

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน



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 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE SCHOOL MANAGEMENT MODEL TO ENHANCE THE PROFESSIONAL LEARNING  
COMMUNITY IN CLASSROOM ACTION RESEARCH

Mr. Thapanut Udomsree



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 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
โดย	นายธำพล อดุมนศรี
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คนบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

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

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

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา)

ฐาปนัฏฐ์ อุดมศรี : รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (THE SCHOOL MANAGEMENT MODEL TO ENHANCE THE PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY IN CLASSROOM ACTION RESEARCH) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 427 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎี ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ด้วยระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม โดยมีแหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการวิจัย และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 โรงเรียน เครื่องมือวิจัยที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้การวิเคราะห์ Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>)

ผลการวิจัยพบว่า 1. กรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ประกอบด้วย 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการบริหารแบบทางการ รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน รูปแบบการบริหารแบบการเมือง รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย รูปแบบการบริหารแบบกำกวม และรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยใช้องค์ประกอบในการจำแนกรูปแบบได้แก่ ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ ธรรมชาติของโครงสร้าง การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก แบบของภาวะผู้นำ และรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง 2) การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 6 ขั้นตอน ได้แก่ การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ 3) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR) ได้แก่ การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน 2. สภาพปัจจุบันเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (f = 143) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (f = 75) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (f = 74) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 41) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (f = 6) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม (f = 4) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (f = 136) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (f = 92) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (f = 73) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 34) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (f = 5) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม (f = 3) ตามลำดับ และ 3. รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เป็น การบูรณาการรูปแบบการบริหารแบบกำกวมและแบบวัฒนธรรม” ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญ 7 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและความสำคัญ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 4) องค์ประกอบของรูปแบบ 8 องค์ประกอบ คือ การกำหนดเป้าประสงค์ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม โครงสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม แบบของผู้นำ และแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง 5) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ 6) ปัจจัยความสำเร็จ และ 7) ประโยชน์ที่ได้รับ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติดี .....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

ปีการศึกษา 2558 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 5584208027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: THE SCHOOL MANAGEMENT MODEL / ACTION RESEARCH

THAPANUT UDOMSREE: THE SCHOOL MANAGEMENT MODEL TO ENHANCE THE PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY IN CLASSROOM ACTION RESEARCH. ADVISOR: ASST. PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 427 pp.

The objective of this mixed methods research are to review the framework and theory, to study current conditions and *desired conditions and developing* School Management Model to enhance the professional learning community in classroom action research. The resources and sampling group of the research are documents and related research, related research professionals and 480 secondary schools. Research tools are assessment form of research framework, current conditions and *desired conditions* questionnaire and assessment form of School Management Model to enhance the professional learning community in classroom action research. *Three types of data analysis were used in this research, content analysis, basic statistical analysis which were* percentage, mean and standard deviation and Priority Needs *analysis by using* Modified Priority Needs Index (PNI Modified).

The research revealed three important findings. 1. The framework and theory of the school management model to enhance the professional learning community in classroom action research includes 1) Six school management models, namely formal, collegial, political, subjective, ambiguity and cultural Model classifications that were used are level at which goals are determined, process by which goals are determined, relationship between goals and decisions, nature of decision process, nature of structure, links with environment, style of leadership and related leadership model. 2) Six stages of enhancing the professional learning community namely, supporting and exchanging leadership, supporting environmental factors, defining the vision, mission and share the goal of interoperability, cooperating, focusing on the learning outcomes of students and teachers and exchanging learning and reflective practices 3) Classroom Action Research (CAR), *namely analysis of the individual student, assessment to develop learning plans, student with problems case studies and development of innovation in teaching and learning* 2. The current school management model is the collaboration between models of collegial (f = 143), formal (f = 75), cultural (f = 74), political (f = 41), Subjective (f = 6) and ambiguity (f = 4), respectively. The desired school management model is the collaboration between models of collegial (f = 136), cultural (f = 92), formal (f = 73), political (f = 34), subjective (f = 5) and ambiguity (f = 3), respectively. 3. “The flexible school management model that conforms to the culture for enhancing the professional learning community in classroom action research” is the collaboration of ambiguity model and cultural model. There are seven essential components, namely 1) model name 2) principle and emphasis 3) objective of the flexible school management model that conforms to the culture for enhancing the professional learning community 4) eight model elements which are Goals Setting, Share Vision Mission and Goals, Shared Personal Practice, Supportive Conditions, Interactive Structure, Links with Environment, Style of Leaders and Related Leadership 5) diagram of the model and its use 6) success factors and 7) benefits

Department: Educational Policy Management and Student's Signature .....

Leadership Advisor's Signature .....

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

Academic Year: 2015

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณา ความเอาใจใส่ การให้คำปรึกษา แนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมตลอดจน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล ผู้ให้โอกาสในการเรียนรู้งานด้านวิชาการอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถในการวิจัย รวมทั้งคณาจารย์ในสาขาวิชาบริหาร การศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ ประสบการณ์และให้คำปรึกษาตลอดการเรียนในหลักสูตรดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยมีความซาบซึ้ง ในความกรุณาจากท่านเหล่านี้เป็นอย่างยิ่งจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ดร.อาจารย์ สุวัฒน์พงษ์ ดร.ประภาพร จันทร์ศรีและคุณทิพย์ศยาวรรณ กิ่ง ทัฬหหลวงรวมถึงรุ่นพี่ รุ่นน้องและเพื่อนร่วมรุ่นในสาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความ ร่วมมือช่วยเหลือและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และท้ายที่สุดนี้ ขอขอบพระคุณ อ.วัฒนา อุดมศรี อ.ณัฐนิชาซ์ แสงให้ อ.ณัฐนิสา กรโพธิ์ และอ.สพลกิตต์ สังข์ทิพย์ ที่เป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้วิจัยเป็นอย่างดีเสมอมา

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1. ความสำคัญของการวิจัย.....	1
2. คำถามการวิจัย.....	7
3. วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
4. นิยามศัพท์.....	8
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
6. ขอบเขตการวิจัย.....	14
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	15
บทที่ 2 ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	16
1. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ .....	16
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน .....	34
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน .....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
1. ระเบียบวิธีวิจัย.....	57
2. การออกแบบการวิจัย .....	58
3. ขั้นตอนการวิจัย.....	65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ตอนที่ 1 การพัฒนากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อ เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน .....	77

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน.....	88
ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน.....	186
ตอนที่ 4 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน .....	249
ตอนที่ 5 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้าน การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน.....	270
ตอนที่ 6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดย ผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล .....	280
ตอนที่ 7 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	284
ตอนที่ 8 รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการ วิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ฉบับสมบูรณ์.....	286
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย .....	299
1. สรุปผลการวิจัย .....	300
2. อภิปรายผลการวิจัย .....	310
3. ข้อเสนอแนะ.....	317
รายการอ้างอิง .....	321
ภาคผนวก.....	326
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	327
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	331



ภาคผนวก ค ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบ การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการ ในชั้นเรียน.....	418
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	427



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความสำคัญของการวิจัย

การจัดการศึกษาของประเทศไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ระบุหลักการจัดการศึกษาไว้ว่า ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มที่สามารถตามศักยภาพ ดังนั้นในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ครูจึงต้องจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการฝึกทักษะกระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันได้ ในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ และปลูกฝัง คุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้กับผู้เรียนอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน ครูผู้สอน จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการผู้เรียน วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน และหากระบวนการในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน หากวิเคราะห์จากเนื้อหาตามพระราชบัญญัติ การศึกษา และแนวทางในการจัดการศึกษาที่ปรากฏตามเอกสารต่างๆ นับได้ว่าการจัดการศึกษาของไทย ตั้งอยู่บนหลักการและแนวทางที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างยิ่ง แต่หากทำการวิเคราะห์ในด้านการนำ หลักการและแนวทางในการจัดการศึกษาลงไปสู่การปฏิบัติ กลับพบว่าการจัดการศึกษาของไทย ประสบปัญหาในทางปฏิบัติมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งส่งผลให้คุณภาพในการจัดการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาในประเทศไทย แสดงให้เห็นได้ชัดเจนจากผลการประเมินตามโครงการ TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) และโครงการ PISA (Programme for International Student Assessment) ที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงผลของการพัฒนาการศึกษาในระดับนานาชาติ ที่มักถูกนำไปอ้างอิง อยู่บ่อยครั้งในองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญของโลก

ข้อมูลจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (The Thailand Development Research Institute) หรือ (TDR) ได้วิเคราะห์ผลการสอบ TIMMS และการสอบ PISA ที่วัดความรู้และการประยุกต์ใช้ พบว่าจากจำนวนเด็กไทยที่เข้าสอบ TIMMS ทั้งหมดมีนักเรียนไทยที่ได้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐาน หรืออยู่ในระดับพอใช้ได้ ในวิชาคณิตศาสตร์สูงถึงร้อยละ 70 ส่วนวิชาวิทยาศาสตร์ เด็กไทยที่ได้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐานหรืออยู่ในระดับพอใช้ได้ร้อยละ 60 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศในกลุ่มสมาชิก สำหรับคะแนน PISA เด็กไทยที่ได้คะแนนต่ำกว่าระดับมาตรฐาน ในวิชาการอ่านและวิทยาศาสตร์สูงถึงร้อยละ 43 และวิชาคณิตศาสตร์ร้อยละ 53 ซึ่งแตกต่างจากประเทศพัฒนาแล้วที่มีจำนวนเด็กต่ำกว่ามาตรฐานประมาณร้อยละ 20 เท่านั้น

นอกจากนี้ ผลการวิจัยเรื่อง “แนวโน้มการจัดการศึกษาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับนานาชาติ พ.ศ.2554 หรือ TIMSS 2011” ที่จัดโดย The International Association for the Evaluation of Educational Achievement หรือ IEA พบว่าหากวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนการสอบ TIMSS โดยจำแนกคะแนนตามรายสังกัดพบว่า โรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีคะแนนเฉลี่ยคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สูงกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติที่กำหนดไว้ แต่โรงเรียนสังกัดเทศบาล ท้องถิ่น และโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคะแนนเฉลี่ยคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ เมื่อเทียบตามภูมิภาคจะพบว่า นักเรียนในกรุงเทพมหานครมีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติทั้งสองวิชา ส่วนนักเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคตะวันตกมีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติในวิชาวิทยาศาสตร์ และนักเรียนในภาคอีสานตอนบนมีคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ต่ำที่สุด และภาคใต้มีคะแนนวิชาวิทยาศาสตร์ต่ำที่สุด

จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการจัดการศึกษาของประเทศไทย ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคะแนนเฉลี่ยคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ และมีจำนวนโรงเรียนที่มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ ในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติในการจัดการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของประเทศไทยในปี 2556 ที่พบว่านักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าครึ่งในเกือบทุกรายวิชา ยกเว้นวิชาสุขศึกษาและพลศึกษาเท่านั้นที่มีคะแนนเกินร้อยละ 50 จึงเป็นที่น่าสังเกตว่าการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนต่าง ๆ ควรได้รับการปรับปรุงพัฒนา ทั้งในด้านทรัพยากรและกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นกระบวนการที่จะใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยซึ่งมีบริบทของนักเรียนและโรงเรียนที่แตกต่างกันนั้น ต้องเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความหลากหลายและความแตกต่างของนักเรียนรายบุคคล และควรมีรูปแบบที่ก่อให้เกิดองค์ประกอบด้านกระบวนการและองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนแต่ละแห่ง นอกจากนี้การปฏิบัติหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนควรมีความสัมพันธ์กับบริบทและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยกระบวนการดังกล่าวควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพจริง มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ใช้การสรุปผล ประเมินผลที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำผลมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาโรงเรียนได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกระบวนการในการแสวงหาความรู้ ความจริง และการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์อย่างเป็นระบบ ที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในปัจจุบัน นั่นคือ “กระบวนการวิจัย”

ในปัจจุบันการวิจัยเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก เห็นได้ชัดเจนจากแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552 – 2559) แนวนโยบายข้อที่ 3.5.4 ที่เน้นย้ำให้เกิดการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้และสร้างกลไกการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ในส่วนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนได้กล่าวถึงบทบาทของการวิจัยไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่แสดงให้เห็นความสำคัญของการวิจัยทั้งในระดับการบริหารและระดับการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนในหลายมาตรา เช่น

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ตามมาตรา 24 ข้อ 5
- 2) ให้โรงเรียนพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับ ตามมาตรา 30
- 3) รัฐต้องมีการส่งเสริมวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย ตามมาตรา 67

นอกจากพระราชบัญญัติการศึกษาแล้ว ครุสภายังได้กำหนดมาตรฐานความรู้ของผู้ที่จะมาเป็นครู โดยกำหนดให้มาตรฐานความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษาเป็น 1 ใน 9 มาตรฐานความรู้ของครูโดยครอบคลุมใน 3 ประเด็น ได้แก่ การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน การฝึกปฏิบัติการวิจัย และการใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหา และครูจำเป็นต้องมีสมรรถนะการทำวิจัยเพื่อพัฒนา

การเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนอีกด้วย นอกจากนี้คุรุสภายังกำหนดมาตรฐานของหลักสูตรปริญญาทางการศึกษา ให้ผู้ที่จะได้รับใบประกอบวิชาชีพครูต้องผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนทั้งการฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน และการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ ซึ่งการปฏิบัติการสอนดังกล่าวกำหนดให้นักศึกษานักศึกษาต้องฝึกทักษะ และมีสมรรถนะในการทำวิจัยในโรงเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอีกด้วย

แม้ว่าการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) จะเป็นหน้าที่หนึ่งของครู และเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จากการรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556) เกี่ยวกับสภาวะการณ์ของงานวิจัยทางการศึกษาในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลผลงานวิจัยที่มีคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2546 – 2555) ที่อยู่ในฐานข้อมูลงานวิจัยของสำนักงาน และงานวิจัยจากหน่วยงานการศึกษาในทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาที่ส่งมารับการคัดเลือกให้นำเสนอในการประชุมทางวิชาการ ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาระดับชาติทั้งหมดเป็นงานวิจัยที่ผ่านกระบวนการของผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ความคิดเห็น ปรับแก้ และตีพิมพ์เผยแพร่แล้ว รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,362 เรื่อง โดยสำนักงานได้ทำการรวบรวมและจัดหมวดหมู่ข้อมูลผลงานวิจัย จำแนกตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลรวม 8 ประเด็น ได้แก่ 1) เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการปฏิรูประบบความรู้ในสังคมไทย 2) สร้างและกระจายโอกาสทางการศึกษา 3) ปฏิรูปครูโดยยกฐานะวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง 4) จัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน 5) พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา 6) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาของชาติ 7) เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน และ 8) การศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

จากข้อมูลดังกล่าวเห็นได้ว่างานวิจัยทางการศึกษาในบริบทของสังคมไทยมีมากพอสมควรโดยเฉพาะงานวิจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเมื่อมีการกำหนดให้การวิจัยกลายเป็นภาระงานอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารและครู ยิ่งส่งผลให้ปริมาณการทำวิจัยในโรงเรียนมีปริมาณสูงขึ้น แต่งานวิจัยทางการศึกษาที่มีคุณภาพส่วนใหญ่มักเป็นการศึกษาวิจัยในภาพกว้างที่มุ่งแก้ปัญหาในระดับองค์กร แต่งานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่สามารถช่วยนักเรียนได้จริงในระดับห้องเรียน กลับไม่ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาให้มีคุณภาพมากเท่าที่ควร ซึ่งสุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้กล่าวถึงสาเหตุสำคัญ 2 ประการที่ทำให้ครูไม่ได้ลงมือทำการวิจัยในชั้นเรียนอย่างจริงจังหรือทำวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ประการแรกครูมีความต้องการที่จะทำการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแต่ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร และประการที่สองคือครูมีภาพลักษณ์ของการวิจัยว่าเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อนเกินไป

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องร่วมกันแก้ไขปัญหาของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ทั้ง “ผู้บริหาร” ที่จำเป็นต้องเห็นความสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนและสนับสนุนการทำวิจัยอย่างแท้จริง รวมไปถึง “ครู” ที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการทำการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของตนเอง เพื่อให้สามารถใช้การวิจัยในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับนักเรียน เป็นรายบุคคล โดยวิธีการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการวิจัยในโรงเรียนทั้งระดับตัวบุคคล และระดับองค์กรไปได้พร้อมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Professional Learning Community in Classroom Action Research) เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มียุทธศาสตร์ความรู้ด้านการวิจัย และสามารถประยุกต์ใช้ในทุก ๆ ขั้นตอนของการจัดการเรียนการสอน โดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จะทำให้ครูเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถร่วมกันจัดการศึกษาที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนได้ในที่สุด

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยในชั้นเรียนน้อยมาก ส่วนใหญ่นักวิจัยและนักวิชาการจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ในภาพรวมของโรงเรียนมากกว่า โดย Louis, Kruse & Bryk (1995) เป็นนักวิชาการกลุ่มแรก ๆ ที่กล่าวถึงการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ในโรงเรียน โดยชี้แนะให้โรงเรียนเสริมสร้างให้ครูมีการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเป็นการทำความเข้าใจบริบทในการทำงานของครู ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการศึกษาเกี่ยวกับผลของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีผลต่อนักเรียน

การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยนักวิชาการและนักวิจัยในปัจจุบันมีการพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ โดย Bulkley & Hicks (2005) ได้ทำการศึกษาลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพใน 2 ลักษณะ คือการศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมของโรงเรียน และการศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแบบกลุ่มย่อยภายในโรงเรียน แต่เนื่องจากกระบวนการในการปฏิรูปการศึกษาและการประกันคุณภาพในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ จึงส่งผลให้การศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมของโรงเรียนเป็นที่นิยมมากกว่าการศึกษากลุ่มย่อย

การเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Professional Learning Community in Classroom Action Research) จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจได้หรือไม่นั้น ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าปัจจัยหลักย่อมเกิดจากการเห็นความสำคัญและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร เพราะในการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านของโรงเรียนย่อมต้องได้รับความเห็นชอบ การวางแผน และการกำกับดูแลจากผู้บริหารทั้งสิ้น ซึ่งลักษณะของการบริหารแต่ละงาน แต่ละประเภทก็มีแนวทาง กระบวนการ และเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะเป็นผู้วิเคราะห์บริบทของการบริหารงานแต่ละงานว่าจะให้ไปเป็นไปในทิศทางใด เนื่องจากการบริหารโรงเรียนมีลักษณะแตกต่างจากการบริหารประเภทอื่น ๆ ทั้งในด้านเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการ เทคนิคการบริหาร และกระบวนการประเมินผล โดยเฉพาะด้านเป้าหมายของการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคมให้กับผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ การพัฒนาบุคลิกภาพและความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สร้างความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ต่างจากการบริหารองค์กรธุรกิจซึ่งเน้นหนักที่ผลกำไรเป็นหลัก ในด้านเทคนิควิธีการบริหารโรงเรียนจะเน้นการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างและมีอิสระมากกว่าการบริหารประเภทอื่น ส่วนด้านการประเมินผลซึ่งเกี่ยวข้องกับมาตรฐานการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นต่าง ๆ จะซับซ้อนและต้องอาศัยระยะเวลาในการแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน

แนวทางในการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรฐานที่ 2 มีแนวทางที่เน้นการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ และเน้นย้ำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งความสำเร็จของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านการบริหาร โดยปัจจัยด้านการบริหารได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้มีมาตรฐาน โดยเฉพาะโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนับว่าเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีความสำคัญแก่เยาวชนไทยมากที่สุด เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีเป็นจำนวนมากและกระจายตัวอยู่ในทุกท้องถิ่นของประเทศ ซึ่งการดำเนินงานของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเลือกรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมากที่สุด เพื่อให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียนและเกิดผลของการบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนอย่างแท้จริง

รูปแบบของการบริหาร จะเป็นตัวกำหนดลักษณะการดำเนินงานของโรงเรียน โดยรูปแบบการบริหารที่ดีจะสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ภาระงานและเป้าหมายของโรงเรียน

โดยการศึกษาและพัฒนาการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ในงานวิจัยฉบับนี้จะเป็นการพัฒนาแบบแผนการบริหารโรงเรียน โดยใช้กรอบแนวคิดของ Tony Bush (2011) ที่ได้เสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาไว้ 6 รูปแบบ เพื่อให้โรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือพัฒนาแบบแผนการบริหารแบบใหม่ โดยการผสมผสานรูปแบบการบริหารเข้ากับบริบทของโรงเรียน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการนำรูปแบบการบริหารที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนไปใช้ โดยวาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2553) ได้ให้แนวคิดว่ามีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมจะช่วยสร้างกรอบแนวคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเรียนรู้ วิเคราะห์และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดองค์ประกอบ โครงสร้างและความสัมพันธ์ของรูปแบบอย่างชัดเจน

จากเหตุผลดังกล่าว การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (The School Management Model to Enhance the Professional Learning Community in Classroom Action Research) นอกจากจะเป็นงานวิจัยที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนากระบวนการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารอีกด้วย เพราะนับเป็นการบูรณาการศาสตร์ความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาและการวิจัยทางการศึกษามาสผสมผสานเป็นองค์ความรู้ใหม่ อันเป็นประโยชน์ทั้งทางด้านวิชาการ และด้านการพัฒนาประเทศในอนาคตต่อไป

## 2. คำถามการวิจัย

- 1) กรอบแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นอย่างไร
- 2) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นอย่างไร
- 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนควรเป็นอย่างไร



### 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- 1) ศึกษากรอบแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

### 4. นิยามศัพท์

**รูปแบบการบริหารโรงเรียน** หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Tony Bush (2011) ที่จำแนกรูปแบบการบริหารออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยใช้องค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านในการจำแนกรูปแบบ ได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) แบบของภาวะผู้นำ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

**การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนของครูผู้สอนในชั้นเรียนนั้น ๆ โดยดำเนินการเป็นวงจร 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล

2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนจะประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกตผล และการสะท้อนกลับ ซึ่งส่งผลไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนอย่างแท้จริง

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของผู้บริหารและครู เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

**การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ** หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ การอบรม พัฒนา การมอบภาระหน้าที่ที่มีความท้าทาย รวมไปถึงการเสริมแรงทางบวก แก่ผู้บริหารและครูเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำภายในตัวบุคคลได้อย่างแท้จริง

**การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม** หมายถึง การร่วมกันจัดหา และสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู โดยมีกระบวนการศึกษาความต้องการจำเป็น และการวางแผนการสนับสนุนปัจจัยอย่างเป็นระบบทั้งปัจจัยทางกายภาพ และปัจจัยทางชีวภาพ อาทิเช่น สื่อการจัดการเรียนรู้ เอกสาร วิทยากร เป็นต้น

**การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน** หมายถึง การร่วมกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสร้างการมีส่วนร่วม และก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียน

**การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ** หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร และครู ในงานที่ได้รับมอบหมายของตนเอง และงานส่วนรวมอย่างเต็มที่ รวมถึงการสร้างเครือข่าย การปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เครือข่ายอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เครือข่ายระหว่างกลุ่มสาระ เครือข่ายระหว่างระดับชั้น เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิดและวิธีการปฏิบัติงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครู

**การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู** หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูที่เป็นการบูรณาการกลยุทธ์ และวิธีการที่หลากหลายในการบริหารงาน และการจัดกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติกิจกรรมอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากภาระงานที่กำหนด เช่น การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การเป็นแบบอย่างที่ดีโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ และมีผลสัมฤทธิ์บรรลุตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ** หมายถึง การพูดคุยสนทนากันระหว่างผู้บริหารและครูเกี่ยวกับกระบวนการและผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ และเกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการเรียนรู้ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป โดยการให้พูดคุยสนทนานั้นจะอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม และการชี้แนะแบบกัลยาณมิตร

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นกรอบแนวคิดที่ศึกษา ค่าน้ำและสังเคราะห์มาจากทฤษฎี และแนวคิดที่นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญได้ทำการศึกษาไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียน

รูปแบบการบริหารที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ รูปแบบการบริหาร (Management Model) ของ Tony Bush (2011) ทั้ง 6 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal)
2. รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial)
3. รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political)
4. รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective)
5. รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity)
6. รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural)

ในส่วนองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมี 8 ด้าน ดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (Relationship between goal and decisions)

4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process)
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง (Nature of structure)
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Links with environment)
7. แบบของภาวะผู้นำ (Style of leadership)
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)

## 2) การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สังเคราะห์จากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ Bryk, Camburn และ Louis (1999), Louis, Marks, Kruse (1996,1999), Hord (1997), Stoll (2004), Bulkley และ Hicks (2005), Dufour (2006), Hord และ Sommers (2008), ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553), สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2556), สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556) โดยสามารถสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพออกมา 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ
5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

## 3) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR)

การศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ในขั้นแรกได้ทำการศึกษาระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครู และแนวคิดทฤษฎีการวิจัยต่าง ๆ พบว่าการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามแนวคิดของ สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2556) ซึ่งเน้นการดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
2. การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้
3. กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา
4. การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน

เป็นขั้นตอนการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับภาระหน้าที่ครู 3 ฉบับ ได้แก่ 1) ข้อบังคับคุรุสภามาตรฐานวิชาชีพ หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

(2556) 2) ภาระงานขั้นต่ำของข้าราชการครูรับรองโดย ก.ค.ศ (2553) และ 3) คู่มือการปฏิบัติงาน ข้าราชการครูสมรรถนะครู (2552)

#### 4) การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

แนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้สูตรการคำนวณค่า PNI (Priority Needs Index) ที่ปรับปรุงโดย นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2542)

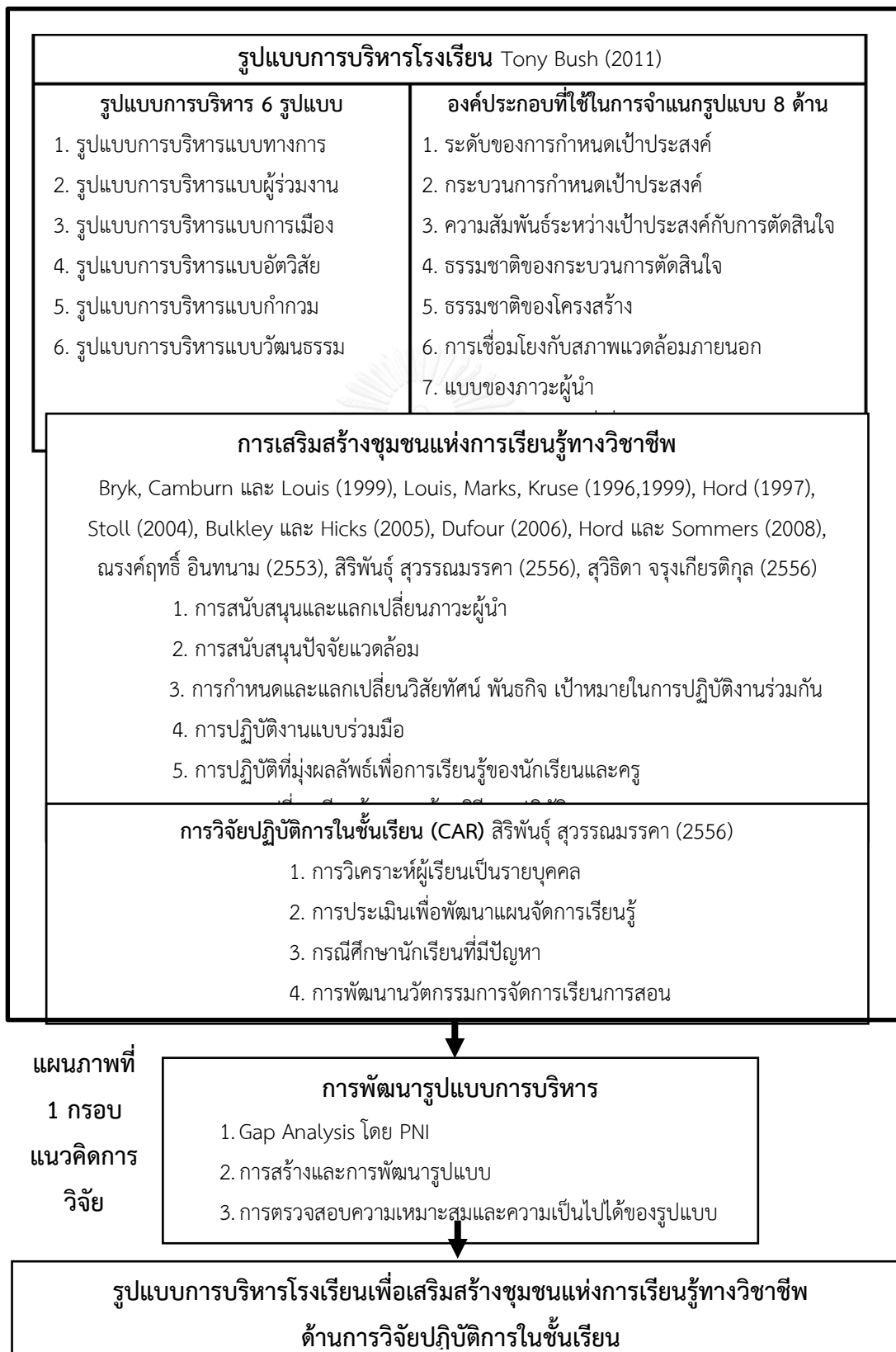
2. การสร้างและการพัฒนารูปแบบ โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

2.1 วิเคราะห์ผลการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ

2.2 วิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อใช้ประกอบการจัดทำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ด้วยการประเมินรายบุคคลโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการบริหารการศึกษา และด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนฉบับสมบูรณ์

จากรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



## 6. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีการกำหนดขอบเขตในการวิจัย 2 ส่วน ได้แก่ ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย และขอบเขตด้านเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดของเนื้อหาแต่ละส่วน ดังนี้

**1) ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย** การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาแบบการบริหารสำหรับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนในปีการศึกษา 2557 ถึงปีการศึกษา 2558

**2) ขอบเขตด้านเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย** การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยดำเนินการวิจัยในทุกชั้นตอนภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การพัฒนาแบบการบริหารของ Tony Bush (2011) ทั้ง 6 รูปแบบ ได้แก่

- 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal)
- 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial)
- 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political)
- 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective)
- 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity) และ
- 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural)

องค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบการบริหาร มี 8 ด้าน ดังนี้ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined) 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (Relationship between goal and decisions) 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process) 5) ธรรมชาติของ โครงสร้าง (Nature of structure) 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Links with environment) 7) แบบของภาวะผู้นำ (Style of leadership) และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สังเคราะห์จากนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ Bryk, Camburn และ Louis (1999), Louis, Marks, Kruse (1996,1999), Hord (1997,2004), Stoll (2004), Bulkley และ Hicks (2005), Dufour (2006), Hord และ Sommers (2008), ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553), สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556), สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556) โดยสามารถสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพออกมา 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

ในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR) ของสิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556) ซึ่งเน้นการดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. โรงเรียนได้รูปแบบการบริหารที่ช่วยพัฒนาให้เกิดกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. โรงเรียนได้รับการพัฒนาให้เกิดการบริหารอย่างมีส่วนร่วม ในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างผู้บริหารและครู โดยการที่ให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินการ และการประเมินผลเกี่ยวกับการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ และเป็นกัลยาณมิตร
3. โรงเรียนได้แนวทางในการพัฒนากระบวนการทำงานด้านอื่น ๆ โดยการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาการทำงานที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสามารถแก้ปัญหานักเรียนได้อย่างรวดเร็ว
4. ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ทั้งในด้านการพัฒนาการบริหารโรงเรียน ด้านการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต่อไป
5. นักเรียนได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการจัดการเรียนรู้อในโรงเรียนที่ช่วยให้นักเรียนได้รับการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น



## บทที่ 2

### ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีกระบวนการวิจัยที่อยู่ภายใต้ขอบเขตของเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเนื้อหาดังกล่าวออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 2) กฎหมายและนโยบายเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
  - 1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
  - 2) กฎหมายและนโยบายเกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
  - 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในปฏิบัติการในชั้นเรียน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน
  - 1) กฎหมายและนโยบายเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน
  - 2) รูปแบบในการบริหารโรงเรียน
  - 3) การพัฒนารูปแบบการบริหาร

โดยมีรายละเอียดของเนื้อหาในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน และปฏิรูปวิธีการจัดการเรียนรู้ของครู โดยมีปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิรูปดังกล่าวประสบความสำเร็จนั่นก็คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการโรงเรียน จากที่เคยมองโรงเรียนเป็นหน่วยงานหรือองค์กร ไปสู่การพัฒนาโรงเรียนให้มีความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (The Learning School) โดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community) ขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับทุกคน

ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ร่วมกัน รวมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับการจัดการเรียนการรู้ อีกทั้งเป็นการขับเคลื่อนให้การปฏิรูป การเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในงานวิจัยฉบับนี้ จึงมีขอบเขตในการศึกษาที่ครอบคลุม 3 ส่วน ได้แก่ 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) กฎหมายและนโยบายเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยแต่ละส่วน มีรายละเอียด ดังนี้

### 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ความเป็นมาและจุดเริ่มต้นของแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีจุดเริ่มต้น จากความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนางานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่ มีการกำหนดแนวทางและเป้าหมายของความสำเร็จอยู่แล้ว แต่ยังคงขาดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับผู้ปฏิบัติงาน จึงมีนักวิชาการ และนักปฏิบัติริเริ่มการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ขึ้นมาก่อน โดยหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาจากฐานความเชื่อที่ว่า ศักยภาพอันมหาศาลภายในมนุษย์แต่ละคนยังไม่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้กับองค์กรเท่าที่ควร ดังนั้นถ้าสมาชิกทั้งหมดขององค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่และได้ใช้ศักยภาพสูงสุดเท่าที่ตนเองมี เพื่อปฏิบัติงานภายใต้วิสัยทัศน์ (visions) เป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objectives) ของตัวบุคคลและขององค์กรแล้ว สมาชิกแต่ละคนก็จะทุ่มเทและใช้ศักยภาพที่ตนมีสูงสุดนั้นให้กับ งานที่ทำอย่างเต็มที่ในที่สุด

Peter Senge ศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารจัดการ และการศึกษา แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในสหรัฐได้ร่วมกับคณะทำการวิจัยเพื่อหา แนวทางฟื้นฟูบริษัทที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจในประเทศ จนกระทั่งพบว่าปัจจัยสำคัญ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ คือการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่อง **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organizations)** ซึ่งต่อมา นักการศึกษาได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนและครู เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สูงขึ้น

แนวคิดเบื้องต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Senge และคณะ (1990) ได้แสดงให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ หน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับที่ร่วมมือ

ร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา โดยการสร้างสรรค์ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งก็คือ การทำให้คนในองค์กรรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์กรให้สูงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็นทีมงานชั้นยอดจนสามารถร่วมสร้างและร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้นั้น สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงานและจากการมีโอกาสทำงานร่วมกันจะทำให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันพร้อมไปกับการพัฒนาวิธีทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขข

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินโรงเรียนต่าง ๆ ในสหรัฐเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้กลายเป็น **โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning Schools)** โดยข้อเท็จจริงที่ได้กลับพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ยังห่างไกลต่อความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากนักการศึกษาจำนวนมากได้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่าครูส่วนใหญ่รู้สึกว่าคุณยังอยู่ในภาวะถูกกดดันให้ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ มากมาย ทั้งที่หลายอย่างนั้นตนก็ไม่เห็นด้วย และไม่มีความเชื่อเช่นนั้น นอกจากนี้ยังพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีโอกาสได้ทำงานร่วมกันจึงขาดความรู้สึกถึงความจำเป็นต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะโครงสร้างการจัดห้องเรียนที่มีสภาพเบ็ดเสร็จทุกอย่างในตัวเอง (self - contained classroom) ตลอดจนการต้องมีชั่วโมงสอนมากเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ครูไม่มีโอกาสที่จะพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อปัญหาที่ตนพบเห็นในชั้นเรียนกับเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้ขาดการได้มุมมองทางวิชาการที่แตกต่างจากผู้อื่น และยังส่งผลให้การมีส่วนร่วมในการสร้างและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared vision) ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขาดหายไปด้วย

จากข้อค้นพบดังกล่าว Senge และคณะ จึงได้เสนอแนะว่าการพัฒนาให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการปรับบริบทภายในโรงเรียนในประเด็นต่อไปนี้

1. การเรียนการสอนต้องเน้นการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (learner - centered) มากกว่ายึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (teacher - centered)
2. การดำเนินงานต้องกระตุ้นและให้การยอมรับถึงความสำคัญของความหลากหลาย (diversity) แทนการทำแบบเดียวกัน (homogeneity) เช่น การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ควรยึดหลักการทฤษฎีพหุปัญญา (multiple intelligences) เป็นต้น
3. สร้างความเข้าใจและยอมรับว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ทุกองค์ประกอบจะต้องเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนต้องยกเลิกการสอน

แบบที่มุ่งเน้นความจำ ข้อเท็จจริง หรือการให้ผู้เรียนพยายามค้นหาเฉพาะคำตอบที่ถูกต้อง เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

4. ช่วยให้ทุกคนร่วมกันเรียนรู้เพื่อแสวงหาและค้นคว้าทดลองหาทฤษฎีใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และอย่างกว้างขวางโดยสมาชิกของโรงเรียน

5. บูรณาการการจัดการศึกษาของโรงเรียน เข้ากับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม ตัวอย่างเช่น เชื่อมโยงโรงเรียนเข้ากับครอบครัว หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ เป็นต้น

นอกจากนี้ Marquardt (1996) ได้พยายามศึกษาเปรียบเทียบลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วไป กับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปผลการวิจัยของ ศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้แห่งสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกา ซึ่งระบุถึงลักษณะสำคัญ 10 ประการ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยได้เปรียบเทียบกันในแต่ละประเด็น ดังตารางต่อไปนี้

## ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Characteristics of learning organizations	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ Characteristics of learning schools
1. ต้องเฝ้าระวังตรวจสอบ (Scanning imperatives) กล่าวคือ มีการเฝ้าระวัง ตรวจสอบสถานะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	1. พิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อโรงเรียน และตัดสินใจได้ว่า เรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องตอบสนอง และในทางกลับกัน ก็พิจารณาได้ว่า โรงเรียนจะสามารถ มีอิทธิพลต่อภาวะแวดล้อมได้อย่างไร
2. ค้นพบช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance gaps) กล่าวคือ รู้จักใช้ช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ค้นพบ แล้วเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้	2. สามารถระบุถึงประเด็นหรือด้าน ที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ด้านการเรียนการสอนของครู อาจารย์ ด้านงานวางแผนหลักสูตรโดยรวม ของโรงเรียน ด้านบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องการวัดผล (Concern for measurement) ได้แก่ การวัดผล	3. ต้องสามารถระบุได้ว่า งานด้านใด ของโรงเรียนที่ควรวัดและประเมินผล เช่น

<b>คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้</b> Characteristics of learning organizations	<b>คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้</b> Characteristics of learning schools
<p>ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประกอบการด้านการตลาดและด้านความสามารถแข่งขัน</p>	<p>ผลการสอนของครู และผลการเรียนของนักเรียน ทั้งระบุได้ว่าจะนำผลการวัดประเมิน ไปใช้เพื่อการพัฒนาอย่างไร หรือจะวัดด้านมูลค่าเพิ่มอย่างไร</p>
<p>4. มีจิตสำนึกเรื่องการทดลอง (Experiment mind sets) กล่าวคือ ถ้ามีการทดลองมากขึ้นเพียงไร องค์กรก็ยิ่งเพิ่มการเรียนรู้มากขึ้นเพียงนั้น</p>	<p>4. มีการกระตุ้นส่งเสริม ให้เกิดการค้นคินวัตกรรมและมีการทดลองอย่างหลากหลายเกิดขึ้นในโรงเรียน</p>
<p>5. มีบรรยากาศที่เปิดเผย (Climate of openness) กล่าวคือ การเผยแพร่ความรู้ และการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย</p>	<p>5. มีการแลกเปลี่ยน และให้สารสนเทศระหว่างกันผ่านการสื่อสารหลายทิศทางอย่างกว้างขวางและเปิดเผยทั่วทั้งโรงเรียน</p>
<p>6. มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous education) ให้ความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong education)</p>	<p>6. การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional development) ของบุคลากรเป็นสำคัญ</p>
<p>7. มีวิธีปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Operational variety) ยึดความเชื่อที่ว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์กรสามารถทำได้หลายวิธี</p>	<p>7. มีการกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงานและการแก้ปัญหาของการปฏิบัติภารกิจทุกด้านของโรงเรียน</p>
<p>8. เปิดกว้างให้มีหลายช่องทางที่สามารถเสนอความคิดดี ๆ (Multiple advocates / champions) กล่าวคือ ทุกคนในองค์กรสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อสู่การปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย</p>	<p>8. ดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใด ๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial culture)</p>
<p>9. การมีส่วนร่วมด้านภาวะผู้นำ (Involved leaderships) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากความเห็นร่วมของทุกคนจนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร</p>	<p>9. ผู้นำให้ความมั่นใจได้ว่าทุกทัศนะ และมุมมองของทุกคนจะได้รับการนำไปสังเคราะห์ และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของโรงเรียน</p>

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Characteristics of learning organizations	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ Characteristics of learning schools
10. มีมุมมองกว้างเชิงระบบ (System perspective) กล่าวคือ สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ภายในอย่างเป็นระบบ	10. สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง

Thomas Sergiovanni (1994) ได้ให้มุมมองใหม่เกี่ยวกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยอธิบายว่า การที่เปรียบเทียบให้โรงเรียนเป็นองค์กร (Organization) น่าจะไม่เหมาะสม และถูกต้อง โดยให้ความเห็นว่า โรงเรียนควรมีลักษณะเป็นชุมชน (Community) เพราะ ความเป็นชุมชน (Community) จะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน (Commitments) ร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ ความเป็นองค์กร (Organization) ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับที่ลดหลั่นกันลงมา (Hierarchical relationships) มีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจ (Authority) เป็นหลัก ในขณะที่ ชุมชน ใช้อิทธิพล (Influence) ที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional relationships) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการและยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ องค์กร ยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเองต่อกันลง (Impersonal) มีความเป็นราชการ (Bureaucratic) มากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) ของหน่วยงานไว้

ดังนั้น Sergiovanni จึงให้ความเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์กรจะทำให้โรงเรียนมีความห่างระหว่างบุคคลมาก มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมาย และมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลัก แต่หากมองว่า โรงเรียนมีฐานะเป็นชุมชน บรรยากาศที่ตามมาก็คือ สมาชิกมีการผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน

การเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) ผู้บริหารสามารถจัดทำได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย ได้แก่ ระดับนักเรียน (Student level) ระดับวิชาชีพ (Professional level) และระดับชุมชน (Community level) กล่าวคือ

ระดับที่ 1 ระดับนักเรียน (Student level) ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนคนอื่น นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียน (Skill of learning how to learn) และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา (Acquiring of knowledge of content skills) นักเรียนสามารถทำการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Authentic learning) ได้ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนเชิงรุก (Active learners) และการเป็นนักตั้งปัญหา (Problem seekers) และการเป็นนักแก้ปัญหา (Problem solvers) ที่มีประสิทธิภาพที่สุดในที่สุด กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียน ก็เพื่อให้นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) และการสร้างความหมาย (Meaning making) จากสิ่งที่เรียน

ระดับที่ 2 เป็นระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ (Professional level) ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารของโรงเรียน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สองจะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตนเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอนและด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ที่ไตร่ตรอง (Reflection) การใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมา เป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณาทบทวนเรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่าง ๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าวนำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอนและผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง

ระดับที่ 3 เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning community level) ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการดูแลแนะนำการเรียนของนักเรียนที่บ้าน รวมทั้งให้การสนับสนุนครู และผู้บริหารในการจัดการเรียนรู้ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนแก่โรงเรียนและชุมชนของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาก็มีส่วนสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้

จากการศึกษาความเป็นมาและจุดเริ่มต้นของแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถสรุปเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2 ความเป็นมาของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) โดยเฉพาะระดับผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional level) ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียน พบว่ามีนักวิชาการและนักวิจัยการศึกษาเป็นจำนวนมาก กล่าวถึงคำว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (professional learning Community) แต่กลับยังไม่มีคำนิยามที่แน่นอนและเป็นสากล



โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการศึกษา ได้มีการตีความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไปในบริบทที่แตกต่างกันตามลักษณะของการนำไปปฏิบัติ อาทิเช่น

Bryk, Camburn และ Louis (1999) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูภายในโรงเรียนที่เกิดขึ้นเป็นประจำและเป็นวิถีปฏิบัติ หรือความประพฤติของครูที่มีบรรทัดฐานร่วมกันในการมุ่งเน้นไปสู่การสอนและการปรับปรุงพัฒนา การสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน

Bulkley และ Hicks (2005) ได้ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกันว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเป็นลักษณะของปฏิสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องระหว่างครูกับครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานการสอน รวมทั้งการเรียนรู้ของครูและนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Mitchell & Sackney, 2000 และ Toole & Louis, 2002 ที่มองว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนี้เป็นลักษณะของกลุ่มคนที่มีการแลกเปลี่ยนและพูดคุยสอบถามเชิงวิพากษ์วิจารณ์ การปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน รวมทั้งมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและร่วมมือรวมพลังกัน เพื่อมุ่งเน้นการเรียนรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนมีลักษณะของการประกอบกิจการร่วมกัน (collective enterprise) และการแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมประสิทธิผลในการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการปฏิบัติงานของครูให้เป็นครูมืออาชีพ ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นชุมชนของการค้นหาและการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ที่ให้ความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของคนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อร่วมกันส่งเสริมการเรียนรู้ของครูและนักเรียน ตลอดจนการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่าง ๆ (Hord, 2004; Stoll et al., 2006)

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่ากระบวนการในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของนักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน มีความแตกต่างกันทั้งในด้านของบริบทการนำไปใช้ และระดับของผลลัพธ์ที่คาดหวัง แต่จะพบมีจุดร่วมที่คล้ายคลึงกันในด้านของขั้นตอนการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

Bryk, Camburn and Louis (1999) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ว่ามี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การควบคุมเกณฑ์มาตรฐาน (Normative control) 2) การร่วมมือและการแบ่งปันงาน (Collaboration / share work) 3) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน (De-privatized practice) 4) การสนทนาที่สะท้อนการปฏิบัติงาน (Reflective

dialogue) และ 5) การขัดเกลาทางสังคมของสมาชิกใหม่ (Socialization of new professional member)

Louis, Marks, Kruse (1996, 1999) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยดำเนินการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการดำเนินงานใน 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Share basic norms and values) 2) การร่วมมือที่มีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning) 3) การร่วมมือข้ามกลุ่มและระดับชั้น (Collaboration exists across grade level group) 4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน (De-privatized of practice) และ 5) การสนทนาที่สะท้อนการปฏิบัติงาน (Reflective dialogue)

Hord (1997, 2004), Stoll (2004) ได้เสนอกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและการแบ่งปันภาวะผู้นำ (Supportive and shared leadership) 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม (Supportive conditions) 3) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision) 4) การมีความคิดสร้างสรรค์แบบกลุ่ม (Collective creativity) และ 5) การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน (Shared practice)

Bulkley and Hicks (2005) ทำการศึกษาเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่า มีการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนที่ส่งผลให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ 1) สร้างบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกัน (Share norms and values) 2) การปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning) 3) การร่วมมือในการปฏิบัติงาน (Collaboration) 4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน (De-privatized of practice) และ 5) การสนทนาที่สะท้อนการปฏิบัติงาน (Reflective dialogue)

Dufour (2006) ได้เสนอขั้นตอนในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความผูกพันต่อเนื่องที่มุ่งการตรวจสอบผลลัพธ์ (The commitment to continuous improvement towards results) 2) การปฏิบัติงานแบบมุ่งการเรียนรู้ (A focus on learning) 3) การร่วมมือทางวัฒนธรรมเพื่อเป้าหมายทางการเรียนรู้ (A collaborative culture with a focus on learning for all) 4) (A systemic process of action orientation experimentation) 5) การสืบค้นร่วมมือเพื่อการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Collective inquiry into best practice) และ 6) การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลลัพธ์ (A focus on results)

Hord and Sommers (2008) ทำการศึกษาเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีกรอบแนวทางการศึกษาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุน และแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำ (Supportive and shared leadership) 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม (Supportive conditions) 3) การแลกเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ (Shared beliefs, values and vision) 4) การเรียนรู้แบบกลุ่ม และวิธีการเรียนรู้ (Collective learning and application of learning) และ 5) การแลกเปลี่ยนการปฏิบัติระหว่างบุคคล (Shared personal practice)

ในประเทศไทย ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเข้ามาพัฒนาการจัดการศึกษา โดยณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ทำการศึกษาหลักเทียบในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในประเทศไทย พบว่ามีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัว ได้แก่ 1) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน 2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน 3) การร่วมมือรวมพลังกัน 4) การเปิดรับการชี้แนะในปฏิบัติงาน และ 5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556) และสุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556) ได้เสนอกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนด้วยระบบ Coaching and Mentoring ใน 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน 2) การกำหนดกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ 3) การดำเนินการตามระบบอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สมาชิกมีความสุข และ 5) การร่วมแรงรวมพลัง เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ซึ่งเมื่อวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ของนักวิชาการ ได้แก่ Bryk, Camburn and Louis (1999), Louis, Marks, Kruse (1996,1999), Hord (1997,2004), Stoll (2004), Bulkley and Hicks (2005), Dufour (2006), Hord and Sommers (2008), ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553), สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556), สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556) พบว่ากระบวนการในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของนักวิชาการแต่ละคนมีความสอดคล้องกัน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ตัวแปรการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)	แหล่งข้อมูล									
	Hord (1997)	Bryk, Camburn and Louis (1999)	Louis, Marks, Kruse (1996,1999)	Stoll (2004)	Bulkeley and Hicks (2005)	Dufour (2006)	Hord and Sommers (2008)	ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553)	สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556)	ศิวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556)
1. การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ (Supportive and shared leadership)	✓			✓			✓			
2. การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision)	✓			✓						✓
3. การเรียนรู้แบบร่วมมือ และประยุกต์การเรียนรู้ (Collective learning and application of learning)	✓									
4. การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน (Shared personal practice)	✓									
5. การปฏิบัติงานที่มุ่งผลลัพธ์ (Results orientation)	✓									
6. การควบคุมเกณฑ์มาตรฐาน (Normative control)		✓								
7. การรวมกลุ่ม และการแบ่งปันงาน (Collaboration / share work)		✓								
8. การแปรรูปการปฏิบัติงาน(แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ) (De-privatized practice)		✓	✓		✓			✓	✓	
9. การสนทนาที่สะท้อนการปฏิบัติงาน (Reflective dialogue)		✓	✓		✓			✓		
10. การขัดเกลาทางสังคมของสมาชิกใหม่ (Socialization of new professional member)		✓								
11. สร้างบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกัน (Share basic norms and values)			✓					✓		
12. การร่วมมือที่มีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning)			✓		✓			✓		
13. การรวมกลุ่มข้ามระดับชั้น (Collaboration exists across grade level group)			✓							

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)	แหล่งข้อมูล									
	Hord (1997)	Bryk, Camburn and Louis (1999)	Louis, Marks, Kruse (1996,1999)	Stoll (2004)	Bulkey and Hicks (2005)	Dufour (2006)	Hord and Sommers (2008)	ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553)	สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556)	ศวีริดา จรุงเกียรติกุล (2556)
14. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม (Supportive conditions)				✓			✓			
15. การมีความคิดสร้างสรรค์แบบกลุ่ม (Collective creativity)				✓						
16. การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน (Shared practice)				✓						
17. สร้างบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกัน (Share norms and values)					✓					
18. การร่วมมือในการปฏิบัติงาน (Collaboration)					✓			✓	✓	
19. การกำหนดความผูกพันต่อเนืองที่มุ่งการตรวจสอบผลลัพธ์ (The commitment to continuous improvement towards results)						✓				
20. การมุ่งการเรียนรู้ (A focus on learning)						✓				
21. วัฒนธรรมความร่วมมือเพื่อเป้าหมายทางการเรียนรู้ (A collaborative culture with a focus on learning for all)						✓				
22. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย (Action orientation : Learning by doing)						✓				
23. การร่วมมือค้นหาการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Collective inquiry into best practice)						✓				
24. การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลลัพธ์ (Results Orientation)						✓				
25. การแลกเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ (Shared beliefs, values and vision)							✓			
26. การเรียนรู้แบบกลุ่มและการประยุกต์การเรียนรู้ (Collective learning and application of learning)							✓			

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)	แหล่งข้อมูล									
	Hord (1997)	Bryk, Camburn and Louis (1999)	Louis, Marks, Kruse (1996,1999)	Stoll (2004)	Bulkeley and Hicks (2005)	Dufour (2006)	Hord and Sommers (2008)	ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553)	สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556)	ศวีธิดา จรุงเกียรติกุล (2556)
27. การแลกเปลี่ยนการปฏิบัติระหว่างบุคคล (Shared personal practice)							✓			
28. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน									✓	
29. การกำหนดกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ									✓	✓
30. การดำเนินการตามระบบอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทาง การสื่อสารที่หลากหลาย									✓	
31. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู ผู้บริหารและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง										✓
32. การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแผนการจัดการเรียนรู้										✓
33. การประชุมหาทางออกเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับผู้เรียน										✓

จากตารางข้างต้น เมื่อทำการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสอดคล้องกัน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย พบว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การแบ่งปันค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

โดยการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้ง 6 ขั้นตอน มีรายละเอียดการดำเนินงานที่ได้จากการวิเคราะห์กลุ่มตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

**การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ** หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีโอกาสนในการพัฒนาภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยการจัดกิจกรรมการอบรมพัฒนา การมอบภาระหน้าที่ที่มีความท้าทาย รวมไปถึงจนถึงการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้บริหารและครูเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำภายในตัวบุคคลได้อย่างแท้จริง

**การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม** หมายถึง การร่วมกันจัดหา และสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู ทั้งปัจจัยทางกายภาพ และปัจจัยทางชีวภาพ อาทิเช่น สื่อการจัดการเรียนรู้ เอกสาร วิทยากร เป็นต้น

**การแบ่งปันค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน** หมายถึง การร่วมกันปฏิบัติตามค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสร้างการมีส่วนร่วม และก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียน

**การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ** หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารและครู ในงานที่ได้รับมอบหมายของตนเองและงานส่วนรวมอย่างเต็มที่ รวมถึงการสร้างเครือข่าย การปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหาร และครู

**การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู** หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูที่เป็นการบูรณาการกลยุทธ์ และวิธีการที่หลากหลายในการบริหารงาน และการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดผลการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ** หมายถึง การพูดคุยสนทนากันระหว่างผู้บริหารและครูเกี่ยวกับกระบวนการและผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ และเกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการเรียนรู้ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป โดยการให้พูดคุยสนทนานั้นจะอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม และการชี้แนะแบบกัลยาณมิตร

## 2) กฎหมายและนโยบายเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กร ชุมชน จนกระทั่งระดับชาติ นับเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงมีการกำหนดให้การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ถูกกำหนดไว้ในนโยบายกฎหมายด้านการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาของชาติ โดยกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาต่างมีอุดมการณ์และหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา พัฒนาคอนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์โดย อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ มาตรฐานการศึกษาของชาติ (2547) มาตราที่ 3 ตัวบ่งชี้ที่ 3.3.1 ได้กล่าวว่า ในการสร้างและจัดการความรู้ในทุกระดับ ทุกมิติของสังคม ทั้งครอบครัว ชุมชน องค์กร ทุกระดับ และองค์กรที่จัดการศึกษามีการสร้าง และใช้ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวทางในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาทรัพยากร การสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน รวมถึงการใช้การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และพัฒนาให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

### 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีงานวิจัยที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังต่อไปนี้

Hord. (1997) ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพ โดยไขคำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบางอย่างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุปเป็นประเด็น ดังนี้ ผลดีต่อครูผู้สอน พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแข็งขัน รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียน รู้สึกเกิดสิ่งที่เรียกว่า “พลังการเรียนรู้ (Powerful learning)” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอนและตัวผู้เรียน ซึ่งตนไม่เคยสังเกตหรือสนใจมาก่อน เขาใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แตกฉานยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด ตามเกณฑ์ที่คาดหวัง รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวาง และรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่แก่นักเรียนต่อไป



สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองครแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 ปัจจัยดังนี้ 1) ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองครแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อการปฏิบัติการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ การนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ 2) ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองคร หมายถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองครแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบติดต่อประสานงาน การปรับปรุง แกไขกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้คูนให้โทษและความดีความชอบ 3) ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองครแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดการการใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดการและการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมาย ความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 4) ปัจจัยเกี่ยวกับด้านการบริหาร หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองครแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำปฏิบัติการ การกำหนดบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับแผน การเปิดโอกาสมีส่วนร่วม การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร 5) ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านการจัดการ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งต่อความเป็นองครแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การสั่งการที่เหมาะสม ระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย

วิโรจน สารรัตน์ (อ้างถึงใน โพธิยา คำผิว, 2548 : 24) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่จะทำให โรงเรียนเป็นองครแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 10 ปัจจัยดังนี้ 1) ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) มีการแสวงหางบประมาณและความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนได้อย่างพอเพียง 2) มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการบริหารงานและเพื่อการเรียนรู้ได้อย่าง พอเพียง 3) มีการจัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียนมีความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรและจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม 4) จัดให้มีเทคโนโลยีประกอบการเรียนรู้ตามศักยภาพ 5) จัดให้มีแผนงาน

ทางวิชาการที่ดี และจัดเวลาในการเรียนให้เหมาะสม 6) จัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 7) โรงเรียนเน้นคุณภาพเชิงระบบ ทั้งหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผล

เยาวลักษณ์ พิพัฒน์จำเริญกุล (2554) ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย กระบวนการและขั้นตอนเพื่อนำชุมชนก้าวสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ 1) ความสนใจและการเปิดรับ 2) การสร้างความรู้ ความเข้าใจ 3) การรวมกลุ่มความสนใจ 4) การสร้างกิจกรรมเพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ สำหรับขั้นตอนการพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของบ้านม่วงคำใต้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนเล่าประสบการณ์ 2) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 3) สรุปแนวคิด 4) นำไปใช้ในการนำรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในพื้นที่ต้นแบบ ณ บ้านม่วงคำใต้ พบว่าประชาชนในชุมชนร่วมกันกำหนดแผนกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เตรียมความรู้ ความเข้าใจให้กับประชาชน ระยะที่ 2 กระตุ้นและพัฒนากลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน และระยะที่ 3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกชุมชน ผลการประเมินการนำรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในพื้นที่ต้นแบบ พบว่าประชาชนส่วนใหญ่ยอมรับและให้ความสนใจกับแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้น หลังจากที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง

ฉันทพร บุญรักษา (2553) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .01 คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน ปัจจัยด้านโครงสร้างโรงเรียน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษา ค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้ศึกษาพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มีจำนวนน้อยมาก เพราะงานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งที่จะศึกษาโรงเรียนในลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลมากกว่าที่จะเจาะลึกในด้านการบริหารโรงเรียนโดยตรง ดังนั้น การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งทั้งในด้านการพัฒนาโรงเรียนและการพัฒนาองค์ความรู้ซึ่งนับเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ควรแก่การศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาต่อไป

