบัติงาน 5.2 มีการติดตามพฤติกรรมของครูผู้สอนและมี การป้อนข้อมูลย้อนกลับ 5.3 มีการชี้แนะการปฏิบัติ 5.4 มีการวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียน ที่มีประสิทธิภาพ 5.5 บุคลากรมีความไวใจ ให้เกียรติ และ สนับสนุนซึ่งกันและกัน		√	√	√		√
6	6.1 มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนต่อการคงไว้ซึ่ง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 6.2 มีการประสานความร่วมมือในกิจกรรมที่จะ พัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 6.3 มีการแสดงความคิดเห็นในการบรรลุผลสำเร็จ ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	√	√	√	√		
7	มีการเปิดกว้างในการสร้างเครือข่ายและ พันธมิตรกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียน		√				

2.2.3 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Tompson, Gregg & Nisk (2004) สรุปว่าภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถของโรงเรียนในการที่จะกลายเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เพิ่มระดับการเรียนรู้ของนักเรียน โดย Fullan (1991) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีที่สุดสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์วัฒนธรรมของการทำงานประสานความร่วมมือกัน

Marks & Louis (1999) อธิบายว่าผู้นำที่ดีจะต้องสามารถกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมที่มีลักษณะของการเรียนรู้และทำงานร่วมกันของบุคลากรทางด้านสติปัญญาอย่างจริงจัง นอกจากนี้ผู้นำควรลดการถืออำนาจและยอมให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ามาร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย และใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

Speck (1999) อธิบายว่าในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของโรงเรียน กล่าวคือให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานประสานความร่วมมือกันและให้เกียรติซึ่งกันและกัน นโยบายในการฝึกสอนงานควรเชื่อมโยงเข้ากับการพัฒนาทางวิชาชีพในเรื่องของหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรทำให้เกิดความมั่นใจว่าครูมีการแบ่งปันแนวปฏิบัติร่วมกันและได้รับผลตอบแทนจากความพยายามของพวกเขา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ทรัพยากรควรถูกจัดสรรในการจัดอบรม สอนงาน ให้ผลสะท้อนกลับ และการประสานความร่วมมือกัน ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบในเรื่องของงบประมาณในส่วนนี้อยู่เสมอ

Dufour (2001) อธิบายว่าสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถทำได้ในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพก็คือการสร้างบริบทของโรงเรียนที่เหมาะสมต่อการสร้างให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพในงานที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่ บริบทในที่นี้หมายถึงโปรแกรม กระบวนการ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างประสานความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ให้คำแนะนำต่อทีมบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทีมงาน เพื่อให้เป็นการเฉพาะเจาะจง Dufour เสนอว่า ผู้บริหารควรจัดสรรเวลาสำหรับการทำกิจกรรมร่วมกันภายในโรงเรียนทั้งกิจกรรมประจำวันและกิจกรรมประจำปี ควรระบุคำถามเชิงวิพากษ์ที่เกี่ยวกับการเรียนและการสอนเพื่อเป็นแนวทางเริ่มต้นในการร่วมมือกัน แสวงหาคำตอบของทีมงานต่อไป ควรกำหนดให้ทีมงานสร้างผลงานซึ่งเป็นผลจากการร่วมมือกัน แสวงหาคำตอบดังกล่าว เน้นให้บุคลากรเห็นว่าการทำงานเป็นทีมของบุคลากรครูจะส่งผลต่อ

เป้าหมายในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน และสุดท้ายคือการจัดเตรียมข้อมูลที่เหมาะสมให้กับทีมบุคลากร

Zepada (2004) ได้เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ดังนี้ 1) การอบรมการนิเทศก์การเรียนการสอน 2) มีการนิเทศก์การเรียนการสอนอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง 3) ผู้นิเทศก์ให้ความสำคัญและยึดมั่นกับการพัฒนาบุคลากร 4) สร้างคณะกรรมการของโรงเรียนเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมในการพัฒนาทางวิชาชีพเข้ากับกระบวนการพัฒนาของโรงเรียน และสุดท้ายคือการที่ผู้บริหารกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรของโรงเรียนในกรณีที่ต้องมีการตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน

ผู้นำในชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้องเสริมสร้างความรู้สึที่เข้มแข็งของการมีส่วนร่วมเพื่ออนาคต ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่นำไปสู่การเรียนรู้ โดยการเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ไปกับบุคลากรทุกคน นอกจากนี้จะต้องยึดหลักแนวคิดของการกระจายภาวะผู้นำและให้พลังแก่ผู้อื่นในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้จะต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องบนความร่วมมือร่วมใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้การประสานความร่วมมือถูกมองว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การและบุคลากร (Earley, 2005: 245)

Middlewood et al. (2005) ภาวะผู้นำที่จะเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้นั้น จะต้องเป็นภาวะผู้นำที่เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน เป็นผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับ มีความสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆได้ดี และเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีภาวะผู้นำหรือมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (distributed leadership)

ในประเด็นเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลากรอื่น ๆ นั้น Bollingham (1999: 12) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ภาวะผู้นำในวงกว้างของบุคลากร ให้โอกาสบุคลากรได้เป็นผู้นำและผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความชำนาญในการปฏิบัติงานไม่ใช่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่การงานที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Moller (2006) ที่กล่าวว่าไว้ว่าการกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูนั้นเป็นการหมายรวมถึงการกระตุ้นให้ครูผู้ซึ่งอาจจะมีความรู้สึกเล็ดลอดใจเข้ามารับบทบาทผู้นำภายในโรงเรียนด้วย

Andrews & Lewis (2002) และ Barth (1990) สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวด้วยเหตุผลว่าเมื่อภาวะผู้นำถูกใช้ร่วมกันท่ามกลางบุคลากรครูและสมาชิกของชุมชนการเรียนรู้อื่นๆแล้ว พวกเขาจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรู้สึกถึงภาระผูกพันที่มีต่อการตัดสินใจและการกระทำใดๆที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ

Harris (2003: 322) กล่าวว่าถ้าการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนถูกตระหนักอย่างจริงจังแล้ว ภาวะผู้นำที่สนับสนุนและให้ความสำคัญกับคุณค่าของ

การทำงานประสานความร่วมมือกันจำเป็นที่จะต้องถูกสร้างขึ้นมา และสิ่งนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้ายังมีข้อจำกัดในการที่จะให้ครูได้มีส่วนร่วมในฐานะผู้นำในการพัฒนาโรงเรียน

ทั้งนี้ Middlewood (2005) ได้ระบุว่าเมื่อมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ จำทำให้โรงเรียนมีความสามารถดังต่อไปนี้ 1) สร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งความสามารถในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 2) บรรลุและสืบสานการพัฒนาในระยะยาว 3) สร้างภาคีและพันธมิตรเชิงบวกกับโรงเรียนอื่นๆ 4) พัฒนาการเรียนรู้ในทุกระดับ 5) พัฒนาบุคลากรทั้งในบทบาทเชิงกลยุทธ์และพันธกิจที่เกี่ยวกับการสอน 6) สร้างผู้นำของโรงเรียนในอนาคต และ 7) ยกย่องคุณภาพและความแข็งแกร่งของงานที่เกี่ยวข้อง

Marks & Louis (1997) ศึกษาพบว่าการส่งมอบอำนาจให้กับครูนั้นเป็นสิ่งจำเป็น กระบวนการตัดสินใจที่ใช้หลักของประชาธิปไตยเป็นพลังขับเคลื่อนที่พบได้ในโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ชุมชนทางวิชาชีพและความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นสิ่งที่สำคัญมากในโรงเรียน ทั้งนี้งานวิจัยของพวกเขาพบว่าความแข็งแกร่งของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

Stoll, Bolam, McMahon, Thomas, Wallace, Greenwood & Hawkey (2005) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนนั้นสามารถเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้ดังนี้

1. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งสามารถทำได้โดยสร้างความสมดุลให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบ ทำให้บุคลากรเชื่อว่าพวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมได้ จัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ ใช้วิธีบูรณาการในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดการพูดคุยสื่อสารที่เป็นสาธารณะ เชื่อในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ Schein (1985) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการใช้ภาวะผู้นำที่เข้าถึงได้ของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนช่วยให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นภายในโรงเรียน

2. ทำให้มั่นใจว่ามีการเรียนรู้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียน โดยเข้าใจและมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียน สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงจนถึงสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของครู การเรียนรู้ของโรงเรียน และการเรียนรู้ของชุมชน รวมไปถึงการรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนของนักเรียนและครูในโรงเรียน (Law & Glover, 2006)

3. เสริมสร้างการแสวงหาความรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน โดย Stoll et al. (2005) ได้นำเสนอรูปแบบของ enquiry-minded leadership สำหรับการพัฒนาโรงเรียนเอาไว้ดังนี้ 1) สนับสนุนงานวิจัยและการประเมินให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง ทั้งในระดับของแผนกและห้องเรียน 2) รับเอาวิธีการที่เป็นระบบมาใช้ในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อนำไปพัฒนาการทำงานต่อไป 3) แสวงหาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยเชิงปฏิบัติการที่พัฒนาขึ้นจากผู้วิจัยจากภายนอก

4. มิติทางด้านความเป็นมนุษย์ของภาวะผู้นำ

5. มีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนจะทำงานร่วมกับครูในการแสวงหาความรู้และเปิดโอกาสให้ครูได้เป็นผู้นำในบทบาทที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการเรียนและการสอน งานวิจัยของ Crowther (2001) ได้สอดคล้องกับแนวคิดนี้ โดยงานวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าภายในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ภาวะผู้นำของครูเมื่อใช้ร่วมกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้เกิดการพัฒนาด้านบทบาทและความสัมพันธ์ในงานใหม่ๆขึ้นภายในโรงเรียน

6. จัดการและประสานงานการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Earley & Bubb (2004) เสนอแนะว่าในการที่จะสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นมาได้นั้น ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของโรงเรียนผ่านพฤติกรรมของพวกเขาโดยการทำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งคำถามเพื่อแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีขึ้นเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ การสร้างสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่ร่วมยินดีกับผลลัพธ์ในเชิงบวก การประเมินบุคลากร การคิดเชิงบวกและตระหนักว่าทุกๆปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นการเปิดโอกาสให้กับการเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรครูภายในและภายนอกโรงเรียน นอกจากนี้ยังได้อธิบายว่าผู้นำในชุมชนการเรียนรู้ดังกล่าวจะต้องเป็นผู้ที่สร้างให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กรที่ว่านักเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนล้วนเป็นผู้เรียนที่มีสิทธิ์ในการเรียนรู้ทั้งสิ้น เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับการที่สมาชิกของโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงทัศนคติและกระบวนการตัดสินใจ เป็นผู้บริหารที่สนับสนุน พัฒนา และส่งต่ออำนาจการบริหารให้กับพวกเขาเพื่อให้พวกเขารู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปในอนาคตต่อไป

Stoll et al. (2003) ได้กล่าวถึงผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้เกิดการยกระดับในการเรียนรู้ทั้งต่อตัวเองและต่อบุคลากรอื่นในโรงเรียนว่ามีแนวปฏิบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้บริหารที่นำให้เกิดการเรียนรู้โดยการทำตนเป็นตัวอย่างในการกระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถามเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ โดยคำถามที่ตั้งขึ้นอาจจะเป็นได้ทั้งคำถามที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และทำการจัดหาด้านเครื่องมือและโอกาสที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียน และเรียกร้องให้ทุกคนปฏิบัติเช่นกัน 2) เน้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดในเชิงวิชาการ 3) ให้ความมั่นใจกับผู้เรียนในองค์กรและจัดสรรทุนทรัพย์ในการทำวิจัยและขยายฐานการเรียนรู้ 4) กำหนดให้การวิจัยและการแสวงหาความรู้เป็นหัวใจหลักของทุกภารกิจขององค์กร

Lunenberg & Irby (2006) อธิบายว่าในการที่จะเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของโรงเรียนที่มีศูนย์กลางอยู่ที่การสอนมาเป็นกรณีศูนย์กลางอยู่ที่การเรียนนั้น ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมและกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างประสานความ

ร่วมมือเพื่อพัฒนาการสอนของตน และการสนับสนุนให้การพัฒนาทางวิชาชีพเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

Lunenberg (2010) ได้นำเสนอบทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ดังต่อไปนี้ 1) มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ 2) กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน 3) ใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 4) จัดให้ปัจจัยสนับสนุน 5) ปรับให้หลักสูตร การสอน และการวัดผล เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป บทบาทของผู้นำในการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นในโรงเรียนก็คือภารกิจใดๆก็ตามของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้โรงเรียนมีลักษณะที่สำคัญของการเป็นโรงเรียนที่มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีภาวะผู้นำร่วมหรือมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ
2. ส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ
3. เสริมสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการมีวิสัยทัศน์ร่วม
4. เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร
5. พัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก
6. เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
6. ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับของโรงเรียน
7. สนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่ยั่งยืน

2.3.1 ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) เป็นคำที่มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

กิติมา ปรีดีดิลล (2529: 250) ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะดึงดูด และจูงใจให้ผู้อื่นในกลุ่มประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นและคำสั่งของตนเองได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 1) กล่าวถึงความหมายของคำว่า ผู้นำ ว่าหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น โดยได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ

Bennis & Nanus (1985: 215) อธิบายความหมายคำว่าผู้นำ ไว้ว่าคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม และจะนำกลุ่มให้พ้นจากอุปสรรคปัญหาต่างๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น จึงสามารถสรุปความหมายของคำว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้ง และได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นผู้นำกลุ่ม โดยมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และประสานการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานขององค์การสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นคำถูกให้ความหมายโดยนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

กิติ ตัยคานนท์ (2530: 13) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกัน และกัน ให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Stogdill (1974: 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

Sergiovanni & Moore (1989: 213) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการโน้มน้าวใจและจูงใจของผู้นำเพื่อให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติเพื่อส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

Yukl (1998: 2) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ซึ่งจะสามารถนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Raelin (2003: 6) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำ ว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับการ กำหนดภารกิจหรือทิศทางของการปฏิบัติงาน เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดกิจกรรมหรือการพัฒนา เปลี่ยนแปลง โดยสังคมต้องเข้ามารับรู้ในการดำเนินงาน

จากความหมายของภาวะผู้นำตามที่นักวิชาการได้กล่าวมา จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล อำนาจ และแรงจูงใจ ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตาม ความคิดเห็นและความต้องการของตนด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้

2.3.3 แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน

แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) นั้นเกิดขึ้นเนื่องมาจากแนวคิดที่ว่า โดยทั่วไปเมื่อภาวะผู้นำถูกมอบหมายให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งแล้ว ภาวะผู้นำนั้นจะคงอยู่ตราบเพียง แค่ผู้นำคนดังกล่าวอยู่ในตำแหน่งเท่านั้น และภาวะผู้นำดังกล่าวจะหายไปทันทีที่เขาหรือเธอผู้นั้นได้ หยุดการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะของผู้นำในองค์กรนั้นๆ ในสถานการณ์ปัจจุบันที่โลกมีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในยุคของความเป็นโลกาภิวัตน์และความเป็นมาตรฐานเดียวกันเช่นใน ปัจจุบัน ในขณะที่ภาวะผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นขึ้นภายในโรงเรียนได้โดย การเพิ่มระดับคะแนนหรือทำให้โรงเรียนไม่ตกไปอยู่ในจุดที่ลึมหลว แต่ภาวะผู้นำในปัจจุบันแทบจะ ไม่สามารถตอบโจทย์ความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งการพัฒนาที่ยาวนานอันจะทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อ โรงเรียนในระยะยาวได้ ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญไม่ใช่เพียงแค่การมองหาผู้นำที่ถูกต้องหรือ การฝึกอบรมให้พวกเขาเหล่านั้นมีสมรรถนะ แต่เป็นการสร้างระบบ และสภาพแวดล้อมของความเป็น ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถนำโรงเรียนไปสู่การพัฒนาและการประสบความสำเร็จในวง กว้างอย่างยาวนานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนทุกคนในโรงเรียน (Hargreaves, 2005: 173-175)

Hargreaves (2007: 224) อธิบายว่าภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ยั่งยืนเป็นภาวะผู้นำที่รักษา และพัฒนาการเรียนรู้ในเชิงลึกที่แผ่ขยายและยั่งยืนสำหรับทุกคน ในวิถีทางที่มีสร้างผลประโยชน์ หรือไม่สร้างผลเสียให้กับผู้อื่นไม่ว่าจะในขณะนี้หรือในอนาคตก็ตาม

ความท้าทายอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนก็คือจะทำอย่างไรที่จะทำให้โอกาสในการเรียนรู้ และได้รับการศึกษาของเด็กนักเรียนประสบความสำเร็จ การวัดผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้นเป็นเรื่องสำคัญก็ จริงแต่มันก็ใช้วัดผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นและคงอยู่ในระยะเวลาอันสั้นเท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญกว่านั้นก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนจะสร้างสรรค์ผลสำเร็จในระยะยาวและรักษาสมดุลระหว่างผลลัพธ์ระยะสั้นและ

ผลลัพธ์ระยะยาวได้อย่างไร ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการที่จะทำให้อนาคตทางการศึกษาได้รับการพัฒนาและยั่งยืน (Davies, 2007: 25)

Hargreaves (2007) เสนอแนวคิดหลัก 10 ประการของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนไว้ดังนี้

1. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ : ความรับผิดชอบหลักของผู้นำทางการศึกษาคือการรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเข้าใจธรรมชาติและกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างยั่งยืน เป็นภาวะผู้นำที่เข้าร่วมการทำงานที่ข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียนโดยตรงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังเป็นภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อแสวงหาวิธีการในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสนใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์มากมายของผู้นำการเรียนรู้ในทุกระบบของโรงเรียนของโรงเรียน

2. สืบสานความสำเร็จ : การพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้นเกิดขึ้นต่อเนื่องจากผู้บริหารคนหนึ่งไปยังผู้บริหารอีกคนหนึ่ง ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนนั้นตั้งอยู่บนแนวคิดที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขึ้นภายในโรงเรียน มิใช่เกิดเพียงแค่นั้นในช่วงเวลาที่ผู้บริหารโรงเรียนคนใดคนหนึ่งอยู่ในตำแหน่งเท่านั้น ดังนั้นภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงมีมุมมองของภาวะผู้นำนอกเหนือไปจากการให้ความสำคัญเฉพาะกับตัวบุคคลที่กำลังเป็นผู้ที่อยู่ในขณะนั้น หากแต่ให้ความสำคัญรวมไปถึงผู้บริหารโรงเรียนคนก่อนและผู้ที่กำลังจะเข้ามารับตำแหน่งต่อจากผู้บริหารคนปัจจุบันด้วยว่าจะทำอย่างไรให้การพัฒนาโรงเรียนยังคงเป็นไปอย่างต่อเนื่องแม้จะเปลี่ยนผู้บริหารก็ตาม ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมองว่าผู้บริหารที่จะมารับช่วงต่อเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ในประเด็นนี้ Wenger (1998) อธิบายไว้ว่ามีความรู้อยู่ 2 ประเภท นั่นก็คือ ความรู้ที่ได้รับเข้ามา (Inbound Knowledge) ซึ่งหมายถึงความรู้ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถาบัน เป็นความรู้ที่สร้างให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ส่วนความรู้อีกประเภทหนึ่งคือ ความรู้ที่ถูกถ่ายทอดออกไป (Outbound Knowledge) ซึ่งหมายถึงความรู้ที่จำเป็นต่อการรักษาไว้ซึ่งความสำเร็จในอดีตหรือการดำรงไว้ซึ่งงานที่ได้รับเริ่มไว้โดยอดีตผู้บริหาร ซึ่ง Wenger ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำและระบบของผู้นำโดยทั่วไป มักจะให้ความสำคัญกับ Inbound Knowledge มากกว่า Outbound Knowledge ซึ่งหมายความว่าเมื่อผู้นำหรือผู้บริหารคนใหม่ได้เข้ามาดำรงตำแหน่ง พวกเขาจะมุ่งไปที่การสร้างผลของตนในระหว่างที่ตนอยู่ในตำแหน่งเท่านั้น

3. กระจายภาวะผู้นำ : ภาวะผู้นำไม่สามารถถูกแบกรับด้วยผู้นำหรือผู้บริหารเพียงคนเดียวได้ กล่าวคือผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถควบคุมหรือจัดการทุกสิ่งทุกอย่างได้โดยปราศจากความช่วยเหลือจากผู้อื่น ในองค์การพื้นฐานความรู้นั้น ความสามารถและสติปัญญาของบุคลากรทุกคนล้วนเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อใช้ช่วยให้องค์การเกิดความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดได้ การใช้เพียงสติปัญญาและความสามารถของผู้นำแต่เพียงคนเดียวจะทำให้

องค์การไม่มีความยืดหยุ่นและมีโอกาสในการสร้างข้อผิดพลาดได้มากขึ้น ด้วยเหตุผลนี้ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) มากกว่าจะเน้นไปที่ภาวะผู้นำของผู้นำเพียงคนเดียว (Spillane & Halverson, 2001) แนวคิดนี้ได้สอดคล้องกับ Gronn (2003) ที่อธิบายว่าเป็นที่ตระหนักมากขึ้นเรื่อยๆว่าภาวะผู้นำไม่สามารถที่จะให้น้ำหนักกับคนเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเล็กๆเพียงกลุ่มเดียวได้เนื่องด้วยลักษณะของงานที่ซับซ้อนมากขึ้นและความสำเร็จขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับปฏิริยาสะท้อนกลับของบุคลากรในองค์การ ไม่ใช่เกิดจากคนเพียงคนเดียว

Harris (2003: 314) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความหมายของสิ่งที่เรียนรู้ตลอดจนองค์ความรู้ร่วมกัน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจนี้จะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสาน การรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ข้อมูล และสมมติฐานของบุคลากรภายในองค์การผ่านการสื่อสารที่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจยังให้ความสำคัญกับการสร้างแนวความคิดร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ให้ความสำคัญกับการมองหาผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย รวมถึงทัศนคติและความเชื่อที่บุคลากรมีส่วนร่วม เพื่อนำมาพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น และยังสร้างสรรค์กิจกรรมที่จะช่วยต่อยอดองค์ความรู้หรือพื้นฐานความเข้าใจเดิม ภาวะผู้นำแบบกระจายนี้เป็นการรวมตัวทางสังคมและอ่อนไหวต่อวัฒนธรรมองค์การ ไม่ได้มีการแบ่งแยกอย่างชัดเจนว่าใครคือ “ผู้นำ” หรือ “ผู้ตาม” และไม่ได้มุ่งประเด็นไปที่ศักยภาพความเป็นผู้นำของใครเพียงคนใดคนหนึ่ง

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนให้ความสำคัญกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ขึ้นในองค์การซึ่งชุมชนการเรียนรู้ที่ผู้ประกอบวิชาชีพเดียวกันร่วมกันตรวจสอบข้อมูลและแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันนั้นจะนำมาซึ่งการพัฒนาในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ชุมชนการเรียนรู้ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาเช่นเดียวกัน กล่าวคือในสถานศึกษาที่มีชุมชนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียนที่เข้มแข็งและรวมตัวกันโดยอาศัยหลักการของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจมักจะมีมาตรฐานในการเรียนรู้ของนักเรียนที่สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป (Louia & Kruse, 1995; Newmann & Wehlage, 1995)

หลักสำคัญในการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น ก็คือการสร้างวัฒนธรรมของภาวะผู้นำแบบกระจายให้เกิดขึ้นภายในสังคมของโรงเรียน ภาวะผู้นำในปัจจุบันต้องเป็นเรื่องของความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งริเริ่มและโอกาสในการสร้างสรรค์ เป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรทางการศึกษาทุกประเภทนำเสนอทิศทางใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรม และแม้แต่อาจจะทำทลายและสร้างความยากลำบากสำหรับผู้นำอย่างเป็นทางการขององค์การของพวกเขาเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าให้กับองค์การ เมื่อการทำงานทำดำเนินไปจนถึงขีดสุด ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจจะขยายขอบเขตจากบุคลากรทางการศึกษาไปยังนักเรียนและผู้ปกครองผู้ซึ่งต่างต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

4. คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม : ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะบริหารโรงเรียนโดยยึดหลักแนวความคิดที่สำคัญว่า ความยั่งยืนนั้นไม่ได้หมายความว่าแค่เพียงการคงไว้ซึ่งการริเริ่มของโรงเรียนเท่านั้น แต่คือความรับผิดชอบต่อโรงเรียนและนักเรียนอื่นๆที่ได้รับผลจากการดำเนินงานของโรงเรียนในวงกว้าง ความยั่งยืนมีความหมายมากกว่าตัวของผู้บริหารและโรงเรียนของผู้บริหาร แต่หมายความรวมถึงความถูกต้องที่มีต่อสังคมอย่างสูงสุดและหลีกเลี่ยงไม่ได้

5. มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร: ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจัดสรรรางวัลใจภายใน (intrinsic rewards) และสิ่งจูงใจภายนอก (extrinsic incentives) เพื่อจูงใจและรักษาศักยภาพของผู้นำที่ดีที่สุดเอาไว้ เป็นภาวะผู้นำที่จัดหาเวลาและโอกาสสำหรับผู้นำขององค์กรในการสร้างเครือข่าย เรียนรู้ และสนับสนุนซึ่งกัน ในขณะเดียวกันก็ทำการสอนงานและเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ที่เข้ามารับตำแหน่งผู้นำคนใหม่ ภาวะผู้นำผู้นำที่ยั่งยืนควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและระมัดระวังในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียน ในประเด็นนี้ได้สอดคล้องที่ Loader (1997) ได้เสนอไว้ว่าระบบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมีความสามารถในการรู้ว่าจะดูแลผู้นำอย่างไรและจะทำการอย่างไรให้ผู้นำที่อยู่ในระบบสามารถที่จะดูแลตัวเองได้

ภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้นำรู้สึกเหนื่อยหน่ายหรือท้อแท้อันเนื่องมาจากปริมาณงานและความคาดหวังที่มากเกินไปไม่ใช่ภาวะผู้นำที่สามารถคงอยู่ได้ตลอดไป สุขภาวะทางอารมณ์ของผู้นำนับเป็นทรัพยากรที่หายาก ดังนั้นภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงไม่ได้คำนึงถึงเฉพาะการตอบสนองความต้องการของระบบในระยะสั้นเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับตัวตนและวิชาชีพของผู้นำด้วย (Beatty, 2002) ไม่เช่นนั้นแล้วความสำเร็จที่เกิดขึ้นก็จะเป็นเพียงความสำเร็จในระยะสั้นที่ลดทอนศักยภาพของภาวะผู้นำในอนาคต

6. ส่งเสริมความหลากหลาย : ผู้ที่เสริมสร้างความยั่งยืนนั้นจะต้องพัฒนาและสร้างสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศทางการศึกษาที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และยังทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน ประสิทธิภาพในมุมมองของวิทยาศาสตร์เรื่องของการมีมาตรฐานเดียวกันคือศัตรูที่ส่งผลต่อความหลากหลายที่แข็งแกร่งและสร้างสรรค์ การมีมาตรฐานเดียวได้สร้างระบบอย่างง่ายที่มีความเฉพาะทางเกินกว่าที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาที่สมบูรณ์ การปฏิรูปมาตรฐานเดียวจึงเป็นการทำลายและคุกคามความสามารถของบุคลากรในการดำรงไว้ซึ่งการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

ดังนั้นภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงตระหนักถึงและพัฒนาความเป็นเลิศหลากหลายรูปแบบของการเรียน การสอน และการนำ รวมไปถึงจัดให้มีเครือข่ายสำหรับความเป็นเลิศที่หลากหลายเหล่านี้ให้ได้ถูกแบ่งปันในกระบวนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของการพัฒนา มากกว่าที่จะกำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำที่ตายตัวรูปแบบเดียวให้กับทุกคน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและเครือข่ายชุมชนการ

เรียนรู้เป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่ความหลากหลายทางสิ่งแวดล้อมและศักยภาพเพราะว่าสิ่งเหล่านี้ได้ให้คุณค่ากับวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายและสร้างสรรค์ การพูดคุยหรือทำงานร่วมกันรวมถึงความสัมพันธ์ในการที่จะแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน

7. กระจือหรือรันในการทำงานร่วมกับสิ่งแวดล้อมภายนอกในเชิงรุก: ภาวะผู้นำที่กระจือหรือรันนี้จะส่งอิทธิพลไปยังสภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อโรงเรียนโดยการส่งเสริมในระดับบุคคลและเครือข่ายทางวิชาชีพ สร้างพันธมิตรร่วมกับชุมชน มีการใช้อิทธิพลทางสื่อโดยการเขียนบทความลงหนังสือพิมพ์ ปรากฏตัวทางรายการวิทยุและโทรทัศน์ และแม้แต่ทำการต่อต้านอย่างเปิดเผยต่อนโยบายที่ผิดพลาด

8. เผ่าระวังสภาพแวดล้อม : ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนรวบรวมและทบทวนที่มาของเหตุการณ์และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและหลากหลายเพื่อตรวจสอบว่าโรงเรียนยังดำเนินไปอย่างมั่นคงและไม่ได้กับกำลังเผชิญกับความถดถอย โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางโรงเรียนและนักเรียนส่วนใหญ่ที่อ่อนแอ ข้อมูลหลากหลายชนิดล้วนเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นคะแนนสอบ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเข้าชั้นเรียน จำนวนของผู้ออกจากโรงเรียนกลางคัน หรือแม้แต่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของนักเรียน ข้อมูลที่แสดงถึงการมีภาวะผูกผันในการทำงาน การคัดเลือก การรักษา การจูงใจรวมไปจนถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากรครู อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญในประเด็นนี้ก็คือข้อมูลดังกล่าวไม่ได้ถูกใช้เพื่อภาพลักษณ์ทางการตลาดของโรงเรียนหรือเพื่อสนองตอบความคิดเห็นของสาธารณะ แต่ต้องถูกใช้เพื่อทำให้มั่นใจถึงการดำรงอยู่และการพัฒนาของสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ในทุกระดับ ผู้นำที่ยั่งยืนจึงเป็นผู้นำที่มีความรอบคอบ เป็นผู้นำที่พิจารณาข้อมูลเพื่อที่จะมองหาสัญญาณอันตรายที่มีต่อองค์กรแต่เนิ่นๆอยู่เสมอ

9. ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต : ให้ความสำคัญ ปกป้อง อนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งที่มีคุณค่าในอดีตและเรียนรู้จากสิ่งนั้นเพื่อที่จะได้สร้างอนาคตที่ดีกว่า ทฤษฎีที่ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงต้องมองเห็นการต่อต้านและการยึดติดอยู่กับอดีตของครูท่ามกลางสมาชิกร่วมวิชาชีพที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงมากกว่าว่าไม่ใช่แค่ในฐานะอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงแต่พิจารณาในฐานะแหล่งของภูมิปัญญาและการเรียนรู้ที่สามารถสร้างความสมบูรณ์กับการเปลี่ยนแปลงได้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงต้องทำงานหนักในการสร้างข้อเสนอสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต่อยอดมรดกตกทอดจากอดีตมากกว่าที่จะพยายามละเลยหรือขจัดอดีตเหล่านั้น เมื่อไหร่ก็ตามที่มีการพิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนควรที่จะมองย้อนกลับไปพิจารณาแบบอย่างในอดีตที่สามารถถูกสร้างสรรค์และปรับปรุงใหม่ได้อีก และมองหาเหตุการณ์ที่เป็นเหมือนหลักฐานของความสำเร็จและความล้มเหลวที่เคยเกิดขึ้นในอดีต

ดังนั้นภาวะผู้นำและการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งกับอนาคตและอดีต เป็นภาวะผู้นำและการพัฒนาที่ไม่ได้จัดการกับความรู้ ประสบการณ์ และอาชีพของบุคลากรในฐานะของ

เสียที่ใช้แล้วทิ้ง แต่จัดการในฐานะทรัพยากรที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่อย่างมีคุณค่าได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนไม่ควรที่จะเพิกเฉยต่ออดีตแล้ว ขณะเดียวกันก็ควรที่จะให้ความสำคัญและเรียนรู้จากอดีตด้วยเช่นกัน

10. อุดหนุนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง : แนวคิดของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่าทุกวันนี้โลกเต็มไปด้วยสังคมที่ผลิตแต่ของเสียมากกว่าจะสร้างสิ่งที่มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ไม่เว้นแม้แต่ความสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกันที่เน้นไปที่ความสัมพันธ์ที่ฉาบฉวยมากกว่าที่จะคำนึงถึงความสัมพันธ์ในระยะยาว แนวคิดนี้ยังหมายรวมถึงการที่สังคมทุกวันนี้ที่นโยบายต่างๆเป็นไปอย่างฉาบฉวยเพื่อสร้างภาพลักษณ์และเพื่อประชานิยมในสังคม ขับเคลื่อนอยู่บนความต้องการที่จะเห็นผลที่เกิดขึ้นในทันทีและเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า นโยบายในลักษณะนี้ทำให้เป็นนโยบายที่ทำให้เกิดการสูญเปล่าของทรัพยากร พลังงานและเวลาของมนุษย์ ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมีแนวคิดที่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดที่ฉาบฉวยแบบนี้ แม้ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะขับเคลื่อนโดยการสนองความต้องการที่เร่งด่วนด้วยการกระทำที่รวดเร็วแต่ก็ยังให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางด้านผลลัพธ์เชิงบวกในระยะยาวที่มุ่งเน้นในเรื่องของศีลธรรมความถูกต้องและความสำเร็จในวงกว้างที่ยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรต่างๆโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากรครู ส่งเสริมให้ครูได้มีบทบาทในการนำให้เกิดการพัฒนาโดยใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจและเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก ทั้งนี้พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนประกอบไปด้วยหลัก 10 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 2) สืบสานความสำเร็จ 3) กระจายภาวะผู้นำ 4) คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม 5) มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร 6) ส่งเสริมความหลากหลาย 7) กระตือรือร้น 8) เผื่อแผ่สภาพแวดล้อม 9) ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 10) อุดหนุนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง

ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความสอดคล้องของแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	บทบาทและกิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน
1. ผู้บริหารมีการใช้ภาวะผู้นำร่วมหรือภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ	1. ส่งเสริมให้บุคลากรในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีภาวะผู้นำร่วมหรือมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ โดยใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรครู	1. กระจายภาวะผู้นำ 2. มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร
2. บุคลากรครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกัน	1. เสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2. เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การ โดย 2.1 จัดสรรเวลาเพื่อกิจกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน 2.2 สนับสนุนให้ทีมงานของบุคลากรสามารถระบุนวัตกรรมเฉพาะที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของเด็กและกระตุ้นให้ทีมงานดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ 2.3 มีการจัดเตรียมในเรื่องของข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมของบุคลากร 3. พัฒนาเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก	1. สืบสานความสำเร็จ 2. กระจายภาวะผู้นำ 3. คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม 4. ส่งเสริมความหลากหลาย 5. ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 6. กระตือรือร้น 7. เผื่อแผ่สภาพแวดล้อม
3. บุคลากรครูมีความรับผิดชอบร่วมกันและมีการปฏิบัติงานอย่างประสานความร่วมมือ	1. เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดย 1.1 สร้างความสมดุลให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 1.2 ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบ 1.3 ทำให้บุคลากรเชื่อว่าพวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมได้ 1.4 จัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ 1.5 กระตุ้นให้เกิดการพูดคุยสื่อสารที่เป็นสาธารณะ 1.6 ใช้ภาวะผู้นำที่เข้าถึงได้ 1.7 นำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีขึ้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ 1.8 มีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำไปพัฒนาการทำงานต่อไป 2. สนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับของโรงเรียน โดย 2.1 เข้าใจและมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียน 2.2 สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของครู การเรียนรู้ของโรงเรียน และการเรียนรู้ของชุมชน 2.3 รักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของนักเรียนและครูในโรงเรียน 3. สนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน	1. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 2. สืบสานความสำเร็จ 3. กระจายภาวะผู้นำ 4. คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม 5. ส่งเสริมความหลากหลาย 6. กระตือรือร้น 7. เผื่อแผ่สภาพแวดล้อม 8. ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 9. อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง
4. บุคลากรครูได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มและระดับบุคคล มีการเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ	1. เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดย 1.1 สร้างความสมดุลให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 1.2 ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบ 1.3 ทำให้บุคลากรเชื่อว่าพวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมได้ 1.4 จัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ 1.5 กระตุ้นให้เกิดการพูดคุยสื่อสารที่เป็นสาธารณะ 1.6 ใช้ภาวะผู้นำที่เข้าถึงได้ 1.7 นำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีขึ้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ 1.8 มีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำไปพัฒนาการทำงานต่อไป 2. สนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับของโรงเรียน โดย 2.1 เข้าใจและมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียน 2.2 สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของครู การเรียนรู้ของโรงเรียน และการเรียนรู้ของชุมชน 2.3 รักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของนักเรียนและครูในโรงเรียน 3. สนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน	1. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 2. สืบสานความสำเร็จ 3. กระจายภาวะผู้นำ 4. คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม 5. ส่งเสริมความหลากหลาย 6. กระตือรือร้น 7. เผื่อแผ่สภาพแวดล้อม 8. ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 9. อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง
5. บุคลากรครูมีระบบการชี้แนะการปฏิบัติและระบบสะท้อนการปฏิบัติงานเพื่อนำไปพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	1. เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดย 1.1 สร้างความสมดุลให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 1.2 ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบ 1.3 ทำให้บุคลากรเชื่อว่าพวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมได้ 1.4 จัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ 1.5 กระตุ้นให้เกิดการพูดคุยสื่อสารที่เป็นสาธารณะ 1.6 ใช้ภาวะผู้นำที่เข้าถึงได้ 1.7 นำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีขึ้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ 1.8 มีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำไปพัฒนาการทำงานต่อไป 2. สนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับของโรงเรียน โดย 2.1 เข้าใจและมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียน 2.2 สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของครู การเรียนรู้ของโรงเรียน และการเรียนรู้ของชุมชน 2.3 รักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของนักเรียนและครูในโรงเรียน 3. สนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน	1. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 2. สืบสานความสำเร็จ 3. กระจายภาวะผู้นำ 4. คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม 5. ส่งเสริมความหลากหลาย 6. กระตือรือร้น 7. เผื่อแผ่สภาพแวดล้อม 8. ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 9. อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.4.1 ความสำคัญและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

Bateman & Carl (1990: 480-481) และ Drucker (1968: 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์การจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันในการปฏิบัติขององค์การก็ตาม แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์การ

Alkin (1992: 717-718) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. จุดมุ่งหมายขององค์การที่เน้นหลักในแง่ของส่วนรวม หมายถึง จุดมุ่งหมายในการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานและพัฒนากิจการงานให้ได้มากที่สุด เพื่อพัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของผู้บริหาร รวมไปถึงจนถึงเพื่อพัฒนากิจการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารบุคคลสนองการบริหารอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้รับบริการ

2. จุดมุ่งหมายส่วนตัว เป็นความหมายของผู้บริหาร จุดมุ่งหมายในประเด็นนี้จะนำไปเพื่อความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน เพื่อชักจูงความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การและเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2521: 209) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไปว่า เพื่อพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ พัฒนาผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารให้มีความรู้และมีความพร้อมในการทำงาน ให้มองเห็นข้อบกพร่องของตนเองและพัฒนาส่วนที่บกพร่องนั้นให้ดีขึ้น พัฒนาสามัคคีธรรมในผู้บริหารด้วยกัน พัฒนาทักษะการทำงานและเพิ่มพูนความสามารถในการจัดองค์การโดยการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ อันจะนำไปเป็นประโยชน์ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ และเป็นการสร้างเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กุลธนา ธนาพงศธร (2540: 202-203) ชี้ให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้บริหารว่าจะช่วยรื้อฟื้นทบทวนเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีสายตากว้างไกลอันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพิ่มทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเองและจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วย

ตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และ ประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างผู้บริหารด้วยกัน และ ส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อีกด้วย

โสรจ สแนศิริพันธ์ (2526: 202-203) ให้มุมมองในเรื่องของการจูงใจของการพัฒนา ผู้บริหารที่แตกต่างออกไป กล่าวคือ เป็นการช่วยส่งเสริมผู้ทำงานดีให้ก้าวหน้า ช่วยให้ผลผลิตสูงขึ้น เปลี่ยนเจตคติต่อบุคลากร เป็นการผลิตผู้บริหารระดับสูงเข้าสู่งานมิให้ขาดตอน ปรับปรุงผู้บริหารให้ทันกับวิทยาการใหม่ๆ ให้มีโอกาสดำเนินการกับนักวิชาการ ข้าราชการชั้นสูงของภาครัฐบาลและ รัฐวิสาหกิจเพื่อจะได้เป็นแนวทางประสานงานในภายหน้า

2.4.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

दनัย เทียนพุม (2545: 36-40) ได้นำเสนอโมเดลวงจรการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป ซึ่งมีทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความจำเป็น ซึ่งมีความหมาย 2 ประการ ได้แก่ 1) เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องในเรื่องสมรรถนะการปฏิบัติงาน และ 2) เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงงาน ซึ่งขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3. การบริหารหลักสูตร โดยมีการแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การวางแผนจัดหลักสูตรการพัฒนา 2) การดำเนินการอบรมและพัฒนา 3) การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา

4. การประเมินผลและติดตามผล มีวิธีการประเมินผลหลายวิธีคือ 1) ประเมินผลตามช่วงการอบรมและพัฒนา เช่น การประเมินก่อนการฝึกอบรม การประเมินขณะดำเนินการ และประเมินเมื่อสิ้นสุดการอบรมและพัฒนา และดำเนินการติดตามผล 2) ประเมินผลแนวประเมินปฏิกริยาด้านความพึงพอใจหรือความรู้สึกต่อการอบรม 3) ประเมินผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการอบรมและพัฒนาเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระหว่างการพัฒนา และ 4) ประเมินผลลัพธ์ที่หน่วยงานวัดผลธุรกิจหรือต้นสังกัดต้องการ

Dessler (2002) กล่าวถึง 5 ขั้นตอนของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ซึ่งประกอบไปด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

Carrell, Kuzmits & Elbert (1992: 314) กล่าวว่า ในการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารนั้น มักจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็น มีองค์ประกอบคือ การประเมินความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน ความต้องการในระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล
2. การออกแบบโปรแกรม มีองค์ประกอบคือ การพัฒนาในขณะทำงาน และการพัฒนาที่เกิดขึ้นนอกการทำงาน
3. การประเมินผล ซึ่งแบ่งออกเป็นการประเมินใน 4 ระดับ ได้แก่ การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์การ

Cacioppe (1998) ได้ทำการเสนอแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยทำการอ้างอิงจากแนวคิดเดิมของ Vicere (1997) โดยปรับปรุงให้มีการประเมินและการวัดผลแยกออกจากกันอย่างชัดเจน โดยแผนการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การระบุความต้องการจำเป็นจากสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องพิจารณาทั้งจากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ
2. ตั้งวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการจะได้รับหลังจากมีการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว และทำการระบุอย่างชัดเจนว่า หลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมแล้ว ความรู้และทักษะที่เฉพาะเจาะจงด้านใดที่ควรจะได้รับการพัฒนา
3. ระบุเครื่องมือที่เหมาะสม โดยเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนานั้นมีอยู่มากมาย ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผ่านกรณีศึกษา การเข้ากลุ่มสร้างทีม และการมอบหมายโครงการให้ทำร่วมกัน เป็นต้น
4. ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ ในส่วนของขั้นตอนนี้เป็นเรื่องของการลงรายละเอียดในเรื่องของบริบทองค์ความรู้ เวลาที่จะใช้ในการฝึกอบรม รวมไปถึงจนถึงรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา
5. ทำการประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนแรกของการประเมินนั้นจะเป็นการตรวจสอบบริบทและกิจกรรมของโปรแกรม เพื่อให้แน่ใจว่าจะโปรแกรมนั้นสามารถสร้างให้เกิดสมรรถนะที่ต้องการได้
6. นำโปรแกรมการพัฒนามาผสมผสานเข้ากับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
7. วัดผลคุณค่าของโปรแกรมการพัฒนาโดยรวม โดยในขั้นตอนนี้จะเป็นการพิจารณากระบวนการในภาพรวมทั้งหมด ว่าสามารถส่งต่อคุณค่าให้กับองค์การได้หรือไม่ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ รวมไปถึงเป็นการที่โปรแกรมการพัฒนาถูกตรวจสอบว่าดำเนินไปอย่างไร เมื่อไหร่ และที่ไหน

Rothwell (1996) ได้ทำการเสนอกระบวนการในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงที่กำลังเกิดขึ้น
2. กำหนดสภาพพึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต
3. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพพึงประสงค์
4. พิจารณาความสำคัญของความแตกต่างที่เกิดขึ้น
5. ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์
6. เลือกกลยุทธ์การพัฒนาที่สามารถแก้ไขหรือเติมเต็มความแตกต่างนั้นๆ ได้
7. ประเมินผลลัพธ์ที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นหลังจากนำกลยุทธ์ไปใช้ เพื่อลดผลข้างเคียงเชิงลบให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อเพิ่มผลเชิงบวกให้มากที่สุด
8. สร้างแผนปฏิบัติงานเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้
9. นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
10. ประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปใช้ และหลังจากที่การใช้กลยุทธ์เสร็จสิ้นลง รวมทั้งมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Early & Bubb (2004: 39) ได้นำเสนอรูปแบบวงจรของการฝึกและการพัฒนาซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการ 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ระบุความจำเป็นในการฝึกและการพัฒนา
2. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกและการพัฒนา
3. วางแผนและออกแบบโปรแกรมที่จะใช้ในการฝึกและการพัฒนา
4. นำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติ
5. ติดตามผลการฝึกและการพัฒนา
6. ประเมินผลการฝึกและการพัฒนา

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรจะเห็นได้ว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ได้จำแนกขั้นตอนหลักที่สำคัญไว้ 5 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนการเตรียมการพัฒนา ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา ขั้นตอนการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นตอนสุดท้ายคือขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินการ

อุทัย โล้วม้นคง (2552: 86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้ทำการสรุปกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำว่ามีทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2. การออกแบบการพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย 6 ด้าน คือ

2.1 ด้านเนื้อหาสาระ

2.2 วิธีการพัฒนา

2.3 การเตรียมความพร้อมผู้รับการพัฒนา

2.4 การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่

2.5 วิทยากร

2.6 อุปกรณ์และเครื่องมือที่จะใช้ในการพัฒนา

3. การดำเนินการพัฒนา

4. การประเมินผลการพัฒนา

Early & Bubb (2004: 39) ได้นำเสนอรูปแบบของวงจรของการฝึกและการพัฒนาซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการ 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ระบุความจำเป็นในการฝึกและการพัฒนา

2. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกและการพัฒนา

3. วางแผนและออกแบบโปรแกรมที่จะใช้ในการฝึกและการพัฒนา

4. นำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติ

5. ติดตามผลการฝึกและการพัฒนา

6. ประเมินผลการฝึกและการพัฒนา

2.4.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

Anderson (2001) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ว่ามีทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training) เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิดของผู้บริหารจากกระบวนการที่เดิมมาเป็นกระบวนการที่ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ไม่ใช่การสอน ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม

1.2 พลวัตหรือกระบวนการกลุ่ม

1.3 ทักษะการสื่อสาร

1.4 การสนทนา

1.5 พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.6 การสร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่ม

- 1.7 สมรรถภาพส่วนบุคคล
 - 1.8 การประสานความขัดแย้ง
 - 1.9 การจัดการตนเอง
 - 1.10 การเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้
- 2.1 การนำเสนอในชั้นเรียน
 - 2.2 กรณีศึกษา
 - 2.3 กลุ่มเพื่อการเรียนรู้
 - 2.4 การอ่าน
 - 2.5 การประยุกต์ใช้
3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้
- 3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย
 - 3.1.1 ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1.2 ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ
 - 3.1.3 แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1.4 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1.5 ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1.6 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1.7 ระดับของความเร่งด่วน
 - 3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
 - 3.2.1 วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ
 - 3.2.2 การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2.3 การปฏิบัติการที่ชัดเจน
 - 3.2.4 วิธีการเชิงยุทธศาสตร์
 - 3.2.5 ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรผู้ก้ำนที่เข้มแข็ง
 - 3.2.6 โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง
 - 3.2.7 กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ

3.2.8 ระยะเวลาที่เหมาะสม

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะของ Anderson (2001) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึกทั้ง 9 ประกอบด้วย

- 4.1 การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง
- 4.2 การสร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์การ
- 4.3 การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ
- 4.4 ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์
- 4.5 วิเคราะห์ผลกระทบ
- 4.6 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ
- 4.7 ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง
- 4.8 เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่
- 4.9 เรียนรู้และแก้ไข

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่จะเรียนรู้องค์ประกอบนี้ได้ในขณะที่ปฏิบัติการในเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น เหตุการณ์นี้มักจะได้รับการสนับสนุนจากศูนย์การเรียนรู้ การฝึกสอน และการให้คำปรึกษาอย่างทันท่วงทีระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษารูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวนการ และการพัฒนาตนเอง การฝึกสอนประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 5.1 สนับสนุนศูนย์การเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง
- 5.2 สนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง
- 5.3 การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่

ต้องการ (อ้างถึงใน กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, 2555: 79-83)

โดยสรุปแล้วการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร สอนแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด และจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาผู้นำ ในภาพรวม แบ่งออกเป็น

4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกและพัฒนา 2) ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร 3) บริหารหลักสูตร และ 4) การประเมินและติดตามผล ทั้งนี้รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมแบบบูรณาการ 2) การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 4) การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก และ 5) การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

2.5.1 ความหมายของกลยุทธ์

Rothwell & Kazanas (1992: 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ความต้องการสำเร็จลงได้ในที่สุด โดยเป็นการบ่งบอกถึงทิศทางวิธีการทำงานในระยะยาวขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธนินาถ ฤ สุนทร (2545: 18) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ทิศทางขององค์การ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้นหรือนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

ประสิทธิ์ สารธรรม (2546: 57) กล่าวถึง ความหมายของยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง แนวทางดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีทิศทางที่เด่นชัด และกำหนดเงื่อนไขเวลาว่าจะสำเร็จเมื่อใด สามารถวัดผลงานโดยมีตัวชี้วัดเป็นรูปธรรม มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งยกระดับความสำเร็จ การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552: 18-21) อธิบายว่า กลยุทธ์ หรือที่ในทางทหารถูกเรียกว่า ยุทธศาสตร์นั้น หมายถึงแนวทางเชิงรุกในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ในหนึ่งกลยุทธ์จะประกอบไปด้วยวิธีการเชิงรุกหลายๆ วิธีการ กลยุทธ์จึงเป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุก โดยการวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ การกำหนดกลยุทธ์

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผล

Kotler & Murphy (1981) ได้ทำการแบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในระดับของอุดมศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ (Environment and Resource analysis) ซึ่งในขั้นตอนนี้มีองค์ประกอบที่ควรนำมาวิเคราะห์ 4 ประการด้วยกัน คือ

- 1.1 ธรรมชาติของสถาบัน ค่านิยม และความคาดหวังของสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

- 1.2 วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบัน ซึ่งในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยทางด้านของบุคลากร งบประมาณ หลักสูตร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

- 1.3 วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ

- 1.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ มีทั้งสิ้น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย

2. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) โดยทำการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน

3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ

4. การออกแบบองค์การ (Organization Design) หมายถึง การจัดองค์การให้สนับสนุนต่อภารกิจต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ บุคลากร รวมไปถึงจนถึงวัฒนธรรมในองค์การ

5. การออกแบบระบบการปฏิบัติการ (System Design)

Certo & Peter (1991) กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ว่ามีกระบวนการทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ และการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์การ ซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จขององค์การ

2. กำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. กำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติในการที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หมายถึง การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

5. ควบคุมยุทธศาสตร์ หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังหมายถึงการประเมินผลกระบวนการดำเนินการ

กล้า ทองขาว (2552: 297) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในขั้นตอนนี้เป็นการกระบวนการของการสร้างความเข้าใจเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ พร้อมกับศึกษาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันที่เกี่ยวกับจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strengths) ภายในองค์การเพื่อเป็นข้อมูลที่จะใช้ประกอบการพิจารณากำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางในอนาคตขององค์การ สามารถทำได้โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) ในอนาคต โดยสามารถกำหนดได้ทั้งในระดับองค์การและระดับหน่วยงาน จากผลรวมทางความคิดและการตัดสินใจของบุคลากรตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ระดับองค์การและระดับหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความเหมาะสมรวมถึงความสามารถในการนำไปปฏิบัติได้จริงของแผนงาน (Programs) หรือแนวทางการดำเนินงาน (Procedures) จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการมุ่งเปลี่ยนแปลงทิศทางและผลการดำเนินงานทางการศึกษาให้เป็นที่ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมไปถึงจนถึงเป็นการสร้างกรอบการทำงานและกรอบการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานมุ่งให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารให้สามารถใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ และเป็น การเพิ่มความมั่นใจให้การดำเนินงานทางการศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้โดยพิจารณาถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานมีความเชื่อมโยงและมีการรวมพลังกันอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการวางแผนและกลไกเข้ากับการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการทำงาน การประเมินผลสำเร็จ ซึ่งเป็นทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ ทั้งที่คาดหวังและไม่ถูกคาดหวัง รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนผลในระยะสั้นและระยะยาวจากการที่องค์การทางการศึกษาได้ดำเนินงานตามกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป กระบวนการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งในการจัดทำกลยุทธ์การ

พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการกำหนดกลยุทธ์

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม

Cushner et al. (2003) ได้ทำการศึกษากรณีตัวอย่างของครูในโรงเรียน Burlington ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม และได้สรุปว่าในการที่จะบริหารจัดการโรงเรียนเรียนร่วมให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรครูภายในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับแนวทางในการทำงานร่วมกัน (Collaboration) กล่าวคือครูการศึกษาพิเศษและครูปกติที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงเรียนควรทำงานร่วมกันเพื่อประสานความรู้และทักษะซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม สร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรร่วมกัน ร่วมกันปรับปรุงหลักสูตรรายวิชาให้สอดคล้องกับความต้องการของเด็ก มีการแบ่งปันแผนงานและแนวคิดร่วมกัน สนับสนุนและให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการยกระดับมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนภายในโรงเรียน

Darling-Hammond (1996) ได้ทำการศึกษาและพบว่า ครูผู้ซึ่งใช้เวลาไปกับการปฏิบัติการด้านการเรียนและการสอนร่วมกับครูผู้อื่นมากกว่า จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าในภาพรวมในการที่จะพัฒนาทักษะทางด้านความคิดและสามารถที่จะนำพาการเรียนการสอนให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนที่มีความหลากหลายได้

Reynolds & Birch (1977) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่จะทำให้การจัดการเรียนร่วมระหว่างเด็กที่มีความต้องการพิเศษกับเด็กปกติประสบผลสำเร็จ และได้สรุปองค์ประกอบทั้ง 10 ประการไว้ดังนี้

- 1) การมีการทำงานอย่างประสานและร่วมกันอย่างดีระหว่างครูการศึกษาพิเศษกับครูปกติ
- 2) ในกรณีที่ครูสอนเด็กปกติมีปัญหาในการสอนเด็กพิเศษโรงเรียนต้องสามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้
- 3) ครูผู้สอนมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการเรียนร่วม
- 4) การจัดอบรมครูปกติให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของเด็กพิเศษ
- 5) การจัดการเรียนร่วมควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 6) มีการประเมินการเรียนและความก้าวหน้าในการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 7) ใช้แหล่งทรัพยากรจากชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 8) ผู้ปกครองควรเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ในการจัดการเรียนร่วม
- 9) โรงเรียนควรมีการเตรียมความพร้อมก่อนทำการจัดการเรียนร่วม และ
- 10) ในการคัดเลือกเด็กนักเรียนให้เข้ารับการเรียนร่วม ควรพิจารณาถึงความพร้อมของเด็กเป็นสำคัญ

จุฬาลักษณ์ ชันธบุตร (2544) ได้วิเคราะห์และคัดเลือกตัวบ่งชี้ร่วมของความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมจำแนกตามมิติและองค์ประกอบของความสำเร็จในการจัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการศึกษาได้ตัวบ่งชี้ร่วม 7 มิติ ตามลำดับความสำคัญของตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มิติด้านคุณภาพนักเรียน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ นักเรียนมีพัฒนาการในด้านทักษะการช่วยเหลือตนเองตามศักยภาพ และนักเรียนมีพัฒนาการในด้านทักษะทางสังคมและการดำรงชีวิตตามศักยภาพ 2) มิติด้านการบริหารจัดการ มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารจัดบริการสนับสนุนด้านวิชาการ ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประสานความร่วมมือจากผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ บุคลากรและหน่วยงานทางด้านจัดการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถประสานงานกับบุคลากรต่างๆภายในโรงเรียนได้ ผู้บริหารสามารถใช้งบประมาณสำหรับการจัดการศึกษาพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีการดำเนินการรับเด็ก คัดแยก ส่งต่อและจัดเข้าชั้นเรียน โรงเรียนส่งเสริมการใช้สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการและความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา 3) มิติด้านการจัดการเรียนการสอน มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ ครูสามารถสอนเด็กที่มีความต้องการพิเศษให้เรียนร่วมกับเด็กปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูวางแผนพัฒนาผู้เรียนและจัดทำแผน IEP ครูผู้สอนวัดและประเมินผลตามแผน IEP ครูจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม ครูผู้สอนจัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมของนักเรียนเพื่อการเรียนร่วมในชั้นเรียน ครูประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน 4) มิติด้านบุคลากร มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ ครูผู้สอนมีเจตคติที่ดีต่อเด็กพิการ มีการยอมรับและช่วยเหลือนักเรียนพิการเรียนร่วม ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน ครูผู้สอนมีข้อมูลในการติดต่อขอความช่วยเหลือเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ศึกษานิเทศก์มีความรู้พื้นฐานในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม ศึกษานิเทศก์ดำเนินงานการศึกษาพิเศษในขอบข่ายความรับผิดชอบของหน่วยงานต้นสังกัดได้ 5) มิติด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ มีอาคารเรียนและสถานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้อ มีสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่เหมาะสมและใช้งานได้ดี 6) มิติด้านทรัพยากร มี 1 ตัวบ่งชี้ คือ การมีเอกสาร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรม และบริการอื่นใดทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และ 7) มิติด้านผู้ปกครอง มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ ผู้ปกครองมีความเข้าใจในสภาพจิตใจของนักเรียนที่มีความพิการ ผู้ปกครองรู้วิธีที่ปฏิบัติต่อเด็กที่มีความต้องการพิเศษในความปกครองของตนเอง ผู้ปกครองเป็นอาสาสมัครเพื่อพัฒนาการศึกษา ผู้ปกครองให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียน และผู้ปกครองเป็นผู้ประสานงานในการระดมทรัพยากรสำหรับในด้านของการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพนั้น พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนการบริหารจัดการการศึกษาแบบเรียน

ร่วม 2) ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการเรียนร่วม มีการประเมินผลการเรียนและความก้าวหน้าในการเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาให้สอดคล้องกับความบกพร่องของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ให้การยอมรับและการเสริมแรงทางบวกของครูผู้สอน มีความเสียสละและมีความตั้งใจที่จะแสวงหาแนวทางที่จะช่วยพัฒนาเด็ก 3) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมและรับรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนร่วม 4) โรงเรียนควรรหาแนวทางจัดการแก้ไขปัญหากรณีที่ครูปรกติมีปัญหาในการสอนแบบเรียนร่วม 5) มีหลักสูตรที่เหมาะสม 6) การประสานความร่วมมือระหว่างครูการศึกษาพิเศษกับครูปรกติ และการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานหรือองค์กรพัฒนาเอกชนในรูปแบบเครือข่าย 7) การจัดอบรมครูผู้สอนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการพิเศษของเด็กที่มีความบกพร่อง 8) การจัดอุปกรณ์ที่จำเป็น บริการพิเศษและสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียนให้เหมาะสมกับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ 9) การเตรียมบุคลากรด้านการศึกษาพิเศษ และ 10) งบประมาณที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการเรียนร่วม ซึ่งได้แก่ 1) สภาพความสัมพันธ์ของนักเรียนกับครอบครัว เพื่อน ครูผู้สอน ตลอดจนบุคคลอื่นในโรงเรียนและสังคมรอบๆ ตัวนักเรียน 2) การจัดอุปกรณ์ที่จำเป็นและบริการพิเศษสำหรับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ 3) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียนให้เหมาะสมกับนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่เข้ามาในโรงเรียน 4) การเตรียมบุคลากรทางการศึกษาพิเศษ 5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานักเรียน 6) งบประมาณ และ 7) การรับรู้และการใช้สิทธิตามพระราชบัญญัติคนพิการ

เนติสิทธ์ ปฐมกาลบุตร (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมให้เด็กออทิสติก พบว่ามีปัจจัยทั้งหมด 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) ด้านความพร้อมของโรงเรียนและผู้บริหาร ประกอบด้วย การบริหารงานของโรงเรียน ทัศนคติของผู้บริหาร ความพร้อมของอาคารสถานที่ ความพร้อมของสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน 2) ด้านความเหมาะสมของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การเตรียมหลักสูตรและแผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัด การประเมิน และรูปแบบการสอนของครู 3) ด้านความพร้อมของบุคลากร ประกอบด้วย การยอมรับของครูการศึกษาพิเศษและครูปรกติ การอบรมครู และจำนวนผู้เชี่ยวชาญ 4) ด้านการสนับสนุนของผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ความร่วมมือของผู้ปกครอง ความร่วมมือของเด็กปรกติ และความพร้อมของเด็กออทิสติกที่เข้าเรียนร่วม

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Aylsworth (2012) จากมหาวิทยาลัย Iowa State ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาที่มีส่วนร่วมของครูใน

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยได้กำหนดคำถามในการวิจัยไว้ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างการมีส่วนร่วมของครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอย่างไร 2) มีความแตกต่างในร้อยละของนักเรียนที่สอบตกเมื่อครูเข้าไปมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือไม่ 3) มีความแตกต่างในการเรียนรู้ของนักเรียนในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่แสดงให้เห็นถึงหลักฐานที่เข้มแข็งของการปฏิบัติงานในฐานะชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือไม่ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยได้ออกมาว่าสำหรับคำถามการวิจัยที่ 2) และ 3) นั้นไม่สามารถหาความสัมพันธ์เชิงสถิติในการมายืนยันข้อสมมติฐานได้ แต่ผู้วิจัยได้ชี้ให้เห็นว่างานวิจัยดังกล่าวได้ยืนยันว่าทีมงานบางทีมของครูที่โรงเรียนสามารถที่จะพัฒนาการเรียนรู้และลดจำนวนการสอบตกในห้องของนักเรียนได้เมื่อมีการปฏิบัติงานตามแนวคิดของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เมื่อผู้นำของโรงเรียนเผชิญกับแรงกดดันที่จะต้องพัฒนาการเรียนรู้และเป็นผู้นำทางการศึกษา การจัดสรรทรัพยากรเมื่อใช้ในการพัฒนาทางวิชาชีพเป็นเรื่องสำคัญ ทรัพยากรในเรื่องของเวลาและทรัพยากรอื่นๆที่จำเป็นต่อการพัฒนาครูผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาครูได้พอๆกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงควรที่จะทำการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและสร้างโอกาสในการที่จะสนับสนุนและส่งเสริมความต้องการและแรงบันดาลใจของครู นอกจากนี้งานวิจัยชิ้นนี้ยังได้สรุปว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการเสริมสร้างการเติบโตทางวิชาชีพของครูไปพร้อมๆกับการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

Tompson, Gregg & Niska (2004) ได้ทำการศึกษาโรงเรียนมัธยม 6 โรงเรียน 3 โรงเรียน อยู่ในเขตเมืองและอีก 3 เมืองอยู่นอกเขตเมือง โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นไปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ภาวะผู้นำ และการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้วิจัยได้ทำการตั้งสมมติฐานว่า ชุมชนการเรียนรู้ที่แท้จริงสามารถเข้าใจและปฏิบัติอยู่บนหลักการพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็น วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของกลุ่ม และการคิดอย่างเป็นระบบ งานวิจัยนี้ยังได้สรุปว่าภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถของโรงเรียนในการที่จะกลายเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สามารถยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียน โดยข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยรวบรวมจากครูและผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่ม ครูและผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับตัวเองว่ามีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของการเป็นองค์การเรียนรู้ในระดับสูงและพิจารณาว่าโรงเรียนของพวกเขาควรที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำมีจำนวน 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน 24 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาดูงาน การฝึกงานการสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมุติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหาร กรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมการพัฒนาจิต จากคุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการพัฒนาดังกล่าว ได้ถูกนำมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

เบญจพร แก้วมีศรี (2545: 290-291) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่ามีกระบวนการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายสุดท้ายของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าผู้ที่ผ่านกระบวนการตามรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจะมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่กำหนดไว้ 3 ประการ ได้แก่ ภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ความรู้ทางการบริหาร และสมรรถนะด้านการบริหาร

2. กำหนดกรอบของรูปแบบโดยอาศัยแนวคิดเชิงระบบและทฤษฎีการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านเจตพิสัย และด้านทักษะพิสัย

3. กำหนดรายละเอียดของเนื้อหาสาระและกิจกรรมการดำเนินการซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้คือ เพื่อพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่กำหนด

4. กำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นและวิธีการประเมินคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาก่อนเข้าสู่ระบบการพัฒนาเพื่อหาความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาและสามารถแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาตามคุณสมบัติส่วนบุคคลได้ชัดเจนก่อนเข้าสู่กระบวนการพัฒนา

5. การกำหนดวิธีการประเมินผล ทั้งที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลและวิธีการประเมินผล กระบวนการพัฒนาตามรูปแบบที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในโอกาสต่อไป

วิเชียร ชิวพิมาย (2538: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเพื่อนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัย พบว่า แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่นำเสนอมีกระบวนการ ดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นดำเนินการ ขั้นฝึก ปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ และขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ ในแต่ละขั้นตอนมีองค์ประกอบ และกิจกรรมในการดำเนินการดังนี้ คือ ในขั้นการเตรียมการเป็นการสร้างแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำประกอบด้วยความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหาร ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาและมนุษยสัมพันธ์ ในขั้นการ ประเมินก่อนดำเนินการประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาและมนุษยสัมพันธ์ ใน ขั้นดำเนินการประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถเรื่องการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์การ วางแผน การพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในขั้นฝึกปฏิบัติประกอบด้วย การฝึก ปฏิบัติโดยใช้เทคนิคทั้งสถานการณ์จริงและสถานการณ์จำลอง ในขั้นประเมินผลหลังดำเนินการเป็นการ ประเมินพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และเจตพิสัย ในขั้นวิเคราะห์การดำเนินการเป็นการวิเคราะห์ผลการ ดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดของแบบจำลอง

เพลินใจ พงกษชาติรัตน์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการ จำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 4 รูปแบบย่อย (APEP Models) ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2) รูปแบบการ พัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ 3) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ 4) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วย สารสำคัญ จุดประสงค์ข้อบ่งชี้สาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการ ประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ 5 การประเมินผล การดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง

ประทีป บินชัย และ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2547 : 63-77) ได้ทำการวิจัยเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ โดยผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมคือ การจัดการกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันท์พี คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม 2) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3) การให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละคน 4) นำไปปฏิบัติงานในสภาพจริง และ 5) การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดการกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันท์พี

อุทัย โฉมมันคง (2552) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้สรุปกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำว่ามีทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วยองค์ประกอบทางด้านของเนื้อหาสาระ วิธีการพัฒนา การเตรียมความพร้อมให้กับผู้รับการพัฒนา การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ วิทยากร และอุปกรณ์และเครื่องมือ 3) การดำเนินการพัฒนา เพื่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาต้องดำเนินกิจกรรมที่จำเป็นก่อน ระหว่าง และหลังเข้ารับการพัฒนา 4) การประเมินผลการพัฒนา โดยมีการประเมินในระหว่างการพัฒนาและการประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนาที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหาร การดำเนินงานของผู้บริหาร และองค์การ

อรธณพ จินะวัฒน์ (2539) ได้ทำการนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนา และกลไกการดำเนินการ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้ 1) ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระดับกรม 2) ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในระดับเขต 3) ให้มีแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 4) ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนา 5) ให้มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน 6) ให้มีศูนย์วิชาการเพื่อพัฒนานักบริหารการศึกษาในสถานศึกษา 7) ให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัด 8) ให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 9) ให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเป็นประจำทุกปี 10) ให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้มีโอกาสเข้าร่วมการศึกษาดูงานเป็นประจำทุกปี 11) ให้มีการประชุมสัมมนาระดับประเทศจำนวน 2 ปีต่อครั้ง

กัลยา ไพเราะ (2546: 5) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ด้านบทบาททางวิชาการ โดยมีหลักสำคัญในการสร้างรูปแบบ 6 หลักการ คือ 1) หลักการของความยืดหยุ่น 2) หลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) หลักการพัฒนาขณะปฏิบัติงาน 4) หลักการมีส่วนร่วมในกิจกรรม 5) หลักการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ 6) หลักการตรวจสอบประเมินผล สำหรับรูปแบบที่พัฒนาได้ มีส่วนประกอบที่สำคัญคือ บทบาททางวิชาการที่ต้องการพัฒนา หลักการในการกำหนดรูปแบบและเป้าหมายของรูปแบบกระบวนการพัฒนา แนวทางการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขของรูปแบบควรทำการศึกษาและทำความเข้าใจกับรูปแบบให้ถ่องแท้ก่อนนำไปใช้ โดยในส่วนของกระบวนการพัฒนานั้น ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนเตรียมการด้านความพร้อม ขั้นตอนพัฒนา ซึ่งขั้นตอนพัฒนา มี 3 รูปแบบย่อยคือ การพัฒนาด้านบุคลิกภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาความรู้และสมรรถนะของผู้นำในการบริหารตามขอบข่ายงานวิชาการ และการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ขั้นตอนฝึกปฏิบัติและขั้นตอนการประเมินผล

Salazar (2007: 20 – 27) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความต้องการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยใช้กรณีศึกษา 7 รัฐ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการดำเนินการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมการพัฒนาที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และความสามารถในระดับสูงซึ่งส่งผลต่อมาตรฐานที่สูงขึ้นของคุณภาพของผู้เรียน เป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า การสร้างทีมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถที่จำเป็นในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาวิชาชีพเรียงลำดับจากมากไปน้อย 10 อันดับ ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการสร้างทีม การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การสนับสนุนและจูงใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกำหนดทิศทางการสอน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการสนับสนุนวิชาชีพ การใช้การวิจัยและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การพัฒนานักเรียนและการเรียนรู้ การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพท้ายที่สุด งานวิจัยได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจากข้อมูลพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการการพัฒนาวิชาชีพด้วยวิธีการต่างๆ เรียงจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ การประชุมสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติจริง การมีพี่เลี้ยง/ฝึกประสบการณ์/ผู้ฝึกสอน การแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อการศึกษา การฝึกงานระหว่างเรียน การพัฒนาโดยระบบออนไลน์ โครงการโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ
- 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การออกแบบการวิจัยครั้งนี้มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

1.1 ประชากร ได้แก่ โรงเรียนเรียนร่วมในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 17,466 โรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนสังกัด สพพ. 16,522 โรงเรียน และโรงเรียนสังกัด สพม. 944 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556) โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น (Confidence Interval) 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 391 โรงเรียน ในการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยนั้น ในส่วนของโรงเรียนสังกัด สพพ. ผู้วิจัยทำการสุ่มตามสัดส่วนแยกตามภาค และในส่วนของโรงเรียนสังกัด สพม. ผู้วิจัยทำการสุ่มรวมทั้งประเทศ เมื่อส่งแบบสอบถามออกไป ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 278 ฉบับ คิดเป็น 71.1% ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

1.2 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือครูหัวหน้าระดับชั้น 3) ครูผู้สอนนักเรียนปกติ 4) ครูผู้สอนนักเรียนพิการเรียนร่วม จำนวน 1,110 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

3. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอนในการวิจัย 7 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และวิเคราะห์ SWOT ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) ภาวะคุกคาม (Threats) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 โดยใช้ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์ SWOT และการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1

ขั้นตอนที่ 5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลลัพธ์

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ขั้นตอนที่ 1</p> <p>ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ● ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง 391 โรงเรียน จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 17,466 โรงเรียน ● ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือครูหัวหน้าระดับชั้น 3) ครูผู้สอนนักเรียนปรกติ 4) ครูผู้สอนนักเรียนพิการเรียนร่วม จำนวน 1,110 คน ● เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ● วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> ● สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ● สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
<p>ขั้นตอนที่ 2</p> <p>วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และวิเคราะห์ SWOT ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยวิธี PNI_{modified} และจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ● นำผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยค่าเฉลี่ยของ PNI_{modified} = 0.1275 กำหนดการแปลค่าว่าด้านที่มีค่า PNI_{modified} ต่ำหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยเป็นจุดแข็ง ส่วนด้านที่มีค่า PNI_{modified} สูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นจุดอ่อน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ● ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ● จุดแข็งและจุดอ่อนของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตารางที่ 3 (ต่อ) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลลัพธ์

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
	<ul style="list-style-type: none"> นำผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากำหนดโอกาสและภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยค่าเฉลี่ยของ $PNI_{modified} = 0.1794$ กำหนดการแปลค่าว่าด้านที่มีค่า $PNI_{modified}$ ต่ำหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยเป็นโอกาส ส่วนด้านที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นภาวะคุกคาม 	<ul style="list-style-type: none"> โอกาสและภาวะคุกคามของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
<p>ขั้นตอนที่ 3</p> <p>ร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์ SWOT และการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทำการยกร่างกลยุทธ์ ครั้งที่ 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม มาวิเคราะห์โดยใช้ตาราง SWOT Matrix และสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ในบทที่ 2) กำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการโดยนักวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1
<p>ขั้นตอนที่ 4</p> <p>การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ รอบที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคลจำนวน 13 คน ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย 1) นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา 2) นักวิชาการด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) นักวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตร 4) ผู้อำนวยการและครูโรงเรียนร่วมสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้คือแบบประเมินรายบุคคล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ : ค่าร้อยละและความถี่ 	<ul style="list-style-type: none"> ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1

ตารางที่ 3 (ต่อ) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลลัพธ์

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ขั้นตอนที่ 5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> นำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 จากการประเมินรายบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการปรับปรุงแก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> ร่างกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2
<p>ขั้นตอนที่ 6 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ ครั้งที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ด้วยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย 1) นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา 2) นักวิชาการด้านการพัฒนากภาวะผู้นำ 3) นักวิชาการด้านการพัฒนากลยุทธ์ 4) ผู้อำนวยการและครูโรงเรียนเรียนร่วมสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2 จากการสนทนากลุ่ม
<p>ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2 ตามผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการสนทนากลุ่มและจากข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพฉบับสมบูรณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของ Hargreaves and Fink (2003) Hargreaves (2005) Hargreaves and Fink (2006) และ Hargreaves (2007) ได้แก่ 1) ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 2) สืบสานความสำเร็จ 3) กระจายภาวะผู้นำ 4) คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม 5) มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร 6) ส่งเสริมความหลากหลาย 7) กระตือรือร้น 8) เผื่อแผ่สภาพแวดล้อม 9) ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 10) อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ Schein (1996), Hord (2003), Richardson (2003), Townsend and Adam (2003), Stoll et. al. (2003), Dufour (2004), Harris and Muijs (2005), Servage (2008), Gasper (2010) และ ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ออกมาเป็นกรอบแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม 3) การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ 4) การเรียนรู้ร่วมกัน 5) การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ

ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) จากเครื่องมือวิจัยซึ่งก็คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ โรงเรียนเรียนร่วมในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 17,466 โรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนสังกัด สพป. 16,522 โรงเรียน และโรงเรียนสังกัดสพม. 944 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2556) โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น (Confidence Interval) 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 391 โรงเรียน ในการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยนั้น ในส่วนของโรงเรียนสังกัด สพป. ผู้วิจัยทำการสุ่มตามสัดส่วนแยกตามภาค และในส่วนของโรงเรียนสังกัด สพม. ผู้วิจัยทำการสุ่มรวมทั้งประเทศ เมื่อส่งแบบสอบถามออกไป ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 278 ฉบับ คิดเป็น 71.1% ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ทั้งนี้รายละเอียดของจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

สังกัด	จำนวนประชากร (โรงเรียน)		กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
สพป.	ภาคเหนือ	2,015	33
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	7,483	110
	ภาคตะวันตก	766	12
	ภาคตะวันออก	904	19
	ภาคกลาง	3,159	55
	ภาคใต้	2,195	34
สพม.	944		15
รวม	17,466		278

2. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือครูหัวหน้าระดับชั้น 3) ครูผู้สอนนักเรียนปรกติ 4) ครูผู้สอนนักเรียนพิการเรียนร่วม จำนวน 1,110 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งนี้ลักษณะของแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเทคนิคของลิเคิท (Likert Scale) โดยผู้วิจัยได้ทำการแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนนี้แบบสอบถามจะมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับปฏิบัติในสภาพปัจจุบันและระดับปฏิบัติที่เป็นสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยแบบสอบถามในส่วนนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 90 ข้อ

การสร้างเครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อรวบรวมข้อมูลมาสร้างเป็นข้อคำถาม โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อประกอบเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย

2. ทำการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้แก่แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเป็นการสอบถามทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีกรอบของเวลาคือเวลาในปัจจุบันและอนาคต พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจสอบแก้ไข

3. นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านการวิจัยทางการศึกษา และด้านการบริหารโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

3.1 เป็นผู้มีผลงานด้านการบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา หรือเป็นวิทยากรทางการบริหารการศึกษา

3.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน

ลำดับถัดมา เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) รวมถึงความถูกต้องและชัดเจนของภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้ค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence) เป็นเกณฑ์ในการตัดสิน โดยพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC > 0.5 ซึ่งถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามของตัวแปร ทั้งนี้พบว่าข้อคำถามที่มีค่า IOC > 0.5 รวมทั้งสิ้น 90 ข้อ ผู้วิจัยจึงนำข้อคำถามดังกล่าวมาปรับปรุงการใช้ภาษาตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ เพื่อให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง ทั้งนี้ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงในภาคผนวก

4. นำเครื่องมือไปทำการทดลองใช้กับ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือครูหัวหน้าระดับชั้น 3) ครูผู้สอนนักเรียนทั่วไป 4) ครูผู้สอนนักเรียนพิการเรียนร่วม จำนวน 80 คน จากโรงเรียนเรียนร่วมในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 20 โรงเรียน และนำข้อมูลที่ได้รับไปตรวจสอบเพื่อหาค่าเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าเท่ากับ 0.998 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมในขั้นตอนต่อไปได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเรียนร่วมในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 391 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามพร้อมทั้งแนบคำอธิบายคำชี้แจงไปทางไปรษณีย์ โดยขอความร่วมมือให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับตามระยะเวลาที่ได้ขอความร่วมมือไว้ ทั้งนี้แต่ละโรงเรียนจะประกอบไปด้วยผู้ตอบแบบสอบถาม 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือครูหัวหน้าระดับชั้น 3) ครูผู้สอนนักเรียนปกติ 4) ครูผู้สอนนักเรียนพิการเรียนร่วม กลุ่มละ 1 คน รวมเป็นโรงเรียนละ 4 คน เมื่อครบกำหนด ผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมาจาก 278 โรงเรียน หรือคิดเป็นร้อยละ 71.1

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Microsoft Office Excel โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้โดยทำการหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดให้ในแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อคำถามนั้นตรงกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด/เป็นสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อคำถามนั้นตรงกับสภาพปัจจุบันมาก/เป็นสภาพที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึง ข้อคำถามนั้นตรงกับสภาพปัจจุบันปานกลาง/เป็นสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

2 หมายถึง ข้อคำถามนั้นตรงกับสภาพปัจจุบันน้อย/เป็นสภาพที่พึงประสงค์น้อย
 1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นตรงกับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด/เป็นสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด
 ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีการแปลความหมายตามเกณฑ์การแปลผล ซึ่งกำหนดไว้ ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายถึง สภาพจริงในปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง สภาพจริงในปัจจุบันมาก/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง สภาพจริงในปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง สภาพจริงในปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง สภาพจริงในปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และวิเคราะห์ SWOT ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) ภาวะคุกคาม (Threats) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง หรือ Priority Need Index (PNI_{modified}) ซึ่งมีสูตร ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$\begin{aligned} \text{PNI}_{\text{modified}} &= (I-D)/D && \text{โดยที่} \\ I &= && \text{ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน} \\ D &= && \text{ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์} \end{aligned}$$

เมื่อคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาจัดเรียงความสำคัญโดยเรียงจากค่ามากไปหาน้อย เพื่อทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หลังจากนั้น นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามมาทำการกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) มากำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตาม

แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยค่าเฉลี่ยของ $PNI_{modified} = 0.1275$ กำหนดการแปลค่าว่าด้านที่มีค่า $PNI_{modified}$ ต่ำหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยเป็นจุดแข็ง ส่วนด้านที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นจุดอ่อน

สำหรับการกำหนดโอกาสและภาวะคุกคาม ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) มากำหนดโอกาสและภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยค่าเฉลี่ยของ $PNI_{modified} = 0.1794$ กำหนดการแปลค่าว่าด้านที่มีค่า $PNI_{modified}$ ต่ำหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยเป็นโอกาส ส่วนด้านที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นภาวะคุกคาม

ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์ SWOT และการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทำการร่างกลยุทธ์ ครั้งที่ 1

ผู้วิจัยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม มาวิเคราะห์โดยใช้ตาราง SWOT Matrix และสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ในบทที่ 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รอบที่ 1

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์โดยใช้ตาราง SWOT Matrix ผู้วิจัยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามมาทำการจับคู่ ดังต่อไปนี้

1. จุดแข็ง – โอกาส (SO) : นำมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้จุดแข็งและโอกาสที่มีอยู่มาใช้อย่างเต็มที่
2. จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) : นำมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีในการลดภาวะคุกคามหรือเพิ่มโอกาส
3. จุดอ่อน – โอกาส (WO) : นำมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกมาช่วยในการขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อน
4. จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) : นำมากำหนดกลยุทธ์ ในการพยายามลดภาวะคุกคามและแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้เกิดผลเสียน้อยที่สุด

จากนั้นผู้วิจัยทำการประมวลข้อมูลทั้งหมด และนำมาร่างเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รอบที่ 1

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ พร้อมให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นทำการปรับปรุงตามคำแนะนำ ลำดับถัดมาคือการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ครั้งที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 1) นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา 2) นักวิชาการด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) นักวิชาการด้านการพัฒนากลยุทธ์ และ 4) ผู้อำนวยการและครูโรงเรียนเรียนร่วมสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมินรายบุคคล ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ มาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ น้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ น้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) มีการแปลความหมายตามเกณฑ์การแปลผล ซึ่งกำหนดไว้ ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละและความถี่

ขั้นตอนที่ 5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

ผู้วิจัยนำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ครั้งที่ 1 ที่ได้จากการประเมินรายบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไข และทำการร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2 ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 24 วิธีดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

ผู้วิจัยจัดการประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ครั้งที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ซึ่งประกอบด้วย 1) นักวิชาการด้านบริหาร การศึกษา 2) นักวิชาการด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) นักวิชาการด้านการพัฒนากลยุทธ์ 4) ผู้อำนวยการและครูโรงเรียนเรียนร่วมสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยนำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมาทำการแก้ไขและปรับปรุงร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2 และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์ ในรายงานวิทยานิพนธ์และเผยแพร่ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้ถูกนำเสนอในรูปแบบของการบรรยายและตารางเรียงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ปรากฏดังตารางที่ 5 – 6 และภาพที่ 2 - 5)

4.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ปรากฏดังตารางที่ 7 – 8)

4.3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ปรากฏดังตารางที่ 9-13)

ทั้งนี้ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถพิจารณาได้จากภาคผนวก ก

4.1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

4.1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ของสภาพแวดล้อมภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ของสภาพแวดล้อมภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}
	\bar{x}	ระดับ	ลำดับ	\bar{x}	ระดับ	ลำดับ	ค่าดัชนี ลำดับ
1. การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้: ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	4.13	มาก	1	4.55	มากที่สุด	1	0.1035 10
1.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	4.11	มาก	4	4.54	มากที่สุด	4	0.1044 2
1.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	4.15	มาก	2	4.56	มากที่สุด	3	0.0987 4
1.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	4.23	มาก	1	4.61	มากที่สุด	1	0.0897 5
1.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	4.15	มาก	2	4.58	มากที่สุด	2	0.1031 3
1.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู	3.99	มาก	5	4.48	มาก	5	0.1229 1
2. การสืบสานความสำเร็จ: ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	4.02	มาก	2	4.51	มากที่สุด	4	0.1235 8
2.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	4.05	มาก	2	4.53	มากที่สุด	2	0.1192 4
2.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	4.05	มาก	2	4.53	มากที่สุด	2	0.1195 3
2.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	4.10	มาก	1	4.56	มากที่สุด	1	0.1115 5
2.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	4.00	มาก	4	4.50	มากที่สุด	4	0.1245 2
2.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู	3.89	มาก	5	4.45	มาก	5	0.1436 1
3. การกระจายภาวะผู้นำ: ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	3.98	มาก	6	4.50	มากที่สุด	5	0.1311 5
3.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	3.99	มาก	2	4.51	มากที่สุด	2	0.1297 3
3.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	3.99	มาก	2	4.51	มากที่สุด	2	0.1293 4
3.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	4.03	มาก	1	4.53	มากที่สุด	1	0.1244 5
3.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	3.97	มาก	4	4.51	มากที่สุด	2	0.1358 2
3.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู	3.93	มาก	5	4.46	มาก	5	0.1364 1
4. การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม: ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	4.02	มาก	2	4.53	มากที่สุด	2	0.1265 6
4.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	4.02	มาก	4	4.54	มากที่สุด	1	0.1289 2
4.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	4.03	มาก	2	4.53	มากที่สุด	3	0.1247 4
4.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	4.04	มาก	1	4.54	มากที่สุด	1	0.1248 3
4.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	4.03	มาก	2	4.52	มากที่สุด	4	0.1216 5
4.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู	3.98	มาก	5	4.51	มากที่สุด	5	0.1324 1
5. การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร: ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	3.96	มาก	8	4.49	มาก	8	0.1350 3
5.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	3.98	มาก	1	4.48	มาก	4	0.1255 5
5.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	3.96	มาก	3	4.48	มาก	4	0.1323 4
5.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	3.96	มาก	3	4.50	มากที่สุด	1	0.1369 2
5.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	3.97	มาก	2	4.50	มากที่สุด	1	0.1335 3
5.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู	3.92	มาก	5	4.49	มาก	3	0.1469 1

ตารางที่ 5 (ต่อ)

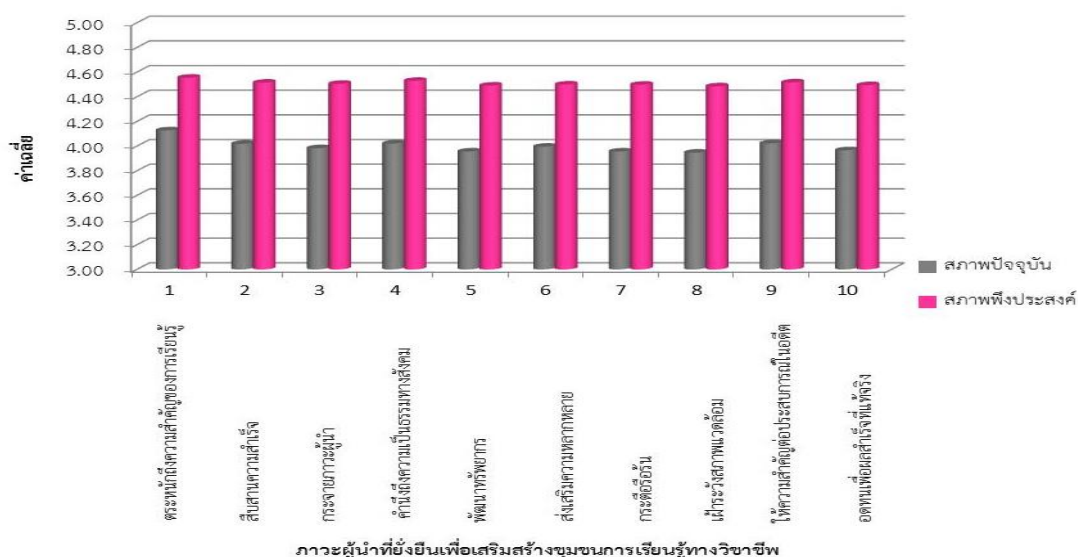
ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}
	\bar{x}	ระดับ	ลำดับ	\bar{x}	ระดับ	ลำดับ	ค่าดัชนี ลำดับ
6. การส่งเสริมความหลากหลาย: ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	3.99	มาก	5	4.50	มากที่สุด	5	0.1263 7
6.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	3.98	มาก	4	4.49	มาก	3	0.1282 2
6.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	3.99	มาก	3	4.50	มากที่สุด	2	0.1256 4
6.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	4.02	มาก	1	4.53	มากที่สุด	1	0.1273 3
6.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	4.02	มาก	1	4.49	มาก	3	0.1190 5
6.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู	3.96	มาก	5	4.48	มาก	5	0.1314 1
7. การกระตือรือร้น: ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	3.96	มาก	8	4.50	มากที่สุด	5	0.1369 1
7.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	3.95	มาก	4	4.51	มากที่สุด	1	0.1411 2
7.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	3.97	มาก	1	4.49	มาก	4	0.1309 5
7.3 สนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	3.96	มาก	2	4.50	มากที่สุด	3	0.1347 4
7.4 สนับสนุนให้ทุกฝ่ายเรียนรู้ร่วมกัน	3.95	มาก	4	4.48	มาก	5	0.1356 3
7.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู	3.96	มาก	2	4.51	มากที่สุด	1	0.1423 1
8. การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม: ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	3.95	มาก	10	4.48	มาก	10	0.1362 2
8.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	3.94	มาก	4	4.47	มาก	5	0.1337 4
8.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	3.95	มาก	3	4.48	มาก	3	0.1322 5
8.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	3.97	มาก	1	4.50	มากที่สุด	1	0.1342 3
8.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	3.96	มาก	2	4.49	มาก	2	0.1353 2
8.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู	3.91	มาก	5	4.48	มาก	3	0.1457 1
9. การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต: ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	4.02	มาก	2	4.52	มากที่สุด	3	0.1228 9
9.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	4.05	มาก	1	4.53	มากที่สุด	1	0.1182 5
9.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	4.02	มาก	4	4.51	มากที่สุด	4	0.1210 2
9.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	4.03	มาก	2	4.52	มากที่สุด	2	0.1207 3
9.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	4.03	มาก	2	4.51	มากที่สุด	4	0.1196 4
9.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู	3.98	มาก	5	4.52	มากที่สุด	2	0.1346 1
10. การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง: ผู้บริหารที่อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	3.97	มาก	7	4.49	มาก	8	0.1332 4
10.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	3.97	มาก	2	4.49	มาก	3	0.1309 4
10.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	3.95	มาก	5	4.49	มาก	3	0.1353 1
10.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	3.98	มาก	1	4.50	มากที่สุด	1	0.1304 5
10.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	3.97	มาก	2	4.50	มากที่สุด	1	0.1346 3
10.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู	3.96	มาก	4	4.49	มาก	3	0.1349 2
รวม	4.00	มาก		4.51	มากที่สุด		0.1275

จากตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.13$) รองลงมาคือ พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากัน ได้แก่ การสืบสานความสำเร็จ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม และการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ($\bar{x} = 4.02$) ลำดับถัดมาคือ การส่งเสริมความหลากหลาย ($\bar{x} = 3.99$) การกระจายภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 3.99$) การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ($\bar{x} = 3.97$) ตามมาด้วยการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากันกับการกระตือรือร้น ($\bar{x} = 3.96$) และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 3.95$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ในด้านการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การสืบสานความสำเร็จ การกระจายภาวะผู้นำ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม การส่งเสริมความหลากหลาย การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม และการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง มีสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการทำงานอย่างประสานความร่วมมือมากที่สุด ($\bar{x} = 4.23$, $\bar{x} = 4.10$, $\bar{x} = 4.03$, $\bar{x} = 4.04$, $\bar{x} = 4.02$, $\bar{x} = 3.97$ และ $\bar{x} = 3.98$ ตามลำดับ) ในขณะที่พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรและการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต มีสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการมีภาวะผู้นำร่วมมากที่สุด ($\bar{x} = 3.98$ และ $\bar{x} = 4.05$ ตามลำดับ) และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในด้านการกระตือรือร้น มีสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วมมากที่สุด ($\bar{x} = 3.97$) อย่างไรก็ตาม พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในด้านการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การสืบสานความสำเร็จ การกระจายภาวะผู้นำ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร การส่งเสริมความหลากหลาย การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม และการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต มีสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.99$, $\bar{x} = 3.89$, $\bar{x} = 3.93$, $\bar{x} = 3.98$, $\bar{x} = 3.92$, $\bar{x} = 3.96$, $\bar{x} = 3.91$, $\bar{x} = 3.98$ ตามลำดับ) ในขณะที่พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในด้านการกระตือรือร้น มีสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการมีภาวะผู้นำร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.95$) และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในด้านการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง มีสภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน

เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วมน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.95$)

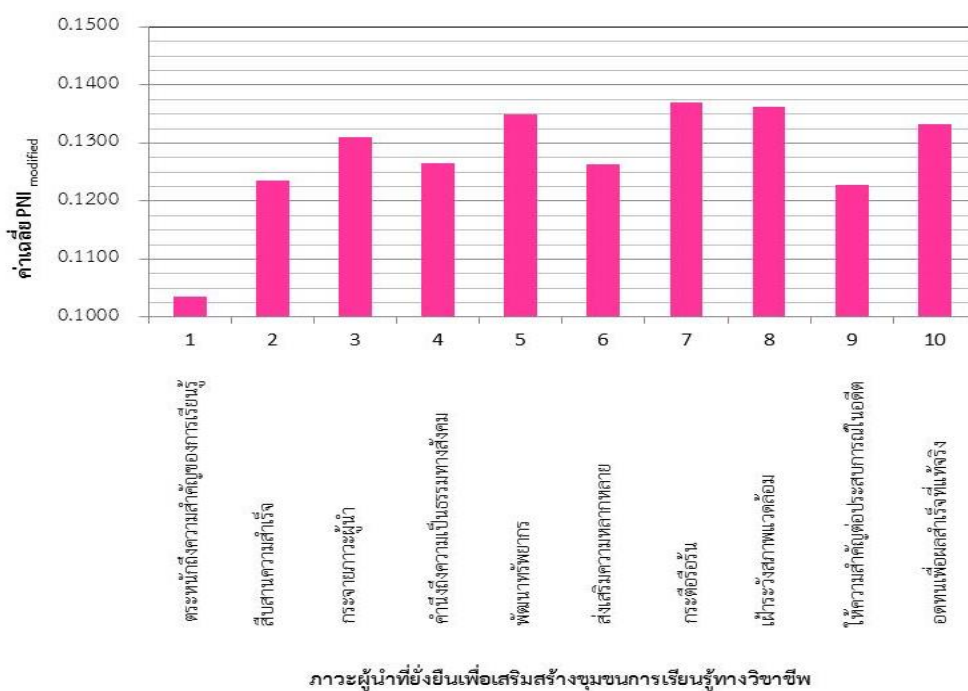
สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวมมีความประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.51$) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.55$) รองลงมา ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ($\bar{x} = 4.53$) การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ($\bar{x} = 4.52$) การสืบสานความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.51$) ลำดับถัดมาพบว่ามีพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากัน 3 ด้าน ได้แก่ การกระจายภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 4.50$) การส่งเสริมความหลากหลาย ($\bar{x} = 4.50$) และ การกระตือรือร้น ($\bar{x} = 4.50$) ตามมาด้วยการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร และการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริงซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากัน ($\bar{x} = 4.49$) และ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 4.48$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ในด้านการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การสืบสานความสำเร็จ การกระจายภาวะผู้นำ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร การส่งเสริมความหลากหลาย การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม และการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง มีสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการทำงานอย่างประสานความร่วมมือมากที่สุด ($\bar{x} = 4.61$, $\bar{x} = 4.56$, $\bar{x} = 4.53$, $\bar{x} = 4.54$, $\bar{x} = 4.50$, $\bar{x} = 4.53$ $\bar{x} = 4.50$ และ $\bar{x} = 4.50$ ตามลำดับ) โดยในด้านการคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมมีองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดอีกหนึ่งด้าน ได้แก่ การมีภาวะผู้นำร่วม ($\bar{x} = 4.54$) ด้านการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรและการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริงมีองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดอีกหนึ่งด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.50$) ในขณะที่ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในการกระตือรือร้นและการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีตมีสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการมีภาวะผู้นำร่วมมากที่สุด ($\bar{x} = 4.51$ และ $\bar{x} = 4.53$ ตามลำดับ) โดยในด้านการกระตือรือร้นมีองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดอีกหนึ่งด้าน ได้แก่ การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ ($\bar{x} = 4.51$) อย่างไรก็ตาม พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในด้านการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การสืบสานความสำเร็จ การกระจายภาวะผู้นำ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม การส่งเสริมความหลากหลาย และการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริงมีสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้าง

องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ น้อยที่สุด ($\bar{x} = 4.48$, $\bar{x} = 4.45$, $\bar{x} = 4.46$, $\bar{x} = 4.51$, $\bar{x} = 4.48$, และ $\bar{x} = 4.49$ ตามลำดับ) โดยในด้านการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริงมีองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดอีกสองด้าน ได้แก่ การมีภาวะผู้นำร่วม และการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม ($\bar{x} = 4.49$) ในขณะที่พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในด้านการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรและการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมมีสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการมีภาวะผู้นำร่วม น้อยที่สุด ($\bar{x} = 4.48$ และ $\bar{x} = 4.47$ ตามลำดับ) โดยในด้านการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมีองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุดอีกหนึ่งด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม ($\bar{x} = 4.48$) และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในด้านการกระตือรือร้นและการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีตมีสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการเรียนรู้ร่วมกันน้อยที่สุด ($\bar{x} = 4.48$ และ $\bar{x} = 4.51$ ตามลำดับ) โดยในด้านการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีตมีองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุดอีกหนึ่งด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.51$) ทั้งนี้สามารถสรุปได้ ดังแผนภูมิในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาทำการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.1275 ($PNI_{modified} = 0.1275$) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การกระตือรือร้น ($PNI_{modified} = 0.1369$) รองลงมา คือ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($PNI_{modified} = 0.1362$) การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($PNI_{modified} = 0.1350$) การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ($PNI_{modified} = 0.1332$) การกระจายภาวะผู้นำ ($PNI_{modified} = 0.1311$) การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ($PNI_{modified} = 0.1265$) การส่งเสริมความหลากหลาย ($PNI_{modified} = 0.1263$) การสืบสานความสำเร็จ ($PNI_{modified} = 0.1235$) การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ($PNI_{modified} = 0.1228$) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ($PNI_{modified} = 0.1035$) โดยเมื่อพิจารณาแยกตามองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพพบว่าการมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{modified} = 0.1380$) ในขณะที่องค์ประกอบของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ได้แก่ การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ ($PNI_{modified} = 0.1230$) ทั้งนี้สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของ $PNI_{modified}$ ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

4.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ของสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สภาพแวดล้อมภายนอก ของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	
	\bar{x}	ระดับ	ลำดับ	\bar{x}	ระดับ	ลำดับ	ค่าดัชนี	ลำดับ
1. นโยบายรัฐ (P) เอื้อต่อภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ในด้านต่อไปนี้	3.76	มาก	2	4.42	มาก	2	0.17170	4
1.1 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	3.76	มาก	5	4.39	มาก	8	0.1688	8
1.2 สืบสานความสำเร็จ	3.72	มาก	10	4.35	มาก	10	0.1690	7
1.3 กระจายภาวะผู้นำ	3.77	มาก	4	4.41	มาก	6	0.1701	5
1.4 คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม	3.79	มาก	2	4.41	มาก	6	0.1643	10
1.5 มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร	3.75	มาก	8	4.42	มาก	5	0.1791	2
1.6 ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลาย	3.76	มาก	5	4.43	มาก	2	0.1797	1
1.7 กระตือรือร้น	3.75	มาก	8	4.38	มาก	9	0.1696	6
1.8 เผื่อแผ่สภาพแวดล้อม	3.78	มาก	3	4.43	มาก	2	0.1712	4
1.9 ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต	3.80	มาก	1	4.44	มาก	1	0.1663	9
1.10 อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริง	3.76	มาก	5	4.43	มาก	2	0.1789	3
2. สภาพเศรษฐกิจ (E) เอื้อต่อภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ในด้านต่อไปนี้	3.69	มาก	4	4.40	มาก	4	0.18856	1
2.1 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	3.63	มาก	9	4.37	มาก	7	0.2023	1
2.2 สืบสานความสำเร็จ	3.62	มาก	10	4.34	มาก	10	0.1985	2
2.3 กระจายภาวะผู้นำ	3.67	มาก	7	4.38	มาก	5	0.1942	3
2.4 คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม	3.72	มาก	3	4.37	มาก	7	0.1761	9
2.5 มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร	3.69	มาก	6	4.40	มาก	4	0.1934	4
2.6 ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลาย	3.72	มาก	3	4.42	มาก	3	0.1883	6
2.7 กระตือรือร้น	3.67	มาก	7	4.38	มาก	5	0.1927	5
2.8 เผื่อแผ่สภาพแวดล้อม	3.72	มาก	3	4.37	มาก	7	0.1739	10
2.9 ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต	3.74	มาก	1	4.43	มาก	1	0.1832	7
2.10 อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริง	3.74	มาก	1	4.43	มาก	1	0.1830	8

ตารางที่ 6 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความต้องการ
 จำเป็นแบบปรับปรุง ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วม
 ตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สภาพแวดล้อมภายนอก ของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	
	\bar{x}	ระดับ	ลำดับ	\bar{x}	ระดับ	ลำดับ	ค่าดัชนี	ลำดับ
3. สภาพสังคม (S) เอื้อต่อภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อ เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ในด้านต่อไปนี้	3.72	มาก	3	4.41	มาก	3	0.18352	2
3.1 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	3.71	มาก	6	4.38	มาก	8	0.1800	6
3.2 สืบสานความสำเร็จ	3.65	มาก	10	4.35	มาก	10	0.1900	3
3.3 กระจายภาวะผู้นำ	3.70	มาก	8	4.36	มาก	9	0.1781	8
3.4 คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม	3.74	มาก	2	4.41	มาก	5	0.1784	7
3.5 มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร	3.71	มาก	6	4.42	มาก	4	0.1917	2
3.6 ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลาย	3.70	มาก	8	4.43	มาก	2	0.1951	1
3.7 กระตือรือร้น	3.72	มาก	5	4.39	มาก	6	0.1815	5
3.8 ใฝ่ระวังสภาพแวดล้อม	3.73	มาก	4	4.39	มาก	6	0.1757	10
3.9 ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต	3.77	มาก	1	4.43	มาก	2	0.1769	9
3.10 อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริง	3.74	มาก	2	4.44	มาก	1	0.1878	4
4. นวัตกรรมและเทคโนโลยี (T) เอื้อต่อภาวะ ผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ ใน ด้านต่อไปนี้	3.78	มาก	1	4.44	มาก	1	0.175	3
4.1 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	3.77	มาก	5	4.44	มาก	4	0.1761	4
4.2 สืบสานความสำเร็จ	3.74	มาก	10	4.41	มาก	9	0.1782	3
4.3 กระจายภาวะผู้นำ	3.76	มาก	7	4.42	มาก	8	0.1734	5
4.4 คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม	3.79	มาก	3	4.44	มาก	4	0.1697	7
4.5 มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร	3.76	มาก	7	4.43	มาก	6	0.1783	2
4.6 ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลาย	3.76	มาก	7	4.46	มาก	1	0.1868	1
4.7 กระตือรือร้น	3.78	มาก	4	4.43	มาก	6	0.1721	6
4.8 ใฝ่ระวังสภาพแวดล้อม	3.77	มาก	5	4.41	มาก	9	0.1683	9
4.9 ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต	3.81	มาก	1	4.46	มาก	1	0.1686	8
4.10 อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริง	3.81	มาก	1	4.45	มาก	3	0.1681	10
รวม	3.74	มาก		4.42	มาก		0.1794	

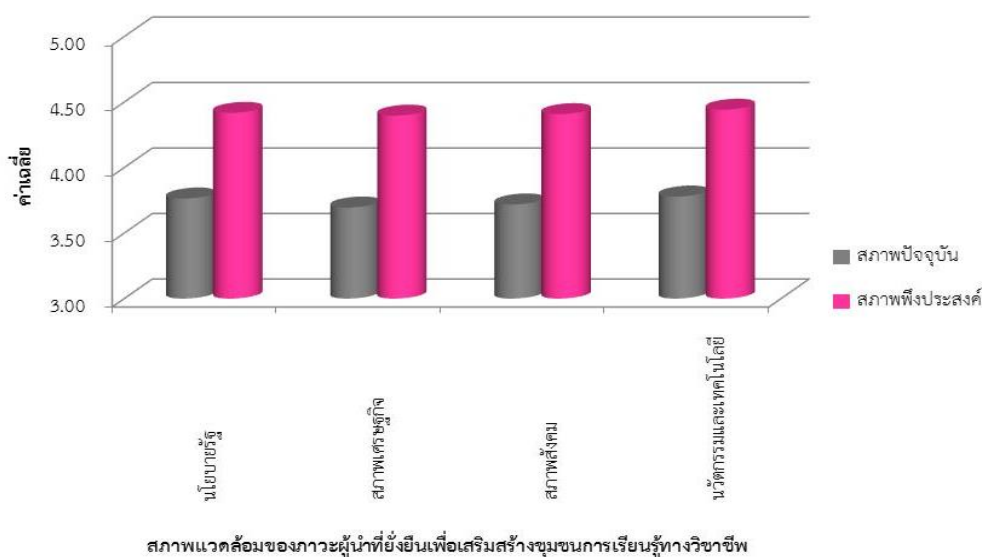
จากตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในภาพรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$) โดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันสูงที่สุดคือ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.78$) รองลงมาได้แก่ นโยบายรัฐ ($\bar{x} = 3.76$) สภาพสังคม ($\bar{x} = 3.72$) และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดคือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามปัจจัยภายนอก พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมด้านนโยบายรัฐที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวม มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าในปัจจุบันนโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีตมากที่สุด ($\bar{x} = 3.80$) รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ($\bar{x} = 3.79$) การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 3.78$) การกระจายภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 3.77$) สำหรับการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การส่งเสริมความหลากหลาย และการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากัน ($\bar{x} = 3.76$, $\bar{x} = 3.76$ และ $\bar{x} = 3.76$ ตามลำดับ) ลำดับถัดมาคือ การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($\bar{x} = 3.75$) และการกระตือรือร้น ($\bar{x} = 3.75$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากัน และข้อที่มีสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านนโยบายรัฐในปัจจุบันเอื้อในระดับต่ำสุด คือ การสืบสานความสำเร็จ ($\bar{x} = 3.72$) สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมด้านสภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวม มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจเอื้อให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีตและการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริงมากที่สุด ($\bar{x} = 3.74$) รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม การส่งเสริมความหลากหลาย และการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากัน ($\bar{x} = 3.78$) ลำดับถัดมาคือ การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($\bar{x} = 3.69$) ตามมาด้วยการกระจายภาวะผู้นำและการกระตือรือร้นที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากัน ($\bar{x} = 3.67$) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.63$) และข้อที่มีสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อในระดับต่ำสุด คือ การสืบสานความสำเร็จ ($\bar{x} = 3.62$) สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมด้านสภาพสังคมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวม มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าใน

ปัจจุบันสภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ($\bar{x} = 3.77$) มากที่สุด รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม และการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริงซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากัน ($\bar{x} = 3.74$) ลำดับถัดมา คือ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 3.73$) การกระตือรือร้น ($\bar{x} = 3.72$) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากันกับการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($\bar{x} = 3.71$) ตามมาด้วยการกระจายภาวะผู้นำและการส่งเสริมความหลากหลายซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากัน ($\bar{x} = 3.70$) และข้อที่มีสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านสภาพสังคมในปัจจุบันเอื้อในระดับต่ำสุด คือ การสืบสานความสำเร็จ ($\bar{x} = 3.65$) สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวม มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าในปัจจุบันนวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีตและการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริงมากที่สุด ($\bar{x} = 3.77$) รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ($\bar{x} = 3.79$) การกระตือรือร้น ($\bar{x} = 3.78$) ลำดับถัดมา คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากัน ($\bar{x} = 3.77$) ตามมาด้วยการกระจายภาวะผู้นำซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันเท่ากับการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรและการส่งเสริมความหลากหลาย ($\bar{x} = 3.76$) และข้อที่มีสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีในปัจจุบันเอื้อในระดับต่ำสุด คือ การสืบสานความสำเร็จ ($\bar{x} = 3.74$)

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในภาพรวม มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$) โดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพที่ถึงประสงค์สูงที่สุดคือ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.44$) รองลงมาได้แก่ นโยบายรัฐ ($\bar{x} = 4.42$) สภาพสังคม ($\bar{x} = 4.41$) และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุดคือ สภาพเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามปัจจัยภายนอก พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมด้านนโยบายรัฐที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวม มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.41$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีระดับความประสงค์ให้นโยบายรัฐเอื้อมากที่สุดคือ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ($\bar{x} = 4.44$) รองลงมาคือ การส่งเสริมความหลากหลาย การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม และการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของ

สภาพที่พึงประสงค์เท่ากัน ($\bar{x} = 4.43$) ลำดับถัดมาคือ การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($\bar{x} = 4.42$) สำหรับการกระจายภาวะผู้นำและการคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากัน ($\bar{x} = 4.41$) ตามมาด้วย การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.39$) การกระตือรือร้น ($\bar{x} = 4.38$) และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีระดับความประสงค์ให้สภาพแวดล้อมทางด้านนโยบายรัฐเอื้อในระดับต่ำสุด คือ การสืบสานความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.35$) สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมด้านสภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวม มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.39$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีระดับความประสงค์ให้สภาพเศรษฐกิจเอื้อมากที่สุดคือ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีตและการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ($\bar{x} = 4.43$) รองลงมาคือ การส่งเสริมความหลากหลาย ($\bar{x} = 4.42$) การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($\bar{x} = 4.40$) ลำดับถัดมาคือ การกระจายภาวะผู้นำและการกระตือรือร้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากัน ($\bar{x} = 4.38$) ตามมาด้วยพฤติกรรมที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากันกับการคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมและการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 4.37$) สำหรับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีระดับความประสงค์ให้สภาพแวดล้อมทางด้านสภาพเศรษฐกิจเอื้อในระดับต่ำสุดคือ การสืบสานความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.34$) สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมด้านสภาพสังคมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาพรวม มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีระดับความประสงค์ให้สภาพสังคมเอื้อมากที่สุดคือ การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ($\bar{x} = 4.44$) รองลงมา คือ การส่งเสริมความหลากหลายและการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีตซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากัน ($\bar{x} = 4.43$) ลำดับถัดมา คือ การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($\bar{x} = 4.42$) การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ($\bar{x} = 4.41$) ตามมาด้วยการกระตือรือร้นซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 4.39$) ลำดับถัดมา คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.38$) การกระจายภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 4.36$) สำหรับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีระดับความประสงค์ให้สภาพแวดล้อมทางด้านสภาพสังคมเอื้อในระดับต่ำสุด คือ การสืบสานความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.35$) สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

โดยภาพรวม มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.44$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีระดับความประสงค์เห็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อมากที่สุดคือ การส่งเสริมความหลากหลายและการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ($\bar{x} = 4.46$) รองลงมา คือ การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ($\bar{x} = 4.45$) ลำดับถัดมาคือการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากัน ($\bar{x} = 4.44$) ตามมาด้วยการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรซึ่งมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากันกับการกระตือรือร้น ($\bar{x} = 4.43$) การกระจายภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 4.42$) สำหรับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่มีระดับความประสงค์ให้สภาพแวดล้อมทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อในระดับต่ำสุด คือ การสืบสานความสำเร็จและการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 4.41$) ทั้งนี้สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิในภาพที่ 4

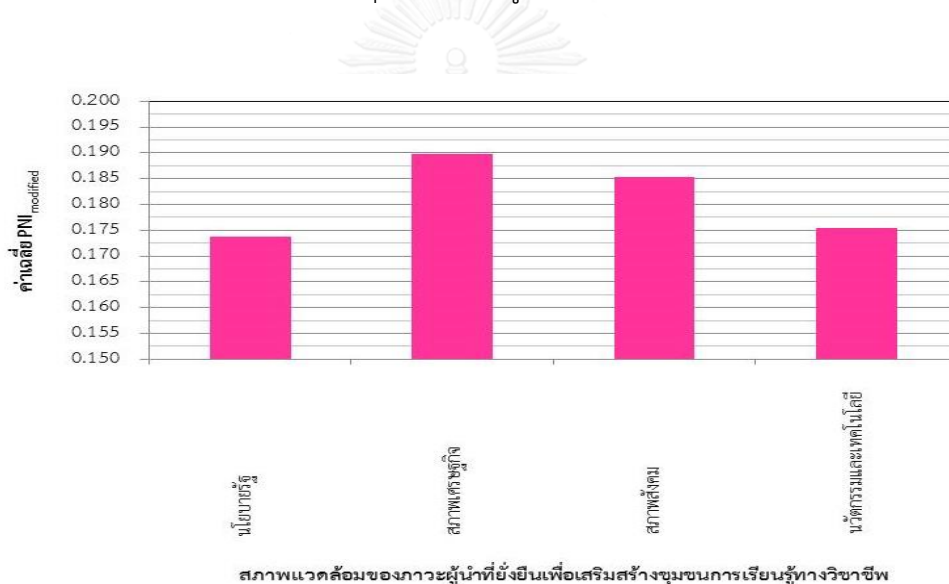


ภาพที่ 4 แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาคำนวณเพื่อวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น โดยใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบ (PNI_{modified}) พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.1794 ($PNI_{\text{modified}} = 0.1794$) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ตามปัจจัยทางสภาพแวดล้อมทั้ง 4 พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.18856$) รองลงมาคือ สภาพสังคม ($PNI_{\text{modified}} = 0.18352$) นวัตกรรมและเทคโนโลยี ($PNI_{\text{modified}} = 0.17396$) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ นโยบายรัฐ ($PNI_{\text{modified}} = 0.17170$) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอก ทางด้านนโยบายรัฐที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การส่งเสริมความหลากหลาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1797$) รองลงมา คือ การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($PNI_{\text{modified}} = 0.1791$) การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ($PNI_{\text{modified}} = 0.1789$) การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1712$) การกระจายภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1701$) การกระตือรือร้น ($PNI_{\text{modified}} = 0.1696$) การสืบสานความสำเร็จ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1690$) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1688$) การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ($PNI_{\text{modified}} = 0.1663$) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1643$) ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านสภาพเศรษฐกิจที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.2023$) รองลงมา คือ การสืบสานความสำเร็จ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1985$) การกระจายภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1942$) การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($PNI_{\text{modified}} = 0.1934$) การกระตือรือร้น ($PNI_{\text{modified}} = 0.1927$) การส่งเสริมความหลากหลาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1883$) การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ($PNI_{\text{modified}} = 0.1832$) การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ($PNI_{\text{modified}} = 0.1830$) การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1761$) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1739$) ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านสภาพสังคมที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การส่งเสริมความหลากหลาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1951$) รองลงมาคือ การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($PNI_{\text{modified}} = 0.1917$) การสืบสานความสำเร็จ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1900$) การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ($PNI_{\text{modified}} = 0.1878$) การกระตือรือร้น ($PNI_{\text{modified}} = 0.1815$) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1800$) การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1784$) การกระจายภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1781$) การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ($PNI_{\text{modified}} = 0.1769$) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม

($PNI_{\text{modified}} = 0.1757$) ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การส่งเสริมความหลากหลาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.1868$) รองลงมาคือ การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร ($PNI_{\text{modified}} = 0.1783$) การสืบสานความสำเร็จ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1782$) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1761$) การกระจายภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{modified}} = 0.1734$) การกระตือรือร้น ($PNI_{\text{modified}} = 0.1721$) การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1697$) การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต ($PNI_{\text{modified}} = 0.1686$) การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ($PNI_{\text{modified}} = 0.1683$) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ($PNI_{\text{modified}} = 0.1681$) ทั้งนี้สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

4.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งได้แก่ จุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ โอกาส (Opportunities: O) และ ภาวะคุกคาม (Threats: T) ของภาวะผู้นำของบริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในภาพรวมและรายด้าน เพื่อ

วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ของสภาพแวดล้อมภายในซึ่งเท่ากับ 0.1275 โดยกำหนดให้ค่า $PNI_{modified}$ ที่เท่ากันหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (0.1275) คือจุดแข็ง และค่า $PNI_{modified}$ ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย (0.1275) คือจุดอ่อน สำหรับการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาส (O) และภาวะคุกคาม (T) ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเท่ากับ 0.1794 และกำหนดให้ค่า $PNI_{modified}$ ที่เท่ากันหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (0.1794) คือโอกาส ส่วนค่า $PNI_{modified}$ ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย (0.1794) คือภาวะคุกคาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในภาพรวม

4.2.1.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในภาพรวม ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดแข็ง 4 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า $PNI_{modified}$ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมีภาวะผู้นำร่วมและการเรียนรู้ร่วมกัน (0.126)

ลำดับที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (0.124)

ลำดับที่ 3 การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.123)

จุดอ่อน (W)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดอ่อน 1 เรื่อง คือ การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.138)

4.2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคามในภาพรวม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีโอกาส 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.175)

ลำดับที่ 2 นโยบายรัฐ (0.174)

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีภาวะคุกคาม 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพเศรษฐกิจ (0.190)

ลำดับที่ 2 สภาพสังคม (0.185)

4.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้

4.2.2.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดแข็งทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.1229)

ลำดับที่ 2 การมีภาวะผู้นำร่วม (0.1044)

ลำดับที่ 3 การเรียนรู้ร่วมกัน (0.1031)

ลำดับที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (0.0987)

ลำดับที่ 5 การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.0897)

จุดอ่อน (W)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ไม่มีจุดอ่อน

4.2.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและ ภาวะคุกคาม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีโอกาส 2 เรื่อง เรียงลำดับตาม ค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.1761)

ลำดับที่ 2 นโยบายรัฐ (0.1688)

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิด ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีภาวะคุกคาม 2 เรื่อง เรียงลำดับ ตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพเศรษฐกิจ (0.2023)