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ในปัจจุบันการวิจัยเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก การศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยในโรงเรียน จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยพัฒนาระบบการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิดการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแบ่งการศึกษาค้นคว้าออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

### 1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) เป็นการทำวิจัยโดยครูผู้สอนในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาในชั้นเรียน และนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการจัดประสบการณ์ของครู ถือได้ว่าการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้ สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้นำเสนอลักษณะสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนไว้ ดังต่อไปนี้

#### ตารางที่ 2.3 ลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ประเด็น	ลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
ใคร	ครูผู้สอนในห้องเรียน
ทำอะไร	ทำการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา
ที่ไหน	ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน
เมื่อไร	ในขณะที่การเรียนการสอนกำลังเกิดขึ้น
อย่างไร	ด้วยวิธีการวิจัยที่มีวงจรการทำงานต่อเนื่องและสะท้อนกลับการทำงานของตนเอง (Self-reflection) โดยมีขั้นตอนหลัก คือ การทำงานตามวงจร PAOR [การวางแผน (Plan), การปฏิบัติตามแผน (Act), การสังเกตผลที่เกิดจากการปฏิบัติ (Observe), การสะท้อนผลหลังการปฏิบัติงาน (Reflect & Revise)]
เพื่อจุดมุ่งหมายใด	มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ

ประเด็น	ลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
	ผู้เรียน
ลักษณะเด่นของการวิจัย	เป็นกระบวนการวิจัยที่ทำอย่างรวดเร็ว โดยครูผู้สอนนำวิธีการแก้ปัญหาที่ตนคิดขึ้นไปทดลองใช้กับผู้เรียนทันทีและสังเกตผลการแก้ปัญหานั้น มีการสะท้อนผล และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนครูในโรงเรียน เป็นการวิจัยแบบร่วมมือ (Collaborative research)

จากตารางแสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เป็นการวิจัยที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ไม่จำเป็นต้องมีความซับซ้อน แต่ต้องทำเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับศูนย์พัฒนาการเรียนรู้และวิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ระบุหลักการของการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนไว้ดังนี้

1. การวิจัยปฏิบัติการในโรงเรียน ต้องเป็น "งานเล็ก ๆ ง่าย ๆ และมีคุณค่า" (A small, simple and significant task) ที่บูรณาการอยู่ในการปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอน

2. เราสามารถเรียนรู้จากกันและกัน (We all can learn from each others)

ทั้งนี้ สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2556) ได้แนะนำเกี่ยวกับแบบของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน 4 สถานการณ์ ดังนี้

#### ตารางที่ 2.4 สถานการณ์และวิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

สถานการณ์	ควรทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแบบใด		
	CAR	คำถามวิจัย	การจัดเก็บข้อมูล
ต้องรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	CAR 1: การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	1) นักเรียนมีลักษณะอย่างไร 2) ควรปรับปรุงและพัฒนา นักเรียนคนใดในเรื่องใดบ้าง 3) ควรใช้แผนกิจกรรมการ เรียนรู้อย่างไร	1) พัฒนาการทุกด้าน 2) ความสนใจ ความถนัด ศักยภาพ และความต้องการ จำเป็น
ต้องประเมินเพื่อพัฒนาแผนการ	CAR 2: การประเมิน	1) ความสำเร็จของการสอนมี อะไรบ้าง มีสาเหตุและ	1) บันทึกระหว่างสอน และหลังสอน

สถานการณ์	ควรทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแบบใด		
	CAR	คำถามวิจัย	การจัดเก็บข้อมูล
จัดการเรียนรู้และ พฤติกรรมการสอน	เพื่อพัฒนา แผนการ จัดการเรียนรู้ และการสอน ของตนเอง	ปัจจัยมาจากอะไร 2) ปัญหาของการสอนมี อะไรบ้าง และมีสาเหตุ และปัจจัยมาจากอะไร 3) แนวทางแก้ไขปรับปรุง พัฒนาแผนการจัดการ เรียนรู้และพฤติกรรมการ สอนของตนเองมีอะไรบ้าง	2) การสังเกตพฤติกรรม นักเรียนทั้งในและ นอกห้องเรียน 3) การสัมภาษณ์ผู้ ที่เกี่ยวข้อง 4) ผลงานนักเรียน 5) การประชุมระดับชั้น และประชุมกลุ่มสาระ
ครูสังเกตเห็นว่า นักเรียนบางคนมี ปัญหาที่ครูต้องช่วย คลี่คลายและแก้ไข	CAR 3: กรณีศึกษา นักเรียน	1) นักเรียนมีปัญหาอะไรบ้าง 2) สาเหตุและปัจจัยของ ปัญหามีอะไรบ้าง 3) แนวทางการแก้ไขควรมี เป้าหมาย/ขั้นตอนอย่างไร 4) ผลการแก้ไขมีความสำเร็จ และปัญหาอย่างไร และ ควรพัฒนาต่อไปอย่างไร	1) การสังเกตในสภาพ ต่างๆ ทั้งในและ นอกห้องเรียน 2) การสัมภาษณ์ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง 3) วิเคราะห์เอกสาร ต่างๆ
ครูต้องการปรับปรุง ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของ การจัดกิจกรรมการ เรียนรู้จึงสร้าง นวัตกรรมเพื่อ พัฒนาการจัด การเรียนรู้	CAR 4: การพัฒนา นวัตกรรม การจัดการ เรียนรู้	1) ผลลัพธ์ที่ต้องการพัฒนา และหลักในการพัฒนา มีอะไรบ้าง 2) การสร้างนวัตกรรมควรทำ อะไรบ้าง 3) ผลการทดลองใช้นวัตกรรม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการเรียนรู้ และการสอนหรือไม่ 4) นวัตกรรมควรได้รับการ ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป อย่างไร	1) ข้อมูลสถานะเริ่มต้น 2) ข้อมูลพัฒนาทาง พฤติกรรมการณ์การเรียนรู้ ของผู้เรียน 3) ข้อมูลการ เปลี่ยนแปลง ผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียน

จากการศึกษาค้นคว้า และวิเคราะห์ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ พบว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน (CAR 1 – CAR 4) ตามแนวคิดของสิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556) มีความสอดคล้องกับระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับภาระหน้าที่ครู 3 ฉบับ ได้แก่

1. ข้อบังคับคุรุสภามาตรฐานวิชาชีพ หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (2556)
2. ภาระงานขั้นต่ำของข้าราชการครูรับรองโดย ก.ค.ศ (2553)
3. คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูสมรรถนะครู (2552)
4. โดยมีรายละเอียดความสอดคล้อง ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 2.5 ความสอดคล้องระหว่างการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน(CAR) และระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับภาระหน้าที่ครู**

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR)	ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับหน้าที่ครู		
	ข้อบังคับคุรุสภามาตรฐานวิชาชีพ หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน(2556)	ภาระงานขั้นต่ำของข้าราชการครูรับรองโดย ก.ค.ศ (2553)	คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูสมรรถนะครู (2552)
1. การวิเคราะห์ผู้เรียน เป็นรายบุคคล (CAR 1)		การวิเคราะห์ผู้เรียน	
2. การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)	ข้อ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน	การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้
3. กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)	ข้อ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน  ข้อ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เติบโต	- การศึกษาเด็ก รายกรณี  - การส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียน  - การพัฒนาคุณลักษณะ	- สมรรถนะด้านการวิจัย  - สมรรถนะด้านจิตวิทยาสำหรับครู

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR)	ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับหน้าที่ครู		
	ข้อบังคับคุรุสภา มาตรฐานวิชาชีพ หมวดที่ 2 มาตรฐานการ ปฏิบัติงาน(2556)	ภาระงานขั้นต่ำ ของข้าราชการครู รับรองโดย ก.ค.ศ (2553)	คู่มือการปฏิบัติงาน ข้าราชการครู สมรรถนะครู (2552)
	เต็มตามศักยภาพ	ที่พึงประสงค์ ให้กับผู้เรียน - การพัฒนา ผลสัมฤทธิ์	
4. การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)	ข้อ 5 พัฒนาสื่อ การเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ	- การวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้	- สมรรถนะ การวิจัย - สมรรถนะ ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนของครูผู้สอนในชั้นเรียนนั้น ๆ มีการดำเนินการเป็นวงจร 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) การศึกษาชั้นเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยในการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอนจะประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกตผล และการสะท้อนกลับ ซึ่งส่งผลให้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนอย่างแท้จริง

## 2) กฎหมายและนโยบายเกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

การใช้ศาสตร์ด้านการวิจัยเพื่อการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาผู้เรียน นับได้ว่าเป็นพัฒนาตามแนวทางการจัดการศึกษาของชาติอย่างแท้จริง เนื่องจากมีนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับในประเทศไทยหลายฉบับที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวิจัยที่มีต่อการพัฒนาการศึกษาทั้งในระดับโรงเรียนจนถึงระดับประเทศ อาทิเช่น กฎหมายการศึกษา 3 ฉบับ ที่ได้กล่าวถึงการนำผลการวิจัยไปใช้ในกระบวนการในการพัฒนาการเรียนรู้ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 2) แผนพัฒนาการศึกษา

ของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.2555 – พ.ศ.2559 3) แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552 – 2559)

นโยบาย กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ ทั้ง 3 ฉบับมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับเพิ่มเติม พ.ศ.2545

หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา

มาตรา 24 การจัดการกระบวนการเรียนรู้

ข้อที่ (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

มาตรา 30 ให้โรงเรียนพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

### 2. แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 – 2559

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและโรงเรียน

ข้อที่ 2 เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

2.2 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสถาบันผลิตครูให้มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพทั้งในการผลิตและพัฒนาครู รวมทั้งวิจัยและพัฒนาต่อยอดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม

ข้อที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัย

5.1 พัฒนาศักยภาพนักวิจัย

5.2 สร้างเครือข่ายนักวิจัย

5.3 ส่งเสริมการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการ

5.4 กำหนดทิศทางการวิจัยที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาความรู้ใหม่



5.5 สนับสนุนการนำองค์ความรู้ จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสังคม ประเทศหรือต่อยอดในเชิงพาณิชย์

### 3. แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552 – 2559)

แนวนโยบายที่ 3.5 การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการศึกษา พัฒนาความเป็นสากลของการศึกษาเพื่อรับรองการเป็นประชาคมอาเซียน และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ขณะเดียวกันสามารถอยู่ร่วมกับพลโลกอย่างสันติสุข มีการพึ่งพาอาศัยและเกื้อกูลกัน

ข้อที่ 3.5.4 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้และสร้างกลไกการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากกฎหมายทางการศึกษาทั้ง 3 ฉบับ แสดงให้เห็นชัดเจนว่า การจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันต้องใช้การวิจัยเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการทั้งในระดับห้องเรียน จนกระทั่งถึงระดับประเทศ ดังนั้นการพัฒนาองค์ความรู้ และทรัพยากรบุคคลด้านการวิจัย จึงถือเป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาของไทยที่มีความสอดคล้องกับนโยบาย และแนวทางในการพัฒนาประเทศ และก่อให้เกิดประโยชน์อันสูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาได้อย่างแท้จริง

นอกจากการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแล้ว ครูสภายังได้กำหนดมาตรฐานความรู้ของผู้ที่จะมาเป็นครู โดยกำหนดให้มาตรฐานความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษาเป็น 1 ใน 9 มาตรฐานความรู้ของครู โดยครอบคลุมใน 3 ประเด็น ได้แก่ การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน การฝึกปฏิบัติการวิจัย และการใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหา และครูจำเป็นต้องมีสมรรถนะการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนอีกด้วย นอกจากนี้ครูสภายังกำหนดมาตรฐานของหลักสูตรปริญญาทางการศึกษา ให้ผู้ที่ได้รับใบประกอบวิชาชีพครูต้องผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอน ทั้งการฝึกปฏิบัติ วิชาชีพระหว่างเรียน และการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ ซึ่งการปฏิบัติการสอนดังกล่าวกำหนดให้ต้องฝึกทักษะและมีสมรรถนะในการทำวิจัยปฏิบัติการในโรงเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอีกด้วย

ดังนั้นจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการวิจัยในโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่า บทบาทของการวิจัยในโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บริหาร มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา และจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และ

อำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ด้านวิจัย รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้

2. ครู มีสมรรถนะการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียน และใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน

3. นักเรียน เรียนรู้โดยใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

### 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในปฏิบัติการในชั้นเรียน

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นหน้าที่หนึ่งของครู และเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จากการรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556) เกี่ยวกับสมรรถนะของงานวิจัยทางการศึกษาในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลผลงานวิจัยที่มีคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2546 – 2555) ที่อยู่ในฐานข้อมูลงานวิจัยของสำนักงานและงานวิจัยจากหน่วยงานการศึกษาในทุกระดับ และประเภทการศึกษาที่ส่งมารับการคัดเลือกให้นำเสนอในการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษาระดับชาติทั้งหมด เป็นงานวิจัยที่ผ่านกระบวนการของผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ความคิดเห็น ปรับแก้ และตีพิมพ์เผยแพร่แล้ว รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,362 เรื่อง โดยสำนักงานได้ทำการรวบรวมและจัดหมวดหมู่ข้อมูลผลงานวิจัยจำแนกตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล รวม 8 ประเด็น ได้แก่

- 1) เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิรูประบบความรู้ในสังคมไทย
- 2) สร้างและกระจายโอกาสทางการศึกษา
- 3) ปฏิรูปครู โดยยกฐานะวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง
- 4) จัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน
- 5) พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 6) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาของชาติ
- 7) เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน
- 8) การศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

จากข้อมูลดังกล่าวเห็นได้ว่างานวิจัยทางการศึกษาในบริบทของสังคมไทยมีมากพอสมควร โดยเฉพาะงานวิจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเมื่อมีการกำหนดให้การวิจัยกลายเป็นภาระงานอีกอย่างหนึ่งของครู ยิ่งส่งผลให้ปริมาณการทำวิจัยในโรงเรียนมีปริมาณสูงขึ้น แต่ในทางกลับกันคุณภาพของงานวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์กลับต่ำลง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการที่ครูบางท่านขาดความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยจึงไม่สามารถที่จะทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อันได้ หรือเกิดจากการไม่เห็นประโยชน์ของการทำวิจัยอย่างแท้จริง

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

การศึกษาองค์ความรู้เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ กฎหมายและนโยบายเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน รูปแบบในการบริหารโรงเรียนและการพัฒนารูปแบบการบริหาร โดยในแต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) กฎหมายและนโยบายเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน

การศึกษาพื้นฐาน (Basic Education) หมายถึง การศึกษาที่มุ่งให้ตอบสนองความต้องการทางการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงการเรียนการสอนในระดับต้น ซึ่งเป็นพื้นฐานให้แก่การเรียนรู้อันต่อไป เช่น การศึกษาสำหรับเด็กวัยเริ่มต้น การศึกษาระดับประถมศึกษา การสอนให้รู้หนังสือ ทักษะความรู้ทั่วไป ทักษะเพื่อการดำรงชีวิต สำหรับเยาวชนและผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการศึกษาพื้นฐานมิได้หมายความจำกัดอยู่เฉพาะการศึกษาชั้นประถมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นต้นเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมการศึกษาชั้นมัธยมศึกษา ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่มีโอกาสได้เข้าเรียนด้วย

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยนับว่าเป็นการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยถูกกำหนดให้เป็นนโยบาย และกฎหมายอันเป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่โรงเรียนต่าง ๆ ซึ่งนโยบายและกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550
2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545
3. แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 – 2559)
4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559)
5. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559)

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้นได้พบสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 ได้บัญญัติถึงสิทธิของบุคคลในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย โดยรวมถึงผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่นด้วย การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ มาตรา 80(3) ได้บัญญัติให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับ

ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยจัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550)

สรุปได้ว่าการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานในประเทศไทยใช้เวลาเรียนทั้งสิ้น 12 ปี ซึ่งหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ย่อมเป็นหน้าที่อันสำคัญของโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา อันเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของรัฐในการพัฒนาการศึกษาของชาติได้อย่างทั่วถึงมากที่สุด ดังนั้นจึงมีการนิยาม และให้ความหมายของโรงเรียนไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 4 ซึ่งได้ให้ความหมายของโรงเรียนและโรงเรียนไว้ว่า

“โรงเรียน” หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546ข, หน้า 39-40)

"การศึกษาขั้นพื้นฐาน" หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา

“โรงเรียน” หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว การศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงหมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550)

ระดับก่อนประถมศึกษา หมายถึง การศึกษาในประเภทศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และชั้นเด็กเล็ก โดยมีระยะเวลาเรียน 1 ปี และการจัดการศึกษาประเภทอนุบาล มี 2 หลักสูตรคือ อนุบาลหลักสูตร 2 ปีและหลักสูตร 3 ปี

ระดับประถมศึกษา หมายถึง การศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน ในเวลาเรียน 6 ปี

ระดับมัธยมศึกษา หมายถึง การศึกษาหลังระดับประถมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ช่วงตอน คือ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็น 2 ประเภท คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทสามัญ คือ ชั้น ม.4 ถึง ม. 6 และประเภทอาชีวศึกษา คือ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)

สรุปได้ว่าโรงเรียน มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับผู้เรียนในระดับ ประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา รวมระยะเวลา 12 ปี โดยยึดหลักว่าจะต้องเป็นการจัดการศึกษา อย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม มีการปลูกฝังจิตสำนึก ของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

การบริหารโรงเรียน ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวง ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านการบริหาร งานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา หรือโรงเรียนในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในเรื่องดังต่อไปนี้

ด้านวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ทิศทาง แนวปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริม สนับสนุน พร้อมทั้งก่อให้เกิดความร่วมมือ ในการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและก่อประโยชน์สูงสุด โดยมีขอบข่าย ภาระงาน ดังนี้

- (ก) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- (ข) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- (ค) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- (ง) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- (จ) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (ฉ) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- (ช) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- (ซ) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- (ฌ) การนิเทศการศึกษา
- (ญ) การแนะแนว
- (ฎ) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- (ฏ) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

(ฐ) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

(ฑ) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(ฒ) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

(ณ) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

(ด) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ด้านงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชีและพัสดุให้ถูกต้องตามระเบียบ แบบแผนของทางราชการอย่างมีส่วนร่วม ประหยัด คุ่มค่า มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมีขอบข่ายภาระงาน ดังนี้

(ก) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

(ข) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

(ค) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

(ง) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

(จ) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

(ฉ) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

(ช) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

(ฌ) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

(ณ) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

(ญ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ฎ) การวางแผนพัสดุ

(ฏ) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

(ฐ) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

(ฑ) การจัดหาพัสดุ

(ฒ) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

(ณ) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

(ด) การเบิกเงินจากคลัง

(ต) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

- (ถ) การนำเงินส่งคลัง
- (ท) การจัดทำบัญชีการเงิน
- (ธ) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- (น) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจ ดูแลการรักษาสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้ของบุคลากร ดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร โดยมีขอบข่ายงาน ดังนี้

- (ก) การวางแผนอัตรากำลัง
- (ข) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ค) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- (ง) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (จ) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- (ฉ) การลาทุกประเภท
- (ช) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (ซ) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฌ) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (ญ) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฎ) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (ฏ) การออกจากราชการ
- (ฐ) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- (ฑ) การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

- (ฒ) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ณ) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (ด) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (ต) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

- (ถ) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- (ท) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ด้านการบริหารทั่วไป หมายถึง การจัดบริการด้านอาคารสถานที่แก่ครู นักเรียน และชุมชน โดยจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัย พร้อมทั้งดูแล บำรุงรักษา อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องพิเศษต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งาน และเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีขอบข่ายภาระงาน ดังนี้

- (ก) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (ข) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (ค) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (ง) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (จ) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (ฉ) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (ช) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (ซ) การดำเนินงานธุรการ
- (ฌ) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (ญ) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (ฎ) การรับนักเรียน
- (ฏ) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- (ฐ) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- (ฑ) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฒ) การทัศนศึกษา
- (ณ) งานกิจการนักเรียน
- (ด) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (ต) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร

หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

- (ถ) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- (ธ) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (น) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

ดังนั้นจากการประมวลนโยบาย และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียน คือ การบริหารและการจัดการโรงเรียนตั้งแต่ระดับประถมศึกษา จนถึงมัธยมศึกษา ซึ่งยึดหลักการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง



ทางเศรษฐกิจและสังคม มีการปลูกฝังจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยมีขอบเขตการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

## 2) รูปแบบในการบริหารโรงเรียน

นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของรูปแบบ (model) ไว้มากมาย ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2541 : 22) รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544 : 27) รูปแบบ คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

ทศนา แคมมณี (2545 : 218) รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

บุญชม ศรีสะอาด (Online) รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิด หรือโครงสร้างทางความคิดของตัวแปร หรือหน่วยขององค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล โดยเป็นการอธิบายลำดับขั้น หรือกิจกรรมผ่านภาพวาด แผนภูมิ หรือผังความคิด ฯ

Keeves (1988 : 561-565) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้าง

ของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียน สร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถึงน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก ปริมาณที่ไหลเข้าถึงเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน อัตราการเกิดอัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออกเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพันธุศาสตร์การศึกษา การย้ายออกจากการจบการศึกษาสำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถึงเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษาในรูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ

Bush (2011) ได้รวบรวมรูปแบบการบริหารโรงเรียนไว้เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้กับองค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยจำแนกออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal)
2. รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial)
3. รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political)

4. รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective)
5. รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity)
6. รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural)

โดยมีองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบการบริหารของโรงเรียน 8 ด้าน ดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (Relationship between goal and decisions)
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decisions process)
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง (Nature of structure)
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Links with environment)
7. แบบของภาวะผู้นำ (Style of leadership)
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related leadership model)

เมื่อจำแนกรูปแบบการบริหารโรงเรียนแต่ละรูปแบบ ตามองค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบสามารถสรุปเนื้อหาได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.6 รูปแบบการบริหารและองค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ ตามแนวคิด Bush (2011)

องค์ประกอบ ของการบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
1.ระดับของการกำหนด เป้าประสงค์	ระดับสถาบัน	ระดับสถาบัน	ระดับ หน่วยย่อย	ระดับปัจเจก บุคคล	ไม่ชัดเจนว่า ระดับใด	ระดับสถาบัน หรือ หน่วยย่อย
Level at which goals are determined	Institutional	Institutional	Subunit	Individual	Unclear	Institutional or Subunit
2.กระบวนการกำหนด เป้าประสงค์	กำหนด โดยผู้นำ	โดย การเห็นชอบ ร่วมกัน	โดย การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ร่วมกัน	ไม่ชัดเจน อาจกำหนด โดยผู้นำ	ไม่สามารถ คาดการณ์ได้	กำหนดโดย ค่านิยมร่วม
Process by which goals are determined	Set by leaders	Agreement	Conflict	Problematic May be	Unpredictable	Based on collective

องค์ประกอบ ของการบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
				imposed by leaders		values
3.ความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าประสงค์กับ การตัดสินใจ	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ ขององค์กร	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ ที่เห็นชอบ ร่วมกัน	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ ของกลุ่ม ที่มีอิทธิพล ในองค์กร	ตัดสินใจ โดยพฤติกรรม และ จุดประสงค์ ของปัจเจก บุคคล	ตัดสินใจ โดยไม่ เชื่อมโยงกับ เป้าประสงค์	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ ขององค์กร หรือ หน่วยงานย่อย
Relationship between goals and decisions	Decisions based on goals	Decisions based on agreement goals	Decisions based on goals of dominant coalitions	Individual behavior based on personal objectives	Decisions unrelated to goals	Decisions based on goals of the organization or subunits
4.ธรรมชาติของ กระบวนการตัดสินใจ	อิงเหตุผล	อิงผู้ร่วมงาน	อิงการเมือง	อิงส่วนบุคคล	อิงตนเองไม่มี เหตุผลรองรับ	อิงเหตุผลตาม กรอบของ ค่านิยมองค์กร
Nature of decision process	Rational	Collegial	Political	Personal	Garbage can	Rational within a framework of values
5.ธรรมชาติของโครงสร้าง	มีความเป็น อัตวิสัย โครงสร้าง ลำดับชั้น/ แนวตั้ง	มีความเป็น วัตถุวิสัย โครงสร้าง แนวราบ	เอื้อหน่วยงาน ย่อย	เอื้อ ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ไม่ชัดเจน	แสดงลักษณะ ทางกายภาพ ของวัฒนธรรม องค์กร
Nature of structure	Objective reality Hierarchical	Objective reality Lateral	Setting for subunit	Constructed through human interaction	Problematic	Physical manifestation of culture
6.การเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อม	อาจเป็น ระบบปิด หรือ ระบบเปิด ขึ้นกับ ผู้บริหาร	ความ รับผิดชอบ ไม่ชัดเจน เนื่องจากต้อง มีการตัดสินใจ ร่วมกัน	อิงหน่วยงาน ภายนอก ที่เป็นกลุ่ม ผลประโยชน์	ขึ้นกับปัจเจก บุคคล	ขึ้นกับความ ไม่แน่นอน	ขึ้นกับ ความนิยม และความเชื่อ

องค์ประกอบ ของการบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
Links with environment	May be closed or open Head accountable	Accountabili ty blurred by shared decision making	Unstable external bodies portrayed as interest groups	Source of individual meaning	Source of uncertainty	Source of values and belief
7.แบบของภาวะผู้นำ	ผู้นำเป็น ผู้กำหนด เป้าประสงค์ และนโยบาย	ผู้นำที่มุ่ง ส่งเสริม ความเห็นของ คนส่วนใหญ่	ผู้นำเป็นทั้ง ผู้มีส่วนร่วม และคนกลาง	ไม่ชัดเจน อาจเป็นแบบ ผู้ควบคุม	อาจเป็นผู้นำ เชิงรุกหรือ แบบตั้งรับ	ผู้นำ เชิงสัญลักษณ์
Style of leadership	Head establishes goals and initiates policy	Head seeks to promote consensus	Head is both participant and mediator	Problematic May be perceived as from of control	May be tactical or unobtrusive	Symbolic
8.รูปแบบของภาวะผู้นำที่ เกี่ยวข้อง	ผู้นำ เชิงจัดการ	ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง, แบบมีส่วนร่วม, แบบกระจาย อำนาจ	ผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	ผู้นำแบบ สมัยใหม่, และผู้นำตาม อารมณ์	ผู้นำตาม สถานการณ์	ผู้นำ เชิงคุณธรรม
Related leadership model	Managerial	Transformati onal, Participative, Distributed	Transactional	Postmodern , Emotional	Contingent	Moral

จากการศึกษาเนื้อหาภายในองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารแต่ละรูปแบบ พบว่า  
รูปแบบบางรูปแบบมีเนื้อหาขององค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน โดยสามารถวิเคราะห์ และ  
สรุปเนื้อหาขององค์ประกอบแต่ละด้านได้ ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.7 การวิเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ ตามแนวคิด Bush (2011)

องค์ประกอบ ของการบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) ระดับสถาบัน หรือหน่วยย่อย	✓	✓	✓			
2) ระดับปัจเจกบุคคล				✓		
3) ไม่ชัดเจนว่าระดับใด					✓	✓
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) กำหนดโดยผู้นำ	✓					
2) กำหนดโดย การเห็นชอบร่วมกัน		✓				✓
3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนด โดยผู้ใด			✓	✓	✓	
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ</b>						
1) ตัดสินใจโดยยึด เป้าประสงค์ขององค์กร	✓	✓				✓
2) ตัดสินใจโดยยึด เป้าประสงค์ของกลุ่มคน หรือบุคคล			✓	✓		
3) ตัดสินใจโดยไม่ เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์					✓	
<b>4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ</b>						
1) อิงเหตุผล	✓					✓
2) อิงส่วนบุคคล		✓	✓	✓		

องค์ประกอบ ของการบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
3) ไม่ชัดเจน					✓	

### 5. ธรรมชาติของโครงสร้าง

1) ความเป็นอัตวิสัย โครงสร้างลำดับชั้นแนวดิ่ง	✓					
2) ความเป็นอัตวิสัย โครงสร้างแนวราบ		✓				
3) เอื้อปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล/หน่วยงาน ย่อย/วัฒนธรรมองค์กร			✓	✓	✓	✓

### 6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

1) อาจเป็นระบบปิดหรือ ระบบเปิดขึ้นกับผู้บริหาร	✓			✓		
2) ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจร่วมกัน		✓				
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน ภายนอก			✓			
4) ไม่ชัดเจน					✓	✓

### 7. แบบของภาวะผู้นำ

1) ผู้นำเป็นผู้กำหนด เป้าประสงค์และนโยบาย	✓					
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริม ความเห็นของคนส่วนใหญ่		✓				
3) ผู้นำเป็นทั้ง ผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง			✓			
4) ไม่ชัดเจน				✓	✓	

องค์ประกอบ ของการบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์						✓
<b>8. รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง</b>						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	✓					
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ,แบบมีส่วนร่วม, แบบกระจายอำนาจ		✓				
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน			✓			
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่, และผู้นำตามอารมณ์				✓		
5) ผู้นำตามสถานการณ์					✓	
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม						✓

จากตารางข้างต้นสามารถสรุปลักษณะของเนื้อหาในองค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ  
การบริหารโรงเรียน ได้ดังนี้

1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ ประกอบด้วย
  - 1) การกำหนดเป้าประสงค์ระดับโรงเรียน
  - 2) การกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคล
  - 3) การกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใด
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ประกอบด้วย
  - 1) กำหนดโดยผู้บริหาร
  - 2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน
  - 3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ประกอบด้วย
  - 1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน
  - 2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน
  - 3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์



4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย
  - 1) กระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผล และใช้กฎระเบียบเป็นหลัก
  - 2) กระบวนการตัดสินใจอิงส่วนบุคคล
  - 3) กระบวนการตัดสินใจไม่ชัดเจน ใช้ได้หลายวิธี
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง ประกอบด้วย
  - 1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง
  - 2) โครงสร้างแนวราบ
  - 3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย
  - 1) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร
  - 2) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู
  - 3) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก
  - 4) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมไม่ชัดเจน
7. แบบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
  - 1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์
  - 2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่
  - 3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง
  - 4) ผู้นำไม่ชัดเจน
  - 5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์
8. รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย
  - 1) ผู้นำเชิงจัดการ
  - 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ
  - 3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
  - 4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์
  - 5) ผู้นำตามสถานการณ์
  - 6) ผู้นำเชิงคุณธรรม

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่า มีรูปแบบการบริหารหลากหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน แต่ละรูปแบบก็มีแนวคิด ลักษณะ องค์ประกอบ และวิธีการปฏิบัติต่างกัน ซึ่งในการนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ในการบริหารโรงเรียน ต้องคำนึงถึง บริบทของโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งแนวคิดรูปแบบการบริหารของ Tony Bush ที่จำแนกรูปแบบ



ส่วนประกอบของรูปแบบ	เอกสาร และงานวิจัย												
	Brown และ Moberg (1980)	เกลิณี ชิวปรีชา (2554)	ขวัญชัย พานิชการ (2554)	พูนภัทรา พูลผล (2554)	ภูมิภาคิณศม์ อีสสระยงกุล (2554)	สรินทร เชี่ยวโสธร (2554)	จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์ (2553)	จินตนา จันทร์เจริญ (2553)	เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553)	พิเชษฐ โพธิ์ภักดี (2553)	วิลาวัลย์ จารุอริยานนท์ (2553)	สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย (2553)	อัมเรศ เนตาสีทิพย์ (2553)
<b>ส่วนที่ 2 โครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ</b>													
โครงสร้าง	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	
องค์ประกอบของรูปแบบ		✓		✓			✓				✓	✓	✓
ลักษณะรูปแบบการบริหาร ที่เหมาะสม			✓									✓	
รายละเอียดของรูปแบบ					✓	✓							✓
ลักษณะสำคัญของรูปแบบ			✓		✓	✓							
<b>ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงานตามรูปแบบ</b>													
กระบวนการจัดการ	✓									✓		✓	✓
กระบวนการตัดสินใจ	✓												
การนำรูปแบบไปใช้		✓		✓		✓				✓	✓		
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน										✓			✓
ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน							✓	✓					
สภาพแวดล้อม	✓												
เทคโนโลยี	✓												
ปัจจัยสู่ความสำเร็จ										✓	✓		
เงื่อนไขและข้อจำกัดการนำไปใช้				✓									

จากตารางการสังเคราะห์ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจะประกอบไปด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของรูปแบบ

#### 1.1 ชื่อรูปแบบ

- 1.2 ความเป็นมา และความสำคัญของรูปแบบ (หลักการและเหตุผล)
- 1.3 หลักการ
- 1.4 แนวคิด
- 1.5 วัตถุประสงค์

### ส่วนที่ 2 โครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ

- 2.1 รูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
- 2.2 ลักษณะสำคัญของรูปแบบ
- 2.3 โครงสร้างของรูปแบบ
- 2.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

### ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงานตามรูปแบบ

- 3.1 กระบวนการดำเนินงานตามรูปแบบ
- 3.2 ปัจจัยความสำเร็จของรูปแบบ
- 3.3 ข้อจำกัดของรูปแบบ

## 3) การพัฒนารูปแบบการบริหาร

การพัฒนารูปแบบการบริหาร สามารถทำได้หลากหลายวิธี โดยนักบริหาร หรือนักวิชาการแต่ละคนได้นำเสนอวิธีในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร หรือหน่วยงานที่จะนำรูปแบบการบริหารนั้น ๆ ไปใช้ ว่ามีลักษณะขององค์กร เป้าประสงค์ และวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร

Willer. (1986) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การสร้าง (Construct) รูปแบบ และ 2) การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (Online) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบ โดยได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ และการบริหารจัดการศึกษาของไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์อธิการบดี และการสอบถามผู้บริหารระดับผู้อำนวยการขึ้นไป 2) การจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้

ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยนำผลสรุปจากการวิเคราะห์สาระจากการสัมภาษณ์อธิการบดี และจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม นำมาสรุปเป็นข้อค้นพบเพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ 3) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นจึงปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณ (2547 : 73-84) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจโรงเรียน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542” โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารและแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในโรงเรียนโดยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนและสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน 3) การสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในโรงเรียน 4) การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในโรงเรียน

สมบูรณ์ ศิริสรธรัทญ (2547 : 171) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของคณบดี” โดยดำเนินการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3) การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 4) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 5) การตรวจสอบและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และ 6) การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

กฤษณผล จันทรพรหม (2548 : 88) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย” โดยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง โดยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำราบทความวิจัย ฐานข้อมูล อินเทอร์เน็ตออนไลน์ทั้งในและต่างประเทศ และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเสมือนจริง 2) การสังเคราะห์รูปแบบ องค์ประกอบ โครงสร้างของรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง 3) การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟายเพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

10 คน จำนวน 3 รอบ และ 4) การทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ หลังจากนั้นจึงกำหนดรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550 : 72 – 79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการศึกษา ต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการศึกษาต่อเนื่องสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การนำข้อมูลจากการศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบของรูปแบบในการจัดการศึกษาต่อเนื่องของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) การศึกษาความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 19 คน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย และ 4) การตรวจสอบประสิทธิภาพและความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่อง หลังจากนั้นจึงกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องจากองค์ประกอบที่พัฒนาขึ้น

พรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550 : 163 – 175) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ โดยการวิเคราะห์เอกสารและฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 2) การศึกษากระบวนการงบประมาณและการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่ดำเนินการในปัจจุบัน โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบงานงบประมาณ วิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน และสอบถามความคิดเห็นของครูผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียน ประธานคณะกรรมการโรงเรียน 3) การจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5) การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณการใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน

อัมพร พงษ์กังसनันท์ (2550 : 108-122) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต” โดยดำเนินการวิจัย

เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างรูปแบบ ประกอบด้วยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Techniques) และ 2) การประเมินรูปแบบประกอบด้วย การประเมินรูปแบบเพื่อศึกษา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติในโรงเรียน และการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุป ได้ว่าการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบคุณภาพและความเหมาะสมของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ** ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างรูปแบบขึ้นมา ก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัย ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบ ในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ได้แก่

1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

2) การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้จะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือ มีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการ สัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

3) การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษา เพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

## ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบรูปแบบว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงหรือไม่ โดยตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ อาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช. 2549 : 54 – 56) ดังนี้

1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner. 1976 : 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิดดังนี้

2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจาร์ณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่อง ที่ประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมิน



ด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษาก็จึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

3) การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4) การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้าข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ทั้งนี้การเลือกใช้วิธีการพัฒนารูปแบบวิธีใด ขึ้นอยู่กับบริบทของเนื้อหา และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบเป็นสำคัญ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

วิธีดำเนินการวิจัยของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ได้แบ่งเนื้อหาการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ระเบียบวิธีวิจัย 2) การออกแบบการวิจัยและ 3) ขั้นตอนการวิจัยที่แสดงให้เห็นกระบวนการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ

โดยมีรายละเอียดของเนื้อหาในแต่ละส่วน ดังนี้

#### 1. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed-method) ที่ใช้ทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพผสมผสานกันแบบ Sequential Transformative ภายใต้วิธีนี้ จะทำการเก็บข้อมูลประเภทใดก่อนก็ได้ตามความต้องการและความเหมาะสม ทั้งนี้ผู้วิจัยอาจให้ความสำคัญกับข้อมูลแต่ละประเภทเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชื่อมกันในขั้นตอนการตีความและอภิปรายผล โดยการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารในระยะที่ 2 จากนั้น นำผลการพัฒนารูปแบบมาพัฒนาโดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพอีกครั้งหนึ่ง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจะเน้นการใช้ข้อมูลแต่ละระยะมาร่วมวิเคราะห์ สรุป และ อภิปรายผลอย่างเป็นระบบ

## 2. การออกแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งกระบวนการและผลการวิจัยที่มีความถูกต้องแม่นยำและสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครบถ้วนนั้นผู้วิจัยได้ทำการออกแบบการวิจัยที่มีความครอบคลุมใน 3 ส่วน ได้แก่ 1) การออกแบบการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Design) 2) การออกแบบการวัด (Measurement Design) และ 3) การออกแบบการวิเคราะห์ (Analysis Design) โดยการออกแบบการวิจัยดังกล่าวจะแสดงให้เห็นได้จากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือวิจัย และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดของเนื้อหาในแต่ละส่วน ดังนี้

### 1) ประชากร กลุ่มตัวอย่างและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการวิจัย และ 3) โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ทั้งนี้การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขั้นตอนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และลักษณะข้อมูลที่ต้องการได้รับในขั้นตอนนั้น ๆ เป็นสำคัญ

#### 1.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

##### 1) เอกสารเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เอกสารเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็นเอกสารแนวคิดและทฤษฎี จำนวน 11 ฉบับ เอกสารเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ หรือนโยบาย จำนวน 4 ฉบับ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 6 เรื่อง

##### 2) เอกสารเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

เอกสารแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็นเอกสารแนวคิดและทฤษฎี จำนวน 11 ฉบับ เอกสารเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบหรือนโยบาย จำนวน 3 ฉบับ

##### 3) เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

เอกสารแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็นเอกสารแนวคิดและทฤษฎี จำนวน 10 ฉบับ เอกสารเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ หรือนโยบาย จำนวน 5 ฉบับ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 เรื่อง

โดยผลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อใช้ในการวิจัย 2 ขั้นตอนเป็นหลัก ได้แก่ ขั้นตอนการศึกษา

กรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และขั้นตอนการร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

## 1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี โดยต้องเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารหรือด้านวิชาการอย่างน้อย 3 ปี โดยแบ่งผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาใน 3 ส่วน ได้แก่

- |     |   |            |
|-----|---|------------|
| 1.1 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา              | จำนวน 3 คน |
| 1.2 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ | จำนวน 3 คน |
| 1.3 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  | จำนวน 3 คน |

2) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินเครื่องมือวิจัย จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาใน 4 ส่วน ได้แก่

- |     |   |            |
|-----|---|------------|
| 2.1 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา              | จำนวน 2 คน |
| 2.2 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ | จำนวน 2 คน |
| 2.3 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  | จำนวน 2 คน |
| 2.4 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผล             | จำนวน 1 คน |

3) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารรายบุคคล จำนวน 15 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาใน 4 ส่วน ได้แก่

- |     |   |            |
|-----|---|------------|
| 3.1 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบการบริหารการศึกษา        | จำนวน 4 คน |
| 3.2 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ | จำนวน 4 คน |
| 3.3 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  | จำนวน 4 คน |
| 3.4 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารและครู        | จำนวน 3 คน |

4) ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร จำนวน 11 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาใน 5 ส่วน ได้แก่

- |     |   |            |
|-----|---|------------|
| 4.1 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบการบริหารการศึกษา        | จำนวน 3 คน |
| 4.2 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ | จำนวน 2 คน |
| 4.3 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  | จำนวน 2 คน |
| 4.4 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารและครู        | จำนวน 3 คน |
| 4.5 | ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผล             | จำนวน 1 คน |

ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละกลุ่มจะมีบทบาทในการให้ข้อมูลในการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) ขั้นตอนศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 2) ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 3) ขั้นตอนการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัย โดยการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล และ 4) ขั้นตอนการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยโดยการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

### 1.3 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นหลัก โดยขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ได้กำหนดให้ประชากรในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 2,361 โรงเรียน

การสุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่มีความหลากหลายและเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดอย่างแท้จริง โดยการวิเคราะห์ขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางการสุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ที่กำหนดให้การวิจัยที่มีจำนวนประชากร 2,400 หน่วย ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง อย่างน้อย 331 หน่วย

ดังนั้น เพื่อให้การเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนด้วยแบบสอบถาม มีอัตราการตอบกลับสูงมากพอที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ผลได้

จึงดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 โรงเรียน โดยคาดหวังการตอบกลับของข้อมูลขั้นต่ำอยู่ที่ร้อยละ 70 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (จำนวน 336 โรงเรียน) ซึ่งแบ่งการสุ่มโรงเรียนตามภูมิภาคและขนาดโรงเรียน ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 3.1** กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขนาดโรงเรียน	ภูมิภาค				รวม
	ภาคเหนือ	ภาคกลาง	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคใต้	
โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียน 1- 499 คน	30	30	30	30	120
โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียน 500 – 1,499 คน	30	30	30	30	120
โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียน 1,500 – 2,499 คน	30	30	30	30	120
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป	30	30	30	30	120
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>480</b>

จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 480 โรงเรียนข้างต้น กำหนดให้โรงเรียนแต่ละแห่งมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน แบ่งออกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 4 คน และครู จำนวน 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 3,840 คน

## 2) เครื่องมือวิจัย

การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีการใช้เครื่องมือวิจัยที่หลากหลาย ซึ่งการเลือกใช้เครื่องมือวิจัยแบบต่าง ๆ มีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความลึกซึ้งและตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยเครื่องมือวิจัยที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

### 1. แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบประเมินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประเมินความเหมาะสมของตัวแปรแต่ละตัวและการกำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีลักษณะ

เป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 9 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จำนวน 3 คน แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในแบบสอบถามปลายเปิด โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 บทนำ

ตอนที่ 2 วิธีการประเมินและสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 3 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัยขั้นต้น

ตอนที่ 4 ร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยขั้นต้น

ตอนที่ 5 นิยามศัพท์

ตอนที่ 6 การประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## 2. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ตัวแปร และองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ส่งผลให้ได้ข้อคำถามจำนวน 720 ข้อ จากนั้นได้ดำเนินการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวิจัยทางการศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำแบบสอบถาม และการเก็บข้อมูลซึ่งได้ข้อสรุปว่าควรจัดทำเป็นแบบสอบถามจำนวน 4 ชุด แบ่งตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้แก่

ชุดที่ 1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์และกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารโรงเรียน

ชุดที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ และธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน

ชุดที่ 3 ธรรมชาติของโครงสร้าง และการเชื่อมโยงการบริหารโรงเรียนกับสภาพแวดล้อมภายนอก

ชุดที่ 4 แบบของภาวะผู้นำที่ใช้ และรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน

โดยการแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ชุด ตามแนวทางดังกล่าว จะช่วยลดภาระของผู้ตอบแบบสอบถาม และช่วยให้เกิดการกระจายตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนแต่ละแห่งมากขึ้น ซึ่งการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามดังกล่าวจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากทั้งผู้บริหารและครู เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ดังนั้นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในครั้งนี้จึงมีจำนวนทั้งสิ้น 8 ฉบับ แบ่งออกเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร 4 ฉบับ และแบบสอบถามสำหรับครู 4 ฉบับ โดยในแบบสอบถามแต่ละชุดแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ ได้แก่ สถานภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ขนาดโรงเรียน ภูมิภาค และระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยมีการกำหนดเกณฑ์การตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับคะแนน 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ มากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ มาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ ปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อยที่สุด

ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับคะแนน 5 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ มากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ มาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ ปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ น้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ น้อยที่สุด

โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยเพื่อกำหนดโครงสร้างแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินเครื่องมือวิจัย จำนวน 7 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 1 คน ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนของภาษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล
3. ตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการทดลองใช้ (Tryout) จากผู้บริหารจำนวน 30 คน และครูจำนวน 30 คน ซึ่งผลการตรวจสอบความเที่ยงปรากฏว่า ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเมื่อทดสอบกับผู้บริหาร มีค่าดังนี้



- แบบสอบถามชุดที่ 1 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .994  
 แบบสอบถามชุดที่ 2 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .981  
 แบบสอบถามชุดที่ 3 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .992  
 แบบสอบถามชุดที่ 4 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .995  
 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเมื่อทดสอบกับครู มีค่าดังนี้  
 แบบสอบถามชุดที่ 1 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .989  
 แบบสอบถามชุดที่ 2 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .994  
 แบบสอบถามชุดที่ 3 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .991  
 แบบสอบถามชุดที่ 4 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .996

ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงพบว่า แบบสอบถามทุกฉบับมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

### 3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารมีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารรายบุคคล จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรูปแบบการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จำนวน 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารและครู จำนวน 3 คน โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

โดยใช้เกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

ค่าความเหมาะสมของรูปแบบ

- ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ค่าความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในระดับน้อยที่สุด

### 3) วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อความที่ได้จากการศึกษาเนื้อหาสาระจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้ในการวิเคราะห์สรุปข้อความที่ได้จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ

2. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน คือ การวิเคราะห์ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ขนาดโรงเรียน ภูมิภาค และระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน นอกจากนี้ยังใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อนำไปวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นต่อไป

3. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้การวิเคราะห์ Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) ใช้สำหรับวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อนำตัวแปรที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ไปใช้ในการร่างรูปแบบต่อไป

### 3. ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 5 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 7 สทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 8 นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

โดยมีรายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เริ่มต้นจากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา 3 ส่วน ได้แก่

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  2. กฎหมายและนโยบายเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  3. งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
  1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
  2. กฎหมายและนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
  3. งานวิจัยเกี่ยวกับการวิจัยในปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน
  1. กฎหมายและนโยบายเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

2. รูปแบบในการบริหารโรงเรียน

3. การพัฒนารูปแบบการบริหาร

จากนั้นนำผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และประเมินความเหมาะสมของตัวแปรแต่ละตัวและการกำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน แล้วนำผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่สมบูรณ์ต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**

จัดทำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ด้วยการวิเคราะห์ตัวแปรและองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ส่งผลให้มีแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 8 ฉบับ แบ่งเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารจำนวน 4 ฉบับ และแบบสอบถามสำหรับครูจำนวน 4 ฉบับ จากนั้นตรวจสอบค่าความตรงของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และตรวจสอบค่าความเที่ยงของแบบสอบถามด้วยการทดลองใช้กับผู้บริหาร จำนวน 30 คน และครู จำนวน 30 คน แล้วนำผลที่ได้มาพัฒนาแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำนวน 480 โรงเรียน จากทุกขนาดโรงเรียน และทุกภูมิภาคของประเทศไทย เพื่อจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และติดตามการตอบกลับแบบสอบถามภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งผลการตอบกลับของแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 70.42 (จำนวน 338 โรงเรียน)

คัดแยกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นต่อไป

**ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**

นำข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้การวิเคราะห์ Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) เพื่อค้นหา

ตัวแปรที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด และนำตัวแปรเหล่านั้นไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนต่อไป

#### **ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**

นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเป็นตารางความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยจำแนกตามกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) ตารางสี่เหลี่ยม
- 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2) ตารางสี่ฟ้า
- 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) ตารางสี่เหลือง
- 4) การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) ตารางสี่ส้ม
- 5) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 – 4 ) ตารางรวม 4 สี

โดยในแต่ละตารางได้ทำการวิเคราะห์ และตีความจุดเน้นของผลการวิจัย เพื่อใช้ในการสรุปเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

#### **ขั้นตอนที่ 5 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**

นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 มาใช้ในการกำหนดแผนภาพรูปแบบ และนำผลการตีความจุดเน้นของเนื้อหาแต่ละส่วนมาใช้ในการกำหนดรายละเอียดการนำรูปแบบไปใช้

ในส่วนการกำหนดส่วนประกอบของรูปแบบนั้น ได้นำแผนภาพของรูปแบบ และการนำไปใช้ มาวิเคราะห์ร่วมกับผลการศึกษาค้นคว้าส่วนประกอบของรูปแบบที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยในบทที่ 2 (หน้า 49 – 50) เพื่อยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล**

นำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารเป็นรายบุคคล และนำผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่ 7 สันทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**

ดำเนินการจัดสันทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และนำผลที่ได้จากการสันทนากลุ่มมาใช้ในการปรับปรุงสู่รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนฉบับสมบูรณ์ต่อไป

**ขั้นตอนที่ 8 นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**

จัดทำรายงานการวิจัย เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 3.2 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
1) ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	- เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง - ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน	แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	กรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
เรียน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 480 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน คือ บริหาร 4 คน และครู 4 คน	แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์	- การวิเคราะห์ค่าความถี่ - การวิเคราะห์ค่าร้อยละ - การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย - การวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน			การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยการใช้การวิเคราะห์ Modified Priority	ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
	ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน			การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
	ขั้นตอนที่ 5 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง				ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อ



วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียน				เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
	ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน	แบบประเมิน ความเหมาะสม และ ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร	- การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย - การวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน - การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
	ขั้นตอนที่ 7 สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมและความ	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน		การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อ

วัตถุประสงค์	ขั้นตอนการวิจัย	แหล่งข้อมูล / ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง / ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลการวิจัย
	<p>เป็นไปได้ ของรูปแบบ การบริหาร โรงเรียนเพื่อ เสริมสร้าง ชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทาง วิชาชีพด้านการ วิจัย ปฏิบัติการใน ชั้นเรียน</p>				<p>เสริมสร้าง ชุมชน แห่งการ เรียนรู้ทาง วิชาชีพ ด้านการวิจัย ปฏิบัติการใน ชั้นเรียน</p>
	<p>ขั้นตอนที่ 8 นำเสนอ รูปแบบการ บริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้าง ชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทาง วิชาชีพ ด้านการวิจัย ปฏิบัติการใน ชั้นเรียน</p>				<p>รูปแบบการ บริหาร โรงเรียนเพื่อ เสริมสร้าง ชุมชนแห่ง การเรียนรู้ ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัย ปฏิบัติการ ในชั้นเรียน ฉบับสมบูรณ์</p>

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.08, S.D. = 1.10$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.89$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 0.93$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน ภายนอก ( $\bar{x} = 3.26, S.D. = 1.05$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.97, S.D. = 1.23$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำ เป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.38, S.D. = 0.97$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.95, S.D. = 1.19$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจและ ผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.89$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.88$ ) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.76$ ) รองลงมา คือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.75$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.24, S.D. = 1.48$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.17, S.D. = 0.98$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดย ผู้ใด ( $\bar{x} = 3.24, S.D. = 1.55$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.18, S.D. = 0.89$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยง กับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.32, S.D. = 1.49$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 1.03$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.37, S.D. = 1.48$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 1.03$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.59, S.D. = 1.40$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 1.05$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 1.21$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.41, S.D. = 1.46$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.12, S.D. = 0.91$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.09, S.D. = 0.96$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.95, S.D. = 1.01$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.31, S.D. = 1.36$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.82$ ) ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.98$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.04$ ) ตามลำดับ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการ ในชั้นเรียน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 3) พัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 8 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตอนที่ 4 องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตอนที่ 5 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตอนที่ 6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ รายบุคคล

ตอนที่ 7 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยการสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 8 รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ฉบับสมบูรณ์

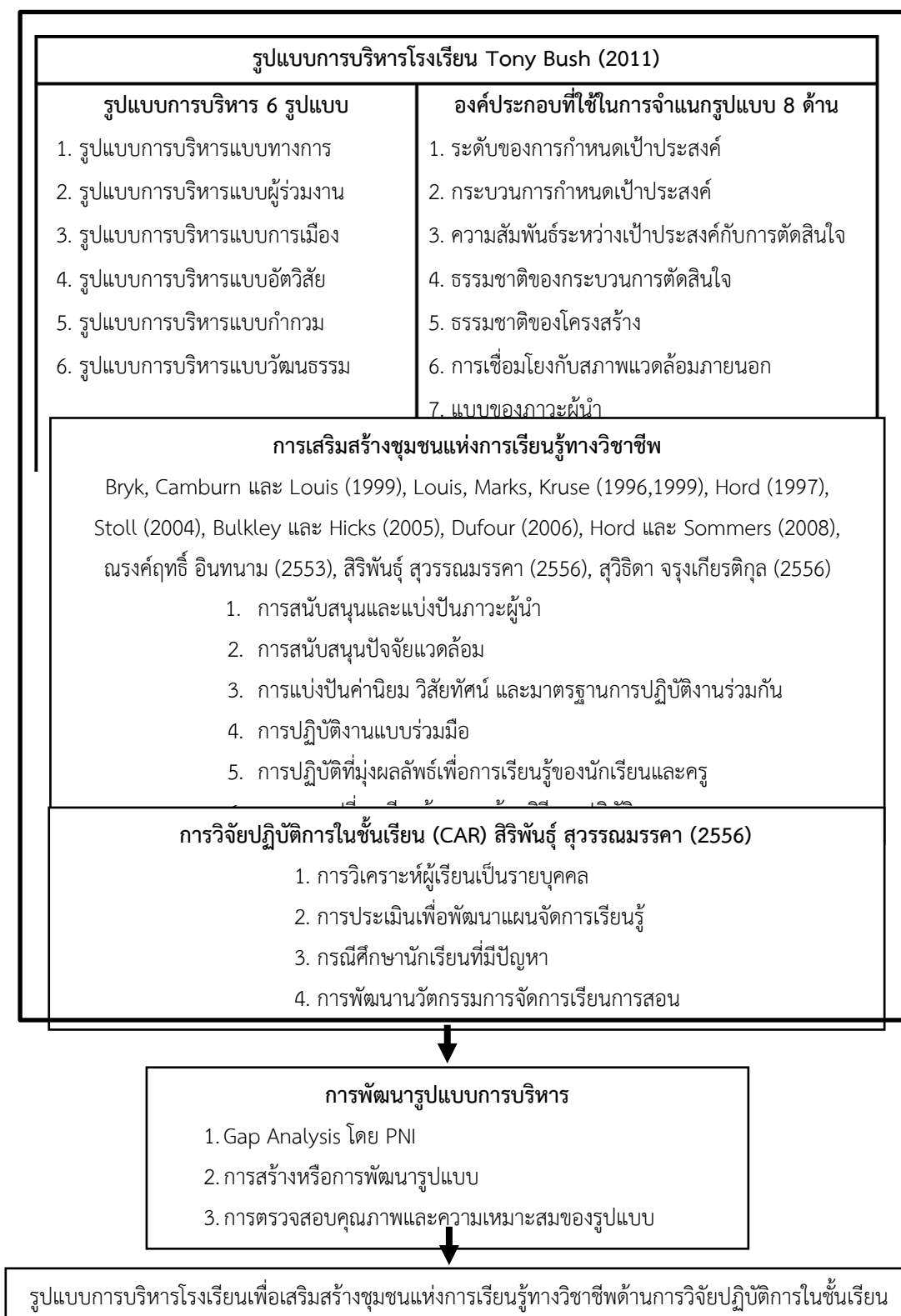
โดยผลการวิจัยแต่ละตอน มีรายละเอียดดังนี้

### ตอนที่ 1 การพัฒนากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เริ่มต้นจากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา 3 ส่วน ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

จากนั้นนำผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และนิยามศัพท์ ได้ดังนี้





แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### นิยามศัพท์ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**รูปแบบการบริหารโรงเรียน** หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Tony Bush (2011) ที่จำแนกรูปแบบการบริหารออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4) รูปแบบการบริหารแบบอ้อมวิสัย 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยใช้อุปกรณ์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านในการจำแนกรูปแบบได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) แบบของภาวะผู้นำ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การแบ่งปันค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

**การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามแนวคิดของ สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา(2556) ซึ่งเน้นการดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน (CAR) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอน

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของผู้บริหารและครู เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การแบ่งปันค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

เมื่อนำกรอบแนวคิด และนิยามศัพท์ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประเมินความเหมาะสมของตัวแปรแต่ละตัว และการกำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย สามารถสรุปผลการประเมินในประเด็นที่ควรมีการปรับปรุง ดังนี้



### ตารางที่ 4.1 การประเมินกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนของ Tony Bush (2011)

องค์ประกอบที่ใช้งานรูปแบบ	ข้อเสนอแนะ
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 การกำหนดเป้าประสงค์ระดับโรงเรียน</li> <li>1.2 การกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคล</li> <li>1.3 การกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใด</li> </ul>	การกำหนดว่า “ระดับบุคคล” ควรมีการระบุให้ชัดเจนว่าเป็นผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา หรือนักเรียน
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 กำหนดโดยผู้บริหาร</li> <li>2.2 กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน</li> <li>2.3 ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด</li> </ul>	-
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน</li> <li>3.2 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน</li> <li>3.3 ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์</li> </ul>	-
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 กระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก</li> <li>4.2 กระบวนการตัดสินใจอิงส่วนบุคคล</li> <li>4.3 กระบวนการไม่ชัดเจน ใช้ได้หลายวิธี</li> </ul>	-
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 โครงสร้างลำดับชั้นแนวดิ่ง</li> <li>5.2 โครงสร้างแนวราบ</li> <li>5.3 ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)</li> </ul>	คำว่า “หน่วยงานย่อย” ควรระบุให้ชัดเจนว่าหากเป็นหน่วยงานในโรงเรียนควรเป็นกลุ่มใด เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับชั้นหรือกลุ่มงาน 4 ฝ่าย
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร</li> <li>6.2 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู</li> <li>6.3 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก</li> <li>6.4 การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมไม่ชัดเจน</li> </ul>	-

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	ข้อเสนอแนะ
7. แบบของภาวะผู้นำ 7.1 ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมาย 7.2 ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ 7.3 ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง 7.4 ผู้นำไม่ชัดเจน 7.5 ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	-
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง 8.1 ผู้นำเชิงจัดการ 8.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ 8.3 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 8.4 ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ 8.5 ผู้นำตามสถานการณ์ 8.6 ผู้นำเชิงคุณธรรม	ควรใช้คำว่า “ภาวะผู้นำ” แทนคำว่า “ผู้นำ” เพียง อย่างเดียว เพราะอยู่ในประเด็นของรูปแบบภาวะผู้นำ

จากผลการประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร สามารถสรุปได้ว่า  
 ควรมีการปรับการใช้ภาษาในตัวแปรบางตัว เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทของการนำไปใช้ใน  
 โรงเรียนมากยิ่งขึ้นและควรมีการระบุดังกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ชัดเจนทั้งในระดับกลุ่มและระดับบุคคล

## ตารางที่ 4.2 การประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ข้อเสนอแนะ
<p><b>1) การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ</b></p> <p>หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร และครูมีโอกาสนำในการพัฒนาภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ การอบรม พัฒนา การมอบภาระหน้าที่ที่มีความท้าทาย รวมไปถึง การเสริมแรงทางบวกแก่ผู้บริหารและครูเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำภายในตัวบุคคลได้อย่างแท้จริง</p>	<p>คำว่า “การแบ่งปัน” มาจากคำภาษาอังกฤษคือ “Share” ควรปรับเป็น “การแลกเปลี่ยน” เพื่อให้สอดคล้องกับ ภาวะผู้นำ มากยิ่งขึ้น</p>
<p><b>2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม</b></p> <p>หมายถึง การร่วมกันจัดหา และสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู ทั้งปัจจัยทางกายภาพ และปัจจัยทางชีวภาพ อาทิเช่น สื่อการจัดการเรียนรู้ เอกสาร วิทยากร เป็นต้น</p>	<p>1. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม ในการบริหารโรงเรียนควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายส่งเสริม นั่นคือ ผู้บริหาร</p> <p>2. การสนับสนุนควรมีกระบวนการในการศึกษาความต้องการจำเป็น และการวางแผนการสนับสนุน อย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันการสูญเสียงบประมาณอย่างเปล่าประโยชน์</p>
<p><b>3) การแบ่งปันค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน</b></p> <p>หมายถึง การร่วมกันปฏิบัติตามค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสร้างการมีส่วนร่วม และก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียน</p>	<p>1. ควรปรับ “ค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐาน” เป็น “วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย” เพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนงานของโรงเรียน</p> <p>2. คำว่า “การแบ่งปัน” มาจากภาษาอังกฤษคือ “Share” ควรปรับ ให้มีความหมายในเชิงปฏิบัติการ ที่เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น การร่วมกำหนดและแลกเปลี่ยนค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐาน</p>
<p><b>4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ</b></p> <p>หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร และครูในงานที่ได้รับมอบหมายของตนเอง และงานส่วนรวมอย่างเต็มที่ รวมถึงการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหาร และครู</p>	<p>การสร้างเครือข่ายในโรงเรียนสามารถทำได้หลายรูปแบบและหลายระดับ ทั้งการสร้างเครือข่ายอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการ เครือข่ายระหว่างกลุ่มสาระ เครือข่ายระหว่างระดับชั้น เป็นต้น</p>

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ข้อเสนอแนะ
<p><b>5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู</b></p> <p>หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหาร และครูที่เป็นการบูรณาการกลยุทธ์ และวิธีการที่หลากหลาย ในการบริหารงานและการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที และก่อให้เกิดผลการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้</p>	<p>การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะรวมถึงการปฏิบัติอื่นๆ ที่นอกเหนือจาก การปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยก็ได้ เช่น การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น</p>
<p><b>6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ</b></p> <p>หมายถึง การพูดคุยสนทนากันระหว่างผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับกระบวนการและผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ และเกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดการแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการเรียนรู้ข้อผิดพลาดต่างๆ ในการปฏิบัติงานจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป โดยการให้พูดคุยสนทนานั้นจะอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการชัดเจนทางสังคม และการชี้แนะแบบกัลยาณมิตร</p>	-

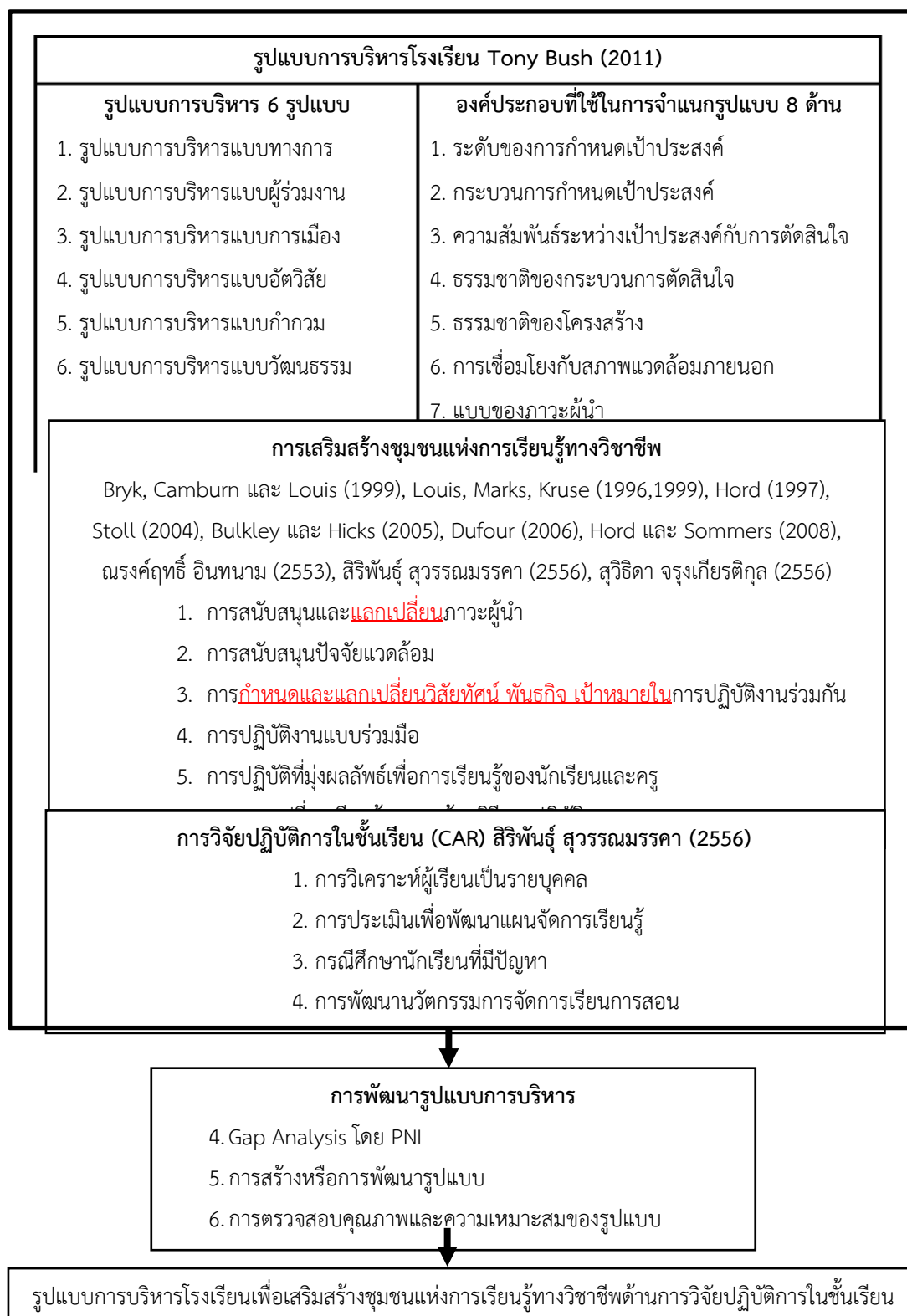
จากผลการประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สามารถสรุปได้ว่า ควรปรับการใช้ภาษาในการนิยามศัพท์ โดยคำนึงถึงบริบททางการจัดการศึกษา และการบริหารงานของโรงเรียนให้มากยิ่งขึ้น และการเลือกใช้คำแปลที่มาจากภาษาอังกฤษควรเลือกใช้คำที่มีความหมายในเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เข้าใจง่ายมากยิ่งขึ้น

### ตารางที่ 4.3 การประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR)

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR)	ข้อเสนอแนะ
<p>การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามแนวคิดของ สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา(2556) ซึ่งเน้นการดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน (CAR ) ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล</li> <li>2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้</li> <li>3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ</li> <li>4) การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระบวนการวิจัยแบบ CAR ไม่ได้ถูกนำมาใช้จริงในโรงเรียนมากเท่าใดนัก ควรนำวิธีการวิจัยที่เป็นภาพรวม 5 ขั้นมาใช้ ได้แก่ 1) กำหนดปัญหา 2) ตั้งสมมติฐาน 3) แก้ไขปัญหา 4) วิเคราะห์ผล และ 5) อภิปรายผล</li> <li>2. การใช้ CAR มาเป็นกรอบแนวคิดควรมีการนำขั้นตอนย่อยของแต่ละ CAR มาแสดงให้เห็นชัดเจนเพิ่มเติมหรืออาจปรับวงจรการวิจัยแบบ PAOR (Plan Act Observe Reflect ) เข้ามาเพิ่มเติมในกรอบแนวคิดด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติและเป็นรูปธรรมมากขึ้น</li> </ol>

จากผลการประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR) สามารถสรุปได้ว่า การใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนควรเพิ่มเติมรายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนโดยอาจใช้กระบวนการวิจัย PAOR (Plan Act Observe Reflect ) เข้ามาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

จากผลการประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้น สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัยภายหลังการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

นियามศัพท์

**รูปแบบการบริหารโรงเรียน** หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Tony Bush (2011) ที่จำแนกรูปแบบการบริหารออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยใช้อำนาจประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านในการจำแนกรูปแบบได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) แบบของภาวะผู้นำ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและ **แลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ** 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การ **กำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย** ในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

**การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง **การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนของครูผู้สอนในชั้นเรียนนั้นๆ** โดยการดำเนินการเป็นวงจร 4 ขั้นตอน (CAR) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน **โดยในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจะประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกตผล และการสะท้อนกลับ** ซึ่งส่งผลไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียนอย่างแท้จริง

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของผู้บริหารและครู เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและ **แลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ** 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การ **กำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย** ในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

**การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ** หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ

การอบรม พัฒนา การมอบภาระหน้าที่ที่มีความท้าทาย รวมไปถึงจนถึงการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้บริหารและครูเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำภายในตัวบุคคลได้อย่างแท้จริง

**การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม** หมายถึง การร่วมกันจัดหา และสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู โดยมีกระบวนการศึกษาความต้องการจำเป็น และการวางแผนการสนับสนุนปัจจัยอย่างเป็นระบบ ทั้งปัจจัยทางกายภาพ และปัจจัยทางชีวภาพ อาทิเช่น สื่อการจัดการเรียนรู้ เอกสาร วิทยากร เป็นต้น

**การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน** หมายถึง การร่วมกันปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสร้างการมีส่วนร่วม และก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงานต่างๆในโรงเรียน

**การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ** หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร และครูในงานที่ได้รับมอบหมายของตนเอง และงานส่วนรวมอย่างเต็มที่ รวมถึงการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น เครือข่ายอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เครือข่ายระหว่างกลุ่มสาระ เครือข่ายระหว่างระดับชั้น เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครู

**การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู** หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหาร และครูที่เป็นการบูรณาการกลยุทธ์ และวิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานและการจัดกระบวนการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติกิจกรรมอื่นๆที่นอกเหนือจากภาระงานที่กำหนด เช่น การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การเป็นแบบอย่างที่ดีโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ และมีผลสัมฤทธิ์ บรรลุตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ** หมายถึง การพูดคุยสนทนากันระหว่างผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับกระบวนการและผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ และเกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน รวมถึงการเรียนรู้ข้อผิดพลาดต่างๆในการปฏิบัติงานจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป โดยการให้พูดคุยสนทนานั้นจะอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม และการชี้แนะแบบกัลยาณมิตร



## ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

การวิเคราะห์ผลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน แบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล และ 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

### 1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลสถานภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด ระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน ขนาดโรงเรียน และภูมิภาค โดยมีรายละเอียดจำแนกตามแบบสอบถาม 4 ชุด ดังนี้

#### ตารางที่ 4.4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามตำแหน่ง

สถานภาพ	ชุดที่ 1		ชุดที่ 2		ชุดที่ 3		ชุดที่ 4	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ผู้บริหาร	306	52.04	200	38.39	252	43.52	164	33.33
ครู	282	47.96	321	61.61	327	56.48	328	66.67
<b>รวม</b>	<b>588</b>	<b>100</b>	<b>521</b>	<b>100</b>	<b>579</b>	<b>100</b>	<b>492</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลมีสถานภาพเป็นผู้บริหาร มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.04 รองลงมาเป็นครู คิดเป็นร้อยละ 47.96

แบบสอบถามชุดที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลมีสถานภาพเป็นครู มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.61 รองลงมาเป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 38.39

แบบสอบถามชุดที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลมีสถานภาพเป็นครู มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.48 รองลงมาเป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 43.52

แบบสอบถามชุดที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลมีสถานภาพเป็นครู มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาเป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 33.33

#### ตารางที่ 4.5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเพศ

เพศ	ชุดที่ 1		ชุดที่ 2		ชุดที่ 3		ชุดที่ 4	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
หญิง	315	53.57	313	60.08	303	52.33	294	59.76
ชาย	273	46.43	208	39.92	276	47.67	198	40.24
รวม	588	100	521	100	579	100	492	100

จากตารางที่ 4.5 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.57 รองลงมา เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 46.43

แบบสอบถามชุดที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.08 รองลงมา เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 39.92

แบบสอบถามชุดที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.33 รองลงมา เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 47.67

แบบสอบถามชุดที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.76 รองลงมา เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 40.24

#### ตารางที่ 4.6 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอายุ

อายุ	ชุดที่ 1		ชุดที่ 2		ชุดที่ 3		ชุดที่ 4	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	69	11.73	94	18.04	78	13.47	66	13.41
31 – 40 ปี	156	26.53	164	31.48	156	26.94	152	30.89
41 – 50 ปี	129	21.94	111	21.31	108	18.65	97	19.72
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	234	39.80	152	29.17	237	40.93	177	35.98
รวม	588	100	521	100	579	100	492	100

จากตารางที่ 4.6 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.80 รองลงมา มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.53 อายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.94 และ อายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.73 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลมีอายุ 31 – 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.48 รองลงมา มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 29.17 อายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.31 และอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.04 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.93 รองลงมา มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.94 อายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.65 และอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.47 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.98 รองลงมา มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.89 อายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.72 และอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.41 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.7 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ชุดที่ 1		ชุดที่ 2		ชุดที่ 3		ชุดที่ 4	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ปริญญาเอก	6	1.02	13	2.50	11	1.90	17	3.46
ปริญญาโท	323	54.93	270	51.82	314	54.23	261	53.05
ปริญญาตรี	259	44.05	238	45.68	254	43.87	214	43.50
<b>รวม</b>	588	100	521	100	579	100	492	100

จากตารางที่ 4.7 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.93 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 44.05 และมีการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 1.02 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.82 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 45.68 และมีการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 2.50 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.23 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 43.87 และมีการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 1.90 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.05 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 43.50 และมีการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 3.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน

ระยะเวลา ในตำแหน่งปัจจุบัน	ชุดที่ 1		ชุดที่ 2		ชุดที่ 3		ชุดที่ 4	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	141	23.98	115	22.07	165	28.50	111	22.56
5 – 9 ปี	129	21.94	119	22.84	87	15.03	101	20.53
10 – 14 ปี	78	13.27	67	12.86	105	18.13	93	18.90
15 – 19 ปี	63	10.71	75	14.40	51	8.81	60	12.20
20 – 24 ปี	99	16.84	77	14.78	63	10.88	60	12.20
25 ปีขึ้นไป	78	13.27	68	13.05	108	18.65	67	13.62
<b>รวม</b>	<b>588</b>	<b>100</b>	<b>521</b>	<b>100</b>	<b>579</b>	<b>100</b>	<b>492</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.8 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลมีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.98 รองลงมามีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 5 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.94 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 20 – 24 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.84 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 10 – 14 ปี และ 25 ปีขึ้นไป เท่ากันคิดเป็นร้อยละ 13.27 และ มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 15 – 19 ปีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.71 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลมีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 5 – 9 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.84 รองลงมามีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.07 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 20 – 24 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.78 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 15 – 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.40 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 25 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 13.05 และ มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 10 – 14 ปีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.86 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลมีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.50 รองลงมามีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 25 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 18.65 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 10 – 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.13 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 5 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.03 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 20 – 24 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.88 และมีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 15 – 19 ปีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.81 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลมีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.56 รองลงมามีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 5 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.53 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 10 – 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.90 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน

25 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 13.62 มีระยะเวลาในตำแหน่งปัจจุบัน 20 – 24 ปี และ 15 – 19 ปี เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 12.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ชุดที่ 1		ชุดที่ 2		ชุดที่ 3		ชุดที่ 4	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ขนาดเล็ก (1 – 499 คน)	232	39.46	207	39.73	221	38.17	196	39.84
ขนาดกลาง (500 – 1,499 คน)	166	28.23	165	31.67	191	32.99	157	31.91
ขนาดใหญ่ (1,500 – 2,499 คน)	116	19.73	90	17.27	109	18.83	87	17.68
ขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คนขึ้นไป)	74	12.59	59	11.32	58	10.02	52	10.57
<b>รวม</b>	<b>588</b>	<b>100</b>	<b>521</b>	<b>100</b>	<b>579</b>	<b>100</b>	<b>492</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.9 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.46 รองลงมาโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.23 โรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 19.73 และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 12.59 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.73 รองลงมาโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 31.67 โรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 17.27 และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 11.32 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.17 รองลงมาโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.99 โรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 18.83 และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 10.02 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.84 รองลงมาโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 31.91 โรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 17.68 และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 10.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	ชุดที่ 1		ชุดที่ 2		ชุดที่ 3		ชุดที่ 4	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
ภาคกลาง	165	28.06	145	27.83	141	24.35	130	26.42
ภาคเหนือ	93	15.82	98	18.81	102	17.62	88	17.89
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	138	23.47	122	23.42	147	25.39	112	22.76
ภาคใต้	192	32.65	156	29.94	189	32.64	162	32.93
<b>รวม</b>	<b>588</b>	<b>100</b>	<b>521</b>	<b>100</b>	<b>579</b>	<b>100</b>	<b>492</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.10 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในภาคใต้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.65 รองลงมา ภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.06 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 23.47 และภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 15.82 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในภาคใต้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.94 รองลงมา ภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 27.83 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 23.42 และภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 18.81 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในภาคใต้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.64 รองลงมา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 25.39 ภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 24.35 และภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 17.62 ตามลำดับ

แบบสอบถามชุดที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในภาคใต้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.93 รองลงมา ภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 26.42 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 22.76 และภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 17.89 ตามลำดับ

## 2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4) ได้ดังตารางต่อไปนี้

### ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 – ด้านการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	— X	S.D.	— X	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.81	4.34	0.77
2) ระดับบุคคล	3.85	0.84	4.66	4.98
3) ไม่ชัดเจน	2.71	1.27	3.24	1.46
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.82	0.90	4.17	0.98
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.88	0.85	4.37	0.80
3) ไม่ชัดเจน	2.78	1.26	3.30	1.49
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.04	0.80	4.37	0.77
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.76	0.86	4.38	3.89
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.88	1.26	3.49	1.48
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.93	0.86	4.30	0.79
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.70	0.97	4.08	1.02
3) ไม่มีเหตุผล	3.05	1.30	3.37	1.51
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.74	0.88	4.05	0.97
2) โครงสร้างแนวราบ	3.75	0.86	4.59	4.17

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.14	1.13	3.63	1.35
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.51	0.94	4.02	1.03
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.68	0.89	4.29	0.77
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.22	1.00	3.78	1.15
4) ไม่ชัดเจน	2.94	1.16	3.54	1.40
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายประสงค์	3.54	0.86	4.04	0.82
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.70	0.79	4.14	0.83
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.61	0.80	4.05	0.84
4) ไม่ชัดเจน	2.93	1.18	3.42	1.30
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.36	1.10	3.92	1.03
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.70	0.93	3.99	1.08
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.85	4.18	0.90
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.70	0.84	4.17	0.91
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.49	0.95	3.86	1.15
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.57	0.89	4.10	0.94
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.61	0.92	4.20	0.87

จากตาราง 4.11 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าหมายประสงค์ในระดับโรงเรียนและระดับบุคคลสูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D.= 0.81) ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D.= 0.84) รองลงมาคือไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.71$ , S.D.= 1.27)

2) กระบวนการกำหนดเป้าหมายประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.88$ , S.D.= 0.85) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.82$ , S.D.= 0.90) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.78$ , S.D.= 1.26) ตามลำดับ



3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.86$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.88, S.D. = 1.26$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.93, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.97$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.05, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.14, S.D. = 1.13$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.88, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.51, S.D. = 0.94$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.22, S.D. = 1.00$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.94, S.D. = 1.16$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.80$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.36, S.D. = 1.10$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.93, S.D. = 1.18$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงจัดการและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.93$ ) ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.92$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.57, S.D. = 0.89$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.49, S.D. = 0.95$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับบุคคลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.66, S.D. = 4.98$ ) รองลงมาคือ ระดับโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.77$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.24, S.D. = 1.46$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.37, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.17, S.D. = 0.98$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.30, S.D. = 1.49$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 3.89$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.37, S.D. = 0.77$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.49, S.D. = 1.48$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 1.02$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.37, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.59, S.D. = 4.17$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.05, S.D. = 0.97$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 1.35$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.02, S.D. = 1.03$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 1.15$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 1.40$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.05, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 0.82$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.92, S.D. = 1.03$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.42, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.18, S.D. = 0.90$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.17, S.D. = 0.91$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 0.94$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 1.08$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.86, S.D. = 1.15$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 1 – ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	– x	S.D.	– x	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.91	0.83	4.35	0.79
2) ระดับบุคคล	3.83	0.81	4.34	0.77
3) ไม่ชัดเจน	2.74	1.25	3.18	1.51
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	4.05	4.43	4.13	0.98
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.88	0.87	4.36	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.73	1.29	3.19	1.51
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.91	0.81	4.35	0.81
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.80	0.88	4.20	0.90
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.96	1.24	3.44	1.49
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.92	0.86	4.29	0.83
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.73	0.99	4.05	1.08
3) ไม่มีเหตุผล	3.06	1.24	3.40	1.48
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.68	0.88	4.25	1.76
2) โครงสร้างแนวราบ	3.78	0.82	4.33	0.73
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.12	1.15	3.62	1.37
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.57	0.97	4.00	1.07
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.71	0.91	4.26	0.84
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.32	1.05	3.75	1.19
4) ไม่ชัดเจน	2.92	1.23	3.44	1.44
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.69	0.87	4.02	0.94
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.75	0.85	4.12	0.85
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.76	0.75	4.12	0.85
4) ไม่ชัดเจน	3.04	1.16	3.46	1.38
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.53	0.96	4.03	0.92
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.65	0.93	4.15	0.95

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.74	0.79	4.21	0.82
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.74	0.80	4.23	0.79
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.50	0.94	4.01	1.04
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.71	0.81	4.21	0.86
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.71	0.88	4.28	0.77

จากตาราง 4.12 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียน สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.91, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.83, S.D. = 0.81$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.74, S.D. = 1.25$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารสูงสุด ( $\bar{x} = 4.05, S.D. = 4.43$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน ( $\bar{x} = 3.88, S.D. = 0.87$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.73, S.D. = 1.29$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 3.91, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.88$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.24$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 3.92, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.99$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.06, S.D. = 1.24$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.12, S.D. = 1.15$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.91$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.57, S.D. = 0.97$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.32, S.D. = 1.05$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.92, S.D. = 1.23$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.75$ ) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.53, S.D. = 0.96$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.04, S.D. = 1.16$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.79$ ) ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำเชิงคุณธรรม เท่ากัน ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.81$ ) ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.88$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.93$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.50, S.D. = 0.94$ ) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.77$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.18, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 3.78$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.13, S.D. = 0.98$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.19, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.90$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 1.49$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.05, S.D. = 1.08$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.40, S.D. = 1.48$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.73$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 1.76$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 1.37$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 1.07$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 1.19$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 1.44$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่และผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง สูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.12, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงสัญลักษณ์

( $\bar{x} = 4.03, S.D. = 0.92$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.02, S.D. = 0.94$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.46, S.D. = 1.38$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.79$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจและผู้นำตามสถานการณ์ เท่ากัน ( $\bar{x} = 4.21, S.D. = 0.82$ ) ( $\bar{x} = 4.21, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.95$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.04$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 1 – ด้านการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการ  
ปฏิบัติงานร่วมกัน)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	– X	S.D.	– X	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.89	0.83	4.35	0.78
2) ระดับบุคคล	3.87	0.82	4.32	0.77
3) ไม่ชัดเจน	2.87	1.30	3.26	1.53
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.78	0.87	4.10	0.99
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.90	0.89	4.38	0.75
3) ไม่ชัดเจน	2.85	1.35	3.20	1.51
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.00	0.78	4.40	0.78
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.81	0.83	4.23	0.91
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.94	1.26	3.33	1.52
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.97	0.83	4.33	0.79
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.74	0.95	4.03	1.01
3) ไม่มีเหตุผล	3.06	1.27	3.37	1.45
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.69	0.89	4.08	1.05
2) โครงสร้างแนวราบ	3.77	0.84	4.35	0.74
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.14	1.15	3.57	1.38
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.60	0.87	3.95	0.99

2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.79	0.81	4.27	0.79
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.26	0.95	3.70	1.14
4) ไม่ชัดเจน	2.92	1.17	3.39	1.43
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.71	0.91	4.07	0.96
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.84	0.80	4.22	0.81
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.69	0.77	4.15	0.80
4) ไม่ชัดเจน	3.10	1.10	3.37	1.37
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.43	0.96	4.02	0.94
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.74	0.86	4.30	0.81
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.75	0.80	4.25	0.84
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.53	0.95	4.03	1.09
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.72	0.82	4.23	0.86
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.66	0.92	4.23	0.82
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.74	0.86	4.30	0.81

จากตาราง 4.13 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกันในขั้นตอนการวิเคราะห์ที่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.89, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.87, S.D. = 0.82$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.87, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.90, S.D. = 0.89$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.87$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.85, S.D. = 1.35$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.81, S.D. = 0.83$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.94, S.D. = 1.26$ ) ตามลำดับ



4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.95$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.06, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.89$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.14, S.D. = 1.15$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.60, S.D. = 0.87$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.26, S.D. = 0.95$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.92, S.D. = 1.17$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 3.84, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.91$ ) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.77$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.43, S.D. = 0.96$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.10, S.D. = 1.10$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจสูงสุด ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงจัดการและผู้นำเชิงคุณธรรม เท่ากัน ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.82$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.92$ ) และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 3.53, S.D. = 0.95$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.77$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.26, S.D. = 1.53$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงสุด ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.75$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 0.99$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.20, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.40, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.91$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.33, S.D. = 1.52$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.03, S.D. = 1.01$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.37, S.D. = 1.45$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.74$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 1.05$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.57, S.D. = 1.38$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 3.95, S.D. = 0.99$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.27, S.D. = 0.79$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 1.14$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.39, S.D. = 1.43$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 4.22, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.80$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.07, S.D. = 0.96$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 4.02, S.D. = 0.94$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.37, S.D. = 1.37$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงจัดการและผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำตามสถานการณ์และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ เท่ากัน ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.82$ ) ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.86$ ) และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.03, S.D. = 1.09$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.88	0.79	4.37	0.76
2) ระดับบุคคล	3.82	0.85	4.35	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.88	1.30	3.29	1.50
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.66	0.84	4.09	0.94
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.89	0.85	4.35	0.74
3) ไม่ชัดเจน	2.79	1.31	3.22	1.50
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.89	0.82	4.33	0.83
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.80	0.86	4.25	0.89
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.96	1.25	3.38	1.52
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.96	0.76	4.33	0.76
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.68	0.96	3.99	1.06
3) ไม่มีเหตุผล	2.99	1.25	3.66	3.86
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.66	0.86	4.11	1.05
2) โครงสร้างแนวราบ	3.83	0.85	4.32	0.72
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.16	1.13	3.62	1.39
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.63	0.96	3.97	1.05
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.85	0.88	4.30	0.82
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.33	1.05	3.74	1.17
4) ไม่ชัดเจน	2.93	1.22	3.41	1.46
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.72	0.88	4.12	0.98
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.75	0.84	4.22	0.84
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.73	0.79	4.24	0.82
4) ไม่ชัดเจน	3.09	1.18	3.33	1.38
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.48	0.98	4.07	0.99
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.68	0.91	4.18	0.98
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.79	0.85	4.25	0.81
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.78	0.79	4.29	0.83
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.61	0.94	4.01	1.03
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.81	0.79	4.27	0.82
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	4.03	2.99	4.30	0.77

จากตาราง 4.14 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานแบบร่วมมือในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.88, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.82, S.D. = 0.85$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.88, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.89, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.84$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.79, S.D. = 1.31$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.89, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.86$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.25$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.96, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.96$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 2.99, S.D. = 1.25$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.83, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.86$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.16, S.D. = 1.13$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 0.88$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.96$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.33, S.D. = 1.05$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.93, S.D. = 1.22$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.79$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.88$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.48, S.D. = 0.98$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.09, S.D. = 1.18$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.03, S.D. = 2.99$ ) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.81, S.D. = 0.79$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.79$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.91$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.94$ ) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

- 1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.37, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.78$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.29, S.D. = 1.50$ ) ตามลำดับ
- 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.74$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.09, S.D. = 0.94$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.22, S.D. = 1.50$ ) ตามลำดับ
- 3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.89$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.38, S.D. = 1.52$ ) ตามลำดับ
- 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 1.06$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 3.86$ ) ตามลำดับ
- 5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.72$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 1.05$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 1.39$ ) ตามลำดับ
- 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 1.05$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 1.17$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.41, S.D. = 1.46$ ) ตามลำดับ
- 7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลางสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 4.22, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.12, S.D. = 0.98$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 4.07, S.D. = 0.99$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.33, S.D. = 1.38$ ) ตามลำดับ
- 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรมสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.27, S.D. = 0.82$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.81$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.18, S.D. = 0.98$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.03$ ) ตามลำดับ

### ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน

เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 1 - ด้านการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.96	0.78	4.43	0.71
2) ระดับบุคคล	3.84	0.88	4.33	0.80
3) ไม่ชัดเจน	2.86	1.28	3.28	1.49
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.75	0.90	4.15	0.98
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.85	0.88	4.38	0.79
3) ไม่ชัดเจน	2.83	1.33	3.21	1.55
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.97	0.81	4.38	0.77
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.81	0.86	4.22	0.91
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.06	1.29	3.36	1.52
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.98	0.80	4.35	0.78
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.68	0.92	4.05	1.06
3) ไม่มีเหตุผล	3.01	1.30	3.39	1.48
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.68	0.86	4.11	0.99
2) โครงสร้างแนวราบ	3.82	0.81	4.31	0.74
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.11	1.14	3.64	1.38
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.66	0.94	4.04	1.02
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.79	0.89	4.28	0.83
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.25	1.05	3.66	1.17
4) ไม่ชัดเจน	2.92	1.21	3.36	1.41
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.67	0.90	4.09	0.97
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.69	0.85	4.12	0.93
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.65	0.81	4.15	0.86
4) ไม่ชัดเจน	3.00	1.22	3.32	1.42
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.37	1.00	3.92	1.06
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.76	0.93	4.12	0.95

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.76	0.79	4.15	0.86
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.75	0.82	4.23	0.82
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.78	0.86	4.19	0.85
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.79	0.83	4.23	0.79
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.76	0.93	4.12	0.95

จากตาราง 4.15 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครูในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

- 1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.96, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.84, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.86, S.D. = 1.28$ ) ตามลำดับ
- 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 0.88$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.90$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.83, S.D. = 1.33$ ) ตามลำดับ
- 3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.81, S.D. = 0.86$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.06, S.D. = 1.29$ ) ตามลำดับ
- 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.98, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.92$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.01, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ
- 5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.82, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.86$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.11, S.D. = 1.14$ ) ตามลำดับ
- 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.89$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.94$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.25, S.D. = 1.05$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.92, S.D. = 1.21$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 3.69$ , S.D.= 0.85) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้อำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.67$ , S.D.= 0.90) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.65$ , S.D.= 0.81) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.37$ , S.D.= 1.00) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.00$ , S.D.= 1.22) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำตามสถานการณ์สูงสุด ( $\bar{x} = 3.79$ , S.D.= 0.83) รองลงมาคือ ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D.= 0.86) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ผู้นำเชิงจัดการและผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D.= 0.79) ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D.= 0.93) ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D.= 0.93) และ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 3.75$ , S.D.= 0.79) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D.= 0.71) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D.= 0.80) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.28$ , S.D.= 1.49) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงสุด ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D.= 0.79) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D.= 0.98) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.21$ , S.D.= 1.55) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D.= 0.91) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.36$ , S.D.= 1.52) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D.= 0.78) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D.= 1.06) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D.= 1.48) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.74) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D.= 0.99) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D.= 1.38) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.83) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D.= 1.02) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.66$ , S.D.= 1.17) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.36$ , S.D.= 1.41) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง สูงสุด ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D.= 0.86) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.93) ผู้นำเป็นผู้อำหนด



นโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.09, S.D. = 0.97$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.92, S.D. = 1.06$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.32, S.D. = 1.42$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำตามสถานการณ์และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.79$ ) ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.19, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำเชิงคุณธรรม และผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.12, S.D. = 0.95$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 1 – ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	— X	S.D.	— X	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.82	0.83	4.39	0.77
2) ระดับบุคคล	3.75	0.82	4.35	0.79
3) ไม่ชัดเจน	2.86	1.23	3.31	1.51
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.75	0.88	4.18	1.01
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.93	0.87	4.43	0.77
3) ไม่ชัดเจน	2.80	1.32	3.24	1.56
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.99	0.80	4.34	0.75
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.76	0.94	4.17	0.92
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.04	1.29	3.36	1.51
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	4.01	0.84	4.29	0.79
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.67	0.97	4.01	1.03
3) ไม่มีเหตุผล	3.04	1.28	3.34	1.51
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.69	0.88	4.08	1.03
2) โครงสร้างแนวราบ	3.72	0.83	4.28	0.78
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.13	1.12	3.62	1.36
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.62	0.91	3.93	1.09
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.78	0.84	4.24	0.81
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.27	0.99	3.72	1.16
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.22	3.38	1.43
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.70	0.93	4.08	0.98
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.75	0.83	4.19	0.82
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.64	0.86	4.08	0.90
4) ไม่ชัดเจน	3.01	1.19	3.35	1.38
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.40	0.97	3.98	0.97
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.74	0.90	4.14	0.96
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.83	0.84	4.24	0.87
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.77	0.79	4.28	0.85
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.64	0.92	4.02	1.07
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.74	0.80	4.21	0.89
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.77	0.85	4.31	0.80

จากตาราง 4.16 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

- 1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.82, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.82$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.86, S.D. = 1.23$ ) ตามลำดับ
- 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.93, S.D. = 0.88$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.93, S.D. = 0.87$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.80, S.D. = 1.32$ ) ตามลำดับ
- 3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.94$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.04, S.D. = 1.29$ ) ตามลำดับ
- 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.97$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.04, S.D. = 1.28$ ) ตามลำดับ
- 5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.13, S.D. = 1.12$ ) ตามลำดับ
- 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 0.91$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.27, S.D. = 0.99$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.22$ ) ตามลำดับ
- 7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.93$ ) ผู้นำ

เป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.40, S.D. = 0.97$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.01, S.D. = 1.19$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.83, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำเชิงคุณธรรมเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.79$ ) ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำเชิงจัดการเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.80$ ) ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.90$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.92$ ) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.39, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.79$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.31, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.43, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.24, S.D. = 1.56$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.78, S.D. = 1.26$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.75$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.17, S.D. = 0.92$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.36, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.03$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.34, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 1.03$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 1.36$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.93, S.D. = 1.09$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 1.16$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.38, S.D. = 1.43$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.19, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง และผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์เท่ากัน ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 0.90$ ) ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 0.98$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.98, S.D. = 0.97$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.35, S.D. = 1.38$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรมสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.21, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.96$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.02, S.D. = 1.07$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 2 - ด้านการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์</b>				
1) ระดับโรงเรียน	3.81	0.79	4.32	0.77
2) ระดับบุคคล	3.76	0.79	4.31	0.75
3) ไม่ชัดเจน	2.72	1.23	3.22	1.48
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์</b>				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.74	0.82	4.16	0.92
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.86	0.84	4.34	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.84	1.27	3.28	1.46
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ</b>				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.96	0.81	4.33	0.83
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.79	0.86	4.15	0.93
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.00	1.30	3.44	1.47
<b>4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ</b>				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.94	0.86	4.27	0.85
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.67	0.93	3.97	1.04
3) ไม่มีเหตุผล	3.07	1.27	3.28	1.47
<b>5. ธรรมชาติของโครงสร้าง</b>				
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.76	0.88	4.11	0.94
2) โครงสร้างแนวราบ	3.80	0.87	4.30	0.75
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.12	1.15	3.59	1.33
<b>6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก</b>				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.54	0.89	3.98	1.02
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.72	0.87	4.24	0.81

3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.26	0.94	3.79	1.12
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.16	3.43	1.45
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายประสงค์	3.63	0.96	4.08	0.87
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.62	0.85	4.08	0.80
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.63	0.80	4.08	0.82
4) ไม่ชัดเจน	3.06	1.20	3.43	1.34
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.39	1.01	4.03	0.97
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.63	0.93	4.01	1.04
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.74	0.81	4.21	0.86
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.74	0.84	4.26	0.84
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.50	0.98	4.04	1.08
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.70	0.92	4.11	0.95
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.71	0.89	4.29	0.82

จากตาราง 4.17 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าหมายประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.81, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.79$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.72, S.D. = 1.23$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าหมายประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.86, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.82$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.84, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าหมายประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.96, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าหมายประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.86$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายประสงค์ ( $\bar{x} = 3.00, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.94, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.93$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.07, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.12, S.D. = 1.15$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 0.89$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.26, S.D. = 0.94$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.16$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง และผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์สูงสุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.80$ ) ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.96$ ) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.39, S.D. = 1.01$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.06, S.D. = 1.20$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงสุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.81$ ) ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.92$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.93$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.50, S.D. = 0.98$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.75$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.22, S.D. = 1.48$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.16, S.D. = 0.92$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.28, S.D. = 1.46$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.93$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 1.47$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.27, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 1.04$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.28, S.D. = 1.47$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.75$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.94$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.59, S.D. = 1.33$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.98, S.D. = 1.02$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 1.12$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.43, S.D. = 1.45$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ สูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 0.80$ ) ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 0.82$ ) ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 4.03, S.D. = 0.97$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.43, S.D. = 1.34$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.21, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.95$ ) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 1.08$ ) และผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.04$ )

**ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 2 – ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.82	0.80	4.35	0.80
2) ระดับบุคคล	3.75	0.81	4.30	0.83
3) ไม่ชัดเจน	2.80	1.26	3.31	1.48
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.68	0.91	4.13	0.94
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.84	0.90	4.36	0.77
3) ไม่ชัดเจน	2.71	1.31	3.19	1.52
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.98	0.77	4.40	0.79
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.82	0.84	4.22	0.89
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.92	1.23	3.38	1.50
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.98	0.83	4.29	0.83
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.69	0.93	4.03	1.02
3) ไม่มีเหตุผล	3.01	1.28	3.36	1.47
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.85	2.42	4.10	0.97
2) โครงสร้างแนวราบ	3.76	0.84	4.34	0.73
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.15	1.10	3.56	1.35



6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.57	0.94	3.99	1.03
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.81	0.88	4.27	0.81
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.32	1.07	3.69	1.22
4) ไม่ชัดเจน	3.60	2.20	3.40	1.44
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.68	0.83	3.99	0.88
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.69	0.78	4.14	0.86
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.68	0.82	4.05	0.85
4) ไม่ชัดเจน	3.06	1.19	4.22	0.94
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.48	0.94	4.00	0.94
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.67	0.92	4.09	1.00
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.71	0.85	4.16	0.86
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.75	0.86	4.24	0.82
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.49	0.94	4.00	1.01
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.68	0.84	4.23	0.83
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.68	0.88	4.26	0.79

จากตาราง 4.18 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.82, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.81$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.80, S.D. = 1.26$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.91$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.84, S.D. = 0.90$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.71, S.D. = 1.31$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.98, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.82, S.D. = 0.84$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.92, S.D. = 1.23$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.98, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.93$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.01, S.D. = 1.28$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้งสูงสุด ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 2.42$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.84$ ) และโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.15, S.D. = 1.10$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 3.81, S.D. = 0.88$ ) รองลงมาคือไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.60, S.D. = 2.20$ ) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.57, S.D. = 0.94$ ) และขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.32, S.D. = 1.07$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลางและผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและ เป้าประสงค์เท่ากัน ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.82$ ) ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.48, S.D. = 0.94$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.06, S.D. = 1.19$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากัน สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำตามสถานการณ์และผู้นำเชิงคุณธรรมเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.84$ ) ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.88$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.92$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.49, S.D. = 0.94$ )

### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.83$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.31, S.D. = 1.48$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงสุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.13, S.D. = 0.94$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.19, S.D. = 1.52$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.40, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.22, S.D. = 0.89$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.38, S.D. = 1.50$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.03, S.D. = 1.02$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.36, S.D. = 1.47$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.73$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 0.97$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.56, S.D. = 1.35$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.27, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 1.03$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 1.22$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.40, S.D. = 1.44$ ) ตามลำดับ

7) ผู้นำไม่ชัดเจนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.22, S.D. = 9.45$ ) รองลงมาคือ แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.05, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 0.94$ ) และผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 0.88$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรมสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.82$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.16, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.09, S.D. = 1.00$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 1.01$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 2 – ด้านการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย  
ในการปฏิบัติงานร่วมกัน)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	— X	S.D.	— X	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.76	4.35	0.76
2) ระดับบุคคล	3.80	0.83	4.34	0.79
3) ไม่ชัดเจน	2.85	1.27	3.35	1.49
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.69	0.87	4.11	0.96
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.86	0.83	4.36	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.84	1.34	3.19	1.51
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.80	4.39	0.81
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.80	0.84	4.23	0.90
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.96	1.27	3.36	1.54
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.96	0.85	4.32	0.81
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.67	0.98	4.02	1.02
3) ไม่มีเหตุผล	3.02	1.26	3.36	1.47
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.68	0.86	4.04	1.03
2) โครงสร้างแนวราบ	3.80	0.86	4.25	0.77
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.15	1.14	3.52	1.37
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.52	0.90	4.02	1.00
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.76	0.81	4.28	0.78
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.22	1.00	3.69	1.14
4) ไม่ชัดเจน	2.86	1.22	3.39	1.47
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.66	0.87	4.06	0.90
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.74	0.77	4.17	0.81
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.70	0.72	4.14	0.80

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
4) ไม่ชัดเจน	3.03	1.18	3.36	1.37
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.54	0.93	3.98	0.96
<b>8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง</b>				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.64	0.94	4.13	1.02
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.83	4.27	0.81
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.70	0.84	4.28	0.81
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.58	0.89	4.05	1.03
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.74	0.84	4.22	0.84
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.73	0.91	4.28	0.79

จากตาราง 4.19 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกันในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.83$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.85, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.86, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.87$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.84, S.D. = 1.34$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.92, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.84$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.96, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.98$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.02, S.D. = 1.26$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.86$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.15, S.D. = 1.14$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.52, S.D. = 0.90$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.22, S.D. = 1.00$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.86, S.D. = 1.22$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.72$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 0.93$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.03, S.D. = 1.18$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.91$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.94$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.58, S.D. = 0.89$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.79$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.35, S.D. = 1.49$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.95$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.19, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.39, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.90$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.36, S.D. = 1.54$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.02, S.D. = 1.02$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.36, S.D. = 1.47$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 1.03$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.52, S.D. = 1.37$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.02, S.D. = 1.00$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 1.14$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.39, S.D. = 1.47$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D.= 0.81) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.80) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D.= 0.90) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.98$ , S.D.= 0.96) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.36$ , S.D.= 1.37) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงสุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.79) ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.81) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D.= 0.81) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D.= 0.84) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 1.02) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D.= 1.03) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 2 – ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.84	0.78	4.37	0.79
2) ระดับบุคคล	3.75	0.85	4.31	0.75
3) ไม่ชัดเจน	2.86	1.32	3.28	1.53
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.65	0.88	4.10	1.01
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.89	0.84	4.33	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.77	1.27	3.20	1.51
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.79	4.35	0.76
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.78	0.86	4.22	0.87
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.23	2.97	3.37	1.53
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	4.04	0.80	4.38	0.76
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.67	0.97	4.06	1.05
3) ไม่มีเหตุผล	3.05	1.24	3.42	1.45
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.67	0.88	4.11	1.03
2) โครงสร้างแนวราบ	3.77	0.84	4.27	0.81
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.20	1.14	3.66	1.41

6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.64	0.92	4.04	1.01
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.78	0.91	4.28	0.82
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.30	1.06	3.70	1.24
4) ไม่ชัดเจน	2.94	1.24	3.39	1.46
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.68	0.89	4.11	0.94
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.83	0.76	4.21	0.81
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.80	0.77	4.14	0.82
4) ไม่ชัดเจน	3.06	1.16	3.36	1.34
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.54	0.90	4.10	1.00
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.71	0.88	4.18	0.95
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.76	0.84	4.25	0.84
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.71	0.88	4.31	0.83
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.54	0.97	4.01	1.09
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.77	0.84	4.23	0.90
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.75	0.84	4.32	0.80

จากตาราง 4.20 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานแบบร่วมมือในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.84, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.85$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.86, S.D. = 1.32$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.89, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.77, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.92, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.86$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.23, S.D. = 2.97$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.97$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.05, S.D. = 1.24$ ) ตามลำดับ



5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.20, S.D. = 1.14$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.91$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.92$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน ภายนอก ( $\bar{x} = 3.30, S.D. = 1.06$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.94, S.D. = 1.24$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.83, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.77$ ) ผู้นำเป็น ผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 0.90$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.06, S.D. = 1.16$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำตามสถานการณ์สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำ เชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงจัดการและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.88$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 0.97$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.37, S.D. = 0.79$ ) รองลงมา คือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.75$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.28, S.D. = 1.53$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 1.01$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดย ผู้ใด ( $\bar{x} = 3.20, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.22, S.D. = 0.87$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยง กับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.37, S.D. = 1.53$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.06, S.D. = 1.05$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.42, S.D. = 1.45$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.27, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 1.03$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 1.41$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 1.01$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 1.24$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.39, S.D. = 1.46$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.21, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.82$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.94$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 1.00$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.36, S.D. = 1.34$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรมสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.90$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.18, S.D. = 0.95$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.09$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 2 – ด้านการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.84	0.82	4.36	0.76
2) ระดับบุคคล	3.76	0.87	4.32	0.75
3) ไม่ชัดเจน	2.81	1.30	3.24	1.48
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.72	0.85	4.17	0.98
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.87	0.82	4.38	0.77
3) ไม่ชัดเจน	2.76	1.31	3.24	1.55
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.96	0.79	4.34	0.77
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.77	0.92	4.18	0.89

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	— X	S.D.	— X	S.D.
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.03	1.30	3.32	1.49
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.93	0.85	4.38	0.79
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.61	0.91	4.04	1.03
3) ไม่มีเหตุผล	2.97	1.22	3.37	1.48
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.67	0.88	4.10	1.03
2) โครงสร้างแนวราบ	3.74	0.82	4.30	0.77
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.08	1.10	3.59	1.40
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.62	0.93	4.04	1.05
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.74	0.89	4.28	0.81
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.26	1.05	3.70	1.21
4) ไม่ชัดเจน	2.97	1.23	3.41	1.46
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.64	0.89	4.09	0.96
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.74	0.82	4.12	0.91
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.61	0.84	4.11	0.84
4) ไม่ชัดเจน	2.95	1.19	3.31	1.36
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.38	0.97	3.95	1.01
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.70	0.89	4.14	0.98
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.79	0.83	4.25	0.82
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.74	0.80	4.25	0.84
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.63	0.88	4.01	1.04
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.73	0.84	4.28	0.86
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.79	0.83	4.30	0.80

จากตาราง 4.21 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครูในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.84, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.87$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.81, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.87, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.85$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.76, S.D. = 1.31$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.96, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.92$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.03, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.93, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.91$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 2.97, S.D. = 1.22$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.08, S.D. = 1.10$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.89$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 0.93$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.26, S.D. = 1.05$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.97, S.D. = 1.23$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.38, S.D. = 0.97$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.95, S.D. = 1.19$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจและผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.89$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.88$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.75$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.24, S.D. = 1.48$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D.= 0.98) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.24$ , S.D.= 1.55) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D.= 0.89) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.32$ , S.D.= 1.49) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D.= 0.79) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D.= 1.03) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.37$ , S.D.= 1.48) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D.= 1.03) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D.= 1.40) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.81) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D.= 1.05) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D.= 1.21) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.41$ , S.D.= 1.46) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.91) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D.= 0.84) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D.= 0.96) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D.= 1.01) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.31$ , S.D.= 1.36) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D.= 0.80) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.86) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D.= 0.82) ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D.= 0.84) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.98) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D.= 1.04) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 2 – ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	– X	S.D.	– X	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.77	0.82	4.35	0.77
2) ระดับบุคคล	3.75	0.81	4.32	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.87	1.30	3.54	3.39
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.75	0.87	4.18	0.96
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.93	0.86	4.41	0.76
3) ไม่ชัดเจน	2.74	1.34	3.17	1.58
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.80	4.32	0.79
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.70	0.91	4.17	0.93
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.01	1.25	3.29	1.49
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	4.01	0.80	4.35	0.79
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.74	0.97	4.08	1.01
3) ไม่มีเหตุผล	2.99	1.26	3.36	1.50
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.66	0.94	4.09	1.02
2) โครงสร้างแนวราบ	3.79	0.87	4.31	0.75
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.15	1.16	3.61	1.37
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.62	0.96	3.98	1.02
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.76	0.88	4.23	0.79
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.23	1.01	3.62	1.20
4) ไม่ชัดเจน	2.88	1.18	3.33	1.43
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.64	0.88	4.01	0.97
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.68	0.83	4.15	0.84
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.59	0.86	4.07	0.88
4) ไม่ชัดเจน	3.05	1.18	3.38	1.38
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.43	0.97	3.99	0.97
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ สะท้อนวิธีการปฏิบัติ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.73	0.90	4.12	0.95
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.78	0.88	4.20	0.87
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.70	0.84	4.23	0.88
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.52	0.88	3.99	1.05
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.69	0.84	4.23	0.86
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.70	0.85	4.29	0.81

จากตาราง 4.22 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.81$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.87, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.93, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.87$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.74, S.D. = 1.34$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.92, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.91$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.01, S.D. = 1.25$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.97$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 2.99, S.D. = 1.26$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.94$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.15, S.D. = 1.16$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.88$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 0.96$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.23, S.D. = 1.01$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.88, S.D. = 1.18$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 3.68$ , S.D.= 0.83) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้นำกำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D.= 0.88) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D.= 0.86) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.43$ , S.D.= 0.97) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.05$ , S.D.= 1.18) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D.= 0.88) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D.= 0.90) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำเชิงคุณธรรมเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D.= 0.85) ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D.= 0.84) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.69$ , S.D.= 0.84) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.52$ , S.D.= 0.88) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.32$ , S.D.= 0.78) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D.= 3.39) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D.= 0.76) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D.= 0.96) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.17$ , S.D.= 1.58) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.32$ , S.D.= 0.79) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D.= 0.93) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.29$ , S.D.= 1.46) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D.= 0.79) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D.= 1.01) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.36$ , S.D.= 1.50) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.75) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D.= 1.02) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.61$ , S.D.= 1.37) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D.= 0.79) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.98$ , S.D.= 1.02) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.62$ , S.D.= 1.20) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.33$ , S.D.= 1.43) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D.= 0.84) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D.= 0.88) ผู้นำเป็นผู้



กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 0.97$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 0.97$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.38, S.D. = 1.38$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.86$ ) ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.88$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.12, S.D. = 0.95$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 1.05$ )

**ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 3 – ด้านการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.78	4.33	0.77
2) ระดับบุคคล	3.83	0.81	4.29	0.82
3) ไม่ชัดเจน	2.69	1.22	3.25	1.45
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.75	0.88	4.15	0.93
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.89	0.81	4.37	0.77
3) ไม่ชัดเจน	2.78	1.27	3.25	1.49
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.88	0.86	4.32	0.79
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.78	0.87	4.20	0.91
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.97	1.24	3.58	1.44
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.94	0.91	4.33	0.83
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.65	0.96	4.01	1.07
3) ไม่มีเหตุผล	3.09	1.27	3.33	1.47
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.64	0.87	4.10	0.97
2) โครงสร้างแนวราบ	3.74	0.82	4.34	0.75
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.04	1.10	3.53	1.35
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.55	0.91	4.03	1.01
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.73	0.86	4.29	0.79
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.31	0.99	3.85	1.09
4) ไม่ชัดเจน	3.01	1.24	3.49	1.43
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.59	0.91	4.14	0.92
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.66	0.81	4.21	0.77
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.67	0.77	4.20	0.79
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.13	3.50	1.33
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.62	3.01	4.08	0.94
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.63	0.92	4.13	0.96
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.70	0.85	4.24	0.84
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.69	0.83	4.22	0.82
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.46	0.96	4.00	1.07
5) ผู้นำตามสถานการณ์	4.00	3.07	4.25	0.82
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.66	0.92	4.29	0.77

จากตาราง 4.23 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.83, S.D. = 0.81$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.69, S.D. = 1.22$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.89, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.78, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.88, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.87$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.97, S.D. = 1.24$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.94, S.D. = 0.91$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.96$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.09, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.87$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.04, S.D. = 1.10$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กัผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กัผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.55, S.D. = 0.91$ ) ขึ้นอยู่กัหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.31, S.D. = 0.99$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.01, S.D. = 1.24$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลางสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.81$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 3.01$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.59, S.D. = 0.91$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.13$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำตามสถานการณ์ สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 3.07$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.92$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.92$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.46, S.D. = 0.96$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.82$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.25, S.D. = 1.45$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงสุด ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D.= 0.93) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.25$ , S.D.= 1.49) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.32$ , S.D.= 0.79) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.91) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D.= 1.44) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D.= 0.83) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D.= 1.07) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.33$ , S.D.= 1.47) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D.= 0.75) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D.= 0.97) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D.= 1.35) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D.= 0.79) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D.= 1.01) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D.= 1.09) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.94$ , S.D.= 1.43) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.79) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.92) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D.= 0.94) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D.= 1.33) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรมสูงสุด ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D.= 0.82) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D.= 0.84) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D.= 0.82) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 0.96) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D.= 1.07) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 3 – ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	— x	S.D.	— x	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.91	0.80	4.40	0.78
2) ระดับบุคคล	3.85	0.83	4.35	0.80
3) ไม่ชัดเจน	2.84	1.30	3.31	1.50
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.65	0.89	4.13	1.00
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.82	0.90	4.36	0.79
3) ไม่ชัดเจน	2.68	1.30	3.17	1.53
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.91	0.86	4.33	0.84
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.84	0.85	4.24	0.86
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.97	1.24	3.39	1.47
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.95	0.89	4.36	0.76
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.61	1.00	4.00	1.03
3) ไม่มีเหตุผล	3.04	1.33	3.34	1.44
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.65	0.84	4.09	0.94
2) โครงสร้างแนวราบ	3.76	0.83	4.29	0.77
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.12	1.10	3.57	1.37
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.54	0.91	4.02	0.98
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.80	0.84	4.29	0.79
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.34	0.99	3.83	1.17
4) ไม่ชัดเจน	2.94	1.17	3.45	1.43
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.70	0.89	4.07	0.99
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.76	0.81	4.15	0.86
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.70	0.78	4.14	0.86
4) ไม่ชัดเจน	3.03	1.23	3.26	1.40
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.56	0.97	3.99	1.00
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.63	0.93	4.07	0.95

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.71	0.88	4.14	0.84
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.77	0.81	4.23	0.87
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.52	0.99	4.00	1.06
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.75	0.86	4.24	0.84
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.75	0.88	4.31	0.79

จากตาราง 4.24 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.91, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 0.83$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.84, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.82, S.D. = 0.90$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.89$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.68, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.91, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.84, S.D. = 0.85$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.97, S.D. = 1.24$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.95, S.D. = 0.89$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 1.00$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.04, S.D. = 1.33$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.84$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.12, S.D. = 1.10$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 0.91$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.34, S.D. = 0.99$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.94, S.D. = 1.17$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง และผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและ

เป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.78$ ) ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.56, S.D. = 0.97$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.03, S.D. = 1.23$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์และผู้นำเชิงคุณธรรม เท่ากัน ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.86$ ) ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.88$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.88$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.93$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.52, S.D. = 0.99$ ) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.40, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.80$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.31, S.D. = 1.50$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.13, S.D. = 1.00$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.17, S.D. = 1.53$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.86$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.39, S.D. = 1.47$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 1.03$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.34, S.D. = 1.44$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.09, S.D. = 0.94$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.57, S.D. = 1.37$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.02, S.D. = 0.98$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.83, S.D. = 1.17$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.45, S.D. = 1.43$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.07, S.D. = 0.99$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 1.00$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.26, S.D. = 1.40$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.07, S.D. = 0.95$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 1.06$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 3 – ด้านการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์</b>				
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.78	4.36	0.78
2) ระดับบุคคล	3.79	0.88	4.34	0.77
3) ไม่ชัดเจน	2.82	1.28	3.26	1.50
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์</b>				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.72	0.87	4.10	1.00
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.88	0.87	4.33	0.79
3) ไม่ชัดเจน	2.75	1.34	3.19	1.53
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ</b>				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.86	0.88	4.31	0.86
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.77	0.90	4.21	0.89
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.89	1.28	3.41	1.54
<b>4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ</b>				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	4.00	0.84	4.31	0.81
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.73	0.97	4.04	1.03
3) ไม่มีเหตุผล	3.10	1.27	3.39	1.45
<b>5. ธรรมชาติของโครงสร้าง</b>				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.70	0.88	4.08	1.02



องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
2) โครงสร้างแนวราบ	3.74	0.88	4.32	0.73
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.07	1.16	3.57	1.37
<b>6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก</b>				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.60	0.91	4.07	0.98
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.80	0.87	4.33	0.74
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.29	0.98	3.77	1.14
4) ไม่ชัดเจน	2.92	1.22	3.44	1.46
<b>7. แบบของภาวะผู้นำ</b>				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.68	0.86	4.12	0.96
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.72	0.82	4.20	0.82
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.73	0.76	4.14	0.81
4) ไม่ชัดเจน	3.07	1.12	3.39	1.37
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.47	0.96	3.99	1.02
<b>8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง</b>				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.67	0.93	4.13	1.03
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.83	0.84	4.25	0.87
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.72	0.85	4.20	0.88
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.61	0.92	4.01	1.09
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.72	0.81	4.25	0.83
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.75	0.82	4.29	0.82

จากตาราง 4.25 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกันในชั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

- 1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.89, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.82, S.D. = 1.28$ ) ตามลำดับ
- 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.88, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.87$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.75, S.D. = 1.34$ ) ตามลำดับ
- 3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.86, S.D. = 0.88$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.90$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.89, S.D. = 1.28$ ) ตามลำดับ
- 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.97$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.10, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ
- 5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.88$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.88$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.07, S.D. = 1.16$ ) ตามลำดับ
- 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.60, S.D. = 0.91$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.29, S.D. = 0.98$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.92, S.D. = 1.22$ ) ตามลำดับ
- 7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.82$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.47, S.D. = 0.96$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.07, S.D. = 1.12$ ) ตามลำดับ
- 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.83, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.82$ ) ผู้นำตามสถานการณ์และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.81$ ) ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.93$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.92$ ) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