ลำดับที่ 2 สภาพสังคม (0.1800)

4.2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอก (SWOT) ของ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการสืบสานความสำเร็จ

4.2.3.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะ ผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อ เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดแข็ง 4 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จาก มากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกัน (0.1245)

ลำดับที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (0.1195)

ลำดับที่ 3 การมีภาวะผู้นำร่วม (0.1192)

ลำดับที่ 4 การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.1115)

จุดอ่อน (Weakness)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดอ่อน 1 เรื่อง คือ การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.1436)

4.2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีโอกาส 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย

ลำดับที่ 1 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.1782)

ลำดับที่ 2 นโยบายรัฐ (0.1690)

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีภาวะคุกคาม 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพเศรษฐกิจ (0.1985)

ลำดับที่ 2 สภาพสังคม (0.1900)

4.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอก (SWOT) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการกระจายภาวะผู้นำ

4.2.4.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดแข็ง 1 เรื่อง คือ การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.1244)

จุดอ่อน (W)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดอ่อน 4 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.1364)

ลำดับที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน (0.1358)

ลำดับที่ 3 การมีภาวะผู้นำร่วม (0.1297)

ลำดับที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (0.1293)

4.2.4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีโอกาส 3 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพสังคม (0.1781)

ลำดับที่ 2 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.1734)

ลำดับที่ 3 นโยบายรัฐ (0.1701)

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีภาวะคุกคาม 1 เรื่อง คือ สภาพเศรษฐกิจ (0.1942)

4.2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอก (SWOT) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม

4.2.5.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดแข็ง 3 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.1248)

ลำดับที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (0.1247)

ลำดับที่ 3 การเรียนรู้ร่วมกัน (0.1216)

จุดอ่อน (W)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดอ่อน 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.1324)

ลำดับที่ 2 การมีภาวะผู้นำร่วม (0.1289)

4.2.5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีโอกาสในทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพสังคม (0.1784)

ลำดับที่ 2 สภาพเศรษฐกิจ (0.1761)

ลำดับที่ 3 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.1697)

ลำดับที่ 4 นโยบายรัฐ (0.1643)

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ไม่มีภาวะคุกคามในทุกเรื่อง

4.2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร

4.2.6.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดแข็ง 1 เรื่อง การมีภาวะผู้นำร่วม (0.1255)

จุดอ่อน (W)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดอ่อน 4 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.1469)

ลำดับที่ 2 การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.1369)

ลำดับที่ 3 การเรียนรู้ร่วมกัน (0.1335)

ลำดับที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (0.1323)

4.2.6.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีโอกาส 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.1783)

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีภาวะคุกคาม 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพเศรษฐกิจ (0.1934)

ลำดับที่ 2 สภาพสังคม (0.1917)

ลำดับที่ 3 นโยบายรัฐ (0.1797)

4.2.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอก (SWOT) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการส่งเสริมความหลากหลาย

4.2.7.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดแข็ง 3 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.1273)

ลำดับที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (0.1256)

ลำดับที่ 3 การเรียนรู้ร่วมกัน (0.1190)

จุดอ่อน (W)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดอ่อน 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.1314)

ลำดับที่ 2 การมีภาวะผู้นำร่วม (0.1282)

4.2.7.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ไม่มีโอกาสในทุกเรื่อง

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีภาวะคุกคามในทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพสังคม (0.1951)

ลำดับที่ 2 สภาพเศรษฐกิจ (0.1883)

ลำดับที่ 3 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.1868)

ลำดับที่ 4 นโยบายรัฐ (0.1797)

4.2.8 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการกระตือรือร้น

4.2.8.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ไม่มีจุดแข็ง

จุดอ่อน (W)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดอ่อนทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่า $PNI_{modified}$ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.1423)

ลำดับที่ 2 การมีภาวะผู้นำร่วม (0.1411)

ลำดับที่ 3 การเรียนรู้ร่วมกัน (0.1356)

ลำดับที่ 4 การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.1347)

ลำดับที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม(0.1309)

4.2.8.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีโอกาส 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า $PNI_{modified}$ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.1721)

ลำดับที่ 2 นโยบายรัฐ (0.1696)

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีภาวะคุกคาม 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า $PNI_{modified}$ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพเศรษฐกิจ (0.1927)

ลำดับที่ 2 สภาพสังคม (0.1815)

4.2.9 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม

4.2.9.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ไม่มีจุดแข็ง

จุดอ่อน (W)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดอ่อนทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.1457)

ลำดับที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกัน (0.1353)

ลำดับที่ 3 การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.1342)

ลำดับที่ 4 การมีภาวะผู้นำร่วม (0.1337)

ลำดับที่ 5 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (0.1322)

4.2.9.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีโอกาสในทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพสังคม (0.1757)

ลำดับที่ 2 สภาพเศรษฐกิจ (0.1739)

ลำดับที่ 3 นโยบายรัฐ (0.1712)

ลำดับที่ 4 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.1683)

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ไม่มีภาวะคุกคามในทุกเรื่อง

4.2.10 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต

4.2.10.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดแข็ง 4 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (0.1210)

ลำดับที่ 2 การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.1207)

ลำดับที่ 3 การเรียนรู้ร่วมกัน (0.1196)

ลำดับที่ 4 การมีภาวะผู้นำร่วม (0.1182)

จุดอ่อน (W)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดอ่อน 1 เรื่อง คือ การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.1346)

4.2.10.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีโอกาส 3 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพสังคม (0.1769)

ลำดับที่ 2 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.1686)

ลำดับที่ 3 นโยบายรัฐ (0.1663)

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีภาวะคุกคาม 1 เรื่อง คือ สภาพเศรษฐกิจ (0.1832)

4.2.11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอก (SWOT) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง

4.2.11.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ผลดังนี้

จุดแข็ง (S)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ไม่มีจุดแข็ง

จุดอ่อน (W)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีจุดอ่อนทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (0.1353)

ลำดับที่ 2 การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ (0.1349)

ลำดับที่ 3 การเรียนรู้ร่วมกัน (0.1346)

ลำดับที่ 4 การมีภาวะผู้นำร่วม (0.1309)

ลำดับที่ 5 การทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (0.1304)

4.2.11.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม ได้ผลดังนี้

โอกาส (O)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีโอกาส 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 นโยบายรัฐ (0.1789)

ลำดับที่ 2 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (0.1681)

ภาวะคุกคาม (T)

สภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า มีภาวะคุกคาม 2 เรื่อง เรียงลำดับตามค่า PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สภาพสังคม (0.1878)

ลำดับที่ 2 สภาพเศรษฐกิจ (0.1830)

สรุป

ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาจากความต้องการจำเป็น ซึ่งวิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index_{modified}: PNI_{modified}) ทั้งนี้ เมื่อทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{modified} เท่ากับ 0.1275 โดยเพื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การกระตือรือร้น รองลงมา คือ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง การกระจายภาวะผู้นำ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม การส่งเสริมความหลากหลาย การสืบสานความสำเร็จ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้

เมื่อนำความต้องการจำเป็นซึ่งวิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ของสภาพแวดล้อมภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาพิจารณาเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน พบว่า ด้านที่เป็นจุดแข็งของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 3) การสืบสานความสำเร็จ 4) การส่งเสริมความหลากหลาย 5) การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ในขณะที่ด้านที่เป็นจุดอ่อนของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) การกระตือรือร้น 2) การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม 3) การพัฒนาทรัพยากร 4) การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง 5) การกระจายภาวะผู้นำ

เมื่อทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยของ $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.1794 โดยเพื่อพิจารณาเป็นรายชื่อตามสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ รองลงมา คือ สภาพสังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ นโยบายรัฐ

เมื่อนำความต้องการจำเป็นซึ่งวิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาพิจารณาเพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม พบว่า โอกาสหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) นโยบายรัฐ และ 2) วัฒนธรรมและเทคโนโลยี ในขณะที่ภาวะคุกคามหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจ และ 2) สภาพสังคม

ทั้งนี้ รายละเอียดของจุดแข็ง-จุดอ่อน แยกตามรายด้านของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และรายละเอียดของโอกาส-ภาวะคุกคาม แยกตามปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้ถูกแสดงไว้ในตารางที่ 7 และ ตารางที่ 8

ตารางที่ 7 ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในของผู้บริหารโรงเรียน
เรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	PNI _{modified}	ลำดับ	S/W (ค่าเฉลี่ย PNI = 0.1275)
1. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้: ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	0.1035	10	S
1.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.1044	2	S
1.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.0987	4	S
1.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.0897	5	S
1.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.1031	3	S
1.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.1229	1	S
2. สืบสานความสำเร็จ: ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	0.1235	8	S
2.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.1192	4	S
2.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.1195	3	S
2.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.1115	5	S
2.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.1245	2	S
2.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.1436	1	W
3. กระจายภาวะผู้นำ: ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	0.1311	5	W
3.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.1297	3	W
3.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.1293	4	W
3.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.1244	5	S
3.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.1358	2	W
3.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.1364	1	W
4. คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม: ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	0.1265	6	S
4.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.1289	2	W
4.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.1247	4	S
4.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.1248	3	S
4.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.1216	5	S
4.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.1324	1	W
5. พัฒนาทรัพยากร: ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	0.1350	3	W
5.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.1255	5	S
5.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.1323	4	W
5.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.1369	2	W
5.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.1335	3	W
5.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.1469	1	W

ตารางที่ 7 (ต่อ) ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในของผู้บริหาร
โรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	PNI _{modified}	ลำดับ	S/W (ค่าเฉลี่ย PNI = 0.1275)
6. ส่งเสริมความหลากหลาย: ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	0.1263	7	S
6.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.1282	2	W
6.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.1256	4	S
6.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.1273	3	S
6.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.1190	5	S
6.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.1314	1	W
7. กระตือรือร้น: ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	0.1369	1	W
7.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.1411	2	W
7.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.1309	5	W
7.3 สนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.1347	4	W
7.4 สนับสนุนให้ทุกฝ่ายเรียนรู้ร่วมกัน	0.1356	3	W
7.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.1423	1	W
8. เฝ้ารอวังสภาพแวดล้อม: ผู้บริหารเฝ้ารอวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	0.1362	2	W
8.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.1337	4	W
8.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.1322	5	W
8.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.1342	3	W
8.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.1353	2	W
8.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.1457	1	W
9. ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต: ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	0.1228	9	S
9.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.1182	5	S
9.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.1210	2	S
9.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.1207	3	S
9.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.1196	4	S
9.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.1346	1	W
10. อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง: ผู้บริหารที่อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้	0.1332	4	W
10.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.1309	4	W
10.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.1353	1	W
10.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.1304	5	W
10.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.1346	3	W
10.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.1349	2	W

ตารางที่ 8 ความต้องการจำเป็น โอกาส และภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้บริหาร
โรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สภาพแวดล้อมภายนอก ของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	PNI _{modified}	ลำดับ	O/T (ค่าเฉลี่ย PNI = 0.1794)
1. นโยบายรัฐ (P): นโยบายรัฐเอื้อต่อภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ ในด้านต่อไปนี้	0.174	4	O
1.10 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1688	8	O
1.11 สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1690	7	O
1.12 กระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.1701	5	O
1.13 คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู	0.1643	10	O
1.14 พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.1791	2	T
1.15 ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1797	1	T
1.16 กระตือรือร้นที่จะสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม	0.1696	6	O
1.17 เผื่อหวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1712	4	O
1.18 ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1663	9	O
1.10 อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพครู	0.1789	3	O
2 สภาพเศรษฐกิจ (E): สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ ในด้านต่อไปนี้	0.190	1	T
2.1 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.2023	1	T
2.2 สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1985	2	T
2.3 กระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.1942	3	T
2.4 คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู	0.1761	9	O
2.5 พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.1934	4	T
2.6 ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1883	6	T
2.7 กระตือรือร้นที่จะสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม	0.1927	5	T
2.8 เผื่อหวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1739	10	O
2.9 ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1832	7	T
2.10 อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพครู	0.1830	8	T

**ตารางที่ 8 (ต่อ) ความต้องการจำเป็น โอกาส และภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกของ
ผู้บริหารโรงเรียนเรียนรู้ร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**

สภาพแวดล้อมภายนอก ของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	PNI _{modified}	ลำดับ	O/T (ค่าเฉลี่ย PNI = 0.1794)
3. สภาพสังคม (S): สภาพสังคมเอื้อต่อภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ในด้านต่อไปนี้	0.185	2	T
3.1 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1800	6	T
3.2 สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1900	3	T
3.3 กระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.1781	8	O
3.4 คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู	0.1784	7	O
3.5 พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.1917	2	T
3.6 ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1951	1	T
3.7 กระตือรือร้นที่จะสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม	0.1815	5	T
3.8 ใฝ่ระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1757	10	O
3.9 ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1769	9	O
3.10อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพครู	0.1878	4	T
4 นวัตกรรมและเทคโนโลยี (T): นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อต่อภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ในด้านต่อไปนี้	0.175	3	O
4.1 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1761	4	O
4.2 สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1782	3	O
4.3 กระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.1734	5	O
4.4 คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู	0.1697	7	O
4.5 พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.1783	2	O
4.6 ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1868	1	T
4.7 กระตือรือร้นที่จะสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม	0.1721	6	O
4.8 ใฝ่ระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1683	9	O
4.9 ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	0.1686	8	O
4.10อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพครู	0.1681	10	O

4.3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

4.3.1 การจัดทำ SWOT Matrix และการยกร่างกลยุทธ์ฯ ครั้งที่ 1

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ได้จากการวิเคราะห์ในตอนต้นที่ 4.2 มาจัดทำ SWOT Matrix โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. จุดแข็ง (S) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่มีค่า $PNI_{modified}$ ต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ย (ซึ่งเท่ากับ 0.1275)
2. จุดอ่อน (W) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงกว่าค่าเฉลี่ย (ซึ่งเท่ากับ 0.1275)
3. โอกาส (O) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีค่า $PNI_{modified}$ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (ซึ่งเท่ากับ 0.1794)
4. จุดอ่อน (W) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีค่า $PNI_{modified}$ สูงกว่าค่าเฉลี่ย (ซึ่งเท่ากับ 0.1794)

ผลจากการทำ SWOT Matrix ด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ปรากฏดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
เรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<p>S1 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู (PNI_{modified} = 0.1035)</p> <p>1.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม (PNI_{modified} = 0.1044)</p> <p>1.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (PNI_{modified} = 0.0987)</p> <p>1.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (PNI_{modified} = 0.0897)</p> <p>1.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.1031)</p> <p>1.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู (PNI_{modified} = 0.1229)</p> <p>S2 สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.1235)</p> <p>2.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม (PNI_{modified} = 0.1192)</p> <p>2.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (PNI_{modified} = 0.1195)</p> <p>2.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (PNI_{modified} = 0.1115)</p> <p>2.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.1245)</p> <p>S3 คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.1265)</p> <p>3.1 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (PNI_{modified} = 0.1247)</p> <p>3.2 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (PNI_{modified} = 0.1248)</p> <p>3.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.1216)</p> <p>S4 ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.1263)</p> <p>4.1 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (PNI_{modified} = 0.1256)</p> <p>4.2 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (PNI_{modified} = 0.1273)</p> <p>4.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.1190)</p>	<p>W1 กระจายภาวะผู้นำสู่ครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI_{modified} = 0.1311)</p> <p>1.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม (PNI_{modified} = 0.1297)</p> <p>1.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (PNI_{modified} = 0.1293)</p> <p>1.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.1358)</p> <p>1.4 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู (PNI_{modified} = 0.1364)</p> <p>W2 พัฒนากภาวะผู้นำครูหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI_{modified} = 0.1350)</p> <p>2.1 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (PNI_{modified} = 0.1323)</p> <p>2.2 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (PNI_{modified} = 0.1369)</p> <p>2.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.1335)</p> <p>2.4 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู (PNI_{modified} = 0.1469)</p> <p>W3 กระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพครูที่มีบทบาทต่อสังคม (PNI_{modified} = 0.1369)</p> <p>3.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม (PNI_{modified} = 0.1411)</p> <p>3.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (PNI_{modified} = 0.1309)</p> <p>3.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (PNI_{modified} = 0.1347)</p> <p>3.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.1356)</p> <p>3.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู (PNI_{modified} = 0.1423)</p> <p>W4 เฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาวิชาชีพครู (PNI_{modified} =</p>

	<p>S5 ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของครู (PNI_{modified} = 0.1228)</p> <p>5.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม (PNI_{modified} = 0.1182)</p> <p>5.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (PNI_{modified} = 0.1210)</p> <p>5.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (PNI_{modified} = 0.1207)</p> <p>5.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.1196)</p>	<p>0.1362)</p> <p>4.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม (PNI_{modified} = 0.1337)</p> <p>4.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (PNI_{modified} = 0.1322)</p> <p>4.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (PNI_{modified} = 0.1342)</p> <p>4.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.1353)</p> <p>4.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู (PNI_{modified} = 0.1457)</p> <p>W5 อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.1332)</p> <p>5.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม (PNI_{modified} = 0.1309)</p> <p>5.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม (PNI_{modified} = 0.1353)</p> <p>5.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ (PNI_{modified} = 0.1304)</p> <p>5.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.1346)</p> <p>5.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู (PNI_{modified} = 0.1349)</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>O1 นโยบายรัฐ (P) (PNI_{modified} = 0.1740)</p> <p>1.1 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.1688)</p> <p>1.2 สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.1690)</p> <p>1.3 กระจายภาวะผู้นำสู่ครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI_{modified} = 0.1701)</p> <p>1.4 คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.1643)</p> <p>1.5 กระตุ้นหรือริเริ่มที่จะสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพครูที่มีบทบาทต่อสังคม (PNI_{modified} = 0.1696)</p> <p>1.6 ฝึกระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.1712)</p> <p>1.7 ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของครู (PNI_{modified} = 0.1663)</p> <p>1.8 อดทนรอคอยผลที่แท้จริงจากการพัฒนาวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.1789)</p> <p>O2 สภาพเศรษฐกิจ (E) (PNI_{modified} =</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>SO1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารเสริมจุดแข็งในการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากร โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>1.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>1.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>1.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>1.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>SO2 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารเสริมจุดแข็งในการสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>2.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>WO1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารแก้ไขจุดอ่อนในการกระจายภาวะผู้นำสู่ครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>1.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>1.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>1.4 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WO2 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารแก้ไขจุดอ่อนในการกระตุ้นหรือริเริ่มในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>2.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p>

	<p>เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>7.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>7.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>7.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>SO8 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารเสริมจุดแข็งในการสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>8.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>8.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>8.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>8.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>SO9 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารเสริมจุดแข็งในการ คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>9.1 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>9.2 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>9.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>SO10 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารเสริมจุดแข็งในการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>10.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>10.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>10.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>10.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p>	<p>6.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>6.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>6.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>6.4 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WO7 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารแก้ไขจุดอ่อนในการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>7.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>7.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>7.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>7.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>7.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WO8 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารแก้ไขจุดอ่อนในการกระจายภาวะผู้นำสู่ครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>8.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>8.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>8.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>8.4 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WO9 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารแก้ไขจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำครูหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>9.1 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>9.2 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>9.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>9.4 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WO10 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารแก้ไขจุดอ่อนในการกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>10.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p>
--	---	--

	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>10.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>10.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>10.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>10.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WO11 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารแก้ไขจุดอ่อนในการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>11.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>11.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>11.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>11.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>11.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WO12 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารแก้ไขจุดอ่อนในการลดหย่อนคอบยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>12.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>12.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>12.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>12.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>12.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p>
<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <p>T1 นโยบายรัฐ (P) (PNI_{modified} = 0.1740)</p> <p>1.1 พัฒนาระบบผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI_{modified} = 0.1797)</p> <p>1.2 ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของครู (PNI_{modified} = 0.1797)</p> <p>T2 สภาพเศรษฐกิจ (E) (PNI_{modified} = 0.1900)</p> <p>2.1 ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.2023)</p> <p>2.2 สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพครู (PNI_{modified} = 0.1985)</p> <p>2.3 กระจายภาวะผู้นำสู่ครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI_{modified} = 0.1942)</p> <p>2.4 พัฒนาระบบผู้นำของบุคลากรครูในระดับ</p>	<p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>ST1 ผู้บริหารเสริมจุดแข็งในการส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพครูเพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากนโยบายรัฐ โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>1.2 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>1.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>ST2 ผู้บริหารเสริมจุดแข็งในการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู เพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากสภาพเศรษฐกิจ โดยมีการดำเนินงานในเรื่อง</p>	<p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</p> <p>WT1 ผู้บริหารลดจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำครูหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากนโยบายรัฐ โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>1.2 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>1.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>1.4 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WT2 ผู้บริหารลดจุดอ่อนในการ</p>

	<p>6.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>6.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>6.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>ST7 ผู้บริหารเสริมจุดแข็งในการสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากสภาพสังคม โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>7.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>7.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>7.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>7.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>ST8 ผู้บริหารเสริมจุดแข็งในการส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพครู เพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากสภาพสังคม โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>8.1 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>8.2 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>8.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>ST9 ผู้บริหารเสริมจุดแข็งในการส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพครู เพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากนวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>9.1 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>9.2 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>9.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p>	<p>5.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WT6 ผู้บริหารลดจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำครูหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากสภาพสังคม โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>6.1 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>6.2 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>6.3 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>6.4 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WT7 ผู้บริหารลดจุดอ่อนในการกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพครูที่มีบทบาทต่อสังคม เพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากสภาพสังคม โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>7.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>7.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>7.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>7.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>7.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p> <p>WT8 ผู้บริหารลดจุดอ่อนในการลดทอนรอยต่อผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อป้องกันภาวะคุกคามจากสภาพสังคม โดยมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>8.1 สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม</p> <p>8.2 ส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม</p> <p>8.3 สนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ</p> <p>8.4 สนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>8.5 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างครู</p>
--	--	--

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ SWOT ด้วยตาราง SWOT Matrix แล้ว ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้มาทำการจัดกลุ่มและสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ในบทที่ 2) จนได้มาซึ่งร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 ดังปรากฏในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	1.1 สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน	<p>1.1.1. กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรครูที่เน้นในเรื่องการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน</p> <p>1.1.2. จัดสัมมนาระดมความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p> <p>1.1.3. เข้าร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติและชั้นเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรครู และเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนอย่างแท้จริง</p> <p>1.1.4. จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรครู เช่น จัดทำห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้ของครู เชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ข้อมูล เพื่อให้บุคลากรครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ</p> <p>1.1.5. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่อนำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของครู เพื่อหาวิธีการต่อเนื่องในการพัฒนาการเรียนการสอน</p>

ตารางที่ 10 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<p>1.2 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน</p>	<p>1.2.1 สร้างค่านิยมร่วมที่มองว่าความสามารถทักษะ และความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกันของบุคลากรครู เป็นทรัพยากรทางการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากบริบทแวดล้อมที่หลากหลายได้</p> <p>1.2.2 ผลักดันให้บุคลากรครูปฏิบัติ และครูการศึกษาพิเศษ ที่มีความชำนาญเฉพาะทางในการสอนเด็กพิการเรียนร่วมได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนปกติและนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในชั้นเรียนร่วม เช่น สนับสนุนให้เป็นหัวหน้าโครงการสำคัญ</p> <p>1.2.3 นำเทคโนโลยีมาช่วยประสานพลังในการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันครูประจำชั้นปกติและครูประจำชั้นพิเศษที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เช่น การใช้ระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค (Social Network) สร้างกระดานกระทู้ถาม-ตอบผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ครูใช้พื้นที่ดังกล่าวในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาชีพซึ่งกันและกัน และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนเรียนร่วมต่อไป</p>

ตารางที่ 10 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<p>1.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลาย</p>	<p>1.3.1 สร้างค่านิยมร่วมให้บุคลากรครูเห็นความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครูในฐานะที่เป็นอีกแหล่งเรียนรู้สำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพครู สนับสนุนให้บุคลากรครูเคารพ ปกป้อง อนุรักษ์ รวมถึงนำองค์ความรู้ในอดีตมาใช้ในการพัฒนาอนาคตที่ยั่งยืน</p> <p>1.3.2 ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสร้างเครือข่ายของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารที่เคยดำรงอยู่ในตำแหน่ง และผู้บริหารคนปัจจุบัน เพื่อระดมความคิดและข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้บริหารคนก่อน เพื่อให้มีการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องแม้ผู้บริหารจะพ้นจากตำแหน่งไปแล้วก็ตาม</p> <p>1.3.3 จัดสัมมนาระดมความคิดเพื่อให้ครูปฏิบัติและครูการศึกษาพิเศษที่มีประสบการณ์ในการสอนนักเรียนปกติและนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษต่างกันได้ออกสทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาแนวทางการเรียนการสอนนักเรียนในชั้นเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมให้ดียิ่งขึ้น</p>

ตารางที่ 10 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. พัฒนาครูสู่การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ	2.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	2.1.1 มอบหมายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับบุคลากรครูทุกคนทั้งครูปกติและครูการศึกษาพิเศษให้สามารถดำเนินการและตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่ส่งผลการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในชั้นเรียนร่วมได้เองในระดับที่เหมาะสม
		2.1.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่กระตุ้นให้ครูมองตัวเองว่าสามารถเป็นผู้นำได้ทั้งในห้องเรียนและในขณะเดียวกันก็สามารถเป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงานได้เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และเป็นการเปิดโอกาสให้ครูสามารถเสนอแนวทางใหม่ๆ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
		2.1.3 บริหารจัดการให้ครูสามารถปฏิบัติงานการสอนให้เป็นสาธารณะและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลป้อนกลับ และอภิปรายร่วมกัน เพื่อเป็นการหาคำตอบทางวิชาชีพพร้อมกัน
		2.1.4 กระจายภาวะผู้นำสู่ผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น จัดให้มีการประชุมหารือประจำภาคการศึกษา ระหว่างครูประจำชั้นปกติ ครูประจำชั้นพิเศษ และผู้ปกครองของนักเรียน

ตารางที่ 10 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	2.2 พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน	<p>2.2.1 สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน</p> <p>2.2.2 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน โดยเฉพาะทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนทุกคนในโรงเรียน</p> <p>2.2.3 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าหรือระดับบริหารในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานซึ่งกันและกัน</p>
3. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายนอกโรงเรียน	3.1 สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน	<p>3.1.1 กำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้อันมีเป้าหมายไม่ใช่เพียงการสร้างประโยชน์ให้เกิดเฉพาะกับนักเรียนในโรงเรียนของตนแต่ขยายประโยชน์ไปยังนักเรียนโดยเฉพาะนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่เรียนอยู่ในโรงเรียนเรียนร่วมอื่นๆด้วย</p> <p>3.1.2 จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมเพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพครูทางด้านการสอนเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในโรงเรียนเรียนร่วม</p>

ตารางที่ 10 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>3.1.3 ร่วมมือกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมในเขตพื้นที่ใกล้เคียง จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้สำหรับเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น ห้องสมุดอักษรเบรลล์ ศูนย์ฝึกภาษามือ โดยพิจารณาแบ่งความรับผิดชอบตามทักษะและความชำนาญของบุคลากรครูในแต่ละโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่ศึกษาอยู่ในโรงเรียนอื่นๆ สามารถใช้บริการทางการศึกษาดังกล่าวเพื่อเพิ่มพูนทักษะทางการเรียนรู้ร่วมกัน</p>
	<p>3.2 เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p>	<p>3.2.1 สร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่นและหน่วยงานต่างๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาชีพครู</p> <p>3.2.2 ส่งเสริมให้ครูปรกติและครูการศึกษาพิเศษร่วมมือกันทำงานในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปยังชุมชนและหน่วยงานภายนอกผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น วิทยุ โทรทัศน์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในสังคม</p> <p>3.2.3 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อเด็กพิการเรียนร่วม มาดำเนินการบรรยายอบรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน</p>

4.3.2 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผลการร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

ผู้วิจัยทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ครั้งที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 ท่าน ด้วยแบบประเมินรายบุคคลซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ น้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) มีการแปลความหมายตามเกณฑ์การแปลผล ซึ่งกำหนดไว้ ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ทั้งนี้ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 ปรากฏในตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิแบบรายตัว

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}		\bar{x}	
1. กลยุทธ์เสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	5.00	มากที่สุด	4.40	มาก
2. กลยุทธ์พัฒนาครูสู่การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ	4.70	มากที่สุด	3.80	มาก
3. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายนอกโรงเรียน	4.80	มากที่สุด	4.56	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย				
กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}		\bar{x}	
1. กลยุทธ์เสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	5.00	มากที่สุด	4.40	มาก
1.1 สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน	4.82	มากที่สุด	4.36	มาก
1.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรครูที่เน้นในเรื่องการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน	4.62	มากที่สุด	4.23	มาก
1.1.2 จัดสัมมนาระดมความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.62	มากที่สุด	4.23	มาก
1.1.3 เข้าร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติและชั้นเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรครู และเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนอย่างแท้จริง	4.62	มากที่สุด	3.77	มาก
1.1.4 จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรครู เช่น จัดทำห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้ของครู เชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ข้อมูล เพื่อให้บุคลากรครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ	4.69	มากที่สุด	4.08	มาก
1.1.5 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่อนำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของครู เพื่อหาวิธีการต่อเนื่องในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.85	มากที่สุด	3.92	มาก
1.2 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน	4.90	มากที่สุด	4.00	มาก
1.2.1 สร้างค่านิยมร่วมที่มองว่าความสามารถทักษะ และความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกันของบุคลากรครู เป็นทรัพยากรทางการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากบริบทแวดล้อมที่หลากหลายได้	4.54	มากที่สุด	4.15	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิแบบรายตัว

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}		\bar{x}	
1.2.2 ผลักดันให้บุคลากรครูปฏิบัติ และครูการศึกษาพิเศษ ที่มีความชำนาญเฉพาะทางในการสอนเด็กพิการเรียนร่วมได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนปกติและนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในชั้นเรียนร่วม เช่น สนับสนุนให้เป็นหัวหน้าโครงการสำคัญ	4.54	มากที่สุด	4.23	มาก
1.2.3 นำเทคโนโลยีมาช่วยประสานพลังในการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันครูประจำชั้นปกติและครูประจำชั้นพิเศษที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เช่น การใช้ระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ก (Social Network) สร้างกระดานกระพุ่มถาม-ตอบผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ครูใช้พื้นที่ดังกล่าวในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาชีพซึ่งกันและกัน และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนเรียนร่วมต่อไป	4.46	มาก	3.92	มาก
1.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลาย	4.73	มากที่สุด	4.18	มาก
1.3.1 สร้างค่านิยมร่วมให้บุคลากรครูเห็นความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครูในฐานะที่เป็นอีกแหล่งเรียนรู้สำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพครู สนับสนุนให้บุคลากรครูเคารพ ปกป้อง อนุรักษ์ รวมถึงนำองค์ความรู้ในอดีตมาใช้ในการพัฒนาอนาคตที่ยั่งยืน	4.83	มากที่สุด	4.25	มาก
1.3.2 ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสร้าง เครือข่ายของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารที่เคยดำรงอยู่ในตำแหน่ง และผู้บริหารคนปัจจุบัน เพื่อระดมความคิดและข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้บริหารคนก่อน เพื่อให้มีการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องแม้ผู้บริหารจะพ้นจากตำแหน่งไปแล้วก็ตาม	4.58	มากที่สุด	3.83	มาก
1.3.3 จัดสัมมนาระดมความคิดเพื่อให้ครูปกติและครูการศึกษาพิเศษที่มีประสบการณ์ในการสอนนักเรียนปกติและนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษต่างกันได้ออกมาทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาแนวทางการเรียนการสอนนักเรียนในชั้นเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมให้ดียิ่งขึ้น	4.58	มากที่สุด	4.25	มาก
2. กลยุทธ์พัฒนาครูสู่การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ	4.70	มากที่สุด	3.80	มาก
2.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.70	มากที่สุด	3.90	มาก
2.1.1 มอบหมายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับบุคลากรครูทุกคนทั้งครูปกติและครูการศึกษาพิเศษให้สามารถดำเนินการและตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในชั้นเรียนร่วมได้เองในระดับที่เหมาะสม	4.46	มาก	4.00	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิแบบรายตัว

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}		\bar{x}	
2.1.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่กระตุ้นให้ครูมองตัวเองว่าสามารถเป็นผู้นำได้ทั้งในห้องเรียนและในขณะเดียวกันก็สามารถเป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงานได้เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และเป็นการเปิดโอกาสให้ครูสามารถเสนอแนวทางใหม่ๆ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	4.62	มากที่สุด	3.92	มาก
2.1.3 บริหารจัดการให้ครูสามารถปฏิบัติงานการสอนให้เป็นสาธารณะและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลป้อนกลับ และอภิปรายร่วมกัน เพื่อเป็นการหาคำตอบทางวิชาชีพร่วมกัน	4.54	มากที่สุด	4.00	มาก
2.1.4 กระจายภาวะผู้นำสู่ผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้นักเรียน เช่น จัดให้มีการประชุมหารือประจำภาคการศึกษา ระหว่างครูประจำชั้นปกติ ครูประจำชั้นพิเศษ และผู้ปกครองของนักเรียน	4.69	มากที่สุด	4.46	มาก
2.2 พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน	4.80	มากที่สุด	4.22	มาก
2.2.1 สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน	4.62	มากที่สุด	4.31	มาก
2.2.2 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน โดยเฉพาะทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้นักเรียนทุกคนในโรงเรียน	4.62	มากที่สุด	4.38	มาก
2.2.3 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าหรือระดับบริหารในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานซึ่งกันและกัน	4.75	มากที่สุด	4.58	มากที่สุด
3. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายนอกโรงเรียน	4.80	มากที่สุด	4.56	มากที่สุด
3.1 สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน	4.88	มากที่สุด	4.25	มาก
3.1.1 กำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้อันมีเป้าหมายไม่ใช่เพียงการสร้างประโยชน์ให้เกิดเฉพาะกับนักเรียนในโรงเรียนของตนแต่ขยายประโยชน์ไปยังนักเรียนโดยเฉพาะนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่เรียนอยู่ในโรงเรียนเรียนร่วมอื่นๆด้วย	4.62	มากที่สุด	4.25	มาก
3.1.2 จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมเพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพครูทางด้าน การสอนเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในโรงเรียนเรียนร่วม	4.77	มากที่สุด	4.38	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิแบบรายตัว

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}		\bar{x}	
3.1.3 ร่วมมือกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมในเขตพื้นที่ใกล้เคียง จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้สำหรับเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น ห้องสมุดอักษรเบรลล์ ศูนย์ฝึกภาษามือ โดยพิจารณาแบ่งความรับผิดชอบ ตามทักษะและความชำนาญของบุคลากรครูในแต่ละโรงเรียน เพื่อให้ นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่ศึกษาอยู่ในโรงเรียนอื่นๆ สามารถใช้ บริการทางการศึกษาดังกล่าวเพื่อเพิ่มพูนทักษะทางการเรียนรู้ร่วมกัน	4.83	มากที่สุด	4.67	มากที่สุด
3.2 เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความ เข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.78	มากที่สุด	4.44	มาก
3.2.1 สร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่นและหน่วยงานต่างๆ โดยเข้าร่วม กิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้และวิสัยทัศน์ในการพัฒนา เครือข่ายทางวิชาชีพครู	4.75	มากที่สุด	4.50	มากที่สุด
3.2.2 ส่งเสริมให้ครูปกติและครูการศึกษาพิเศษร่วมมือกันทำงานใน การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปยังชุมชนและหน่วยงานภายนอกผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น วิทยุ โทรทัศน์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และ การมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในสังคม	4.50	มากที่สุด	4.33	มาก
3.2.3 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อเด็กพิการเรียนร่วม มา ดำเนินการบรรยายอบรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.69	มากที่สุด	4.46	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์หลักทุกข้อมี ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กลยุทธ์การเสริมสร้างการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของบุคลากรครู ($\bar{x} = 5.00$) รองลงมาได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ภายนอกโรงเรียน ($\bar{x} = 4.80$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำที่สุดคือ กลยุทธ์การพัฒนาครูสู่ การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 4.70$) สำหรับการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก พบว่า ข้อที่มี ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายนอก ($\bar{x} = 4.56$) รองลงมาคือ กลยุทธ์การเสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู ($\bar{x} = 4.40$) และข้อที่มี ระดับความเป็นไปได้ต่ำสุด คือ กลยุทธ์การพัฒนาครูสู่การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 3.80$)

เมื่อพิจารณาการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์รอง พบว่า ในกลยุทธ์การเสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู (กลยุทธ์หลักที่ 1) กลยุทธ์รองทั้ง 3 กลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน ($\bar{x} = 4.90$) รองลงมาคือ สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน ($\bar{x} = 4.82$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำที่สุดคือ ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลาย ($\bar{x} = 4.73$) ในกลยุทธ์การพัฒนาครูสู่การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ (กลยุทธ์หลักที่ 2) พบว่า กลยุทธ์รองทั้งสองกลยุทธ์มีค่าประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดคือ พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน ($\bar{x} = 4.80$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำที่สุดคือ ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{x} = 4.70$) ในกลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายนอกโรงเรียน (กลยุทธ์หลักที่ 3) พบว่า กลยุทธ์รองทั้งสองกลยุทธ์มีค่าประเมินความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุดคือ สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน ($\bar{x} = 4.88$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำที่สุดคือ เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x} = 4.78$)

สำหรับในส่วนของการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง พบว่า ในกลยุทธ์การเสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู (กลยุทธ์หลักที่ 1) กลยุทธ์รองทั้ง 3 กลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้มากที่สุดคือ สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน ($\bar{x} = 4.36$) รองลงมาคือ ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลาย ($\bar{x} = 4.18$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ต่ำที่สุดคือ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน ($\bar{x} = 4.00$) ในกลยุทธ์การพัฒนาครูสู่การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ (กลยุทธ์หลักที่ 2) พบว่า กลยุทธ์รองทั้งสองกลยุทธ์มีค่าประเมินความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงที่สุดคือ พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน ($\bar{x} = 4.22$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ต่ำที่สุดคือ ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{x} = 3.90$) ในกลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายนอกโรงเรียน (กลยุทธ์หลักที่ 3) พบว่า กลยุทธ์รองทั้งสองกลยุทธ์มีค่าประเมินความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้สูงที่สุดคือ เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x} = 4.44$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ต่ำที่สุดคือ สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน ($\bar{x} = 4.25$)


ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะประเด็นสำคัญต่างๆ เพื่อให้ผู้วิจัยนำไปทำการปรับปรุงแก้ไข และทำการร่างกลยุทธ์ฯ ครั้งที่ 2 ที่สมบูรณ์ขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะประเด็นสำคัญมาทำการปรับปรุงและแก้ไข ดังต่อไปนี้

1. ใช้ถ้อยคำที่กระชับและตัดคำฟุ่มเฟือยเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจง่ายยิ่งขึ้น
 - ปรับวิธีดำเนินการ 1.1.3 เปลี่ยนคำว่า “เข้าร่วมงาน” เป็น “เข้าร่วมกิจกรรม”
 - ปรับวิธีดำเนินการ 1.2.1 เปลี่ยนคำว่า “สร้างค่านิยมร่วมที่มองว่า” เป็น “สร้างค่านิยมร่วมที่ให้ความสำคัญต่อ”
 - ปรับวิธีดำเนินการ 1.3.2 เปลี่ยนคำว่า “ผู้บริหารที่เคยดำรงอยู่ในตำแหน่ง” เป็น “อดีตผู้บริหาร” จะให้ใจความที่กระชับมากขึ้น
 - ปรับวิธีดำเนินการ 2.1.2 โดยเปลี่ยนคำว่า “สร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่กระตุ้นให้ครูมองตัวเองว่าสามารถเป็นผู้นำได้ทั้งในห้องเรียนและในขณะเดียวกันก็สามารถเป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงานได้” เป็น “สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อกระตุ้นให้ครูเห็นความสามารถในการเป็นผู้นำทั้งในและนอกห้องเรียน และสามารถเป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงานได้”
 - ปรับวิธีดำเนินการ 2.1.3 โดยเปลี่ยนคำว่า “บริหารจัดการให้ครูสามารถปฏิบัติงานการสอนให้เป็นสาธารณะ” เป็น “บริหารจัดการให้ครูเข้าร่วมสังเกตการณ์การเรียนการสอนของเพื่อนครู” เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
 2. ปรับวิธีดำเนินการ 1.2.2 ในการสนับสนุนให้บุคลากรครูเป็นหัวหน้าโครงการสำคัญ ควรปรับคำเพื่อไม่ให้เป็นการเพิ่มภาระงานแก่ครูมากเกินไป โดยเฉพาะครูการศึกษาพิเศษ ควรเขียนในลักษณะสนับสนุนให้บุคลากรครูนำเสนอกิจกรรมที่ครูรู้สึกสนใจหรือท้าทาย ไม่ใช่การบังคับ
 3. ปรับชื่อกลยุทธ์รอง 3.1 จาก “ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลาย” เป็น “ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครู” เพื่อให้ความหมายชัดเจนมากยิ่งขึ้น
 4. ปรับชื่อกลยุทธ์รอง 2.1 จาก “ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม” เป็น “ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในบุคลากรครูทุกคน” เพื่อให้มีความหมายครอบคลุมถึงบุคลากรครูทุกคนในโรงเรียน
 5. ในส่วนของการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน (วิธีดำเนินการที่ 2.1.4) ควรนำไปใส่ไว้ในกลยุทธ์หลักที่ 3 ในส่วนของกลยุทธ์รองที่ 3.2 ที่ได้กล่าวถึงการเร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- เมื่อผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 1 ตามความเหมาะสม จึง

ได้ทำการยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2 ขึ้น แล้วนำไปประเมินกลยุทธ์อีกครั้งโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน โดยวิธีการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทั้งนี้ รายละเอียดของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2 มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 12



ตารางที่ 12 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<p>1. เสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของบุคลากรครู (นำครูให้เรียน)</p>	<p>1.1 สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน</p> 	<p>1.1.1. กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรครูที่เน้นในเรื่องการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน</p> <p>1.1.2. จัดสัมมนาระดมความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p> <p>1.1.3. เข้าร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติและชั้นเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรครู และเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนอย่างแท้จริง</p> <p>1.1.4. จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรครู เช่น จัดทำห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้ของครู เชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ข้อมูล เพื่อให้บุคลากรครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ</p> <p>1.1.5. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่อนำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของครู เพื่อหาวิธีการต่อเนื่องในการพัฒนาการเรียนการสอน</p>

ตารางที่ 12 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<p>1.2 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน</p>	<p>1.2.1 สร้างค่านิยมร่วมที่ให้ความสำคัญต่อทักษะและความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกันของบุคลากรครู ในฐานะที่เป็นทรัพยากรทางการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากบริบทแวดล้อมที่หลากหลายได้</p> <p>1.2.2 ผลักดันให้บุคลากรครูปรกติ และครูการศึกษาพิเศษ ที่มีความชำนาญเฉพาะทางในการสอนเด็กพิการเรียนร่วม ได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนปรกติและนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในชั้นเรียนร่วม เช่น สนับสนุนให้ครูเป็นหัวหน้าโครงการสำคัญ เปิดโอกาสให้ครูนำเสนอกิจกรรมที่สนใจหรือทำหาย</p> <p>1.2.3 นำเทคโนโลยีมาช่วยประสานพลังในการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันของครูประจำชั้นปรกติและครูประจำชั้นพิเศษที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เช่น การใช้ระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค (Social Network) สร้างกระดานกระหู่ถาม-ตอบผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ครูใช้พื้นที่ดังกล่าวในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาชีพซึ่งกันและกัน และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนเรียนร่วมต่อไป</p>


ตารางที่ 12 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<p>1.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครู</p> 	<p>1.3.1 สร้างค่านิยมร่วมให้บุคลากรครูเห็นความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครูในฐานะที่เป็นอีกแหล่งเรียนรู้สำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพครู สนับสนุนให้บุคลากรครูเคารพ ปกป้อง อนุรักษ์ รวมถึงนำองค์ความรู้ในอดีตมาใช้ในการพัฒนาอนาคตที่ยั่งยืน</p> <p>1.3.2 ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสร้างเครือข่ายของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งประกอบไปด้วยอดีตผู้บริหารและผู้บริหารคนปัจจุบัน เพื่อระดมความคิดและแบ่งปันข้อมูลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันร่วมกัน เพื่อให้มีการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องแม้อดีตผู้บริหารจะพ้นจากตำแหน่งไปแล้วก็ตาม</p> <p>1.3.3 จัดสัมมนาระดมความคิดเพื่อให้ครูปรกติและครูการศึกษาพิเศษที่มีประสบการณ์ในการสอนนักเรียนปรกติและนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษต่างกันได้มีโอกาสทำงาน และ เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาแนวทางการเรียนการสอนนักเรียนในชั้นเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมให้ดียิ่งขึ้น</p>


ตารางที่ 12 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. พัฒนาครูสู่การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ (นำครูให้หน้า)	2.1 ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในบุคลากรครูทุกคน	2.1.1 มอบหมายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับบุคลากรครูทุกคนทั้งครูปรกติและครูการศึกษาพิเศษให้สามารถดำเนินการและตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่ส่งผลการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในชั้นเรียนร่วมได้เองในระดับที่เหมาะสม
		2.1.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่กระตุ้นให้ครูมองตัวเองว่าสามารถเป็นผู้นำได้ทั้งในห้องเรียนและในขณะเดียวกันก็สามารถเป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงานได้เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และเป็นการเปิดโอกาสให้ครูสามารถเสนอแนวทางใหม่ๆ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
		2.1.3 บริหารจัดการให้ครูเข้าร่วมสังเกตการณ์การเรียนการสอนของเพื่อนครู เพื่อเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความความคิดเห็น ให้ข้อมูลป้อนกลับ และอภิปรายร่วมกัน เพื่อเป็นการหาคำตอบทางวิชาชีพร่วมกัน
	2.2 พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง	2.2.1 สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน

ตารางที่ 12 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>2.2.2 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน โดยเฉพาะทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนทุกคนในโรงเรียน</p> <p>2.2.3 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าหรือระดับบริหารในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานซึ่งกันและกัน</p>
<p>3. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายนอกโรงเรียน (นำครูให้สร้างสัมพันธ์กับชุมชน)</p>	<p>3.1 สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน</p>	<p>3.1.1 กำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้อันมีเป้าหมายไม่ใช่เพียงการสร้างประโยชน์ให้เกิดเฉพาะกับนักเรียนในโรงเรียนของตนแต่ขยายประโยชน์ไปยังนักเรียนโดยเฉพาะนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่เรียนอยู่ในโรงเรียนเรียนร่วมอื่นๆด้วย</p> <p>3.1.2 จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมเพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพครูทางด้านการสอนเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในโรงเรียนเรียนร่วม</p>

ตารางที่ 12 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>3.1.3 ร่วมมือกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมในเขตพื้นที่ใกล้เคียง จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้สำหรับเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น ห้องสมุดอักษรเบรลล์ ศูนย์ฝึกภาษามือ โดยพิจารณาแบ่งความรับผิดชอบตามทักษะและความชำนาญของบุคลากรครูในแต่ละโรงเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่ศึกษาอยู่ในโรงเรียนอื่นๆ สามารถใช้บริการทางการศึกษาดังกล่าวเพื่อเพิ่มพูนทักษะทางการเรียนรู้ร่วมกัน</p>
	<p>3.2 เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p>	<p>3.2.1 พัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองที่มีความสัมพันธ์เข้มแข็งกับโรงเรียน โดยเฉพาะผู้ปกครองของนักเรียนพิการเรียนร่วม เช่น จัดให้มีการประชุมหารือประจำภาค การศึกษาระหว่างครูประจำชั้น ปรกติ ครูประจำชั้นพิเศษ และผู้ปกครองของนักเรียน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน</p> <p>3.2.2 สร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่นและหน่วยงานต่างๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาชีพครู</p>

ตารางที่ 12 (ต่อ) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>3.2.3 ส่งเสริมให้ครูปรกติและครูการศึกษาพิเศษร่วมมือกันทำงานในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปยังชุมชนและหน่วยงานภายนอกผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น วิทยุ โทรทัศน์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในสังคม</p> <p>3.2.4 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อเด็กพิการเรียนร่วม มาดำเนินการบรรยายอบรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน</p>

จากตารางที่ 12 พบว่า ร่างกลยุทธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2 ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์การเสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง (การนำครูให้เรียน) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง คือ 1) สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน 2) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน 3) ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครู

2. กลยุทธ์การพัฒนาครูสู่การเป็นผู้มีภาวะผู้นำ (การนำครูให้หน้า) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รองคือ 1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในบุคลากรครูทุกคน 2) พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง

3. กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายนอก (การนำครูให้สร้างสัมพันธ์กับชุมชน) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รองคือ 1) สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน 2) เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้จัดการประชุมสนทนากลุ่ม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม 10 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์อีกครั้ง ก่อนจะทำการยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

4.3.3 การยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

ผลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ในภาพรวม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2 ที่ผู้วิจัยนำเสนอในที่ประชุมกลุ่มมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะประเด็นสำคัญเพิ่มเติมเพื่อให้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ลำดับต่อมา ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครั้งที่ 2 แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้ให้คำแนะนำในการปรับชื่อของกลยุทธ์หลักอีกเพียงเล็กน้อย โดยผู้วิจัยได้ทำการระบุให้ชัดเจนขึ้น ว่ากลยุทธ์หลักทั้งสามกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนรวมไปจนถึงตัดคำอธิบายในวงเล็บออก เพื่อให้ชื่อกลยุทธ์หลักมีความกระชับ ตรงประเด็น และง่ายต่อการทำความเข้าใจ

ทั้งนี้ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ฉบับสมบูรณ์ ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 25 วิธีดำเนินการ โดยมีรายละเอียดและเนื้อหาปรากฏดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<p>1. การเสริมสร้างผู้บริหาร เพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1.1 สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน</p>	<p>1.1.1. กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรครูที่เน้นในเรื่องการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน</p> <p>1.1.2. จัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p> <p>1.1.3. เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติและชั้นเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรครู และเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนอย่างแท้จริง</p> <p>1.1.4. จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรครู เช่น จัดทำห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้ของครู เชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ข้อมูล เพื่อให้บุคลากรครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ</p> <p>1.1.5. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่อนำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของครู เพื่อหาวิธีการต่อเนื่องในการพัฒนาการเรียนการสอน</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<p>1.2 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน</p>	<p>1.2.1 สร้างค่านิยมร่วมที่ให้ความสำคัญต่อทักษะและความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกันของบุคลากรครู ในฐานะที่เป็นทรัพยากรทางการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากบริบทแวดล้อมที่หลากหลายได้</p> <p>1.2.2 ผลักดันให้บุคลากรครูที่สอนนักเรียนทั่วไป และครูการศึกษาพิเศษที่มีความชำนาญเฉพาะทางในการสอนเด็กพิการเรียนร่วมได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนปกติ และนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในชั้นเรียนร่วม เช่น สนับสนุนให้ครูเป็นหัวหน้าโครงการสำคัญ เปิดโอกาสให้ครูนำเสนอกิจกรรมที่สนใจหรือท้าทาย</p> <p>1.2.3 นำเทคโนโลยีมาช่วยประสานพลังในการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันของครูที่สอนนักเรียนทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เช่น การใช้ระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค (Social Network) สร้างกระดานกระทู้ถาม-ตอบผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ครูใช้พื้นที่ดังกล่าวในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาชีพซึ่งกันและกัน และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนเรียนร่วมต่อไป</p>


ตารางที่ 13 (ต่อ) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<p>1.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครู</p>  <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>	<p>1.3.1 สร้างค่านิยมร่วมให้บุคลากรครูเห็นความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครูในฐานะที่เป็นอีกแหล่งเรียนรู้สำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพครู สนับสนุนให้บุคลากรครูเคารพปกป้อง อนุรักษ์ รวมถึงนำองค์ความรู้ในอดีตมาใช้ในการพัฒนาอนาคตที่ยั่งยืน</p> <p>1.3.2 ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสร้างเครือข่ายของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งประกอบไปด้วยอดีตผู้บริหารและผู้บริหารคนปัจจุบัน เพื่อระดมความคิดและแบ่งปันข้อมูลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันร่วมกัน เพื่อให้มีการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง แม้อดีตผู้บริหารจะพ้นจากตำแหน่งไปแล้วก็ตาม</p> <p>1.3.3 จัดสัมมนาระดมความคิดเพื่อให้ครูที่สอนนักเรียนทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษที่มีประสบการณ์ในการสอนนักเรียนทั่วไปและนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษต่างกันได้มีโอกาสทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาแนวทางการเรียนการสอนนักเรียนในชั้นเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมให้ดียิ่งขึ้น</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู	2.1 สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในบุคลากรครูทุกคน	<p>2.1.1 มอบหมายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับบุคลากรครูทุกคนทั้งครูที่สอนนักเรียนทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษให้สามารถดำเนินการและตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่ส่งผลการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในชั้นเรียนร่วมได้เองในระดับที่เหมาะสม</p> <p>2.1.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่กระตุ้นให้ครูมองตัวเองว่าสามารถเป็นผู้นำได้ทั้งในห้องเรียนและในขณะเดียวกันก็สามารถเป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงานได้เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และเป็นการเปิดโอกาสให้ครูสามารถเสนอแนวทางใหม่ๆ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน</p> <p>2.1.3 บริหารจัดการให้ครูเข้าร่วมการนิเทศการเรียนการสอนของเพื่อนครู เพื่อเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลป้อนกลับ และอภิปรายร่วมกัน เพื่อเป็นการหาคำตอบทางวิชาชีพร่วมกัน</p>
	2.2 พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง	2.2.1 สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน

ตารางที่ 13 (ต่อ) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>2.2.2 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน โดยเฉพาะทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนทุกคนในโรงเรียน</p> <p>2.2.3 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าหรือระดับบริหารในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานซึ่งกันและกัน</p>
<p>3. การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก</p>	<p>3.1 สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน</p>	<p>3.1.1 กำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้อันมีเป้าหมายไม่ใช่เพียงการสร้างประโยชน์ให้เกิดเฉพาะกับนักเรียนในโรงเรียนของตนแต่ขยายประโยชน์ไปยังนักเรียนโดยเฉพาะนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่เรียนอยู่ในโรงเรียนเรียนร่วมอื่นๆด้วย</p> <p>3.1.2 จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมเพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพครูทางด้านการสอนเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในโรงเรียนเรียนร่วม</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>3.1.3 ร่วมมือกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมในเขตพื้นที่ใกล้เคียง จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้สำหรับเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น ห้องสมุดอักษรเบรลล์ ศูนย์ฝึกภาษามือ โดยพิจารณาแบ่งความรับผิดชอบตามทักษะและความชำนาญของบุคลากรครูในแต่ละโรงเรียน เพื่อให้เด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่ศึกษาอยู่ในโรงเรียนอื่นๆ สามารถใช้บริการทางการศึกษาดังกล่าวเพื่อเพิ่มพูนทักษะทางการเรียนรู้ร่วมกัน</p>
	<p>3.2 เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p>	<p>3.2.1 พัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองที่มีความสัมพันธ์เข้มแข็งกับโรงเรียน โดยเฉพาะผู้ปกครองของนักเรียนพิการเรียนร่วม เช่น จัดให้มีการประชุมหารือประจำภาคการศึกษา ระหว่างครูประจำชั้นปกติ ครูประจำชั้นพิเศษ และผู้ปกครองของนักเรียน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน</p> <p>3.2.2 เปิดโอกาสให้ผู้พิการในชุมชนที่มีความรู้สามารถได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานร่วมกับบุคลากรครูของโรงเรียน เช่น การให้ผู้พิการมาเป็นครูผู้ช่วยหรือครูพี่เลี้ยง เพื่อเป็นการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นในโรงเรียนเรียนร่วม</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>3.2.3 ส่งเสริมให้ครูที่สอนนักเรียนทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษร่วมมือกันทำงานในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปยังชุมชนและหน่วยงานภายนอกผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น วิทยุ โทรทัศน์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในสังคม</p> <p>3.2.4 สร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่นและหน่วยงานต่างๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาชีพครู</p> <p>3.2.5 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อเด็กพิการเรียนร่วม มาดำเนินการบรรยายอบรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน</p>

จากตารางที่ 13 พบว่า กลยุทธ์การภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์ ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง คือ 1) สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน 2) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน 3) ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครู

2. กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รองคือ 1) สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในบุคลากรครูทุกคน 2) พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง

3. กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รองคือ 1) สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน 2) เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรายละเอียดการนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงที่สุดคือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ รองลงมาคือ การสืบสานความสำเร็จ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต การส่งเสริมความหลากหลาย การกระจายภาวะผู้นำ การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร การกระตือรือร้น และด้านที่มีสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดคือ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุดคือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต การสืบสานความสำเร็จ การกระจายภาวะผู้นำ การส่งเสริมความหลากหลาย การกระตือรือร้น การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง และด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุดคือ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม

เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้

เรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีสภาพปัจจุบันสูงที่สุดคือ นวัตกรรมและเทคโนโลยี รองลงมาคือ นโยบายรัฐ สภาพสังคม และปัจจัยที่มีสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดคือ สภาพเศรษฐกิจ ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยปัจจัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุดคือ นวัตกรรมและเทคโนโลยี รองลงมาคือ นโยบายรัฐ สภาพสังคม และปัจจัยที่มีสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดคือสภาพเศรษฐกิจ

5.1.2. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาจากความต้องการจำเป็น ซึ่งวิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index_{modified}: PNI_{modified}) ทั้งนี้ เมื่อทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยของ PNI_{modified} เท่ากับ 0.1275 โดยเพื่อพิจารณาเป็นรายชื่อตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การกระตือรือร้น รองลงมา คือ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม การมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง การกระจายภาวะผู้นำ การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม การส่งเสริมความหลากหลาย การสืบสานความสำเร็จ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้

เมื่อนำความต้องการจำเป็นซึ่งวิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ของสภาพแวดล้อมภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาพิจารณาเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน พบว่า ด้านที่เป็นจุดแข็งของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 2) การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต 3) การสืบสานความสำเร็จ 4) การส่งเสริมความหลากหลาย 5) การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม ในขณะที่ด้านที่เป็นจุดอ่อนของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) การ

กระตือรือร้น 2) การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม 3) การพัฒนาทรัพยากร 4) การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง 5) การกระจายภาวะผู้นำ

เมื่อทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยของ $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.1794 โดยเพื่อพิจารณาเป็นรายชื่อตามสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ข้อที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ รongลงมา คือ สภาพสังคม นวัตกรรมและเทคโนโลยี และข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ นโยบายรัฐ

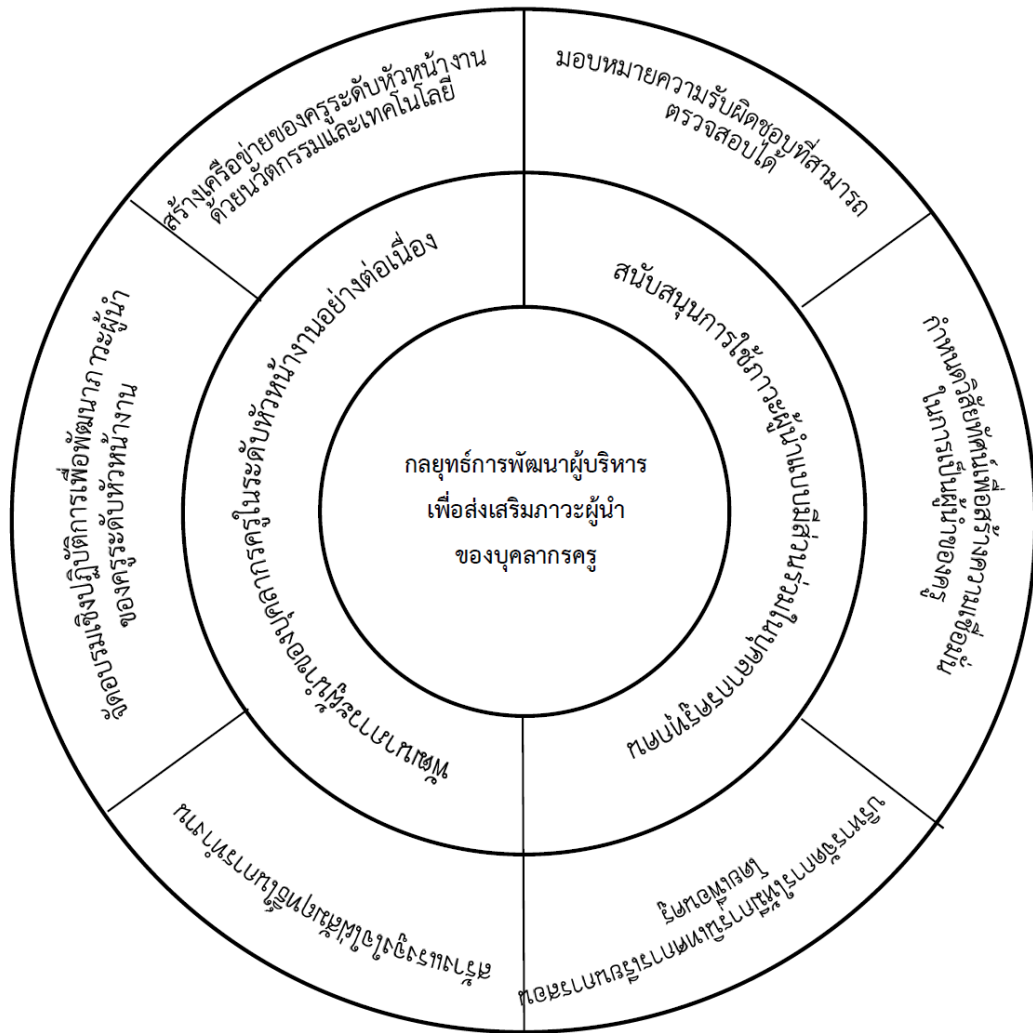
เมื่อนำความต้องการจำเป็นซึ่งวิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ($PNI_{modified}$) ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาพิจารณาเพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม พบว่า โอกาสหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) นโยบายรัฐ และ 2) นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในขณะที่ภาวะคุกคามหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจ และ 2) สภาพสังคม

5.1.3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม โดยใช้ตาราง SWOT Matrix และการสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถพัฒนาเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 25 วิธีดำเนินการ ดังต่อไปนี้

2. กลยุทธ์พัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่

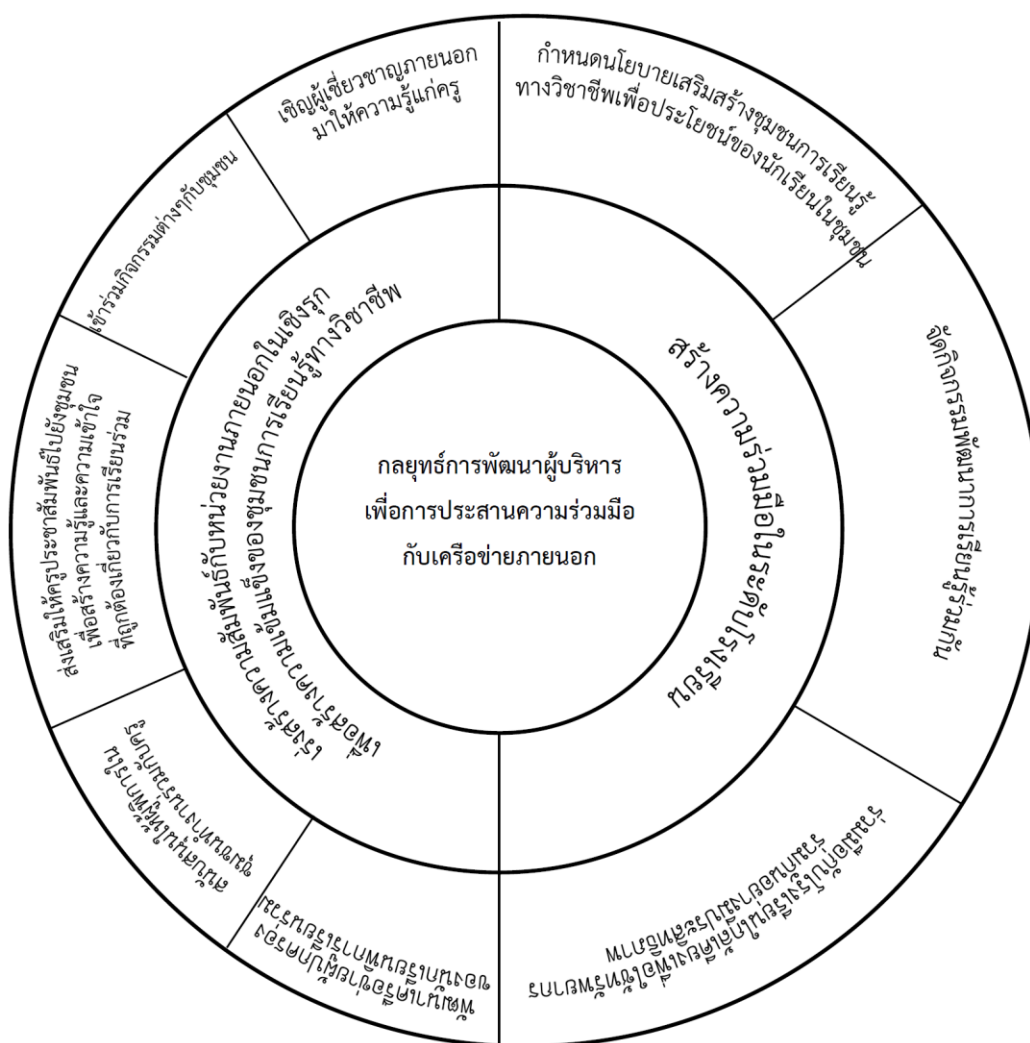
- 2.1 สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในบุคลากรครูทุกคน
- 2.2 พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 7 กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู

3. กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่

- 3.1 สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน
- 3.2 เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ



ภาพที่ 8 กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็นคือ 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดยภาพรวมพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของ Hargreaves (2005) ที่อธิบายว่า หนึ่งในพฤติกรรมที่สำคัญที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน คือการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่รักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ของบุคลากรครูทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้ของบุคลากรครูอยู่เสมอเพื่อหาวิธีการต่อเนื่องในการที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในบริบทของการจัดการเรียนร่วม พบว่าพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ของบุคลากรครูนั้น สอดคล้องกับสมพร หวานเสรีจ (อ้างถึงใน อัจฉริยา กุดหอม, 2550: 23) ซึ่งได้เสนอแนะบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดการเรียนร่วมไว้ว่า หนึ่งในบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน คือการอบรมบุคลากรและสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาความเป็นผู้เชี่ยวชาญเท่าที่โอกาสจะอำนวย

อย่างไรก็ตาม พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมมีพฤติกรรมในการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูโดยเก็บรวบรวมและทบทวนข้อมูลจากแหล่งต่างๆ น้อยที่สุด เนื่องมาจากการขาดการประสานความร่วมมือกันกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกโรงเรียน

ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฬาลักษณ์ ชันธบุตร (2544) ที่ได้ทำการศึกษา เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมและพบว่าในมิติด้าน ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรนั้น พบปัญหาการขาดความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือ การ ติดตามจากชุมชน ผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ Hargreaves (2005) ได้กล่าวว่า การ เฝ้าระวังสภาพแวดล้อมนั้นเป็นหนึ่งในพฤติกรรมของผู้บริหารตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดย ผู้บริหารควรเก็บรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายเพื่อเฝ้าระวังผลกระทบที่ จะเกิดขึ้นกับการพัฒนา

นอกจากนี้ การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยพิจารณาจากงานที่เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การทำงานอย่าง ประสานความร่วมมือ หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ ที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้บุคลากรครูทำอย่างอย่างประสาน ความร่วมมือมากที่สุด เพราะในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ผู้บริหารควรให้ ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรครูได้ทำงานประสานความร่วมมือและให้เกียรติซึ่งกันและ กัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าครูมีการแบ่งปันแนวปฏิบัติร่วมกัน (Speck, 1999) สอดคล้องกับแนวคิด ของ Stoll et al. (2003) ซึ่งได้กล่าวว่าหนึ่งในลักษณะที่สำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพก็คือการที่บุคลากรมีการประสานความร่วมมือในกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ จะบรรลุเป้าหมายร่วมในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในลักษณะของความช่วยเหลือหรือ การสนับสนุน เช่นเดียวกับ ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาหลักเทียบสำหรับการ สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ได้กล่าวถึง การร่วมมือรวมพลังของครูในการทำงานที่ เกี่ยวข้องกับการสอน เช่น การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน สื่อการสอน และกลยุทธ์ต่างๆ ว่าเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Cushner et al. (2003) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วม สรุปว่าในการที่จะบริหารจัดการ โรงเรียนเรียนร่วมให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรครูภายในโรงเรียนจะต้องให้ ความสำคัญกับแนวทางในการทำงานร่วมกัน กล่าวคือครูการศึกษาพิเศษและครูปกติที่ปฏิบัติหน้าที่ ภายในโรงเรียนควรทำงานร่วมกันเพื่อประสานความรู้และทักษะซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม สร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรร่วมกัน ร่วมกันปรับปรุงหลักสูตรรายวิชาให้สอดคล้องกับ ความต้องการของเด็ก มีการแบ่งปันแผนงานและแนวคิดร่วมกัน สนับสนุนและให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการยกระดับมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนภายในโรงเรียน

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากงานที่เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ การมีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครูน้อยที่สุด แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนยังไม่สามารถส่งเสริมให้มีการนิเทศการเรียนการสอน การติดตามพฤติกรรมภายในห้องเรียนของครูผู้สอน โดยผู้สังเกตการณ์หรือผู้ร่วมงาน เพื่อแสดงความคิดเห็นและป้อนข้อมูลย้อนกลับ รวมถึงยังไม่สามารถเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้บุคลากรครูนำไปพัฒนาการทำงานต่อไป สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Vorapanya (2008) ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบโรงเรียนเรียนร่วมในประเทศไทย พบว่า บุคลากรครูในโรงเรียนเรียนร่วมในประเทศไทยยังประสบปัญหาในเรื่องของการขาดความรู้ความเข้าใจและเทคนิควิธีการในการวัดผลการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน รวมถึงยังพบว่าครูมีปัญหาในการให้ความช่วยเหลือเด็กพิการเรียนร่วม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การขาดทุนสนับสนุน และการอบรมให้ความรู้ที่ยังไม่เพียงพอ ทั้งนี้ Zepada (2004) ได้เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการเรียนการสอนไว้ว่า ควรจัดให้มีการอบรมการนิเทศการเรียนการสอน ควรมีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง ผู้นิเทศควรให้ความสำคัญและยึดมั่นกับการพัฒนาบุคลากร ควรสร้างคณะกรรมการของโรงเรียนเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมในการพัฒนาทางวิชาชีพเข้ากับกระบวนการในการพัฒนาโรงเรียน และผู้บริหารควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังบุคลากรของโรงเรียน

5.2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาจากความต้องการจำเป็น ซึ่งวิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index_{modified}: PNI_{modified}) ทั้งนี้ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เมื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีด้านที่เป็นจุดแข็งหรือด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ รองลงมาได้แก่ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต การสืบสานความสำเร็จ การส่งเสริมความหลากหลาย และการคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม หมายความว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพของบุคลากรครู ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู และคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าว ทำให้สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมมีจุดแข็งในเรื่องของการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้จากข้อมูลและประสบการณ์ในอดีต รวมทั้งการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางวิชาชีพที่หลากหลายระหว่างบุคลากรครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marks & Louis (1999) ที่ได้อธิบายว่า ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมที่มีลักษณะของการเรียนรู้และทำงานร่วมกันของบุคลากรทางด้านสติปัญญาอย่างจริงจัง นอกจากนี้ผู้นำควรลดการถืออำนาจและยอมให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย และใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน นอกจากนี้ในประเด็นของการสนับสนุนให้ครูมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกัน ได้สอดคล้องกับ ภูฟ้า เสวกพันธ์ (2555) ซึ่งได้สรุปว่า การให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในสถานการณ์ที่เหมือนและต่างกัมนั้นนับเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาความสามารถในการสอนแบบเรียนร่วม อีกทั้งการให้การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานอื่นๆ และโรงเรียน จะส่งผลให้เกิดการศึกษาแบบเรียนร่วมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

อย่างไรก็ตาม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านที่เป็นจุดอ่อนหรือด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การกระตือรือร้น รองลงมาได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม การพัฒนาทรัพยากร การอดทน เพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง และการกระจายภาวะผู้นำ หมายความว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สำคัญ 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือ การพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูควบคู่ไปกับการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้องกับ Harris & Muijs (2005) ที่ได้สรุปว่าในการจะเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดหลักความมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยสนับสนุนให้เกิดการกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูในระดับต่างๆ รวมทั้งมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และประเด็นที่สองคือ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หมายความว่า ในการที่จะเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมควรเร่งสร้างความร่วมมือและการประสานพลังกับหน่วยงานภายนอก ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง โรงเรียน หน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน อันจะทำให้การจัดการเรียนร่วมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas (2006: 227) ที่ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้บริหารควรขยายขอบเขตของสมาชิกให้ครอบคลุมทั่วถึง มีการเปิดกว้าง เครือข่ายและพันธมิตร ซึ่งสอดคล้องกับสมพร หวานเสร็จ (2544

อ้างอิงใน อัจฉริยา กุดหอม. 2550: 23) กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการประสานงานกับชุมชน เป็นหนึ่งในตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนร่วม

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ได้แก่ นโยบายรัฐ หมายความว่า นโยบายรัฐเป็นโอกาสหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าในปัจจุบันนโยบายและกฎหมายระดับชาติหลายฉบับได้มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและโอกาสในการได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยเฉพาะนโยบายการศึกษาเพื่อผู้ด้อยโอกาสและผู้พิการ ที่เห็นได้ชัดเจนคือแผนปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561) ได้เสนอมตรการจัดให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายไม่ต่ำกว่า 15 ปี ในสถานศึกษา และแผนพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการระยะ 5 (พ.ศ.2555 - 2559) ซึ่งได้กล่าวถึงปัญหาในมิติทางด้านบุคลากรอยู่ 2 ประเด็น ทั้งในเรื่องของคุณภาพและปริมาณ ซึ่งความสำคัญของปัจจัยทางด้านนโยบายรัฐนั้นได้สอดคล้องกับ อัจฉริยา กุดหอม (2550) ที่ได้สรุปว่าหนึ่งในองค์ประกอบและปัจจัยสนับสนุนในการปฏิบัติงานจัดการเรียนร่วมให้ประสบความสำเร็จคือกฎหมายที่เกี่ยวข้องแนวนโยบายที่ส่งเสริมการจัดการเรียนร่วมอย่างจริงจัง และตอบสนองความต้องการได้ตรงความต้องการจำเป็น

อย่างไรก็ตาม พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ หมายความว่า สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามหรือสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมากที่สุด ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากการขาดแคลนงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอ ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vorapanya (2008) ซึ่งได้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมในประเทศไทยและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนทุกคนที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นตรงกันว่าเงินสนับสนุนจากรัฐบาลไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนร่วมที่เหมาะสมกับให้กับนักเรียนทุกคน

5.2.3 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม รวมทั้งความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ทำการประเมินและตรวจสอบร่างกลยุทธ์ ทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 25 วิธีดำเนินการ โดยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1: กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมเสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างยั่งยืนผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กล่าวคือมีพฤติกรรมในการนำให้บุคลากรครูทุกคนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากประสบการณ์ทางวิชาชีพและความสามารถที่หลากหลายของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งกลยุทธ์นี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Lunenberg & Irby (2006) ที่ได้อธิบายว่าในการที่จะเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของโรงเรียนที่มีศูนย์กลางอยู่ที่การสอนมาเป็นการมีศูนย์กลางอยู่ที่การเรียนนั้น ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมและกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการสอนของตน และสนับสนุนให้การพัฒนาทางวิชาชีพเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

ทั้งนี้กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รองที่ 1 ได้แก่ สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน สอดคล้องกับ Early & Bubb (2004) ในการที่จะเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กรที่มองว่านักเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนล้วนเป็นผู้ที่มีสิทธิ์ในการเรียนรู้ทั้งสิ้น

กลยุทธ์รองที่ 2 ได้แก่ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ ภูฟ้า เสวกพันธ์ (2555: 92) กล่าวว่าถ้าครูจากหลายสาขาวิชาได้วางแผนร่วมกันให้การฝึกต่างๆเป็นไปตามธรรมชาติอย่างต่อเนื่องก็จะเกิดผลดีต่อนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ นอกจากนี้ Darling-Hammond (1996) ได้ทำการศึกษาและพบว่า ครูผู้ซึ่งใช้เวลาไปกับการปฏิบัติการด้านการเรียนและการสอนร่วมกับครูผู้อื่นมากกว่า จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าใน

ภาพรวมในการที่จะพัฒนาทักษะทางด้านความคิด และสามารถที่จะนำพาการเรียนการสอนให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนที่มีความหลากหลายได้

กลยุทธ์รองที่ 3 ได้แก่ ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครู สอดคล้องกับ Hargreaves & Fink (2003) ซึ่งได้กล่าวว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนควรเป็นไปบนแนวทางของการให้เกียรติ ปกป้อง รักษา พัฒนา และเรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีคุณค่าในอดีตในฐานะที่เป็นทรัพยากรสำคัญที่จะช่วยให้สามารถสร้างอนาคตที่ยั่งยืน ดังนั้น การพัฒนาเครือข่ายทางการเรียนรู้ของบุคลากรครูที่มีประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพในอดีตที่แตกต่างกัน จะช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้อันจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูต่อไป ทั้งนี้ ความสำคัญของการเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์ทางวิชาชีพในอดีตของเพื่อนครูสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vorapanya (2008: 137) ที่พบว่าในกรณีที่นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษมีการเลื่อนชั้นขึ้นไปเรียนในปีการศึกษาใหม่ ครูประจำชั้นคนใหม่ต้องเริ่มทำความรู้จักกับนักเรียนคนดังกล่าวใหม่ มีผู้บริหารเพียงไม่กี่คนเท่านั้นที่ได้พูดถึงการจัดตารางเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ครูประจำชั้นคนเก่าและครูประจำชั้นคนใหม่ได้มีโอกาสประชุมเพื่อปรึกษาหารือร่วมกัน

กลยุทธ์หลักที่ 2: กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในทุกระดับของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ครูได้มีโอกาสแสดงออกถึงภาวะผู้นำและให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน สอดคล้องกับ Harris (2003) ที่กล่าวว่าถ้าการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนถูกตระหนักอย่างจริงจังแล้ว ภาวะผู้นำที่สนับสนุนและให้ความสำคัญกับคุณค่าของการทำงานประสานความร่วมมือกันจำเป็นที่จะต้องถูกสร้างขึ้นมา และสิ่งนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้ายังมีข้อจำกัดในการที่จะให้ครูได้มีส่วนร่วมในฐานะผู้นำในการพัฒนาโรงเรียน

ทั้งนี้ กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่

กลยุทธ์รองที่ 1 ได้แก่ สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในบุคลากรครูทุกคน สอดคล้องกับ Bollingham (1999) ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ภาวะผู้นำในวงกว้างของบุคลากร ให้โอกาสบุคลากรได้เป็นผู้นำและผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความชำนาญในการปฏิบัติงานไม่ใช่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่การงานที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Moller (2006) ซึ่งกล่าวว่าการกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูนั้นเป็นการหมายรวมถึงการกระตุ้นให้ครูผู้ซึ่งอาจจะมีความรู้สึกลังเลตัดสินใจเข้ามารับบทบาทผู้นำภายในโรงเรียนด้วย ประเด็นในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทาง

วิชาชีพด้วยการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Middlewood, Parker & Beere (2005) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำที่จะเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้นั้นจะต้องเป็นภาวะผู้นำที่เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน เป็นผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ในทุกระดับ มีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีภาวะผู้นำหรือมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ทั้งนี้ เมื่อภาวะผู้นำถูกใช้ร่วมกันท่ามกลางบุคลากรครูและสมาชิกของชุมชนการเรียนรู้อื่นๆ แล้ว พวกเขาจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรู้สึกถึงภาระผูกพันที่มีต่อการตัดสินใจและการกระทำใดๆ ที่ส่งผลต่อองค์การ (Andrew & Lewis, 2002)

กลยุทธ์รองที่ 2 ได้แก่ พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Hargreaves (2005) ซึ่งได้กล่าวว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน โดยการส่งเสริมให้เกิดการสร้างเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันของครูในระดับหัวหน้างานที่เคยดำรงตำแหน่งทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนทักษะของบุคลากรครูในกลุ่มนี้อย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน แนวคิดนี้ได้สอดคล้องกับ Beatty (2002) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนนั้นไม่ได้ให้ความสำคัญกับความต้องการในระยะสั้นขององค์การเท่านั้น แต่ยังคงดูแลและเอาใจใส่บุคลากรในระดับหัวหน้าเรื่องผู้นำในองค์การทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องวิชาชีพอีกด้วย

กลยุทธ์หลักที่ 3: กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตระหนักและให้ความสำคัญถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครูที่มีต่อสังคมและเร่งความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับ Early & Bubb (2004) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ว่าผู้บริหารควรสนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรครูภายในและภายนอกโรงเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของ Hargreaves & Fink (2007) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรคำนึงผลกระทบที่จะเกิดกับนักเรียนในโรงเรียนอื่นๆ อันสืบเนื่องมาจากการพัฒนาของโรงเรียนตน ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาที่จะเกิดขึ้นเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังควรกระตุ้นหรือร่วมในการสร้างบทบาทต่อสิ่งแวดล้อมและหมั่นตรวจสอบความเป็นไปของสภาพแวดล้อมขององค์การอยู่เสมอเพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาเป็นไปอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์รองที่ 1 ได้แก่ สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน สอดคล้องกับ Reynolds & Birch (1977) กล่าวว่าการใช้แหล่งทรัพยากรจากชุมชนให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้การเรียนร่วมระหว่างเด็กที่มีความต้องการพิเศษกับเด็กปกติประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ การศึกษาของ จุฬาลักษณ์ ชันธบุตร (2544) พบว่า ในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างครูการศึกษาพิเศษ กับครูปกติ และการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานหรือองค์การพัฒนาเอกชนในรูปแบบ เครือข่าย นอกจากนี้สภาพความสัมพันธ์ของนักเรียนกับครอบครัว เพื่อน ครูผู้สอน ตลอดจนบุคคลอื่นในโรงเรียนและสังคมรอบๆตัวนักเรียนก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการเรียน ร่วม

กลยุทธ์รองที่ 2 ได้แก่ เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความ เข้มแข็งของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับ ภูฟ้า เสวกพันธ์ (2555: 110) กล่าวว่า ผู้ปกครองเป็นครูที่สำคัญที่สุดของนักเรียน จึงควรหาวิธีที่จะดึงผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด ประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักเรียน โปรแกรมการช่วยเหลือนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษจะ ประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้กลวิธีในการให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วน ร่วม ได้แก่ การประชุมปรึกษาในตรงเรียน การนัดพบ การสังเกต การพบปะเป็นกลุ่มเล็กหรือกลุ่ม ใหญ่ การสาธิตการสอน การเยี่ยมบ้าน การร่วมกิจกรรมระหว่างบ้านและโรงเรียน ผู้ปกครองอาจ มาร่วมในฐานะอาสาสมัครหรือผู้ช่วยในชั้นเรียน นอกจากนี้ผู้ปกครองยังอาจทำหน้าที่ปรึกษาให้ คำแนะนำแก่ผู้ปกครองนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอีกด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย มี 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 การสนับสนุนทางด้านงบประมาณจากภาครัฐ

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพเศรษฐกิจเป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามส่งผล ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนมากที่สุด ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเร่งดำเนินการจัดสรร งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงและเหมาะสมกับขนาดของโรงเรียนและจำนวนของ บุคลากรที่มีอยู่ภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.2 การเร่งสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมมีจุดอ่อนหรือมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในด้านการกระตือรือร้นที่จะสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคมมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็มีภาวะคุกคามในเรื่องสภาพสังคมซึ่งเอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมอยู่น้อย สามารถแก้ไขได้โดยการนำกลยุทธ์ที่ได้จากผลการวิจัยข้างต้นมาประยุกต์ใช้ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรพิจารณาแนวทางที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการนำครูให้สร้างเครือข่ายทางวิชาชีพที่มีบทบาทและมีความสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการประสานพลังในการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานต่างๆ ในชุมชน อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ที่เข้มแข็งขึ้นของบุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อไป

5.3.1.3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรครูผ่านกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพ

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมมีจุดแข็งของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในด้านการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้มากที่สุด แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู รักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ของบุคลากรครูทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งเป็นผู้ที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อหาวิธีการที่ต่อเนื่องในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน จึงควรนำจุดแข็งนี้มาใช้ในการส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้มีกระบวนการนิเทศการเรียนการสอนระหว่างบุคลากรครูภายในโรงเรียน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรครูมีการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้จุดแข็งในการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรครูในการนำเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องมาใช้เพื่อเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องในอนาคต

5.3.1.4 การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรนำเทคโนโลยีที่มีอยู่มาปรับใช้ให้เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสามารถนำอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งในการเสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังสามารถนำมัลติมีเดียในเรื่องของการอำนวยความสะดวกและเพิ่มช่องทางการทำงานอย่าง

ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งในการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอีกด้วย

5.3.1.5 กลยุทธ์ไปใช้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัย พบว่า จุดอ่อนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนคือ พฤติกรรมด้านการอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง ซึ่งนั่นหมายความว่า การดำเนินงานในเรื่องของการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องยังมีอยู่น้อยและเป็นการดำเนินงานที่หวังเพียงผลในระยะสั้นมากกว่าผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว ทั้งนี้ ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงสามารถนำกลยุทธ์ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาตนเองและสามารถปรับใช้กับบุคลากรในโรงเรียนได้ เพื่อให้การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นไปอย่างยั่งยืนและส่งผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาว

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 การใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพให้มากขึ้น

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้พบว่า ค่าเฉลี่ยของดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทั้ง 10 ด้าน มีค่าเฉลี่ยที่ไม่แตกต่างกันมาก ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไป จึงควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการทำการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5.3.2.2 การศึกษาแยกตามขนาดของโรงเรียน

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะประชากรโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาในภาพรวมเท่านั้น ไม่ได้ศึกษาแยกตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมหรือสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนเรียนร่วมที่มีขนาดต่างกัน ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไป จึงควรทำการศึกษาแยกตามขนาดของโรงเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียนเรียนร่วมที่มีขนาดแตกต่างกัน

5.3.2.3 การศึกษาเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ทางการจัดการบริหาร

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมเท่านั้น ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเรียนร่วมที่เหมาะสมกับสภาพทางการศึกษาและบริบทในปัจจุบัน



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนตีสิริทธิ์ ปฐมกาลบุตร. (2548). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่จัดการเรียนรวม ให้เด็กออทิสติก ในระดับประถมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), ภาควิชาวิจัย การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎี บัณฑิต), ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร
- เพลินใจ พฤษชาศิริรัตน์. (2549). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต), ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุ ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ไสร็จ แสนศิริพันธ์. (2526). การบริหารร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2554, เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/main2/plan/p-r-b42-01.html>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). สรุปสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2552. สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2554, เข้าถึงได้จาก http://www2.bopp-obec.info/info_52/index.php
- กล้า ทองขาว. (2552). แผนกลยุทธ์ทางการศึกษา สารานุกรมวิชาชีพครู เฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา. (ปริญญาคุชฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย.
- กัลยา ใฝ่เกาะ. (2546). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัด กระทรวงกลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์ มหวิทยาลัย.

- กิติ ตย์คานนท์. (2530). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่). กรุงเทพมหานคร: เซษฐาการพิมพ์.
- กิติมา ปรีดีดิกล. (2529). ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.
- กุลธน ธนาพงศธร. (2540). การพัฒนาบุคคล เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1-7, หน้า 163-208. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จันทิรา เลิศจรัสอร่ามดี. (2542). การศึกษาการจัดโปรแกรมการเรียนรู้ร่วมสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น โรงเรียนสาธิตราชภัฏสวนสุนันทา กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต), สาขางานบริการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพมหานคร.
- จุฬาลักษณ์ ชันธบุตร. (2544). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของความสำเร็จในการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ปริญญาโทบริหารบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน. (ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุด. (2545). การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: นาโกต้า.
- ธนินาถ ญ สุนทร. (2545). การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพสำหรับกิจการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต), ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- นงลักษณ์ มีศิลป์. (2548). การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาพิเศษ โรงเรียนเรียนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต), สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา
- บ้านสอบครู. (2552). พรบ. การศึกษาคนพิการ พ.ศ. 2551. สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2554, เข้าถึงได้จาก http://www.sobkroo.com/img_news/file/1252450276.pdf
- ประทีป บินชัย และ นิพนธ์ กินาวงศ์. (2547). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร, 12(1), 63-77.

- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ประสิทธิ์ สารธรรม. (2546). เพื่อนรักนักบริหาร CEO เพื่อนักบริหารธุรกิจและราชการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสูตรพริ้นติ้ง.
- ผดุง อารยะวิญญู. (2542). การเรียนร่วมระหว่างเด็กปกติกับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ. กรุงเทพมหานคร: ไร่ไทย เพรส.
- ผดุง อารยะวิญญู และ วาสนา เลิศศิลป์. (2551). การเรียนรวม. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เจ.เอ็น.ที.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- ภูฟ้า เสวกพันธ์. (2555). การจัดการศึกษาแบบเรียนร่วม ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ศรีอรุณ เรศานนท์. (2521). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- สรรเพ็ชญ์ อินทะพันธ์. (2546). การพัฒนาหลักสูตรอบรมบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อการจัดการเรียนร่วมระหว่างเด็กปกติกับเด็กที่มีความต้องการพิเศษในจังหวัดพิษณุโลก. (ปริญญาวิทยานิพนธ์ กศ.ม.), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพมหานคร.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- อรรณพ จินะวัฒน์. (2539). การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- อัจฉริยา กุดหอม. (2550). การศึกษาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของโรงเรียนแกนนำจัดการเรียนร่วมตามมาตรฐานการศึกษาพิเศษโรงเรียนเรียนร่วม: การวิจัยพหุกรณีศึกษา. (ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อำภา บุญช่วย และ วรวรรณ ชนพรธัญทิพย์. (2548). สภาพและปัญหาการจัดการเรียนร่วมใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดปัตตานี ยะลาและสตูล. (ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต),
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

อุบล เล่นวารี. (2542). การบริหารและการจัดการศึกษาพิเศษเรียนร่วม. กรุงเทพมหานคร: รำไทย
เพลส.

ภาษาอังกฤษ

Alkin, C. M. (1992). *Encyclopedia of educational research* (6th ed.). New York:
Macmillan.

Anderson, D. (2001). *Beyond change management*. San Francisco: Jossey-
Bass/Pfeiffer.

Andrews, D., & Lewis, M. (2002). The experience of a professional community:
teachers developing a new image of themselves and their workplace.
Educational Research, 44(3), 237-254.

Barth, R. (1990). *Improving schools from within*. San Francisco: Jossey Bass.

Bateman, T. S., & Carl, P. Z. (1990). *Management: Function and strategy*. Boston:
Irwin.

Beatty, B. (2002). *Emotional matters in educational leadership: examining the
unexamined*. (PhD thesis), University of Toronto.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper
Collins Publishers.

Bollingham, R. (1999). Leadership. In M. Brundrett (Ed.), *Principles of School
Management* Kings Lynn: Peter Francis

Cacioppe, R. (1998). *An integrated model and approach for the design of effective*

Carrell, M. R., Kuzmits, F. E., & Elbert, N. F. (1992). *Personnel human resource
management*. New York: Macmillan.

Cushner, K., McClelland, A., & Safford, P. (2003). *Human diversity in education: an
integrative approach* (4th ed.). Boston: McGrawhill.

Daane, C. J., Smith, M. B., & Latham, D. (2000). Administrators' and teachers'
perceptions of the collaborative efforts of inclusion in the elementary grades.

- Retrieved August 14, 2011, from
http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3673/is_2_121/ai_n28810249/
- Darling-Hammond, L. (1996). The quiet revolution: rethinking teacher development. *Educational Leadership, 53*(6), 4-10.
- Davies, B. (2007). Sustainable leadership. In B. Davies (Ed.), *Developing sustainable leadership* (pp. 11-25). London: Paul Chapman Publishing.
- Dessler, G. (1991). *A framework for human resource management* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1968). *The effective executive*. New York: Harper and Row.
- DuFour, R. (2001). In the right context. *Journal of Staff Development, 22*(1), 14-17.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- Earley, P., & Bubb, S. (2004). *Leading and managing continuing professional development*. London: Paul Chapman Publishing
- Early, P. (2005). Continuing professional development: the learning community. In M. Coleman & P. Early (Eds.), *Leadership and management in education: cultures, changes and context* (pp. 226-250). Oxford: Oxford University Press.
- Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. London: Cassell.
- Galis, S. A., & Tanner, C. K. (1995). Inclusion in elementary schools: a survey and policy analysis. *Education Policy Analysis Achieves, 3*, 1-24.
- Gartner, A., & Lipsky, D. K. (1997). Taking inclusion into the future. *Educational Leadership, 58*, 78-81.
- Gaspar, S. L. (2010). Leadership and the professional learning community. *Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research, 43*.
- Gronn, P. (2003). Leadership: who needs it? *School Leadership and Management, 23*(3), 267-290.
- Hargreaves, A. (2005). Sustainable leadership. In B. Davies (Ed.), *The Essentials of School Leadership* (pp. 173-187). London: Paul Chapman Publishing.

- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: creating the future, conserving the past. *European Journal of Education, 42*(2), 223-233.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership and Management, 23*(3), 313-324.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. Berkshire: Open University Press.
- Himmelman, A. (1992). The theory and practice of transformational collaboration: collaboration as a bridge from social service to social justice. In C. Huxham (Ed.), *Creating collaborative advantage*. London: Sage Productions.
- Hord, S. M. (2003). *Learning together, leading together*. New York: Teachers College Press.
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education, 52*(5), 470-489.
- Law, S., & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning: practice, policy and research*. Buckingham: Open University Press.
- Louia, K. S., & Kruse, S. D. (1995). *Professionalism and community: perspectives on reforming urban schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Louis, K. S., & Gordon, M. F. (2006). *Aligning student support with achievement goals: the secondary principle's guide*. Thousands Oaks, CA: Corwin.
- Lunenberg, F. C. (2010). The principal as instructional leader. *National Forum of Educational and Supervision Journal, 27*(4).
- Lunenberg, F. C., & Irby, B. J. (2006). *The Principalship: vision to action*. Belmont, CA: Wadsworth
- Marks, H. M., & Louis, K. S. (1999). Teacher empowerment and the capacity for organizational learning. *Educational Administration Quarterly, 35*, 707-750.
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2006). *Building school based teacher learning communities: professional strategies to improve student achievement*. New York: Teachers College Press.

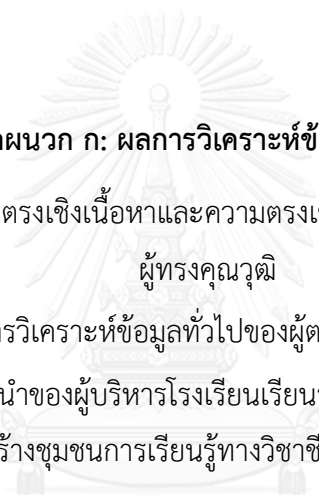
- Middlewood, D., Parker, R., & Beere, J. (2005). *Creating a learning School*. London: Paul Chapman Publishing.
- Moller, G. (2006). Teacher leadership emerges within professional learning communities. *Journal of School Leadership, 16*, 520-533.
- Newmann, F., & Wehlage, G. (1995). *Successful school restructuring*. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of School.
- Raelin, J. A. (2003). *Creating leaderful organizations how to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishing.
- Reynolds, M., & Birch, J. (1977). *Teaching exceptional children in all America's School*. Virginia: The Council for Exeptional Children
- Richardson, V. L. (2003). *The relationship between principal leadership styles and the maturity of schools as professional learning communities*. (Doctoral Dissertation), The George Washington University, Washington
- Rose, D. F., & Smith, B. J. (1993). Preschool mainstreaming: attitude barriers and strategies for addressing them. *Young Children, 48*, 59-62.
- Rothwell, W. J. (1996). *Beyond training and development*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1992). *Mastering the instructional design process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salazar, P. S. (2007). The professional development needs of rural high school principals: a seven-state study. *The Rural Educator, 28*(3), 20-27.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmoker, M. (2004). Learning communities at the crossroads: toward the best schools we've ever had. *Phi Delta Kappan, 86*(1), 84-88.
- Sergiovanni, T. J., & Moore, J. H. (1989). *Schooling for tomorrow*. Boston: Allyn and Bacon.
- Servage, L. (2008). Critical and transformative practices in professional learning communities. *Teacher Education Quarterly, Winter*.
- Speck, M. (1999). *The principalship: building a learning community*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Spillane, J. P., & Halverson, R. (2001). Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Stephens, T. M., Blackhurst, A. E., & Magliocca, L. A. (1988). *Teaching mainstreamed students*. Oxford: Pergamon Press.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Stoll, L., Wallace, M., Bolam, R., McMahon, A., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: a review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7, 221-258.
- Stoll, L., Wallace, M., Bolam, R., McMahon, A., Thomas, S., Hawkey, K., . . . Greenwood, A. (2003). Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities: Questions Arising from the Literature. In U. o. B. a. Bristol (Ed.), *Universities of Bath and Bristol information Sheet*.
- Thompson, D. C., Gregg, L., & Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership and student learning. *Research in Middle Level Education Online*, 28(1).
- Vorapanya, S. (2008). *A Model for inclusive schools in Thailand*. (Ph.D.), University of Oregon.
- Vorapanya, S. (2008). *A model for inclusive schools in Thailand*. (Doctoral Dissertation), Department of Educational Leadership, University of Oregon.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zepeda, S. (2004). Leadership to build learning communities. *The Educational Forum*, 68, 144-151.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม

1. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความตรงเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	IOC
1. ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	
1.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	
1.1.1 ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.86
1.1.2 ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.86
1.1.3 ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.86
1.1.4 ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.86
1.1.5 ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	1.00
1.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	
1.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
1.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
1.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
1.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
2. สืบสานความสำเร็จ	
2.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู	
2.1.1 ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.86
2.1.2 ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.86
2.1.3 ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.86
2.1.4 ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.86
2.1.5 ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	1.00

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	IOC
2.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู	
2.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
2.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
2.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
2.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
3. กระจายภาวะผู้นำ	
3.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	
3.1.1 ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.86
3.1.2 ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.86
3.1.3 ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.86
3.1.4 ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.86
3.1.5 ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	1.00
3.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	
3.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
3.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
3.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
3.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
4. คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม	
4.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู	
4.1.1 ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.86
4.1.2 ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.86
4.1.3 ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.86
4.1.4 ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.86
4.1.5 ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	1.00

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	IOC
4.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู	
4.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
4.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
4.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
4.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
5. พัฒนาศักยภาพ	
5.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	
5.1.1 ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.57
5.1.2 ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.57
5.1.3 ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.57
5.1.4 ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.57
5.1.5 ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	0.71
5.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	
5.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
5.2.2 สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
5.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
5.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	IOC
6. ส่งเสริมความหลากหลาย	
6.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู	
6.1.1 ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.86
6.1.2 ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.86
6.1.3 ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.86
6.1.4 ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.86
6.1.5 ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	1.00
6.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู	
6.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
6.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
6.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
6.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
7. กระจือรีอรั้น	
7.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระจือรีอรั้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม	
7.1.1 ผู้บริหารกระจือรีอรั้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.86
7.1.2 ผู้บริหารกระจือรีอรั้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.86
7.1.3 ผู้บริหารกระจือรีอรั้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.86
7.1.4 ผู้บริหารกระจือรีอรั้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายเรียนรู้ร่วมกัน	0.86
7.1.5 ผู้บริหารกระจือรีอรั้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	1.00

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	IOC
7.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นที่จะสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม	
7.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารกระตุ้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคมเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
7.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารกระตุ้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคมเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
7.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารกระตุ้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
7.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารกระตุ้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
8. เฝ้าระวังสภาพแวดล้อม	
8.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่เฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู	
8.1.1 ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.86
8.1.2 ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.86
8.1.3 ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.86
8.1.4 ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.86
8.1.5 ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	1.00
8.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่เฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู	
8.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
8.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
8.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
8.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	IOC
9. ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต	
9.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	
9.1.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.86
9.1.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.86
9.1.3 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.86
9.1.4 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.86
9.1.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	1.00
9.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู	
9.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
9.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
9.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
9.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
10. อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง	
10.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู	
10.1.1 ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม	0.86
10.1.2 ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม	0.86
10.1.3 ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ	0.86
10.1.4 ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน	0.86
10.1.5 ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู	1.00

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและเชิงโครงสร้างของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	IOC
10.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู	
10.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
10.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
10.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
10.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	397	35.72
หญิง	713	64.28
รวม	1110	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 40 ปี	293	26.42
40-49 ปี	204	18.36
50-59 ปี	602	54.21
มากกว่า 60 ปี	10	0.88
ไม่ระบุ	1	0.13
รวม	1110	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการ	261	23.51
รักษากรผู้อำนวยการ	13	1.17
รองผู้อำนวยการ	50	4.50
ครูหัวหน้ากลุ่ม	156	14.05
ครูหัวหน้าชั้น	55	4.95
ครูผู้สอนนักเรียนทั่วไป	276	24.86
ครูผู้สอนเด็กพิการ	278	25.05
ไม่ระบุ	21	1.89
รวม	1110	100.00
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง		
น้อยกว่า 5 ปี	250	22.52
5-10 ปี	201	18.11
11-15 ปี	170	15.35
16 ปีขึ้นไป	483	43.52
ไม่ระบุ	6	0.50
รวม	1110	100.00
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	642	57.86
ปริญญาโท	437	39.37
ปริญญาเอก	7	0.63
อื่นๆ	21	1.89
ไม่ระบุ	3	0.25
รวม	1110	100.00

**กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อ
เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ฉบับสมบูรณ์**

กลยุทธ์หลักที่ 1: กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู

**กลยุทธ์รองที่ 1.1: สร้างการตระหนักถึงความสำคัญและรักษาไว้ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน
วิธีดำเนินการ**

1.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรครูที่เน้นในเรื่องการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน

1.1.2 จัดสัมมนาระดมความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.1.3 เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติและชั้นเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรครู และเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนอย่างแท้จริง

1.1.4 จัดสรรงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรครู เช่น จัดทำห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้ของครู เชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ข้อมูล เพื่อให้บุคลากรครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามศักยภาพ

1.1.5 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่อนำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของครู เพื่อหาวิธีการต่อเนื่องในการพัฒนาการเรียนการสอน

กลยุทธ์รองที่ 1.2: สนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรครูที่มีความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการ

1.2.1 สร้างค่านิยมร่วมที่ให้ความสำคัญต่อทักษะและความถนัดทางวิชาชีพที่แตกต่างกันของบุคลากรครู ในฐานะที่เป็นทรัพยากรทางการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนมีความสามารถในการปรับตัวและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากบริบทแวดล้อมที่หลากหลายได้

1.2.2 ผลักดันให้บุคลากรครูที่สอนนักเรียนทั่วไป และครูการศึกษาพิเศษ ที่มีความชำนาญเฉพาะทางในการสอนเด็กพิการเรียนร่วมได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียน

ปรกติและนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในชั้นเรียนร่วม เช่น สนับสนุนให้ครูเป็นหัวหน้าโครงการสำคัญ เปิดโอกาสให้ครูนำเสนอกิจกรรมที่สนใจหรือทำหาย

1.2.3 นำเทคโนโลยีมาช่วยประสานพลังในการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันของครูที่สอนนักเรียนทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เช่น การใช้ระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ค (Social Network) สร้างกระดานกระทู้ถาม-ตอบผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ครูใช้พื้นที่ดังกล่าวในการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาชีพซึ่งกันและกัน และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนเรียนร่วมต่อไป

กลยุทธ์รองที่ 1.3: ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครู

วิธีดำเนินการ

1.3.1 สร้างค่านิยมร่วมให้บุคลากรครูเห็นความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของเพื่อนครูในฐานะที่เป็นอีกแหล่งเรียนรู้สำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพครู สนับสนุนให้บุคลากรครู เคารพ ปกป้อง อนุรักษ์ รวมถึงนำองค์ความรู้ในอดีตมาใช้ในการพัฒนาอนาคตที่ยั่งยืน

1.3.2 ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสร้าง เครือข่ายของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งประกอบไปด้วยอดีตผู้บริหารและผู้บริหารคนปัจจุบัน เพื่อระดมความคิดและแบ่งปันข้อมูลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ร่วมกัน เพื่อให้มีการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องแม้อดีตผู้บริหารจะพ้นจากตำแหน่งไปแล้วก็ตาม

1.3.3 จัดสัมมนาระดมความคิดเพื่อให้ครูที่สอนนักเรียนทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษที่มีประสบการณ์ในการสอนนักเรียนปรกติและนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษต่างกันได้มีโอกาสทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาแนวทางการเรียนการสอนนักเรียนในชั้นเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมให้ดียิ่งขึ้น

กลยุทธ์หลักที่ 2: กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู

กลยุทธ์รองที่ 2.1: สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในบุคลากรครูทุกคน

วิธีดำเนินการ

2.2.1 มอบหมายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับบุคลากรครูทุกคนทั้งครูที่สอนนักเรียนทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษให้สามารถดำเนินการและตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่ส่งผลการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในชั้นเรียนร่วมได้เองในระดับที่เหมาะสม

2.2.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่กระตุ้นให้ครูมองตัวเองว่าสามารถเป็นผู้นำได้ทั้งในห้องเรียน และในขณะเดียวกันก็สามารถเป็นผู้นำของเพื่อนร่วมงานได้เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และเป็นการเปิดโอกาสให้ครูสามารถเสนอแนวทางใหม่ๆ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

2.2.3 บริหารจัดการให้ครูเข้าร่วมการนิเทศการเรียนการสอนของเพื่อนครู เพื่อเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลป้อนกลับ และอภิปรายร่วมกัน เพื่อเป็นการหาคำตอบทางวิชาชีพพร้อมกัน

กลยุทธ์รองที่ 2.2: พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง

วิธีดำเนินการ

2.2.1 สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน

2.2.2 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างาน โดยเฉพาะทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนทุกคนในโรงเรียน

2.2.3 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าหรือระดับบริหารในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานซึ่งกันและกัน

กลยุทธ์หลักที่ 3: กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก

กลยุทธ์รองที่ 3.1: สร้างความร่วมมือในระดับโรงเรียน

วิธีดำเนินการ

3.1.1 กำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้อันมีเป้าหมายไม่ใช่เพียงการสร้างประโยชน์ให้เกิดเฉพาะกับนักเรียนในโรงเรียนของตนแต่ขยายประโยชน์ไปยังนักเรียนโดยเฉพาะนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่เรียนอยู่ในโรงเรียนเรียนร่วมอื่นๆด้วย

3.1.2 จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมเพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพครูทางด้านการสอนเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษในโรงเรียนเรียนร่วม

3.1.3 ร่วมมือกับโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนร่วมในเขตพื้นที่ใกล้เคียง จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้สำหรับเด็กนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น ห้องสมุดอักษรเบรลล์ ศูนย์ฝึกภาษามือ โดย

พิจารณาแบ่งความรับผิดชอบตามทักษะและความชำนาญของบุคลากรครูในแต่ละโรงเรียน เพื่อให้ นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษที่ศึกษาอยู่ในโรงเรียนอื่นๆ สามารถใช้บริการทางการศึกษาดังกล่าว เพื่อเพิ่มพูนทักษะทางการเรียนรู้ร่วมกัน

กลยุทธ์รองที่ 3.2: เร่งสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกในเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้มแข็งของ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วิธีดำเนินการ

3.2.1 พัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองที่มีความสัมพันธ์เข้มแข็งกับโรงเรียน โดยเฉพาะ ผู้ปกครองของนักเรียนพิการเรียนร่วม เช่น จัดให้มีการประชุมหารือหรือประจำภาคการศึกษาระหว่างครู ประจำชั้นทั่วไป ครูประจำชั้นพิเศษ และผู้ปกครองของนักเรียน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการ เสนอแนะแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน

3.2.2 เปิดโอกาสให้ผู้พิการในชุมชนที่มีความรู้สามารถได้เข้ามามีบทบาทในการทำงาน ร่วมกับบุคลากรครูของโรงเรียน เช่น การให้ผู้พิการมาเป็นครูผู้ช่วยหรือครูพี่เลี้ยง เพื่อเป็นการ เสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นในโรงเรียนเรียนร่วม

3.2.3 ส่งเสริมให้ครูที่สอนนักเรียนทั่วไปและครูการศึกษาพิเศษร่วมมือกันทำงานในการ ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไปยังชุมชนและหน่วยงานภายนอกผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น วิทยุ โทรทัศน์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในสังคม

3.2.4 สร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่นและหน่วยงานต่างๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่าง สม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาชีพครู

3.2.5 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และองค์กรที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อเด็กพิการเรียนร่วม มาดำเนินการบรรยายอบรมให้กับผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ภาคผนวก ข: เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล (สำหรับกลุ่มตัวอย่าง)
2. แบบประเมินเครื่องมือวิจัย (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)
3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

ชุด ก (สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบ)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วม ตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิศาสตรคุณิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 10 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. แบบสอบถามชุดนี้เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของท่านเพียงผู้เดียวเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยทำการวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งรายบุคคลหรือโรงเรียน ขอความกรุณาใช้ดุลยพินิจในการตอบความจริง เพราะจะมีค่ายิ่งที่ทำให้ทราบข้อเท็จจริงต่อการนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

นางสาวภาวิ พิพัฒน์ลักษณ์

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

โทร: 089-2020026

e-mail: veevyvic@hotmail.com

ชุด ก (สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบ)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1.1 เพศ

 ชาย หญิง

1.2 อายุ

 น้อยกว่า 40 ปี 40 - 49 ปี 50 - 59 ปี 60 ปี ขึ้นไป

1.3 ตำแหน่งปัจจุบัน

 ผู้อำนวยการโรงเรียน รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน

1.4 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ตามข้อ 1.3

 น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี 11 - 15 ปี ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

1.5 วุฒิการศึกษาสูงสุด

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ชุด ก (สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบ)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความจากข้อคำถาม แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยเกณฑ์ในการเลือกตอบมีดังนี้

5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน/เป็นสภาพที่พึงประสงค์ **มากที่สุด**

4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน/เป็นสภาพที่พึงประสงค์ **มาก**

3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน/เป็นสภาพที่พึงประสงค์ **ปานกลาง**

2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน/เป็นสภาพที่พึงประสงค์ **น้อย**

1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน/เป็นสภาพที่พึงประสงค์ **น้อยที่สุด**

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถามและการแปลความหมาย

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพจริงในปัจจุบัน					[]	สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้											
พฤติกรรมของผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู											
ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม											

หมายถึง ท่านมีความเห็นที่ว่า “ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม” มีระดับการปฏิบัติจริงน้อย (มีระดับที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับ 2)

และท่านคิดว่า “ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม” ในระดับมาก (มีระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ 4)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	สภาพจริงในปัจจุบัน						สภาพที่พึงประสงค์					
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
2.1.5 ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู												
2.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในการสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู												
2.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ												
2.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ												
2.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ												
2.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ												
3. กระจายภาวะผู้นำ												
3.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ												
3.1.1 ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม												
3.1.2 ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม												
3.1.3 ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ												
3.1.4 ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน												
3.1.5 ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู												
3.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ												
3.2.1 นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ												
3.2.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ												
3.2.3 สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ												
3.2.4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ												
4. คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม												
4.1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่คำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู												

แบบประเมินเครื่องมือวิจัย (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ (Matters): พฤติกรรมของผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู				
1. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
2. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
3. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
4. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
5. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				
6. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
7. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
8. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
9. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
สืบสานความสำเร็จ (Lasts): พฤติกรรมของผู้บริหารที่สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู				
10. ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
11. ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
12. ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
13. ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
14. ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ (Matters): พฤติกรรมของผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู				
15. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
16. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
17. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
18. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
19. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				
20. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
21. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
22. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
23. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
สืบสานความสำเร็จ (Lasts): พฤติกรรมของผู้บริหารที่สืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู				
24. ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
25. ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
26. ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
27. ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
28. ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
29. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
30. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
31. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
32. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารสืบสานความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
กระจายภาวะผู้นำ (Spreads) : พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
33. ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
34. ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
35. ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
36. ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
37. ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำสู่บุคลากรครูในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				
38. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
39. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
40. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
41. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
ค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม (Is socially just): พฤติกรรมของผู้บริหารที่ค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู				
42. ผู้บริหารค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
43. ผู้บริหารค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
44. ผู้บริหารค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
45. ผู้บริหารค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
46. ผู้บริหารค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				
47. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
48. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
49. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
50. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารค่านึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
พัฒนาทรัพยากร (Is resourceful): พฤติกรรมของผู้บริหารที่พัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
51. ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
52. ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
53. ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
54. ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
55. ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				
56. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
57. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
58. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
59. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรครูในระดับหัวหน้างานผ่านการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
ส่งเสริมความหลากหลาย (Promotes diversity) : พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู				
60. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
61. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
62. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
63. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
64. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				
65. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
66. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
67. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
68. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
กระตือรือร้น (Is activist): พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม				
69. ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
70. ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
71. ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
72. ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยสนับสนุนให้ทุกฝ่ายเรียนรู้ร่วมกัน				
73. ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				
74. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคมเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
75. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคมเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
76. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
77. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารกระตือรือร้นในการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพของบุคลากรครูที่มีบทบาทต่อสังคม เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
<p><u>เฝ้าระวังสภาพแวดล้อม (Is vigilant):</u> พฤติกรรมของผู้บริหารที่เฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู</p>				
78. ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
79. ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
80. ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
81. ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
82. ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				
83. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
84. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารโรงเรียนเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
85. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
86. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
<p><u>ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต (Respects and builds on the past):</u> พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู</p>				
87. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
88. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
89. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
90. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
91. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				
92. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
93. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
94. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
95. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
อดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง (Is patient) : พฤติกรรมของผู้บริหารที่อดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู				
96. ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำร่วม				
97. ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้ครูมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วม				
98. ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูทำงานอย่างประสานความร่วมมือ				
99. ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน				
100. ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครู โดยส่งเสริมให้มีกระบวนการสะท้อนคำตอบทางวิชาชีพระหว่างบุคลากรครู				
101. นโยบายรัฐเอื้อให้ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	
102. สภาพเศรษฐกิจของสังคมเอื้อให้ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
103. สภาพสังคมเอื้อให้ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				
104. เทคโนโลยีเอื้อให้ผู้บริหารอดทนรอคอยผลสำเร็จที่แท้จริงในระยะยาวจากการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ				



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วม

ตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้ทรงคุณวุฒิ (ชื่อ-สกุล)

ตำแหน่งสังกัด/หน่วยงาน.....

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาโดยทำ ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ น้อยที่สุด

ภาคผนวก ค: รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน	ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
2. นายณัฐกิจ บัวชม	ผู้อำนวยการโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
3. ดร. นุชนาฏ ใจดำรงค์	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
4. นางแววตา สุสายัณห์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม
5. ศิริรัตน์ สุวรรณภาชน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมทวีธาภิเศก
6. ดร.หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม	อาจารย์มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
7. นายอนันต์ ทรัพย์วารี	ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีอยุธยา



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1. ดร.กมลทิพย์ ทองกำแหง	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลทองฤทัย
2. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน	ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
3. อ.ชญาภรณ์ สงครามรอด	อาจารย์การศึกษาพิเศษโรงเรียนศรีอยุธยา
4. ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ	ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
5. ดร.ศยามล นองบุญนาถ	อาจารย์พิเศษวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
6. พ.ต.ดร.บัญญัติ แสนสุนนท์	อาจารย์ส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
7. ดร.พิมพ์ธิดา วัฒนวงศ์ปัญญา	นักวิชาการอิสระและผู้เชี่ยวชาญพัฒนากลยุทธ์ ภาวะผู้นำ บริษัทการบินไทยจำกัด
8. อ.รัฐฎีกาโรจน์ โรจนพยัคฆ์	อาจารย์โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
9. ดร.สุธาสิณี แสงมุกดา	ผู้อำนวยการสำนักวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี
10. อ.ศรินทร์ยา แพรกทอง	อาจารย์โรงเรียนศรีอยุธยา
11. ผศ.สมศรี ตรีทิเพนทร์	อาจารย์หัวหน้าโครงการการศึกษาพิเศษ โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
12. ดร.สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
13. ดร.สุภัค โอฬารพิริยกุล	อาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ - ประสานมิตร (ฝ่ายประถม)
14. ดร.สุรดา ไชยสงคราม	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขากระปุก

ภาคผนวก ง: หนังสือขอความร่วมมือ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56-2480

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

11 กันยายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์ฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวภาวิ พิพัฒน์ลักษณ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญ ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และ ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608

ที่ ศธ 0512.6 (2771)/56- **3020**



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 พฤศจิกายน 2556

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวปภาวี พิพัฒนลักษณ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความ จำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร. จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/57- 3014

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 ตุลาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมศรี ตรีทิเพนทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์

ด้วย นางสาวปภาวี พิพัฒนลักษณ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608

ที่ ศธ 0512.6(2771)/57- 3011

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

31 ตุลาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้าง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 เวลา 16.00 – 18.00 น. ณ ห้อง 713 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะ ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวปภาวี พิพัฒน์ลักษณะ เกิดวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2525 ที่ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดสงขลา หลังจากนั้นไม่นาน ครอบครัวได้ย้ายกลับภูมิลำเนาเดิมที่กรุงเทพมหานคร ทำให้ได้มีโอกาสเข้าศึกษาระดับอนุบาลและระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนปัญจทรัพย์ ต่อมาได้สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมต้นและมัธยมปลายจากโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ในปีการศึกษา 2542 หลังจากนั้นได้สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี หลักสูตรเศรษฐศาสตรบัณฑิต จากคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2546 และสำเร็จการศึกษาปริญญาโทหลักสูตร MSc Management จากมหาวิทยาลัย Lancaster ประเทศอังกฤษ ในปีการศึกษา 2548 เมื่อสำเร็จการศึกษา ได้มีโอกาสเข้าทำงานที่สมาคมไทยแนะแนวการศึกษานานาชาติ โดยปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการสมาคม ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2552 และได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2553 ปัจจุบันเป็นเจ้าของและผู้ก่อตั้งโรงเรียนสอนพิเศษบ้านครูวี