- 1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.77$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.26, S.D. = 1.50$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงสุด ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D.= 0.79) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D.= 1.00) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.19$ , S.D.= 1.53) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.86) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D.= 0.89) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.41$ , S.D.= 1.54) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.81) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D.= 1.03) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D.= 1.45) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด ( $\bar{x} = 4.32$ , S.D.= 0.73) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D.= 1.02) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.57$ , S.D.= 1.37) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D.= 0.74) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D.= 0.98) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D.= 1.14) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.44$ , S.D.= 1.46) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.82) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.81) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.96) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D.= 1.02) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.39$ , S.D.= 1.37) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรมสูงสุด ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D.= 0.82) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ เท่ากัน ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D.= 0.83) ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D.= 0.87) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.88) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 1.03) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D.= 1.09) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 3 – ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	– X	S.D.	– X	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.81	4.41	0.77
2) ระดับบุคคล	3.77	0.85	4.35	0.80
3) ไม่ชัดเจน	2.85	1.30	3.29	1.56
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.65	0.83	4.10	1.01
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.83	0.87	4.37	0.80
3) ไม่ชัดเจน	2.76	1.31	3.21	1.54
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.79	4.33	0.78
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.73	0.92	4.17	0.94
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.05	1.30	3.33	1.48
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.98	0.82	4.26	0.80
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.70	0.97	4.03	1.02
3) ไม่มีเหตุผล	3.11	1.25	3.42	1.43
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.61	0.89	4.05	1.00
2) โครงสร้างแนวราบ	3.70	0.83	4.31	0.75
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.14	1.11	3.62	1.37
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.60	0.93	3.99	1.01
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.76	0.86	4.23	0.83
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.25	0.97	3.69	1.15
4) ไม่ชัดเจน	2.85	1.18	3.34	1.43
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.68	0.87	4.04	0.95
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.71	0.79	4.07	0.92
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.75	0.71	4.12	0.79

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
4) ไม่ชัดเจน	3.05	1.13	3.42	1.32
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.44	0.96	3.95	0.94
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.68	0.85	4.14	0.99
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.73	0.82	4.23	0.85
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.82	0.80	4.29	0.87
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.53	0.92	4.00	1.10
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.80	0.85	4.21	0.86
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.81	0.86	4.30	0.80

จากตาราง 4.26 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือในชั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.85$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.85, S.D. = 1.03$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.83, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.83$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.76, S.D. = 1.31$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.92, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.92$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.05, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.98, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.97$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.11, S.D. = 1.25$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.89$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.14, S.D. = 1.11$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.60, S.D. = 0.93$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.25, S.D. = 0.97$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.85, S.D. = 1.18$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.71$ ) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.79$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 0.96$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.05, S.D. = 1.13$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.82, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.81, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.82$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.85$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.53, S.D. = 0.92$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.41, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.80$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.29, S.D. = 1.56$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.37, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 1.01$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.21, S.D. = 1.54$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.17, S.D. = 0.94$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.33, S.D. = 1.48$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.03, S.D. = 1.02$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.42, S.D. = 1.43$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.75$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.05, S.D. = 1.00$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 1.37$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 1.01$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 1.15$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.34, S.D. = 1.43$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.12, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 4.07, S.D. = 0.92$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 0.95$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.95, S.D. = 0.94$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.42, S.D. = 1.32$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.21, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.99$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 1.10$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 3 – ด้านการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.78	4.41	0.74
2) ระดับบุคคล	3.77	0.82	4.35	0.79
3) ไม่ชัดเจน	2.92	1.29	3.28	1.51
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.70	0.93	4.17	1.04
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.81	0.91	4.38	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.76	1.32	3.21	1.58
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.95	0.81	4.32	0.81
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	4.05	3.23	4.20	0.89
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.99	1.25	3.36	1.51
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.97	0.82	4.32	0.84
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.63	0.97	4.05	1.03
3) ไม่มีเหตุผล	2.99	1.28	3.39	1.52
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.60	0.91	4.11	1.03
2) โครงสร้างแนวราบ	3.66	0.84	4.32	0.75
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/	3.09	1.13	3.54	1.38

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)				
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.61	0.95	4.04	1.02
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.78	0.91	4.26	0.82
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.31	1.00	3.75	1.16
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.18	3.43	1.40
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายประสงค์	3.75	0.93	4.16	0.97
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.77	0.85	4.11	0.89
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.72	0.89	4.13	0.87
4) ไม่ชัดเจน	3.02	1.15	3.37	1.36
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.52	0.98	3.97	1.02
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.70	0.89	4.16	0.94
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.79	0.79	4.26	0.84
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.82	0.83	4.24	0.85
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.60	0.86	4.08	1.02
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.70	0.86	4.19	0.87
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.72	0.84	4.32	0.76

จากตาราง 4.27 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครูในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าหมายประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.82$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.92, S.D. = 1.29$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าหมายประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.93$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.81, S.D. = 0.91$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.76, S.D. = 1.32$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าหมายประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.05, S.D. = 3.23$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าหมายประสงค์ของโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.95, S.D. = 0.81$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายประสงค์ ( $\bar{x} = 2.99, S.D. = 1.25$ ) ตามลำดับ



4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.97$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 2.99, S.D. = 1.28$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.60, S.D. = 0.91$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.09, S.D. = 1.13$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.91$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.95$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.31, S.D. = 1.00$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.18$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.93$ ) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.52, S.D. = 0.98$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.02, S.D. = 1.15$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงสุด ( $\bar{x} = 3.82, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.79$ ) ผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำเชิงจัดการเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.86$ ) ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.89$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.60, S.D. = 0.86$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.41, S.D. = 0.74$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.79$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.28, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงสุด ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.17, S.D. = 1.04$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.21, S.D. = 1.58$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.89$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.36, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.05, S.D. = 1.03$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.39, S.D. = 1.52$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.75$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 1.03$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 1.38$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 1.02$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 1.16$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.43, S.D. = 1.40$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.16, S.D. = 0.97$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.13, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 1.02$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.37, S.D. = 1.36$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.19, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.16, S.D. = 0.94$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 1.02$ ) ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.28 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน

เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 3 – ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.77	4.40	0.77
2) ระดับบุคคล	3.73	0.80	4.28	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.79	1.23	3.26	1.49
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.77	0.91	4.18	0.99
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.87	0.88	4.42	0.77
3) ไม่ชัดเจน	2.79	1.35	3.21	1.59
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ สะท้อนวิธีการปฏิบัติ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.95	0.80	4.30	0.79
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.85	1.30	4.19	0.90
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.02	1.22	3.34	1.50
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.94	0.82	4.30	0.80
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.68	0.94	4.05	1.04
3) ไม่มีเหตุผล	3.04	1.27	3.39	1.51
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.62	0.84	4.10	0.94
2) โครงสร้างแนวราบ	3.67	0.87	4.29	0.70
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.09	1.07	3.61	1.34
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.58	0.93	4.01	1.03
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.80	0.87	4.26	0.81
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.23	0.99	3.70	1.17
4) ไม่ชัดเจน	2.91	1.18	3.33	1.44
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.71	0.89	4.11	0.98
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.75	0.81	4.15	0.85
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.64	0.86	4.07	0.87
4) ไม่ชัดเจน	3.10	1.22	3.35	1.32
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.50	0.95	3.96	0.98
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.67	0.93	4.20	0.98
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.87	4.25	0.86
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.77	0.85	4.28	0.83
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.58	0.90	4.04	1.06
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.73	0.84	4.20	0.86
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.80	0.82	4.36	0.77

จากตาราง 4.28 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.80$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.79, S.D. = 1.23$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงสุด ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D.= 0.88) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D.= 0.91) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.79$ , S.D.= 1.35) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D.= 0.80) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D.= 1.30) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.02$ , S.D.= 1.22) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 3.94$ , S.D.= 0.82) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.68$ , S.D.= 0.94) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.04$ , S.D.= 1.27) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด ( $\bar{x} = 3.62$ , S.D.= 0.84) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.67$ , S.D.= 0.87) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.09$ , S.D.= 1.07) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 3.80$ , S.D.= 0.87) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D.= 0.93) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.23$ , S.D.= 0.99) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.91$ , S.D.= 1.18) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 3.75$ , S.D.= 0.81) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D.= 0.89) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D.= 0.86) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D.= 0.95) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.10$ , S.D.= 1.22) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.80$ , S.D.= 0.82) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D.= 0.85) ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D.= 0.87) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D.= 0.84) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.67$ , S.D.= 0.93) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D.= 0.90) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.78) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.26$ , S.D.= 1.49) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงสุด ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D.= 0.99) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.21$ , S.D.= 1.59) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.19, S.D. = 0.90$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.34, S.D. = 1.50$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.05, S.D. = 1.04$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.39, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.70$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 0.94$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 1.34$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.03$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 1.17$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.33, S.D. = 1.44$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.98$ ) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.07, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.96, S.D. = 0.98$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.35, S.D. = 1.32$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรมสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำเชิงจัดการเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.86$ ) ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.98$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 1.06$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 4 – ด้านการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	— x	S.D.	— x	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.74	0.78	4.31	0.86
2) ระดับบุคคล	3.74	0.78	4.31	0.81
3) ไม่ชัดเจน	2.74	1.18	3.23	1.47
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.71	0.89	4.18	0.94
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.87	0.85	4.35	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.76	1.29	3.27	1.50
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.85	0.83	4.37	0.81
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.77	0.90	4.28	0.88
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.86	1.21	3.45	1.50
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.95	0.84	4.30	0.81
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.67	0.99	4.02	1.02
3) ไม่มีเหตุผล	3.02	1.24	3.42	1.46
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.66	0.90	4.08	0.96
2) โครงสร้างแนวราบ	3.73	0.85	4.31	0.77
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.10	1.12	3.53	1.37
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.53	0.89	3.94	1.01
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.76	0.86	4.21	0.82
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.25	1.00	3.71	1.16
4) ไม่ชัดเจน	2.93	1.23	3.33	1.42
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.65	0.83	4.07	0.93
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.72	0.80	4.13	0.82
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.66	0.74	4.13	0.80
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.12	3.22	1.37
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.44	0.95	3.99	0.95
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.62	0.91	4.15	0.95

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.63	0.87	4.21	0.81
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.64	0.81	4.16	0.84
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.44	0.97	3.97	1.04
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.60	0.92	4.18	0.84
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.62	0.88	4.20	0.83

จากตาราง 4.29 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนและระดับบุคคลสูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D.= 0.78) รองลงมาคือไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.74$ , S.D.= 1.18)

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D.= 0.85) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D.= 0.89) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.76$ , S.D.= 1.29) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D.= 0.83) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.77$ , S.D.= 0.90) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.86$ , S.D.= 1.21) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D.= 0.84) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.67$ , S.D.= 0.99) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.02$ , S.D.= 1.24) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D.= 0.85) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.66$ , S.D.= 0.90) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.10$ , S.D.= 1.12) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.76$ , S.D.= 0.86) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D.= 0.89) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.25$ , S.D.= 1.00) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.93$ , S.D.= 1.23) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.72$ , S.D.= 0.80) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.66$ , S.D.= 0.74) ผู้นำเป็นผู้

กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 0.95$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.12$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำเชิงคุณธรรม และผู้นำเชิงจัดการเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 0.88$ ) ( $\bar{x} = 3.62, S.D. = 0.91$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.60, S.D. = 0.92$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.44, S.D. = 0.97$ ) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนและระดับบุคคลสูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.81$ ) ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.23, S.D. = 1.47$ )

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.18, S.D. = 0.94$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.27, S.D. = 1.50$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.37, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.88$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.45, S.D. = 1.50$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.02, S.D. = 1.02$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.42, S.D. = 1.46$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 0.96$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.53, S.D. = 1.37$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.21, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.94, S.D. = 1.01$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 1.16$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.33, S.D. = 1.42$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง และผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด เท่ากัน ( $\bar{x} = 4.13, S.D. = 0.80$ ) ( $\bar{x} = 4.13, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.07, S.D. = 0.93$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 0.95$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.22, S.D. = 1.37$ ) ตามลำดับ



8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.21, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.18, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.16, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.95$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 1.04$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.30 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 4 - ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.72	0.81	4.29	0.79
2) ระดับบุคคล	3.72	0.80	4.29	0.80
3) ไม่ชัดเจน	2.84	1.25	3.28	1.50
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	4.38	1.98	4.12	1.01
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.95	1.24	4.36	0.78
3) ไม่ชัดเจน	4.57	3.04	3.20	1.51
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.94	0.79	4.35	0.77
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.81	0.77	4.25	0.86
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.95	1.28	3.37	1.51
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	4.16	1.29	4.35	0.79
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	4.17	1.77	4.04	0.99
3) ไม่มีเหตุผล	3.68	2.23	3.40	1.46
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.61	0.84	4.03	1.03
2) โครงสร้างแนวราบ	3.70	0.84	4.26	0.77
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.09	1.14	3.54	1.38
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.54	0.90	3.98	0.97
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.75	0.86	4.22	0.81
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.33	1.02	3.74	1.13
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.22	3.39	1.44

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.78	0.86	4.11	0.92
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.68	0.84	4.13	0.81
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.69	0.75	4.10	0.82
4) ไม่ชัดเจน	2.99	1.13	3.33	1.37
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.51	0.92	4.05	0.96
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.70	0.86	4.16	0.97
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.80	4.26	0.83
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.75	0.83	4.23	0.82
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.51	0.89	3.92	1.08
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.78	0.84	4.23	0.85
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	4.20	5.01	4.28	0.80

จากตาราง 4.30 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนและระดับบุคคลสูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 3.72$ , S.D.= 0.80) ( $\bar{x} = 3.72$ , S.D.= 0.81) รองลงมาคือไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.84$ , S.D.= 1.25)

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.57$ , S.D.= 3.04) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D.= 1.98) และ กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D.= 1.24) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.94$ , S.D.= 0.79) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.81$ , S.D.= 0.77) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.95$ , S.D.= 1.28) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงส่วนบุคคล สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D.= 1.77) รองลงมาคือตัดสินใจอิงเหตุผล ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D.= 1.29) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.68$ , S.D.= 2.23) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D.= 0.84) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.61$ , S.D.= 0.84) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.09$ , S.D.= 1.14) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 0.90$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.33, S.D. = 1.02$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.22$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นผู้นำกำหนดนโยบายและเป้าประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.75$ ) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.51, S.D. = 0.92$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.99, S.D. = 1.13$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 5.01$ ) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.80$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.86$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.51, S.D. = 0.89$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนและระดับบุคคลสูงที่สุดเท่ากัน ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.79$ ) ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.28, S.D. = 1.50$ )

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.12, S.D. = 1.01$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.20, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.86$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.37, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.04, S.D. = 0.99$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.40, S.D. = 1.46$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.03, S.D. = 1.03$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.54, S.D. = 1.38$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.22, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.98, S.D. = 0.97$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 1.13$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.39, S.D. = 1.44$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 0.81) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D.= 0.92) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D.= 0.82) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D.= 0.96) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.33$ , S.D.= 1.37) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.80) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D.= 0.83) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำตามสถานการณ์เท่ากัน ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D.= 0.82) ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D.= 0.85) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D.= 0.97) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.92$ , S.D.= 1.08) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 4 – ด้านการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.77	0.78	4.35	0.76
2) ระดับบุคคล	3.70	0.82	4.32	0.77
3) ไม่ชัดเจน	2.80	1.21	3.31	1.52
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.71	0.86	4.14	0.98
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	4.15	0.92	4.39	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.78	1.31	3.24	1.55
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.79	4.31	0.84
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.80	0.81	4.19	0.88
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.01	1.25	3.43	1.48
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.96	0.86	4.34	0.75
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.66	0.97	4.06	1.01
3) ไม่มีเหตุผล	3.12	1.25	3.45	1.45
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.63	0.95	4.01	1.03
2) โครงสร้างแนวนราบ	3.73	0.87	4.22	0.74
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.11	1.12	3.53	1.36
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.57	0.95	4.01	1.01
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.77	0.86	4.23	0.81
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.25	1.04	3.74	1.18
4) ไม่ชัดเจน	2.90	1.24	3.46	1.45
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.65	0.88	3.99	0.93
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.70	0.80	4.14	0.81
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.70	0.73	4.15	0.80
4) ไม่ชัดเจน	3.05	1.09	3.36	1.34
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.42	0.93	3.93	1.00
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.67	0.91	4.17	0.95
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.77	4.34	0.83
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.75	0.81	4.30	0.84
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.57	0.91	4.12	1.09
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.71	0.80	4.25	0.85
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.78	0.81	4.36	0.78

จากตาราง 4.31 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกันในขั้นตอนพัฒนาวัฒนธรรม การจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.82$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.80, S.D. = 1.21$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 4.92$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.86$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.78, S.D. = 1.31$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.92, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.80, S.D. = 0.81$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.01, S.D. = 1.25$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.96, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.97$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.12, S.D. = 1.25$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.95$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.11, S.D. = 1.12$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.57, S.D. = 0.95$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.25, S.D. = 1.04$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.90, S.D. = 1.24$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง และผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด เท่ากัน ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.73$ ) ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.88$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.42, S.D. = 0.93$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.05, S.D. = 1.09$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.77$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.81$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.80$ ) ผู้นำเชิงจัดการ และ ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.91$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.57, S.D. = 0.91$ ) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.77$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.31, S.D. = 1.52$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.39, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.98$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.24, S.D. = 1.55$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.19, S.D. = 0.88$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.43, S.D. = 1.48$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.75$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.06, S.D. = 1.01$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.45, S.D. = 1.45$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.22, S.D. = 0.74$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.03$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.53, S.D. = 1.36$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.01$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 1.18$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.46, S.D. = 1.45$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.81$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 0.93$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.93, S.D. = 1.00$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.36, S.D. = 1.34$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำเชิงจัดการ และ ( $\bar{x} = 4.17, S.D. = 0.95$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.12, S.D. = 1.09$ ) ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.32 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน

เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 4 - ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.74	0.80	4.36	0.82
2) ระดับบุคคล	3.69	0.85	4.32	0.82
3) ไม่ชัดเจน	2.80	1.24	3.30	1.55
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.71	0.84	4.13	0.98

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	— X	S.D.	— X	S.D.
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.84	0.83	4.38	0.76
3) ไม่ชัดเจน	2.80	1.29	3.17	1.57
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.88	0.86	4.33	0.77
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.78	0.87	4.25	0.85
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.96	1.24	3.35	1.50
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.94	0.85	4.34	0.83
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.57	0.96	3.97	1.09
3) ไม่มีเหตุผล	2.96	1.27	3.41	1.48
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.56	0.92	4.08	1.05
2) โครงสร้างแนวราบ	3.72	0.87	4.31	0.78
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.09	1.12	3.57	1.40
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.55	0.91	4.02	1.00
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.74	0.91	4.27	0.78
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.21	1.01	3.74	1.19
4) ไม่ชัดเจน	2.93	1.20	3.45	1.45
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.68	0.89	4.11	0.96
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.73	0.78	4.17	0.83
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.70	0.75	4.16	0.85
4) ไม่ชัดเจน	2.95	1.15	3.33	1.39
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.46	0.93	4.01	0.94
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.63	0.90	4.14	0.97
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.84	4.25	0.87
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.75	0.83	4.26	0.87
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.63	0.93	4.01	1.05
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.77	0.86	4.20	0.92
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.79	0.83	4.28	0.82



จากตาราง 4.32 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานแบบร่วมมือในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.69, S.D. = 0.85$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.80, S.D. = 1.24$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.84, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.84$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.80, S.D. = 1.29$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.88, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.87$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.24$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.94, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.57, S.D. = 0.96$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.56, S.D. = 0.92$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.09, S.D. = 1.12$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.91$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.55, S.D. = 0.91$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.21, S.D. = 1.01$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.93, S.D. = 1.20$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.70, S.D. = 0.75$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.68, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.46, S.D. = 0.93$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.95, S.D. = 1.15$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ และผู้นำตามสถานการณ์ เท่ากัน ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.84$ ) ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.83$ ) ผู้นำเชิงจัดการและผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ เท่ากัน ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.90$ ) ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.93$ ) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

- 1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.82$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.30, S.D. = 1.55$ ) ตามลำดับ
- 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงสุด ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.13, S.D. = 0.98$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.17, S.D. = 1.57$ ) ตามลำดับ
- 3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงสุด ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.85$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.35, S.D. = 1.50$ ) ตามลำดับ
- 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงสุด ( $\bar{x} = 4.34, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 1.09$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.41, S.D. = 1.48$ ) ตามลำดับ
- 5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 1.05$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.57, S.D. = 1.40$ ) ตามลำดับ
- 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงสุด ( $\bar{x} = 4.27, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.02, S.D. = 1.00$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 1.19$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.45, S.D. = 1.45$ ) ตามลำดับ
- 7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงสุด ( $\bar{x} = 4.17, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.16, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 0.96$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 0.94$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.33, S.D. = 1.39$ ) ตามลำดับ
- 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.92$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.97$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.05$ )

### ตารางที่ 4.33 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน

เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 4 - ด้านการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	— X	S.D.	— X	S.D.
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์				
1) ระดับโรงเรียน	3.79	0.77	4.42	0.78
2) ระดับบุคคล	3.75	0.80	4.33	0.78
3) ไม่ชัดเจน	2.86	1.23	3.29	1.51
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.65	0.86	4.12	1.03
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.84	0.84	4.41	0.75
3) ไม่ชัดเจน	2.82	1.30	3.22	1.56
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.00	0.76	4.36	0.82
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.97	2.86	4.20	0.92
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.06	1.30	3.34	1.54
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.96	0.81	4.35	0.77
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.66	0.90	4.07	1.03
3) ไม่มีเหตุผล	3.02	1.23	3.42	1.47
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.64	0.89	4.10	1.01
2) โครงสร้างแนวราบ	3.72	0.83	4.27	0.74
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.10	1.10	3.59	1.38
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.57	0.92	3.99	1.00
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.79	0.83	4.24	0.81
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.24	1.02	3.72	1.19
4) ไม่ชัดเจน	2.90	1.16	3.43	1.43
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	4.06	1.45	4.05	0.98
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.81	0.84	4.15	0.88
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.71	0.85	4.12	0.84
4) ไม่ชัดเจน	3.04	1.21	3.30	1.37
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.50	1.02	3.96	1.03
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.65	0.87	4.10	0.99
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.82	4.22	0.85
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.81	0.75	4.20	0.90
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.56	0.91	4.00	1.04
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.78	0.79	4.17	0.89

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.73	0.82	4.29	0.85

จากตาราง 4.33 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครูในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.75, S.D. = 0.80$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.86, S.D. = 1.23$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.84, S.D. = 0.84$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.86$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.82, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 2.86$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.06, S.D. = 1.30$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.96, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.66, S.D. = 0.90$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.02, S.D. = 1.23$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.89$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.10, S.D. = 1.10$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.79, S.D. = 0.83$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.57, S.D. = 0.92$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.24, S.D. = 1.02$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.90, S.D. = 1.16$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.06, S.D. = 1.45$ ) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ ( $\bar{x} = 3.81, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.50, S.D. = 1.02$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.04, S.D. = 1.02$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงสุด ( $\bar{x} = 3.81, S.D. = 0.75$ ) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.78, S.D. = 0.79$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.77, S.D. = 0.82$ ) ผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.73, S.D. = 0.82$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.87$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.56, S.D. = 0.91$ ) ตามลำดับ

### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.42, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.78$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.29, S.D. = 1.51$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.41, S.D. = 0.75$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.12, S.D. = 1.03$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.22, S.D. = 1.56$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.92$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.34, S.D. = 1.54$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.77$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.07, S.D. = 1.03$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.42, S.D. = 1.47$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.27, S.D. = 0.74$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 1.01$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.59, S.D. = 1.38$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.99, S.D. = 1.00$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 1.19$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.43, S.D. = 1.43$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.88$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.12, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.05, S.D. = 0.98$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.96, S.D. = 1.03$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.30, S.D. = 1.37$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.85$ ) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.22, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.90$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.17, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำ

เชิงจัดการและ ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 0.99$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 4.00, S.D. = 1.04$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.34 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 4 – ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์</b>				
1) ระดับโรงเรียน	3.74	0.81	4.31	0.80
2) ระดับบุคคล	3.67	0.81	4.28	0.81
3) ไม่ชัดเจน	2.81	1.21	3.18	1.47
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์</b>				
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.76	0.91	4.19	0.99
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.89	0.92	4.43	0.82
3) ไม่ชัดเจน	2.77	1.33	3.25	1.58
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ</b>				
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.97	0.81	4.30	0.78
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.81	0.90	4.17	0.88
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.96	1.28	3.27	1.49
<b>4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ</b>				
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.95	0.91	4.36	0.76
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.65	0.93	4.07	1.02
3) ไม่มีเหตุผล	3.08	1.32	3.39	1.53
<b>5. ธรรมชาติของโครงสร้าง</b>				
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.61	0.87	4.11	1.02
2) โครงสร้างแนวราบ	3.71	0.86	4.26	0.76
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.06	1.10	3.63	1.35
<b>6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก</b>				
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.59	0.96	4.01	1.04

2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.76	0.90	4.20	0.89
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.27	1.03	3.72	1.20
4) ไม่ชัดเจน	2.92	1.21	3.35	1.47
7. แบบของภาวะผู้นำ				
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.63	0.90	4.10	0.95
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.72	0.89	4.15	0.86
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.67	0.81	4.08	0.89
4) ไม่ชัดเจน	3.13	1.14	3.38	1.35
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.42	0.98	3.98	0.96
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง				
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.71	0.87	4.15	0.96
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.85	0.87	4.23	0.85
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.76	0.84	4.24	0.85
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.49	0.91	3.96	1.05
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.64	0.81	4.19	0.86
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.67	0.86	4.26	0.79

จากตาราง 4.34 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.81$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 2.81, S.D. = 1.21$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.89, S.D. = 0.92$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.91$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 2.77, S.D. = 1.33$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.97, S.D. = 0.81$ ) รองลงมาคือตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 3.81, S.D. = 0.90$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 2.96, S.D. = 1.28$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.95, S.D. = 0.91$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.93$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.08, S.D. = 1.32$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 3.61, S.D. = 0.87$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.06, S.D. = 1.10$ ) ตามลำดับ

6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.90$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 3.59, S.D. = 0.96$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.27, S.D. = 1.03$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.92, S.D. = 1.21$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 0.89$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.81$ ) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 0.90$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.42, S.D. = 0.98$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.13, S.D. = 1.14$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.85, S.D. = 0.87$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 3.76, S.D. = 0.84$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 3.71, S.D. = 0.87$ ) ผู้นำเชิงคุณธรรม ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.86$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.64, S.D. = 0.81$ ) ตามลำดับ

#### สภาพที่พึงประสงค์

1) การกำหนดเป้าประสงค์ในระดับโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.80$ ) รองลงมาคือระดับบุคคล ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.81$ ) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด ( $\bar{x} = 3.18, S.D. = 1.47$ ) ตามลำดับ

2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.43, S.D. = 0.82$ ) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.19, S.D. = 0.99$ ) และไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด ( $\bar{x} = 3.25, S.D. = 1.58$ ) ตามลำดับ

3) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียนสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.30, S.D. = 0.78$ ) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน ( $\bar{x} = 4.17, S.D. = 0.88$ ) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 3.27, S.D. = 1.49$ ) ตามลำดับ

4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผลสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.36, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล ( $\bar{x} = 4.07, S.D. = 1.02$ ) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล ( $\bar{x} = 3.39, S.D. = 1.53$ ) ตามลำดับ

5) ธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.76$ ) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ( $\bar{x} = 4.11, S.D. = 1.02$ ) และไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) ( $\bar{x} = 3.63, S.D. = 1.35$ ) ตามลำดับ



6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูสูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.89$ ) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.01, S.D. = 1.04$ ) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก ( $\bar{x} = 3.72, S.D. = 1.20$ ) และไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.35, S.D. = 1.47$ ) ตามลำดับ

7) แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.86$ ) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.10, S.D. = 0.95$ ) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง ( $\bar{x} = 4.08, S.D. = 0.89$ ) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ( $\bar{x} = 3.98, S.D. = 0.96$ ) และผู้นำไม่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.38, S.D. = 1.35$ ) ตามลำดับ

8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด ( $\bar{x} = 4.26, S.D. = 0.79$ ) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\bar{x} = 4.24, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.23, S.D. = 0.85$ ) ผู้นำตามสถานการณ์ ( $\bar{x} = 4.19, S.D. = 0.86$ ) ผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.96$ ) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ ( $\bar{x} = 3.96, S.D. = 1.05$ ) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ค่าสภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน นำค่าสภาพปัจจุบันที่มีค่าสูงสุดในแต่ละข้อมากำหนดลงในตารางสภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามองค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบและกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4) ดังนี้

ตารางที่ 4.35 สภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

CAR	องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ																																																				
	1.ระดับการกำหนดเป้าประสงค์						2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						4.ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						5.ธรรมชาติของโครงสร้าง						6.การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						7.แบบของภาวะผู้นำ						8.รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง										
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6											
CAR 1																																																					
1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำ																																																					
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม																																																					
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน																																																					
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ																																																					
5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการ เรียนรู้ของนักเรียนและครู																																																					
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อน วิธีการปฏิบัติ																																																					
รวม CAR 1	6	6	1	-	-	1	5	-	-	5	6	6	-	-	-	6	6	-	-	-	6	-	6	-	6	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	5	1	-	-	-	-	4	1	-	1	1
CAR 2																																																					
1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำ																																																					
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม																																																					
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน																																																					
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ																																																					
5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการ เรียนรู้ของนักเรียนและครู																																																					



		องค์ประกอบที่ใช้จ่ายแก่รูปแบบ																																													
		1.ระดับการกำหนด เป้าประสงค์						2.กระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์						3.ความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						4.บรรพชาติของ กระบวนการตัดสินใจ						5.บรรพชาติ ของโครงสร้าง						6.การเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมภายนอก						7.แบบของภาวะผู้นำ						8.รูปแบบของภาวะผู้นำ ที่เกี่ยวข้อง			
CAR	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6											
	5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการ เรียนรู้ของนักเรียนและครู																																														
	6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อน วิธีการปฏิบัติ																																														
	รวม CAR 4	6	6	6	2	-	-	-	5	1	1	1	5	6	6	-	-	-	6	5	1	1	1	-	5	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3									
	รวม CAR 1-4	24	24	24	3	-	-	1	22	1	1	1	22	23	23	1	1	1	23	23	1	1	1	1	23	23	24	24	23	1	23	1	1	1	23	23	3	16	7	10	7	3	6				

จากตาราง 4.35 สามารถสรุปสภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพปัจจุบันที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 38$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบทางการ ( $f = 19$ ) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 18$ ) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 8$ ) และรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ( $f = 1$ ) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม ( $f = 1$ ) เท่ากัน ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพปัจจุบันที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 38$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบทางการ ( $f = 20$ ) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 19$ ) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 9$ ) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม ( $f = 1$ ) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพปัจจุบันที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 32$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 18$ ) การบริหารแบบทางการ ( $f = 17$ ) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 13$ ) และรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ( $f = 1$ ) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม ( $f = 1$ ) เท่ากัน ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพปัจจุบันที่สูงสุดในแต่ละด้านพบว่าเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 35$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบทางการ ( $f = 19$ ) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 19$ ) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 11$ ) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ( $f = 4$ ) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม ( $f = 1$ ) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพปัจจุบันที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 143$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารแบบทางการ ( $f = 75$ ) รูปแบบการบริหารแบบ

วัฒนธรรม (f = 74) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 41) รูปแบบการบริหารแบบอัติวิสัย (f = 6) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม (f = 4) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ค่าสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน นำค่าสภาพสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าสูงสุดในแต่ละข้อมากำหนดลงในตารางสภาพที่พึงประสงค์ตามองค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบและกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 – 4) ดังนี้









CAR	องค์กรประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ																																																																	
	1.ระดับการกำหนด เป้าประสงค์						2.กระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์						3.ความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าประสงค์กับการ ตัดสินใจ						4.ธรรมชาติของ กระบวนการตัดสินใจ						5.ธรรมชาติ ของโครงสร้าง						6.การเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมภายนอก						7.แผนของภาวะผู้นำ						8.รูปแบบของภาวะผู้นำที่ เกี่ยวข้อง																							
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6																														
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ																																																																		
5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู																																																																		
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อน วิธีการปฏิบัติ																																																																		
รวม CAR 4	6	6	6	2	-	-	6	-	-	-	-	6	9	9	9	-	-	6	9	-	-	-	-	6	9	-	-	-	-	-	9	-	-	-	-	-	5	2	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	-	-	-	-	5	2	-	-	-	-
รวม CAR 1-4	23	23	23	3			24	24	24	24	24	23	23	23	1	1	1	24	24	24	24	24	24	24	9	9	9	9	24	9	9	9	9	9	24	24	24	24	24	24	2	17	8	1	1	1	2	1	1	1	1	1	21	2	2	2	2	2	21	2	2	2	2	2		



จากตาราง สามารถสรุปสภาพที่พึงประสงค์ของของรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 32$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 22$ ) รูปแบบการบริหารแบบทางการ ( $f = 17$ ) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 10$ ) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ( $f = 2$ ) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม ( $f = 1$ ) เท่ากัน ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 35$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 23$ ) รูปแบบการบริหารแบบทางการ ( $f = 19$ ) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 8$ ) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม ( $f = 2$ ) และรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ( $f = 1$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 33$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 24$ ) การบริหารแบบทางการ ( $f = 19$ ) และรูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 8$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุดในแต่ละด้านพบว่าเป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 36$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 23$ ) รูปแบบการบริหารแบบทางการ ( $f = 18$ ) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 8$ ) และรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ( $f = 4$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นการบูรณาการระหว่าง

รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (f = 136) ที่มีค่าความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมา คือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (f = 92) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (f = 73) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 34) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (f = 5) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม (f = 3) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น โดยจำแนกตามกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4) ได้ดังตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 4.37 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - ด้านการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ )

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.81	4.34	0.77	0.127	3
2) ระดับบุคคล	3.85	0.84	4.66	4.98	0.211	1
3) ไม่ชัดเจน	2.71	1.27	3.24	1.46	0.194	2
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.82	0.90	4.17	0.98	0.092	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.88	0.85	4.37	0.80	0.127	2
3) ไม่ชัดเจน	2.78	1.26	3.30	1.49	0.189	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.04	0.80	4.37	0.77	0.080	3
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.76	0.86	4.38	3.89	0.165	2
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.88	1.26	3.49	1.48	0.212	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.93	0.86	4.30	0.79	0.094	3

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
2) ตัดสินใจเองส่วนบุคคล	3.70	0.97	4.08	1.02	0.102	2
3) ไม่มีเหตุผล	3.05	1.30	3.37	1.51	0.104	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.74	0.88	4.05	0.97	0.082	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.75	0.86	4.59	4.17	0.224	1
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.14	1.13	3.63	1.35	0.156	2
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.51	0.94	4.02	1.03	0.144	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.68	0.89	4.29	0.77	0.167	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.22	1.00	3.78	1.15	0.176	2
4) ไม่ชัดเจน	2.94	1.16	3.54	1.40	0.204	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมาย	3.54	0.86	4.04	0.82	0.141	3
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.70	0.79	4.14	0.83	0.117	5
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.61	0.80	4.05	0.84	0.120	4
4) ไม่ชัดเจน	2.93	1.18	3.42	1.30	0.167	2
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.36	1.10	3.92	1.03	0.170	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.70	0.93	3.99	1.08	0.079	6
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.85	4.18	0.90	0.109	4
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.70	0.84	4.17	0.91	0.127	3
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.49	0.95	3.86	1.15	0.107	5
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.57	0.89	4.10	0.94	0.149	2
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.61	0.92	4.20	0.87	0.163	1

จากตาราง 4.37 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ในระดับบุคคลสูงสุด (PNI = 0.211) รองลงมาคือไม่ชัดเจนว่าระดับใด (PNI = 0.194) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.127) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนที่กำหนดโดยผู้ใดสูงสุด (PNI = 0.189) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.127) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.092) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงสุด (PNI = 0.212) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.165) และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.080) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงสุด (PNI = 0.104) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.102) และตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.094) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงสุด (PNI = 0.224) รองลงมาคือไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) (PNI = 0.156) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.082)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.204) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.176) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.167) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.144) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.170) รองลงมาคือ ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.167) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.141) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.120) และผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.117) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด (PNI = 0.163) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.149) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.127) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.109) ผู้นำแบบสมัยใหม่ และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.107) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.079) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.38 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 1 – ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม)

องค์ประกอบที่ใช้งานรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) ระดับโรงเรียน	3.91	0.83	4.35	0.79	0.114	3
2) ระดับบุคคล	3.83	0.81	4.34	0.77	0.131	2
3) ไม่ชัดเจน	2.74	1.25	3.18	1.51	0.160	1
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	4.05	4.43	4.13	0.98	0.020	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.88	0.87	4.36	0.78	0.125	2
3) ไม่ชัดเจน	2.73	1.29	3.19	1.51	0.168	1
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ</b>						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.91	0.81	4.35	0.81	0.111	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.80	0.88	4.20	0.90	0.107	3
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.96	1.24	3.44	1.49	0.162	1
<b>4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ</b>						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.92	0.86	4.29	0.83	0.096	2
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.73	0.99	4.05	1.08	0.084	3
3) ไม่มีเหตุผล	3.06	1.24	3.40	1.48	0.111	1
<b>5. ธรรมชาติของโครงสร้าง</b>						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.68	0.88	4.25	1.76	0.155	2
2) โครงสร้างแนวราบ	3.78	0.82	4.33	0.73	0.146	3
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.12	1.15	3.62	1.37	0.160	1
<b>6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก</b>						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.57	0.97	4.00	1.07	0.121	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.71	0.91	4.26	0.84	0.146	2
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.32	1.05	3.75	1.19	0.131	3
4) ไม่ชัดเจน	2.92	1.23	3.44	1.44	0.175	1
<b>7. แบบของภาวะผู้นำ</b>						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.69	0.87	4.02	0.94	0.089	5

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม					PNI	ลำดับ ที่
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์				
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.			
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.75	0.85	4.12	0.85	<b>0.100</b>	<b>3</b>	
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.76	0.75	4.12	0.85	<b>0.094</b>	<b>4</b>	
4) ไม่ชัดเจน	3.04	1.16	3.46	1.38	<b>0.138</b>	<b>2</b>	
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.53	0.96	4.03	0.92	<b>0.140</b>	<b>1</b>	
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง							
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.65	0.93	4.15	0.95	<b>0.137</b>	<b>3</b>	
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.74	0.79	4.21	0.82	<b>0.127</b>	<b>6</b>	
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.74	0.80	4.23	0.79	<b>0.132</b>	<b>5</b>	
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.50	0.94	4.01	1.04	<b>0.146</b>	<b>2</b>	
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.71	0.81	4.21	0.86	<b>0.135</b>	<b>4</b>	
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.71	0.88	4.28	0.77	<b>0.154</b>	<b>1</b>	

จากตาราง 4.38 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม  
ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ  
ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด  
(PNI = 0.160) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.131) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.114)  
ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดย  
ผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.168) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.125)  
และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.020) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด  
(PNI = 0.162) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.111) และตัดสินใจ  
โดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.107) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด  
(PNI = 0.111) รองลงมาคือตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.096) และ ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล  
(PNI = 0.084) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.160) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง(PNI = 0.155) และโครงสร้างแนวราบ ตามลำดับ (PNI = 0.146)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.175) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.146) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.131) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.121) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.140) รองลงมาคือ ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.138) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.100) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.094) และ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.089) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด (PNI = 0.154) รองลงมาคือ ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.146) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.137) ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.135) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.132) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.127) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.39 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 – ด้านการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน )**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.89	0.83	4.35	0.78	0.118	2
2) ระดับบุคคล	3.87	0.82	4.32	0.77	0.115	3
3) ไม่ชัดเจน	2.87	1.30	3.26	1.53	0.139	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.78	0.87	4.10	0.99	0.085	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.90	0.89	4.38	0.75	0.125	1
3) ไม่ชัดเจน	2.85	1.35	3.20	1.51	0.124	2



องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.00	0.78	4.40	0.78	0.098	3
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.81	0.83	4.23	0.91	0.111	2
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.94	1.26	3.33	1.52	0.131	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.97	0.83	4.33	0.79	0.090	2
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.74	0.95	4.03	1.01	0.078	3
3) ไม่มีเหตุผล	3.06	1.27	3.37	1.45	0.101	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.69	0.89	4.08	1.05	0.105	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.77	0.84	4.35	0.74	0.154	1
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.14	1.15	3.57	1.38	0.138	2
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.60	0.87	3.95	0.99	0.099	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.79	0.81	4.27	0.79	0.124	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.26	0.95	3.70	1.14	0.134	2
4) ไม่ชัดเจน	2.92	1.17	3.39	1.43	0.159	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.71	0.91	4.07	0.96	0.098	4
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.84	0.80	4.22	0.81	0.099	3
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.69	0.77	4.15	0.80	0.125	2
4) ไม่ชัดเจน	3.10	1.10	3.37	1.37	0.086	5
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.43	0.96	4.02	0.94	0.172	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.74	0.86	4.30	0.81	0.148	2
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.75	0.80	4.25	0.84	0.132	5
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.53	0.95	4.03	1.09	0.140	3
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.72	0.82	4.23	0.86	0.135	4

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.66	0.92	4.23	0.82	<b>0.157</b>	<b>1</b>
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.74	0.86	4.30	0.81	<b>0.148</b>	<b>2</b>

จากตาราง 4.39 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.139) รองลงมาคือ ระดับโรงเรียน (PNI = 0.118) และ ระดับบุคคล (PNI = 0.115) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกันสูงที่สุด (PNI = 0.125) รองลงมาคือ กำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนที่กำหนดโดยผู้ใด (PNI = 0.124) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.085) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.131) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.111) และ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.098) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.101) รองลงมาคือตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.090) และ ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.078) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบ สูงที่สุด (PNI = 0.154) รองลงมาคือ โครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) (PNI = 0.138) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง (PNI = 0.105) และ ตามลำดับ

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.159) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.134) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.124) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.099) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงที่สุด (PNI = 0.172) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.125) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคน

ส่วนใหญ่ (PNI = 0.099) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.98) และผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.086) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำตามสถานการณ์ สูงที่สุด (PNI = 0.157) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงคุณธรรมและผู้นำเชิงจัดการ เท่ากัน (PNI = 0.148) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.140) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.135) และผู้นำ การเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.132) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.40 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 1 – ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ )**

องค์ประกอบที่ใช้อย่างจำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) ระดับโรงเรียน	3.88	0.79	4.37	0.76	<b>0.126</b>	<b>3</b>
2) ระดับบุคคล	3.82	0.85	4.35	0.78	<b>0.139</b>	<b>2</b>
3) ไม่ชัดเจน	2.88	1.30	3.29	1.50	<b>0.141</b>	<b>1</b>
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.66	0.84	4.09	0.94	<b>0.118</b>	<b>2</b>
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.89	0.85	4.35	0.74	<b>0.117</b>	<b>3</b>
3) ไม่ชัดเจน	2.79	1.31	3.22	1.50	<b>0.156</b>	<b>1</b>
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ</b>						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.89	0.82	4.33	0.83	<b>0.115</b>	<b>3</b>
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.80	0.86	4.25	0.89	<b>0.119</b>	<b>2</b>
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.96	1.25	3.38	1.52	<b>0.139</b>	<b>1</b>
<b>4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ</b>						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.96	0.76	4.33	0.76	<b>0.094</b>	<b>2</b>
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.68	0.96	3.99	1.06	<b>0.086</b>	<b>3</b>
3) ไม่มีเหตุผล	2.99	1.25	3.66	3.86	<b>0.222</b>	<b>1</b>
<b>5. ธรรมชาติของโครงสร้าง</b>						
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.66	0.86	4.11	1.05	<b>0.122</b>	<b>3</b>
2) โครงสร้างแนวราบ	3.83	0.85	4.32	0.72	<b>0.129</b>	<b>2</b>
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.16	1.13	3.62	1.39	<b>0.143</b>	<b>1</b>

6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.63	0.96	3.97	1.05	0.095	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.85	0.88	4.30	0.82	0.116	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.33	1.05	3.74	1.17	0.123	2
4) ไม่ชัดเจน	2.93	1.22	3.41	1.46	0.164	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมาย	3.72	0.88	4.12	0.98	0.107	4
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.75	0.84	4.22	0.84	0.123	3
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.73	0.79	4.24	0.82	0.136	2
4) ไม่ชัดเจน	3.09	1.18	3.33	1.38	0.079	5
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.48	0.98	4.07	0.99	0.168	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.68	0.91	4.18	0.98	0.135	1
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.79	0.85	4.25	0.81	0.122	2
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.78	0.79	4.29	0.83	0.135	1
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.61	0.94	4.01	1.03	0.112	3
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.81	0.79	4.27	0.82	0.122	2
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	4.03	2.99	4.30	0.77	0.067	4

จากตาราง 4.40 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ  
ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ  
ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าหมายประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด  
(PNI = 0.141) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.139) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.126)  
ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าหมายประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดย  
ผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.156) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.118) และกำหนดโดยผู้บริหาร  
และครูร่วมกัน (PNI = 0.117) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายประสงค์สูงที่สุด  
(PNI = 0.139) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าหมายประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.119) และ  
ตัดสินใจโดยยึดเป้าหมายประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.115) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.222) รองลงมาคือตัดสินใจเชิงเหตุผล (PNI = 0.094) และ ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.086) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.143) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.129) และ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง (PNI = 0.122) ตามลำดับ

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.164) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.123) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.116) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.095) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงที่สุด (PNI = 0.168) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.136) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.123) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.107) และผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.079) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงจัดการ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สูงที่สุด เท่ากัน (PNI = 0.135) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ เท่ากัน (PNI = 0.122) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.112) และผู้นำเชิงคุณธรรม (PNI = 0.067) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.41 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 1 – ด้านการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู )**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.96	0.78	4.43	0.71	0.118	3
2) ระดับบุคคล	3.84	0.88	4.33	0.80	0.130	2
3) ไม่ชัดเจน	2.86	1.28	3.28	1.49	0.148	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.75	0.90	4.15	0.98	0.105	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.85	0.88	4.38	0.79	0.139	1

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
3) ไม่ชัดเจน	2.83	1.33	3.21	1.55	0.134	2
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.97	0.81	4.38	0.77	0.105	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.81	0.86	4.22	0.91	0.107	1
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.06	1.29	3.36	1.52	0.096	3
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.98	0.80	4.35	0.78	0.092	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.68	0.92	4.05	1.06	0.099	2
3) ไม่มีเหตุผล	3.01	1.30	3.39	1.48	0.127	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.68	0.86	4.11	0.99	0.117	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.82	0.81	4.31	0.74	0.129	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.11	1.14	3.64	1.38	0.171	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.66	0.94	4.04	1.02	0.102	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.79	0.89	4.28	0.83	0.131	2
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.25	1.05	3.66	1.17	0.125	3
4) ไม่ชัดเจน	2.92	1.21	3.36	1.41	0.151	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.67	0.90	4.09	0.97	0.114	4
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.69	0.85	4.12	0.93	0.115	3
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.65	0.81	4.15	0.86	0.137	2
4) ไม่ชัดเจน	3.00	1.22	3.32	1.42	0.106	5
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.37	1.00	3.92	1.06	0.165	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.76	0.93	4.12	0.95	0.097	5
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.76	0.79	4.15	0.86	0.103	4
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.75	0.82	4.23	0.82	0.129	1

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.78	0.86	4.19	0.85	<b>0.109</b>	<b>3</b>
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.79	0.83	4.23	0.79	<b>0.116</b>	<b>2</b>
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.76	0.93	4.12	0.95	<b>0.097</b>	<b>5</b>

จากตาราง 4.41 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.148) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.130) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.118) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์โดยผู้บริหารและครูร่วมกัน สูงที่สุด (PNI = 0.139) รองลงมาคือไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด (PNI = 0.134) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.105) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคนสูงที่สุด (PNI = 0.107) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.105) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ (PNI = 0.096) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.127) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.099) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.092) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.171) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.129) และ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.117)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจนสูงที่สุด (PNI = 0.151) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.131) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.125) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.102) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.165) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.137) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.115) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.114) และผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.106) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงที่สุด (PNI = 0.129) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.116) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.109) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.103) ผู้นำเชิงจัดการ และผู้นำเชิงคุณธรรม เท่ากัน (PNI = 0.097) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.42 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 1 – ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ )**

องค์ประกอบที่ใช้นำแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) ระดับโรงเรียน	3.82	0.83	4.39	0.77	<b>0.149</b>	<b>3</b>
2) ระดับบุคคล	3.75	0.82	4.35	0.79	<b>0.160</b>	<b>1</b>
3) ไม่ชัดเจน	2.86	1.23	3.31	1.51	<b>0.156</b>	<b>2</b>
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.75	0.88	4.18	1.01	<b>0.116</b>	<b>3</b>
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.93	0.87	4.43	0.77	<b>0.128</b>	<b>2</b>
3) ไม่ชัดเจน	2.80	1.32	3.24	1.56	<b>0.157</b>	<b>1</b>
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ</b>						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.99	0.80	4.34	0.75	<b>0.088</b>	<b>3</b>
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.76	0.94	4.17	0.92	<b>0.111</b>	<b>1</b>
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.04	1.29	3.36	1.51	<b>0.104</b>	<b>2</b>
<b>4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ</b>						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	4.01	0.84	4.29	0.79	<b>0.070</b>	<b>3</b>
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.67	0.97	4.01	1.03	<b>0.094</b>	<b>2</b>
3) ไม่มีเหตุผล	3.04	1.28	3.34	1.51	<b>0.099</b>	<b>1</b>
<b>5. ธรรมชาติของโครงสร้าง</b>						
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.69	0.88	4.08	1.03	<b>0.106</b>	<b>3</b>



องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
2) โครงสร้างเนวราบ	3.72	0.83	4.28	0.78	0.151	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.13	1.12	3.62	1.36	0.155	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.62	0.91	3.93	1.09	0.087	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.78	0.84	4.24	0.81	0.124	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.27	0.99	3.72	1.16	0.135	2
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.22	3.38	1.43	0.144	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมายประสงค์	3.70	0.93	4.08	0.98	0.102	5
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.75	0.83	4.19	0.82	0.120	3
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.64	0.86	4.08	0.90	0.122	2
4) ไม่ชัดเจน	3.01	1.19	3.35	1.38	0.114	4
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.40	0.97	3.98	0.97	0.172	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.74	0.90	4.14	0.96	0.106	5
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมกระจายอำนาจ	3.83	0.84	4.24	0.87	0.107	4
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.77	0.79	4.28	0.85	0.135	2
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.64	0.92	4.02	1.07	0.104	6
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.74	0.80	4.21	0.89	0.127	3
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.77	0.85	4.31	0.80	0.143	1

จากตาราง 4.42 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าหมายประสงค์ระดับบุคคล สูงที่สุด (PNI = 0.160) รองลงมาคือ กำหนดเป้าหมายประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใด (PNI = 0.156) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.149) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าหมายประสงค์ไม่ชัดเจนที่กำหนดโดยผู้ใดสูงสุด (PNI = 0.157) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.128) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.116) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคนสูงสุด (PNI = 0.111) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ (PNI = 0.104) และ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.088) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงสุด (PNI = 0.099) รองลงมาคือ ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.094) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.070) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.155) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.151) และ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.106)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.144) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.135) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.124) และ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.087) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.172) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.122) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.120) ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.114) และ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.102) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด (PNI = 0.143) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.135) ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.127) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ (PNI = 0.107) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.106) และ ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.104) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.43 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 2 – ด้านการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ )

องค์ประกอบที่ใช้อย่างเป็นระบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.81	0.79	4.32	0.77	0.135	3
2) ระดับบุคคล	3.76	0.79	4.31	0.75	0.146	2
3) ไม่ชัดเจน	2.72	1.23	3.22	1.48	0.185	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.74	0.82	4.16	0.92	0.111	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.86	0.84	4.34	0.78	0.123	2
3) ไม่ชัดเจน	2.84	1.27	3.28	1.46	0.157	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.96	0.81	4.33	0.83	0.092	3
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.79	0.86	4.15	0.93	0.093	2
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.00	1.30	3.44	1.47	0.145	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.94	0.86	4.27	0.85	0.085	1
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.67	0.93	3.97	1.04	0.084	2
3) ไม่มีเหตุผล	3.07	1.27	3.28	1.47	0.068	3
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.76	0.88	4.11	0.94	0.094	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.80	0.87	4.30	0.75	0.131	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.12	1.15	3.59	1.33	0.152	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.54	0.89	3.98	1.02	0.125	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.72	0.87	4.24	0.81	0.141	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.26	0.94	3.79	1.12	0.161	1
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.16	3.43	1.45	0.158	2
7. แบบของภาวะผู้นำ						

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ					ลำดับ ที่
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.63	0.96	4.08	0.87	<b>0.124</b>	<b>4</b>
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.62	0.85	4.08	0.80	<b>0.127</b>	<b>2</b>
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.63	0.80	4.08	0.82	<b>0.125</b>	<b>3</b>
4) ไม่ชัดเจน	3.06	1.20	3.43	1.34	<b>0.123</b>	<b>5</b>
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.39	1.01	4.03	0.97	<b>0.189</b>	<b>1</b>
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.63	0.93	4.01	1.04	<b>0.105</b>	<b>6</b>
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.74	0.81	4.21	0.86	<b>0.127</b>	<b>4</b>
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.74	0.84	4.26	0.84	<b>0.139</b>	<b>3</b>
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.50	0.98	4.04	1.08	<b>0.154</b>	<b>2</b>
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.70	0.92	4.11	0.95	<b>0.112</b>	<b>5</b>
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.71	0.89	4.29	0.82	<b>0.156</b>	<b>1</b>

จากตาราง 4.43 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ ในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.185) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.146) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.135) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.157) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.123) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.111) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.145) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.093) และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.092) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผล สูงที่สุด (PNI = 0.085) รองลงมาคือ ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.084) และ ตัดสินใจไม่มีเหตุผล (PNI = 0.068) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.152) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.131) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.094)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก สูงที่สุด (PNI = 0.161) รองลงมาคือ ไม่ชัดเจน (PNI = 0.158) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.141) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.125) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.189) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.127) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.125) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.124) และ ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.123) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด (PNI = 0.156) รองลงมาคือ ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.154) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.139) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.127) ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.112) และผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.105) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.44 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 2 – ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม					PNI	ลำดับที่
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.			
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์							
1) ระดับโรงเรียน	3.82	0.80	4.35	0.80	0.137	3	
2) ระดับบุคคล	3.75	0.81	4.30	0.83	0.147	2	
3) ไม่ชัดเจน	2.80	1.26	3.31	1.48	0.180	1	
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์							
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.68	0.91	4.13	0.94	0.124	3	
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.84	0.90	4.36	0.77	0.135	2	
3) ไม่ชัดเจน	2.71	1.31	3.19	1.52	0.178	1	
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ							
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.98	0.77	4.40	0.79	0.105	2	

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.82	0.84	4.22	0.89	<b>0.105</b>	<b>2</b>
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.92	1.23	3.38	1.50	<b>0.158</b>	<b>1</b>
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.98	0.83	4.29	0.83	<b>0.078</b>	<b>3</b>
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.69	0.93	4.03	1.02	<b>0.090</b>	<b>2</b>
3) ไม่มีเหตุผล	3.01	1.28	3.36	1.47	<b>0.119</b>	<b>1</b>
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.85	2.42	4.10	0.97	<b>0.065</b>	<b>3</b>
2) โครงสร้างแนวราบ	3.76	0.84	4.34	0.73	<b>0.155</b>	<b>1</b>
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.15	1.10	3.56	1.35	<b>0.130</b>	<b>2</b>
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.57	0.94	3.99	1.03	<b>0.115</b>	<b>1</b>
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.81	0.88	4.27	0.81	<b>0.120</b>	<b>2</b>
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.32	1.07	3.69	1.22	<b>0.109</b>	<b>3</b>
4) ไม่ชัดเจน	3.60	2.20	3.40	1.44	<b>-0.056</b>	<b>4</b>
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.68	0.83	3.99	0.88	<b>0.083</b>	<b>5</b>
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.69	0.78	4.14	0.86	<b>0.121</b>	<b>3</b>
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.68	0.82	4.05	0.85	<b>0.101</b>	<b>4</b>
4) ไม่ชัดเจน	3.06	1.19	4.22	9.45	<b>0.381</b>	<b>1</b>
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.48	0.94	4.00	0.94	<b>0.149</b>	<b>2</b>
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.67	0.92	4.09	1.00	<b>0.116</b>	<b>6</b>
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.71	0.85	4.16	0.86	<b>0.123</b>	<b>5</b>
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.75	0.86	4.24	0.82	<b>0.132</b>	<b>4</b>
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.49	0.94	4.00	1.01	<b>0.146</b>	<b>3</b>
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.68	0.84	4.23	0.83	<b>0.150</b>	<b>2</b>
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.68	0.88	4.26	0.79	<b>0.159</b>	<b>1</b>

จากตาราง 4.44 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม ในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.180) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.147) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.137) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.178) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.135) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.124) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.158) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน เท่ากัน (PNI = 0.105) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.119) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.090) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.078) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบ สูงที่สุด (PNI = 0.155) รองลงมาคือ โครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) (PNI = 0.130) และ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้งตามลำดับ (PNI = 0.065)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู สูงที่สุด (PNI = 0.120) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.115) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.109) และ ไม่ชัดเจน (PNI = -0.056) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของผู้ไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.381) รองลงมาคือ แบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (PNI = 0.149) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.121) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.101) และ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.083) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด (PNI = 0.159) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.150) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.146) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.132) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.123) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.116) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.45 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
 (CAR 2 – ด้านการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย  
 ในการปฏิบัติงานร่วมกัน )

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.76	4.35	0.76	0.129	3
2) ระดับบุคคล	3.80	0.83	4.34	0.79	0.142	2
3) ไม่ชัดเจน	2.85	1.27	3.35	1.49	0.176	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.69	0.87	4.11	0.96	0.112	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.86	0.83	4.36	0.78	0.131	1
3) ไม่ชัดเจน	2.84	1.34	3.19	1.51	0.122	2
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.80	4.39	0.81	0.119	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.80	0.84	4.23	0.90	0.115	3
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.96	1.27	3.36	1.54	0.135	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.96	0.85	4.32	0.81	0.090	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.67	0.98	4.02	1.02	0.094	2
3) ไม่มีเหตุผล	3.02	1.26	3.36	1.47	0.112	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.68	0.86	4.04	1.03	0.098	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.80	0.86	4.25	0.77	0.120	1
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.15	1.14	3.52	1.37	0.117	2
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.52	0.90	4.02	1.00	0.139	3
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.76	0.81	4.28	0.78	0.139	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.22	1.00	3.69	1.14	0.145	2



4) ไม่ชัดเจน	2.86	1.22	3.39	1.47	0.187	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.66	0.87	4.06	0.90	0.109	4
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.74	0.77	4.17	0.81	0.117	3
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.70	0.72	4.14	0.80	0.119	2
4) ไม่ชัดเจน	3.03	1.18	3.36	1.37	0.109	4
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.54	0.93	3.98	0.96	0.125	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.64	0.94	4.13	1.02	0.135	3
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.83	4.27	0.81	0.132	4
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.70	0.84	4.28	0.81	0.157	1
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.58	0.89	4.05	1.03	0.131	5
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.74	0.84	4.22	0.84	0.130	6
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.73	0.91	4.28	0.79	0.149	2

จากตาราง 4.45 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.176) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.142) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.129) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน สูงที่สุด (PNI = 0.131) รองลงมาคือ กำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนที่กำหนดโดยผู้ใด (PNI = 0.122) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.112) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.135) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.119) และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.115) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.112) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.094) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.090) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบสูงที่สุด (PNI = 0.120) รองลงมาคือ โครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) (PNI = 0.117) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง (PNI = 0.098) ตามลำดับ

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.187) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.145) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เท่ากัน (PNI = 0.139) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.125) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.119) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.117) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ และผู้นำไม่ชัดเจน เท่ากัน (PNI = 0.109) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สูงที่สุด (PNI = 0.157) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงคุณธรรม (PNI = 0.149) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.135) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ (PNI = 0.132) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.131) ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.130) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.46 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 2 – ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ )**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ					PNI	ลำดับ ที่
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์				
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.			
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์							
1) ระดับโรงเรียน	3.84	0.78	4.37	0.79	0.137	3	
2) ระดับบุคคล	3.75	0.85	4.31	0.75	0.150	1	
3) ไม่ชัดเจน	2.86	1.32	3.28	1.53	0.147	2	
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์							
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.65	0.88	4.10	1.01	0.122	2	
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.89	0.84	4.33	0.78	0.114	3	
3) ไม่ชัดเจน	2.77	1.27	3.20	1.51	0.156	1	
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ							
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.79	4.35	0.76	0.110	2	
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.78	0.86	4.22	0.87	0.116	1	
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.23	2.97	3.37	1.53	0.043	3	
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ							
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	4.04	0.80	4.38	0.76	0.085	3	
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.67	0.97	4.06	1.05	0.108	2	

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
3) ไม่มีเหตุผล	3.05	1.24	3.42	1.45	<b>0.121</b>	<b>1</b>
<b>5. ธรรมชาติของโครงสร้าง</b>						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.67	0.88	4.11	1.03	<b>0.118</b>	<b>3</b>
2) โครงสร้างแนวราบ	3.77	0.84	4.27	0.81	<b>0.133</b>	<b>2</b>
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.20	1.14	3.66	1.41	<b>0.143</b>	<b>1</b>
<b>6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก</b>						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.64	0.92	4.04	1.01	<b>0.110</b>	<b>4</b>
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.78	0.91	4.28	0.82	<b>0.131</b>	<b>2</b>
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.30	1.06	3.70	1.24	<b>0.120</b>	<b>3</b>
4) ไม่ชัดเจน	2.94	1.24	3.39	1.46	<b>0.155</b>	<b>1</b>
<b>7. แบบของภาวะผู้นำ</b>						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าหมาย	3.68	0.89	4.11	0.94	<b>0.118</b>	<b>2</b>
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.83	0.76	4.21	0.81	<b>0.100</b>	<b>3</b>
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.80	0.77	4.14	0.82	<b>0.088</b>	<b>5</b>
4) ไม่ชัดเจน	3.06	1.16	3.36	1.34	<b>0.099</b>	<b>4</b>
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.54	0.90	4.10	1.00	<b>0.158</b>	<b>1</b>
<b>8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง</b>						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.71	0.88	4.18	0.95	<b>0.126</b>	<b>5</b>
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.76	0.84	4.25	0.84	<b>0.131</b>	<b>4</b>
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.71	0.88	4.31	0.83	<b>0.163</b>	<b>1</b>
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.54	0.97	4.01	1.09	<b>0.132</b>	<b>3</b>
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.77	0.84	4.23	0.90	<b>0.124</b>	<b>6</b>
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.75	0.84	4.32	0.80	<b>0.151</b>	<b>2</b>

จากตาราง 4.46 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ  
ในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบ  
ที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

- 1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคลสูงสุด (PNI = 0.150) รองลงมาคือ ไม่ชัดเจนว่าระดับใด (PNI = 0.147) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.137) ตามลำดับ
- 2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนที่กำหนดโดยผู้ใดสูงสุด (PNI = 0.156) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.122) และกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.114) ตามลำดับ
- 3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคนสูงสุด (PNI = 0.116) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.110) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ (PNI = 0.043) ตามลำดับ
- 4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงสุด (PNI = 0.121) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.108) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.085) ตามลำดับ
- 5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.143) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.133) และโครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.118)
- 6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.155) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.131) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.120) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.110) ตามลำดับ
- 7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.158) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.118) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.100) ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.099) และ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.088) ตามลำดับ
- 8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สูงที่สุด (PNI = 0.163) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงคุณธรรม (PNI = 0.151) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ (PNI = 0.132) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.131) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.126) และผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.124) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.47 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 2 – ด้านการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู )

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.84	0.82	4.36	0.76	0.135	3
2) ระดับบุคคล	3.76	0.87	4.32	0.75	0.147	2
3) ไม่ชัดเจน	2.81	1.30	3.24	1.48	0.152	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.72	0.85	4.17	0.98	0.122	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.87	0.82	4.38	0.77	0.132	2
3) ไม่ชัดเจน	2.76	1.31	3.24	1.55	0.174	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.96	0.79	4.34	0.77	0.095	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.77	0.92	4.18	0.89	0.110	1
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.03	1.30	3.32	1.49	0.095	2
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.93	0.85	4.38	0.79	0.115	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.61	0.91	4.04	1.03	0.122	2
3) ไม่มีเหตุผล	2.97	1.22	3.37	1.48	0.135	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.67	0.88	4.10	1.03	0.116	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.74	0.82	4.30	0.77	0.148	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.08	1.10	3.59	1.40	0.165	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.62	0.93	4.04	1.05	0.116	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.74	0.89	4.28	0.81	0.143	2
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.26	1.05	3.70	1.21	0.135	3
4) ไม่ชัดเจน	2.97	1.23	3.41	1.46	0.145	1

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.64	0.89	4.09	0.96	0.123	3
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.74	0.82	4.12	0.91	0.102	5
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.61	0.84	4.11	0.84	0.138	2
4) ไม่ชัดเจน	2.95	1.19	3.31	1.36	0.121	4
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.38	0.97	3.95	1.01	0.170	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.70	0.89	4.14	0.98	0.119	5
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.79	0.83	4.25	0.82	0.120	4
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.74	0.80	4.25	0.84	0.137	2
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.63	0.88	4.01	1.04	0.104	6
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.73	0.84	4.28	0.86	0.149	1
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.79	0.83	4.30	0.80	0.134	3

จากตาราง 4.47 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู ในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.152) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.147) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.135) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.174) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.132) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.122) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน สูงที่สุด (PNI = 0.110) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ เท่ากัน (PNI = 0.095) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.135) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.122) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.115) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.165) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.148) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.116)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.145) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.143) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.135) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.116) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงที่สุด (PNI = 0.170) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.138) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.123) ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.121) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.102) และ ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำตามสถานการณ์สูงที่สุด (PNI = 0.149) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.137) ผู้นำเชิงคุณธรรม (PNI = 0.134) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.120) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.119) และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.104) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.48 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 2 – ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ )

องค์ประกอบที่ใช้อย่างเป็นระบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.77	0.82	4.35	0.77	0.152	2
2) ระดับบุคคล	3.75	0.81	4.32	0.78	0.152	2
3) ไม่ชัดเจน	2.87	1.30	3.54	3.39	0.235	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.75	0.87	4.18	0.96	0.115	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.93	0.86	4.41	0.76	0.124	2
3) ไม่ชัดเจน	2.74	1.34	3.17	1.58	0.158	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.80	4.32	0.79	0.101	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.70	0.91	4.17	0.93	0.125	1
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.01	1.25	3.29	1.49	0.095	3
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	4.01	0.80	4.35	0.79	0.084	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.74	0.97	4.08	1.01	0.091	2
3) ไม่มีเหตุผล	2.99	1.26	3.36	1.50	0.125	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.66	0.94	4.09	1.02	0.117	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.79	0.87	4.31	0.75	0.138	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.15	1.16	3.61	1.37	0.148	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.62	0.96	3.98	1.02	0.099	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.76	0.88	4.23	0.79	0.125	2
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.23	1.01	3.62	1.20	0.121	3
4) ไม่ชัดเจน	2.88	1.18	3.33	1.43	0.158	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						



องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.64	0.88	4.01	0.97	<b>0.103</b>	<b>5</b>
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.68	0.83	4.15	0.84	<b>0.128</b>	<b>3</b>
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.59	0.86	4.07	0.88	<b>0.134</b>	<b>2</b>
4) ไม่ชัดเจน	3.05	1.18	3.38	1.38	<b>0.107</b>	<b>4</b>
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.43	0.97	3.99	0.97	<b>0.162</b>	<b>1</b>
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.73	0.90	4.12	0.95	<b>0.106</b>	<b>6</b>
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.78	0.88	4.20	0.87	<b>0.113</b>	<b>5</b>
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.70	0.84	4.23	0.88	<b>0.144</b>	<b>3</b>
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.52	0.88	3.99	1.05	<b>0.134</b>	<b>4</b>
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.69	0.84	4.23	0.86	<b>0.148</b>	<b>2</b>
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.70	0.85	4.29	0.81	<b>0.159</b>	<b>1</b>

จากตาราง 4.48 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ ในขั้นตอนการประเมินแผนการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.235) รองลงมาคือ ระดับโรงเรียน และระดับบุคคล เท่ากัน (PNI = 0.152) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.158) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.124) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.115) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน สูงที่สุด (PNI = 0.125) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.101) และตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ (PNI = 0.095) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.125) รองลงมาคือตัดสินใจเองส่วนบุคคล (PNI = 0.091) และ ตัดสินใจเองเหตุผล (PNI = 0.084) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.148) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.138) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.117)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.158) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.125) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.121) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.099) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.162) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.134) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.128) ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.107) และ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.103) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด (PNI = 0.152) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.148) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.144) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.134) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ (PNI = 0.113) และผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.106) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.49 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 3 – ด้านการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ )

องค์ประกอบที่ใช้งานกรูบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.78	4.33	0.77	0.122	2
2) ระดับบุคคล	3.83	0.81	4.29	0.82	0.121	3
3) ไม่ชัดเจน	2.69	1.22	3.25	1.45	0.209	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.75	0.88	4.15	0.93	0.105	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.89	0.81	4.37	0.77	0.123	2
3) ไม่ชัดเจน	2.78	1.27	3.25	1.49	0.172	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.88	0.86	4.32	0.79	0.113	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.78	0.87	4.20	0.91	0.112	3
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.97	1.24	3.58	1.44	0.202	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.94	0.91	4.33	0.83	0.100	1
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.65	0.96	4.01	1.07	0.100	1
3) ไม่มีเหตุผล	3.09	1.27	3.33	1.47	0.080	2
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.64	0.87	4.10	0.97	0.126	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.74	0.82	4.34	0.75	0.160	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.04	1.10	3.53	1.35	0.162	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.55	0.91	4.03	1.01	0.134	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.73	0.86	4.29	0.79	0.152	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.31	0.99	3.85	1.09	0.164	1
4) ไม่ชัดเจน	3.01	1.24	3.49	1.43	0.163	2
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.59	0.91	4.14	0.92	0.152	2

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.66	0.81	4.21	0.77	<b>0.149</b>	<b>3</b>
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.67	0.77	4.20	0.79	<b>0.144</b>	<b>4</b>
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.13	3.50	1.33	<b>0.183</b>	<b>1</b>
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.62	3.01	4.08	0.94	<b>0.128</b>	<b>5</b>
<b>8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง</b>						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.63	0.92	4.13	0.96	<b>0.138</b>	<b>5</b>
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.70	0.85	4.24	0.84	<b>0.145</b>	<b>3</b>
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.69	0.83	4.22	0.82	<b>0.144</b>	<b>4</b>
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.46	0.96	4.00	1.07	<b>0.155</b>	<b>2</b>
5) ผู้นำตามสถานการณ์	4.00	3.07	4.25	0.82	<b>0.061</b>	<b>6</b>
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.66	0.92	4.29	0.77	<b>0.173</b>	<b>1</b>

จากตาราง 4.49 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.209) รองลงมาคือ ระดับโรงเรียน (PNI = 0.122) และระดับบุคคล (PNI = 0.121) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.172) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.123) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.105) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.202) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.113) และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.112) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการสูงที่สุด ตัดสินใจอิงเหตุผลและตัดสินใจอิงส่วนบุคคล เท่ากัน (PNI = 0.100) รองลงมาคือ ตัดสินใจไม่มีเหตุผล (PNI = 0.080) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.162) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.160) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้งตามลำดับ (PNI = 0.126)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก สูงที่สุด (PNI = 0.164) รองลงมาคือ ไม่ชัดเจน (PNI = 0.163) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.152) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.134) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของผู้นำไม่ชัดเจนสูงที่สุด ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (PNI = 0.183) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.152) แบบของภาวะผู้นำ (PNI = 0.149) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.144) และผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.128) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรมสูงที่สุด (PNI = 0.173) รองลงมาคือ ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.155) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.145) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.144) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.138) และผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.061) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.50 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 3 – ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม)

องค์ประกอบที่ใช้งานกรุปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.91	0.80	4.40	0.78	0.126	3
2) ระดับบุคคล	3.85	0.83	4.35	0.80	0.128	2
3) ไม่ชัดเจน	2.84	1.30	3.31	1.50	0.167	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.65	0.89	4.13	1.00	0.131	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.82	0.90	4.36	0.79	0.141	2
3) ไม่ชัดเจน	2.68	1.30	3.17	1.53	0.185	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.91	0.86	4.33	0.84	0.107	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.84	0.85	4.24	0.86	0.105	3
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.97	1.24	3.39	1.47	0.142	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.95	0.89	4.36	0.76	0.105	2
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.61	1.00	4.00	1.03	0.109	1
3) ไม่มีเหตุผล	3.04	1.33	3.34	1.44	0.100	3
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.65	0.84	4.09	0.94	0.120	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.76	0.83	4.29	0.77	0.142	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.12	1.10	3.57	1.37	0.143	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.54	0.91	4.02	0.98	0.137	3
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.80	0.84	4.29	0.79	0.130	4
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.34	0.99	3.83	1.17	0.147	2
4) ไม่ชัดเจน	2.94	1.17	3.45	1.43	0.172	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.70	0.89	4.07	0.99	0.102	2

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.76	0.81	4.15	0.86	0.102	2
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.70	0.78	4.14	0.86	0.120	1
4) ไม่ชัดเจน	3.03	1.23	3.26	1.40	0.077	3
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.56	0.97	3.99	1.00	0.120	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.63	0.93	4.07	0.95	0.121	5
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.71	0.88	4.14	0.84	0.118	6
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.77	0.81	4.23	0.87	0.123	4
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.52	0.99	4.00	1.06	0.137	2
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.75	0.86	4.24	0.84	0.132	3
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.75	0.88	4.31	0.79	0.150	1

จากตาราง 4.50 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม  
ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด  
(PNI = 0.167) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.128) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.126)  
ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนด  
โดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.185) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.141) และ  
กำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.131) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด  
(PNI = 0.142) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.107) และตัดสินใจ  
โดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.105) ตามลำดับ

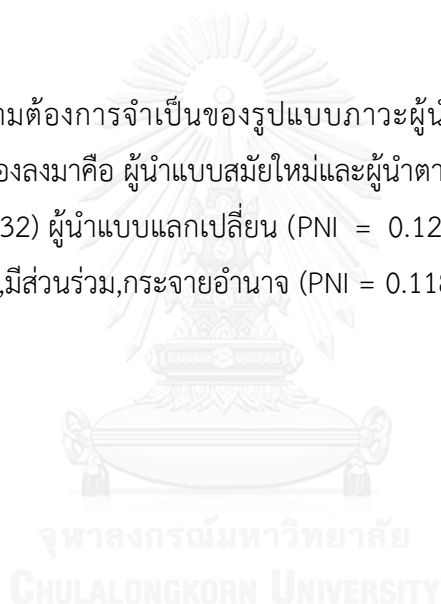
4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงส่วนบุคคล สูง  
ที่สุด (PNI = 0.109) รองลงมาคือตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.105) และ ตัดสินใจไม่มีเหตุผล  
(PNI = 0.100) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.143) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.142) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.120)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.172) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.147) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.137) และขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.130) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์และผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง สูงที่สุด (PNI = 0.120) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ และผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ เท่ากัน (PNI = 0.102) และผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.077) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด (PNI = 0.150) รองลงมาคือ ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.137) ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.132) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.123) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.121) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.118) ตามลำดับ





ตารางที่ 4.51 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 3 – ด้านการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย  
ในการปฏิบัติงานร่วมกัน )

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.78	4.36	0.78	0.131	3
2) ระดับบุคคล	3.79	0.88	4.34	0.77	0.146	2
3) ไม่ชัดเจน	2.82	1.28	3.26	1.50	0.159	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.72	0.87	4.10	1.00	0.101	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.88	0.87	4.33	0.79	0.116	2
3) ไม่ชัดเจน	2.75	1.34	3.19	1.53	0.159	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.86	0.88	4.31	0.86	0.119	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.77	0.90	4.21	0.89	0.117	3
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.89	1.28	3.41	1.54	0.179	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	4.00	0.84	4.31	0.81	0.078	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.73	0.97	4.04	1.03	0.081	2
3) ไม่มีเหตุผล	3.10	1.27	3.39	1.45	0.095	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.70	0.88	4.08	1.02	0.102	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.74	0.88	4.32	0.73	0.155	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.07	1.16	3.57	1.37	0.163	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.60	0.91	4.07	0.98	0.130	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.80	0.87	4.33	0.74	0.140	3

3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.29	0.98	3.77	1.14	0.144	2
4) ไม่ชัดเจน	2.92	1.22	3.44	1.46	0.180	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.68	0.86	4.12	0.96	0.118	3
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.72	0.82	4.20	0.82	0.129	2
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.73	0.76	4.14	0.81	0.108	4
4) ไม่ชัดเจน	3.07	1.12	3.39	1.37	0.105	5
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.47	0.96	3.99	1.02	0.149	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.67	0.93	4.13	1.03	0.125	3
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมกระจายอำนาจ	3.83	0.84	4.25	0.87	0.109	5
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.72	0.85	4.20	0.88	0.127	2
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.61	0.92	4.01	1.09	0.110	4
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.72	0.81	4.25	0.83	0.143	1
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.75	0.82	4.29	0.82	0.143	1

จากตาราง 4.51 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะหตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.159) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.146) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.131) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.159) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.116) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.101) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.179) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.119) และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.117) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.095) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.081) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.078) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.163) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.155) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.102)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.180) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.144) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.140) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.130) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.149) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.129) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.118) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.108) และ ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.105) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม และผู้นำตามสถานการณ์ สูงที่สุด เท่ากัน (PNI = 0.143) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.127) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.125) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.110) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.109) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.52 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 3 – ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ )**

องค์กรประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.81	4.41	0.77	0.144	3
2) ระดับบุคคล	3.77	0.85	4.35	0.80	0.154	2
3) ไม่ชัดเจน	2.85	1.30	3.29	1.56	0.158	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.65	0.83	4.10	1.01	0.124	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.83	0.87	4.37	0.80	0.141	2
3) ไม่ชัดเจน	2.76	1.31	3.21	1.54	0.161	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.79	4.33	0.78	0.104	2

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.73	0.92	4.17	0.94	<b>0.118</b>	<b>1</b>
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.05	1.30	3.33	1.48	<b>0.092</b>	<b>3</b>
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.98	0.82	4.26	0.80	<b>0.069</b>	<b>3</b>
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.70	0.97	4.03	1.02	<b>0.090</b>	<b>2</b>
3) ไม่มีเหตุผล	3.11	1.25	3.42	1.43	<b>0.098</b>	<b>1</b>
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.61	0.89	4.05	1.00	<b>0.123</b>	<b>3</b>
2) โครงสร้างแนวราบ	3.70	0.83	4.31	0.75	<b>0.166</b>	<b>1</b>
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.14	1.11	3.62	1.37	<b>0.154</b>	<b>2</b>
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.60	0.93	3.99	1.01	<b>0.111</b>	<b>4</b>
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.76	0.86	4.23	0.83	<b>0.127</b>	<b>3</b>
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.25	0.97	3.69	1.15	<b>0.133</b>	<b>2</b>
4) ไม่ชัดเจน	2.85	1.18	3.34	1.43	<b>0.168</b>	<b>1</b>
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.68	0.87	4.04	0.95	<b>0.099</b>	<b>4</b>
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.71	0.79	4.07	0.92	<b>0.099</b>	<b>4</b>
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.75	0.71	4.12	0.79	<b>0.100</b>	<b>3</b>
4) ไม่ชัดเจน	3.05	1.13	3.42	1.32	<b>0.122</b>	<b>2</b>
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.44	0.96	3.95	0.94	<b>0.148</b>	<b>1</b>
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.68	0.85	4.14	0.99	<b>0.126</b>	<b>4</b>
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.73	0.82	4.23	0.85	<b>0.135</b>	<b>1</b>
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.82	0.80	4.29	0.87	<b>0.122</b>	<b>5</b>
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.53	0.92	4.00	1.10	<b>0.132</b>	<b>2</b>
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.80	0.85	4.21	0.86	<b>0.110</b>	<b>6</b>
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.81	0.86	4.30	0.80	<b>0.128</b>	<b>3</b>

จากตาราง 4.52 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ  
ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด  
(PNI = 0.158) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.154) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.144)  
ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนที่กำหนด  
โดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.161) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.141) และ  
กำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.124) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน  
สูงที่สุด (PNI = 0.118) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.104) และ  
ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ (PNI = 0.092) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด  
(PNI = 0.098) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.090) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล  
(PNI = 0.069) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบ สูงที่สุด (PNI =  
0.166) รองลงมาคือ โครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรม  
องค์กร) (PNI = 0.154) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.123)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูง  
ที่สุด (PNI = 0.168) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.133) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร  
และครู (PNI = 0.127) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.111) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงที่สุด  
(PNI = 0.148) รองลงมาคือ ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.122) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง  
(PNI = 0.100) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ และ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและ  
เป้าประสงค์ เท่ากัน (PNI = 0.99) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง,  
มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ สูงที่สุด (PNI = 0.135) รองลงมาคือ ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำ  
ตามอารมณ์ (PNI = 0.132) ผู้นำเชิงคุณธรรม (PNI = 0.128) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.126) ผู้นำ  
แบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.122) และ ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.110) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.53 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
 (CAR 3 – ด้านการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู )

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.78	4.41	0.74	0.146	2
2) ระดับบุคคล	3.77	0.82	4.35	0.79	0.154	1
3) ไม่ชัดเจน	2.92	1.29	3.28	1.51	0.121	3
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.70	0.93	4.17	1.04	0.127	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.81	0.91	4.38	0.78	0.149	2
3) ไม่ชัดเจน	2.76	1.32	3.21	1.58	0.163	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.95	0.81	4.32	0.81	0.095	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	4.05	3.23	4.20	0.89	0.039	3
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.99	1.25	3.36	1.51	0.123	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.97	0.82	4.32	0.84	0.089	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.63	0.97	4.05	1.03	0.114	2
3) ไม่มีเหตุผล	2.99	1.28	3.39	1.52	0.135	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.60	0.91	4.11	1.03	0.142	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.66	0.84	4.32	0.75	0.180	1
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.09	1.13	3.54	1.38	0.144	2
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.61	0.95	4.04	1.02	0.120	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.78	0.91	4.26	0.82	0.127	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.31	1.00	3.75	1.16	0.135	2

4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.18	3.43	1.40	0.160	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.75	0.93	4.16	0.97	0.110	3
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.77	0.85	4.11	0.89	0.089	4
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.72	0.89	4.13	0.87	0.110	3
4) ไม่ชัดเจน	3.02	1.15	3.37	1.36	0.115	2
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.52	0.98	3.97	1.02	0.129	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.70	0.89	4.16	0.94	0.123	5
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.79	0.79	4.26	0.84	0.124	4
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.82	0.83	4.24	0.85	0.109	6
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.60	0.86	4.08	1.02	0.132	3
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.70	0.86	4.19	0.87	0.134	2
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.72	0.84	4.32	0.76	0.161	1

จากตาราง 4.53 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคล สูงที่สุด (PNI = 0.154) รองลงมาคือ ระดับโรงเรียน (PNI = 0.146) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด (PNI = 0.121) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.163) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.149) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.127) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.123) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.095) และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.039) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.135) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.114) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.089) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบ สูงที่สุด (PNI = 0.180) รองลงมาคือ โครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) (PNI = 0.144) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.142)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.160) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.135) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และครู (PNI = 0.127) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.120) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.129) รองลงมาคือ ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.115) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง และ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ เท่ากัน (PNI = 0.110) และ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.089) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด (PNI = 0.161) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.134) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.132) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.124) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.123) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.109) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.54 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 3 – ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ )**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ					ลำดับ ที่
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.85	0.77	4.40	0.77	0.142	3
2) ระดับบุคคล	3.73	0.80	4.28	0.78	0.148	2
3) ไม่ชัดเจน	2.79	1.23	3.26	1.49	0.168	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.77	0.91	4.18	0.99	0.109	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.87	0.88	4.42	0.77	0.142	2
3) ไม่ชัดเจน	2.79	1.35	3.21	1.59	0.151	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						



องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.95	0.80	4.30	0.79	0.090	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.85	1.30	4.19	0.90	0.088	3
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.02	1.22	3.34	1.50	0.106	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.94	0.82	4.30	0.80	0.091	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.68	0.94	4.05	1.04	0.101	2
3) ไม่มีเหตุผล	3.04	1.27	3.39	1.51	0.115	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.62	0.84	4.10	0.94	0.133	2
2) โครงสร้างแนวราบ	3.67	0.87	4.29	0.70	0.170	1
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.09	1.07	3.61	1.34	0.170	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.58	0.93	4.01	1.03	0.118	3
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.80	0.87	4.26	0.81	0.123	2
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.23	0.99	3.70	1.17	0.146	1
4) ไม่ชัดเจน	2.91	1.18	3.33	1.44	0.146	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.71	0.89	4.11	0.98	0.109	3
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.75	0.81	4.15	0.85	0.107	4
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.64	0.86	4.07	0.87	0.119	2
4) ไม่ชัดเจน	3.10	1.22	3.35	1.32	0.083	5
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.50	0.95	3.96	0.98	0.132	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.67	0.93	4.20	0.98	0.145	2
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.87	4.25	0.86	0.128	5
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.77	0.85	4.28	0.83	0.136	3
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.58	0.90	4.04	1.06	0.129	4
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.73	0.84	4.20	0.86	0.128	5
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.80	0.82	4.36	0.77	0.146	1

จากตาราง 4.54 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.168) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.148) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.142) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.151) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.142) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.109) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.106) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.090) และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.088) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.115) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.101) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.091) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) และโครงสร้างแนวราบ สูงที่สุด เท่ากัน (PNI = 0.170) รองลงมาคือ โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.133)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน และขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก สูงที่สุด เท่ากัน (PNI = 0.146) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.123) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.118) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงที่สุด (PNI = 0.132) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.119) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.109) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.107) และ ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.083) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรมสูงที่สุด (PNI = 0.146) รองลงมาคือ ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.145) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.136) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.129) ผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ เท่ากัน (PNI = 0.128) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.55 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 4 – ด้านการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ )

องค์ประกอบที่ใช้นำมากรุปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.74	0.78	4.31	0.86	0.151	3
2) ระดับบุคคล	3.74	0.78	4.31	0.81	0.153	2
3) ไม่ชัดเจน	2.74	1.18	3.23	1.47	0.178	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.71	0.89	4.18	0.94	0.128	2
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.87	0.85	4.35	0.78	0.124	3
3) ไม่ชัดเจน	2.76	1.29	3.27	1.50	0.185	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.85	0.83	4.37	0.81	0.135	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.77	0.90	4.28	0.88	0.135	2
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.86	1.21	3.45	1.50	0.206	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.95	0.84	4.30	0.81	0.089	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.67	0.99	4.02	1.02	0.094	2
3) ไม่มีเหตุผล	3.02	1.24	3.42	1.46	0.133	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.66	0.90	4.08	0.96	0.116	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.73	0.85	4.31	0.77	0.154	1
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.10	1.12	3.53	1.37	0.136	2
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.53	0.89	3.94	1.01	0.114	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.76	0.86	4.21	0.82	0.121	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.25	1.00	3.71	1.16	0.144	1
4) ไม่ชัดเจน	2.93	1.23	3.33	1.42	0.135	2
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.65	0.83	4.07	0.93	0.115	3

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.72	0.80	4.13	0.82	<b>0.111</b>	<b>4</b>
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.66	0.74	4.13	0.80	<b>0.128</b>	<b>2</b>
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.12	3.22	1.37	<b>0.087</b>	<b>5</b>
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.44	0.95	3.99	0.95	<b>0.160</b>	<b>1</b>
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.62	0.91	4.15	0.95	<b>0.144</b>	<b>5</b>
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.63	0.87	4.21	0.81	<b>0.162</b>	<b>1</b>
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.64	0.81	4.16	0.84	<b>0.144</b>	<b>5</b>
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.44	0.97	3.97	1.04	<b>0.155</b>	<b>4</b>
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.60	0.92	4.18	0.84	<b>0.161</b>	<b>2</b>
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.62	0.88	4.20	0.83	<b>0.158</b>	<b>3</b>

จากตาราง 4.55 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ ในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.178) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.153) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.151) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.185) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.128) และกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.124) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.206) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน เท่ากัน (PNI = 0.135) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด (PNI = 0.133) รองลงมาคือตัดสินใจส่วนบุคคล (PNI = 0.094) และ ตัดสินใจอิงอิงเหตุผล (PNI = 0.089) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบ สูงที่สุด (PNI = 0.154) รองลงมาคือ โครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) (PNI = 0.136) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.116)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก สูงที่สุด (PNI = 0.144) รองลงมาคือ การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน (PNI = 0.135) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.121) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.114) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.160) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.128) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.115) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.111) และผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.087) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ สูงที่สุด (PNI = 0.154) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.135) ผู้นำเชิงคุณธรรม (PNI = 0.127) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.146) ผู้นำเชิงจัดการ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เท่ากัน (PNI = 0.132) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.56 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 4 – ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม)**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.72	0.81	4.29	0.79	0.154	2
2) ระดับบุคคล	3.72	0.80	4.29	0.80	0.153	3
3) ไม่ชัดเจน	2.84	1.25	3.28	1.50	0.158	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	4.38	1.98	4.12	1.01	-0.060	2
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.95	1.24	4.36	0.78	0.106	1
3) ไม่ชัดเจน	4.57	3.04	3.20	1.51	-0.300	3
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.94	0.79	4.35	0.77	0.106	3
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.81	0.77	4.25	0.86	0.113	2
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.95	1.28	3.37	1.51	0.143	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	4.16	1.29	4.35	0.79	0.044	1
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	4.17	1.77	4.04	0.99	-0.031	2
3) ไม่มีเหตุผล	3.68	2.23	3.40	1.46	-0.075	3
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.61	0.84	4.03	1.03	0.119	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.70	0.84	4.26	0.77	0.152	1
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.09	1.14	3.54	1.38	0.148	2
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.54	0.90	3.98	0.97	0.125	3
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.75	0.86	4.22	0.81	0.124	2
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.33	1.02	3.74	1.13	0.124	2
4) ไม่ชัดเจน	2.96	1.22	3.39	1.44	0.147	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.78	0.86	4.11	0.92	0.087	5
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.68	0.84	4.13	0.81	0.122	2
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.69	0.75	4.10	0.82	0.110	4
4) ไม่ชัดเจน	2.99	1.13	3.33	1.37	0.114	3
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.51	0.92	4.05	0.96	0.154	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.70	0.86	4.16	0.97	0.122	3
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.80	4.26	0.83	0.130	1
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.75	0.83	4.23	0.82	0.128	2
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.51	0.89	3.92	1.08	0.118	4
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.78	0.84	4.23	0.85	0.118	4
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	4.20	5.01	4.28	0.80	0.020	5

จากตาราง 4.56 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.158) รองลงมาคือ ระดับโรงเรียน (PNI = 0.154) และระดับบุคคล (PNI = 0.153) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน สูงที่สุด (PNI = 0.106) รองลงมาคือ กำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = -0.060) และกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใด (PNI = -0.300) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.143) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.113) และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.106) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงเหตุผล สูงที่สุด (PNI = 0.044) รองลงมาคือ ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = -0.031) และตัดสินใจไม่มีเหตุผล (PNI = -0.075) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบ สูงที่สุด (PNI = 0.152) รองลงมาคือ โครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) (PNI = 0.148) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.119)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.147) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.125) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI) และขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก เท่ากัน (PNI = 0.124) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงที่สุด (PNI = 0.154) รองลงมาคือ ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.122) ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.114) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.110) และ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.087) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ สูงที่สุด (PNI = 0.130) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.128) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.122) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ และผู้นำตามสถานการณ์ เท่ากัน (PNI = 0.118) และผู้นำเชิงคุณธรรม (PNI = 0.020) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.57 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
 (CAR 4 – ด้านการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการ  
 ปฏิบัติงานร่วมกัน )

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.77	0.78	4.35	0.76	0.154	3
2) ระดับบุคคล	3.70	0.82	4.32	0.77	0.169	2
3) ไม่ชัดเจน	2.80	1.21	3.31	1.52	0.183	1
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.71	0.86	4.14	0.98	0.116	2
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	4.15	4.92	4.39	0.78	0.058	3
3) ไม่ชัดเจน	2.78	1.31	3.24	1.55	0.163	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.92	0.79	4.31	0.84	0.100	3
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.80	0.81	4.19	0.88	0.103	2
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.01	1.25	3.43	1.48	0.139	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.96	0.86	4.34	0.75	0.096	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.66	0.97	4.06	1.01	0.109	1
3) ไม่มีเหตุผล	3.12	1.25	3.45	1.45	0.105	2
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.63	0.95	4.01	1.03	0.107	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.73	0.87	4.22	0.74	0.131	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.11	1.12	3.53	1.36	0.136	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.57	0.95	4.01	1.01	0.124	3
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.77	0.86	4.23	0.81	0.121	4
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.25	1.04	3.74	1.18	0.149	2



4) ไม่ชัดเจน	2.90	1.24	3.46	1.45	0.192	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.65	0.88	3.99	0.93	0.094	5
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.70	0.80	4.14	0.81	0.119	3
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.70	0.73	4.15	0.80	0.124	2
4) ไม่ชัดเจน	3.05	1.09	3.36	1.34	0.102	4
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.42	0.93	3.93	1.00	0.152	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.67	0.91	4.17	0.95	0.137	5
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมกระจายอำนาจ	3.77	0.77	4.34	0.83	0.152	2
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.75	0.81	4.30	0.84	0.146	3
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.57	0.91	4.12	1.09	0.154	1
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.71	0.80	4.25	0.85	0.145	4
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.78	0.81	4.36	0.78	0.152	2

จากตาราง 4.57 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด (PNI = 0.183) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.169) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.154) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงที่สุด (PNI = 0.163) รองลงมาคือ กำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.116) และกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.058) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.139) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.103) และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.100) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงส่วนบุคคลสูงที่สุด (PNI = 0.109) รองลงมาคือตัดสินใจไม่มีเหตุผล (PNI = 0.105) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.096) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.136) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.131) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.107)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.192) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.149) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.124) และ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.121) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.152) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.124) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.119) ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.102) และ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.094) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ สูงที่สุด (PNI = 0.154) รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ และผู้นำเชิงคุณธรรม เท่ากัน (PNI = 0.152) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.146) ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.145) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.137) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.58 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 4 – ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ )**

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
<b>1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) ระดับโรงเรียน	3.74	0.80	4.36	0.82	<b>0.165</b>	<b>3</b>
2) ระดับบุคคล	3.69	0.85	4.32	0.82	<b>0.170</b>	<b>2</b>
3) ไม่ชัดเจน	2.80	1.24	3.30	1.55	<b>0.181</b>	<b>1</b>
<b>2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์</b>						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.71	0.84	4.13	0.98	<b>0.113</b>	<b>3</b>
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.84	0.83	4.38	0.76	<b>0.140</b>	<b>1</b>
3) ไม่ชัดเจน	2.80	1.29	3.17	1.57	<b>0.130</b>	<b>2</b>
<b>3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ</b>						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.88	0.86	4.33	0.77	<b>0.117</b>	<b>3</b>

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.78	0.87	4.25	0.85	0.125	2
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.96	1.24	3.35	1.50	0.130	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.94	0.85	4.34	0.83	0.099	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.57	0.96	3.97	1.09	0.112	2
3) ไม่มีเหตุผล	2.96	1.27	3.41	1.48	0.153	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.56	0.92	4.08	1.05	0.147	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.72	0.87	4.31	0.78	0.161	1
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.09	1.12	3.57	1.40	0.158	2
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.55	0.91	4.02	1.00	0.134	4
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.74	0.91	4.27	0.78	0.141	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.21	1.01	3.74	1.19	0.164	2
4) ไม่ชัดเจน	2.93	1.20	3.45	1.45	0.176	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.68	0.89	4.11	0.96	0.115	5
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.73	0.78	4.17	0.83	0.118	4
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.70	0.75	4.16	0.85	0.125	3
4) ไม่ชัดเจน	2.95	1.15	3.33	1.39	0.127	2
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.46	0.93	4.01	0.94	0.158	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.63	0.90	4.14	0.97	0.142	1
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.84	4.25	0.87	0.128	3
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.75	0.83	4.26	0.87	0.135	2
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.63	0.93	4.01	1.05	0.104	5
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.77	0.86	4.20	0.92	0.115	4
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.79	0.83	4.28	0.82	0.128	3

จากตาราง 4.58 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ  
ในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนก  
รูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่าระดับใดสูงที่สุด  
(PNI = 0.181) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.170) และระดับโรงเรียน (PNI = 0.165)  
ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน  
สูงที่สุด (PNI = 0.140) รองลงมาคือ กำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนที่กำหนดโดยผู้ใด (PNI = 0.130)  
และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.113) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด  
(PNI = 0.130) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.125) และ  
ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.117) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงที่สุด  
(PNI = 0.153) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.112) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล  
(PNI = 0.099) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างแนวราบ สูงที่สุด  
(PNI = 0.161) รองลงมาคือ โครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/  
วัฒนธรรมองค์กร) (PNI = 0.158) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.147)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน  
สูงที่สุด (PNI = 0.176) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.164) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร  
และครู (PNI = 0.141) และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.134) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงที่สุด  
(PNI = 0.158) รองลงมาคือ ผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.127) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง  
(PNI = 0.125) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.118) และ ผู้นำเป็นผู้กำหนด  
นโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.115) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงจัดการ สูงที่สุด  
(PNI = 0.142) รองลงมาคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.135) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, มีส่วนร่วม,  
กระจายอำนาจ และ ผู้นำเชิงคุณธรรม เท่ากัน (PNI = 0.128) ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.115)  
และผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.104) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.59 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 4 – ด้านการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู )

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.79	0.77	4.42	0.78	0.166	1
2) ระดับบุคคล	3.75	0.80	4.33	0.78	0.153	2
3) ไม่ชัดเจน	2.86	1.23	3.29	1.51	0.150	3
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.65	0.86	4.12	1.03	0.129	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.84	0.84	4.41	0.75	0.147	1
3) ไม่ชัดเจน	2.82	1.30	3.22	1.56	0.143	2
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.00	0.76	4.36	0.82	0.088	2
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.97	2.86	4.20	0.92	0.058	3
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	3.06	1.30	3.34	1.54	0.090	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.96	0.81	4.35	0.77	0.098	3
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.66	0.90	4.07	1.03	0.111	2
3) ไม่มีเหตุผล	3.02	1.23	3.42	1.47	0.132	1
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง	3.64	0.89	4.10	1.01	0.128	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.72	0.83	4.27	0.74	0.149	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.10	1.10	3.59	1.38	0.157	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.57	0.92	3.99	1.00	0.120	3
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.79	0.83	4.24	0.81	0.119	4
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.24	1.02	3.72	1.19	0.151	2
4) ไม่ชัดเจน	2.90	1.16	3.43	1.43	0.186	1

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ ของนักเรียนและครู					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
7. แบบของภาวะผู้นำ						
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	4.06	1.45	4.05	0.98	-0.001	5
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.81	0.84	4.15	0.88	0.089	3
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.71	0.85	4.12	0.84	0.111	2
4) ไม่ชัดเจน	3.04	1.21	3.30	1.37	0.085	4
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.50	1.02	3.96	1.03	0.132	1
8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.65	0.87	4.10	0.99	0.123	2
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.77	0.82	4.22	0.85	0.118	3
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.81	0.75	4.20	0.90	0.103	5
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.56	0.91	4.00	1.04	0.123	2
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.78	0.79	4.17	0.89	0.104	4
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.73	0.82	4.29	0.85	0.149	1

จากตาราง 4.59 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู ในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ระดับโรงเรียน สูงที่สุด (PNI = 0.166) รองลงมาคือ ระดับบุคคล (PNI = 0.153) และ ไม่ชัดเจนว่าระดับใด (PNI = 0.150) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน สูงที่สุด (PNI = 0.147) รองลงมาคือ กำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนที่กำหนดโดยผู้ใด (PNI = 0.143) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.129) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงที่สุด (PNI = 0.090) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.088) และ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.058) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจไม่มีเหตุผลสูงสุด (PNI = 0.132) รองลงมาคือตัดสินใจอิงส่วนบุคคล (PNI = 0.111) และ ตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.098) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.157) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.149) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.128)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.186) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.151) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (PNI = 0.120) และขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (PNI = 0.119) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.132) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.111) ผู้นำผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.089) ไม่ชัดเจน (PNI = 0.085) และ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = -0.001) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด (PNI = 0.149) รองลงมาคือ ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ และผู้นำเชิงจัดการเท่ากัน (PNI = 0.123) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.118) ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.104) และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.103) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.60 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
(CAR 4 – ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ )

องค์ประกอบที่ใช้นำแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์						
1) ระดับโรงเรียน	3.74	0.81	4.31	0.80	0.154	2
2) ระดับบุคคล	3.67	0.81	4.28	0.81	0.166	1
3) ไม่ชัดเจน	2.81	1.21	3.18	1.47	0.134	3
2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						
1) กำหนดโดยผู้บริหาร	3.76	0.91	4.19	0.99	0.114	3
2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน	3.89	0.92	4.43	0.82	0.138	2
3) ไม่ชัดเจน	2.77	1.33	3.25	1.58	0.173	1
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	3.97	0.81	4.30	0.78	0.081	3
2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน	3.81	0.90	4.17	0.88	0.096	2
3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	2.96	1.28	3.27	1.49	0.106	1
4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						
1) ตัดสินใจอิงเหตุผล	3.95	0.91	4.36	0.76	0.104	2
2) ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล	3.65	0.93	4.07	1.02	0.114	1
3) ไม่มีเหตุผล	3.08	1.32	3.39	1.53	0.100	3
5. ธรรมชาติของโครงสร้าง						
1) โครงสร้างลำดับขั้น, แนวตั้ง	3.61	0.87	4.11	1.02	0.137	3
2) โครงสร้างแนวราบ	3.71	0.86	4.26	0.76	0.148	2
3) ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)	3.06	1.10	3.63	1.35	0.185	1
6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						
1) ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	3.59	0.96	4.01	1.04	0.116	3
2) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	3.76	0.90	4.20	0.89	0.116	3
3) ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	3.27	1.03	3.72	1.20	0.137	2
4) ไม่ชัดเจน	2.92	1.21	3.35	1.47	0.149	1
7. แบบของภาวะผู้นำ						



องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ					
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		PNI	ลำดับ ที่
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1) ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	3.63	0.90	4.10	0.95	<b>0.128</b>	<b>2</b>
2) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	3.72	0.89	4.15	0.86	<b>0.116</b>	<b>3</b>
3) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	3.67	0.81	4.08	0.89	<b>0.112</b>	<b>4</b>
4) ไม่ชัดเจน	3.13	1.14	3.38	1.35	<b>0.079</b>	<b>5</b>
5) ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	3.42	0.98	3.98	0.96	<b>0.163</b>	<b>1</b>
<b>8. รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง</b>						
1) ผู้นำเชิงจัดการ	3.71	0.87	4.15	0.96	<b>0.119</b>	<b>5</b>
2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	3.85	0.87	4.23	0.85	<b>0.098</b>	<b>6</b>
3) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.76	0.84	4.24	0.85	<b>0.127</b>	<b>4</b>
4) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	3.49	0.91	3.96	1.05	<b>0.135</b>	<b>3</b>
5) ผู้นำตามสถานการณ์	3.64	0.81	4.19	0.86	<b>0.151</b>	<b>2</b>
6) ผู้นำเชิงคุณธรรม	3.67	0.86	4.26	0.79	<b>0.159</b>	<b>1</b>

จากตาราง 4.60 สามารถสรุปค่าความต้องการจำเป็นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ ในขั้นตอนพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน วิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบ ได้ดังนี้

1) ค่าความต้องการจำเป็นของการกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคลสูงสุด (PNI = 0.166) รองลงมาคือ ระดับโรงเรียน (PNI = 0.154) และไม่ชัดเจนว่าระดับใด (PNI = 0.134) ตามลำดับ

2) ค่าความต้องการจำเป็นของกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยผู้ใดสูงสุด (PNI = 0.173) รองลงมาคือกำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน (PNI = 0.138) และกำหนดโดยผู้บริหาร (PNI = 0.114) ตามลำดับ

3) ค่าความต้องการจำเป็นของการตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์สูงสุด (PNI = 0.106) รองลงมาคือ ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของบุคคล/กลุ่มคน (PNI = 0.096) และตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI = 0.081) ตามลำดับ

4) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจอิงส่วนบุคคลสูงสุด (PNI = 0.114) รองลงมาคือตัดสินใจอิงเหตุผล (PNI = 0.104) และ ตัดสินใจไม่มีเหตุผล (PNI = 0.100) ตามลำดับ

5) ค่าความต้องการจำเป็นของธรรมชาติของโครงสร้างไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร) สูงที่สุด (PNI = 0.185) รองลงมาคือ โครงสร้างแนวราบ (PNI = 0.148) และโครงสร้างลำดับชั้น, แนวตั้ง ตามลำดับ (PNI = 0.137)

6) ค่าความต้องการจำเป็นของการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ชัดเจน สูงที่สุด (PNI = 0.149) รองลงมาคือ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก (PNI = 0.137) ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู และขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เท่ากัน (PNI = 0.116) ตามลำดับ

7) ค่าความต้องการจำเป็นของแบบของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์สูงสุด (PNI = 0.163) รองลงมาคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ (PNI = 0.128) ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่ (PNI = 0.116) ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง (PNI = 0.112) และผู้นำไม่ชัดเจน (PNI = 0.079) ตามลำดับ

8) ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องคือผู้นำเชิงคุณธรรม สูงที่สุด (PNI = 0.159) รองลงมาคือ ผู้นำตามสถานการณ์ (PNI = 0.151) ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์ (PNI = 0.135) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (PNI = 0.127) ผู้นำเชิงจัดการ (PNI = 0.119) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ (PNI = 0.098) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

จากผลการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน นำค่าความต้องการจำเป็นที่มีค่าสูงสุดในแต่ละข้อมากำหนดลงในตารางความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามองค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบและกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 – 4 )

โดยดำเนินการตีความจุดเน้นที่เกิดขึ้นจากค่าสถิติ และสรุปค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในแต่ละขั้นตอน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.61 ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)

CAR 1	องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ																																																
	1.ระดับการกำหนดเป้าประสงค์						2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						4.ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						5.ธรรมชาติของโครงสร้าง						6.การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						7.แบบของภาวะผู้นำ						8.รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่วข้อง						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6													
1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ				/			/						/						/						/							/																	
2. การสนับสนุนปิดด้วยแวดล้อม				/			/						/						/						/							/																	
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน				/			/						/						/						/							/																	
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ				/			/						/						/						/							/																	
5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู				/			/						/						/						/							/																	
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ				/			/						/						/						/							/																	
<b>สรุป</b>	-	-	-	2	4	4	-	2	-	4	4	2	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	1	3												
	กำหนดเป้าประสงค์ในระดับบุคคลให้ครูได้แลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล						ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนด และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ						ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดเป้าหมายในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ						ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดเป้าหมายในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ						ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดเป้าหมายในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ						ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดเป้าหมายในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ						ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดเป้าหมายในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ						ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดเป้าหมายในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยยึดผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ						
<b>การตีความจุดเน้น</b>	<p>โคโรสร้างการดำเนินงานในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลจะขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ของครู และวัฒนธรรมของโรงเรียน แต่จะมุ่งเป็นหลัก แต่ความถี่ในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ</p>																																																

CAR 1		องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ															
		1.ระดับการกำหนด เป้าประสงค์	2.กระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์	3.ความเชื่อมโยงระหว่าง เป้าประสงค์กับการ ตัดสินใจ	4.ธรรมชาติของ กระบวนการตัดสินใจ	5.ธรรมชาติ ของโครงสร้าง	6.การเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมภายนอก	7.แบบของภาวะผู้นำ	8.รูปแบบของภาวะผู้นำ ที่เกี่ยวข้อง								
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
				เป็นหลัก				ภาวะผู้นำระหว่างครู และระหว่างกลุ่มสาระ ในแนวราบเป็นหลักยิ่งขึ้น									

จากตาราง 4.61 สามารถสรุปรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของค่าความต้องการจำเป็นที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบกำกับ (f = 29) และรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (f = 25) โดยมีค่าความถี่ของความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบอัติวิสัย (f = 12) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 8) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (f = 4) และรูปแบบการบริหารแบบทางการ (f = 1)

โดยสามารถตีความจุดเน้นจากการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) ได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าประสงค์ในระดับบุคคลให้ครูได้แลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
2. ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนด และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ
3. ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนวิธีการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จในการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยยึดเป้าประสงค์ที่ผู้บริหาร และครูร่วมกันกำหนดเป็นหลัก
4. โครงสร้างการดำเนินงานในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลจะขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ของครู และวัฒนธรรมของโรงเรียนแต่ละแห่งเป็นหลัก แต่ควรเน้นที่การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและภาวะผู้นำระหว่างครูและระหว่างกลุ่มสาระในแนวราบให้มากยิ่งขึ้น
5. ผู้บริหาร และครูควรมีภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์คือการเป็นแบบอย่างในการดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
6. ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ตารางที่ 4.62 ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)

CAR 2	องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ																																															
	1.ระดับการกำหนดเป้าประสงค์						2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						3.ความถี่หรือช่วงห่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						4.ระยะเวลาที่คาดหวังของกระบวนการตัดสินใจ						5.5.5 ระยะเวลาของโครงสร้าง						6.การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						7.แบบของภาระผู้นำ						8.รูปแบบของภาระผู้นำที่เกี่ยวข้อง					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6												
1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาระผู้นำ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/								
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/								
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิธีทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/								
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/								
5. การปฏิบัติที่มีกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/								
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/								
<b>สรุป</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
<b>การตีความเพิ่มเติม</b>	กำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคลให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้รายบุคคล						ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดให้การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้โดยครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม						ผู้บริหารและครูร่วมกันปฏิบัติงานแบบร่วมมือในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ โดยครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม						ผู้บริหารและครูร่วมกันดำเนินการสนทนาระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้						ผู้บริหารและครูร่วมกันดำเนินการสนทนาระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้						ผู้บริหารและครูร่วมกันดำเนินการสนทนาระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้						ผู้บริหารและครูร่วมกันดำเนินการสนทนาระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้						ผู้บริหารและครูร่วมกันดำเนินการสนทนาระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้					

CAR 2		องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ																			
		1.ระดับการกำหนดเป้าประสงค์	2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์	3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4.ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ	5.ธรรมชาติของโครงสร้าง	6.การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก	7.แบบของภาวะผู้นำ	8.รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง												
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6				
		มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ					กรอบค่านิยมของทุกคนโรงเรียน					เพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้					ได้อย่างมีประสิทธิภาพ				



จากตาราง 4.62 สามารถสรุปของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของค่าความต้องการจำเป็นที่สูงสุดในแต่ละด้าน เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบกำกับ (f = 28) และรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (f = 23) โดยมีค่าความถี่ของความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบอัติวิสัย (f = 14) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 10) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (f = 4) และรูปแบบการบริหารแบบทางการ (f = 1)

โดยสามารถตีความจุดเน้นจากการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) ได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคลให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้รายบุคคล
2. ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดให้การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของโรงเรียน
3. ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานแบบร่วมมือ ในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ
4. ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้อย่างมีเหตุผลและเป็นไปตามกรอบค่านิยมของทุกคนโรงเรียน
5. ผู้บริหารและครูดำเนินการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ของครู
6. ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาแหล่งสนับสนุนปัจจัยจากหน่วยงานภายนอก ทั้งในรูปแบบขององค์ความรู้ บุคคล และงบประมาณ เพื่อนำมาสนับสนุนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้
7. ผู้บริหาร และครูควรมีภาวะผู้นำแบบเชิงรุกหรือตั้งรับเพื่อให้สามารถจัดหาปัจจัยแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการประเมินแผนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำตามสถานการณ์



ตารางที่ 4.63 ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้นแบบการศึกษานักเรียนที่มีปัญญา (CAR 3)

CAR 3	องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ																																															
	1.ระดับการกำหนดเป้าประสงค์						2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์						3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ						4.ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ						5.ธรรมชาติของโครงสร้าง						6.การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก						7.ผลของภาวะผู้นำ						8.รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6												
1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ				/	/					/	/		/	/					/	/					/	/							/	/														
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม				/	/					/	/		/	/					/	/					/	/							/	/														
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน				/	/					/	/		/	/					/	/					/	/							/	/														
4. การปรับปรุงทีมงานแบบร่วมมือ				/	/					/	/		/	/					/	/					/	/							/	/														
5. การปฏิบัติที่มีผลลัพธ์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู				/	/					/	/		/	/					/	/					/	/							/	/														
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิถีการปฏิบัติ				/	/					/	/		/	/					/	/					/	/							/	/														
<b>สรุป</b>	-	-	-	1	5	5	-	-	-	6	6	-	1	2	2	4	1	-	-	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	1	5	5	-	-	1	-	-	1	5				
<b>การตีความจุดเน้น</b>	กำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญญาเพื่อมุ่งการแก้ปัญหาและพัฒนาระบบการเรียนรู้นักเรียน						ผู้บริหารและครูควรปฏิบัติงานแบบร่วมมือในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญญา						ผู้บริหารและครูควรตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญญาอย่างมีเหตุผลโดยเน้นการแก้ปัญหาที่จัดการ						ผู้บริหารและครูควรตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญญาโดยเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่นักเรียนได้						ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง																							

CAR 3		องค์กรประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ															
		1.ระดับงบกำหนด เป้าประสงค์	2.กระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์	3.ความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าประสงค์กับการ ตัดสินใจ	4.ธรรมชาติของ กระบวนการตัดสินใจ	5.ธรรมชาติ ของโครงสร้าง	6.การเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมภายนอก	7.แบบของภาวะผู้นำ	8.รูปแบบของภาวะผู้นำ ที่เกี่ยวข้อง								
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
						แวดล้อมตามความ ต้องการของแต่ละ บุคคล				พอยู่เป็นประจำ							



ONGKORN UNIVERSITY

จากตาราง 4.63 สามารถสรุปของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในชั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของค่าความต้องการจำเป็นที่สูงสุดในแต่ละด้าน เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบกำกับ (f = 36) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (f = 21) และรูปแบบการบริหารแบบอัติวิสัย (f = 20) โดยมีค่าความถี่ของความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 6) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (f = 6) และรูปแบบการบริหารแบบทางการ (f = 1)

โดยสามารถตีความจุดเน้นจากการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในชั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) ได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาเพื่อมุ่งการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
2. ผู้บริหารและครูควรปฏิบัติงานแบบร่วมมือ ในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา
3. ผู้บริหารและครูควรตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยเน้นการแก้ปัญหาด้วยการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมตามความต้องการของแต่ละบุคคล
4. ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือและแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา
5. ครูดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกี่ยวกับกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา โดยเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่นักเรียนได้พบอยู่เป็นประจำ
6. ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ร่วมศึกษาและเป็นคนกลางในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาให้กับนักเรียนเป็นรายบุคคล
7. ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.64 ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการจัดการเรียนการสอน (CAR 3)

CAR 4	องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ																																										
	1.ระดับการกำหนดเป้าประสงค์			2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์			3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ			4.ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ			5.ธรรมชาติของโครงสร้าง			6.การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก			7.แบบของภาวะผู้นำ			8.รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง																					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6																			
1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ				/						/						/						/						/															
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม				/						/						/						/						/															
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ทัศนคติ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน				/						/						/						/						/															
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ				/						/						/						/						/															
5. การปฏิบัติที่มีเจตจำนงเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู	/	/								/						/						/						/															
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ				/						/						/						/						/															
<b>สรุป</b>	1	1	Z	2	3	3	-	3	-	3	3	3	-	1	2	-	2	3	1	-	3	3	3	3	3	-	-	1	-	5	5	-	-	-	-	6	6	1	2	-	1	-	2
<b>การตีความจุดเน้น</b>	กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนในการพัฒนา						ผู้บริหารและครูร่วมกัน กำหนดเป้าประสงค์ใน การสนับสนุนปัจจัย แวดล้อม และแนวทาง การปฏิบัติงานอย่าง ร่วมมือในการพัฒนา						ผู้บริหารและครูร่วมกัน กำหนดโครงสร้าง ความสัมพันธ์ในการ สนับสนุนปัจจัย แวดล้อมในการพัฒนา						ผู้บริหารและครูพัฒนา นวัตกรรมจัดการเรียนการสอน โดยเน้น ผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้						ผู้บริหาร ครูมีบทบาท เป็นทั้งผู้นำเชิง สู่ลักษณะในการเป็น ตัวอย่างของการพัฒนา นวัตกรรมในการบริหาร  โรงเรียน						ผู้บริหารและครูควรมี แบบของภาวะผู้นำ เชิดชูคุณธรรม ภาวะผู้นำ การเสียสละแบบสูง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบ สนิทไม่ว่า												

1.ระดับการกำหนด เป็นประเด็น		2.กระบวนการ กำหนดเป็นประเด็น						3.ความสัมพันธ์ระหว่าง เป็นประเด็นกับการตัดสินใจ						4.ธรรมชาติของ กระบวนการตัดสินใจ						5.ธรรมชาติ ของโครงสร้าง						6.การเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมภายนอก						7.แบบของภาวะผู้นำ						8.รูปแบบของภาวะผู้นำ ที่เกี่ยวข้อง											
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6												
CAR 4		1						2						3						4						5						6						7						8					
ความสนใจรายบุคคล		ของนักเรียนเป็นสำคัญ																																															



รณัฒมหาวิทยาลัย  
IGKORN UNIVERSITY

จากตาราง 4.64 สามารถสรุปของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของค่าความต้องการจำเป็นที่สูงสุดในแต่ละด้าน เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบกำกับ (f = 23) และรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (f = 23) โดยมีค่าความถี่ของความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบอัติวิสัย (f = 11) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (f = 10) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 4) และรูปแบบการบริหารแบบทางการ (f = 3)

โดยสามารถตีความจุดเน้นจากการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) ได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยให้ครูเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามความสนใจรายบุคคล
2. ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม และแนวทางการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ
3. ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
4. ผู้บริหารและครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสนับสนุนและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นการเผยแพร่นวัตกรรมที่จัดทำขึ้น รวมถึงการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. ผู้บริหาร ควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำเชิงสัญลักษณ์ในการเป็นตัวอย่างของการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน
6. ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่



CAR 4		องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ															
		1.ระดับการกำหนด เป้าประสงค์	2.กระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์	3.ความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าประสงค์กับการ ตัดสินใจ	4.รวมคดีของ กระบวนการตัดสินใจ	5.รวมคดี ของโครงสร้าง	6.การเชื่อมโยงกับ สภาพแวดล้อมภายนอก	7.แบบของภาวะผู้นำ	8.รูปแบบของภาวะผู้นำ ที่เกี่ยวข้อง								
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
ความสนใจจากบุคคล		ของนักเรียนเป็นสำคัญ										พันธมิตรยอดเยี่ยม นวัตกรรมใหม่ ประสิทธิภาพที่แข่งขัน					



าลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ALONGKORN UNIVERSITY



จากตาราง 4.65 การกำหนดค่าความต้องการจำเป็นข้างต้น พบว่าค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4) เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบกำกับ (f = 116) และรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (f = 92) โดยมีค่าความถี่ของความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือรูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (f = 57) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 28) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (f = 25) และรูปแบบการบริหารแบบทางการ (f = 6) นอกจากนี้ จากตารางข้างต้นสามารถนำผลการตีความจุดเน้นมาใช้ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบได้ ดังนี้



ตารางที่ 4.66 การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ									
CAR	1.ระดับการกำหนดเป้าประสงค์	2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์	3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4.ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ	5.ธรรมชาติของโครงสร้าง	6.การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก	7.แบบของการผู้นำ	8.รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง	
CAR 1	กำหนดเป้าประสงค์ในระดับบุคคลให้ครูได้แลกเปลี่ยนภาวะผู้นำและสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการวิเคราะห์ผู้เรียน เป็นรายบุคคล โดยมุ่งผลลัพธ์ การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ	ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสะท้อนวิธีการปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ ในการวิเคราะห์ผู้เรียน เป็นรายบุคคล โดยยึดเป้าประสงค์ที่ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป็นหลัก	-	โครงสร้างการดำเนินงานในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ของครู และวัฒนธรรมของโรงเรียนแต่ละแห่งเป็นหลัก แต่ควรเน้นการแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และภาวะผู้นำระหว่างครูและระหว่างกลุ่มสาระในแนวราบให้มากยิ่งขึ้น	-	ภายนอก	ผู้บริหาร และครู ควรมีภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ การเป็นแบบอย่าง ในกรณีมีการวิเคราะห์ผู้เรียน เป็นรายบุคคล	ผู้บริหารและครู ควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำ เชิงจัดการ และภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์

องค์กรประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ								
	1. ระดับการกำหนดเป้าประสงค์	2. กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์	3. ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4. ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ	5. ธรรมชาติของโครงสร้าง	6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก	7. รูปแบบของการผู้นำ	8. รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง
CAR	กำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคลให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้อย่างได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป้าหมายการเรียนรู้รายบุคคล	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดให้การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานแบบร่วมมือในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้อย่างได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป้าหมายการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ	ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้อย่างมีเหตุผลและเป็นไปตามกรอบคำนิยมของทุกคนในโรงเรียน	ผู้บริหารและครูดำเนินการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ	ผู้บริหารและครูมีความใกล้ชิดกับผู้บริหารและครูผู้สอนสามารถจัดทบทวนปัจจัยแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการประเมินแผนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงอุดมธรรม	ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงอุดมธรรม
CAR 2								
CAR 3	กำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาเพื่อมุ่งแก้ปัญหาและพัฒนาแก้ปัญหาและพัฒนาระเบียบวิธีของนักเรียน	-	ผู้บริหารและครูควรปฏิบัติงานแบบร่วมมือในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา	ผู้บริหารและครูควรตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำกรณีศึกษาอย่างมีเหตุผลโดยเน้นการแก้ปัญหาด้วยการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมตามความต้องการของแต่ละบุคคล	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือและแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในการจัดทำกรณีศึกษา	ครูดำเนินการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกี่ยวกับกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา โดยเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่นักเรียนได้พบอยู่เป็นประจำ	ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ร่วมศึกษาและเป็นคนกลางในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาให้กับนักเรียนเป็นรายบุคคล	ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงอุดมธรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
CAR 4	กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์	-	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้าง	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้าง	ผู้บริหารและครูพัฒนานวัตกรรม	ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์	ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำ

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ								
CAR	1.ระดับการกำหนดเป้าประสงค์	2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์	3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4.ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ	5.ธรรมชาติของโครงสร้าง	6.การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก	7.แบบของภาวะผู้นำ	8.รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง
	ในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยให้ครูเป็นผู้นำพัฒนาเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามความสนใจรายบุคคล	ในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม และแนวทางการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียน การสอน โดยเน้นผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นสำคัญ	ผู้บริหารและครูร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	ผู้บริหารและครูร่วมกัน จัดทำและสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	ความร่วมมือด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการพัฒนานวัตกรรมการสอนให้มีประสิทธิภาพ	การจัดการเรียน การสอนโดยเน้นการสนับสนุนและการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้กับบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นการขยายผล นวัตกรรม ที่จัดทำขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม ให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น	ในการเป็นตัวอย่างของ การพัฒนานวัตกรรมการ บริหารโรงเรียน	เชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่
<b>สรุปผล</b>	กำหนดเป้าประสงค์ ในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ที่มุ่งผลลัพธ์ การเรียนรู้ ทั้งในระดับโรงเรียน และระดับบุคคล	ผู้บริหารและครูร่วมกัน แลกเปลี่ยนวิธีทัศน์ที่ทันสมัย และเป้าหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ปฏิบัติการ ในชั้นเรียน	ผู้บริหารและครูร่วมกัน จัดทำและสนับสนุน ปัจจัยแวดล้อมในการ วิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	โครงสร้าง การดำเนินงานที่มีการ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารและครู ในแนวราบ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรม องค์การเดิม ที่มีอยู่	การดำเนินงานเชื่อมโยง กับหน่วยงานภายนอก ทั้งด้านการสนับสนุน ปัจจัย ไปจนถึง การแลกเปลี่ยนองค์ ความรู้ และนวัตกรรม	การดำเนินงานเชื่อมโยง ภาวะผู้นำเชิง สัจจะ (CAR 1) และ CAR 4) ภาวะผู้นำเชิงรุก หรือตั้งรับ (CAR 2) และการเป็นแกนกลาง ในการประสานงาน	ภาวะผู้นำ ที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่	

		องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ							
CAR	1.ระดับการกำหนดเป้าประสงค์	2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์	3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ	4.ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ	5.ธรรมชาติของโครงสร้าง	6.การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก	7.แบบของภาวะผู้นำ	8.รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง	
	KEY WORD	Goals Setting	Share Vision Mission and Goals	Shared Personal Practice	Supportive Conditions	Interactive Structure	Links with Environment	Style of Leadership	Related Leadership



จากตาราง 4.66 การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สามารถสรุปผลการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้ดังนี้

### 1. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals Setting)

กำหนดเป้าประสงค์ในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ทั้งในระดับโรงเรียน และระดับบุคคล

### 2. การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Share Vision Mission and Goals)

ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

### 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Shared Personal Practice)

ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

### 4. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม (Supportive Conditions)

ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาและสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

### 5. โครงสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Structure)

โครงสร้างการดำเนินงานเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูในแนวราบ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่มีอยู่

### 6. การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with Environment)

การดำเนินงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก ทั้งด้านการสนับสนุนปัจจัย ไปจนถึงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และนวัตกรรม

### 7. แบบของผู้นำ (Style of Leaders)

ผู้บริหารและครูต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (CAR 1 และ CAR 4) ภาวะผู้นำเชิงรุกหรือตั้งรับ (CAR 2) และการเป็นคนกลางในการประสานงาน (CAR 3)

### 8. แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related Leadership)

ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่

## ตอนที่ 5 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ และผลการตีความจุดเน้นที่ได้จากผลการวิจัยตอนที่ 4 ประกอบกับผลการสังเคราะห์ส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ไว้ (บทที่ 2 ตารางที่ 2.8) สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ได้ดังนี้

### 1. ชื่อรูปแบบ

การกำหนดชื่อรูปแบบของการวิจัยครั้งนี้เป็นการนำผลค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 – 4) ที่เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหาร 6 รูปแบบ โดยเน้นไปที่รูปแบบการบริหารแบบกำกับดูแล และรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ดังนั้นชื่อของรูปแบบที่เหมาะสมจึงควรผสมผสานแนวคิดของรูปแบบการบริหารแบบกำกับดูแลที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารและสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสม ประกอบกับการนำรูปแบบไปใช้นั้นต้องมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมขององค์กรตามแนวคิดของรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมอีกด้วย

จากเหตุผลดังกล่าว สามารถสรุปชื่อของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ได้ดังนี้

**“รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน”**

### 2. หลักการและความสำคัญ

การกำหนดหลักการและความสำคัญของรูปแบบ สังเคราะห์โดยใช้กรอบแนวคิดของการวิจัยที่ประกอบไปด้วยเนื้อหา 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research : CAR) 2) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) และ 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ความเป็นเหตุผลและความจำเป็นของการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อให้ผู้บริหารและครูที่นำรูปแบบการบริหารนี้ไปประยุกต์ใช้ สามารถทำความเข้าใจในหลักการ แนวคิดและความเป็นมาของรูปแบบก่อนนำไปปฏิบัติจริง

จากเหตุผลดังกล่าว สามารถสรุปหลักการและความสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ได้ดังนี้

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research : CAR) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่าง และหลากหลายของนักเรียนรายบุคคล โดยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) 3) กรณีศึกษา นักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) และ 4) การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอน (CAR 4) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพจริง มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ใช้การสรุปผล ประเมินผลที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำผลมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู และพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเห็นความสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนและสนับสนุนการทำวิจัยให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างแท้จริง และในขณะเดียวกันครูก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการทำการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของตนเอง เพื่อให้สามารถใช้การวิจัยในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับนักเรียนได้

วิธีการที่จะทำให้เกิดการพัฒนากิจการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จำเป็นต้องเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้บริหารและครูให้สามารถประยุกต์ใช้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเข้ากับทุกขั้นตอนของการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วยกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ โดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Professional Learning Community in Classroom Action Research) จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจได้หรือไม่ นั้นปฏิเสธไม่ได้เลยว่าปัจจัยหลักย่อมเกิดจากการให้ความสำคัญและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนนี้เป็นการบูรณาการแนวคิดของการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal) 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial)



3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political) 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective) 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity) และ 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural) โดยมุ่งเน้นให้เกิดการบริหารที่มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทในการปฏิบัติจริงของผู้บริหารและครูเป็นหลัก เพราะรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับโรงเรียนจะช่วยผู้บริหาร และครูสามารถสร้างแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### 3. วัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มุ่งเน้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์ในภาพรวมที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงจากการนำรูปแบบการบริหารนี้ไปประยุกต์ใช้ โดยสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนได้ดังนี้

- 1) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร และครูในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- 2) เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามบริบทและความต้องการของผู้บริหารและครู และมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของโรงเรียนแต่ละแห่ง
- 3) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่สามารถพัฒนาพัฒนาการเรียนรู้ และช่วยแก้ปัญหาให้กับนักเรียนได้อย่างแท้จริง

### 4. องค์ประกอบของรูปแบบ

#### 1) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals Setting)

การกำหนดเป้าประสงค์ที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ทั้งในระดับโรงเรียน และระดับบุคคล

#### 2) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Share Vision Mission and Goals)

ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

#### 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Shared Personal Practice)

ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

#### 4) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม (Supportive Conditions)

ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาและสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

#### 5) โครงสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Structure)

โครงสร้างการดำเนินงานเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูในแนวราบ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่มีอยู่

#### 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with Environment)

การดำเนินงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก ทั้งด้านการสนับสนุนปัจจัยไปจนถึงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และนวัตกรรม

#### 7) แบบของผู้นำ (Style of Leaders)

แบบของผู้นำที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาให้แก่ผู้บริหารและครู ได้แก่ ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (CAR 1 และ CAR 4) ผู้นำเชิงรุกหรือตั้งรับ (CAR 2) และผู้นำแบบเป็นคนกลางและประสานงาน (CAR 3)

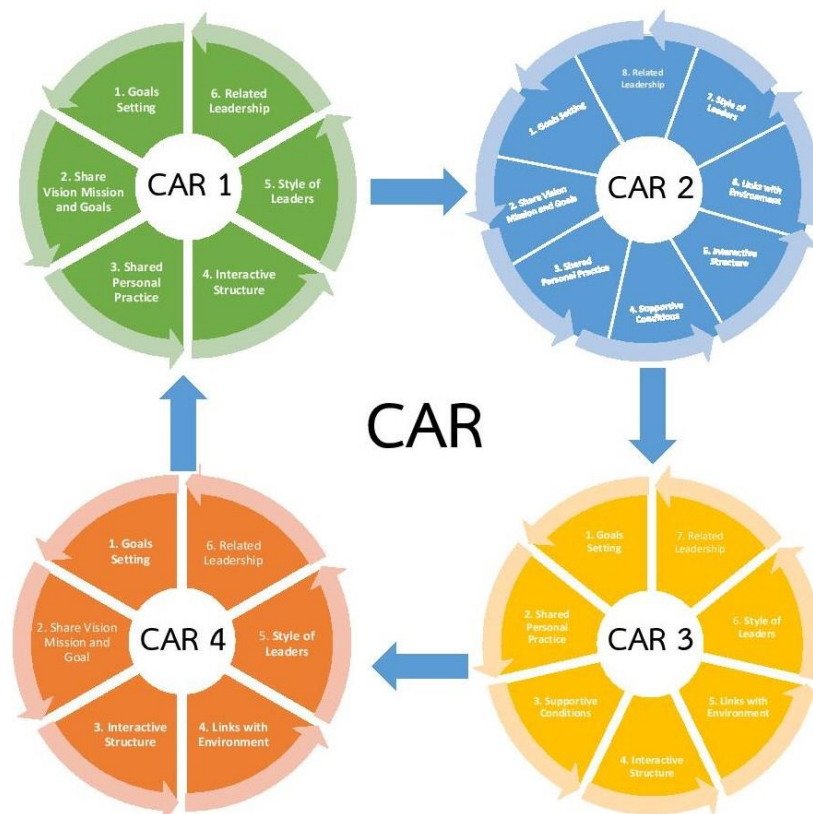
#### 8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related Leadership)

แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องที่ควรพัฒนาให้แก่ผู้บริหาร และครู ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่

### 5. แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้

1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

1.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน



## 1.2 การนำไปใช้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จะเน้นการบริหารงานให้เกิดการปฏิบัติการวิจัย 4 ขั้นตอน ที่มีความต่อเนื่องกันตามแนวคิดของ สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556) ซึ่งการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนจะมีองค์ประกอบของรูปแบบที่แตกต่างกัน ตามบริบท และลักษณะของวิธีการวิจัยรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)

2.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)



## 2.2 การนาเบเซ

1) กำหนดเป้าประสงค์ในระดับบุคคลให้ครูได้แลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล

2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนด และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ

3) ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนวิถีการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จในการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยยึดเป้าประสงค์ที่ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป็นหลัก

4) ผู้บริหารและครูดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปฏิสัมพันธ์ของครู และวัฒนธรรมของโรงเรียนแต่ละแห่งเป็นหลัก และควรเน้นที่การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและภาวะผู้นำระหว่างครูและระหว่างกลุ่มสาระให้มากยิ่งขึ้น

5) ผู้บริหาร และครูควรมีภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์คือการเป็นแบบอย่างในการดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลด้วยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

6) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์

3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2)

3.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2)



### 3.2 การนำไปใช้

1) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคลให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้รายบุคคล

2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดให้การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของโรงเรียน

3) ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานแบบร่วมมือ ในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน เป็นสำคัญ

4) ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม ในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้อย่างมีเหตุผลและเป็นไปตามกรอบค่านิยม ของทุกคนโรงเรียน

5) ผู้บริหารและครูร่วมกันสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการประเมินเพื่อพัฒนา แผนการจัดการเรียนรู้ของครู

6) ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาแหล่งสนับสนุนปัจจัยจากหน่วยงานภายนอก ทั้งในรูปขององค์ความรู้ บุคคล และงบประมาณ เพื่อนำมาสนับสนุนการประเมินเพื่อพัฒนา แผนการจัดการเรียนรู้

7) ผู้บริหาร และครูควรมีภาวะผู้นำแบบเชิงรุกหรือตั้งรับเพื่อให้สามารถจัดหาปัจจัย แวดล้อมเพื่อสนับสนุนการประเมินแผนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

4) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)

4.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อ เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)



4.2 การนำไปใช้

- 1) กำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาเพื่อมุ่งการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
  - 2) ผู้บริหารและครูควรปฏิบัติงานแบบร่วมมือ ในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา
  - 3) ผู้บริหารและครูควรตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยเน้นการแก้ปัญหาด้วยการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมตามความต้องการของแต่ละบุคคล
  - 4) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือและแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา
  - 5) ครูดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกี่ยวกับกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา โดยเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่นักเรียนได้พบอยู่เป็นประจำ
  - 6) ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ร่วมศึกษาและเป็นคนกลางในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาให้กับนักเรียนเป็นรายบุคคล
  - 7) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
- 5) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)
- 5.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)



## 5.2 การนำไปใช้

- 1) กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยให้ครูเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามความสนใจรายบุคคล
- 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ
- 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
- 4) ผู้บริหารและครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสนับสนุนและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นการเผยแพร่นวัตกรรมที่จัดทำขึ้น รวมถึงการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 5) ผู้บริหาร ควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำเชิงสัญลักษณ์ในการเป็นตัวอย่างของการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน
- 6) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่

## 6. ปัจจัยความสำเร็จ

การกำหนดปัจจัยความสำเร็จของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มุ่งเน้นการวิเคราะห์เนื้อหาองค์ประกอบของรูปแบบที่จะช่วยส่งเสริมให้การนำรูปแบบการบริหารนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นปัจจัยความสำเร็จของการบริหารในด้านการสนับสนุนปัจจัย (Money and Material) ด้านการบริหารจัดการ (Management) และด้านการพัฒนาบุคคล (Man)

จากเหตุผลดังกล่าว สามารถสรุปปัจจัยความสำเร็จของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ได้ดังนี้

- 1) การบริหารอย่างมีส่วนร่วมที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือรวมพลังอย่างเข้มแข็งระหว่างผู้บริหาร ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารโรงเรียนตาม “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหาของนักเรียนได้อย่างแท้จริง เนื่องจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ทุกฝ่ายต่างมีบทบาท หน้าที่ และมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวคิด วิธีปฏิบัติ และร่วมกันลงมือปฏิบัติจะช่วยให้เกิดการพัฒนานักเรียนได้อย่างครอบคลุม ในทุกๆ ด้าน

2) การสนับสนุนปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการบริหารโรงเรียนตาม “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” นับว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขั้นตอนการปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน แต่ละขั้นตอน มีความต้องการการสนับสนุนที่แตกต่างกัน ทั้งองค์ความรู้ บุคลากร สถานที่ และงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่จำเป็นต้องดำเนินการ จัดหาและสนับสนุนให้เกิดความพร้อมสำหรับการดำเนินงานมากที่สุด

3) การพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ให้กับผู้บริหาร และครู นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะไม่ว่ารูปแบบการบริหาร หรือปัจจัยสนับสนุนจะมีความพร้อมมากเพียงใด หากผู้นำไปปฏิบัติไม่มีศักยภาพเพียงพอในการนำไปปฏิบัติ ย่อมเป็นไปได้ยากที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

การกำหนดประโยชน์ที่ได้รับจากการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนไปใช้ มุ่งเน้นประโยชน์ที่เกิดกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นหลัก โดยการเริ่มวิเคราะห์ว่าใครบ้างที่จะได้รับประโยชน์จากการนำรูปแบบการบริหารนี้ไปประยุกต์ใช้ และจะได้รับประโยชน์อย่างไรและช่วยในการแก้ปัญหา หรือส่งเสริมให้เกิดสิ่งใดขึ้นภายหลังการใช้

จากเหตุผลดังกล่าว สามารถสรุปประโยชน์ที่ได้รับจากการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนไปประยุกต์ใช้ ได้ดังนี้

- 1) นักเรียน ได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มที่ และเกิดการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช่วิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาเป็นรายบุคคล
- 2) ครู มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปฏิบัติงานร่วมกันที่จะช่วยให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาโรงเรียนในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนต่อไป



3) ผู้บริหารโรงเรียน มีแนวทางการส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพซึ่งหากผู้บริหารสามารถทำให้การดำเนินงานตาม “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน จะเป็นการลดภาระในการกำกับติดตามของผู้บริหารได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือจะช่วยให้เกิดการกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูได้อีกทางหนึ่ง

4) โรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เนื่องจากการบริหารที่มีความยืดหยุ่นตามบริบทของโรงเรียน และสอดคล้องกับวัฒนธรรม ค่านิยมของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข และเป็นกัลยาณมิตร

#### **ตอนที่ 6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล**

จากการยกย่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยการวิเคราะห์ผลจากค่าสถิติในตอนต้น 5 นั้น เป็นการยกย่องรูปแบบการบริหารในเบื้องต้น ซึ่งหากจะนำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่ยกย่องขึ้นไปใช้ได้จริง ควรมีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์ เพื่อให้ได้รูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน สามารถสรุปได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.67 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

เนื้อหา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ส่วนประกอบของรูปแบบ	3.87	0.73	มาก	4.00	0.70	มาก
2. ชื่อรูปแบบ	4.07	0.51	มาก	3.80	0.66	มาก
3. หลักการและความสำคัญ	3.67	0.58	มาก	3.67	0.78	มาก
4. วัตถุประสงค์	3.87	0.64	มาก	3.93	0.77	มาก
5. องค์ประกอบของรูปแบบ	4.20	0.90	มาก	4.33	0.50	มาก
6. แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้						
1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	3.73	0.73	มาก	4.13	0.51	มาก
2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)	3.87	0.58	มาก	4.27	0.65	มาก
3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2)	3.93	0.60	มาก	3.80	0.55	มาก
4) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)	3.87	0.52	มาก	3.53	0.66	มาก
5) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียน	4.07	0.73	มาก	4.00	0.50	มาก

เนื้อหา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
การสอน (CAR 4)						
7. ปัจจัยความสำเร็จ	3.67	0.80	มาก	3.60	0.70	มาก
8. ประโยชน์ที่ได้รับ	3.87	0.71	มาก	4.07	0.63	มาก
รวม	3.92	0.69	มาก	3.94	0.66	มาก

จากตาราง 4.67 สามารถสรุปได้ว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.92$ , S.D. = 0.69)

โดยมีความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบสูงสุด ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.90) รองลงมาคือ ชื่อรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.51) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ ข้อ 5) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.73) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ ข้อ 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.52) ส่วนประกอบของรูปแบบ ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.73) วัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.64) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ ข้อ 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.58) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ ข้อ 4) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.52) ประโยชน์ที่ได้รับ ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.71) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ ข้อ 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.73) หลักการและความสำคัญ ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.58) และปัจจัยความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.94$ , S.D. = 0.66)

โดยมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ขององค์ประกอบของรูปแบบสูงสุด ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ ข้อ 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D. = 0.65) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ ข้อ 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D. = 0.51) ประโยชน์ที่ได้รับ ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.63) ส่วนประกอบของรูปแบบ ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D. = 0.50) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ ข้อ 5) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D. = 0.50) วัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D. = 0.77) ชื่อรูปแบบ ( $\bar{x} = 3.80$ , S.D. = 0.66) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ ข้อ 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) ( $\bar{x} = 3.80$ , S.D. = 0.55) หลักการและความสำคัญ ( $\bar{x} = 3.67$ , S.D. = 0.78) ปัจจัยความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 0.70) และแผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ ข้อ 4) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ

ดังนั้นสรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงสามารถผู้บริหารและครูสามารถนำรูปแบบการบริหารนี้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ข้อเสนอแนะจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

1) ปรับการเขียนชื่อรูปแบบให้มีความกระชับ ยกตัวอย่างเช่น การนำตัวอักษรภาษาอังกฤษตัวหน้าขององค์ประกอบมาใช้เป็นตัวย่อ

- 2) นำเสนอความแตกต่างของรูปแบบแต่ละขั้นตอนของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR) ให้มีความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น โดยใช้ผลการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นซึ่งจะให้เห็นความแตกต่างมากยิ่งขึ้น
- 3) นำเสนอลักษณะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ละแบบที่ได้กล่าวถึงในรูปแบบ เพื่อให้ผู้ที่นำรูปแบบไปใช้สามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้
- 4) ควรกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง
- 5) กำหนดจุดเด่นและจุดด้อยของการนำรูปแบบไปใช้ในแต่ละขั้นตอนเพิ่มเติมภายหลังการนำไปทดลองใช้ เพื่อเป็นจุดควรระวังสำหรับผู้ที่จะนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในอนาคต
- 6) วิเคราะห์ผลการวิจัยเพิ่มเติมโดยใช้มุมมองของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้มาเป็นฐานในการกำหนดรูปแบบให้มีมิติของการปฏิบัติจริงมากยิ่งขึ้น โดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนว่า กระบวนการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ขั้นตอนใดที่จะช่วยพัฒนาให้เกิดการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนได้อย่างแท้จริง
- 7) กำหนดแนวทางการวัด และการประเมินผลการใช้รูปแบบ โดยอาจกำหนดเป็นภาพรวมของกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนทั้ง 4 ขั้นตอน หรือ อาจวัด และประเมินผลทีละขั้นตอน เพื่อให้เกิดการนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 8) กำหนดปัจจัยความสำเร็จ โดยแยกออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยความสำเร็จของเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ปัจจัยความสำเร็จของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ ปัจจัยความสำเร็จของการบริหาร

## ตอนที่ 7 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

จากร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยการวิเคราะห์ผลจากค่าสถิติในตอนต้นที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์รายบุคคล อาจเป็นผลการวิเคราะห์ที่เกิดจากมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะบนพื้นฐานของความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้นเพื่อให้รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในการบริหารได้จริง และมีประสิทธิภาพครอบคลุม

การบริหารในทุกมิติ ผู้วิจัยจึงจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะออกเป็น 5 ส่วน ได้ดังนี้

### 1. ส่วนประกอบของรูปแบบ

1) การนำเสนอรูปแบบควรมีการกำหนดส่วนประกอบของรูปแบบในแต่ละขั้นตอนของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR) แยกจากกันอย่างชัดเจน

2) กำหนดส่วนประกอบของระยะเวลาในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

3) รูปแบบที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงควรมีส่วนประกอบของวิธีการปฏิบัติในเชิงพฤติกรรม เงื่อนไข ข้อจำกัดและปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน นอกจากนี้ควรแสดงแนวทางการแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาดการปฏิบัติงาน

4) กำหนดส่วนประกอบเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดและเนื้อหาของภาวะผู้นำแต่ละแบบเป็นนิยามเชิงพฤติกรรมให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่นำรูปแบบการบริหารไปใช้ มีความเข้าใจที่ถูกต้อง

### 2. ชื่อรูปแบบ

1) กำหนดชื่อรูปแบบให้สอดคล้องกับรูปแบบบริหารที่ปรากฏในผลการวิจัย เช่นการใช้คำว่าการบริหารแบบยืดหยุ่น แทนการบริหารแบบกำกวม อาจทำให้การตีความผิดไปจากแนวคิดเดิม

2) การกำหนดชื่อของรูปแบบแต่ละขั้นตอน อาจใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษเพื่อให้มีความกะทัดรัดและจดจำได้ง่าย

### 3. วัตถุประสงค์

1) ปรับวัตถุประสงค์ของรูปแบบโดยเน้นการนำผลการวิจัยมาใช้ให้มากยิ่งขึ้น โดยวิเคราะห์ผลการวิจัยว่าองค์ประกอบใดที่มีความสำคัญสูงสุด และเขียนวัตถุประสงค์จำแนกตามขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR)

2) กำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และวิธีการนำรูปแบบไปใช้ให้มีความสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น

#### 4. องค์ประกอบของรูปแบบ

- 1) กำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบแต่ละตัวให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้ที่นำรูปแบบไปใช้สามารถทำความเข้าใจ และประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- 2) การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบในแต่ละขั้นตอนของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR) อาจกำหนดให้มี 8 องค์ประกอบเท่ากัน แต่กำหนดจุดเน้นของการปฏิบัติที่แตกต่างกัน เพราะองค์ประกอบแต่ละส่วนมีความสำคัญที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกันในทุกขั้นตอน

#### 5. การนำไปใช้

- 1) กำหนดแนวทางการบริหารในรูปแบบโดยจำแนกเป็นงานบริหาร 4 ด้าน จะทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2) รูปแบบที่สร้างขึ้นยังขาดรายละเอียดที่ชัดเจนว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเช่นผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองมีบทบาทที่แตกต่างกันอย่างไร และมีขั้นตอนของการมีส่วนร่วมอย่างไร
- 3) การนำขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR) มาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เมื่อกำหนดรูปแบบออกมาแล้วควรมีการให้ความสำคัญกับรายละเอียดการดำเนินการของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแต่ละขั้นให้มากยิ่งขึ้น
- 4) รูปแบบที่สร้างขึ้นเป็นรูปแบบการบริหารที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนทุกขนาด หากวิเคราะห์แยกตามขนาดโรงเรียน และนำจุดต่างที่ได้มาใช้ในการกำหนดรายละเอียดของรูปแบบ จะทำให้ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างๆ สามารถนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

#### ตอนที่ 8 รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ฉบับสมบูรณ์

จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ รายบุคคล จำนวน 15 คน ประกอบกับผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบ การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยเมื่อวิเคราะห์และสรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ในการพัฒนารูปแบบการบริหารในงานวิจัยครั้งนี้ โดยไม่ทำให้วัตถุประสงค์ของการวิจัยเปลี่ยนแปลง ไป และสามารถใช้การวิเคราะห์ผลการวิจัยที่มีอยู่เพิ่มเติมได้ มีดังต่อไปนี้

1) ปรับการเขียนชื่อรูปแบบ โดยกำหนดชื่อของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแต่ละชั้นตอน

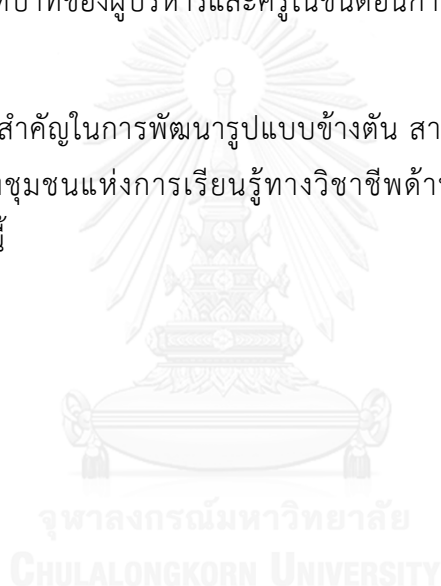
2) ปรับการเขียนหลักการและความสำคัญให้มุ่งเน้นแนวคิดของรูปแบบการบริหารแบบกำกับ และรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น

2) ปรับวัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโดยเน้นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและการตีความจุดเน้นขององค์ประกอบแต่ละด้าน มาใช้ในการเขียนวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

3) กำหนดรายละเอียดขององค์ประกอบแต่ละด้านให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการสังเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างผลการวิจัยกับรายละเอียดเนื้อหาของตัวแปร

4) กำหนดบทบาทของผู้บริหารและครูในขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

จากประเด็นสำคัญในการพัฒนารูปแบบข้างต้น สามารถนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนฉบับสมบูรณ์ ได้ดังต่อไปนี้





## รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ฉบับสมบูรณ์

### 1. ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน”

### 2. หลักการและความสำคัญ

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research : CAR) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคณาจารย์การศึกษาของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างและหลากหลายของนักเรียนรายบุคคล โดยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) 3) การศึกษาผู้เรียนที่มีปัญหา (CAR 3) และ 4) การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอน (CAR 4) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพจริง มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ใช้การสรุปผล ประเมินผลที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำผลมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู และพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเห็นความสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนและสนับสนุนการทำวิจัยให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างแท้จริง และในขณะเดียวกันครูก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของตนเอง เพื่อให้สามารถใช้การวิจัยในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับนักเรียนได้

วิธีการที่จะทำให้เกิดการพัฒนากิจการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จำเป็นต้องเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้บริหารและครูให้สามารถประยุกต์ใช้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเข้ากับทุกขั้นตอนของการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ผู้บริหารจะมีบทบาทในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ภายในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารและครูต้องร่วมมือกันปฏิบัติงาน

ที่มุ่งผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก โดยมีหัวใจของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญคือกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติระหว่างกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร

การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Professional Learning Community in Classroom Action Research) เป็นการบูรณาการแนวคิดของการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal) 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial) 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political) 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective) 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity) และ 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural) โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารกระจายอำนาจลงสู่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเองอย่างมีวิจารณญาณ มากกว่าการทำตามการแนะนำของผู้บริหารเพียงผู้เดียว ในขณะที่ผู้บริหารเองจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น และมีความเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน เพราะจะช่วยให้ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานลดลงและก่อให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน

### 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

- 1) เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูในกำหนดเป้าประสงค์ในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- 2) เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน
- 3) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 4) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนปัจจัยพื้นฐานองค์ความรู้ และนวัตกรรมที่สำคัญต่อการพัฒนาการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 5) เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามบริบทและความต้องการของผู้บริหารและครู และมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของโรงเรียนแต่ละแห่ง

#### 4. องค์ประกอบของรูปแบบ

##### 1) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals Setting)

การกำหนดเป้าประสงค์ในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูทั้งในระดับโรงเรียน และระดับบุคคล

##### 2) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Share Vision Mission and Goals)

ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

##### 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Shared Personal Practice)

ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

##### 4) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม (Supportive Conditions)

ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาและสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

##### 5) โครงสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Structure)

โครงสร้างการดำเนินงานในการเสริมสร้างให้เกิดการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูในแนวราบ โดยคำนึงถึงความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่มีอยู่

##### 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with Environment)

การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกทั้งในด้านการสนับสนุนปัจจัยไปจนถึงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และนวัตกรรม

##### 7) แบบของผู้นำ (Style of Leaders)

แบบของผู้นำที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาให้แก่ผู้บริหารและครู ได้แก่

##### 7.1 ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (CAR 1 และ CAR 4)

ผู้นำจะมีค่านิยมส่วนตัวที่ได้มาจากการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ และผู้นำจะพยายามสร้างค่านิยมขององค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัวนั้น โดยผู้นำมีหน้าที่ในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่ รวมทั้งเผยแพร่ค่านิยมและความเชื่อนั้นๆ ให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 7.2 ผู้นำเชิงรุกหรือตั้งรับ (CAR 2)

ผู้นำจะต้องรู้จักการวิเคราะห์สถานการณ์และประเมินว่าควรปรับพฤติกรรมของตนอย่างไร โดยผู้นำต้องเลือกจุดยืนที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่กำลังบริหาร นอกจากนี้ ผู้นำต้องรู้จักหาสาเหตุของปัญหาและรู้จักเลือกวิธีแก้ไขที่ดีที่สุด

## 7.3 ผู้นำแบบเป็นคนกลางและประสานงาน (CAR 3)

ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ร่วมงานที่สำคัญ ในกระบวนการประชุมหรือเจรจาต่อรอง โดยผู้นำต้องมีอำนาจที่พร้อมจะใช้ในการสนับสนุนเป้าประสงค์ส่วนตัวและเป้าประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานของบุคลากร

## 8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related Leadership)

แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องที่ควรพัฒนาให้แก่ผู้บริหาร และครู ได้แก่

### 8.1 ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม

ผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมของตนเอง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมมักจะปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ (Religious Affiliation) และมีความตระหนักในตนเองเสมอ (Self-Awareness)

### 8.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา รวมไปถึงการกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากร โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อการจัดระบบโรงเรียนใหม่ และช่วยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนพยายามทำงานของตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 8.3 ภาวะผู้นำเชิงจัดการ

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการบริหารและการจัดการมากกว่าการให้คำแนะนำ โดยมีแนวคิดที่ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากการมีรูปแบบการบริหารที่ดีที่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจัดการจึงมีจุดยืนที่ชัดเจนที่ถือว่าการบริหารและการจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

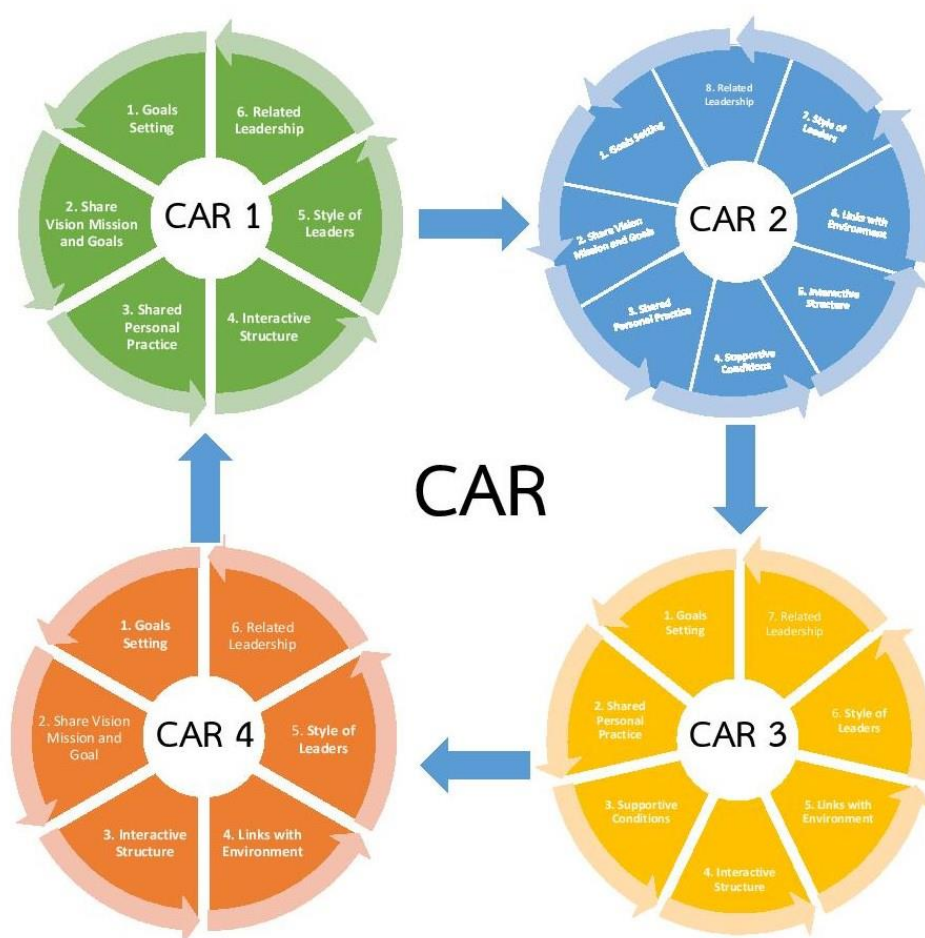
### 8.4 ภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่

ผู้นำที่ยึดหลักข้อกฎหมายและความเป็นประชาธิปไตย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อปัจเจกบุคคล ผู้นำจะให้ความเคารพและเอาใจใส่ต่อความแตกต่างของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้น

## 5. แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้

1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

1.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน



### 1.2 การนำไปใช้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จะเน้นการบริหารงานให้เกิดการปฏิบัติการวิจัย 4 ขั้นตอน ที่มีความต่อเนื่องกันตามแนวคิดของ สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2556) ซึ่งการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนจะมีองค์ประกอบของรูปแบบที่แตกต่างกัน ตามบริบท และลักษณะของวิธีการวิจัย

2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)

2.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)



## 2.2 การนำไปใช้

- 1) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ให้ครูแต่ละคนได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ และเกิดกระบวนการสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนด และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนและครูเป็นสำคัญ
- 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดแนวทาง และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนวิธีการปฏิบัติในการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยการกำหนดแนวทางและกระบวนการดังกล่าวต้องยึดเป้าประสงค์ที่ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป็นหลัก
- 4) ผู้บริหารและครูดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยการดำเนินการดังกล่าวควรส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มสาระ ในด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมของโรงเรียนแต่ละแห่ง

5) ผู้บริหาร และครูควรได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ในการดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล

6) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์

3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2)

3.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2)



### 3.2 การนำไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล

2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดให้การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของโรงเรียน

3) ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานแบบร่วมมือในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนอันเกิดจากการจัดการเรียนการสอนตามแผน

4) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดหาและการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องใช้ในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้อย่างมีเหตุผลและเป็นไปตามกรอบค่านิยมของบุคลากรทุกคนโรงเรียน

5) ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหา และสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องใช้ในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ของครู

6) ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาแหล่งสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมจากหน่วยงานภายนอก โรงเรียนทั้งในรูปแบบขององค์ความรู้ บุคคล และงบประมาณ เพื่อนำมาสนับสนุนการประเมินเพื่อพัฒนา แผนการจัดการเรียนรู้

7) ผู้บริหารและครูควรมีภาวะผู้นำแบบเชิงรุกหรือตั้งรับเพื่อให้สามารถจัดหาปัจจัยแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการประเมินแผนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

4) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)

4.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)



#### 4.2 การนำไปใช้

1) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา เพื่อมุ่งเน้นการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

2) ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานแบบร่วมมือในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา

3) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยเน้นการแก้ปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคลด้วยการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมตามความต้องการของแต่ละบุคคล



4) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือ แนวทาง และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา

5) ครูดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติระหว่างกันเกี่ยวกับกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาโดยเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่นักเรียนได้พบอยู่เป็นประจำ

6) ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ร่วมศึกษาและเป็นคนกลางในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาให้กับนักเรียนเป็นรายบุคคล

7) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

5) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)

5.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)



## 5.2 การนำไปใช้

1) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยให้ครูเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติตามความสนใจรายบุคคล

- 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม และแนวทางการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผลลัพธ์ เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ
- 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
- 4) ผู้บริหารและครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสนับสนุน และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นการเผยแพร่นวัตกรรมที่จัดทำขึ้น รวมถึงการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 5) ผู้บริหาร ควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำเชิงสัญลักษณ์ในการเป็นตัวอย่างของการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน
- 6) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่

## 6. ปัจจัยความสำเร็จ

### 6.1 ด้านการสนับสนุนปัจจัย (Money and Material)

การสนับสนุนปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการบริหารโรงเรียนตาม “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” นับว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขั้นตอนการปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน แต่ละขั้นตอน มีความต้องการการสนับสนุนที่แตกต่างกัน ทั้งองค์ความรู้ บุคลากร สถานที่ และงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่จำเป็นต้องดำเนินการจัดหาและสนับสนุนให้เกิดความพร้อมสำหรับการดำเนินงานมากที่สุด

### 6.2 ด้านการบริหารจัดการ (Management)

การบริหารอย่างมีส่วนร่วมที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือรวมพลังอย่างเข้มแข็งระหว่างผู้บริหาร ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารโรงเรียนตาม “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหาของนักเรียนได้อย่างแท้จริง เนื่องจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต่างมีบทบาท หน้าที่ และมุมมองที่ต่างกัน ดังนั้นการเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แนวคิด วิธีปฏิบัติ และร่วมกันลงมือปฏิบัติจะช่วยให้เกิดการพัฒนานักเรียนได้อย่างครอบคลุมในทุกๆ ด้าน

### 6.3 ด้านการพัฒนาบุคคล (Man)

การพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ให้กับผู้บริหาร และครู นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะไม่ว่ารูปแบบการบริหาร หรือปัจจัยสนับสนุนจะมีความพร้อมมากเพียงใด หากผู้นำไปปฏิบัติไม่มีศักยภาพเพียงพอในการนำไปปฏิบัติ ย่อมเป็นไปได้ยากที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1) นักเรียน ได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มที่ และเกิดการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช่วิธีปฏิบัติในการเรียนในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาเป็นรายบุคคล
- 2) ครู มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปฏิบัติงานร่วมกันที่จะช่วยให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาโรงเรียนในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนต่อไป
- 3) ผู้บริหารโรงเรียน มีแนวทางการส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพซึ่งหากผู้บริหารสามารถทำให้การดำเนินงานตาม “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน จะเป็นการลดภาระในการกำกับติดตามของผู้บริหารได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือจะช่วยให้เกิดการกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูได้อีกทางหนึ่ง
- 4) โรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เนื่องจากการบริหารที่มีความยืดหยุ่นตามบริบทของโรงเรียน และสอดคล้องกับวัฒนธรรม ค่านิยมของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข และเป็นกัลยาณมิตร

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการ ในชั้นเรียน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อ เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 3) พัฒนารูปแบบ การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed-method) ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการวิจัย และ 3) โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ทั้งนี้ การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขั้นตอนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และลักษณะข้อมูลที่ต้องการได้รับในขั้นตอนนั้น ๆ เป็นสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้การเก็บข้อมูล สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนด้วยแบบสอบถาม มีอัตราการตอบกลับสูงมาก พอที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ผลได้ จึงดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 โรงเรียน โดยคาดหวังการตอบกลับของข้อมูลชั้นต่ำอยู่ที่ร้อยละ 70 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (จำนวน 336 โรงเรียน) การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีการใช้เครื่องมือวิจัยที่หลากหลาย ได้แก่ 1) แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ 3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหาร การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน คือ การวิเคราะห์ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) 3) การวิเคราะห์ความต้องการ จำเป็น โดยใช้การวิเคราะห์ Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>)

โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

## 1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ 3 ส่วน ได้แก่ 1) กรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนฉบับสมบูรณ์

โดยมีรายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

### 1) กรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ผลการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

**1. รูปแบบการบริหารโรงเรียน** ได้แก่ รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Tony Bush (2011) ที่จำแนกรูปแบบการบริหารออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4) รูปแบบการบริหารแบบอ้อมวิสัย 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยใช้อัฒนคติประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านในการจำแนกรูปแบบได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) แบบของภาวะผู้นำ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

**2. การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

**3. การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** ได้แก่ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนของครูผู้สอนในชั้นเรียนนั้นๆ โดยการดำเนินการเป็นวงจร 4 ขั้นตอน (CAR) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอน โดยในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจะประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกตผล และการสะท้อนกลับ ซึ่งส่งผลไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนอย่างแท้จริง

## 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

สภาพปัจจุบันของของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพปัจจุบันที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (f = 143) ที่มีค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารแบบทางการ (f = 75) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (f = 74) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 41) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (f = 6) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม (f = 4) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (f = 136) ที่มีค่าความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (f = 92) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (f = 73) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (f = 34) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (f = 5) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม (f = 3) ตามลำดับ

## 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนฉบับสมบูรณ์

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 7 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและความสำคัญ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

- 4) องค์ประกอบของรูปแบบ 5) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ 6) ปัจจัยความสำเร็จ และ 7) ประโยชน์ที่ได้รับ

โดยมีเนื้อหาโดยสรุปของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ดังต่อไปนี้

### 1. ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน”

### 2. หลักการและความสำคัญ

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research : CAR) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคูณภาพการศึกษาของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างและหลากหลายของนักเรียนรายบุคคล โดยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) 3) กรณีศึกษา นักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) และ 4) การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอน (CAR 4) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพจริง มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ใช้การสรุปผล ประเมินผลที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำผลมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู และพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเห็นความสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนและสนับสนุนการทำวิจัยให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างแท้จริง และในขณะเดียวกันครูก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการทำการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของตนเอง เพื่อให้สามารถใช้การวิจัยในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับนักเรียนได้

วิธีการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จำเป็นต้องเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้บริหารและครูให้สามารถประยุกต์ใช้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเข้ากับทุกขั้นตอนของการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ผู้บริหารจะมีบทบาทในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ

ภายในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารและครูต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานที่มุ่งผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก โดยมีหัวใจของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญคือกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติระหว่างกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร

การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Professional Learning Community in Classroom Action Research) เป็นการบูรณาการแนวคิดของการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal) 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial) 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political) 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective) 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity) และ 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural) โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารกระจายอำนาจลงสู่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเองอย่างมีวิจารณญาณ มากกว่าการทำตามการแนะนำของผู้บริหารเพียงผู้เดียว ในขณะที่ผู้บริหารเองจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น และมีความเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน เพราะจะช่วยให้ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานลดลงและก่อให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน

### 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

- 1) เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูในกำหนดเป้าประสงค์ในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- 2) เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน
- 3) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 4) เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนปัจจัยพื้นฐานองค์ความรู้ และนวัตกรรมที่สำคัญต่อการพัฒนาการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 5) เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามบริบทและความต้องการของผู้บริหารและครู และมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของโรงเรียนแต่ละแห่ง



#### 4. องค์ประกอบของรูปแบบ

##### 1) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals Setting)

การกำหนดเป้าประสงค์ในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูทั้งในระดับโรงเรียน และระดับบุคคล

##### 2) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Share Vision Mission and Goals)

ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

##### 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Shared Personal Practice)

ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

##### 4) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม (Supportive Conditions)

ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาและสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

##### 5) โครงสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Structure)

โครงสร้างการดำเนินงานในการเสริมสร้างให้เกิดการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูในแนวราบ โดยคำนึงถึงความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่มีอยู่

##### 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (Links with Environment)

การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกทั้งในด้านการสนับสนุนปัจจัยไปจนถึงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และนวัตกรรม

##### 7) แบบของผู้นำ (Style of Leaders)

แบบของผู้นำที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาให้แก่ผู้บริหารและครู ได้แก่

##### 7.1 ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (CAR 1 และ CAR 4)

ผู้นำจะมีค่านิยมส่วนตัวที่ได้มาจากการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ และผู้นำจะพยายามสร้างค่านิยมขององค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัวนั้น โดยผู้นำมีหน้าที่ในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่ รวมทั้งเผยแพร่ค่านิยมและความเชื่ออื่นๆ ให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 7.2 ผู้นำเชิงรุกหรือตั้งรับ (CAR 2)

ผู้นำจะต้องรู้จักการวิเคราะห์สถานการณ์และประเมินว่าควรปรับพฤติกรรมของตนอย่างไร โดยผู้นำต้องเลือกจุดยืนที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่กำลังบริหาร นอกจากนี้ ผู้นำต้องรู้จักหาสาเหตุของปัญหาและรู้จักเลือกวิธีแก้ไขที่ดีที่สุด

## 7.3 ผู้นำแบบเป็นคนกลางและประสานงาน (CAR 3)

ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้ร่วมงานที่สำคัญ ในกระบวนการประชุมหรือเจรจาต่อรอง โดยผู้นำต้องมีอำนาจที่พร้อมจะใช้ในการสนับสนุนเป้าประสงค์ส่วนตัวและเป้าประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานของบุคลากร

## 8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (Related Leadership)

แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องที่ควรพัฒนาให้แก่ผู้บริหาร และครู ได้แก่

### 8.1 ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม

ผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมของตนเอง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมมักจะปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ (Religious Affiliation) และมีความตระหนักในตนเองเสมอ (Self-Awareness)

### 8.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญา รวมไปถึงการกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากร โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อการจัดระบบโรงเรียนใหม่ และช่วยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนพยายามทำงานของตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 8.3 ภาวะผู้นำเชิงจัดการ

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการบริหารและการจัดการมากกว่าการให้คำแนะนำ โดยมีแนวคิดว่าจะองค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากการมีรูปแบบการบริหารที่ดีที่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจัดการจึงมีจุดยืนที่ชัดเจนที่ถือว่าการบริหารและการจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

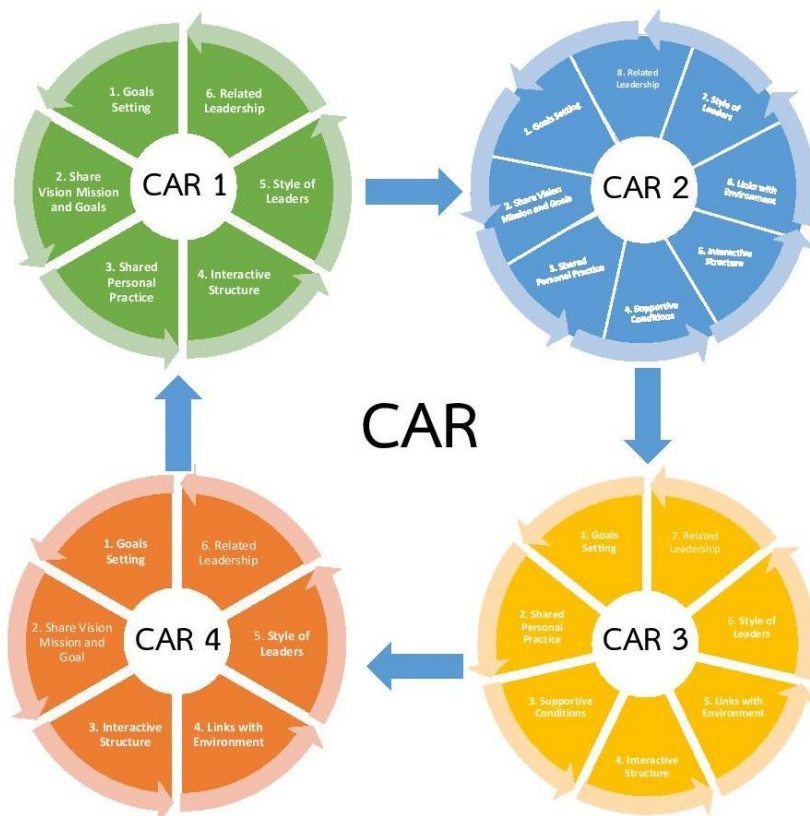
### 8.4 ภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่

ผู้นำที่ยึดหลักข้อกฎหมายและความเป็นประชาธิปไตย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อปัจเจกบุคคล ผู้นำจะให้ความเคารพและเอาใจใส่ต่อความแตกต่างของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้น

5. แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้

1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จะเน้นการบริหารงานให้เกิดการปฏิบัติการวิจัย 4 ขั้นตอน ที่มีความต่อเนื่องกันตามแนวคิดของ สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2556) ซึ่งการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนจะมีองค์ประกอบของรูปแบบที่แตกต่างกัน ตามบริบท และลักษณะของวิธีการวิจัย



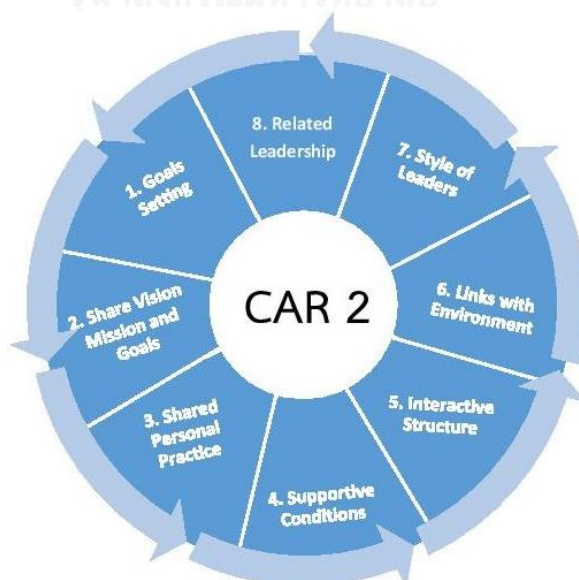
3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่



3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2)

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย จำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่



4) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่



5) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่



## 6. ปัจจัยความสำเร็จ

### 6.1 ด้านการสนับสนุนปัจจัย (Money and Material)

การสนับสนุนปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการบริหารโรงเรียนตาม “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” นับว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขั้นตอนการปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียนแต่ละขั้นตอน มีความต้องการการสนับสนุนที่แตกต่างกัน ทั้งองค์ความรู้ บุคลากร สถานที่ และงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่จำเป็นต้องดำเนินการจัดหาและสนับสนุนให้เกิดความพร้อมสำหรับการดำเนินงานมากที่สุด

### 6.2 ด้านการบริหารจัดการ (Management)

การบริหารอย่างมีส่วนร่วมที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือรวมพลังอย่างเข้มแข็งระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารโรงเรียนตาม “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหาของนักเรียนได้อย่างแท้จริง เนื่องจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต่างมีบทบาท หน้าที่ และมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวคิด วิถีปฏิบัติ และร่วมกันลงมือปฏิบัติจะช่วยให้เกิดการพัฒนานักเรียนได้อย่างครอบคลุมในทุกๆ ด้าน

### 6.3 ด้านการพัฒนาบุคคล (Man)

การพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ให้กับผู้บริหาร และครู นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะไม่ว่ารูปแบบการบริหาร หรือปัจจัยสนับสนุนจะมีความพร้อมมากเพียงใด หากผู้นำไปปฏิบัติไม่มีศักยภาพเพียงพอในการนำไปปฏิบัติ ย่อมเป็นไปได้อย่างยากที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

1) นักเรียน ได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มที่ และเกิดการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้องค์ความรู้ปฏิบัติการในชั้นเรียนในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาเป็นรายบุคคล

2) ครู มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัยปฏิบัติการ ในชั้นเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปฏิบัติงานร่วมกันที่จะช่วยให้เกิด แรงขับเคลื่อนในการพัฒนาโรงเรียนในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนต่อไป

3) ผู้บริหารโรงเรียน มีแนวทางการส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพซึ่งหากผู้บริหารสามารถทำให้การดำเนินงานตาม “รูปแบบการบริหารโรงเรียน แบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียน” เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน จะเป็นการลดภาระในการกำกับ ติดตามของผู้บริหารได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน อย่างร่วมมือจะช่วยให้เกิดการกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูได้อีกทางหนึ่ง

4) โรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เนื่องจากการบริหารที่มีความยืดหยุ่นตามบริบท ของโรงเรียน และสอดคล้องกับวัฒนธรรม ค่านิยมของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้เกิด สภาพแวดล้อมทางวิชาการที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข และเป็นกัลยาณมิตร

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สามารถนำข้อค้นพบที่น่าสนใจมาสรุปและอภิปรายผล ในประเด็นต่างๆ 4 ข้อ ได้แก่

- 1) ความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
- 2) ความแตกต่างของของผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
- 3) แนวโน้มค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นการบูรณาการ รูปแบบการบริหารแบบกำกับดูแลและแบบวัฒนธรรม
- 4) ความแตกต่างขององค์ประกอบ และจุดเน้นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อ เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในแต่ละขั้นตอน

โดยมีรายละเอียดของการอภิปรายผลในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

### 1) ความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

จากผลการวิเคราะห์ความถี่ที่สูงที่สุดในแต่ละด้านของการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (บทที่ 4 : หน้า 159 - 165) พบว่า แนวโน้มสภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มสภาพที่พึงประสงค์โดยมีค่าความถี่ของรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานสูงที่สุด เช่นเดียวกัน รองลงมาคือ ค่าความถี่ของรูปแบบการบริหารแบบทางการ และรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมที่มีค่าความถี่ใกล้เคียงกันทั้งในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเป็นเพราะในปัจจุบันผู้บริหารและครูมีกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม ที่มีความเป็นอิสระในการจัดทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีการร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนและการจัดทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน อยู่ในระดับที่สูงมากอยู่แล้ว แต่ด้วยลักษณะของการบริหารโรงเรียนในปัจจุบันที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อคำสั่งจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือคำสั่งจากกระทรวงศึกษาธิการ และค่อนข้างจะมีอำนาจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียว จึงทำให้ความพยายามในการพัฒนากระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมของครูไม่เป็นไปอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ และไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน จึงทำให้ผลการวิจัยของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์เป็นไปในทิศทางที่คล้ายคลึงกัน

ซึ่งหากวิเคราะห์โดยนำการศึกษาของ Brown, Boyle และ Boyle (1990, อ้างอิงใน Bush, 2011: 78) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบผู้ร่วมงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งค้นพบว่า มีโรงเรียนมัธยมศึกษาบางแห่งเท่านั้นที่สามารถปฏิบัติตามรูปแบบผู้ร่วมงานได้อย่างเต็มรูปแบบ โดยโรงเรียนเหล่านี้มีลักษณะที่สำคัญ คือ 1) มีการกำหนดระเบียบและข้อบังคับที่ชัดเจน โดยเปิดโอกาสให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระ และสมาชิกของกลุ่มสาระของรายวิชาต่างๆ 2) ให้ความสำคัญกับกลุ่มสาระที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาโรงเรียนที่ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดขึ้น 3) หัวหน้ากลุ่มสาระมีความผูกพัน และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดนโยบายของโรงเรียนและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย และ 4) ผู้บริหารเห็นชอบให้หัวหน้ากลุ่มสาระมีหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนอย่างเต็มที่

จะเห็นได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสามารถเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดีหากผู้บริหาร และครูสามารถร่วมกันปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนจากการรับผิดชอบของคณะผู้บริหารระดับสูง เป็นการกระจายอำนาจสู่การมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีตัวแทนบุคลากรจากทุกกลุ่มสาระร่วมอยู่ด้วย จะส่งผลให้ผู้บริหารและครูจะได้ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง ซึ่งหลายคนเชื่อว่ารูปแบบการบริหารเช่นนี้มีความเหมาะสมมากที่สุดสำหรับที่จะนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่เต็มไปด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้มีวิชาชีพชั้นสูงที่มีดุลยพินิจ ที่พร้อมจะให้ความร่วมมือในการสร้างห้องเรียน



ที่มีคุณภาพพร้อมทั้งสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งได้เข้ามามีส่วนในการบริหารเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเจริญขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้การบริหารแบบผู้ร่วมงานจะเป็นรูปแบบการบริหารในอุดมคติของผู้บริหารและครู แต่ก็ยังคงเป็นการบริหารที่มีจุดอ่อนอยู่ด้วยกัน เพราะการบริหารแบบผู้ร่วมงานอาจก่อให้เกิดความทับซ้อนในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการพยายามสร้างการมีส่วนร่วมจนเกินขอบเขตของบทบาทหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bush (2011) ที่ได้วิเคราะห์จุดอ่อนของรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานไว้ว่ายังมีความไม่ชัดเจนในการนำไปใช้กับโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดขอบเขตสิทธิอำนาจของผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่ขาดความชัดเจนอาจส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ทับซ้อน รวมทั้งฉันทามติที่ได้จากบุคลากรภายในโรงเรียนอาจส่งผลต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการรับคำสั่งจากหน่วยเหนือ

ดังนั้นผลการวิจัยจึงค้นพบประเด็นที่น่าสนใจอีกว่า ผู้บริหารและครูเองก็ยังคงคาดหวังว่าการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการจัดทำวิจัยปฏิบัติการในโรงเรียนให้เกิดขึ้นได้จริงนั้น ยังคงต้องให้ความสำคัญกับการใช้รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงานบูรณาการกับรูปแบบการบริหารแบบทางการเพื่อให้ผู้บริหารยังคงมีอำนาจในการออกคำสั่งกำหนดบทบาท และขอบเขตการมีส่วนร่วมของบุคลากร และใช้รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมที่เน้นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบททางการบริหารของโรงเรียนแต่ละแห่งอีกด้วย

## 2) ความแตกต่างของของผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

จากผลการวิเคราะห์ความถี่ที่สูงสุดในแต่ละด้านของการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (บทที่ 4 : หน้า 159 - 165) ถึงแม้ผลการวิจัยจะพบว่า แนวโน้มสภาพปัจจุบันของของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มสภาพที่พึงประสงค์เป็นอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันก็พบผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของทั้งผู้บริหารและครู โดยผลของสภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ผู้บริหารและครูมีสภาพปัจจุบันของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ อยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว (ตามแนวโน้มของรูปแบบ

การบริหารแบบผู้ร่วมงาน) แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารและครูก็มีความประสงค์ให้เกิดภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำคุณธรรมมากที่สุด (ตามแนวโน้มของรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม) ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ผู้นำจะมีค่านิยมส่วนตัวที่ได้มาจากการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ และผู้นำจะพยายามสร้างค่านิยมขององค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัวนั้น โดยผู้นำมีหน้าที่ในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่ รวมทั้งเผยแพร่ค่านิยมและความเชื่อ นั้นๆ ให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมของตนเอง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมมักจะปฏิบัติ ตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ (Religious Affiliation) และมีความตระหนักในตนเองเสมอ (Self-Awareness)

ดังนั้น สามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยดังกล่าวได้ว่าผู้บริหารและครูมีความตระหนัก และให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวบุคคลเพราะมีความเชื่อว่าการพัฒนาคนสามารถช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ เพราะถึงแม้การบริหารจัดการจะที่มีประสิทธิภาพมากเท่าใด เทคโนโลยีที่นำมาใช้จะทันสมัยมากเพียงไหน แต่จะไม่สามารถบรรลุผลตามที่ต้องการได้ หากปราศจากปัจจัยที่สำคัญที่สุดนั่นคือการมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะเพียงพอที่จะสามารถใช้ขับเคลื่อนระบบให้ก้าวไปข้างหน้าได้ ซึ่งสอดคล้องการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีการศึกษาในต่างประเทศของ Hord (1997), Stoll (2004) และ Hord and Sommers (2008) ที่ได้เสนอว่าการพัฒนาและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้เมื่อทำการการศึกษาในบริบทประเทศไทย ธัญพร บุญรักษา (2553) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย ได้พบข้อสรุปที่มีความสอดคล้องกันที่ว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มี 6 ตัว โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรถึง 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการจูงใจบุคลากร และปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้สามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

### 3) แนวโน้มค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นการบูรณาการรูปแบบการบริหารแบบกำกับและแบบวัฒนธรรม

จากผลการวิเคราะห์ความถี่ที่สูงสุดในแต่ละด้านของการศึกษาความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (บทที่ 4 : หน้า 224 - 234) พบว่า แนวโน้มค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1 - 4)

เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบกำกับ และรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ซึ่งอาจวิเคราะห์ได้ว่าโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่ต้องการความยืดหยุ่น และมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ไปจนถึงกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งอาจเป็นเพราะการดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในแต่ละชั้นตอนนั้น เป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำประสบการณ์ และสภาพปัญหาที่ครูได้พบเจอในห้องเรียน มาใช้เป็นฐานในการพัฒนางานวิจัย ซึ่งห้องเรียนแต่ละห้อง ครูแต่ละสาระการเรียนรู้อาจพบเจอปัญหาที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารจัดการให้ครูดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ครูได้มีอิสระในการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยผู้บริหารอาจกำหนดทิศทาง หรือแนวทางไว้อย่างหลวมๆ เช่น กรอบระยะเวลา กรอบการมีส่วนร่วมในการประเมินงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ (Bush, 2011: 134) ที่พบว่ารูปแบบกำกับส่วนใหญ่ มักถูกนำไปใช้ในองค์กรที่มีลักษณะซับซ้อน เช่น โรงเรียนและวิทยาลัย ที่มีลักษณะเป็นแบบกระจายตัว และรวมตัวกันแบบหลวม ๆ (Fragmentation and Loose Coupling) มีการแบ่งเป็นกลุ่มย่อย (กลุ่มสาระการเรียนรู้) ที่มีความเป็นเอกภาพภายใน มีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นปัจเจกบุคคล กล่าวคือ บรรยากาศของรูปแบบกำกับจะแสดงให้เห็นว่าครูมีความต้องการในการตัดสินใจเกี่ยวกับในรูปแบบของตนเองมากกว่าการแนะนำของผู้บริหารเพียงผู้เดียว ซึ่งการดำเนินงานของแต่ละคน จะไม่มีการกำหนดหลักการหรือแนวทางที่ชัดเจนมากนัก แต่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการแก้ปัญหา ด้วยกระบวนการที่สมเหตุสมผล ผู้บริหารและครูมีทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายทาง ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในการคาดเดาผลลัพธ์

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของการจัดทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนไม่สามารถคาดเดาได้ (ตามแนวคิดของรูปแบบการบริหารแบบกำกับ) ยิ่งทำให้การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานมีความคลุมเครือมากขึ้นเนื่องจากกระบวนการดำเนินงานที่สมเหตุสมผลมีข้อจำกัด อีกทั้งในกรณีของการแก้ปัญหาของนักเรียนในบางประเด็นที่มีความละเอียดอ่อน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกับความเชื่อ และค่านิยมของผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ดังนั้นผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นประเด็นที่น่าสนใจว่า การใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ตามแนวคิดรูปแบบการบริหารแบบกำกับเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง จึงจำเป็นต้องนำไปใช้โดยบูรณาการร่วมกับรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural) ที่ให้ความสำคัญกับมุมมองที่ไม่เป็นทางการขององค์กรแต่มีการยึดเหนี่ยวองค์กรไว้ด้วย ค่านิยม ความเชื่อ อุดมคติ และบรรทัดฐานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร รูปแบบวัฒนธรรมจะช่วยให้

ผู้บริหารและครูมีการปฏิบัติการวิจัยที่เน้นบรรทัดฐานและเป้าหมายร่วมกันนั่นคือการพัฒนาผู้เรียน โดยไม่ขัดต่อค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ที่จะเป็นสาเหตุของการสร้างความขัดแย้งขึ้นได้ในอนาคต

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่มีการบูรณาการรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Handy (1985, อ้างอิงใน Bush, 2003: 163-164) ที่ได้กำหนดรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรเป็น 4 อย่าง (Handy's Four Culture Model) ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมแบบสโมสร (Club Culture) รูปแบบวัฒนธรรมแบบบทบาทหน้าที่ (Role Culture) รูปแบบวัฒนธรรมแบบภาระงาน (Task Culture) และรูปแบบวัฒนธรรมแบบส่วนบุคคล (Personal Culture) โดยผลการตีความจุดเน้นที่ได้จากการวิเคราะห์หาค่าความต้องการจำเป็น โดยพบว่ารูปแบบการบริหารที่เกิดขึ้นจากผลการวิจัยมีลักษณะคล้ายคลึงกับ รูปแบบวัฒนธรรมแบบภาระงาน (Task Culture) อันเป็นรูปแบบ ที่กลุ่มบุคคล หรือทีมงานถูกฝึกให้ทำงานกับปัญหา หรือกับภาระงาน รูปแบบนี้มีลักษณะอบอุ่นและมิตรภาพ เนื่องจากการร่วมมือกันทำงาน ไม่ใช่การสั่งงานตามลำดับชั้น รูปแบบวัฒนธรรมแบบภาระงานประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่กำลังแก้ปัญหา แต่จะต้องนำมาใช้หลายครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR) ที่จำเป็นต้องดำเนินการเป็นวงรอบอย่างต่อเนื่อง ผ่านการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน ที่จะช่วยกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร

#### 4) ความแตกต่างขององค์ประกอบ และจุดเน้นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในแต่ละขั้นตอน

“รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นองค์ประกอบของรูปแบบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าประสงค์ 2) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ 4) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 5) โครงสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม 7) แบบของผู้นำ และ 8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง โดยเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบแยกตามกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จะพบว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแต่ละขั้นตอนจะมีจำนวนองค์ประกอบ และรายละเอียดของการนำไปใช้ที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ปฏิบัติการในชั้นเรียนแต่ละขั้นตอนมีความแตกต่างของจุดแข็งที่ควรคงไว้และส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น กับจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงพัฒนาอย่างเร่งด่วน

โดยเมื่อวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยแยกตามขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของ สิริพนธ์ สุวรรณมรรคา (2556) สามารถสรุปได้ ดังนี้

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ที่มีจุดเน้นในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและภาวะผู้นำ ปรากฏอยู่ในองค์ประกอบส่วนใหญ่ เนื่องจากกระบวนการวิจัยในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการวิจัย ดังนั้น จากผลการวิจัยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้บริหารและครู มีความต้องการให้การจัดทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนกลายเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของโรงเรียนเสียก่อน โดยให้บุคลากรทุกคนตระหนักและรับรู้ร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และควรมีกระบวนการในการพัฒนา สนับสนุน และแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารและครู ก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานขั้นต่อไป

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ที่มีจุดเน้นในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก ปรากฏอยู่ในองค์ประกอบส่วนใหญ่ ซึ่งอาจเกิดจากความต้องการของผู้บริหารและครูที่ต้องการให้มีการจัดหา และสนับสนุนปัจจัยที่จะช่วยในการพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ เช่น บุคลากรผู้ให้ความรู้ในการจัดทำแผน นิเทศ กำกับ ติดตามการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ โดยอาจรวมไปถึง การสนับสนุนสื่อการจัดการเรียนรู้ ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนรู้ตามแผนที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ที่มีจุดเน้นของการสร้างความร่วมมือของผู้บริหารและครูปรากฏอยู่ในองค์ประกอบส่วนใหญ่ เนื่องจากขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) เป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อน และมีความเฉพาะเจาะจง โดยการดำเนินการแก้ไขปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคลนั้น ครูอาจต้องการความร่วมมือ การสนับสนุน และข้อเสนอแนะจากจากผู้บริหารหรือเพื่อนครูด้วยกันที่เคยประสบปัญหา และได้ทำการแก้ไขมาก่อน อีกทั้งการแก้ไขปัญหบางเรื่องครูไม่สามารถดำเนินการเพียงคนเดียวได้ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะดูแลช่วยเหลือครูให้สามารถดำเนินการพัฒนานักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียน การสอน (CAR 4) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ที่มีจุดเน้นของการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อผลลัพธ์ การเรียนรู้ของนักเรียน ปรากฏอยู่ในองค์ประกอบส่วนใหญ่ เนื่องจากในปัจจุบัน การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนของครู ยังขาดการสนับสนุน และขาดการต่อยอดให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจนในการพัฒนานวัตกรรม เช่น การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพการจั ดการศึกษาของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนเพื่อลดจำนวน นักเรียนที่ตั้งครุรั้งในวัยเรียน เป็นต้น เพราะการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน จะช่วยให้ครูรับรู้ ว่าตนเองจะทำการพัฒนานวัตกรรมเหล่านั้นไปเพื่ออะไร และมีประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง

### 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ สามารถจำแนกออกเป็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัย ไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดของข้อเสนอแนะในแต่ละส่วน ดังนี้

#### 1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 1. ระดับกระทรวง

ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการสามารถใช้ผลการวิจัยครั้งนี้ มาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการใช้การวิจัยยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ เพราะการวิจัย ในชั้นเรียนเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนของครู และ ยกระดับผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างแท้จริง ซึ่งในปัจจุบันการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ที่ครูจัดทำขึ้น ไม่สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง และเป็นเพียงการจัดทำ วิจัยเพื่อใช้ในการขอตำแหน่งทางวิชาการมากกว่านำมาใช้กับนักเรียน ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการ ควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนอย่างมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพใน การส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอย่างแท้จริง

เนื่องจากผลการวิเคราะห์การนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนไปใช้ พบว่า การนำรูปแบบไปใช้ ส่วนใหญ่จะอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริม ให้เกิดการช่วยเหลือ สนับสนุน และเติมเต็มการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการยังสามารถใช้ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในด้านอื่นๆ เพราะนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน มีจุดเน้นที่การสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาบุคลากร ถือเป็นการลงทุนที่มีความคุ้มค่า เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพ ย่อมช่วยขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ในระยะยาว แต่ควรพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการและลักษณะงาน

เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏให้เห็นชัดเจนว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และครูมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหารเพื่อเสริมสร้างวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดย พบว่าการดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแต่ละชั้นตอน ผู้บริหารและครูก็มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป ซึ่งอาจเป็นเพราะลักษณะของการดำเนินงานแต่ละชั้นตอนมีรายละเอียด และวิธีการที่แตกต่างกัน

## 2. ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารและครูในพื้นที่ของตน โดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่มีความเข้มแข็ง ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบทั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูแต่ละกลุ่มสาระ เป็นต้น เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนทุกแห่งอย่างเป็นระบบ

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สามารถดำเนินการได้อย่างหลากหลายตามค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม และบริบทขององค์กรแต่ละแห่ง ซึ่งกระบวนการในการเสริมสร้างดังกล่าวเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวราบ และแนวตั้งขึ้นอยู่กับลักษณะของการนำไปประยุกต์ใช้

## 3. ระดับโรงเรียน

โรงเรียนสามารถนำรูปแบบการบริหารที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาให้เกิดกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน โดยเน้นการสร้างร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครู ด้วยการที่ให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินการ และการประเมินผลเกี่ยวกับการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ และเป็นกัลยาณมิตร รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของตนเอง และองค์กร

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนจะสามารถเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้บริหารและครู ที่จะร่วมกันพัฒนาให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดหาและสนับสนุนปัจจัย รวมไปถึงการสะท้อนวิธีปฏิบัติงาน ในทุกๆ ขั้นตอนของดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยการดำเนินงานดังกล่าวจะตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของการบูรณาการรูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ แต่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

นอกจากนี้โรงเรียนอาจนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนากระบวนการทำงานด้านอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากรูปแบบการบริหารที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบโดยใช้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมาพัฒนาให้เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่มีความชัดเจน เป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร และครูโดยส่งผลปลายทางถึงผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างแท้จริง

#### 4. ระดับบุคคล

ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกฝ่ายสามารถวิเคราะห์ขอบเขตการทำงาน บทบาทและความรับผิดชอบของตนเองได้ อีกทั้งผู้บริหารยังสามารถใช้ผลการวิจัยในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ให้กับบุคลากร และตนเองได้อย่างตรงกับความต้องการอีกด้วย

เนื่องจากรูปแบบการบริหารที่ได้จากการวิจัย มีการกำหนดส่วนประกอบของรูปแบบที่กล่าวถึงการนำไปใช้ที่ได้แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและครู ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน รวมไปถึงการกำหนดภาวะผู้นำที่ผู้บริหารและครูควรที่จะได้รับการพัฒนาไว้อย่างครบถ้วนอีกด้วย

#### 2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยเพื่อต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับ การศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ในครั้งต่อไป ควรขยายผลการศึกษาให้มีความครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างมากยิ่งขึ้น เช่นผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอก หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning community level) เพราะ



การพัฒนาักเรียนและโรงเรียนในปัจจุบัน ถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในสังคม ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับวิชาชีพของบุคลากรในโรงเรียนที่มีการกำหนดขอบเขตของการบริหารที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ภายในโรงเรียนเท่านั้น

2. การศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในครั้งนี้ เป็นการศึกษาในมิติของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว ซึ่งหากมีการวิจัยในครั้งต่อไป อาจดำเนินการศึกษาและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในมิติย่อยด้านอื่นๆ เพิ่มเติมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน เช่น ด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน ด้านการส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ เป็นต้น

3. การศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในครั้งต่อไป อาจทำการศึกษารูปแบบการบริหารโดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยใช้ขนาดของโรงเรียนมาเป็นตัวแปรหลัก ซึ่งอาจทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีความเฉพาะเจาะจง และปรากฏจุดเน้นในการพัฒนาของโรงเรียนแต่ละขนาดที่มีความแตกต่างกัน

4. การวิจัยในครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงทดลองโดยการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้จริงกับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้รูปแบบบริหารว่าเป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้หรือไม่

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู**. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กฤษณผล จันทร์พรหม. (2548). **การศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อำนวยการ).
- เกศินี ชิวปรีชา.(2544). **การพัฒนาข้าราชการครู : เส้นทางปฏิรูปการศึกษา**. วารสารข้าราชการครู. ฉบับที่ 2 ธันวาคม 2543 - มกราคม 2544 กรุงเทพฯ : เค พรินท์อินเตอร์กรุ๊ป
- ขวัญชัย พานิชการ. (2554). **การพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559)**. กรุงเทพฯ : สหมิตรพรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- ครุสภา. (2556). **ข้อบังคับครุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว
- จรัส สุวรรณเวลา. (2545). **การศึกษาที่มีวิจัยเป็นฐาน**. ปาฐกถาพิเศษเนื่องในโอกาสวันสถาปนาคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยครั้งที่17.
- จินตนา จันทร์เจริญ. (2553). **การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จ่านงค์ แจ่มจันทร์วรงค์. (2553). **การพัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนกนารถ ชื่นเชย. (2550). **รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.(อำนวยการ).
- เจดศักดิ์ สุภโสภณ. (2553). **การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). **การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แชมมณี. (2545). **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ฉันทพร บุญรักษา. (2553). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของตรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช. (2542). **การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาด้วยการวิเคราะห์อภิमानและการวิเคราะห์เนื้อหา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (ม.ป.ป.) สืบค้นเมื่อ 24 มีนาคม (2553). จาก <http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf>
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อึดสำเนา).
- พรจันทร์ พรศักดิ์กุล. (2550). **รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุชฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อึดสำเนา).
- พิเชฐ โพธิ์ภักดี . (2553). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูนภัทรา พูลผล. (2554). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2546). **ก้าวสู่การศึกษาที่มีวิจัยเป็นฐาน (Research-based Education)**. ใน **ก้าวสู่การศึกษาที่มีวิจัยเป็นฐาน Research-based Education**. หน้า 1-12. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภูมิภาคินศม์ อีสระะยางกุล. (2554). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารงบประมาณและการเงินในอนาคตสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). **การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เยาวลักษณ์ พิพัฒน์จำเริญ. (2554). **การพัฒนาารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). **การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา**. กรุงเทพฯ : คำสมัย.
- เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักงาน. (2550). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550**. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553). **การวิจัยและพัฒนารูปแบบ**. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 2, 4 (กรกฎาคม - ธันวาคม) : 9 -10
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). **การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิลาวัลย์ จารุอริยานนท์.(2553). **การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในโรงเรียนขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). **การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมบูรณ์ ศิริสรศรีรัฐ. (2547). **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรินทร เชี่ยวโสธร. (2554). **รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กอทที่พบก**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา. (2556). **โมดูล 8 การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**. เอกสารประกอบการอบรม. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา. (2556). **การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โดยใช้กระบวนการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง**. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2557. จาก <https://www.youtube.com>
- สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย. (2553). **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2556). **Professional Learning Community (ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ)**. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2557. จาก <https://www.youtube.com>
- สุวิมล ว่องวานิช. (2549). “บทที่ 3 แบบตรวจสอบรายการประเมิน : วิธีวิทยาและเครื่องมือประเมิน,” ใน สุวิมล ว่องวานิช (บก.). **การประเมินอภิमान : วิธีวิทยาและการประยุกต์ใช้**. (หน้า 49-76). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุวิมล ว่องวานิช. (2557). **การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). **กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาเล่ม 2**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกสศ.ลาดพร้าว.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2556). **กรอบและทิศทางการวิจัยทางการศึกษาของประเทศไทย (พ.ศ. 2555-2558)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2555). **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559)**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 – 2559)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

อัมพร พงษ์กัสนานนท์. (2550). **การศึกษารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อัมเรศ เนตาสีทธิ์. (2553). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). **รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

อุทุมพร จามรมาน. (2541). “โมเดลคืออะไร” . **วารสารวิชาการ**. มีนาคม, 22-25.

#### ภาษาอังกฤษ

Brown, W.B. and Moberg, D. J. (1980). **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley and Sons.

Bryk, A., Camburn, E., & Louis, K. S. (1995). **Professional community in Chicago Elementary schools: Facilitating factors and organizational consequences**. *Educational Administration Quarterly* (Online). Available from: <http://www.sagepub.com>

Bulkley, K. E., & Hicks, J. (2005). **Managing community: Professional community in charter schools operated by Educational Management Organizations**. *Educational Administration Quarterly* (Online). Available from: <http://www.sagepub.com>

Bush, Tony. (2011). **Theories of Educational Leadership and Management**. London: Paul Chapman.

DuFour, R. (2006). **What is a professional learning community**. *Educational Leadership*. 61(8). 6-11.

Eisner, E (1976). “**Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Educational Evaluation**”. *Journal of Aesthetic Education*.

Fayol, Henri. (1923). **Industrial and General Administration** . New Jersey : Clifton.

Follet, Mary Parker. (1941). **Dynamic Administration** . New York : Harper and Row.

Hord, S.M. (1997). **Professional learning communities : Communities of inquiry and improvement**. Austin : Southwest Educational Development Laboratory.

Hord, S. (2004). *Professional learning community: An overview*[Online]. Available from:

<http://www.sagepub.com>.

- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin
- Keeves, Peter J. (1988). "Model and Model Building," **Educational Research Methodology and Measurement :An International Handbook**. Oxford : Pergamon Press.
- Leithwood, K.A., et. al (2003). **What we know about successful school leadership. Philadelphia, PA : Laboratory for Student Success**, Temple University.
- Louis, K. A., & Mark, H. M. (1999). **Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experiences in restructuring schools**. American Journal of Education (Online). Available from: <http://www.jstor.org>
- Madaus, G. F., Scriven, M.S. and Stufflebeam, D.L. (1983). **Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation**. 8th ed. Boston : Kluwer- Nijhoff Publishing.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the learning organization**. New York : Mc. Graw – Hill.
- Maslow, Abraham. (1970). **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row.
- McGregor, Douglas. (1960). **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill Book.
- Ouchi, W. G. (1981). **Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge**. Addison-Wesley.
- Robert G. Hamlin. Margaret Reidy. and Jim Stewart. **Effecting Management Culture Change through Research-Based Management Development: A British Case Study**.
- Senge, P. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Currency Doubleday
- Sergiovanni, T. (1994). **International Journal of Leadership in Education**. Vol.1, P. 37
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2004). **Professional learning community: An overview of the literature**. Journal of Education Change (Online). Available from: <http://www.sagepub.com>
- Willer. (1986). **Scientific Sociology: Theore and Method**. Englewood cliff, NJ : Prentice-Hall.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY





## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิด และเครื่องมือวิจัย

### 1. ดร.พิธาน พันทอง

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาระบบเครือข่าย และการมีส่วนร่วมทางการศึกษา  
ตำแหน่ง ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการ  
สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา

### 2. ดร.ภูธร จันทะหงส์ ปุณยจรัสธำรง

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และการส่งเสริมการทำวิจัยในสถานศึกษา  
(ผู้รับผิดชอบโครงการ 100 วิจัย โรงเรียนสุจริต)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา

### 3. ดร.สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนารูปแบบการบริหาร และการพัฒนาการศึกษา  
ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษา

### 4. ดร.สรรเสริญ สุวรรณ

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการนิเทศการศึกษา และการพัฒนาครู  
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ

### 5. ผศ.ดร.สร้อยสน สกลรักษ์

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพครู  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชามัธยมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 6. อ.ดร.กนิษฐ ศรีเคลือบ

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัยทางการศึกษา และการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 7. อ.ดร.รณิดา เขยชุ่ม

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัย และการวัดประเมินผลทางการศึกษา  
ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### 8. ดร.ศาลินา บุญเกื้อ

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพครู  
ตำแหน่ง นักวิจัยอิสระ (ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ)

## 9. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารสถานศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร

#### 1. ดร.พิธาน พันทอง

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาระบบเครือข่าย และการมีส่วนร่วมทางการศึกษา  
ตำแหน่ง ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการ  
สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา

#### 2. ดร.ภูธร จันทะหงส์ ปุณยจรัสธำรง

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครู และการส่งเสริมการทำวิจัยในสถานศึกษา  
(ผู้รับผิดชอบโครงการ 100 วิจัย โรงเรียนสุจริต)  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา

#### 3. ดร.สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนารูปแบบการบริหาร และการพัฒนาการศึกษา  
ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษา

#### 4. ผศ.ดร.พินสุดา สิริธรงค์ศรี

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาการศึกษา  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและฝึกอบรมทางการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

#### 5. ดร.สรรเสริญ สุวรรณ

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการนิเทศการศึกษา และการพัฒนาครู  
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ

#### 6. อ.ดร.เมษา นวลศรี

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัยทางการศึกษา และการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

**7. ผศ.ดร.สร้อยสน สกลรักษ์**

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพครู

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชามัธยมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**8. อ.ดร.กนิษฐ์ ศรีเคลือบ**

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัยทางการศึกษา และการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**9. อ.ดร.รณิดา เขยชุ่ม**

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัย และการวัดประเมินผลทางการศึกษา

ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**10. ดร.ศาลินา บุญเกื้อ**

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพครู

ตำแหน่ง นักวิจัยอิสระ (ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ)

**11. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน**

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารสถานศึกษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบดินเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)

**12. ดร.สุมาลี สุธิกุล**

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการนิเทศการศึกษา และการบริหารการศึกษา

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์

**13. ผศ.ดร.สันติ ศรีประเสริฐ**

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพครู

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำโรงเรียนสาธิตแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม

**14. ดร.กานต์วรินทร์ ผลอนันต์**

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

ตำแหน่ง นักวิชาการอิสระ

**15. อ.ดร.สิวะโชติ ศรีสุทธิยากร**

ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัยทางการศึกษา และการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เอกสารประกอบการดำเนินการประเมินและสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

The School Management Model to Enhance the Professional Learning Community  
in Classroom Action Research



# Professional Learning Community

ชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุดาโห

ชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรมพิทักษ์

ชื่อนิสิตผู้เสนอวิทยานิพนธ์

นายธราปณัฐ อุดมศรี

นิสิตปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 1 บทนำ

## ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

## ปัญหาการศึกษาของประเทศไทย

การวิเคราะห์ผลการสอบ PISA และ TIMSS ของ TDRI พบว่าเด็กไทยได้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐานนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับผลสอบโอเน็ต โดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษา

การพัฒนาผู้เรียนต้องสอดคล้องกับบริบท และความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพจริง และมีกระบวนการที่เป็นระบบ มีการสรุปผล ประเมินผลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือ

## การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนช่วยแก้ปัญหาการศึกษา

เปรียบเทียบว่าด้วยการพัฒนาผู้บริหาร และครู ด้านการวิจัยในชั้นเรียน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545, แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552 – 2559), ข้อบังคับคุรุสภา มาตรฐานวิชาชีพ (2556), ภาระงานขั้นต่ำของครู โดย ก.ค.ศ.

รายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556) เกี่ยวกับสภาพการณ์ของงานวิจัยทางการศึกษาในประเทศไทย พบว่าการทำวิจัยในโรงเรียนมีปริมาณสูงขึ้นแต่มีคุณภาพและการนำไปใช้ประโยชน์จริงต่ำลง

## ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนจะก่อให้เกิดการพัฒนาการวิจัยในโรงเรียนทั้งในระดับตัวบุคคลและระดับองค์กรไปได้พร้อมกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน อาจมีการดำเนินการอยู่บ้างในบางโรงเรียน แต่ขาดรูปแบบในการกำหนดหลักการ วิธีการดำเนินงาน เกณฑ์การประเมินผล ที่เป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

### 1.1 คำถามการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมีคำถามการวิจัย 3 ข้อ ได้แก่

- 1) กรอบแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นอย่างไร
- 2) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นอย่างไร
- 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนควรเป็นอย่างไร

### 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- 1) ศึกษากรอบแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

### 1.3 ขอบเขตการวิจัย

1) **ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนในปีการศึกษา 2558

2) **ขอบเขตด้านเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย** เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยทำการศึกษาจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) โรงเรียนได้รับการพัฒนาให้เกิดการบริหารอย่างมีส่วนร่วม ในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างผู้บริหาร และครู โดยการที่ให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินการ และการประเมินผลเกี่ยวกับการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ และเป็นกัลยาณมิตร

2) โรงเรียนได้แนวทางในการพัฒนาการทำงานด้านอื่นๆ อันเนื่องมาจากกระบวนการในการบริหารที่เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นตัวอย่างของการพัฒนาการทำงานอย่างแท้จริง มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสามารถแก้ปัญหานักเรียนได้อย่างรวดเร็ว

3) ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ตามศักยภาพทั้งในด้านการพัฒนาการบริหาร การจัดการเรียนรู้ และการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน อันเป็นประโยชน์ในการเสริมทักษะการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และช่วยในการใช้ชีวิตประจำวันได้อีกด้วย

4) นักเรียนได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มที่และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

## ตอนที่ 2 วิธีการประเมินและสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย

การดำเนินการประเมินและสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีกระบวนการในการดำเนินการแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
2. ร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยขั้นต้น
3. ประเมินร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยขั้นต้นโดยผู้เชี่ยวชาญ
4. พัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย
5. นำกรอบแนวคิดในการวิจัยไปใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยต่อไป

โดยการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยในเนื้อหาแต่ละส่วนผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเชิงลึกใน 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านแนวคิดและทฤษฎี มิติด้านกฎหมาย และนโยบายและมิติด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการดำเนินการร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยขั้นต้นในขั้นตอนต่อไป

### 2.2 ร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยขั้นต้น

ผู้วิจัยดำเนินการร่างกรอบแนวคิดการวิจัยขั้นต้นที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนที่ 1 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการประเมินและสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นผู้วิจัยจัดทำเอกสารประกอบการดำเนินการประเมินและสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะดำเนินการผ่านการให้คำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อย่างสม่ำเสมอ



### 2.3 ประเมินร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยขั้นต้นโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยดำเนินการส่งเอกสารประกอบการประเมินและสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการศึกษาเนื้อหา ประเมินความเหมาะสมของร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยขั้นต้น และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนากรอบแนวคิดต่อไป

### 2.4 พัฒนาการกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยนำผลจากการประเมินมาใช้ในการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย จากนั้นนำกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### 2.5 นำกรอบแนวคิดในการวิจัยไปใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการสร้างเครื่องมือวิจัย และเก็บข้อมูลวิจัยตามกระบวนการวิจัยที่กำหนดไว้ต่อไป

## ตอนที่ 3 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการวิจัยขั้นต้น

สาระที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน 2) แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยพบว่าประเภทของรูปแบบการบริหารแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกันทั้งในด้านแนวคิด ลักษณะ องค์ประกอบ และวิธีการปฏิบัติ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเรื่องรูปแบบการบริหารของ Tony Bush (2011) ที่มีความครอบคลุมรูปแบบการบริหารมากที่สุดถึง 6 รูปแบบ และมีการจำแนกรูปแบบตามองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญของการวิจัย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปลักษณะของรูปแบบการบริหารของ Tony Bush (2011)

องค์ประกอบของ การบริหาร (Elements of management)	ประเภทของรูปแบบ (Type of model)					
	ทางการ (Formal)	ผู้ร่วมงาน (Collegial)	การเมือง (Political)	อัตวิสัย (Subjective)	กำกวม (Ambiguity)	วัฒนธรรม (Cultural)
1. ระดับของ การกำหนด เป้าประสงค์	ระดับสถาบัน	ระดับสถาบัน	ระดับหน่วยย่อย	ระดับ ปัจเจกบุคคล	ไม่ชัดเจน ว่าระดับใด	ระดับสถาบัน หรือหน่วยย่อย
2. กระบวนการ กำหนด เป้าประสงค์	กำหนดโดยผู้นำ	โดยการเห็นชอบ ร่วมกัน	โดย การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง	ไม่ชัดเจน อาจกำหนด โดยผู้นำ	ไม่สามารถ คาดการณ์ได้	โดยค่านิยมร่วม
3. ความสัมพันธ์ ระหว่าง เป้าประสงค์ กับการตัดสินใจ	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ของ องค์กร	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ ที่เห็นชอบ ร่วมกัน	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ของ กลุ่มที่มีอิทธิพล ในองค์กร	ตัดสินใจ โดยพฤติกรรม และจุดประสงค์ ของปัจเจก บุคคล	ตัดสินใจ โดยไม่เชื่อมโยง กับเป้าประสงค์	ตัดสินใจ โดยยึด เป้าประสงค์ ขององค์กรหรือ หน่วยงานย่อย
4. ธรรมชาติ ของกระบวนการ ตัดสินใจ	อิงเหตุผล	อิงผู้ร่วมงาน	อิงการเมือง	อิงส่วนบุคคล	อิงตนเอง ไม่มีเหตุผล รองรับ	อิงเหตุผล ตามกรอบของ ค่านิยมองค์กร
5. ธรรมชาติ ของโครงสร้าง	มีความเป็น อัตวิสัย โครงสร้างลำดับ ชั้น, แนวตั้ง	มีความเป็น วัตถุวิสัย โครงสร้าง แนวราบ	เอื้อต่อ หน่วยงานย่อย	เอื้อปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	ไม่ชัดเจน	แสดงลักษณะ ทางกายภาพ ของวัฒนธรรม องค์กร
6. การเชื่อมโยง กับสภาพแวดล้อม	อาจเป็น ระบบปิดหรือ ระบบเปิด ขึ้นกับผู้บริหาร	ความรับผิดชอบ ไม่ชัดเจน เนื่องจาก การตัดสินใจ ร่วมกัน	อิงหน่วยงาน ภายนอกที่เป็น กลุ่มผลประโยชน์	ขึ้นกับปัจเจก บุคคล	ขึ้นกับ ความไม่แน่นอน	ขึ้นกับความนิยม และความเชื่อ
7. แบบของภาวะผู้นำ	ผู้นำเป็น ผู้กำหนด เป้าประสงค์ และนโยบาย	ผู้นำที่มุ่งส่งเสริม ความเห็นของ คนส่วนใหญ่	ผู้นำเป็นทั้ง ผู้มีส่วนร่วม และคนกลาง	ไม่ชัดเจน อาจเป็นแบบ ผู้ควบคุม	อาจเป็นผู้นำ เชิงรุกหรือ แบบตั้งรับ	ผู้นำ เชิงสัญลักษณ์
8. รูปแบบ ของภาวะผู้นำ ที่เกี่ยวข้อง	ผู้นำเชิงจัดการ	ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วม, กระจายอำนาจ	ผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน	ผู้นำ แบบสมัยใหม่ ,และผู้นำตาม อารมณ์	ผู้นำ ตามสถานการณ์	ผู้นำ เชิงคุณธรรม

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ และสรุปลักษณะของรูปแบบการบริหารได้ ดังนี้

**1.ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์**

- 1.1 ระดับโรงเรียน
- 1.2 ระดับบุคคล
- 1.3 ไม่ชัดเจน

**2.กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์**

- 2.1 กำหนดโดยผู้บริหาร
- 2.2 กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน
- 2.3 ไม่ชัดเจน

**3.ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ**

- 3.1 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน
- 3.2 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ บุคคล/กลุ่มคน
- 3.3 ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์

**4.ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ**

- 4.1 ตัดสินใจอิงเหตุผล
- 4.2 ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล
- 4.3 ไม่มีเหตุผล

**5. ธรรมชาติของโครงสร้าง**

- 5.1 โครงสร้างลำดับขั้น,แนวดิ่ง
- 5.2 โครงสร้างแนวราบ
- 5.3 ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)

**6.การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม**

- 6.1 ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร
- 6.2 ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู
- 6.3 ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก
- 6.4 ไม่ชัดเจน

### 7. แบบของภาวะผู้นำ

- 7.1 ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์
- 7.2 ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่
- 7.3 ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง
- 7.4 ไม่ชัดเจน
- 7.5 ผู้นำเชิงสัญลักษณ์

### 8. รูปแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ผู้นำเชิงจัดการ
- 1.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ
- 1.3 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- 1.4 ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์
- 1.5 ผู้นำตามสถานการณ์
- 1.6 ผู้นำเชิงคุณธรรม

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่ากระบวนการในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของนักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน มีความแตกต่างกันทั้งในด้านของบริบทของการนำไปใช้ แต่จะมีจุดร่วมที่คล้ายคลึงกันในด้านของกระบวนการดำเนินงาน โดยเมื่อวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆของนักวิชาการ ได้แก่ Bryk, Camburn and Louis (1999), Louis, Marks, Kruse (1996,1999), Hord (1997,2004), Stoll (2004), Bulkley and Hicks (2005), Dufour (2006), Hord and Sommers (2008), ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553), สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2556), สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556) สามารถสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ตัวแปรการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	แหล่งข้อมูล									
	Hord (1997)	Bryk, Camburn and Louis (1999)	Louis, Marks, Kruse (1996, 1999)	Stoll (2004)	Bulkeley and Hicks (2005)	Dufour (2006)	Hord and Sommers (2008)	ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553)	สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556)	สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556)
1. การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ (Supportive and shared leadership)	✓			✓			✓			
2. การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision)	✓			✓						✓
3. การเรียนรู้แบบร่วมมือ และประยุกต์การเรียนรู้ (Collective learning and application of learning)	✓									
4. การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน (Shared personal practice)	✓									
5. การปฏิบัติงานที่มุ่งผลลัพธ์ (Results orientation)	✓									
6. การควบคุมเกณฑ์มาตรฐาน (Normative control)		✓								
7. การรวมกลุ่ม และการแบ่งปันงาน (Collaboration / share work)		✓								
8. การแปรรูปการปฏิบัติงาน (แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ) (De-privatized practice)		✓	✓		✓			✓	✓	
9. การสนทนาที่สะท้อนการปฏิบัติงาน (Reflective dialogue)		✓	✓		✓			✓		
10. การขัดเกลาทางสังคมของสมาชิกใหม่ (Socialization of new professional member)		✓								
11. สร้างบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกัน (Share basic norms and values)			✓					✓		
12. การร่วมมือที่มีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning)			✓		✓			✓		

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	แหล่งข้อมูล									
	Hord (1997)	Bryk, Camburn and Louis (1999)	Louis, Marks, Kruse (1996,1999)	Stoll (2004)	Bulkeley and Hicks (2005)	Dufour (2006)	Hord and Sommers (2008)	ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553)	สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556)	สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556)
13. การรวมกลุ่มข้ามระดับชั้น (Collaboration exists across grade level group)			✓							
14. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม (Supportive conditions)				✓			✓			
15. การมีความคิดสร้างสรรค์แบบกลุ่ม (Collective creativity)				✓						
16. การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน (Shared practice)				✓						
17. สร้างบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกัน (Share norms and values)					✓					
18. การร่วมมือในการปฏิบัติงาน (Collaboration)					✓			✓	✓	
19. การกำหนดความผูกพันต่อเนื่องที่มุ่งการตรวจสอบผลลัพธ์ (The commitment to continuous improvement towards results)						✓				
20. การมุ่งการเรียนรู้ (A focus on learning)						✓				
21. วัฒนธรรมความร่วมมือเพื่อเป้าหมายทางการเรียนรู้ (A collaborative culture with a focus on learning for all)						✓				
22. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย (Action orientation : Learning by doing)						✓				
23. การร่วมมือค้นหาการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Collective inquiry into best practice)						✓				
24. การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลลัพธ์ (Results Orientation)						✓				

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	แหล่งข้อมูล									
	Hord (1997)	Bryk, Camburn and Louis (1999)	Louis, Marks, Kruse (1996, 1999)	Stoll (2004)	Bulkeley and Hicks (2005)	Dufour (2006)	Hord and Sommers (2008)	ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553)	สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556)	สุจิตา จรุงเกียรติกุล (2556)
25. การแลกเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ (Shared beliefs, values and vision)							✓			
26. การเรียนรู้แบบกลุ่มและการประยุกต์การเรียนรู้ (Collective learning and application of learning)							✓			
27. การแลกเปลี่ยนการปฏิบัติระหว่างบุคคล (Shared personal practice)							✓			
28. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน									✓	
29. การกำหนดกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ									✓	✓
30. การดำเนินการตามระบบอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย									✓	
31. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง										✓
32. การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแผนการจัดการเรียนรู้										✓
33. การประชุมหาทางออกเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน										✓

จากตารางข้างต้นสามารถจัดกลุ่มตัวแปรและสรุปผลการสังเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยได้ว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 6 กระบวนการ ได้แก่

1. การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม
3. การแบ่งปันค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ
5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิถีการปฏิบัติ

### 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

จากการศึกษาค้นคว้า และวิเคราะห์ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ของนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญต่างๆ พบว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน (CAR 1 – CAR 4) ตามแนวคิดของสิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556) มีความสอดคล้องกับระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับภาระหน้าที่ครู 3 ฉบับ ได้แก่

1. ข้อบังคับคุรุสภามาตรฐานวิชาชีพ หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (2556)
2. ภาระงานขั้นต่ำของข้าราชการครูรับรองโดย ก.ค.ศ (2553)
3. คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูสมรรถนะครู (2552)

โดยมีรายละเอียดความสอดคล้อง ดังตารางต่อไปนี้

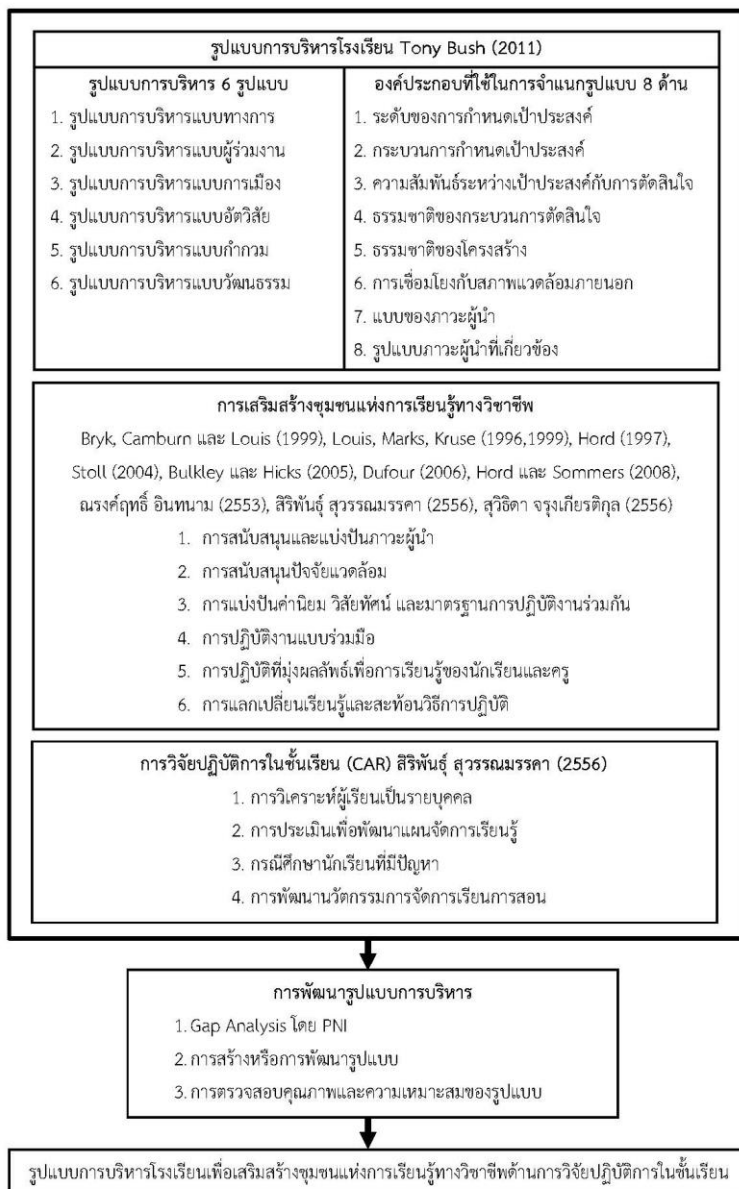
ตารางที่ 3 ความสอดคล้องระหว่างการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน(CAR) กับระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับภาระหน้าที่ครู

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR)	ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับหน้าที่ครู		
	ข้อบังคับคุรุสภามาตรฐานวิชาชีพ หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (2556)	ภาระงานขั้นต่ำของข้าราชการครูรับรองโดย ก.ค.ศ (2553)	คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูสมรรถนะครู (2552)
1. การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)		- การวิเคราะห์ผู้เรียน	
2. การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)	ข้อ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน	- การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	- สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้
3. กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)	ข้อ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ข้อ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ	- การศึกษาเด็กรายกรณี - การส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียน - การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้กับผู้เรียน - การพัฒนาผลสัมฤทธิ์	- สมรรถนะด้านการวิจัย - สมรรถนะด้านจิตวิทยาสำหรับครู
4. การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)	ข้อ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	- การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ	- สมรรถนะการวิจัย - สมรรถนะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี



กล่าวโดยสรุปได้ว่าการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน โดยครูผู้สอนในชั้นเรียนนั้นๆ เป็นการดำเนินการเป็นวงจร 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาและ 4) การพัฒนานวัตกรรม การจัดการเรียนการสอน โดยในการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอนจะประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติการ สังเกตผล และการสะท้อนกลับ ซึ่งวงจรดังกล่าวจะช่วยให้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนอย่างแท้จริง

## ตอนที่ 4 ร่างกรอบแนวคิดในการวิจัยขั้นต้น



### ตอนที่ 5 นิยามศัพท์

**รูปแบบการบริหารโรงเรียน** หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ Tony Bush (2011) ที่จำแนกรูปแบบการบริหารออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย 5) รูปแบบการบริหารแบบก้าวหน้า 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยใช้อ็องศ์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านในการจำแนกรูปแบบ ได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) แบบของภาวะผู้นำ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การแบ่งปันค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

**การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามแนวคิดของ ลีริพันธ์ สุวรรณมรรคา(2556) ซึ่งเน้นการดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน (CAR) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษาชั้นเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอน

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของผู้บริหารและครู เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การแบ่งปันค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

ตอนที่ 6 การประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาความเหมาะสม สอดคล้องระหว่างตัวแปร กับงานวิจัยและนิยามศัพท์โดยเขียนข้อเสนอแนะในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

1. รูปแบบการบริหารโรงเรียน ของ Tony Bush (2011)

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	ข้อเสนอแนะ
1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ ประกอบด้วย 1.1 ระดับโรงเรียน 1.2 ระดับบุคคล 1.3 ไม่ชัดเจน	
2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ ประกอบด้วย 2.1 กำหนดโดยผู้บริหาร 2.2 กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน 2.3 ไม่ชัดเจน	
3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3.1 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน 3.2 ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ บุคคล/กลุ่มคน 3.3 ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์	
4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 4.1 ตัดสินใจอิงเหตุผล 4.2 ตัดสินใจอิงส่วนบุคคล 4.3 ไม่มีเหตุผล	
5) ธรรมชาติของโครงสร้าง ประกอบด้วย 5.1 โครงสร้างลำดับขั้น,แนวดิ่ง 5.2 โครงสร้างแนวราบ 5.3 ไม่ชัดเจน (ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/ วัฒนธรรมองค์กร)	

องค์ประกอบที่ใช้จำแนกรูปแบบ	ข้อเสนอแนะ
6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย	
6.1 ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	
6.2 ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู	
6.3 ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนอก	
6.4 ไม่ชัดเจน	
7) แบบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย	
7.1 ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์	
7.2 ผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความเห็นของคนส่วนใหญ่	
7.3 ผู้นำเป็นทั้งผู้มีส่วนร่วมและคนกลาง	
7.4 ไม่ชัดเจน	
7.5 ผู้นำเชิงสัญลักษณ์	
8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย	
8.1 ผู้นำเชิงจัดการ	
8.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ	
8.3 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	
8.4 ผู้นำแบบสมัยใหม่และผู้นำตามอารมณ์	
8.5 ผู้นำตามสถานการณ์	
8.6 ผู้นำเชิงคุณธรรม	

## 2. การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สังเคราะห์ที่ตัวแปรจาก Bryk, Camburn และ Louis (1999), Louis, Marks, Kruse (1996,1999), Hord (1997), Stoll (2004), Bulkeley และ Hicks (2005), Dufour (2006), Hord และ Sommers (2008), ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553), สิรินทร์ สุวรรณมรรคา (2556), สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556)

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ข้อเสนอแนะ
<b>1) การสนับสนุนและแบ่งปันภาวะผู้นำ</b> หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและครูมีโอกาสนในการพัฒนาภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ การอบรม พัฒนา การมอบภาระหน้าที่ที่มีความท้าทาย รวมไปถึงส่งเสริมแนวทางบวกแก่ผู้บริหารและครูเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำภายในตัวบุคคลได้อย่างแท้จริง	
<b>2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม</b> หมายถึง การร่วมกันจัดหา และสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู ทั้งปัจจัยทางกายภาพ และปัจจัยทางชีวภาพ อาทิเช่น สื่อการจัดการเรียนรู้ เอกสาร วิทยากร เป็นต้น	
<b>3) การแบ่งปันค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกัน</b> หมายถึง การร่วมกันปฏิบัติตามค่านิยม วิสัยทัศน์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครูในโรงเรียนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสร้างการมีส่วนร่วม และก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงานต่างๆในโรงเรียน	
<b>4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ</b> หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร และครูในงานที่ได้รับมอบหมายของตนเอง และงานส่วนรวมอย่างเต็มที่ รวมถึงการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างสมรรถนะ	

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ข้อเสนอแนะ
ของผู้บริหาร และครู	
<p><b>5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู</b>  หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหาร และครูที่เป็นการบูรณาการ กลยุทธ์ และวิธีการที่หลากหลายในการบริหารงานและการจัด กระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ และ ก่อให้เกิดผลการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้</p>	
<p><b>6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ</b>  หมายถึง การพูดคุยสนทนากันระหว่างผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับ กระบวนการและผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจ และเกิด การแลกเปลี่ยนแนวคิด การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน รวมถึงการเรียนรู้ข้อผิดพลาดต่างๆ ในการปฏิบัติงานจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเพื่อนำมาปรับปรุงและ พัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป โดยการให้พูดคุยสนทนานั้นจะอยู่บนพื้นฐาน ของกระบวนการข้อตกลงทางสังคม และการชี้แนะแบบกัลยาณมิตร</p>	

### 3. การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR) ของ สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556)

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR)	ข้อเสนอแนะ
1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	
2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้	
3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา	
4) การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน	

**\*\*ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำหรับการสละเวลาการประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยของท่านในครั้งนี้\*\***

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

The School Management Model to Enhance the Professional Learning Community  
in Classroom Action Research



# Professional Learning Community

ชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
ชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท  
ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์

ชื่อนิสิตผู้เสนอวิทยานิพนธ์

นายฐาปณัฐ อุดมศรี  
นิสิตปริญญาโท ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

2

### คำชี้แจงในการตอบแบบประเมิน

- ศึกษาเนื้อหา ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน”
- พิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ตอนที่ 2 และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง **ความเหมาะสม** และ **ความเป็นไปได้** ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีความหมายของค่าระดับคะแนนดังนี้

#### ค่าระดับคะแนนในช่อง “ความเหมาะสม”

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ **มากที่สุด**  
 ระดับคะแนน 4 หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ **มาก**  
 ระดับคะแนน 3 หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ **ปานกลาง**  
 ระดับคะแนน 2 หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ **น้อย**  
 ระดับคะแนน 1 หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

#### ค่าระดับคะแนนในช่อง “ความเป็นไปได้”

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ **มากที่สุด**  
 ระดับคะแนน 4 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ **มาก**  
 ระดับคะแนน 3 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ **ปานกลาง**  
 ระดับคะแนน 2 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ **น้อย**  
 ระดับคะแนน 1 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

#### ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ชื่อรูปแบบ			✓						✓	
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (เขียนข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในรูปแบบการบริหาร)										
.....										
.....										
.....										
.....										
.....										

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

3

### ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

#### 1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

4

### 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- 1) ศึกษากรอบแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

### 1.3 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้การวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนในปีการศึกษา 2558

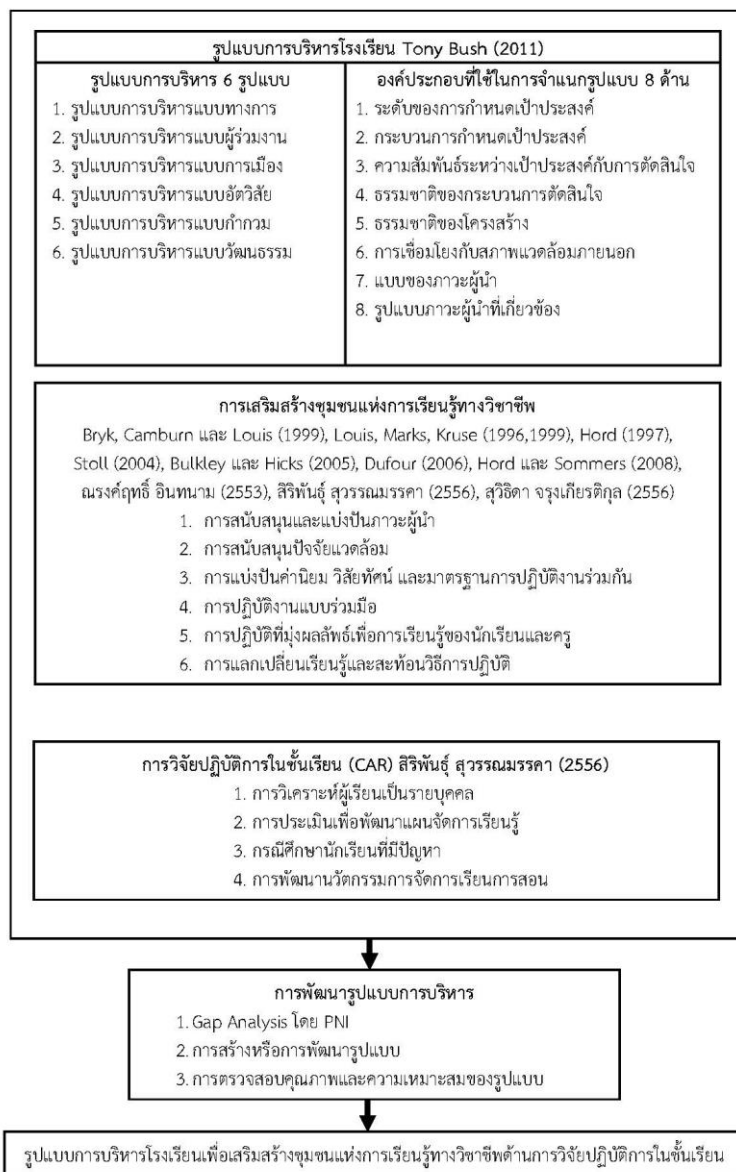
### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) โรงเรียนได้รับการพัฒนาให้เกิดการบริหารอย่างมีส่วนร่วม ในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างผู้บริหาร และครู โดยการที่ให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินการ และการประเมินผลเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ และเป็นกัลยาณมิตร
- 2) โรงเรียนได้แนวทางในการพัฒนาการทำงานด้านอื่นๆ อันเนื่องมาจากกระบวนการในการบริหารที่เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นตัวอย่างของการพัฒนาการทำงานอย่างแท้จริง มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสามารถแก้ปัญหาให้นักเรียนได้อย่างรวดเร็ว
- 3) ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ตามศักยภาพ ทั้งในด้านการพัฒนาการบริหาร การจัดการเรียนรู้ และการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน อันเป็นประโยชน์ในการเสริมทักษะการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และช่วยในการใช้ชีวิตประจำวันได้อีกด้วย
- 4) นักเรียนได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มที่และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

5

### 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

6

### 1.6 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีขั้นตอนการวิจัย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 4) วิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 5) ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัย โดยการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 6) ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยโดยการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล (อยู่ระหว่างการดำเนินการในขั้นตอนนี้)
- 7) สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยโดยการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 8) นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัย โดยการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านความรู้ปฏิบัติการในชั้นเรียน

7

ตาราง ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) จำแนกตามองค์ประกอบ

CAR 1	องค์ประกอบของรูปแบบ																																																											
	1						2						3						4						5						6						7						8																	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6												
1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำ																																																												
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม																																																												
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน																																																												
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ																																																												
5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการ เรียนรู้ของนักเรียนและครู																																																												
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ																																																												
สรุป	-	-	-	2	4	4	-	2	-	4	4	2	-	-	2	2	4	4	-	-	-	-	6	-	-	2	4	4	4	4	4	-	-	-	-	6	6	6	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	1	3	3								
การตีความจุดเน้น	กำหนดเป้าประสงค์ในระดับบุคคลให้ครูได้แลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล						ผู้บริหารและครูร่วมกัน กำหนด และแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการ วิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ						ผู้บริหารและครูร่วมกัน ตัดสินใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนวิธีการปฏิบัติ ที่สะท้อนความสำเร็จในการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยยึดเป้าประสงค์ของผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป็นหลัก						-						โครงสร้างการดำเนินงานในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลจะขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ของครู และวัฒนธรรมของโรงเรียนแต่ละแห่งเป็นหลัก แต่ควรมีหลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน เป้าหมายและภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน						ผู้บริหาร และครูควรมี ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ชัดเจนและเป็นแบบอย่างในการดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล						ผู้บริหารและครูควรมี แลกเปลี่ยนภาวะผู้นำถึง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ แลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์																							

สรุปภาพรวม การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบกำกับ และวัฒนธรรม

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านความรู้ปฏิบัติการในชั้นเรียน

8

ตาราง ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) จำแนกตามองค์ประกอบ

CAR 2	องค์ประกอบของรูปแบบ																																																											
	1						2						3						4						5						6						7						8																	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6												
1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำ																																																												
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม																																																												
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน																																																												
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ																																																												
5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการ เรียนรู้ของนักเรียนและครู																																																												
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ																																																												
สรุป	-	-	-	1	5	5	-	1	-	5	5	1	-	-	3	3	3	3	-	1	-	-	5	1	-	2	4	4	4	4	4	-	1	1	-	4	4	4	-	-	-	1	1	5	5	-	-	2	-	1	3	3								
การตีความจุดเน้น	กำหนดเป้าประสงค์ ระดับบุคคลให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้รายบุคคล						ผู้บริหารและครูร่วมกัน กำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน						ผู้บริหารและครู ปฏิบัติงานแบบร่วมมือ ในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ โดยมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติที่ มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ						ผู้บริหารและครูร่วมกัน ตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทาง การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการประเมิน การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ของครู						ผู้บริหารและครู ตัดสินการสนับสนุน ปัจจัยแวดล้อมในการ ประเมินเพื่อพัฒนา แผนการจัดการเรียนรู้ของครู						ผู้บริหารและครูร่วมกัน จัดทำแผนสนับสนุน ปัจจัยจากหน่วยงานภายนอก ทั้งในรูปแบบของ องค์ความรู้ บุคคล และ งบประมาณ เพื่อมา สนับสนุนการประเมิน เพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้						ผู้บริหาร และครูควรมี ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ชัดเจน และสามารถจัดทำวิจัย สามารถสะท้อนปัญหา การประเมินผลกับแผน การจัดการการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ																							

สรุปภาพรวม การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบกำกับ และวัฒนธรรม

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านความรู้ปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตาราง ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในชั้นตอนการมีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) จำแนกตามองค์ประกอบ

CAR 3	องค์ประกอบของรูปแบบ																																																											
	1						2						3						4						5						6						7						8																	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6												
1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ																																																												
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม																																																												
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน																																																												
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ																																																												
5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู																																																												
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ																																																												
สรุป	-	-	-	1	5	5	-	-	-	6	6	6	-	-	-	1	6	6	-	-	-	1	6	6	-	-	-	2	4	4	-	-	-	3	4	4	4	-	-	-	1	1	5	5	-	-	-	1	5	5	-	-	-	1	1	1	5			
การตีความจุดเน้น	กำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีปัญหาเพื่อมุ่งการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน						-						ผู้บริหารและครูควรปฏิบัติงานแบบร่วมมือในการจัดการเรียนรู้นักเรียนที่มีปัญหา						ผู้บริหารและครูควรจัดสิ่งใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้นักเรียนที่มีปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยเน้นการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้						ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือและแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในการจัดการเรียนรู้นักเรียนที่มีปัญหา						ครูดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกี่ยวกับปัญหา โดยเชื่อมโยงสถานการณ์ของนักเรียนกับปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเป็นรายบุคคล						ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ร่วมศึกษาและเป็นคนกลางในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาให้กับนักเรียนเป็นรายบุคคล						ผู้บริหารและครูควรมีแผนของงานที่มุ่งถึงคุณธรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง																	

สรุปภาพรวม การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในชั้นตอนการมีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบกำกับ และวัฒนธรรม

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านความรู้ปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตาราง ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในชั้นตอนการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) จำแนกตามองค์ประกอบ

CAR 4	องค์ประกอบของรูปแบบ																																																											
	1						2						3						4						5						6						7						8																	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6												
1. การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ																																																												
2. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม																																																												
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน																																																												
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ																																																												
5. การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู																																																												
6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ																																																												
สรุป	1	1	-	2	3	3	-	3	-	3	3	3	-	-	-	6	-	-	1	2	-	2	3	1	-	3	3	3	3	3	-	-	1	-	5	5	-	-	-	-	-	-	6	1	2	-	1	-	2											
การตีความจุดเน้น	กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนในการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน โดยได้ครูเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและผู้บริหาร						ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันที่มีในการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก						-						ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้						ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือในการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอนโดยมีเป้าหมายในการพัฒนาวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ						ผู้บริหารและครูพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสนับสนุนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหาร						ผู้บริหาร ควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ร่วมคิดและปฏิบัติในการเป็นตัวอย่างของการพัฒนาวัฒนธรรมในการบริหารโรงเรียน						ผู้บริหารและครูควรมีแผนของงานที่มุ่งถึงคุณธรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง																	

สรุปภาพรวม การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในชั้นตอนการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบกำกับ และวัฒนธรรม





แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เชิงรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 13

CAR	องค์ประกอบของรูปแบบ							
	1	2	3	4	5	6	7	8
CAR 3	กำหนดเป้าหมายสิ่งที่ครูทุกคนจัดทำ การดำเนินงานที่นักเรียนที่มีปัญหาเพื่อมุ่งแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน	-	ผู้บริหารและครูครูปฏิบัติงานแบบร่วมมือในการจัดการศึกษา นักเรียนที่มีปัญหา	ผู้บริหารและครูครูตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา นักเรียนที่มีปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยเน้นการแก้ปัญหาด้วยการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมตามความต้องการของแต่ละบุคคล	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือและแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในการจัดการศึกษา นักเรียนที่มีปัญหา	ครูดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกี่ยวกับการดำเนินงานที่มีปัญหา โดยเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่นักเรียนได้พบอยู่เป็นประจำ	ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นที่ผู้ร่วมศึกษาและเป็นกลางในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาให้กับนักเรียนเป็นรายบุคคล	ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
CAR 4	กำหนดเป้าหมายสิ่งที่โรงเรียนในการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยให้ครูเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความสนใจรายบุคคล	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายสิ่งที่นักเรียนและแนวทางการปฏิบัติตัวอย่างร่วมมือในการพัฒนาวิธีการสอน โดยเน้นผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ	-	-	ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ	ผู้บริหารและครูพัฒนาวิธีการสอนโดยเน้นการสนับสนุนและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับบุคคลที่เรียนร่วมภายนอกที่เน้นการเผยแพร่หรือความรู้ที่จัดสรรที่นำมาซึ่งการพัฒนาขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ผู้บริหาร ควรมีบทบาทเป็นที่ผู้ร่วมศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในการเป็นตัวอย่างของการพัฒนาวิธีการในการบริหารโรงเรียน	ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น
สรุปผล	กำหนดเป้าหมายสิ่งที่ผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ในระบับโรงเรียน และระดับบุคคล	ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนทั้งเชิง และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาและสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน	โครงสร้างการดำเนินงานที่เน้นการปฏิบัติที่ระหว่างผู้บริหารและครูในแนวร่วม โดยคำนึงวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่มีอยู่	การดำเนินงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก ทั้งด้านการสนับสนุนปัจจัย ไปจนถึงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และนวัตกรรม	แบบของผู้นำที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาให้แก่ผู้บริหารและครู ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (CAR 1 และ CAR 4) ผู้นำเชิงรุกที่สั่งรับ (CAR 2) และผู้นำแบบเป็นกลาง (CAR 3)	แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องที่ควรพัฒนาให้แก่ผู้บริหารและครู ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น
KEYWORD	Goals Setting	Share Vision Mission and Goals	Shared Personal Practice	Supportive Conditions	Interactive Structure	Links with Environment	Style of Leaders	Related Leadership



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

14

**ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน**

**1. ชื่อรูปแบบ**

รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ชื่อรูปแบบ										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										
.....										

**2. หลักการและความสำคัญ**

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research : CAR) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่าง และหลากหลายของนักเรียนรายบุคคล โดยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) และ 4) การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพจริง มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ใช้การสรุปผล ประเมินผลที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำผลมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู และพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเห็นความสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนและสนับสนุนการทำวิจัยให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างแท้จริง และในขณะเดียวกันครูก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการทำการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของตนเอง เพื่อให้สามารถใช้การวิจัยในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับนักเรียนได้

วิธีการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จำเป็นต้องเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้บริหาร และครูให้สามารถประยุกต์ใช้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเข้ากับทุกขั้นตอนของการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วยกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ โดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Professional Learning Community in Classroom Action Research) จะสามารถดำเนินการได้อย่าง

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยึดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

15

มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจได้หรือไม่นั้น ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าปัจจัยหลักย่อมเกิดจากการให้ความสำคัญและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร

รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนนี้เป็นการบูรณาการแนวคิดของการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (Formal) 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (Collegial) 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (Political) 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (Subjective) 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (Ambiguity) และ 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (Cultural) โดยมุ่งเน้นให้เกิดการบริหารที่มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทในการปฏิบัติจริงของผู้บริหาร และครูเป็นหลัก เพราะรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับโรงเรียนจะช่วยให้ผู้บริหาร และครูสามารถสร้างแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. หลักการและความสำคัญ										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	..... ..... ..... .....									

### 3. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร และครูในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- 2) เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามบริบท และความต้องการของผู้บริหารและครู และมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของโรงเรียนแต่ละแห่ง
- 3) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่สามารถพัฒนาพัฒนาการเรียนรู้ และช่วยแก้ปัญหาให้กับนักเรียนได้อย่างแท้จริง

เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. วัตถุประสงค์										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	..... ..... ..... .....									



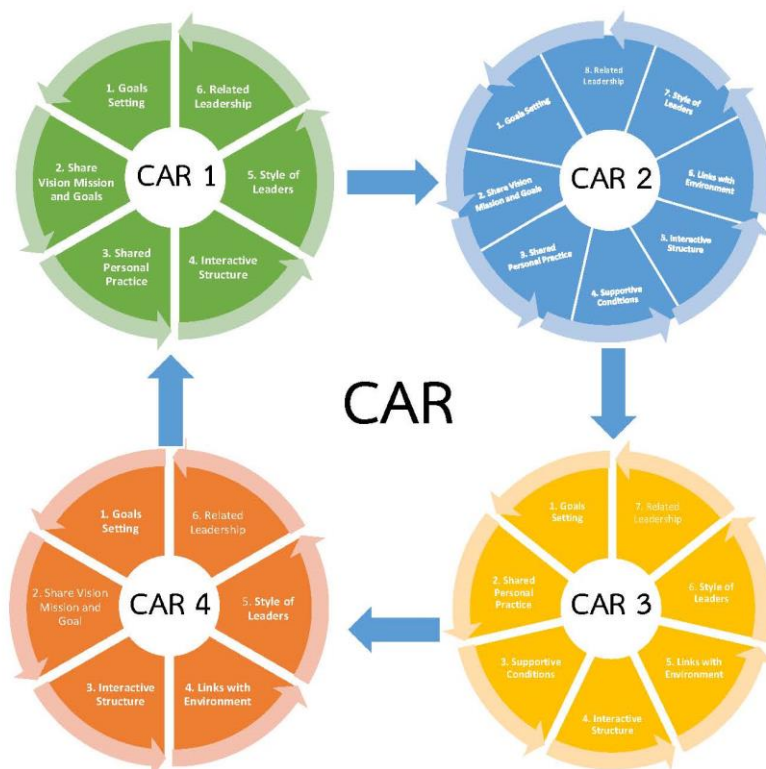
แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

17

## 5. แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้

1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

1.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน



### 1.2 การนำไปใช้

รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จะเน้นการบริหารงานให้เกิดการปฏิบัติการวิจัย 4 ขั้นตอน ที่มีความต่อเนื่องกันตามแนวคิดของ สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา (2556) ซึ่งการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนจะมีองค์ประกอบของรูปแบบที่แตกต่างกัน ตามบริบท และลักษณะของวิธีการวิจัย

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

18

2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)

2.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)



## 2.2 การนำไปใช้

- 1) กำหนดเป้าประสงค์ในระดับบุคคลให้ครูได้แลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนด และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลโดยมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียน และครูเป็นสำคัญ
- 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนวิธีการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จในการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยยึดเป้าประสงค์ที่ผู้บริหาร และครูร่วมกันกำหนดเป็นหลัก
- 4) ผู้บริหารและครูดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปฏิสัมพันธ์ของครู และวัฒนธรรมของโรงเรียนแต่ละแห่งเป็นหลัก และควรเน้นที่การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและภาวะผู้นำระหว่างครูและระหว่างกลุ่มสาระให้มากยิ่งขึ้น
- 5) ผู้บริหาร และครูควรมีภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์คือการเป็นแบบอย่างในการดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลด้วยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- 6) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

19

3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2)

3.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2)



### 3.2 การนำไปใช้

- 1) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคลให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้รายบุคคล
- 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดให้การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ได้อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของโรงเรียน
- 3) ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานแบบร่วมมือ ในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติที่มุ่งเน้นผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ
- 4) ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการประเมิน เพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้มีเหตุผลและเป็นไปตามกรอบค่านิยมของทุกคนโรงเรียน
- 5) ผู้บริหารและครูร่วมกันสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ของครู
- 6) ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาแหล่งสนับสนุนปัจจัยจากหน่วยงานภายนอก ทั้งในรูปขององค์ความรู้ บุคคล และงบประมาณ เพื่อนำมาสนับสนุนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้
- 7) ผู้บริหาร และครูควรมีภาวะผู้นำแบบเชิงรุกหรือตั้งรับเพื่อให้สามารถจัดท้ายปัจจัยแวดล้อม เพื่อสนับสนุนการประเมินแผนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำตามสถานการณ์

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

20

4) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในชั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)

4.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในชั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)



#### 4.2 การนำไปใช้

- 1) กำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาเพื่อมุ่งการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
- 2) ผู้บริหารและครูควรปฏิบัติงานแบบร่วมมือ ในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา
- 3) ผู้บริหารและครูควรตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยเน้นการแก้ปัญหาด้วยการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมตามความต้องการของแต่ละบุคคล
- 4) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือและแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนวิธีการปฏิบัติในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา
- 5) ครูดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเกี่ยวกับกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา โดยเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่นักเรียนได้พบอยู่เป็นประจำ
- 6) ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ร่วมศึกษาและเป็นคนกลางในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาให้กับนักเรียนเป็นรายบุคคล
- 7) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

21

5) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)

5.1 แผนภาพรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)



## 5.2 การนำไปใช้

- 1) กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยให้ครูเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามความสนใจรายบุคคล
- 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม และแนวทางการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ
- 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
- 4) ผู้บริหารและครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสนับสนุนและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นการเผยแพร่นวัตกรรมที่จัดทำขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 5) ผู้บริหาร ควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำเชิงสัญลักษณ์ในการเป็นตัวอย่างของการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน
- 6) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

22

เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>5. แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้</b>										
1) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน										
2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)										
3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2)										
4) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)										
5) รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)										
<b>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</b>	..... ..... ..... ..... .....									





ผู้บริหาร ชุดที่ 1 หน้า 1 จาก 10



รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน รวมทั้งศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนต่อไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ คือ ชุดแบบสอบถามจำนวน 8 ฉบับ ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ชุดที่ 1 – 4 และแบบสอบถามสำหรับครู ชุดที่ 1 – 4 โดยแต่ละฉบับแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี โดยข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนต่อไป และขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายฐาปนันท์ อุดมศรี

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม**

**รูปแบบการบริหารโรงเรียน** หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4) รูปแบบการบริหารแบบอัครวิสัย 5) รูปแบบการบริหารแบบก้าวม 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยใช้องค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านในการจำแนกรูปแบบได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) แบบของภาวะผู้นำ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหาร ชุดที่ 1 หน้า 2 จาก 10

**การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ซึ่งเน้นการดำเนินการวิจัยที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน (CAR 1 - 4) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยในแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินงานเป็นวงจรการวิจัย PAOR คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติตามแผน (Act) 3) การสังเกตตรวจสอบผลจากการปฏิบัติ (Observe) และ 4) การสะท้อนผล (Reflect)

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของผู้บริหารและครู เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

## ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

- |                                |  |  |   |
|--------------------------------|--|--|---|
| 1. สถานภาพ                     | <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน   | <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน    | <input type="checkbox"/> ครู  |
| 2. เพศ                         | <input type="checkbox"/> หญิง                  | <input type="checkbox"/> ชาย                       |   |
| 3. อายุ                        | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี         | <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี                | <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป                             |
| 4. ระดับการศึกษาสูงสุด         | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก             | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท                  | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี  |
| 5. ขนาดโรงเรียน                | <input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก (1 - 499 คน) | <input type="checkbox"/> ขนาดกลาง (500 - 1,499 คน) | <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่ (1,500 - 2,499 คน) <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คน ขึ้นไป) |
| 6. ภูมิภาค                     | <input type="checkbox"/> ภาคกลาง               | <input type="checkbox"/> ภาคเหนือ                  | <input type="checkbox"/> ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ <input type="checkbox"/> ภาคใต้                                |
| 7. ระยะเวลาในตำแหน่งในปัจจุบัน | <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี         | <input type="checkbox"/> 6 - 9 ปี                  | <input type="checkbox"/> 10 - 14 ปี   |
|                                | <input type="checkbox"/> 15 - 19 ปี            | <input type="checkbox"/> 20 - 24 ปี                | <input type="checkbox"/> 25 ปีขึ้นไป  |







ผู้บริหาร ชุดที่ 1 หน้า 5 จาก 10

ชื่อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3.3	ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)										
	(1) ระดับโรงเรียน										
	(2) ระดับบุคคล										
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด										
1.3.4	ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)										
	(1) ระดับโรงเรียน										
	(2) ระดับบุคคล										
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด										
1.4	ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ										
1.4.1	ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)										
	(1) ระดับโรงเรียน										
	(2) ระดับบุคคล										
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด										
1.4.2	ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)										
	(1) ระดับโรงเรียน										
	(2) ระดับบุคคล										
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด										
1.4.3	ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)										
	(1) ระดับโรงเรียน										
	(2) ระดับบุคคล										
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด										
1.4.4	ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)										
	(1) ระดับโรงเรียน										
	(2) ระดับบุคคล										
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด										
1.5	ด้านการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู										
1.5.1	ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)										
	(1) ระดับโรงเรียน										
	(2) ระดับบุคคล										
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยระดับใด										









ผู้บริหาร ชุดที่ 1 หน้า 10 จาก 10

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยใคร											
2.6.2	ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)											
	(1) กำหนดโดยผู้บริหาร											
	(2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน											
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยใคร											
2.6.3	ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)											
	(1) กำหนดโดยผู้บริหาร											
	(2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน											
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยใคร											
2.6.4	ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)											
	(1) กำหนดโดยผู้บริหาร											
	(2) กำหนดโดยผู้บริหารและครูร่วมกัน											
	(3) ไม่ชัดเจนว่ากำหนดโดยใคร											

\*\*ขอขอบพระคุณสำหรับการสละเวลาในการให้ข้อมูลของท่านครั้งนี้\*\*

ผู้บริหาร ชุดที่ 2 หน้า 1 จาก 10



รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน รวมทั้งศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนต่อไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ คือ ชุดแบบสอบถามจำนวน 8 ฉบับ ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ชุดที่ 1 – 4 และแบบสอบถามสำหรับครู ชุดที่ 1 – 4 โดยแต่ละฉบับแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี โดยข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนต่อไป และขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายฐาปนันท์ อุดมศรี

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม**

**รูปแบบการบริหารโรงเรียน** หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4) รูปแบบการบริหารแบบอัครวิสัย 5) รูปแบบการบริหารแบบก้าวม 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยใช้องค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านในการจำแนกรูปแบบได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) แบบของภาวะผู้นำ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหาร ชุดที่ 2 หน้า 2 จาก 10

**การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ซึ่งเน้นการดำเนินการวิจัยที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน (CAR 1 - 4) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยในแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินงานเป็นวงจรการวิจัย PAOR คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติตามแผน (Act) 3) การสังเกตตรวจสอบผลจากการปฏิบัติ (Observe) และ 4) การสะท้อนผล (Reflect)

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของผู้บริหารและครู เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

#### ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. สถานภาพ  ผู้อำนวยการโรงเรียน  รองผู้อำนวยการโรงเรียน  ครู
2. เพศ  หญิง  ชาย
3. อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี  มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป
4. ระดับการศึกษาสูงสุด  ปริญญาเอก  ปริญญาโท  ปริญญาตรี
5. ขนาดโรงเรียน  ขนาดเล็ก (1 - 499 คน)  ขนาดกลาง (500 - 1,499 คน)  
 ขนาดใหญ่ (1,500 - 2,499 คน)  ขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คน ขึ้นไป)
6. ภูมิภาค  ภาคกลาง  ภาคเหนือ  ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  ภาคใต้
7. ระยะเวลาในตำแหน่งในปัจจุบัน  น้อยกว่า 5 ปี  6 - 9 ปี  10 - 14 ปี  
 15 - 19 ปี  20 - 24 ปี  25 ปีขึ้นไป







ผู้บริหาร ชุดที่ 2 หน้า 5 จาก 10

ข้อ	ข้อความคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1.3.3</b>	<b>ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)</b>										
	(1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน										
	(2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ บุคคล/กลุ่มคน										
	(3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์										
<b>1.3.4</b>	<b>ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)</b>										
	(1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน										
	(2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ บุคคล/กลุ่มคน										
	(3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์										
<b>1.4</b>	<b>ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ</b>										
<b>1.4.1</b>	<b>ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)</b>										
	(1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน										
	(2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ บุคคล/กลุ่มคน										
	(3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์										
<b>1.4.2</b>	<b>ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)</b>										
	(1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน										
	(2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ บุคคล/กลุ่มคน										
	(3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์										
<b>1.4.3</b>	<b>ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)</b>										
	(1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน										
	(2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ บุคคล/กลุ่มคน										
	(3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์										
<b>1.4.4</b>	<b>ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)</b>										
	(1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน										
	(2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ บุคคล/กลุ่มคน										
	(3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์										
<b>1.5</b>	<b>ด้านการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู</b>										
<b>1.5.1</b>	<b>ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)</b>										
	(1) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของโรงเรียน										
	(2) ตัดสินใจโดยยึดเป้าประสงค์ของ บุคคล/กลุ่มคน										
	(3) ตัดสินใจโดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์										



ผู้บริหาร ชุดที่ 2 หน้า 7 จาก 10

ชื่อ	ข้อความคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2.1</b>	<b>ด้านการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ</b>										
<b>2.1.1</b>	<b>ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.1.2</b>	<b>ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.1.3</b>	<b>ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.1.4</b>	<b>ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.2</b>	<b>ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม</b>										
<b>2.2.1</b>	<b>ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.2.2</b>	<b>ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.2.3</b>	<b>ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										

ผู้บริหาร ชุดที่ 2 หน้า 8 จาก 10

ชื่อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2.2.4</b>	<b>ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.3</b>	<b>ด้านการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน</b>										
<b>2.3.1</b>	<b>ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.3.2</b>	<b>ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.3.3</b>	<b>ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.3.4</b>	<b>ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.4</b>	<b>ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ</b>										
<b>2.4.1</b>	<b>ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.4.2</b>	<b>ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										



ผู้บริหาร ชุดที่ 2 หน้า 10 จาก 10

ชื่อ	ข้อความคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.6.2</b>	<b>ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.6.3</b>	<b>ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										
<b>2.6.4</b>	<b>ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)</b>										
	(1) ตัดสินใจอิงเหตุผลและใช้กฎระเบียบเป็นหลัก										
	(2) ตัดสินใจอิงวิธีการส่วนบุคคล										
	(3) ตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลชัดเจนหรือใช้กระบวนการหลายวิธี										

\*\*ขอขอบพระคุณสำหรับการสละเวลาในการให้ข้อมูลของท่านครั้งนี้\*\*



ผู้บริหาร ชุดที่ 3 หน้า 1 จาก 12



รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน รวมทั้งศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนต่อไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ คือ ชุดแบบสอบถามจำนวน 8 ฉบับ ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ชุดที่ 1 – 4 และแบบสอบถามสำหรับครู ชุดที่ 1 – 4 โดยแต่ละฉบับแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี โดยข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนต่อไป และขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายฐาปนันท์ อุดมศรี

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม**

**รูปแบบการบริหารโรงเรียน** หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4) รูปแบบการบริหารแบบอัครวิสัย 5) รูปแบบการบริหารแบบก้าวม 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยใช้องค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านในการจำแนกรูปแบบได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) แบบของภาวะผู้นำ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหาร ชุดที่ 3 หน้า 2 จาก 12

**การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ซึ่งเน้นการดำเนินการวิจัยที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน (CAR 1 - 4) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยในแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินงานเป็นวงจรการวิจัย PAOR คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติตามแผน (Act) 3) การสังเกตตรวจสอบผลจากการปฏิบัติ (Observe) และ 4) การสะท้อนผล (Reflect)

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของผู้บริหารและครู เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

## ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. สถานภาพ  ผู้อำนวยการโรงเรียน  รองผู้อำนวยการโรงเรียน  ครู
2. เพศ  หญิง  ชาย
3. อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี  มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป
4. ระดับการศึกษาสูงสุด  ปริญญาเอก  ปริญญาโท  ปริญญาตรี
5. ขนาดโรงเรียน  ขนาดเล็ก (1 - 499 คน)  ขนาดกลาง (500 - 1,499 คน)  
 ขนาดใหญ่ (1,500 - 2,499 คน)  ขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คน ขึ้นไป)
6. ภูมิภาค  ภาคกลาง  ภาคเหนือ  ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  ภาคใต้
7. ระยะเวลาในตำแหน่งในปัจจุบัน  น้อยกว่า 5 ปี  6 - 9 ปี  10 - 14 ปี  
 15 - 19 ปี  20 - 24 ปี  25 ปีขึ้นไป





ผู้บริหาร ชุดที่ 3 หน้า 5 จาก 12

ชื่อ	ชื่อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3.1	<b>ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)</b>										
	(1) โครงสร้างลำดับชั้นในแนวคิดที่ผู้บริหารสั่งการ										
	(2) โครงสร้างเน้นผู้ร่วมงานในแนวราบ										
	(3) โครงสร้างไม่ชัดเจน(ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)										
1.3.2	<b>ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)</b>										
	(1) โครงสร้างลำดับชั้นในแนวคิดที่ผู้บริหารสั่งการ										
	(2) โครงสร้างเน้นผู้ร่วมงานในแนวราบ										
	(3) โครงสร้างไม่ชัดเจน(ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)										
1.3.3	<b>ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)</b>										
	(1) โครงสร้างลำดับชั้นในแนวคิดที่ผู้บริหารสั่งการ										
	(2) โครงสร้างเน้นผู้ร่วมงานในแนวราบ										
	(3) โครงสร้างไม่ชัดเจน(ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)										
1.3.4	<b>ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)</b>										
	(1) โครงสร้างลำดับชั้นในแนวคิดที่ผู้บริหารสั่งการ										
	(2) โครงสร้างเน้นผู้ร่วมงานในแนวราบ										
	(3) โครงสร้างไม่ชัดเจน(ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)										
1.4	<b>ด้านการปฏิบัติงานแบบร่วมมือ</b>										
1.4.1	<b>ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)</b>										
	(1) โครงสร้างลำดับชั้นในแนวคิดที่ผู้บริหารสั่งการ										
	(2) โครงสร้างเน้นผู้ร่วมงานในแนวราบ										
	(3) โครงสร้างไม่ชัดเจน(ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล/วัฒนธรรมองค์กร)										
1.4.2	<b>ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)</b>										
	(1) โครงสร้างลำดับชั้นในแนวคิดที่ผู้บริหารสั่งการ										
	(2) โครงสร้างเน้นผู้ร่วมงานในแนวราบ										
	(3) โครงสร้างไม่ชัดเจน(ขึ้นกับหน่วยงานย่อย/ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง										





ผู้บริหาร ชุดที่ 3 หน้า 8 จาก 12

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.1.2	ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด										
2.1.3	ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด										
2.1.4	ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด										
2.2	ด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม										
2.2.1	ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด										
2.2.2	ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด										
2.2.3	ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										







ผู้บริหาร ชุดที่ 3 หน้า 11 จาก 12

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.5.3	ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด										
2.5.4	ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด										
2.6	ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ										
2.6.1	ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด										
2.6.2	ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด										
2.6.3	ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด										
2.6.4	ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)										
	(1) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร										
	(2) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู										
	(3) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดขึ้นอยู่กับหน่วยงานภายนอก										

ผู้บริหาร ชุดที่ 3 หน้า 12 จาก 12

ชื่อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	(4) เป็นระบบปิดหรือระบบเปิดไม่ชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด											

\*\*ขอขอบพระคุณสำหรับการสละเวลาในการให้ข้อมูลของท่านครั้งนี้\*\*

ผู้บริหาร ชุดที่ 4 หน้า 1 จาก 14



รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน รวมทั้งศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนต่อไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ คือ ชุดแบบสอบถามจำนวน 8 ฉบับ ประกอบด้วยแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ชุดที่ 1 – 4 และแบบสอบถามสำหรับครู ชุดที่ 1 – 4 โดยแต่ละฉบับแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี โดยข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนต่อไป และขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายฐาปนันท์ อุดมศรี

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1 คำนียามศัพท์ในการวิจัยที่จำเป็นต่อการตอบแบบสอบถาม**

**รูปแบบการบริหารโรงเรียน** หมายถึง รูปแบบการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง 4) รูปแบบการบริหารแบบอัครวิสัย 5) รูปแบบการบริหารแบบก้าวม 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม โดยใช้องค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านในการจำแนกรูปแบบได้แก่ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) แบบของภาวะผู้นำ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหาร ชุดที่ 4 หน้า 2 จาก 14

**การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ซึ่งเน้นการดำเนินการวิจัยที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน (CAR 1 - 4) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน โดยในแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินงานเป็นวงจรการวิจัย PAOR คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติตามแผน (Act) 3) การสังเกตตรวจสอบผลจากการปฏิบัติ (Observe) และ 4) การสะท้อนผล (Reflect)

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของผู้บริหารและครู เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ

## ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. สถานภาพ  ผู้อำนวยการโรงเรียน  รองผู้อำนวยการโรงเรียน  ครู
2. เพศ  หญิง  ชาย
3. อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 50 ปี  มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป
4. ระดับการศึกษาสูงสุด  ปริญญาเอก  ปริญญาโท  ปริญญาตรี
5. ขนาดโรงเรียน  ขนาดเล็ก (1 - 499 คน)  ขนาดกลาง (500 - 1,499 คน)  
 ขนาดใหญ่ (1,500 - 2,499 คน)  ขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คน ขึ้นไป)
6. ภูมิภาค  ภาคกลาง  ภาคเหนือ  ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  ภาคใต้
7. ระยะเวลาในตำแหน่งในปัจจุบัน  น้อยกว่า 5 ปี  6 - 9 ปี  10 - 14 ปี  
 15 - 19 ปี  20 - 24 ปี  25 ปีขึ้นไป

























ผู้บริหาร ชุดที่ 4 หน้า 13 จาก 14

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.5.3	ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)										
	(1) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ										
	(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ										
	(3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน										
	(4) ภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่และภาวะผู้นำตามอารมณ์										
	(5) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์										
	(6) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม										
2.5.4	ในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)										
	(1) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ										
	(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ										
	(3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน										
	(4) ภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่และภาวะผู้นำตามอารมณ์										
	(5) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์										
	(6) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม										
2.6	ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ										
2.6.1	ในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)										
	(1) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ										
	(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ										
	(3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน										
	(4) ภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่และภาวะผู้นำตามอารมณ์										
	(5) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์										
	(6) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม										
2.6.2	ในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ (CAR 2)										
	(1) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ										
	(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ										
	(3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน										
	(4) ภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่และภาวะผู้นำตามอารมณ์										
	(5) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์										
	(6) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม										
2.6.3	ในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)										

ผู้บริหาร ชุดที่ 4 หน้า 14 จาก 14

ชื่อ	ข้อความคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(1) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ										
	(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ										
	(3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน										
	(4) ภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่และภาวะผู้นำตามอารมณ์										
	(5) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์										
	(6) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม										
<b>2.6.4</b>	<b>ในขั้นตอนการพัฒนาวัตรกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)</b>										
	(1) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ										
	(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,มีส่วนร่วม,กระจายอำนาจ										
	(3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน										
	(4) ภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่และภาวะผู้นำตามอารมณ์										
	(5) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์										
	(6) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม										

\*\*ขอขอบพระคุณสำหรับการสละเวลาในการให้ข้อมูลของท่านครั้งนี้\*\*

## ภาคผนวก ค

ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียน  
เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน



ตาราง รวมค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ตามแผนพัฒนาการศึกษาวิชาชีพ (PLC)

CAR 1 องค์ประกอบที่ 5 วัฒนธรรม	1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำ			2) การสนับสนุนเชิงจิตวิสัย			3) การทำงานและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน			4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ			5) การปฏิบัติที่สอดคล้องกับ เงื่อนไขของนักเรียนและครู			6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ สะท้อนวิธีการปฏิบัติ																			
	SD.	X̄	PNI	SD.	X̄	PNI	SD.	X̄	PNI	SD.	X̄	PNI	SD.	X̄	PNI	SD.	X̄	PNI																	
	X̄	SD.	PNI	X̄	SD.	PNI	X̄	SD.	PNI	X̄	SD.	PNI	X̄	SD.	PNI	X̄	SD.	PNI																	
1) ระดับของการ กำหนดเป้าประสงค์																																			
ระดับโรงเรียน	3.85	0.81	4.34	0.77	0.127	3.91	0.83	4.35	0.78	0.118	3.88	0.79	4.37	0.76	0.126	3.96	0.78	4.43	0.71	0.118	3.82	0.83	4.39	0.77	0.149										
ระดับบุคคล	3.85	0.84	4.66	0.98	0.211	3.83	0.81	4.34	0.77	0.131	3.87	0.82	4.32	0.77	0.115	3.82	0.85	4.35	0.78	0.139	3.84	0.88	4.33	0.80	0.130	3.75	0.82	4.35	0.79	0.160					
ไม่ชัดเจน	2.71	1.27	3.24	1.46	0.194	2.74	1.25	3.18	1.51	0.160	2.87	1.30	3.26	1.55	0.139	2.88	1.30	3.29	1.50	0.141	2.86	1.28	3.28	1.49	0.148	2.86	1.23	3.31	1.51	0.156					
2) กระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์																																			
กำหนดโดยผู้บริหาร	3.82	0.90	4.17	0.98	0.092	4.05	0.83	4.13	0.98	0.020	3.78	0.87	4.10	0.99	0.085	3.66	0.84	4.09	0.94	0.118	3.75	0.90	4.15	0.98	0.105	3.75	0.88	4.18	1.01	0.116					
กำหนดโดยผู้บริหาร และครูร่วมกัน	3.88	0.85	4.37	0.80	0.127	3.88	0.87	4.36	0.78	0.125	3.90	0.89	4.38	0.75	0.125	3.89	0.85	4.35	0.74	0.117	3.85	0.88	4.38	0.79	0.139	3.93	0.87	4.43	0.77	0.128					
ไม่ชัดเจน	2.78	1.26	3.30	1.49	0.189	2.73	1.29	3.19	1.51	0.168	2.85	1.35	3.20	1.51	0.124	2.79	1.31	3.22	1.50	0.156	2.83	1.33	3.21	1.55	0.134	2.80	1.32	3.24	1.56	0.157					
3) ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์กับ การดำเนินงาน																																			
สัมพันธ์โดยตรง เป้าประสงค์ของ โรงเรียน	4.04	0.80	4.37	0.77	0.080	3.91	0.81	4.35	0.81	0.111	4.00	0.78	4.40	0.78	0.098	3.89	0.82	4.33	0.83	0.115	3.97	0.81	4.38	0.77	0.105	3.99	0.80	4.34	0.75	0.088					
สัมพันธ์โดยอ้อม เป้าประสงค์ของ กลุ่ม	3.76	0.86	4.38	0.89	0.165	3.80	0.88	4.20	0.90	0.107	3.81	0.83	4.23	0.91	0.111	3.80	0.86	4.25	0.89	0.119	3.81	0.86	4.22	0.91	0.107	3.76	0.94	4.17	0.92	0.111					
ไม่ชัดเจน/ไม่ เกี่ยวข้อง	2.88	1.26	3.49	1.48	0.212	2.96	1.24	3.44	1.49	0.162	2.94	1.26	3.33	1.52	0.131	2.96	1.25	3.38	1.52	0.139	3.06	1.29	3.36	1.52	0.096	3.04	1.29	3.36	1.51	0.104					
4) ธรรมชาติของ กระบวนการดำเนินงาน																																			
ดำเนินการโดย ครู	3.93	0.86	4.30	0.79	0.094	3.92	0.86	4.29	0.83	0.096	3.97	0.83	4.33	0.79	0.090	3.96	0.76	4.33	0.76	0.094	3.98	0.80	4.35	0.78	0.092	4.01	0.84	4.29	0.79	0.070					
ดำเนินการโดย ผู้บริหาร	3.70	0.97	4.08	1.02	0.102	3.73	0.99	4.05	1.08	0.084	3.74	0.95	4.03	1.01	0.078	3.68	0.96	3.99	1.06	0.086	3.68	0.92	4.05	1.06	0.099	3.67	0.97	4.01	1.03	0.094					
ไม่ชัดเจน	3.05	1.30	3.37	1.51	0.104	3.06	1.24	3.40	1.48	0.111	3.06	1.27	3.37	1.45	0.101	2.99	1.25	3.66	1.86	0.222	3.01	1.30	3.39	1.48	0.127	3.04	1.28	3.34	1.51	0.099					
5) ธรรมชาติของ โครงสร้าง																																			
โครงสร้างที่ ชัดเจน	3.74	0.88	4.05	0.97	0.082	3.68	0.88	4.25	1.76	0.155	3.69	0.89	4.08	1.05	0.105	3.66	0.86	4.11	1.05	0.122	3.68	0.86	4.11	0.99	0.117	3.69	0.88	4.08	1.03	0.106					
โครงสร้างที่ ไม่ชัดเจน	3.75	0.86	4.59	1.17	0.224	3.78	0.82	4.33	0.73	0.146	3.77	0.84	4.35	0.74	0.154	3.83	0.85	4.32	0.72	0.129	3.82	0.81	4.31	0.74	0.129	3.72	0.83	4.28	0.78	0.151					

CAR 1 องค์ประกอบที่ 1 กิจกรรม	ขบวนการทางสถิติทางวิชาชีพ (PLC)																													
	1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยน ภาวะ ผู้นำ				2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน				3) การกำหนดและแลกเปลี่ยน 4) การปฏิบัติงานและสะท้อน 5) การปฏิบัติงานและสะท้อน 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ สะท้อนวิธีการปฏิบัติ																					
	SD	X	SD	PNI	SD	X	SD	PNI	SD	X	SD	PNI	SD	X	SD	PNI														
ไม่ชัดเจน (ร่วมกับ หน่วยงานอื่น/ ปฏิบัติงานร่วมกับ บุคคล/ทีมรวม องค์กร)	3.14	1.13	3.63	1.35	0.156	3.12	1.15	3.62	1.37	0.160	3.14	1.15	3.57	1.38	0.138	3.16	1.13	3.62	1.39	0.143	3.11	1.14	3.64	1.38	0.171	3.13	1.12	3.62	1.36	0.155
6) การติดต่อ สามารถแลกเปลี่ยน กันได้อย่างดี	3.51	0.94	4.02	1.03	0.144	3.57	0.97	4.00	1.07	0.121	3.60	0.87	3.95	0.99	0.099	3.63	0.96	3.97	1.05	0.095	3.66	0.94	4.04	1.02	0.102	3.62	0.91	3.93	1.09	0.087
7) การสนับสนุน ปฏิบัติงาน มีความชัดเจน และสอดคล้อง	3.68	0.89	4.29	0.77	0.167	3.71	0.91	4.26	0.84	0.146	3.79	0.81	4.27	0.79	0.124	3.85	0.88	4.30	0.82	0.116	3.79	0.89	4.28	0.83	0.131	3.78	0.84	4.24	0.81	0.124
ไม่ชัดเจน	3.22	1.00	3.78	1.15	0.176	3.32	1.05	3.75	1.19	0.131	3.26	0.95	3.70	1.14	0.134	3.33	1.05	3.74	1.17	0.123	3.25	1.05	3.66	1.17	0.125	3.27	0.99	3.72	1.16	0.135
ไม่ชัดเจน	2.94	1.16	3.54	1.40	0.204	2.92	1.23	3.44	1.44	0.175	2.92	1.17	3.39	1.43	0.159	2.93	1.22	3.41	1.46	0.164	2.92	1.21	3.36	1.41	0.151	2.96	1.22	3.38	1.43	0.144
7) การสนับสนุน ปฏิบัติงาน มีความชัดเจน และสอดคล้อง	3.54	0.86	4.04	0.82	0.141	3.69	0.87	4.02	0.94	0.089	3.71	0.91	4.07	0.96	0.098	3.72	0.88	4.12	0.98	0.107	3.67	0.90	4.09	0.97	0.114	3.70	0.93	4.08	0.98	0.102
ผู้ปฏิบัติงานมีความ ชัดเจน	3.70	0.79	4.14	0.83	0.117	3.75	0.85	4.12	0.85	0.100	3.84	0.80	4.22	0.81	0.099	3.75	0.84	4.22	0.84	0.123	3.69	0.85	4.12	0.93	0.115	3.75	0.83	4.19	0.82	0.120
ผู้ปฏิบัติงานมีความ ชัดเจน	3.61	0.80	4.05	0.84	0.120	3.76	0.75	4.12	0.85	0.094	3.69	0.77	4.15	0.80	0.125	3.73	0.79	4.24	0.82	0.136	3.65	0.81	4.15	0.86	0.137	3.64	0.86	4.08	0.90	0.122
ไม่ชัดเจน	2.93	1.18	3.42	1.30	0.167	3.04	1.16	3.46	1.38	0.138	3.10	1.10	3.37	1.37	0.086	3.09	1.18	3.33	1.38	0.079	3.00	1.22	3.32	1.42	0.106	3.01	1.19	3.35	1.38	0.114
ผู้ปฏิบัติงานมีความ ชัดเจน	3.36	1.10	3.92	1.03	0.170	3.53	0.96	4.03	0.92	0.140	3.43	0.96	4.02	0.94	0.172	3.48	0.98	4.07	0.99	0.168	3.37	1.00	3.92	1.06	0.165	3.40	0.97	3.98	0.97	0.172
8) การสนับสนุน ปฏิบัติงาน มีความชัดเจน	3.70	0.93	3.99	1.08	0.079	3.65	0.93	4.15	0.95	0.137	3.74	0.86	4.30	0.81	0.148	3.68	0.91	4.18	0.98	0.135	3.76	0.93	4.12	0.95	0.097	3.74	0.90	4.14	0.96	0.106
ผู้ปฏิบัติงานมีความ ชัดเจน	3.77	0.85	4.18	0.90	0.109	3.74	0.79	4.21	0.82	0.127	3.75	0.80	4.25	0.84	0.132	3.79	0.85	4.25	0.81	0.122	3.76	0.79	4.15	0.86	0.103	3.83	0.84	4.24	0.87	0.107
ผู้ปฏิบัติงานมีความ ชัดเจน	3.70	0.84	4.17	0.91	0.127	3.74	0.80	4.23	0.79	0.132	3.53	0.95	4.03	1.09	0.140	3.78	0.79	4.29	0.83	0.135	3.75	0.82	4.23	0.82	0.129	3.77	0.79	4.28	0.85	0.135
ผู้ปฏิบัติงานมีความ ชัดเจน	3.49	0.95	3.86	1.15	0.107	3.50	0.94	4.01	1.04	0.146	3.72	0.82	4.23	0.86	0.135	3.61	0.94	4.01	1.03	0.112	3.78	0.86	4.19	0.85	0.109	3.64	0.92	4.02	1.07	0.104
ผู้ปฏิบัติงานมีความ ชัดเจน	3.57	0.89	4.10	0.94	0.149	3.71	0.81	4.21	0.86	0.135	3.66	0.92	4.23	0.82	0.157	3.81	0.79	4.27	0.82	0.122	3.79	0.83	4.23	0.79	0.116	3.74	0.80	4.21	0.89	0.127
ผู้ปฏิบัติงานมีความ ชัดเจน	3.61	0.92	4.20	0.87	0.163	3.71	0.88	4.28	0.77	0.154	3.74	0.86	4.30	0.81	0.148	4.03	2.99	4.30	0.77	0.067	3.76	0.93	4.12	0.95	0.097	3.77	0.85	4.31	0.80	0.143



CAR 2 องค์ประกอบที่ใช้คำนวณ จุดรวม	คุณสมบัติทางการเงินที่ผู้ทำรายการ (PLC)																															
	1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยน ภาวะ: ผู้รับ			2) การสนับสนุนเชิงข้อตกลง ผู้สนับสนุนและผู้ให้ข้อตกลง			3) การกำหนดและแลกเปลี่ยน ผลิตภัณฑ์ พันธกิจ เป้าหมายในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน			4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ			5) การปฏิบัติที่ส่งเสริมเพื่อการ เรียนรู้ของนักเรียนและครู			6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ สะท้อนวิธีการปฏิบัติ																
	SD, X	SD, X	PNI	SD, X	SD, X	PNI	SD, X	SD, X	PNI	SD, X	SD, X	PNI	SD, X	SD, X	PNI	SD, X	SD, X	PNI														
ขึ้นอยู่กับผู้ริเริ่มและครู	3.72	0.87	4.24	0.81	0.141	3.81	0.88	4.27	0.81	0.120	3.76	0.81	4.28	0.78	0.139	3.78	0.91	4.28	0.82	0.131	3.74	0.89	4.28	0.81	0.143	3.76	0.88	4.23	0.79	0.125		
ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานและ	3.26	0.94	3.79	1.12	0.161	3.32	1.07	3.69	1.22	0.109	3.22	1.00	3.69	1.14	0.145	3.30	1.06	3.70	1.24	0.120	3.26	1.05	3.70	1.21	0.135	3.23	1.01	3.62	1.20	0.121		
ไม่ชัดเจน	2.96	1.16	3.43	1.45	0.158	3.60	2.20	3.40	1.44	-0.056	2.86	1.22	3.39	1.47	0.187	2.94	1.24	3.39	1.46	0.155	2.97	1.23	3.41	1.46	0.145	2.88	1.18	3.33	1.43	0.158		
7) แบบสอบถามผู้นำ																																
ผู้รับเป็นผู้กำหนดนโยบายและ เป้าหมายหลัก	3.63	0.96	4.08	0.87	0.124	3.68	0.83	3.99	0.88	0.083	3.66	0.87	4.06	0.90	0.109	3.68	0.89	4.11	0.94	0.118	3.64	0.89	4.09	0.96	0.123	3.64	0.88	4.01	0.97	0.103		
ผู้ริเริ่มและผู้ริเริ่มร่วมและ ครูส่วนใหญ่	3.62	0.85	4.08	0.80	0.127	3.69	0.78	4.14	0.86	0.121	3.74	0.77	4.17	0.81	0.117	3.83	0.76	4.21	0.81	0.100	3.74	0.82	4.12	0.91	0.102	3.68	0.83	4.15	0.84	0.128		
ผู้ริเริ่มและผู้ริเริ่มร่วมและ สมาชิก	3.63	0.80	4.08	0.82	0.125	3.68	0.82	4.05	0.85	0.101	3.70	0.72	4.14	0.80	0.119	3.80	0.77	4.14	0.82	0.088	3.61	0.84	4.11	0.84	0.138	3.59	0.86	4.07	0.88	0.134		
ไม่ชัดเจน	3.06	1.20	3.43	1.34	0.123	3.06	1.19	4.22	9.45	0.381	3.03	1.18	3.36	1.37	0.109	3.06	1.16	3.36	1.34	0.099	2.95	1.19	3.31	1.36	0.121	3.05	1.18	3.38	1.38	0.107		
ผู้ริเริ่มและผู้ริเริ่มร่วม	3.39	1.01	4.03	0.97	0.189	3.48	0.94	4.00	0.94	0.149	3.54	0.93	3.98	0.96	0.125	3.54	0.90	4.10	1.00	0.158	3.38	0.97	3.95	1.01	0.170	3.43	0.97	3.99	0.97	0.162		
8) รูปแบบภาวะผู้นำที่ เกี่ยวข้อง																																
ผู้ริเริ่มและผู้ริเริ่มร่วม	3.63	0.93	4.01	1.04	0.105	3.67	0.92	4.09	1.00	0.116	3.64	0.94	4.13	1.02	0.135	3.71	0.88	4.18	0.95	0.126	3.70	0.89	4.14	0.98	0.119	3.73	0.90	4.12	0.95	0.106		
ผู้ริเริ่มและผู้ริเริ่มร่วม	3.74	0.81	4.21	0.86	0.127	3.71	0.85	4.16	0.86	0.123	3.77	0.83	4.27	0.81	0.132	3.76	0.84	4.25	0.84	0.131	3.79	0.83	4.25	0.82	0.120	3.78	0.88	4.20	0.87	0.113		
ครูและผู้ริเริ่ม	3.74	0.84	4.26	0.84	0.139	3.75	0.86	4.24	0.82	0.132	3.70	0.84	4.28	0.81	0.157	3.71	0.88	4.31	0.83	0.163	3.74	0.80	4.25	0.84	0.137	3.70	0.84	4.23	0.88	0.144		
ผู้ริเริ่มและผู้ริเริ่มร่วม	3.50	0.98	4.04	1.08	0.154	3.49	0.94	4.00	1.01	0.146	3.58	0.89	4.05	1.03	0.131	3.54	0.97	4.01	1.09	0.132	3.63	0.88	4.01	1.04	0.104	3.52	0.88	3.99	1.05	0.134		
ผู้ริเริ่มและผู้ริเริ่มร่วม	3.70	0.92	4.11	0.95	0.112	3.68	0.84	4.23	0.83	0.150	3.74	0.84	4.22	0.84	0.130	3.77	0.84	4.23	0.90	0.124	3.73	0.84	4.28	0.86	0.149	3.69	0.84	4.23	0.86	0.148		
ผู้ริเริ่มและผู้ริเริ่มร่วม	3.71	0.89	4.29	0.82	0.156	3.68	0.88	4.26	0.79	0.159	3.73	0.91	4.28	0.79	0.149	3.75	0.84	4.32	0.80	0.151	3.79	0.83	4.30	0.80	0.134	3.70	0.85	4.29	0.81	0.159		

CAS 3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านกฎเกณฑ์	ชุดของค่าการสัมพัทธ์ทางวิชาชีพ (PLC)																															
	1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำ				2) การสนับสนุนเชิงจิตสังคม				3) การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน				4) การปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของ เรียนรู้ออกนักร่วมกันและครู				5) การปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของ เรียนรู้ออกนักร่วมกันและครู				6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ สะท้อนวิธีการปฏิบัติ											
	Mean	SD	PNI	CI	Mean	SD	PNI	CI	Mean	SD	PNI	CI	Mean	SD	PNI	CI	Mean	SD	PNI	CI	Mean	SD	PNI	CI								
ระดับของการ ทำงานเป็นประจักษ์	3.85	0.78	4.33	0.77	0.122	3.91	0.80	4.40	0.78	0.126	3.85	0.79	4.36	0.78	0.131	3.85	0.81	4.41	0.77	0.144	3.85	0.78	4.41	0.74	0.146	3.85	0.77	4.40	0.77	0.142		
ระดับโรงเรียน	3.83	0.81	4.29	0.82	0.121	3.85	0.83	4.35	0.80	0.128	3.79	0.89	4.34	0.77	0.146	3.77	0.82	4.35	0.80	0.154	3.73	0.80	4.28	0.78	0.148	3.73	0.80	4.28	0.78	0.148		
ระดับบุคคล	2.69	1.22	3.25	1.45	0.209	2.84	1.30	3.31	1.50	0.167	2.82	1.28	3.26	1.50	0.159	2.85	1.30	3.29	1.56	0.188	2.92	1.29	3.28	1.51	0.121	2.79	1.23	3.26	1.49	0.168		
ไม่ชัดเจน																																
กระบวนการ																																
กำหนดเป็นประจักษ์	3.75	0.88	4.15	0.93	0.105	3.65	0.89	4.13	1.00	0.131	3.72	0.87	4.10	1.00	0.101	3.65	0.83	4.10	1.01	0.124	3.70	0.93	4.17	1.04	0.127	3.77	0.91	4.18	0.89	0.109		
กำหนดโดยผู้บริหาร	3.89	0.81	4.37	0.77	0.123	3.82	0.90	4.36	0.79	0.141	3.88	0.87	4.33	0.79	0.116	3.83	0.87	4.37	0.80	0.141	3.81	0.91	4.38	0.78	0.149	3.87	0.88	4.42	0.77	0.142		
กำหนดโดยผู้บริหาร และครูร่วมกัน																																
ไม่ชัดเจน	2.78	1.27	3.25	1.49	0.172	2.68	1.30	3.17	1.53	0.185	2.75	1.34	3.19	1.53	0.159	2.76	1.31	3.21	1.54	0.161	2.76	1.32	3.21	1.58	0.163	2.79	1.35	3.21	1.59	0.151		
3) ความสัมพันธ์ ระหว่างเป็นประจักษ์กับ การตัดสินใจ																																
ตัดสินโดยยึด ตัวประจักษ์คือ โรงเรียน	3.88	0.86	4.32	0.79	0.113	3.91	0.86	4.33	0.84	0.107	3.86	0.88	4.31	0.86	0.119	3.92	0.79	4.33	0.78	0.104	3.95	0.81	4.32	0.81	0.095	3.95	0.80	4.30	0.79	0.090		
ตัดสินโดยยึด ตัวประจักษ์คือ กลุ่มคน	3.78	0.87	4.20	0.91	0.112	3.84	0.85	4.24	0.86	0.105	3.77	0.90	4.21	0.89	0.117	3.73	0.92	4.17	0.94	0.118	4.05	0.82	4.20	0.89	0.039	3.85	1.30	4.19	0.90	0.088		
ตัดสินโดยยึด ตัวประจักษ์คือ ตัวประจักษ์ เป็นประจักษ์	2.97	1.24	3.58	1.44	0.202	2.97	1.24	3.39	1.47	0.142	2.89	1.28	3.41	1.54	0.179	3.05	1.30	3.33	1.48	0.092	2.99	1.25	3.36	1.51	0.123	3.02	1.22	3.34	1.50	0.106		
4) ธรรมชาติของ กระบวนการตัดสินใจ																																
ตัดสินโดยยึด ตัวประจักษ์คือ ตัวประจักษ์	3.94	0.91	4.33	0.83	0.100	3.95	0.89	4.36	0.76	0.105	4.00	0.84	4.31	0.81	0.078	3.98	0.82	4.26	0.80	0.069	3.97	0.82	4.32	0.84	0.089	3.94	0.82	4.30	0.80	0.091		
ตัดสินโดยยึด ตัวประจักษ์คือ ตัวประจักษ์	3.65	0.96	4.01	1.07	0.100	3.61	1.00	4.00	1.03	0.109	3.73	0.97	4.04	1.03	0.081	3.70	0.97	4.03	1.02	0.090	3.63	0.97	4.05	1.03	0.114	3.68	0.94	4.05	1.04	0.101		
ไม่ชัดเจน	3.09	1.27	3.33	1.47	0.080	3.04	1.33	3.34	1.44	0.100	3.10	1.27	3.39	1.45	0.095	3.11	1.25	3.42	1.43	0.098	2.99	1.28	3.39	1.52	0.135	3.04	1.27	3.39	1.51	0.115		
5) ธรรมชาติของ โครงสร้าง																																
โครงสร้างที่ สนับสนุน	3.64	0.87	4.10	0.97	0.126	3.65	0.84	4.09	0.94	0.120	3.70	0.88	4.08	1.02	0.102	3.61	0.89	4.05	1.00	0.123	3.60	0.91	4.11	1.03	0.142	3.62	0.84	4.10	0.94	0.133		
โครงสร้างที่ ไม่สนับสนุน	3.74	0.82	4.34	0.75	0.160	3.76	0.83	4.29	0.77	0.142	3.74	0.88	4.32	0.73	0.155	3.70	0.83	4.31	0.75	0.166	3.66	0.84	4.32	0.75	0.160	3.67	0.87	4.29	0.70	0.170		
ไม่ชัดเจน (เทียบกับ ข้อ 3)	3.04	1.10	3.53	1.35	0.162	3.12	1.10	3.57	1.37	0.143	3.07	1.16	3.57	1.37	0.163	3.14	1.11	3.62	1.37	0.154	3.09	1.13	3.54	1.38	0.144	3.09	1.07	3.61	1.34	0.170		





CAR 4 องค์ประกอบที่ จัดกลุ่มตาม	ชุดแผนทางการเงินที่ทางบริษัท (PLC)																	
	1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำ			2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม			3) การกำหนดและแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน			4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ			5) การปฏิบัติงานที่สอดคล้องเพื่อการ เรียนรู้ของนักวิจัยและครู			6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ สะท้อนวิธีการปฏิบัติ		
	Mean	SD.	PNI	Mean	SD.	PNI	Mean	SD.	PNI	Mean	SD.	PNI	Mean	SD.	PNI	Mean	SD.	PNI
1) ระดับของการ กำหนดเป้าประสงค์																		
ระดับโรงเรียน	3.74	0.78	4.31	0.86	0.151	3.72	0.81	4.29	0.79	0.154	3.77	0.78	4.35	0.76	0.154	3.74	0.81	4.31
ระดับวิทยุชุมชน	3.74	0.78	4.31	0.81	0.153	3.72	0.80	4.29	0.80	0.153	3.70	0.82	4.32	0.77	0.169	3.69	0.85	4.32
ไม่มีข้อมูล	2.74	1.18	3.23	1.47	0.178	2.84	1.25	3.28	1.50	0.158	2.80	1.21	3.31	1.52	0.183	2.80	1.24	3.30
2) กระบวนการ กำหนดเป้าประสงค์																		
กำหนดโดยผู้บริหาร	3.71	0.89	4.18	0.94	0.128	4.38	1.98	4.12	1.01	-0.060	3.71	0.86	4.14	0.98	0.116	3.71	0.84	4.13
กำหนดโดยผู้บริหาร และครูร่วมกัน	3.87	0.85	4.35	0.78	0.124	3.95	1.24	4.36	0.78	0.106	4.15	0.92	4.39	0.78	0.058	3.84	0.83	4.38
ไม่มีข้อมูล	2.76	1.29	3.27	1.50	0.185	4.57	3.04	3.20	1.51	-0.300	2.78	1.31	3.24	1.55	0.163	2.80	1.29	3.17
3) ความสัมพันธ์ ระหว่างเป้าประสงค์กับ การตัดสินใจ																		
ตัดสินโดยผู้ เป็นระดับวิทยุชุมชน/ โรงเรียน	3.85	0.83	4.37	0.81	0.135	3.94	0.79	4.35	0.77	0.106	3.92	0.79	4.31	0.84	0.100	3.88	0.86	4.33
ตัดสินโดยผู้ เป็นระดับวิทยุชุมชน/ โรงเรียน	3.77	0.90	4.28	0.88	0.135	3.81	0.77	4.25	0.86	0.113	3.80	0.81	4.19	0.88	0.103	3.78	0.87	4.25
ตัดสินโดยผู้ เป็นระดับวิทยุชุมชน/ โรงเรียน	2.86	1.21	3.45	1.50	0.206	2.95	1.28	3.37	1.51	0.143	3.01	1.25	3.43	1.48	0.139	2.96	1.24	3.35
4) ธรรมชาติของ กระบวนการตัดสินใจ																		
ตัดสินโดยผู้ เป็นวิทยุชุมชน	3.95	0.84	4.30	0.81	0.089	4.16	1.29	4.35	0.79	0.044	3.96	0.86	4.34	0.75	0.096	3.94	0.85	4.34
ตัดสินโดยวิทยุชุมชน	3.67	0.99	4.02	1.02	0.094	4.17	1.77	4.04	0.99	-0.031	3.66	0.97	4.06	1.01	0.109	3.57	0.96	3.97
ไม่มีข้อมูล	3.02	1.24	3.42	1.46	0.133	3.68	2.23	3.40	1.46	-0.075	3.12	1.25	3.45	1.45	0.105	2.96	1.27	3.41
5) ธรรมชาติของ โครงสร้าง โครงสร้างกำกับ แผนผัง																		
โครงสร้างกำกับ แผนผัง	3.66	0.90	4.08	0.96	0.116	3.61	0.84	4.03	1.03	0.119	3.63	0.95	4.01	1.03	0.107	3.56	0.92	4.08
โครงสร้างกำกับ แผนผัง	3.73	0.85	4.31	0.77	0.154	3.70	0.84	4.26	0.77	0.152	3.73	0.87	4.22	0.74	0.131	3.72	0.87	4.31
ไม่มีข้อมูล	3.10	1.12	3.53	1.37	0.136	3.09	1.14	3.54	1.38	0.148	3.11	1.12	3.53	1.36	0.136	3.09	1.12	3.57



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ข้าพเจ้าชื่อ นายธรรมาภรณ์ อุดมศรี เกิดวันที่ 14 เมษายน พ.ศ.2529

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2553 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (M.Ed.)

สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2551 ครุศาสตรบัณฑิต (B.E.) (เกียรตินิยมอันดับ 1)

โครงการ ทนผลิตครูการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปริญญาตรี หลักสูตร 5 ปี

สาขาวิชาศิลปศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ทำงาน โรงเรียนตากลีประชาสรรค์ อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY