

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

นางสาวอนุสรรา สุวรรณวงศ์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES FOR  
TEACHERS IN PRIVATE SCHOOLS

Miss Anutsara Suwanwong



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	กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง
	วิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
โดย	นางสาวอนุสรรา สุวรรณวงศ์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษบัณฑิต

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

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์)

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

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

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ธีรภัทร ภูโลภาส)

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

อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์ : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับ ครูโรงเรียน เอกชน (MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES FOR TEACHERS IN PRIVATE SCHOOLS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 274 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 341 โรงเรียน เครื่องมือ คือ แบบประเมิน และ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและเทคนิค PNI<sub>Modified</sub> ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 วิธีการ ได้แก่ (1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (3) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ (5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (2) กลยุทธ์ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (3) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (4) กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (5) กลยุทธ์กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ

ผู้วิจัย นายปาย การังดีพรและความเป็น ลายมือชื่อนิสิต .....

ผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

ปีการศึกษา 2558

# # 5584229127 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: MANAGEMENT STRATEGIES / PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY

ANUTSARA SUWANWONG: MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES FOR TEACHERS IN PRIVATE SCHOOLS. ADVISOR: WALAIORN SIRIPIROM, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 274 pp.

The objectives of this research were 1) to modify the framework of management for enhance professional learning communities for teachers in private schools; 2) to study the current and desired states of private school management; 3) to develop management strategies to enhance professional learning communities for teachers in private schools. The study was a mixed method research with a sample size of 341 schools. The research instrument was questionnaire. Data were analyzed by descriptive statistics and PNI<sub>modified</sub> technique. The finding were: 1) The framework of management to enhance professional learning communities for teachers in private schools consisted of (1) providing continuous professional learning (2) distributing professional leadership (3) supporting openness and trust for cooperation (4) seeking for professional learning support (5) managing for supporting professional learning. 2) The overall current state of management to enhance professional learning communities for teachers in private schools was at high level. The data revealed that distributing professional leadership was the highest mean score and seeking for professional learning support was the lowest. The overall desired state of management to enhance professional learning communities for teachers in private schools was at a highest level. The research study found that supporting openness and trust for cooperation was the highest mean score and providing continuous professional learning was the lowest. 3) The management strategies to enhance professional learning communities for teachers in private schools were (1) creating professional learning network (2) reforming human resources management for professional learning communities (3) creating culture of professional learning communities (4) managing for continuous professional knowledge and (5) distributing professional leadership.

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

Management and Leadership Advisor's Signature .....

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

Academic Year: 2015

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาของอาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภริภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนากรอบแนวคิด การสร้างเครื่องมือการวิจัย และการพัฒนากลยุทธ์แนวใหม่ และเป็นกำลังใจให้แก่ศิษย์เสมอมา

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ อาจารย์ ดร.ธีรภัทร ภูโลภาส กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัยที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์จนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี อันประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล อาจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ดร.พิณลัทพร นาคสมบูรณ์ และ นายศิลาวัตร ศุขิลวรรณ ที่กรุณาสละเวลาชี้แนะข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยาภรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร ดร.ชนะศึก นิขานนท์ ดร.สิทธิพร เอี่ยมเสน อาจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า และ อาจารย์ ดร.ณรงฤทธิ์ อินทนาม ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูโรงเรียนเอกชนทุกท่านที่กรุณาสละเวลาเพื่อให้ข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี ตลอดจนขอขอบพระคุณ ดร.กิตติเดช กิจมโนมัย ประธานบริหาร บริษัท โอเอสที โอเวอร์ซีส์ จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ของที่ระลึกและสื่อการเรียนการสอนเพื่อใช้ประกอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอบพระคุณบิดามารดา ผู้รับใบอนุญาตและคณะผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลนครหาดใหญ่ (นะ สุวรรณวงศ์) ผู้ให้การสนับสนุนและโอกาสทางการศึกษาในเบื้องต้นจนถึงปัจจุบัน และขอขอบพระคุณครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณพี่น้องบริหารการศึกษา เจ้าหน้าที่ประจำสาขาวิชาทุกท่าน และ ร.อ.อินชาวี ดาราภูมิ ที่เป็นกำลังใจ ช่วยเหลือและสนับสนุนในทุกๆ ด้านมาโดยตลอด ท้ายที่สุดขอขอบคุณนางคำนึ่ง สุวรรณวงศ์ ผู้เป็นกำลังสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย .....	6
วัตถุประสงค์ .....	6
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ .....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	12
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	12
ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน.....	53
ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์.....	63
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	207

สรุปผลการวิจัย.....	207
อภิปรายผลการวิจัย.....	212
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	223
รายการอ้างอิง.....	228
ภาคผนวก.....	238
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี เกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	239
ภาคผนวก ข แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....	241
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	246
ภาคผนวก ง รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	257
ภาคผนวก จ รายงานผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อ เสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ฉบับที่ 1).....	259
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อ เสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ฉบับที่ 1).....	261
ภาคผนวก ช รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่ม.....	272
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	274



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สังเคราะห์คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ .....	33
ตารางที่ 2 สังเคราะห์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ .....	44
ตารางที่ 3 ตารางสังเคราะห์กระบวนการบริหาร .....	55
ตารางที่ 4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....	76
ตารางที่ 5 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย .....	77
ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน (N=1,092) .....	91
ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (N=1,092) .....	93
ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน (N=1, 092) .....	95
ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (N = 1,092).....	96
ตารางที่ 10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามรายด้าน จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน (N = 1,092) .....	98
ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก (N = 1,092).....	102
ตารางที่ 12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (N = 1,092).....	104

ตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามรายด้าน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (N = 1,092).....	106
ตารางที่ 14 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (N = 1,092) .....	109
ตารางที่ 15 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (N = 1,092).....	110
ตารางที่ 16 ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามรายด้าน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (N = 1,092) .....	111
ตารางที่ 17 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (N = 1,092) .....	115
ตารางที่ 18 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (N = 1,092) .....	115
ตารางที่ 19 ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามรายด้าน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (N = 1,092).....	117
ตารางที่ 20 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	119
ตารางที่ 21 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	121

ตารางที่ 22 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก.....	127
ตารางที่ 23 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม .....	129
ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม .....	132
ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก .....	134
ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง.....	136
ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่.....	138
ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษ.....	139
ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน .....	141
ตารางที่ 30 ผลการการจำแนกองค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด) .....	143
ตารางที่ 31 ผลการการจำแนกองค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม) .....	148
ตารางที่ 32 ผลการการจำแนกองค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม).....	150
ตารางที่ 33 ผลการการจำแนกองค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม).....	151



## หน้า

ตารางที่ 45	กลยุทธ์ชุดที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 2).....	194
ตารางที่ 46	กลยุทธ์ชุดที่ 1 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด) .....	199
ตารางที่ 47	กลยุทธ์ชุดที่ 2 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม).....	203
ตารางที่ 48	กลยุทธ์ชุดที่ 3 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม).....	204
ตารางที่ 49	กลยุทธ์ชุดที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม) .....	205

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	10
ภาพที่ 2 Seven Principles of Effective Professional Learning.....	17
ภาพที่ 3 Quantum Learning Professional Community Model .....	49
ภาพที่ 4 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารกลยุทธ์.....	67
ภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับ .....	87



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์จะต้องอาศัยการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันกับนานาชาติประเทศไทยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยได้พยายามพัฒนาคนโดยมุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษานับตั้งแต่ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาไทยมีลักษณะเป็นการปฏิรูปทั้งระบบ ตั้งแต่การปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปโครงสร้าง การปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครูตลอดจนการปฏิรูประบบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) ถึงแม้ว่าจะมีการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่องแต่ประเทศไทยก็ยังคงประสบปัญหาสำคัญที่จะต้องเร่งแก้ไขปรับปรุงนั่นก็คือปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555) ซึ่งถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคนของประเทศ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการพัฒนาคุณภาพการศึกษายังคงมีผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติที่ไม่สามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศได้ตามที่คาดหวังไว้ จากสภาพปัญหาคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (โอเน็ต) ของผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีค่าเฉลี่ยรวมระดับประเทศลดลงอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2554-2556 โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 49.36, 45.14 และ 44.81 ตามลำดับ ซึ่งผลการทดสอบในปี 2556 พบว่า คะแนนเฉลี่ยผลสอบโอเน็ตต่ำกว่าครึ่งถึง 6 รายวิชา ได้แก่ 1) สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 2) ภาษาไทย 3) คณิตศาสตร์ 4) อังกฤษ 5) วิทยาศาสตร์ และ 6) ศิลปะ มีเพียงสองรายวิชาเท่านั้นที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าครึ่ง ได้แก่ วิชาสุขศึกษาและพลศึกษา และ วิชาการงานอาชีพและเทคโนโลยี เมื่อพิจารณาในแต่ละรายวิชาพบว่าผลคะแนนต่ำสุดเป็นศูนย์ในทุกรายวิชาในขณะที่ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (โอเน็ต) ในขณะที่ผลการทดสอบโอเน็ตของผู้เรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นเกือบทุกวิชา (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2556) ในขณะที่ศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันกับประชาคมโลกจากรายงานผลการประเมินนานาชาติโครงการ TIMSS ในปี 2554ของผู้เรียนระดับประถมศึกษาชั้นปีที่ 4 พบว่า ประเทศไทยถูกจัดกลุ่มให้อยู่ในระดับแย่ (poor) ในวิชาคณิตศาสตร์ ส่วนวิชาวิทยาศาสตร์อยู่ในระดับพอใช้

(Fair) โดยผู้เรียนในสังกัดโรงเรียนสาธิตและในสังกัดกรุงเทพมหานครมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ ในขณะที่ผู้เรียนสังกัดโรงเรียนเอกชนมีคะแนนเฉลี่ยวิชาวิทยาศาสตร์สูงกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติเพียงหนึ่งรายวิชา (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2556) และจะมีการจัดสอบครั้งต่อไปในปี พ.ศ. 2558 ดังนั้นจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนระดับประถมศึกษาของประเทศไทย เนื่องจากผลการทดสอบดังกล่าวเป็นดัชนีชี้วัดการพัฒนาคนของประเทศที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559) กรอบการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) และนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลต่างมีอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ซึ่งการพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นกลไกสำคัญก็คือโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการจากแนวทางการดำเนินงานแบบเดิมสู่การพัฒนาสถานศึกษายุคใหม่ที่จะต้องมีการสร้างและใช้ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือร่วมพลังพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานสภาการศึกษา, 2547: 84-87) ดังนั้น โรงเรียนจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถาบันสังคมอย่างหนึ่งที่มีการรวมกลุ่มกันของบุคคลภายใต้บรรทัดฐาน ความเชื่อ และค่านิยมเฉพาะทางวิชาชีพของตนซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของชุมชนหรือที่เรียกว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ซึ่งครูจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองเสียใหม่เพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังที่ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช (2556) ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจในการบรรยายที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หัวข้อเรื่อง “สอนอย่างไรในศตวรรษที่ 21” และ การบรรยายในการประชุมสัมมนาเพื่อเตรียมพัฒนาครูระหว่างสพฐ.กับสถาบันอุดมศึกษา ในหัวข้อ “การพัฒนาครูเพื่อสร้างเด็กในศตวรรษที่ 21” เกี่ยวกับ การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าต่างกับศตวรรษที่ 20 สรุปได้ว่าการทำงานของครูจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานอย่างโดดเดี่ยวเปลี่ยนเป็นทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายร่วม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นให้คุณค่ากับเวลาในการเตรียมตัว การทำงานร่วมกันมากขึ้นกว่าแต่เดิมที่เน้นให้คุณค่ากับการบรรยายหรือการสอนเป็นหลักส่งเสริมสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานของครู เป็นการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องที่มุ่งผลลัพธ์ที่ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรายคนไม่ปล่อยให้ใครล้าหลัง



จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในต่างประเทศได้มีการศึกษา วิจัย และพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยใช้การพัฒนาทางวิชาชีพของครูเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามแนวคิดที่เรียกว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLCs) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและโรงเรียนหลายแห่งปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน (Feger and Arruda, 2008: 1) ทั้งนี้ผลงานวิจัยต่างประเทศยืนยันตรงกันว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Wenger (1998 cited in Giles and Hargreaves, 2006) และ Office of School Education ของรัฐเมลเบิร์น ประเทศออสเตรเลีย (2005: 7) ทำการศึกษาวิจัยได้ข้อสรุปตรงกันว่า การพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นในโรงเรียน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งระบบ (Stoll et al., 2006: 222) กล่าวคือ ช่วยพัฒนาทางวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการสร้างสรรคนวัตกรรมการเรียนการสอนและความเป็นครูมืออาชีพ (Verbiest, 2008: 1) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมทางการสอน (Bryk et al, 1999: 771) ที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างครูและนักเรียนและส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอันนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนและสามารถพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Andrews and Lewis, 200) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hord (1997) พบว่าการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งเสริมให้เกิดการค้นพบองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดและสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้สูงขึ้นเมื่อเทียบกับการบริหารโรงเรียนแบบเดิม อีกทั้งช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของผู้เรียนที่มีความแตกต่างด้านพื้นฐานครอบครัวได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพยังส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนที่ยั่งยืน (Phillips, 2003 cited in Vescio et al, 2008: 1) และสนับสนุนให้ครูและผู้บริหารสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองผ่านการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตรใหม่ๆ กลยุทธ์เชิงวิชาการ และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนแต่ละคน (Morrissey, 2000: 3) จะเห็นได้ว่าแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวสามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สองตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ 4 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

การยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวมของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาซึ่งมีจำนวนประชากรในวัยเรียนมากที่สุด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555) โรงเรียนเอกชนได้มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประเทศดังที่ระบุไว้ในมาตรา 43

และมาตรา 81 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) ถึงแม้ว่าปัจจุบันนี้เอกชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับระดับประถมศึกษาเพียงร้อยละ 18.9 เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนของรัฐ (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2556) แต่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพดังที่ปรากฏในผลการประเมินสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบที่ 3 (พ.ศ. 2554-2558) พบว่า โรงเรียนเอกชนมีคุณภาพระดับดีมากจัดอยู่ในอันดับที่สองรองจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และมีคุณภาพระดับดีจัดอยู่ในอันดับที่สองรองจากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร (กทม.) แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นจะต้องพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัยอันเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนมีข้อจำกัดและอุปสรรคที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านบุคลากรครูซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมให้การศึกษาเอกชนมีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศอีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาดังกล่าวจะต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาคุณภาพของครูซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของผู้เรียน (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2556: 36) จากสภาพการจัดการศึกษาเอกชนในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าครูโรงเรียนเอกชนจำนวนมากลาออกเพื่อสมัครสอบบรรจุครูผู้ช่วยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) และโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอันเป็นผลมาจากนโยบายปรับขึ้นเงินเดือนข้าราชการที่จบปริญญาตรีเป็น 15,000 บาท ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนประสบกับภาวะขาดแคลนครูอย่างหนัก (หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์, 2555) ทำให้ครูในโรงเรียนเอกชนจะต้องแบกรับภาระทางการสอนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังที่ปรากฏในสถิติอัตราส่วนผู้เรียนต่อครูในโรงเรียนเอกชน พบว่า ในปี 2555 อัตราส่วนผู้เรียนต่อครูในโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา คิดเป็น 20.23 :1 เพิ่มขึ้นจากปี 2554 ที่มีอัตราส่วน 17.39 :1 (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2555: 70) โรงเรียนเอกชนหลายแห่งจำเป็นต้องให้ครูปฏิบัติงานสอนในรายวิชาที่ไม่ตรงตามวุฒิการศึกษา ทำให้เกิดความอ่อนแอในเนื้อหาสาระอันส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนนอกจากนี้โรงเรียนเอกชนได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาวิชาชีพครูจากภาครัฐอย่างจำกัดและต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการพัฒนาครูประจำการนั้นยังคงใช้วิธีการฝึกอบรมระยะสั้นโดยหวังว่าจะช่วยให้ครู/ผู้สอนสามารถพัฒนาทักษะการสอนของตนได้นั้นมีผลงานวิจัยจำนวนไม่น้อยได้ชี้ให้เห็นแล้วว่าวิธีการ

ดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะช่วยให้ครู/ผู้สอนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของตนได้ โรงเรียน/สถานศึกษาจำเป็นต้องส่งเสริมบุคลากรของตนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) โดยให้ครูรวมตัวกันเรียนรู้จากการพัฒนางานประจำของตน การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้ครู/ผู้สอนเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ทิศนา แคมมณี, 2557: 24) ดังนั้นการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนให้ประสบความสำเร็จภายใต้ข้อจำกัดและอุปสรรคต่างๆ นั้นประการสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้ทัดเทียมกับโรงเรียนของรัฐ โดยจะต้องคำนึงถึงการปรับตัวให้อยู่รอดตามภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งหมายถึงการพัฒนาคุณภาพครูในโรงเรียนเอกชนอันเป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเอกชนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะปัจจุบันนี้ที่มีการแข่งขันทางการศึกษาด้วยระบบคุณภาพและมาตรฐานสากล จากการศึกษางานวิจัยในประเทศไทยพบว่าเริ่มมีการนำแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาและแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย เนื่องจากการจัดการศึกษาไทยมีคุณลักษณะตามตัวบ่งชี้ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ได้ทำการศึกษาโดยนักวิจัยต่างประเทศทุกประการ (ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม, 2553) อีกทั้งสามารถพัฒนาโรงเรียนและส่งเสริมทักษะการคิดของครูและนักเรียนอันนำไปสู่การสร้างสรคองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการเรียนการสอนแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กวิสรา ชื่นอุรา, 2557) ดังนั้น การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามีงานวิจัยใดที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเอกชน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาในสภาพสังคมปัจจุบันที่มุ่งเน้นการแข่งขันด้วยระบบคุณภาพและมาตรฐานสากลผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน โดยใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาทางวิชาชีพ มีความตระหนักในการบริหารจัดการด้านพัฒนาการเรียนการสอนให้เป็นไปในทิศทางที่จะทำให้ครูมีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น กำหนดกลยุทธ์และทิศทางที่เหมาะสม โดยการพัฒนาขีดความสามารถของครูผู้มีความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานสู่ความเลิศ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งผลงานวิจัยจะมีคุณค่าต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ก่อให้เกิดคุณภาพและความพึงพอใจแก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาไทย

#### คำถามการวิจัย

1. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ควรเป็นอย่างไร

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

#### นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**กลยุทธ์การบริหาร** หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบริหารโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในกระบวนการบริหารทั้งด้านการวางแผน (Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

**ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู** หมายถึง การร่วมมือรวมพลังของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการปฏิบัติทางวิชาชีพของตนเองร่วมกับผู้อื่น โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพและนำความรู้ทาง

วิชาชีพดังกล่าวไปพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

**การเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ ทักษะคิดทางวิชาชีพ ตลอดจนพัฒนาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเนื้อหาสาระและการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการเรียนรู้ทางวิชาชีพมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่สำคัญสามประการ คือ องค์ความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน องค์ความรู้ด้านเนื้อหาสาระของรายวิชา และองค์ความรู้ด้านเนื้อหาสาระเชิงการจัดการเรียนการสอน

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง วิธีการในการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพของครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 วิธีการ คือ 1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 3) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

**การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง** หมายถึง การเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ครูโรงเรียนเอกชนมีปฏิสัมพันธ์ในการพัฒนาทางวิชาชีพพร้อมกันผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู การใช้คำถามชี้แนะเพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ การชี้แนะ การเป็นครูพี่เลี้ยง การทำวิจัยในชั้นเรียน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่และเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

**การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ** หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ครูโรงเรียนเอกชนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาทางวิชาชีพของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและคล่องตัว ตลอดจนสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานสู่ความเป็นครูมืออาชีพ

**การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน** หมายถึง การเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนเอกชนที่ส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของครูโรงเรียนเอกชน เพื่อให้ครูสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการช่วยเหลือและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันในลักษณะกัลยาณมิตรทางการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาการสื่อสารภายในโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การประสานความร่วมมือและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง องค์กรทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานในเขตพื้นที่ ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนให้ดียิ่งขึ้น

**การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การจัดระบบการทำงานและจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูโรงเรียนเอกชน โดยการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพต้องมุ่งเน้นระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแม่นยำและเชื่อถือได้ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของครูและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน

**โรงเรียนเอกชน** หมายถึง โรงเรียนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่ประมวลแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ดังนี้

1.1 กระบวนการบริหารผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและใช้กระบวนการบริหารของ Fayol (1916), Gulick and Urwick (1936), Koontz and Wehrich (1990), Deming (1993), Holt (1993), Dubrin (1994), Robbins and Coulter (2003) และ Dessler (2004) โดยนำแนวคิดกระบวนการบริหารมาศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและการกำหนดกลยุทธ์ของการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

1.1.2 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) หมายถึง การนำแผนงานต่างๆ ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งงานหรือการมอบหมายงาน การกำหนดช่วงการบริหารหรือโครงสร้างขององค์กร การกำหนดขั้นตอนการ

ดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร การกำหนดกลุ่มงาน การประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้

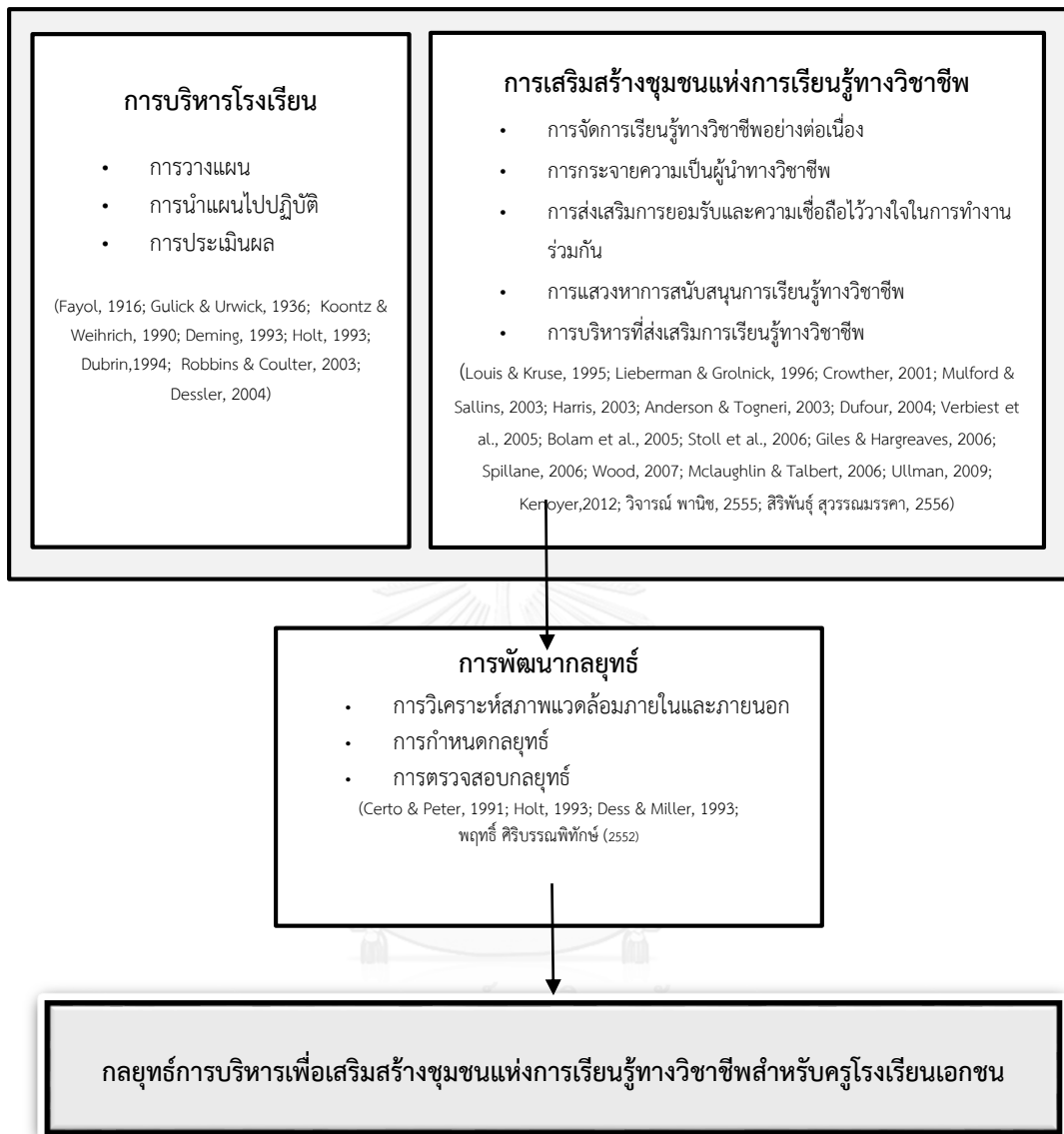
1.1.3 การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การติดตาม การควบคุม การตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนการรายงานผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข

2. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดของ Louis and Kruse (1995), Lieberman and Grolnick (1996), Crowther (2001), Mulford and Sallins (2003), Harris (2003), Anderson and Togneri (2003), Dufour (2004), Verbiest et al. (2005), Bolam et al. (2005), Stoll et al. (2006), Giles and Hargreaves (2006), Spillane (2006), Wood (2007), Mclaughlin and Talbert (2006), Ullman (2009), Kenoyer (2012), วิจารณ์ พานิช (2555) และ สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2556) โดยจำแนกการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพออกเป็น 5 ประการดังนี้

- 2.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
- 2.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ
- 2.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน
- 2.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 2.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของ Certo and Peter (1991), Holt (1993), Dess and Miller, (1993) และ พฤษีศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม
- 3.2 การกำหนดกลยุทธ์
- 3.3 การตรวจสอบกลยุทธ์



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยใช้กรอบแนวคิดกระบวนการบริหาร 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การนำแผนไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินผล

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 3) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การตรวจสอบกลยุทธ์

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ปีการศึกษา 2557-2558

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้หลังจากที่บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้วจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในการดำเนินงานเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน

2. ผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำกลยุทธ์ในการเสริมสร้างให้โรงเรียนเอกชนพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยอันเป็นดัชนีชี้วัดความเจริญและการพัฒนาประเทศชาติที่สำคัญ

3. ผู้เรียนที่ศึกษาในโรงเรียนเอกชนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนสูงขึ้น

4. คณาจารย์และนิสิต นักศึกษาศาखाวิชาบริหารการศึกษาศาสนาองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเอกชน ทั้งได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปแนวคิดสำคัญในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยสาระสำคัญประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพนับได้ว่าเป็นแนวคิดใหม่ที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการการศึกษาปัจจุบัน โดยเป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นมาจาก “Learning Organization” และ “Learning Community” ซึ่งมีกรณีนำไปใช้ในวงการบริษัทและการศึกษานับตั้งแต่ปี 1980 ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอสาระสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

โดยมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายคำว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community) ดังนี้

ณรงฤทธิ์ อินทนาม (2553) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ประกอบด้วยแบบแผนทางพฤติกรรม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเชื่อ และบรรทัดฐาน เป็นต้น ส่วนนิยามคำว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ เช่น การแลกเปลี่ยนและพูดคุยเชิงวิพากษ์วิจารณ์ การสะท้อนผล การปฏิบัติงานและการร่วมมือร่วมพลังในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และส่วนที่สองเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ การเป็นครูมืออาชีพที่มุ่งสู่ผลประโยชน์ซึ่งเป็นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วิจารณ์ พานิช (2555) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวกันของครูในโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารการศึกษาระดับประเทศเข้าร่วมจัดระบบสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรไม่รู้จบหรือที่เรียกได้ว่าเป็น “การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง” (CQI - Continuous Quality Improvement) หรืออาจเรียกว่าเป็น R2R (Routine to Research) ทั้งนี้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่แท้จริงต้องมีการทำอย่างเป็นระบบ มีผู้เข้าร่วมขับเคลื่อนในหลากหลายบทบาท โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์ (2554) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการพูดคุยของครูในด้านการพัฒนาการเรียนรู้และการใช้ชีวิตของผู้เรียนตามสภาพจริง โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ดีมีคุณสมบัติสำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ ประการที่หนึ่งคือชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีลักษณะเป็น “สนาม” หรือพื้นที่ของครูที่มีลักษณะเฉพาะ ประการที่สองคือชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีลักษณะเป็น “วิถี” ที่เข้ากับวิถีชีวิตของครูในโรงเรียนนั้นหมายความว่าโรงเรียนเปรียบเสมือนบ้าน หากบ้านเป็นที่รักเช่นใด โรงเรียนและนักเรียนและเพื่อนครูก็เป็นที่ยรักเช่นนั้น ประการที่สามคือผู้ปกครองเป็นส่วนประกอบที่ขาดไม่ได้ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้

สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2556) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การร่วมมือร่วมใจกันของครู ผู้บริหารโรงเรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านกิจกรรมการวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมหรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน

ประเวศ วะสี (2556) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวกันของครูเพื่อร่วมกันจัดการความรู้โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่มีผลต่อศิษย์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น และเกิดผลดีต่อตัวครูเองให้มีความสามารถ มีความสุข และมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพยิ่งขึ้น จึงเป็นกระบวนการ/กลไกที่สนับสนุนให้ครูสร้างความรู้และนำความรู้ไปใช้ทำหน้าที่ครูเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการรู้จริง (Mastery) รวมถึงการปรับบทบาทของครูสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียน (Learning Facilitator) หรือครูฝึก (Coach) และปรับห้องเรียนจากห้องสอนมาเป็นห้องเรียนรู้ในลักษณะของการเรียนรู้แบบกลุ่ม เปลี่ยนจากการเรียนแบบแข่งขันเป็นการเรียนแบบร่วมมือ

วรลักษณ์ ชูกำเน็ด และ เอกกรินทร์ สังข์ทอง (2557) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาบนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน และผู้บริหารในฐานะผู้ดูแลสนับสนุนสู่การเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเองสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้เรียนเป็นสำคัญ และความสุขในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน

Astuto et al. (1993) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การที่ครูและผู้บริหารภายในโรงเรียนแสวงหาและแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ซึ่งการกระทำเช่นนี้อาจเรียกได้ว่า ชุมชนแห่งการแสวงหาและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Communities of Continuous Inquiry and Improvement)

Hord (1997) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ชุมชนของครูที่มุ่งมั่นแสวงหาองค์ความรู้ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาของผู้เรียน ตลอดจนการพัฒนาโรงเรียน

Bryk Camburn and Louise (1999) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ของครูภายในโรงเรียนที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกิจจะลักษณะและบรรทัดฐานเดียวกันขององค์กร โดยการมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงพัฒนาการสอนของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียนภายใต้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการแบ่งปันประสบการณ์และความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพร่วมกัน

Cibulka and Nakayama (2000) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง กลุ่มของบุคลากรทางการศึกษาที่รวมตัวกันเพื่อประสานความร่วมมือรวมพลังในการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องโดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทุกคนในโรงเรียน ซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกทุกคนในชุมชนมีความใฝ่รู้และแสวงหาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

Mitchell and Sackney (2000) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลแบ่งปันและวิพากษ์กันอย่างจริงจังเกี่ยวกับแนวทางการฝึกฝนที่มีความต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นจริง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ และส่งเสริมความเจริญอกงามของบุคคล

Bulkley and Hicks (2005) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องของครูในด้านการปฏิบัติงานทางการสอน ตลอดจนการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน

Bolam et al. (2005) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การที่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาโรงเรียนและเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน

Mclaughlin and Talbert (2006) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การที่ครูทำงานร่วมกันเพื่อสะท้อนแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติ

งานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนตามความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Dufour et al. (2004 cited in Feger and Arruda, 2008) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพูดคุยแลกเปลี่ยนและวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อให้การปฏิบัติงานพัฒนาผู้เรียนให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพดำเนินการภายใต้สมมติฐานว่าเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรทางการศึกษา

จากคำจำกัดความข้างต้นจะเห็นได้ว่า นักการศึกษาให้คำนิยามความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรกเป็นการให้คำนิยามความหมายที่มุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ภายในโรงเรียน ได้แก่ ประเวศ วะสี (2556) วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2557) Astuto et al. (1993) Hord (1997) Bryk Camburn and Louise (1999) Cibulka and Nakayama (2000) Mitchell and Sackney (2000) Bulkley and Hicks (2005) Mclaughlin and Talbert (2006) Dufour et al. (2004) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารและครูภายในโรงเรียนในการแสวงหา แบ่งปัน และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นกิจลักษณะและบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยการมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่วนลักษณะที่สองเป็นการให้คำนิยามความหมายที่มุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์ (2554) วิจารณ์ พานิช (2555) สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2556) Bolam et al. (2005) Dufour et al. (2004) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมหรือชุมชนแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การร่วมมือรวมพลังของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองร่วมกับเพื่อนครู โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพและนำความรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวไปพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

## 1.2 การเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาทางวิชาชีพครูอันเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ซึ่งการพัฒนาทางวิชาชีพครูจะต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ทางวิชาชีพอันเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพเพื่อให้สามารถทำการสอนได้อย่างมี

ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) ความหมายของการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Wenger (1998) กล่าวว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การร่วมมือทางวิชาชีพ ของบุคลากรในองค์กรเพื่อร่วมกันพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและสนับสนุนการพัฒนาการ ปฏิบัติงานของผู้อื่น

The National Staff Development Council (2001) กล่าวว่า การเรียนรู้ทาง วิชาชีพ หมายถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่มุ่งเน้นการเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ยั่งยืน และเข้มข้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของครูและผู้บริหารเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทั้งนี้การ เรียนรู้ทางวิชาชีพจะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อผู้เรียนและการเรียนรู้

Henry Timperley (2008) กล่าวว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพถูกกำหนดขึ้นโดยบริบท ด้านการปฏิบัติงานของครูซึ่งโดยส่วนใหญ่เกิดขึ้นในชั้นเรียนที่ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมโดยรวม ของโรงเรียนและบริบทของชุมชนและสังคมในสถานการณ์ต่างๆ ของโรงเรียน โดยประสบการณ์การ ทำงานของครูนั้นถูกกำหนดขึ้นจากความเข้าใจและความเข้าใจนั้นนำมาสู่ประสบการณ์ทางวิชาชีพ ทั้งนี้ประสบการณ์ทางวิชาชีพจะต้องเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมการสอนเฉพาะกับผลลัพธ์ของผู้เรียน เชิงค่านิยมเพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อผู้เรียน

Michigan Department of Education (2011) กล่าวว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง ระบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะของบุคลากรที่ได้กำหนดขึ้นโดย ทีมงานและบุคลากรภายในองค์กร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเพื่อสนับสนุนผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

Mayer and Lloyd (2011) การเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขีด ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลในด้านการคิด ความรู้ ทักษะ อุปนิสัย และ/หรือการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของตนในด้านองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกิจวัตร

Henry Country Schools (2014) กล่าวว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง วิธีการ พัฒนาประสิทธิภาพของครูและผู้บริหารอย่างลึกซึ้ง ยั่งยืน และเข้มข้น เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียน

Office of Education (2014) กล่าวว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการแสวงหาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรมการเรียนรู้และ โปรแกรมการเรียนรู้ที่ออกแบบขึ้นเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติทางวิชาชีพ ซึ่ง กระบวนการดังกล่าวจัดได้ว่าเป็นกระบวนการแห่งความก้าวหน้าและการพัฒนาครูในการพิจารณา

และสร้างความท้าทายต่อบทบาท กลยุทธ์การสอน ตลอดจนพัฒนาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเนื้อหาสาระและการเรียนรู้ของผู้เรียน

ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ ทักษะคิดทางวิชาชีพ ตลอดจนพัฒนาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเนื้อหาสาระและการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 2) หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

The Department of Education and Training (2005) กล่าวว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่มีประสิทธิผลนำมาสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการร่วมมือร่วมพลังที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยหลักการสำคัญ 7 ประการ (Seven Principles of Effective Professional Learning) ซึ่งได้นำเสนอในภาพที่ 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2 Seven Principles of Effective Professional Learning

ที่มา: The Office of School Education, Melbourne

1. มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน (Focused on student learning) การเรียนรู้ทางวิชาชีพมีเป้าหมายสูงสุดคือผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม โดยครูจะต้องใช้แหล่งข้อมูลของผู้เรียนที่หลากหลาย ซึ่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเกิดจากการวิเคราะห์เป้าประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการปฏิบัติของผู้เรียน ทั้งนี้ การวิเคราะห์เหล่านั้นทำให้ครูสามารถกำหนดได้ว่าครูจะต้องเรียนรู้อะไร ทำให้เกิดการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเพิ่มความมั่นใจในการใช้แหล่งข้อมูลต่างๆประกอบการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งการ

เรียนรู้ทางวิชาชีพช่วยให้ครูเข้าใจในวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระมากยิ่งขึ้นและช่วยพัฒนาผลลัพธ์ของผู้เรียน

2. มุ่งเน้นการเข้าถึงการปฏิบัติงานของครู (Focused on and embedded in teacher practice) การเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นขึ้นอยู่กับโรงเรียนและการปฏิบัติงานทางการสอนในแต่ละวันของครู โดยประสบการณ์การเรียนรู้เกิดขึ้นจากการร่วมมือกันของครูในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและใช้สถานการณ์เหล่านั้นเป็นฐานในการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือที่เรียกว่าการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ใช้แหล่งทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียนอันหมายถึงแนวคิดและความรู้ต่างๆ เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

3. มุ่งเน้นการวิจัยเป็นฐาน (Focus on and based on research) การเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูช่วยปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นครูจะต้องประยุกต์ใช้งานวิจัยในการปฏิบัติงานเพื่อแสวงหาแนวทางการเรียนรู้และการสอนที่ดีที่สุด โดยผลการวิจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับการสอนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล เนื้อหาสาระที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้อาจจัดการชั้นเรียน หลักสูตรและการประเมินผล

4. มุ่งเน้นการร่วมมือรวมพลัง (Focus on collaborative) โอกาสการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูนั้นจะต้องเชื่อมโยงกับความจำเป็นของครูแต่ละคนบนพื้นฐานของการแก้ปัญหาร่วมกันในการทำงานเป็นทีมที่นั้นครูทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาด้านการสอนและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ของผู้เรียน โดยทีมงานจะแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในชั้นเรียน และสร้างเงื่อนไขสนับสนุนการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การสะท้อนผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของครูและการออกแบบโอกาสการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการสนับสนุนจากแหล่งทรัพยากรภายนอกของสามารถสะท้อนผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น การสะท้อนผลการปฏิบัติงานจากศึกษานิเทศก์จะช่วยพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ ให้แก่ครู เป็นต้น

5. มุ่งเน้นการขับเคลื่อนโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานเป็นฐาน (Focus on evidence based and data driven) การเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะต้องอาศัยข้อมูลและหลักฐานทางการศึกษาเป็นตัวกำหนดแนวทางในการพัฒนาครู กล่าวคือ ข้อมูลต่างๆ ขององค์กรจะช่วยในการพิจารณาออกแบบ ติดตาม การวัดและการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยการประเมินผลผู้เรียนเป็นระยะๆ จะช่วยให้ครูปรับทิศทางการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมได้ ในขณะที่การประเมินผลโดยรวมสามารถวัดกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ความรู้ และการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่วนหลักฐานทางการศึกษาด้านผู้เรียน ครู โรงเรียน ตลอดจนเอกสารหลักฐานทางวิชาการอื่นๆ เช่น วารสารทางการศึกษา ที่รวบรวมไว้นั้น จะช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของครูและนำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสม



6. มุ่งเน้นการสนับสนุนและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Focus on ongoing and supported) การเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้ระยะเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นนั้นจะต้องบูรณาการกระบวนการที่หลากหลายและต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่ และระดับประเทศ โดยการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการสอนจะต้องอาศัยแหล่งทรัพยากรและการสนับสนุนจากภายนอกเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของโรงเรียนและการปฏิบัติงานในชั้นเรียน

7. มุ่งเน้นการรับผิดชอบส่วนบุคคลและการรับผิดชอบร่วมกัน (Focus on an individual and collective responsibility) การเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องเกิดขึ้นในทุกระดับของระบบการศึกษา ซึ่งเป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลและความรับผิดชอบร่วมกันทั้งในระดับโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานระดับประเทศ สำหรับครูและผู้นำโรงเรียนนั้นการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของระบบโดยรวม โดยการขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งระบบจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

การเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่สำคัญของครู 3 ประการ ดังนี้

### 1. องค์ความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน (Pedagogical Knowledge)

1.1 ครูจะต้องมีความเข้าใจด้านการจัดสภาพแวดล้อมภายในชั้นเรียนที่สนับสนุนการเรียนรู้ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2 ครูจะต้องมีความรู้ด้านกลยุทธ์การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิผล

1.3 ครูจะต้องมีความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูจะต้องมีความเข้าใจว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างไรและสอนอย่างไรจึงจะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.4 ครูจะต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาความสามารถด้านอภิปัญญาหรือการรู้คิดของผู้เรียน โดยครูจะต้องบูรณาการองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรทางการศึกษา

### 2. องค์ความรู้ด้านสาขาวิชา (Discipline Knowledge)

2.1 ครูจะต้องมีองค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับรายวิชา กรอบแนวคิด ความคิด และกระบวนการของรายวิชานั้นๆ ตลอดจนองค์ความรู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับรายวิชานั้นๆ

2.2 ครูจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดกรอบแนวคิดของรายวิชาซึ่งส่งผลต่อการจัดเนื้อหาสาระและคำถามเพื่อนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ต่อไป

2.3 ครูจะต้องมีความสามารถในการใช้และบูรณาการทางด้านภาษาเฉพาะเพื่อแปลงรายวิชานั้นๆ สู่กิจกรรมในชั้นเรียน

3. องค์ความรู้ด้านเนื้อหาสาระเชิงการจัดการเรียนการสอน (Pedagogical Content Knowledge)

3.1 ครูจะต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนในเนื้อหาของรายวิชาต่างๆ ตลอดจนความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้และประสบการณ์เดิมและความเข้าใจที่ผิดพลาดเชิงเนื้อหาของผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

3.2 ครูจะต้องมีทักษะในการสร้างและการนำเสนอเนื้อหาของรายวิชาต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเป็นแบบอย่าง การยกตัวอย่าง การเปรียบเทียบ สถานการณ์จำลอง การสาธิต เป็นต้น

3.3 ครูจะต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการที่หลากหลายที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามกรอบการประเมินผลที่กำหนดไว้

3.4 ครูจะต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ของวัสดุอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรการศึกษามีคุณภาพสูงขึ้น

โดยรูปแบบของการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้กลุ่ม การเรียนรู้จากกรณีศึกษา การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของครูท่านอื่น การติดตามการปฏิบัติงาน การนิเทศก์ การจัดอบรมภายในโรงเรียน การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก การสัมมนาเชิงปฏิบัติการนอกโรงเรียน การเข้ารับการศึกษา การอ่านเชิงวิชาชีพทั้งแบบมีโครงสร้างและส่วนบุคคล การเยี่ยมชมโรงเรียนอื่น การเรียนรู้ออนไลน์ การสนทนาทางวิชาชีพ

Scheerens (2007) กล่าวว่า องค์ความรู้ทางวิชาชีพของครูประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) องค์ความรู้ด้านเนื้อหาสาระ (Content Knowledge) 2) องค์ความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน (Pedagogical Knowledge) 3) ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน (Insight in Student Learning) และ 4) องค์ความรู้ด้านเนื้อหาสาระเชิงการจัดการเรียนการสอน (Pedagogical Content Knowledge)

European Commission (2010) ได้ทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทางวิชาชีพครูโดยได้กล่าวถึงการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพคือการพัฒนาองค์ความรู้ของครู 3 ประการ ได้แก่

1. องค์ความรู้ด้านเนื้อหาสาระในรายวิชา (Subject Matter Knowledge) กล่าวคือ องค์ความรู้ที่เป็นสาระสำคัญของแต่ละรายวิชาซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญและจะต้องกำหนดไว้ในกรอบหลักสูตร เนื่องจากเครื่องมือความรู้ที่สำคัญในเนื้อหาของรายวิชาส่งผลต่อองค์ความรู้โดยรวมของครูที่เป็นประโยชน์ต่อการสอนและการจัดการเรียนการสอน

2. องค์ความรู้เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ (Teaching and Learning Knowledge) กล่าวคือ กระบวนการสอนจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาสาระของแต่ละรายวิชา ดังนั้นครูจะต้องมีความสามารถในการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับเนื้อหาเพื่อออกแบบการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์ความรู้ด้านเนื้อหาสาระเชิงการจัดการเรียนการสอน (Pedagogical Content Knowledge) กล่าวคือ ครูจะต้องบูรณาการองค์ความรู้ด้านเนื้อหาสาระกับทักษะกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อกำหนดหัวข้อในการจัดการเรียนการสอน รูปแบบการนำเสนอทางการสอน การใช้ภาพประกอบ การเปรียบเทียบ การยกตัวอย่าง การอธิบาย การนำเสนอ การเข้าใจวิธีการสอนที่สามารถช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจสิ่งที่ยากให้ง่ายยิ่งขึ้น ตลอดจนการเข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้เดิมของผู้เรียน

ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะทางวิชาชีพที่สำคัญ 3 ประการ คือ องค์ความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน (Pedagogical Knowledge) องค์ความรู้ด้านเนื้อหาสาระของรายวิชา (Content Knowledge) และองค์ความรู้ด้านเนื้อหาสาระเชิงการจัดการเรียนการสอน (Pedagogical Content Knowledge)

### 1.3 คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน หมายถึง การนำเอาหลักคิดและแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มาปฏิบัติเพื่อพัฒนาความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งและมีความรับผิดชอบร่วมกันเกี่ยวกับฐานความรู้ทางเทคนิคที่โรงเรียนมีความต้องการจำเป็นเพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สำคัญทางการศึกษาของโรงเรียน

2. การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยบูรณาการการบริหารจัดการ เทคนิคการสอน และกลยุทธ์ที่หลากหลายให้สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความคาดหวังระดับสูงและข้อผูกพันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้เรียน

3. การร่วมมือรวมพลัง หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมทางสังคมร่วมกันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและส่วนที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันเพื่อให้ได้รับประโยชน์ร่วมกันเกี่ยวกับทักษะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ/ความ

เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การสร้างองค์ความรู้ แนวความคิด ตลอดจนการเสริมสร้างขีดความสามารถของโรงเรียน

4. การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การพูดคุยสนทนาระหว่างผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในประเด็นความเป็นองค์การ ความสำเร็จ ความเป็นธรรม เสรีภาพ และการชี้นำตนเองของโรงเรียนเพื่อสะท้อนการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนบนพื้นฐานของความก้าวหน้าในการทำงานที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน

5. การเปิดรับการชี้แนะการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่มีการเปิดกว้างอย่างสาธารณะเพื่อรับข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์จากเพื่อนร่วมงานเพื่อเรียนรู้ ทบทวน และสร้างสรรค์การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม และการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกกรินทร์ สังข์ทอง (2557) กล่าวว่า วิชาชีพร่วมกันประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นเปรียบเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีทิศทางร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นภาพและทิศทางร่วมกัน 2) เป้าหมายในการทำงานร่วมกันคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) คุณค่าร่วมในการทำงานในเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน และ 4) ภารกิจร่วมกันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายร่วมและการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องโดยการเรียนรู้เป็นทีมและการเรียนรู้ของครูบนพื้นฐานงานที่มีการคิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การประเมินร่วมกัน การสื่อสารที่มีคุณภาพ และความร่วมมือขอรับร่วมกัน อีกทั้งมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลซึ่งกันและกัน

3. ภาวะผู้นำร่วม มีสองลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม หมายถึง ผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเองและเป็นผู้ร่วมในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อมจนเกิดเป็นพลังเหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง

3.2 ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง การเป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้วยการกระจายอำนาจ เฝ้าพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้นจนเกิดเป็นผู้นำร่วมของครู โดยยึดหลักแนวทางการบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครู โดยผู้นำร่วมเกิดขึ้นได้ดีในบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระจากอำนาจครอบงำ

4. การเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุขของทีมเรียนรู้ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่เปิดพื้นที่การเรียนรู้แบบนำตนเองของครูเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

5. ชุมชนกัลยาณมิตร หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันโดยมีวิถีและวัฒนธรรมแบบเปิดเผยบนพื้นฐานของความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน โดยทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงออกทางความคิดและเป็นพื้นที่ที่ปราศจากการใช้อำนาจกดดัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันทั้งในเชิงวิชาชีพและชีวิต

6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน หมายถึง โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อให้เกิดและการคงอยู่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีลักษณะสำคัญคือวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ โครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนกับฝ่ายบริหาร

Louis et al. (1995) และ Bryk Camburn and Louise (1999) กล่าวว่า คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Characteristics of Professional Learning Communities) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Norms and Values) หมายถึง การมีส่วนร่วมของครูในกิจกรรมการพัฒนาทางวิชาชีพต่างๆ ร่วมกัน เช่น การจัดการเรียนการสอน เทคนิคการสอน การพัฒนาหลักสูตร

2. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง การร่วมมือของสมาชิกทุกคนในองค์การในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการเสริมสร้างความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยร่วมกันการสร้างองค์ความรู้ แนวคิด หรือโปรแกรมต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

3. มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (Focus on Student's Learning) หมายถึง การจัดการเรียนการสอนของครูจะต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และประสบความสำเร็จ

4. การสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflective Dialogue) หมายถึง การพูดคุยที่เชื่อมโยงระหว่างค่านิยมทางการศึกษาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยครูจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าการปรับปรุงทางวิชาชีพของตนนั้นส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน

5. การเปิดเผยการปฏิบัติงาน (Deprivatization Practices) หมายถึง การช่วยเหลือครูท่านอื่นด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อเรียนรู้แนวทางการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ และทบทวนแนวทางการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งครูจะต้องมีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน

Newman et al. (1996) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Essential Characteristics of Professional Learning Communities) ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Values and Norm) หมายถึง การมีฐานความรู้ทางเทคนิคร่วมกันเพื่อให้ครูมีความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

2. มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (Focus on Student Learning) หมายถึง การมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูที่มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูจะต้องสร้างสรรค์งานของครูเพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการทางสติปัญญาของนักเรียน

3. การสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflective Dialogue) หมายถึง การพูดคุยสนทนาระหว่างครูเกี่ยวกับการพัฒนาผู้เรียนในเชิงบวก เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถของครู โดยการสนทนานั้นจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของครูอันเป็นสมาชิกในชุมชน

4. การเปิดเผยการปฏิบัติงาน (Deprivatized Practice) หมายถึง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของครูในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และฝึกปฏิบัติทางวิชาชีพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตน

5. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน พัฒนาผู้เรียนและการพัฒนาโรงเรียน

Hord (1997) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ (Characteristics of Professional Learning Communities) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม (Supportive and Shared Leadership) หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ การพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อสร้างมุมมองความเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกันคือการทำให้โรงเรียนดีขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายอำนาจและให้การสนับสนุนการทำงานแก่บุคลากร อำนวยให้เกิดบรรยากาศที่บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันผู้ร่วมงานทุกคนก็ต้องให้การสนับสนุนแก่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เหล่านี้เป็นการตอบแทนด้วย

2. การสร้างสรรค์ร่วมกัน (Collective Creativity) หมายถึง บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านการสนทนาในขอบข่ายเรื่องของผู้เรียน การสอนและการเรียนรู้ รวมไปถึงประเด็นที่น่าสนใจและสภาพปัญหา และสามารถนำเอาข้อมูลหรือแนวความคิดที่ได้ไปปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาในการทำงานของตน ซึ่งจะเป็นการสร้างสังคมที่มีสมาชิกผู้เชี่ยวชาญหลายระดับและหลายวิชา ช่วยสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งในเนื้อหาของงานของกันและกัน อีกทั้งทำให้ทั้งผู้บริหารและครูรู้สึกผูกพันกันในลักษณะกลุ่มที่จะแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกันซึ่งเรียกได้ว่าก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3. การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง การร่วมตระหนักถึงสิ่งสำคัญของบุคคลและองค์กร สมาชิกทุกคนไม่เพียงแต่ได้รับการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ แต่จะมีส่วนร่วมในการนำวิสัยทัศน์เหล่านั้นไปใช้เป็นหลักการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนและการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในโรงเรียน โดยลักษณะสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สะท้อนออกมาเป็นเทคนิคการสอนต่างๆ ซึ่งผู้เรียนจะถูกคาดหวังไว้ว่าเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการและครูจะร่วมกันจินตนาการถึงบรรยากาศการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้ การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้จะทำให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4. เงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเงื่อนไขสนับสนุนสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) เงื่อนไขเชิงกายภาพ (Physical Condition) ได้แก่ เวลาที่ครูจะได้พบปะพูดคุยกัน ขนาดของโรงเรียนที่ไม่ใหญ่จนเกินไป ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ภาระงานสอน โครงสร้างการสื่อสารความเป็นอิสระในการบริหารโรงเรียน การมอบพลังอำนาจแก่ครู ความมีสิทธิมีเสียงในการเลือกครูหรือผู้บริหารที่จะเข้ามาทำงานในโรงเรียน ความมั่นคงทางวิชาชีพ 2) สมรรถนะของบุคคล (People Capacities) ลักษณะสำคัญของสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ การยอมรับกับคำติ-ชม การมีใจมุ่งมั่นในพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การเคารพและเชื่อมั่นในผู้ร่วมงานท่านอื่น ความสามารถด้านความรู้และทักษะที่จะเป็นพื้นฐานของการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้จะส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพของครู

5. การฝึกฝนตนเองร่วมกับผู้อื่น (Shared Personal Practice) หมายถึง การแบ่งปันประสบการณ์หรือบทเรียนที่เกิดขึ้นภายในห้องเรียนของครูแต่ละคนร่วมกับครูท่านอื่น ในรูปแบบต่างๆ เช่น การสำรวจ การจดบันทึก การพูดคุยกัน การสังเกตการณ์ เป็นต้น โดยการแลกเปลี่ยนบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติงานนั้นไม่ใช่การประเมินผลการทำงานแต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของ

กระบวนการ “เพื่อนช่วยเพื่อน” ซึ่งเป็นกระบวนการพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากรและชุมชน อีกทั้งยังเป็นการยืนยันถึงความเคารพ เชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกอีกด้วย

Scribner et al. (1999) กล่าวว่า คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Characteristics of Professional Learning Communities) ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Norms and Values) หมายถึง การมีค่านิยมในการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกันเพื่อสนับสนุนและธำรงไว้ซึ่งการฝึกฝนทางวิชาชีพ
2. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (Focus on Student Learning) หมายถึง การกำหนดให้ความก้าวหน้าทางสติปัญญาของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาทางวิชาชีพของครู
4. การสนทนาสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflective Dialogue) หมายถึง การพูดคุยระหว่างครูในประเด็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การเปิดเผยการปฏิบัติงาน (Deprivatization of Practice) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Morrissey (2000) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 มิติ (Five Dimensions of Professional Learning Communities) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม (Supportive and Shared Leadership) หมายถึง การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากเดิมสู่การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของครูทุกคนในกระบวนการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยกระจายความเป็นผู้นำให้แก่ครู เพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง สมาชิกทุกคนมีวิสัยทัศน์หลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีบรรทัดฐานอันเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญ คือ การตระหนักรู้ด้วยตนเอง การวิเคราะห์ตนเอง การสร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลมาจากข้อตกลงร่วมของสมาชิกทุกคน
3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ (Collective Learning and Application of Learning) หมายถึง สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ทุกขั้นตอน เพื่อค้นหาองค์ความรู้ใหม่ร่วมกันและวิธีการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้กระบวนการในการสร้างองค์ความรู้นั้นจะต้องนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนในด้านหลักสูตร การ



จัดการเรียนการสอน และวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยการพัฒนาดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงระหว่าง เป้าประสงค์ของโรงเรียนและความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย

4. เงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) หมายถึง องค์ประกอบของโรงเรียนที่ ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ของสมาชิกใน องค์การ ขนาดห้องเรียน อัตรากำลังครู กระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

5. การฝึกฝนตนเองร่วมกับผู้อื่น (Shared Personal Practice) หมายถึง การมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ทางวิชาชีพและพัฒนาโรงเรียน โดยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะต้องเกิดจากความไว้วางใจและการ เคารพซึ่งกันและกัน

Hipp and Huffman (2003) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 มิติ (Five Dimensions of Professional Learning Community) ได้แก่

1. การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง การมี ค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมี วิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้

2. ภาวะผู้นำร่วมและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Shared and Supportive Leadership) หมายถึง ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำให้แก่ครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนซึ่งเป็นข้อผูกพันร่วมกัน

3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ (Collective Learning and Application) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแสวงหาองค์ความรู้ ทักษะและกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนการวางแผน การแก้ปัญหา และการพัฒนาโอกาส ทางการเรียนรู้ร่วมกัน

4. การฝึกฝนตนเองร่วมกับผู้อื่น (Shared Personal Practice) หมายถึง การสังเกตการ ปฏิบัติงานของครูท่านอื่น การให้ข้อมูลย้อนกลับและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้จากปาร ปฏิบัติงานแก่ครูท่านอื่น การสอนงานและการติดตามผลกาปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ทางด้านการเรียนการสอน

5. เงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) หมายถึง ความสัมพันธ์ของสมาชิก ภายในองค์การ ได้แก่ การห้วงหาอาธรณ์ การไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน การตระหนักรู้ การมุ่งมั่นสู่การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้เงื่อนไขสนับสนุนครอบคลุมถึงโครงสร้างขององค์การ ได้แก่ แหล่งทรัพยากร (เวลา เงิน บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์) สิ่งอำนวยความสะดวก และระบบการ สื่อสาร

DuFour (2004 cited in Feger and Arruda, 2008) กล่าวว่า คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Characteristics of Professional Learning Communities) ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (A Focus on Student Learning) ภารกิจหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือการทำให้ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ โดยโรงเรียนจะต้องจัดแหล่งทรัพยากรพื้นฐานอันหมายถึงความรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การกำหนดบรรทัดฐานร่วมกันของครูเพื่อให้ครูทุกคนขับเคลื่อนสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสติปัญญาและทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน ซึ่งครูจะต้องตระหนักถึงความเหมาะสมระหว่างข้อตกลงร่วมกันในการเรียนรู้ของผู้เรียนและกลยุทธ์การแทรกแซงเพื่อตอบสนองเมื่อผู้เรียนไม่สามารถเรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ได้ อีกทั้งครูจะต้องพิจารณาด้านเวลาที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือรวมพลัง (A Culture of Collaboration) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องตระหนักถึงการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันในด้านการเรียนรู้ โดยการสร้างโครงสร้างสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือรวมพลังภายใต้กระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงานในชั้นเรียน อีกทั้งการเข้ามามีส่วนร่วมในการซักถามเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของทีม โดยการสนทนาร่วมกันของทีมนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ วัสดุอุปกรณ์ ข้อคำถาม สิ่งที่เกี่ยวข้อง และผลลัพธ์ที่ต้องการ

3. มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (A Focus on Results) ความสำเร็จของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นพิจารณาจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ครูทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในปัจจุบัน กำหนดเป้าประสงค์เพื่อการปรับปรุง การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และการให้ข้อมูลผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยครูจะต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก

Harris and Muijs (2005) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนที่มีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Characteristics of Professional Learning Communities) ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการบริหารงานและกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสนับสนุนให้เกิดการกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ รวมทั้งมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ครู และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นพัฒนามาจากข้อผูกพันที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียน โดยวิสัยทัศน์จะต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ

3. การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายในการตอบสนองความต้องการของนักเรียนเป็นหลัก

4. การติดตามพฤติกรรมในชั้นเรียนของครูผู้สอนโดยผู้สังเกตการณ์เพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับและนำไปประกอบการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาโรงเรียน

5. การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนเพื่อให้เกิดลักษณะการดำเนินงานตามที่ได้กล่าวข้างต้น

Bolam et al. (2005) กล่าวว่า คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Characteristics of Professional Learning Communities) มี 8 ประการ คือ

1. การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง ครูในโรงเรียนมีค่านิยมทางการศึกษาและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นภาวะผู้นำร่วมและการบริหารจัดการร่วมกัน

2. ความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Collective Responsibility for Pupil's Learning) หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์เดียวกันโดยครูจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของนักเรียน สร้างเงื่อนไขที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้สามารถกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลผู้เรียนแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการรับผิดชอบร่วมกันช่วยให้เกิดความรู้สึกร่วมกันต่อภาระหน้าที่อย่างต่อเนื่องและความยั่งยืน

3. การแสวงหามุมมองสะท้อนทางวิชาชีพ (Reflective Professional Enquiry) หมายถึง ครูรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเป็นกิจวัตรเพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวิเคราะห์และพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนใช้ผลการเรียนและรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียนประกอบการพัฒนาตนเอง

4. การร่วมมือรวมพลังที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ (Collaboration focus on learning) หมายถึง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความสำเร็จทางวิชาชีพของครูโดยครูทุกคนจะต้องให้การช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านการสอนและการเรียนรู้

5. การเรียนรู้ทางวิชาชีพรายบุคคลและการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน (Professional Learning: Individual and Collective) หมายถึง ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพที่ครูทุกคนจะต้องหมั่นแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับครูท่านอื่น ซึ่งจะลดความโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานของตนเองและมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง

6. การเปิดกว้าง เครือข่าย และการมีหุ้นส่วน (Openness, Networks and Partnerships) หมายถึง การประสานงานและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เครือข่ายทางการศึกษา และหุ้นส่วน/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนและความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยการเปิดกว้างนั้นหมายถึงการเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทด้านการเป็นผู้นำ ไม่มุ่งเน้นความซับซ้อนของโครงสร้างการทำงาน เปิดรับแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ

7. การเป็นสมาชิกร่วมกันทั้งองค์การ (Inclusive Membership) ผู้บริหาร ครูแกนนำ ครูผู้สอน หรือบุคลากรทางการศึกษาล้วนแล้วแต่เป็นสมาชิกของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ถึงแม้ว่าภายในโรงเรียนจะมีการรวมตัวของสมาชิกหลากหลายกลุ่มแต่ทุกคนจะต้องมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน

8. ความเชื่อถือไว้วางใจ การเคารพ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual Trust, Respect and Support) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นความเชื่อถือไว้วางใจในความสามารถของครูท่านอื่น การเคารพและให้เกียรติในการแสดงออกทางความคิดเห็น และการสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาชีพพร้อมกัน

Stoll et al. (2006) กล่าวว่า คุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Characteristics of Professional Learning Communities) ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Values and Vision) หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมร่วมกันโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันมีขอบข่ายที่สำคัญ 3 ประการ คือ การแบ่งปัน (Shared) การร่วมกลุ่ม (Collective) และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical Decision Making) ทั้งนี้การปฏิบัติงานเพียงลำพังของครูนั้นจะลดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility) หมายถึง บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งการรับผิดชอบร่วมกันช่วยให้เกิดความรู้สึกร่วมกันต่อภาระหน้าที่อย่างต่อเนื่องและความยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องลดความรู้สึกรอคอยและความรู้สึกแตกแยกไม่ให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียน

3. การแสวงหามุมมองสะท้อนทางวิชาชีพ (Reflective Professional Inquiry) หมายถึง ความกระตือรือร้นในการมุ่งมั่นพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยการสนทนากับประเด็นทางการศึกษาหรือการค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาทางการศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ การฝึกฝนการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย การสังเกต การวิเคราะห์เหตุการณ์ การวางแผนและการพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน การนำแนวคิดและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับเปลี่ยนและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

4. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง การประสานความร่วมมือในกิจกรรม การพัฒนาต่างๆ ของโรงเรียน โดยครูทุกคนจะต้องให้การช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ สิ่งที่เชื่อมโยงกิจกรรมและความสำเร็จของการร่วมมือรวมพลังคือการมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ร่วมกัน

5. การสนับสนุนการเรียนรู้แบบกลุ่มเหมือนการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Group as well as Individual, Learning is Promoted) หมายถึง ครูทุกคนเปรียบเสมือนผู้เรียนที่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การสนทนาเพื่อพัฒนาทางวิชาชีพ การไตร่ตรอง ข้อมูลข่าวสารอย่างรอบคอบ การตีความและการสร้างสรรค์ข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน

Cannata (2007) กล่าวว่า องค์ประกอบชุมชนทางวิชาชีพของครู (Component of Teacher Professional Community) ประกอบด้วย 4 ประการ โดยแต่ละองค์ประกอบมี คุณลักษณะสำคัญดังนี้

1. การมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน (Shared Beliefs and Values) หมายถึง กระบวนการทางสังคมของโรงเรียนที่เป็นตัวกำหนดบรรทัดฐานและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยบรรทัดฐานนั้นเกิดจากการที่ครูมีทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน โดยมีความเชื่อพื้นฐานและค่านิยม ร่วมกันในด้านเป้าหมายทางการศึกษาและเป้าประสงค์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (Responsibility for Student Learning) หมายถึง การปฏิบัติงานของครูมุ่งเน้นผลลัพธ์ตรงตามเป้าประสงค์ทางการศึกษาและสามารถ เสริมสร้างการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยจะต้องคำนึงถึงความสนใจ ความต้องการ และศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน และมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้ง ระบบโรงเรียน

3. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของครูเพื่อ บรรลุพันธกิจร่วมขององค์กร โดยกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นจะต้องตอบสนอง เป้าประสงค์หลักขององค์กร

4. โครงสร้างเชิงอำนาจการและโครงสร้างที่แตกต่างไปจากเดิม (Facilitating and Inhabit Structure) หมายถึง คุณลักษณะของโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ เช่น โครงสร้างของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

Kenoyer (2012) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ (Characteristics of Professional Learning Community) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม (Supportive and Shared Leadership) หมายถึง ผู้บริหารและครุมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจร่วมกัน

2. ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน Shared Values and Vision) หมายถึง ผู้บริหารและครุมุ่งปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ (Collective Learning and Application of Learning) หมายถึง ครุปฏิบัติงาน วางแผน และแก้ปัญหาาร่วมกัน และสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้สร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ

4. เงื่อนไขสนับสนุนเชิงความสัมพันธ์และเชิงโครงสร้าง (Supportive Conditions Through Relationship and Structures) หมายถึง ผู้บริหารจัดสรรด้านเวลา สิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งทรัพยากร และโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ของครุเพื่อกระตุ้นให้ครุเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

5. การฝึกฝนตนเองร่วมกัน (Shared Personal Practice) หมายถึง ครุให้การช่วยเหลือครุท่านอื่นด้วยการสังเกตการจัดการเรียนการสอน การแสวงหาความรู้ และการสนทนาแลกเปลี่ยน

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และสรุปคุณลักษณะสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ประการดังนี้



ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกัน 2) การร่วมเรียนรู้และร่วมมือรวมพลัง 3) การมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ และ 5) ภาวะผู้นำและการบริหารเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกัน หมายถึง ความมุ่งมั่นในการพัฒนาทางวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่องของครูเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการสอนและพัฒนาการปฏิบัติงานทางการสอนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบภายใต้การร่วมมือรวมพลังของครูทุกคนภายในโรงเรียนและมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของโรงเรียน

การร่วมเรียนรู้และร่วมมือรวมพลัง หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์และการปฏิบัติงานร่วมกันของครูในโรงเรียนเพื่อให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาโรงเรียน โดยครูจะต้องร่วมกันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ เช่น การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าประสงค์และพันธกิจที่โรงเรียนกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง การมีข้อตกลงร่วมกันหรือข้อผูกพันร่วมกันในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทางด้านสติปัญญาและการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาทางวิชาชีพของครูจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน

การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาชีพและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การสนทนาทางวิชาชีพ การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของครูท่านอื่น การประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน การเปิดเผยการปฏิบัติงานทางการสอน เป็นต้น

ภาวะผู้นำและการบริหารเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง โครงสร้างและเงื่อนไขของโรงเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่และกระจายความเป็นผู้นำให้แก่ครูทุกระดับเพื่อควมมีอิสระและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาเงื่อนไขสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน นโยบายการพัฒนาครู วัฒนธรรมขององค์การ ระบบสื่อสารภายในโรงเรียน แหล่งทรัพยากรทางการบริหาร



#### 1.4 การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ ทั้งนี้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงแนวทางการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่น่าสนใจไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2555: 146) กล่าวว่า การดำเนินการเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่และครูแกนนำจะต้องดำเนินการตามบัญญัติ 7 ประการ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างและระบบเพื่อสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การปฏิวัติโครงสร้าง ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนจากระบบการทำงานแบบแยกกันทำมาเป็นระบบทีม หรือวัฒนธรรมรวมหมู่ (collective culture) โครงสร้างของระบบงาน ระบบการจัดการเรียนการสอนจะต้องปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการช่วยกันดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนล้าหลังให้เรียนตามทันเพื่อนร่วมชั้น โดยที่การช่วยเหลือนั้นดำเนินงานในลักษณะทีมงานที่มีบุคลากรหลายฝ่ายเข้ามาร่วมกัน และทำอยู่ภายในเวลาตามปกติของโรงเรียนไม่ใช่การสอนนอกเวลา รวมทั้งมีเวลาสำหรับครูประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานของตนเอง เพื่อหาทางพัฒนาวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. การสร้างกระบวนการวัดผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า (progress indicators) ซึ่งสำหรับโรงเรียนแล้ว ควรวัดที่ผลการเรียนของผู้เรียน เวลาเรียนของผู้เรียนที่เป็นการเรียนแบบลงมือทำ (action learning) ว่ามีส่วนร้อยละเท่าไรของเวลาทั้งหมด พฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน ร้อยละของผู้เรียนที่มีปัญหาด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัวที่ได้รับการดูแลอย่างทันทั่วถึง นอกจากนี้ยังต้องมีตัวชี้วัดความก้าวหน้าของพฤติกรรมการทำหน้าที่ของครู เช่น การแบ่งสัดส่วนเวลาในการทำหน้าที่ของครูระหว่างการเตรียมออกแบบการเรียนรู้ (ร่วมกันเป็นทีม) การทำหน้าที่โค้ชหรือผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ให้นักเรียน การชักชวนนักเรียนทบทวนไตร่ตรอง (reflection) สิ่งที่เรียนรู้ได้ เพื่อตีความผลของการเรียนรู้ การรวมกลุ่มกับทีมครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น หลักการสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าคือจำนวนของตัวชี้วัดที่ไม่มากจนเกินไปและจะต้องเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญเท่านั้นที่ไม่ใช่การให้คุณให้โทษแก่ครูเพราะตัวชี้วัดถือได้ว่าเป็นเครื่องมือของครูทำงานในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน โดยตัวชี้วัดความก้าวหน้าที่สำคัญที่สุดคือตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่ช่วยให้ครูรู้ว่านักเรียนคนไหนเรียนล้าหลัง คนไหนเรียนก้าวหน้าไปมากกว่ากลุ่ม และเมื่อมีการวัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เรียนแล้วก็จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลผลการวัดนั้น รวมทั้งร่วมกันปรึกษาหารือว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน

3. การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือ “เวลา” ที่จะต้องปรับเปลี่ยนการจัดการเวลาหรือการใช้เวลาเรียนของผู้เรียนและเวลาทำงานของครูเสียใหม่ เพื่อให้ทำงานนั้นมุ่งพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งให้สามารถทำงานแบบทีมใช้การร่วมมือร่วมพลังในการแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือดำเนินการต่อประเด็นท้าทายและสร้างสรรค์กลยุทธ์ทางการสอนใหม่ ๆ

4. การใช้ถามคำถามชี้แนะเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ คำถามที่สำคัญสำหรับการเสริมสร้างการเป็น “โรงเรียนที่ดี” และมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีเพียง 4 คำถามเท่านั้น คือ (1) ในแต่ละช่วงเวลาเรียนต้องการให้นักเรียนได้ความรู้และทักษะอะไรบ้าง (2) รู้ได้อย่างไรว่านักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้ความรู้และทักษะที่จำเป็นนั้น (3) ทำอย่างไรหากนักเรียนบางคนไม่ได้เรียนสิ่งนั้น (4) ทำอย่างไรกับนักเรียนที่มีความก้าวหน้าไปแล้ว

5. การประพัตติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในโรงเรียน หากผู้บริหารโรงเรียนต้องการให้ครูเอาใจใส่การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะต้องหยิบยกเรื่องนี้มาปรึกษาหารือกับครูอย่างสม่ำเสมอ หากผู้บริหารต้องการให้ครูมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารก็ต้องจัดเวลาให้ครูปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น

6. การมีระบบตรวจสอบหรือประเมินผลการเรียนรู้ โรงเรียนจะต้องมีระบบตรวจสอบหรือประเมินผลการเรียนรู้ที่แม่นยำและเชื่อถือได้เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันความก้าวหน้าของผู้เรียนตามเป้าหมายในการเรียนรู้ที่กำหนดขึ้น ครูและผู้บริหารจะต้องมีเป้าหมายร่วมกันและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียน โดยมุ่งใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยการเฉลิมฉลองความสำเร็จซึ่งเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานแบบเดิมไปสู่วิธีการใหม่ที่ผู้เรียนทุกคนได้รับความเอาใจใส่และการช่วยเหลือในกรณีที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ตามเวลาที่กำหนด

7. การเผชิญหน้ากับผู้ต่อต้านเป้าหมายร่วมของครู ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความเสี่ยง (risk management) ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้บริหารจะต้องวางแผนเตรียมพร้อมที่จะเผชิญสภาพที่ครูบางส่วนมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความร่วมมือและการแสดงออกถึงการท้าทายในลักษณะต่างๆ โดยไม่ปล่อยให้การทำลายทำลายเป้าหมายที่ทรงคุณค่าในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวไว้ในการประชุมเวทีปฏิรูปการเรียนรู้สู่การศึกษาเพื่อคนทั้งมวล จัดขึ้นโดยสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพเยาวชน (สสค.) และภาคีจากทั่วประเทศ ครั้งที่ 17 ในวันที่ 4 มิ.ย. 2556 ว่าครู/โรงเรียนจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการ

ทำงานจากทำงานตามสูตรสำเร็จตายตัวไปเป็นการทำงานไปด้วยเรียนรู้ไปด้วย ปรับวิธีทำงานอยู่ตลอดเวลา โดยเครื่องมือของการเรียนรู้คือชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2556) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามเจตนารมณ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) นั้นสามารถดำเนินการได้โดยใช้กระบวนการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงอันเป็นกระบวนการช่วยเหลือให้ครูเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการชี้แนะให้ครูสามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน ซึ่งจุดเน้นของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือการที่ครู ผู้บริหาร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสนับสนุนการซึ่งกันและกันให้สร้างกระบวนการเรียนรู้และนำพาผู้เรียนสู่กระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้กิจกรรมที่จะนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาชีพของครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ การจัดการฝึกอบรมแบบการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โดยครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากนั้นจึงสร้างทีมการเรียนรู้เพื่อให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพนำไปสู่การเป็นเพื่อนร่วมทาง เพื่อนผู้วิพากษ์ (Critical Friend) เพื่อให้เกิดการชี้แนะการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพในลักษณะของการสืบสอบแบบชื่นชมเพื่อกระตุ้นและจูงใจแก่ครู

Louis et al. (1995) กล่าวว่า โรงเรียนสามารถเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้วยวิธีการดังนี้

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

2. การกำหนดขนาดของชั้นเรียน (Class Size) ผลงานวิจัยระบุว่า ถ้าจำนวนผู้เรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิผลของการเรียนรู้ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคนครูสามารถดูแลผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพในจำนวนจำกัด แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดจำนวนผู้เรียนที่เหมาะสมได้อย่างแน่นอน แต่การขยายจำนวนผู้เรียนต่อชั้นมากขึ้นย่อมเพิ่มภาระและความยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง

3. การมอบอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูและการให้อิสระแก่โรงเรียน (Teacher Empowerment and School Autonomy) หมายถึง การมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดีขึ้นและเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เป็นในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในขณะเดียวกันโรงเรียนแต่ละแห่งก็ควรมีความอิสระ (Autonomy) อย่างเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่

เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว ดังนั้นจึงควรให้อิสระแต่ละโรงเรียนไปจัดทำรายละเอียดที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนของตน

Lieberman and Grolnick (1996) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาครูเพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันระดับอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครู เพื่อให้การผลิตบัณฑิตวิชาชีพครูเชื่อมโยงกับความต้องการด้านการพัฒนาทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

Crowther (2001) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายความเป็นผู้นำให้แก่ครู โดยภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพคือภาวะผู้นำทางวิชาการซึ่งมาควบคู่กับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ผู้บริหารและครูจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูจะต้องเรียนรู้และปรับใช้บทบาทตามภาระหน้าที่ที่หลากหลายเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพ และส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์อันดีภายในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Mulford and Sallins (2003) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผลจะต้องกระจายภาวะผู้นำให้กับครูผู้สอนเพื่อให้มีอิสระในการพัฒนาทางวิชาชีพและการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

Harris (2003) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นต้องให้การสนับสนุนและได้รับความร่วมมือจากครูอย่างแท้จริง จึงจำเป็นต้องกระจายความเป็นผู้นำให้กับครู โดยการให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

Anderson and Togneri (2003) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเขตพื้นที่นั้นๆ เพื่อขอรับการสนับสนุนด้านการพัฒนาครูอันเป็นหัวใจหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

DuFour (2004 cited in Feger and Arruda, 2008) กล่าวว่า ชุมชนทางวิชาชีพที่มีพลังจะต้องมีการปลูกฝังให้สมาชิกในชุมชนมีความตระหนักในการฝึกฝนเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานร่วมกัน และจะต้องจัดสรรเวลาเพื่อการพบปะสนทนา โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนนั้นจะต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนเป็นสำคัญ

Verbiest (2005) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดจากการส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการพัฒนาทางวิชาชีพโดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) ซึ่งประสิทธิภาพของการเรียนรู้ร่วมกันนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่สำคัญคือวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน

(Supportive Culture) ทั้งนี้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจและเงื่อนไขทางด้านอารมณ์ในการพัฒนาทางวิชาชีพ

Bolam et al. (2005) กล่าวว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีวิธีการดังนี้

1. การจัดสรรแหล่งทรัพยากรและการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม (Optimizing Resources and Structures) หมายถึง การกระจายแหล่งทรัพยากรที่ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพซึ่งมุ่งเน้นการจัดระบบและโครงสร้างทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ เวลา ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลาเพื่อให้ครูสามารถเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องจัดสรรพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกในการเสริมสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์ในกิจกรรมคิดนอกกรอบ (Thinking Outside Box)

2. การสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพรายบุคคลและการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน (Promoting Individual and Collective Professional Learning) หมายถึง ครูจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านเวลาในการสังเกตและการสำรวจชั้นเรียน การวางแผนและการพัฒนาร่วมกัน อีกทั้งการสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูและเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน (Work Based Learning) โดยการเรียนรู้นั้นนอกจากการเรียนรู้ทางวิชาชีพรายบุคคลจะต้องร่วมเรียนรู้กับผู้เรียนและครูท่านอื่นอีกด้วย ทั้งนี้ การสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพรายบุคคลและการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development: CPD)

3. การประเมินผลและการคงไว้ซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Evaluating and Sustaining a PLC) หมายถึง การคงไว้ซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องกระจายความเป็นผู้นำให้แก่ครูทุกระดับเพื่อให้ครูครุค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนให้การพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องซึ่งครูมีบทบาทที่สำคัญที่สุด นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกก็มีความสำคัญต่อการคงไว้ซึ่งความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นระยะๆ ทั้งนี้การประเมินผลจะต้องมุ่งเน้นการประเมินการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เชื่อมโยง 2 มิติคือการเรียนรู้ของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน

4. การนำและการจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผล (Effective Professional Learning Community” EPLC) ภาวะผู้นำส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิผล ดังนั้นครูแกนนำหรือทีมผู้นำจะต้องนำครูหรือสมาชิกในทีมด้วยการทำตนเป็น

แบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนได้ ซึ่งครูทุกคนจะต้องมีโอกาสในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง มุ่งเน้นการกระจายภาวะผู้นำให้แก่ครูทุกคนและการบริหารจัดการที่สร้างเสริมความเคารพซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมพลัง การทำงานเป็นทีม

Stoll et al. (2006) กล่าวว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรม (Culture-Building) หมายถึง การจัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการตระหนักในการแสวงหาความรู้ ตลอดจนวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนที่จะทำให้ครูมีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน

2. การจัดโครงสร้างสนับสนุน (Ensuring Supportive Structure) หมายถึง การจัดสรรเวลาและสถานที่เพื่อให้ครูวางแผน ประสานงาน และทำงานร่วมกัน

3. การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Encouraging Professional Learning Communities) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูสังเกตการสอนและเปิดรับผลสะท้อนการปฏิบัติงานจากครูท่านอื่น โดยการแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาชีพในรูปแบบต่างๆ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียน นโยบายการพัฒนาทางวิชาชีพของครู การสร้างเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานอื่น

4. การมีข้อตกลงร่วมกันด้านภาวะผู้นำ (Leadership Committed) หมายถึง การสร้างพัฒนา และคงไว้ซึ่งความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น องค์กรความรู้ใหม่ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ความรับผิดชอบทางวิชาชีพ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

5. การกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนจากผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Drawing on and Nurturing Facilitators) หมายถึง การให้ความสนับสนุนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์ทางวิชาชีพ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การช่วยเหลือในการเริ่มต้นพัฒนาโรงเรียนสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Giles and Hargreaves (2006) กล่าวว่า วิธีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาโรงเรียนนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมใหม่ของครู (Renewing the Teacher Cultures) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ของครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ครูมีความห่วงใยซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์แบบพี่น้องมากกว่าผู้ร่วมงานเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูและพัฒนาโรงเรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

2. การกระจายภาวะผู้นำในทุกกระดับ (Distributing Leadership) หมายถึง การสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุกระดับสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้ภายใต้การทำงานเป็นทีม

3. การวางแผนกำหนดความสำเร็จที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ (Planning for Leadership Succession) หมายถึง การกำหนดแผนการปฏิบัติงานทางวิชาชีพไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ครูปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

Spillane (2006) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดจากการกระจายภาวะผู้นำให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันหมายถึงครูเพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถทำงานร่วมกันในบทบาทต่างๆ และมีความรับผิดชอบตามภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันได้

Wood (2007) กล่าวว่า โรงเรียนสามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้โดยการจัดสรรเวลาว่างให้กับครูเพื่อการพบปะพูดคุยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ การวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้มาตรฐานเป็นเกณฑ์โดยนำผลการเรียนรู้ของผู้เรียนประกอบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของครู การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ของผู้เรียนและการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้เรียน

McLaughlin and Talbert (2006) กล่าวว่า การพัฒนาและเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการที่สำคัญคือการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยการเพิ่มอำนาจรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการดำเนินงานของโรงเรียน และจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ภายใต้กรอบการทำงานเดียวกัน

Ullman (2009) กล่าวว่า วิธีการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีดังนี้

1. ความร่วมมือจากผู้มีส่วนร่วมทางการสอน (Teach Participants How to Collaborate) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือทีมงานในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและบรรทัดฐาน โดยการสอนทีมงานในการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แบบกลุ่ม การกำหนดเป้าประสงค์ร่วมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน

2. การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (Create an Atmosphere of Trust) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเทคนิคการสอนของครูโดยการกระตุ้นให้ครูสนทนา ถกเถียงหรือการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของครูท่านอื่น ซึ่งเมื่อครูได้แลกเปลี่ยนทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ก็จะนำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจมีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นกันเองให้แก่ครู

3. การจัดให้มีเวลาที่เพียงพอให้แก่ครู (Allow Enough Time) หมายถึง ครูจะต้องมีเวลา ที่เพียงพอต่อการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทาง วิชาชีพ

4. การเปิดกว้าง (Be Broad and Inclusive) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเข้ามามีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อให้ทุกฝ่ายที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ การเข้ามาขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

5. การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก (Get Outside Help) หมายถึง การ ประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเพื่อลดเหตุการณ์ที่มีความ ซับซ้อนและยากที่จะแก้ไขได้ด้วยตนเอง

6. การตระหนักถึงการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (Remember the L in PLC) หมายถึง ครู จะต้องพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การ พัฒนาตนเอง การเรียนรู้แบบกลุ่ม เป็นต้น

Kenoyer (2012) กล่าวว่า ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพในโรงเรียนเอกชนตามคุณลักษณะสำคัญของความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม มีวิธีการดังนี้

1.1 เปิดโอกาสให้ครูสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองเพื่อให้ครูเหล่านั้นค้นพบแนว ททางการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

1.2 จัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำ ร่วม และพยายามปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบเดิมที่มุ่งเน้นสายการบังคับ บัญชาแนวตั้ง

2. ด้านค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม จะต้องพัฒนาเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนในระดับสูง

3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ มีวิธีการดังนี้

3.1 จัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับการใช้เวลาในการปฏิบัติงานแบบร่วมมือรวมพลังอย่างมี ประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

3.2 จัดฝึกอบรมครูเกี่ยวกับองค์ความรู้พื้นฐานและแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ

3.3 เปิดโอกาสให้ครูทำการวิจัยและพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ

3.4 ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะแผนงานหรือสายงานเพื่อกระตุ้นให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ



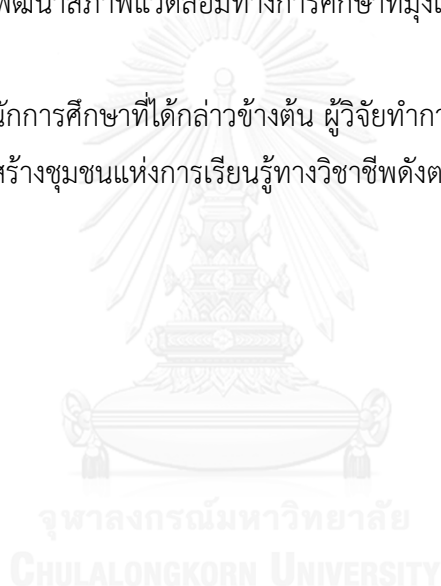
#### 4. ด้านการฝึกฝนตนเองร่วมกัน มีวิธีการดังนี้

4.1 การกำหนดให้การสังเกตการปฏิบัติงานของครูท่านอื่นเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการวางแผนการพัฒนาทางวิชาชีพประจำปี โดยการกำหนดตารางการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสในการสังเกตการจัดการเรียนการสอน จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางการสังเกตเพื่อพัฒนาการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ต่อการสะท้อนจุดอ่อนจุดแข็งของครูท่านอื่น

4.2 พัฒนาการสังเกตการณ์ของฝ่ายบริหารที่จะต้องมุ่งเน้นการสนับสนุนและการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพโดยการจัดบันทึกหรือการพูดคุยสะท้อนผลการปฏิบัติงานแก่ครู

5. ด้านเงื่อนไขสนับสนุน โดยการจัดสรรเวลาให้แก่ครูอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือรวมพลัง และการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการเกื้อหนุนและการห่วงใยซึ่งกันและกัน

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ลังเคราะห์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	Louis & Kruse (1995)	Liberman & Grinick (1984)	Crowther (2001)	Mulford & Salinas (2003)	Harris (2003)	Anderson & Tagher (2003)	DuFour (2004)	Verblest (2005)	Bolam et al (2005)	Stoll et al (2006)	Glass & Hughes (2006)	Spillane (2006)	Wood (2007)	McLaughlin & Talbert (2006)	Ullman (2009)	Kenoyer (2012)	วิจารณ์ (2555)	สิริพันธุ์ (2556)	
<p><b>ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการตระหนักในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>-การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>-การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู</li> <li>-การปรับเปลี่ยนเวลาการสอน/การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อให้ครูมีเวลาที่จะเพียงพอต่อการพบปะพูดคุยและการร่วมมือทางวิชาชีพ</li> <li>-การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ</li> <li>-กระบวนการชี้แนะ/การเป็นครูพี่เลี้ยงเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน</li> <li>-การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ</li> <li>-การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน</li> </ul>	√						√		√						√				
<p><b>ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน</li> <li>-การปรับเปลี่ยน/พัฒนาบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน</li> <li>-การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองและวางแผนความสำเร็จด้านภาวะผู้นำที่พึงประสงค์</li> <li>-การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง</li> <li>-การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ</li> </ul>	√		√										√						

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	Louis & Kruse (1995)	Liberman & Gelnick (1984)	Crowther (2001)	Mulford & Salins (2003)	Harris (2003)	Anderson & Tappan (2003)	DuFour (2004)	Verblest (2005)	Bolam et al (2006)	Stoll et al (2006)	Glass & Hughes (2006)	Spillane (2006)	Wood (2007)	McLaughlin & Talbert (2006)	Ullman (2009)	Kenoyer (2012)	วิจารณ์ (2555)	สิริพันธุ์ (2556)
-การประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา -การเผชิญหน้ากับผู้ต่อต้านเป้าหมายร่วมของ ครู -การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ			√	√	√				√					√			√	
<b>ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความ เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b> -การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้าง วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม -การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน/ห่วงใย -การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือ ไว้วางใจ/เคารพให้เกียรติเพื่อให้ครู แลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์ -การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับ เพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อ เสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางการ -การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ การสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์				√			√	√		√								
<b>ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ</b> -การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน -การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มี บทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วม ในการพัฒนาครูของโรงเรียน -การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อ นำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู -การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ ครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานใน เขตพื้นที่ -การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงาน ภายนอก/ที่ปรึกษาทางการศึกษา/ผู้ เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	√	√				√						√	√					

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	Louis&Kriuse (1995)	Liabeman & Geinick (1994)	Crowther (2001)	Mulford&Salins (2003)	Harris (2003)	Anderson&Tagher (2003)	DuFour (2004)	Verblest (2005)	Bolam et al (2006)	Stoll et al (2006)	Glas&Hargreaves (2006)	Spillane (2006)	Wood (2007)	McLaughlin&Talbert (2006)	Ullman (2009)	Kenoyer (2012)	วิชาญ (2555)	สิรินทร์ (2556)
<b>ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b> -การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ -การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน -ระบบตรวจสอบและประเมินผล/วัดผลการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน -การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู เช่น เวลา สถานที่ ขนาดของชั้นเรียน -การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน	✓								✓	✓							✓	

ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 3) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนเอกชนได้รับการฝึกฝนและพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันเพื่อให้เกิดการร่วมมือทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ และการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเป้าประสงค์หลักของการจัดการกระบวนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องคือการพัฒนาครู ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การจัดฝึกอบรม การเข้ารับการศึกษา การกำหนดตารางเวลาว่างของครู การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพได้อย่างอิสระและมีความคล่องตัว โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายภาวะผู้นำให้กับครูทุกระดับ พร้อมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกำหนดแผนการปฏิบัติงานโดยรวมของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน หมายถึง การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานของครูที่มุ่งเน้นการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพพร้อมกันอันส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมและเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนของครูมากยิ่งขึ้น

การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูและการพัฒนาโรงเรียน

การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การบริหารจัดการแหล่งทรัพยากรเชิงโครงสร้างที่เสริมสร้างการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียนเอกชน โดยทรัพยากรเชิงโครงสร้างที่สำคัญ คือ เวลา และ สถานที่ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสสนทนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาทางวิชาชีพ และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มวิธีดำเนินการและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 2) การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างเป็นระบบ 3) การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู 4) การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ 5) การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ 6) การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน 7) การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ และ 8) การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน

2. การกระจายโอกาสความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน 2) การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับครู 3) การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง 4) การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง และ 5) การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ

3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม
- 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร
- 3) การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์
- 4) การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ และ
- 5) การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์

4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

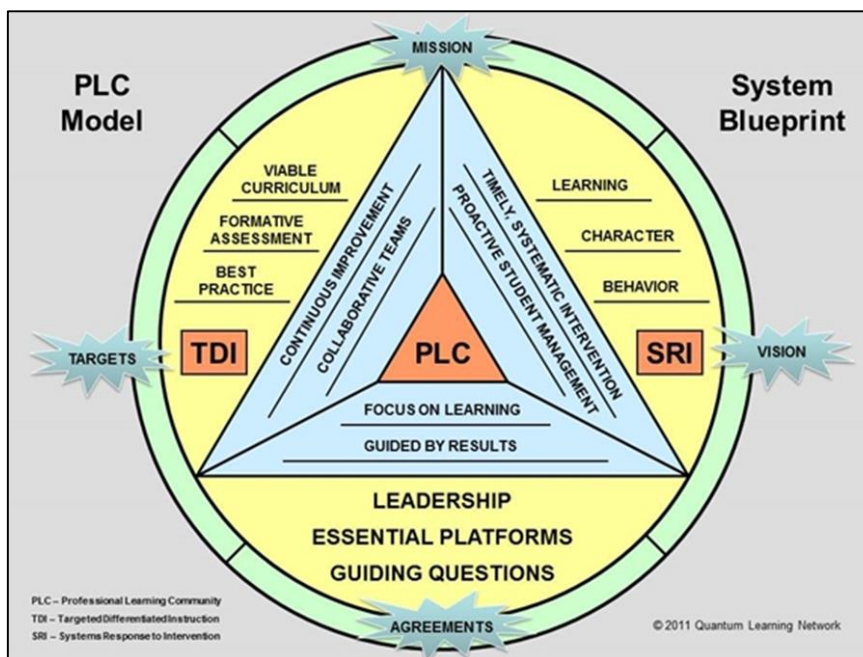
- 1) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน
- 2) การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน
- 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาชีพของครู
- 4) การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ และ
- 5) การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา

5. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

- 1) การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 2) การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 3) ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้
- 4) การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู และ
- 5) การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน

### 1.5 รูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Quantum Learning Network (2014) ได้ทำการศึกษาวิจัยและกำหนดรูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เรียกว่า Quantum Learning Professional Community Model ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 Quantum Learning Professional Community Model

ที่มา: Quantum Learning Network. Quantum Learning Professional Community Model

[Online]. Resource: <http://www.quantumlearning.com> [28 May 2014].

รูปแบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพควอนตัมนั้นแสดงให้เห็นว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญหลักประการ ทั้งนี้การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องเริ่มจากการพัฒนาพันธกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and Vision) ซึ่งเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่เข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งในกระบวนการนี้ครูและบุคลากรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยการปฏิบัติงานของครูจะต้องตอบสนองผู้เรียนอย่างเป็นระบบในระดับต่างๆ ทั้งในระดับพฤติกรรม ระดับคุณลักษณะ และระดับการเรียนรู้ กล่าวคือ โรงเรียนจะต้องพัฒนาและจัดระบบการบริหารจัดการผู้เรียนเชิงก้าวหน้าที่มีการแทรกแซงผู้เรียนในเวลาที่เหมาะสมและอย่างเป็นระบบ ซึ่งการตอบสนองผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยข้อมูลที่แท้จริงของผลการประเมินผู้เรียนมาจัดระบบและใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนระบบการแจ้งเตือนด้านการจัดการเรียนการสอนและการตัดสินใจเพื่อการแทรกแซงผู้เรียนในกรณีที่ผู้เรียนไม่สามารถเรียนรู้ได้ โดยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนนั้นบุคลากรทุกคนจะต้องมีข้อตกลงร่วมกัน 3 ประการ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ส่วนสำคัญของความสำเร็จของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมี ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ช่วยสร้างความยั่งยืนต่อกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่การค้นพบกลยุทธ์การสอนและกระบวนการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการค้นพบสิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อปรับปรุงผู้เรียนและบุคลากร ซึ่งผู้นำของโรงเรียนจะต้องผนวกกระบวนการที่ใช้หลักฐานหรือข้อพิสูจน์เป็นฐานในกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) เป็นส่วนสำคัญที่เอื้อต่อทักษะแห่งการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องผนวกไว้ในกาปฏิบัติซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการปฏิรูปอย่างแท้จริง ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์การนั้นจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับโครงสร้างและแนวทางการปฏิบัติขององค์การ ทั้งนี้การนำแนวคิดไปปฏิบัติและการคงไว้ซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งหมายความว่าความเชื่อและแนวทางการปฏิบัติงานจะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการ ซึ่งจะต้องเรียนรู้ว่าการสร้างความยั่งยืนและจุดแข็งของบุคลากรและองค์การอย่างไร รวมทั้งการรักษาเสถียรภาพขององค์การในสถานการณ์ต่างๆ

1.3 ภาวะผู้นำที่สมดุล (Balanced Leadership) เป็นการสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างภาวะผู้นำทางตรงซึ่งเป็นผลมาจากการดำรงตำแหน่งและภาวะผู้นำที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นผลมาจากสถานการณ์เฉพาะ การสร้างและการคงไว้ซึ่งสมดุลนี้เป็นส่วนสำคัญ โดยกฎระเบียบและโครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำทางตรง ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้ทีมงานสามารถพัฒนาและกำหนดภาวะผู้นำได้ด้วยตัวเองและสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างอิสระ

1.4 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนสามารถพัฒนาความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง โดยรูปแบบของภาวะผู้นำจะเป็นไปตามที่ทีมงานแต่ละทีมคาดหวังและทีมงานเหล่านั้นจะขับเคลื่อนองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ภายใต้การตระหนักว่าครูทุกคนคือผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จของผู้เรียน และครูจะต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำผ่านการจำลองเชิงบวก การจูงใจเชิงบวก และการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน

2. หลักการสำคัญ (Essential Platforms) ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่



2.1 ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ (All students can learn) หมายความว่าบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ตามหลักสูตรหลักหรือหลักสูตรที่สำคัญได้ ซึ่งจะต้องอาศัยการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การอย่างสูง โดยบุคลากรแต่ละคนจะต้องมีความเชื่อในกระบวนการร่วมมือรวมพลัง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน การสร้างสรรค์ ความเฉลียวฉลาดและสติปัญญาของบุคลากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นประสิทธิภาพขององค์การที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 ผู้เรียนทุกคนสามารถสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม (All students can behave appropriately) หมายความว่าผู้เรียนทุกคนถูกคาดหวังว่าจะต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยบุคลากรในโรงเรียนจะต้องไม่คำนึงถึงประวัติพื้นฐานหรือความเป็นมาของผู้เรียน แต่จะต้องมีความเชื่อในกระบวนการร่วมมือรวมพลัง อิทธิพลของกลุ่ม และความสามารถของกลุ่มนั้นจะนำไปสู่การแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมของผู้เรียนได้

2.3 ผู้เรียนทุกคนสามารถสร้างคุณลักษณะที่เข้มแข็ง (All students can build strong character) หมายความว่าบุคลากรพัฒนาการตอบสนองต่อผู้เรียนได้อย่างก้าวหน้าและอย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ระบบและการแทรกแซงเชิงพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้เรียนนั้นเป็นส่วนสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ โดยครูให้รายงานว่าพวกเขาใช้เวลาในการบริหารจัดการพฤติกรรมของผู้เรียนมากกว่าเวลาในการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงวิชาการและเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่ดีนั้นสามารถทำได้ด้วยการออกแบบการตอบสนองเชิงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ การคาดหวังระดับสูงและชัดเจน และการพัฒนาปฏิบัติงานในชั้นเรียนและภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

3. ข้อคำถามชี้นำ (Guiding Questions) คือ แนวทางการสนทนาของทีมงาน ซึ่งข้อคำถามเหล่านี้จะมุ่งเน้นการเรียนรู้และผลลัพธ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ประการ ได้แก่

3.1 เราต้องการให้ผู้เรียนเรียนรู้อะไร (What do we want students to learn?)

3.2 เราจะรู้ได้อย่างไรว่าผู้เรียนเรียนรู้เรื่องดังกล่าวมาก่อนหน้านี้หรือไม่ (How will we know if they learned it?)

3.3 เราจะทำอะไรหากผู้เรียนยังไม่ได้เรียนรู้ในสิ่งนั้น (What will we do if they don't learned it?)

2.4 เราจะทำอะไรหากผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวมาแล้ว (What will we do if they already know it?)

ทั้งนี้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถขับเคลื่อนได้โดยทีมความร่วมมือ (Collaborative Team) หรือใช้ชื่อเรียกอีกอย่างว่าทีมความร่วมมือเชิงวิชาการ (Instructional Collaborative Team) กล่าวคือ ครูจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดสิ่งที่ผู้เรียนแต่ละคนจะต้องเรียนรู้ พิจารณาหลักสูตรที่เหมาะสมและความก้าวหน้าของผู้เรียน เมื่อผู้เรียนไม่สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ครูก็จะมีบทบาทในการแทรกแซงเชิงพฤติกรรมของผู้เรียนเพื่อแก้ไขสถานการณ์ โดยเป้าหมายหลักคือการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนและการพัฒนาความก้าวหน้าของครูอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

1. สร้างหลักสูตรที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญ (Create a viable curriculum) คือ การกำหนดการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุดของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในช่วงเวลาที่จำกัดตามแผนการศึกษาโดยมุ่งเน้นว่าผู้เรียนทุกคนจะต้องพัฒนาองค์ความรู้ตามมาตรฐานการศึกษา ซึ่งครูจะต้องกำหนดรายละเอียดเฉพาะของหลักสูตรและสามารถระบุได้ชัดเจนว่าจะมีการจัดการเรียนการสอนอะไร ใช้ระยะเวลาเท่าไรในการสอนตามวัตถุประสงค์เฉพาะนั้น

2. สร้างการประเมินผลย่อย (Create common formative assessment) คือ การวัดผลและการประเมินผลความก้าวหน้าของผู้เรียนร่วมกันเป็นระยะๆ ซึ่งทำให้ทีมสามารถสอนและแทรกแซงตามความจำเป็นของผู้เรียน (Needs-based instruction and intervention) โดยทีมจะสร้างการวัดผลและการประเมินผลของตนเองที่สอดคล้องกับหลักสูตร การกำหนดหลักสูตรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และการประเมินผลย่อยอันนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3. การค้นหาและการค้นพบการปฏิบัติงานทางการศึกษาที่ดีที่สุด (Search and discover educational best practice) การปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจะต้องมุ่งเน้นว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างไรและจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้อย่างไร โมเดลและกลยุทธ์ของ QLPC นั้นจะมุ่งเน้นการมุ่งใจ การปรับปรุงการสอน และให้ทิศทางการพัฒนาทางวิชาชีพรายบุคคลเพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

นอกจากนี้ โรงเรียนจะต้องกำหนดตารางการศึกษาและปฏิทินการศึกษา (School Schedule and Calendar) เพื่อสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดตารางเวลาเฉพาะแก่ครูเพื่อสนับสนุนการร่วมมือรวมพลังในการทำงานและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ส่วนปฏิทินการศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมร่วมกันในปีแรกของการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือการทำงานของครูอย่างร่วมมือรวมพลังเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอันนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ

## ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเอกชนที่จะต้องร่วมกันดำเนินงานเพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ศาสตราจารย์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยมีสาระสำคัญดังนี้

### 2.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยความหมายของการบริหารมีนักการศึกษาได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) กล่าวว่า วัฏจักรของการบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความสามารถของสมาชิกขององค์การและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ โดยอาศัยบุคคลและทรัพยากรทางการบริหาร

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547) กล่าวว่า วัฏจักรของการบริหาร หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการนำ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551) กล่าวว่า วัฏจักรของการบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการและใช้ทรัพยากรอย่างมีระเบียบ ตลอดจนใช้เทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

Robbins (1980) กล่าวว่า วัฏจักรของการบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคคลอื่น

Dessler (2004) กล่าวว่า วัฏจักรของการบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากคำจำกัดความข้างต้นจะเห็นได้ว่า นักการศึกษาให้คำนิยามความหมายของการบริหารไว้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรกเป็นการให้คำนิยามความหมายที่มุ่งเน้นความหมายเชิงกระบวนการ ได้แก่ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) Robbins (1980) และ Dessler (2004) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการบริหารเป็นกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วยสี่กระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ส่วนลักษณะที่สองเป็นการให้คำนิยามความหมายที่เป็นกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการนำ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีระเบียบ ตลอดจนใช้เทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2551; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547)

ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างมีระบบอันประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.2 กระบวนการบริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้กระบวนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ได้รับการยอมรับและได้ถูกนำไปปฏิบัติมีดังนี้

Fayol (1916) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเรียกชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า กระบวนการบริหารแบบ POCCC

Deming (1930) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติงาน (Doing) การตรวจสอบ (Checking) และการปรับปรุงแก้ไข (Acting) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเรียกว่าวงจรเดมมิง (Deming Cycle)

Gurick and Urwick (1937) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อว่ากระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหารทั้ง 7 ประการ

Koontz & Weihrich (1990) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดสรรบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

Holt (1993) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อว่ากระบวนการบริหารแบบ POLC

Dubrin (1994) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อว่ากระบวนการบริหารแบบ POLC

Robbins and Coulter (2003) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อว่ากระบวนการบริหารแบบ POLC

Dessler (2004) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อว่ากระบวนการบริหารแบบ POLC

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร รายละเอียดนำเสนอ ดังนี้

### ตารางที่ 3 ตารางสังเคราะห์กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร	แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร	Fayol (1916)	Gurick & Urwick (1937)	Koontz & Weihrich (1990)	Deming (1993)	Holt (1993)	Dubrin (1994)	Robbins & Coulter (2003)	Dessler (2004)
Planning	Planning	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Implementation	Organizing	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Commanding	✓							
	Coordinating	✓	✓						
	Staffing		✓	✓					
	Budgeting		✓						
	Doing				✓				
	Leading					✓	✓	✓	✓
	Directing		✓	✓					
Evaluation	Controlling	✓		✓		✓	✓	✓	✓
	Reporting		✓						
	Checking				✓				
	Acting				✓				

จากการศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหาร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำมา กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกระบวนการบริหารประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การวางแผน (Planning) นักการศึกษาได้ให้คำนิยามความหมายของการวางแผนไว้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรกเป็นการให้คำนิยามความหมายที่มุ่งเน้นการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าองค์การจะดำเนินการอะไร (What) ด้วยเหตุผลอะไร (Why) จะดำเนินการเมื่อไหร่ (When) ในสถานที่ใด (Where) มีใครที่เกี่ยวข้อง (Who) และจะดำเนินการอย่างไร (How) เพื่อกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือแนวทางการทำงานในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายใน องค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Fayol, 1916; Gurick and Urwick, 1937; Koontz and Wehrich, 1990; Dessler, 2004) และลักษณะที่สองเป็นการให้คำนิยามความหมายที่มุ่งเน้นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการ การกำหนดงบประมาณที่จะใช้และประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ดังนั้นการวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับการเขียนแผนงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพและผลลัพธ์ที่ดีขององค์การ (Holt, 1993; Deming, 1993; Dubrin, 1994; Robbins and Coulter, 2003)

ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดกลยุทธ์ของการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) นักการศึกษาได้ให้คำนิยามความหมายของการวางแผนไว้ 3 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะที่หนึ่งเป็นการให้คำนิยามความหมายเชิงการจัดโครงสร้างองค์การ มีความหมายครอบคลุมการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลทุกฝ่ายให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอย่างราบรื่นตลอดจนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางกายภาพขององค์การเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามแผนงานและเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (Fayol, 1916; Gurick and Urwick, 1937; Koontz and Wehrich, 1990; Holt, 1993; Dubrin, 1994; Robbins and Coulter, 2003) ลักษณะที่สองเป็นการให้คำนิยามความหมายเชิงการดำเนินงาน มีความหมายครอบคลุมการ

ปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ และการทำจัดแผนงบประมาณเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ขององค์การตามที่กำหนดไว้ (Gurick and Urwick, 1937; Deming, 1993) ลักษณะที่สามเป็นการให้คำนิยามความหมายเชิงการนำ มีความหมายครอบคลุมการใช้ภาวะผู้นำ การสั่งการ และการบังคับบัญชาเพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ (Gurick and Urwick, 1937; Koontz and Wehrich, 1990; Holt, 1993; Dubrin, 1994; Robbins, 1998; Robbins and Coulter, 2003) Gulick and Urwick, 1936)

ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) หมายถึง การดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างขององค์การที่กำหนดไว้เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าประสงค์

3) การประเมินผล/การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) นักการศึกษาได้ให้คำนิยามความหมายของการวางแผนไว้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะที่หนึ่งเป็นการให้คำนิยามความหมายเชิงการควบคุม มีความหมายครอบคลุมการวัดจุดบกพร่องและจุดอ่อนของการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ (Fayol, 1916; Koontz and Wehrich, 1990; Holt, 1993; Dubrin, 1994; Robbins, 1998; Robbins and Coulter, 2003) ลักษณะที่สองเป็นการให้คำนิยามความหมายเชิงการตรวจสอบ มีความหมายครอบคลุมการรายงานผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินการควบคู่ระหว่างการดำเนินการ (Deming, 1993; Gurick and Urwick, 1937)

ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการวัดและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินผลครอบคลุมกระบวนการควบคุม การรายงานผล การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข

จากการสังเคราะห์พบว่ากระบวนการบริหารทั้งสามขั้นตอนนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีกระบวนการบริหาร PIE Model ของ Newby et al. (2000) และ Gustafson and Branch (2002) โดยมีสาระสำคัญดังนี้

Newby et al. (2000) กล่าวถึงกระบวนการบริหาร PIE Model ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนและการเตรียมการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนซึ่งครอบคลุมถึงการพิจารณาทบทวนด้านแหล่งทรัพยากรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยในกระบวนการวางแผนนี้เป็นการพิจารณาเลือกกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการเลือกใช้สื่อการสอนที่เหมาะสมและการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน

2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) หมายถึง การจัดเตรียมเกี่ยวกับ ประสพการณ์การเรียนรู้และการบูรณาการระหว่างกระบวนการและสื่อการเรียนการสอน โดยการเตรียมการที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน ด้านสภาพแวดล้อม แห่งการเรียนรู้ ด้านการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน และด้านการให้ความรู้

3. การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและการ ประเมินในภาพรวมทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการเรียนการสอน

Gustafson and Branch (2002) กล่าวถึงกระบวนการบริหาร PIE ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการ เรียนการสอน การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน โดยมุ่งเน้นการจัดสภาพแวดล้อมที่เน้น ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) หมายถึง รูปแบบและกระบวนการใช้สื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อจัดการเรียนการสอน

3. การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้เรียนและ การใช้ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล เพื่อกำหนด เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับศึกษากระบวนการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

## 2.3 ขอบข่ายและภารกิจงานของโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนตามที่กำหนดในกฎกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2550 ว่าด้วย การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตาม มาตรา 4 และมาตรา 39 วรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดขอบข่ายและ ภารกิจงานทางการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีขอบข่ายภารกิจงานดังนี้

1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 17 ภารกิจงาน ได้แก่ 1) การพัฒนาหรือการ ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 5) การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศ



การศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาและการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 22 ภารกิจงาน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง 3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 4) การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ 6) การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้งบประมาณ 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา 11) การวางแผนพัสดุ 12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี 13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ 14) การจัดหาพัสดุ 15) การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายวัสดุ 16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 17) การเบิกเงินจากคลัง 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน 19) การนำเงินส่งคลัง 20) การจัดทำบัญชีการเงิน 21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3) การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 20 ภารกิจงาน ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 6) การลาทุกประเภท 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 12) การออกจากราชการ 13) การจัดทำระบบและระเบียบประวัติ 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ 17) การ

ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต 20) พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4) การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 22 ภารกิจงาน ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบบริหารและการพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) การดำเนินงานธุรการ 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 11) การรับนักเรียน 12) การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวบหรือเลิกสถานศึกษา 13) การจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 15) การทัศนศึกษา 16) งานกิจการนักเรียน 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 18) การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 19) ประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน 21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สามารถสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนมีขอบข่ายและภารกิจงาน 4 ประการ ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยแต่ละฝ่ายล้วนมีความสัมพันธ์กัน หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความผิดพลาดก็ส่งผลให้การดำเนินงานในฝ่ายอื่นๆ ได้รับผลกระทบตามไปด้วย

## 2.4 กฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชนเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาโดยองค์การภาคเอกชนเพื่อให้บริการทางการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในระบบหรือโรงเรียนนอกระบบ ที่มีใช้เป็นสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2550) การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้จัดกิจกรรมเป็นเอกชนหรือบุคคลหรือคณะบุคคล และในกรณีที่เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ก็จะต้องดำเนินการในฐานะของภาคเอกชน ผู้จัดกิจกรรมดังกล่าว มีชื่อเรียกต่างๆ กัน ได้แก่ ผู้จัดการ เจ้าของ หรือผู้รับใบอนุญาต

2. ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง วัสดุ อุปกรณ์ และเงินทุน จะต้องมาจากภาคเอกชนเป็นหลัก

3. วัตถุประสงค์ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเฉพาะเหล่า มิได้จัดให้บุคคลทั่วไป

4. ผู้เรียน โดยปกติผู้เรียนจะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ในการนี้หากมีจำนวนผู้เรียนรวมกันทุกผลัดมากกว่า 7 คนขึ้นไป สถานที่นั้นจะได้ชื่อว่าสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

โรงเรียนเอกชนเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาภายใต้การกำกับของรัฐ การบริหารโรงเรียนเอกชนจึงจำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชน ดังนี้

#### 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 43-46 กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน ดังนี้

มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

มาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชนตาม มาตรา 18 (2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธาน กรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตาม ที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท การศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา ทั้งนี้การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐ ของเขตพื้นที่การศึกษา หรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการการศึกษาฯ และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

มาตรา 46 รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือ การยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษา เอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชน มีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

## 2) พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ตามมาตรา 17 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้แบ่งประเภทของโรงเรียนเอกชนในระบบ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2550) ดังนี้

2.1 ประเภทสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่างๆ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 ระดับก่อนประถมศึกษา สำหรับการจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา แบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ 1) เตรียมอนุบาล มุ่งเน้นการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการทุกด้าน รวมทั้งการประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็ก เมื่อมีอายุครบ 2 ปี และ 2) อนุบาล เป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุตั้งแต่ 3 ปี ถึง 6 ปี เพื่อเป็นรากฐานชีวิตและการเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมกันในสังคม

2.1.2 ระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ และความสามารถขั้นพื้นฐาน โดยปกติมีระยะเวลาศึกษา 6 ปี

2.1.3 ระดับมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ 1) มัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่างๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อให้รู้ความต้องการ ความสนใจและความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความสามารถในการประกอบงานและอาชีพตามความเหมาะสมของแต่ละช่วงวัย โดยปกติใช้เวลาในการศึกษา 3 ปี และ 2) มัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความสนใจและความถนัดเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น โดยปกติใช้เวลาในการศึกษา 3 ปี

2.2 ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพให้เป็นการกำลังแรงงานที่มีฝีมือ โดยศึกษาตามหลักสูตร

ประกาศนียบัตรวิชาชีพ โดยปกติใช้เวลาในการศึกษา 3 ปี หลังจากจบระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า

2.2.2 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพให้เป็นการกำลังแรงงานระดับชำนาญการ โดยศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง โดยปกติใช้เวลาในการศึกษา 2 ปี หลังจากจบหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือจบระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า

2.3 ประเภทนานาชาติ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรต่างประเทศหรือหลักสูตรต่างประเทศที่ปรับรายละเอียดเนื้อหาวิชาใหม่หรือหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเองที่ไม่ใช่หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้ภาษาเป็นสื่อในการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน โดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และไม่ขัดต่อศีลธรรมและความมั่นคงของประเทศ

ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนเอกชนในระบบประกอบด้วย 3 ประเภท คือ 1) ประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วยระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา 2) ประเภทอาชีวศึกษา ประกอบด้วยระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง 3) ประเภทนานาชาติ

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

### 3.1 ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีผู้กล่าวถึงความเป็นมาไว้ว่าเกิดขึ้นในหน่วยงานทางทหารซึ่งใช้ในการวางแผนการรบ จากนั้นจึงมีการนำเอาศาสตร์ด้านนี้ไปใช้ในกิจการด้านอื่นๆ เช่น ในวงการธุรกิจได้มีการนำแนวความคิดในทางกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารและดำเนินกิจการในรูปของการวางแผนกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (วันชัย มีชาติ, 2552:114) และในวงการศึกษาก็เช่นเดียวได้มีการนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้มีนักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยพนักงานทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนี้ไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการนั้นต้องการ

พฤษดิ์ ศิริพรรณพิทักษ์ (2552) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง ซึ่งกลยุทธ์นั้นประกอบด้วยวิธีการเชิงรุกหลายๆ วิธีการ (Tactics) ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุก

วีรยุทธ์ ชาตะกาญจน์ (2556) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การคิดอย่างมีระบบว่าจะดำเนินการอะไรบ้างและดำเนินการอย่างไร โดยใช้ขีดความสามารถสูงสุดและมากที่สุดที่จะกระทำได้ในด้านแนวคิด การตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

Certo and Peter (1991) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Wright et al. (1992) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

Mary Coulter (2005) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่างๆขององค์การ

Pitts and Lei (2006) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวความคิดแผนซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางเชิงรุกในการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 3.2 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์ดังนี้

พฤษดิ์ ศิริพรรณพิทักษ์ (2552) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผล

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2553) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) สามารถแบ่งเป็น 2 ระดับ คือสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ซึ่งเรียกรวมการวิเคราะห์ดังกล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยการกำหนดทิศทางสามารถทำได้ในลักษณะของการกำหนดพันธกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์การ (Mission and Goal)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยส่วนใหญ่จะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินเชิงกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์สอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนนำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

Certo and Peter (1991) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง และการวิเคราะห์จุดอ่อน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาส และการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาพันธกิจ (Mission) ขององค์การซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การ และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นต้น

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ลงไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผล กระทบการ และประเมินความสำเร็จขององค์กร

Holt (1993) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ (Define Mission) คือ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรที่สะท้อนถึงทิศทางขององค์กรในระยะยาว โดยการพันธกิจนั้นจะต้องคำนึงว่าผู้รับบริการ ผู้จัดการ และผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจตรงกัน

2. การพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Develop Strategic Objectives) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานตามสภาพจริงนั้นเป็นไปตามความคาดหวัง

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Formulate Strategy) คือ การพิจารณากลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implement Strategy) คือ การนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติและการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. การประเมินผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (Evaluate Strategic Results) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานและผลสะท้อนกลับการปฏิบัติงานแต่ละแผนงาน

Dess and Miller (1993) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 การพิจารณาเป้าหมายองค์กร (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

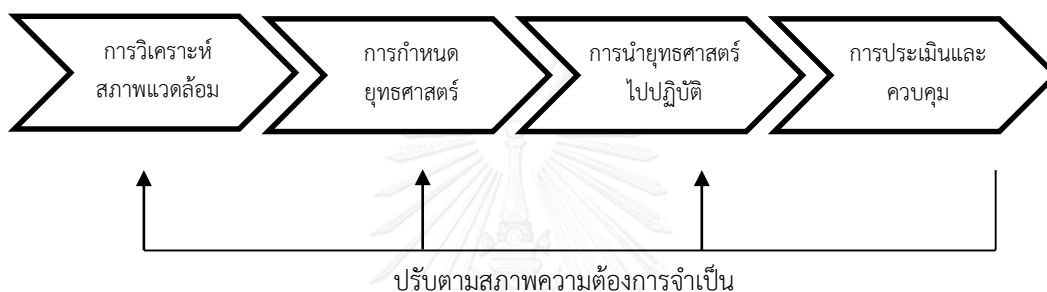
1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นผลลัพธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับบริษัท



3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

Wheelen and Hunger (2012 อ้างถึงใน ศักดา สกนธวัฒน์, 2555) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารกลยุทธ์

ที่มา : Wheelen,T. & Hunger D. Strategic Management and Business Policy. 13<sup>th</sup> edition. NJ: Pearson. 2012.

## 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2556) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ โดยความสำคัญของ SWOT Analysis คือทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การ

ปกรณ ปรียากร (2548 อ้างถึงใน ศักดา สกนธวัฒน์, 2555) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ที่นิยมใช้ทั่วไปคือหลักที่เรียกว่า PEST Analysis ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเมือง (Political Component=P) เป็นการวิเคราะห์นโยบาย กฎหมายของภาครัฐที่เป็นทั้งโอกาสและภาวะคุกคามต่อการดำเนินกิจการในองค์การ

2. เศรษฐกิจ (Economic Component=E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจที่เป็นทั้งโอกาสและภาวะคุกคามต่อการดำเนินกิจการในองค์การ

3. สังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Component=S) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นทั้งโอกาสและภาวะคุกคามต่อการดำเนินกิจการในองค์กร

4. เทคโนโลยี (Technology Component=T) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางเทคโนโลยีที่เป็นทั้งโอกาสและภาวะคุกคามต่อการดำเนินกิจการในองค์กร

ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อการพัฒนากลยุทธ์คือการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อน (Weakness) สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกเพื่อการพัฒนากลยุทธ์คือการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิค PEST Analysis

## 2.2 การกำหนดกลยุทธ์

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2556) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยนำเอาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ที่ได้นั้นเข้ากระบวนการตารางตาข่าย (TOWS Matrix) โดยยึดแนวทางการบูรณาการตัวแปรที่ละคู่ซึ่งสามารถจำแนกกลยุทธ์ที่ได้ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO เป็นกลยุทธ์ที่การมุ่งเน้นการรวมพลังระหว่างจุดแข็งจากภายในองค์กรกับโอกาสอันดีที่ได้มาจากภายนอกขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์นี้ถือได้ว่าเป็นจุดเด่นและมีพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรมากที่สุด

2. กลยุทธ์ ST เป็นกลยุทธ์ที่การมุ่งเน้นการนำเอาจุดแข็งขององค์กรมาแหวกล้อมหรือเอาชนะข้อจำกัดที่มาจากภายนอกขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์จะมีลักษณะเป็นเชิงรุก

3. กลยุทธ์ WO เป็นกลยุทธ์ที่การมุ่งเน้นความพยายามที่จะนำเอาความโชคดีที่เป็นโอกาสอันมาจากภายนอกองค์กรมาลดระดับความเข้มข้นของจุดอ่อนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

4. กลยุทธ์ WT เป็นกลยุทธ์ที่การมุ่งเน้นการหลบหลีกโดยไม่เน้นการต่อสู้หรือเผชิญหน้าเนื่องจากองค์กรมีทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัด ดังนั้นกลยุทธ์การหลบหลีกจึงเป็นแนวทางอันสำคัญ

Koontz and Wehrich (1990) นำเสนอการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีชื่อว่า TOWS Matrix ไว้ว่าเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ระบบซึ่งเป็นการจับคู่ระหว่างภาวะคุกคามและโอกาสจากภายนอกขององค์กรกับจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ตามรูปแบบนี้จะเริ่มพิจารณาจากภาวะคุกคามก่อนเพราะการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องพิจารณาผลของวิกฤตปัญหาและภาวะคุกคามเป็นอันดับแรก ทั้งนี้กลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ตามรูปแบบ TOWS Matrix มี 4 ประเภท (Four Alternative Strategies) ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO: Maxi-Maxi มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดแข็งร่วมกับโอกาสเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ/กลยุทธ์เชิงรุก/เชิงรุกระยะยาว โดยนำจุดแข็งที่มีมาเสริมสร้างและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุดในการบรรลุความสำเร็จ

2. กลยุทธ์ WO: Mini-Maxi มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดอ่อนร่วมกับโอกาสเพื่อกำหนดกลยุทธ์เร่งพัฒนา/กลยุทธ์การพลิกตัว/กลยุทธ์เชิงรุกระยะสั้น โดยแก้ไขจุดอ่อนและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งจุดอ่อนบางประการจำเป็นต้องมีการพัฒนาหรือกำหนดสมรรถนะให้บุคลากรเป็นแนวปฏิบัติ เช่น การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรตามทักษะที่จำเป็นเพื่อเอาชนะจุดอ่อน ส่วนมุมมองภายนอกเป็นการใช้โอกาสภายนอกมาเป็นประโยชน์ในการวางแผนงาน

3. กลยุทธ์ ST: Maxi-Mini มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดแข็งร่วมกับภาวะคุกคามเพื่อกำหนดกลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน/กลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ/เชิงรุกระยะยาว โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด อีกทั้งเป็นการเพิ่มจุดแข็งที่มีอยู่เดิมและเพิ่มจุดแข็งที่ยังไม่มี เช่น ด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือการตลาด ทั้งนี้เพื่อเป็นการใช้จุดแข็งในการรับมือหรือหลีกเลี่ยงกับภาวะคุกคามจากภายนอก

4. กลยุทธ์ WT: Mini-Mini มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดอ่อนร่วมกับภาวะคุกคามเพื่อกำหนดกลยุทธ์แก้วิกฤต/กลยุทธ์เชิงป้องกันหรือตั้งรับ/เชิงรุกระยะสั้น โดยพยายามลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการเพื่อให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุดและช่วยในการกำหนดรูปแบบการเข้าร่วมกัน (Joint Venture) การตัดทอน (Retrench) และการสะสางหนี้สิน (Liquidate) หรือการรวมธุรกิจ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและหลักการของ Certo and Peter (1991) Koontz and Wehrich (1990) Wheelen and Hunger (2012) และ พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ และการตรวจสอบกลยุทธ์

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า หลักเทียบประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วม 2) การปฏิบัติที่มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) การร่วมมือรวมพลัง 4) การเปิดรับการชี้แนะในการปฏิบัติงาน และ 5) การสนทนาที่มุ่งสะท้อนผลการ

ปฏิบัติงาน จากการทดลองสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนพบว่าครูสามารถปฏิบัติและมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพอยู่ในระดับมาตรฐานทั่วไปในทุกตัวบ่งชี้ และสามารถบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานในทุกตัวบ่งชี้ หมายความว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริษัทของสังคมไทยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศ

Hord (1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลกระทบต่อเชิงบวก 2 มิติ คือ 1) มิติด้านครู กล่าวคือ ครูสามารถปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ลดอัตราการลาหยุดงาน มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอนให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัดและรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า และ 2) มิติด้านผู้เรียน กล่าวคือ ผู้เรียนส่วนใหญ่ลดอัตราการตกซ้ำชั้น อัตราการขาดเรียนลดลง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัดเมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า ลดความเหลื่อมล้ำด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างกลุ่มผู้เรียนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน

Bryk Camburn and Louise (1999) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Professional Community in Chicago Elementary Schools: Facilitating Factors and Organizational Consequences ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนทางวิชาชีพประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยที่เอื้ออำนวย ประกอบด้วย ขนาดของโรงเรียน และความไว้วางใจของครู กล่าวคือ โรงเรียนที่มีผู้เรียนน้อยกว่า 350 คน มีความเป็นชุมชนทางวิชาชีพได้ดีกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนความไว้วางใจซึ่งกันและกันของครูส่งผลให้เกิดการร่วมมือ การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และความมีลักษณะของชุมชนทางวิชาชีพ 2) ปัจจัยด้านบริบทและองค์ประกอบของโรงเรียน ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้เรียน องค์ประกอบของทีมงาน ลักษณะของชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงบริเวณโรงเรียน และความมั่นคงทางอาชีพ ซึ่งความมั่นคงทางอาชีพส่งผลทางลบต่อชุมชนทางวิชาชีพ และ 3) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของครู พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สูงส่งผลต่อชุมชนทางวิชาชีพในระดับสูง นอกจากนี้จากการสำรวจพบว่า ครูส่วนใหญ่เห็นด้วยต่อการลดคาบเรียนเพื่อจัดกิจกรรมเสริมสร้างชุมชนทางวิชาชีพ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมทางวิชาการ

Scribner et al. (1999) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Creating Professional Communities in Schools through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process ผลการวิจัยพบว่า การสร้างชุมชนทางวิชาชีพในโรงเรียนจะต้องอาศัยทีมผู้นำ การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันและเกิดการพัฒนาแบบทีม อีกทั้งการมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของครูจะส่งผลให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างชุมชนทางวิชาชีพ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความเป็นมาขององค์การ ภาระหน้าที่หลักขององค์การ และลักษณะเชิงโครงสร้างการทำงานของครู

Bolam et al. (2005) ได้ทำการวิจัยเรื่อง *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities* ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของโรงเรียนทั้งระบบอย่างยั่งยืนและยังช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถการเรียนรู้ของผู้เรียนอีกด้วย โดยตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขเฉพาะ ได้แก่ แผนงาน ขนาดโรงเรียน และที่ตั้ง และเงื่อนไขทั่วไป ได้แก่ บริบทเฉพาะของโรงเรียนและเป้าหมายในการจัดตั้งองค์การ

Verbiest et al. (2005) ได้ทำการวิจัยเรื่อง *Collective Learning in Schools Described: Building Collective Learning Capacity* ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของการเรียนรู้แบบร่วมมือขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเรียนรู้แบบร่วมมือ ได้แก่ การสนับสนุนทางวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนจำเป็นต้องปรับปรุงเงื่อนไขต่างๆ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้แบบร่วมมือในโรงเรียน ทั้งนี้ กระบวนการของการเรียนรู้แบบร่วมมือสามารถปรับปรุงเงื่อนไขด้านทักษะ การกระตุ้น และความฉลาดทางอารมณ์ได้ ซึ่งอุปสรรคสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้แบบร่วมมือ คือ การเรียนรู้แบบเดิม เนื่องจากการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นการปลูกฝังวิธีการแบบเดิมๆ ให้แก่ผู้เรียน ทั้งนี้ การเสริมสร้างการเรียนรู้แบบร่วมมือในโรงเรียนสามารถกระทำได้โดยกิจกรรมการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยผู้นำของโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน

Giles and Hargreaves (2006) ได้ทำการวิจัยเรื่อง *The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities during Standardized Reform* ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสามารถต้านทานแรงกดดันจากการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลง และการปฏิรูปมาตรฐานการศึกษา อันเป็นอุปสรรคสำคัญของการก้าวสู่โรงเรียนนวัตกรรม โดยองค์การแห่งการเรียนรู้และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนำมาซึ่งการสร้างวัฒนธรรมใหม่ของครู ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ และการวางแผนความสำเร็จของภาวะผู้นำ ในขณะที่การปฏิรูปมาตรฐานคือตัวขับเคลื่อนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนและชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู ทั้งนี้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่นสูง ดังนั้นการจะนำองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากรัฐบาลเพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่สนองต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Cannata (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Teacher Community in Elementary Charter Schools ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนนอกระบบมีระดับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงกว่าโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งโรงเรียนนอกระบบมีคุณลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อชุมชนทางวิชาชีพของครูมากกว่า ในมิติด้านกระบวนการตัดสินใจ มิติด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร และมิติด้านการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก

Vescio Ross and Adam (2008) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเรื่อง A Review of Research on the Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practice and Student Learning พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลกระทบต่อการศึกษาและการเรียนการสอนของครูที่สามารถปรับปรุงวัฒนธรรมทางวิชาชีพในโรงเรียนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการสอน การร่วมมือร่วมพลัง และเสริมสร้างให้ครูตระหนักถึงการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Cannata and Cravens (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Teacher Professional Community: Understanding Its Relationship to School Choice and School Condition ผลการวิจัยพบว่า เงื่อนไขของโรงเรียนส่งผลต่อชุมชนทางวิชาชีพของครู ดังนี้ 1) ประเภทของโรงเรียน โรงเรียนนอกระบบและโรงเรียนเอกชนมีระดับชุมชนวิชาชีพครูสูงกว่าโรงเรียนรัฐและโรงเรียนแม่เหล็ก (Magnet School) ซึ่งเป็นโรงเรียนทางเลือกอย่างหนึ่งในสหรัฐอเมริกา 2) โครงสร้างองค์การ ครูในโรงเรียนเอกชนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานภาพรวมของโรงเรียนและมีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้บริหารในระดับสูง และ 3) โครงสร้างการสอน ครูในโรงเรียนนอกระบบและโรงเรียนเอกชนมีระดับชุมชนวิชาชีพครูที่สูงกว่าครูในโรงเรียนรัฐบาล

ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพิ่มขีดความสามารถทางวิชาชีพของครูอันเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษารอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
  2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
  3. ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
  4. ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
  5. ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์
- รายละเอียดแต่ละขั้นตอนของวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 1. ศึกษารอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยศึกษาทำการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเอกชน กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและแบบประเมินความเหมาะสมในรูปแบบแบบวิเคราะห์เอกสาร นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงแก้ไข มีรายละเอียดดังนี้

### 1.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาที่มีความรู้หรือประสบการณ์และมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 6 ท่าน เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก ก)

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษาจำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จำนวน 1 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 1 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 2 ท่าน

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินงานโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู (Educational Professional Learning Community) จำนวน 2 ท่าน

### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เครื่องมือในการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนนำเสนอในรูปแบบของเอกสารคือ แบบประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 1 ชุด มี 3 ตอน คือ (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก ข)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นแบบประเมินความเหมาะสม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนและการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) จำนวน 2 ข้อ



### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือในการประเมินกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน

1.3.2 ผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำส่งและรับคืนแบบประเมินกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีด้วยตนเอง

1.3.3 รวบรวมแบบประเมินกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีได้ข้อมูลกลับคืนมาทั้งสิ้น 6 ฉบับ

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบประเมินที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Science) โดยใช้ค่าร้อยละสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน และสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

## 2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เพื่อกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ตลอดจนสร้างเครื่องมือวิจัยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 2,317 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2556)

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 341 โรงเรียน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

2.1.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ (Yamane, 1973: 398) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence Interval) โดยผู้วิจัยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน ( $e$ )  $\pm 5\%$  ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ N แทน จำนวนประชากร ซึ่งมีจำนวนโรงเรียนเอกชน 2,317 แห่ง

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ โดยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

n แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

ขนาดประชากรของโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 2,317 โรงเรียน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตร แล้วได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 341 โรงเรียน

2.1.2.2 แบ่งประชากรออกเป็น 4 กลุ่ม ตามเกณฑ์ขนาดของโรงเรียนของสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2555 ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 1-120 คน

โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 121-300 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 301-500 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 501 คนขึ้นไป

2.1.2.3 กำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

โรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดเล็ก	461	68
โรงเรียนขนาดกลาง	661	97
โรงเรียนขนาดใหญ่	498	73
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	697	103
รวม	2,317	341

กลุ่มตัวอย่างจากจำนวนโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน รวม 341 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 68 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 97 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 73 โรงเรียน และ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 103 โรงเรียน

2.1.2.4 สุ่มแบบง่ายโดยวิธีการจับฉลากจากจำนวนโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

2.1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน คือ ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 1,364 คน รายละเอียดดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา		จำนวนผู้ให้ข้อมูล
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	
โรงเรียนขนาดเล็ก	461	68	272
โรงเรียนขนาดกลาง	661	97	388
โรงเรียนขนาดใหญ่	498	73	292
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	697	103	412
รวม	2,317	341	1,364

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ชุด มี 3 ตอน ดังนี้ (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก ค)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และจำนวนนักเรียน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 (Rating Scale) จำนวน 84 ข้อ

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 (Rating Scale) จำนวน 20 ข้อ

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของคำตอบในแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ไว้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541: 153)

5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันและระดับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันและระดับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตมาก

3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันและระดับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันและระดับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตน้อย

1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันและระดับสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions)

## 2.3 การสร้างเครื่องมือในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.3.1 ศึกษา ค้นคว้า และวิเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม

2.3.2 ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนของภาษาเพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการวิจัยการศึกษา จำนวน 2 ท่าน ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน และผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์และมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 2 ท่าน (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก ง) เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Validity) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552: 242) โดยเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- +1 หมายถึง เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

2.3.4 คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.50 ถึง 1.00 โดยการคำนวณจากสูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum r}{N}$$

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1

$\sum r$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อความถามกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ ดังนี้

ถ้า  $IOC \leq .50$  ถือว่าข้อความถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์

ถ้า  $IOC > .50$  ถือว่าข้อความถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์

จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความถาม จำนวน 104 ข้อ พบว่าข้อความถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.80 จำนวน 9 ข้อ และข้อความถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จำนวน 95 ข้อ รวมข้อความถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากรจำนวนทั้งสิ้น 104 ข้อ

2.3.5 นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

2.3.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 5 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคคลประเภทเดียวกันกับที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 6 คน ได้แก่ ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.99 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

2.4.2 กำหนดรหัสแบบสอบถามตามขนาดโรงเรียนและรหัสสำหรับโรงเรียน จำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 341 โรงเรียน และจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,364 คน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ลงทะเบียน พร้อมแนบซองเปล่าติดอากรแสตมป์เพื่อการส่งกลับตามที่ระบุไว้ในแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจาก 273 โรงเรียน จำนวน 1,092 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.05 โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 240 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ

17.60 โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 20.23 โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 240 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 17.60 และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 24.62

## 2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Science) และใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

2.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

2.5.2 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาแปลความหมายตามช่วงคะแนน ผู้วิจัยกำหนดให้แต่ละช่วงคะแนนมีความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 99-100)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับน้อยที่สุด

2.5.3 วิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมจากแบบสอบถามตอนที่ 3 โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

### 3. ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยดำเนินการยกร่างกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน – โอกาส – ภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) 2) ยกร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) และ 3) ยกร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 วิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน – โอกาส – ภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)

3.1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธี Priority Needs Index (PNI) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยคำนวณหาค่าความต้องการจำเป็นของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช (สุวิมล ว่องวานิช, 2550: 279)

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

$PNI_{\text{modified}}$  หมายถึง ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

I (Importance) หมายถึง ระดับสภาพที่พึงประสงค์

D (Degree Of Success) หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน

และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.1.2 จัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน – โอกาส – ภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเพื่อจำแนกกลุ่มดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำ

3.1.3 ข้อคำถามของกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูง เป็นจุดอ่อนและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน แปลความได้ว่ามีความต้องการจำเป็นที่จะต้องบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จึงต้องนำข้อมูลนั้นมาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะลด/ขจัดจุดอ่อนหรือภาวะคุกคาม สำหรับข้อคำถามของกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำ จะเป็นจุดแข็งและโอกาสของการบริหารเพื่อ

เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งต้องนำข้อมูลมาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็งหรือเพิ่มโอกาส

3.1.4 ประเมินความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้านตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3.1.5 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และจำแนกรายด้าน

3.1.6 นำเสนอข้อมูลค่าความถี่จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยจำแนกเป็นรายด้าน

3.1.7 นำข้อมูลผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามมาจับคู่ (Matching) โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ดังนี้

3.1.7.1 จับคู่จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) โดยพยายามลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม และหาแนวทางการดำเนินการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

3.1.7.2 จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) โดยแก้ไขจุดอ่อนและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่

3.1.7.3 จับคู่จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม และหาแนวทางการดำเนินการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

3.1.7.4 จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) โดยนำจุดแข็งที่มีมาเสริมสร้างและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่

**3.2 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1)**

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน – โอกาส – ภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) มาร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ขั้นตอนการดำเนินการ

3.2.1 นำข้อมูลผลการประเมินความต้องการจำเป็นในแต่ละด้านของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก



3.2.2 นำผลการร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix และข้อมูลจากองค์ประกอบรายข้อ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนกำหนดเป็นกลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการ

3.2.3 นำผลการร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.2.4 กำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) และนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1)

3.2.5 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

### 3.2.2 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) โดยเสนอแบบประเมินความเหมาะสมต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา (Stakeholders) จำนวน 20 ท่าน ผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก จ)

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 8 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 8 ท่าน

กลุ่มที่ 3 ครูจากโรงเรียนเอกชนในระบบ ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 4 ท่าน

3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

### 3.2.4 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.4.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินกลยุทธ์และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางจัดทำแบบประเมินกลยุทธ์

3.2.4.2 นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในและภายนอกมากำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการ และจัดทำแบบประเมิน

3.2.4.3 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ ภาษา ความสอดคล้อง และความตรงของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ

3.2.4.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.2.5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1)

3.2.5.2 ผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำส่งและรับแบบประเมินคืนด้วยตนเอง โดยได้รับกลับคืนมาจำนวน 20 ฉบับ

### 3.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.2.6.1 ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยหาค่าการแจกแจงความถี่และร้อยละ

3.2.6.2 สรุปผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

## 3.3 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2)

ผู้วิจัยนำผลการประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) ที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา (Stakeholders) มาปรับปรุงและนำเสนอเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.3.1 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ภาษา ความสอดคล้อง และความตรงของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2)

3.3.2 ปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อจัดทำเอกสารประกอบการประชุมกลุ่ม

#### 4. ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพร้อมทั้งชี้แจงข้อเสนอแนะต่างๆ ในเชิงลึกอย่างละเอียด รายละเอียดดังนี้

##### 4.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 11 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาและนักวิชาการ จำนวน 4 ท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จำนวน 3 ท่าน และครู จำนวน 4 คน (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก ฉ)

##### 4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ คือ เอกสารประกอบการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง

ตอนที่ 4 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ

### 4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) โดยดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ในวันจันทร์ที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 เวลา 09.30-12.00 น. ห้องประชุม 715 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิมาประมวลผลและสรุปผลข้อเสนอแนะที่ได้จากการบันทึกและการถอดเทปบันทึกเสียงของผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

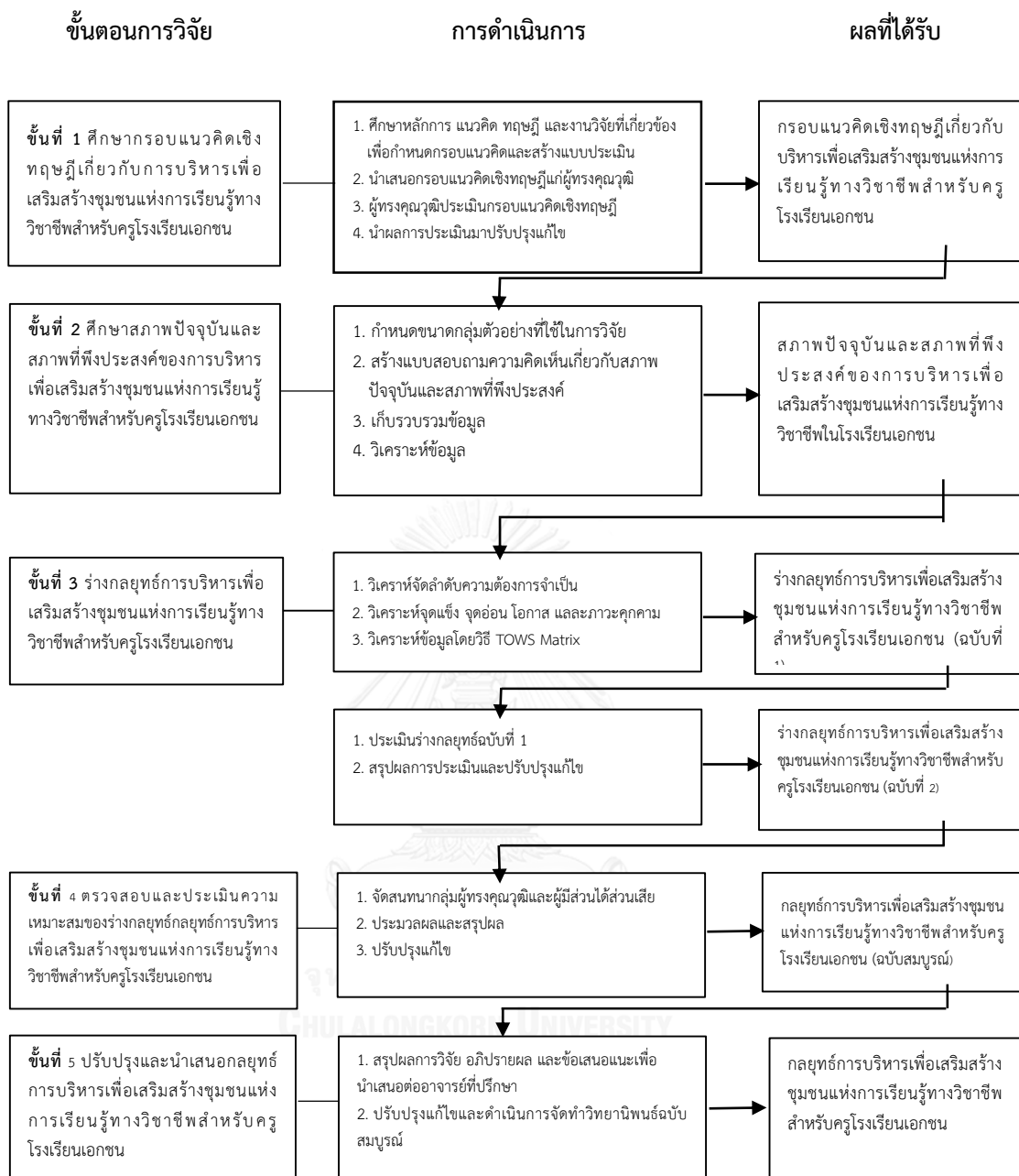
## 5. ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยนำผลการประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) ที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในการจัดประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงและนำเสนอเป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับสมบูรณ์) โดยมีขั้นตอนดังนี้

5.1 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาและเสนอความความคิดเห็น

5.2 ปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์

โดยผู้วิจัยได้แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามภาพที่ 5 ดังนี้



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการ และผลที่ได้รับ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษารอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และ (3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. ผลการประเมินกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
3. ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
4. ผลการร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
5. ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
6. ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยจึงขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ผลการประเมินกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

การประเมินกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัยครั้งนี้เป็นการตรวจสอบและประเมินด้านความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อนำมาจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัยและแบบประเมินความเหมาะสม โดยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก ก)

ผลการประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นว่ามี ความเหมาะสม โดยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี เกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการ เรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 3) การส่งเสริมการยอมรับ และความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สรุปได้ดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้าง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 2) การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็น ระบบ 3) การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู 4) การปรับเปลี่ยนเวลาในการ จัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ 5) การใช้คำถามชี้แนะเพื่อ กระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ 6) การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน 7) การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ และ 8) การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้าง ประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามี ความเหมาะสมเนื่องจากเป็นวิธีการในการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่ชัดเจนและครอบคลุม กิจกรรมที่โรงเรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

2. การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเพิ่มอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน 2) การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระ งานในส่วนตัวที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู 3) การให้อิสระแก่ครูใน การพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง 4) การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการ ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง และ 5) การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ผู้ทรงคุณวุฒิมี ความเห็นว่ามี ความเหมาะสมเนื่องจากเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่ มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานของครูเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของครูสู่ความเป็น ครูมืออาชีพ โดยครูจะต้องมีความคล่องตัวและมีอิสระในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ

3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้าง วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการ

เกือบหนึ่งหรือเอื้ออาทร 3) การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือว่าไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์ 4) การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ และ 5) การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามีเหมาะสมเนื่องจากเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทางด้านค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของครู

4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน 2) การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู 4) การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ และ 5) การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามีเหมาะสมเนื่องจากเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ความร่วมมือทางการศึกษาของทุกภาคส่วนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายนอกที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาครูจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาการศึกษาโดยรวมของประเทศและนำมาสู่การจัดการศึกษารูปแบบใหม่

5. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้ 4) การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู และ 5) การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามีเหมาะสมเนื่องจากเป็นวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียนนั้นจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน

## 2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่



2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม จำแนกตามขนาดโรงเรียน และจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน

รายละเอียดแต่ละส่วน มีดังนี้

## 2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน

**ตารางที่ 6** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน (N=1,092)

ข้อมูลทั่วไป	โรงเรียนขนาดเล็ก		โรงเรียนขนาดกลาง		โรงเรียนขนาดใหญ่		โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ		ภาพรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่ง</b>										
ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ	60	25.00	69	25.00	60	25.00	84	25.00	273	25.00
รองผู้อำนวยการ	60	25.00	69	25.00	60	25.00	84	25.00	273	25.00
คณะกรรมการสถานศึกษา	60	25.00	69	25.00	60	25.00	84	25.00	273	25.00
ครู	60	25.00	69	25.00	60	25.00	84	25.00	273	25.00
<b>เพศ</b>										
ชาย	51	21.25	55	19.92	55	22.91	72	21.42	233	21.34
หญิง	189	78.75	221	80.18	185	77.09	264	78.58	859	78.66
<b>อายุ</b>										
ต่ำกว่า 30 ปี	14	5.83	22	7.97	23	9.58	28	8.33	87	7.90
30 - 39 ปี	103	42.92	67	24.27	63	26.26	65	19.35	298	27.30
40 - 49 ปี	60	25.00	107	38.77	71	29.58	102	30.36	340	31.10
50 ปี ขึ้นไป	63	26.25	80	28.99	83	34.58	141	41.96	367	33.61
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>										
ปริญญาตรี	157	65.42	169	61.23	135	56.25	200	59.52	661	60.50
ปริญญาโท	77	32.08	101	36.60	93	38.75	131	38.99	402	36.80
ปริญญาเอก	6	2.50	6	2.17	12	5.00	5	1.50	29	2.70
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>										
น้อยกว่า 10 ปี	36	15.00	42	15.22	39	16.25	69	20.59	186	17.03
10 - 19 ปี	55	23.00	50	18.10	72	30.00	61	18.15	238	21.80
20 - 29 ปี	89	37.00	88	31.90	46	19.17	106	31.55	329	30.13
30 ปี ขึ้นไป	60	25.00	96	34.80	83	34.58	100	29.76	339	31.04

จากตารางที่ 6 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมเป็นผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ

78.66) มีอายุ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 33.61) รองลงมามีอายุระหว่าง 40-49 ปี (ร้อยละ 31.10) ส่วนช่วงอายุที่น้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 7.90) ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 60.50) รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 36.80) ส่วนการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.70) มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 30 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 31.04) รองลงมาคือ 20-29 ปี (ร้อยละ 30.13) ส่วนประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือน้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 17.03) เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็กมีผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 78.75) มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 42.92) รองลงมามีอายุ 50 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 26.25) ส่วนช่วงอายุที่น้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 5.83) ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 65.42) รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 32.08) ส่วนการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.50) มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 20-29 ปี (ร้อยละ 37.00) รองลงมาคือ 50 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 25.00) ส่วนประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือน้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 15.00)

โรงเรียนขนาดกลางมีผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 80.18) มีอายุระหว่าง 40-49 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 38.77) รองลงมามีอายุ 50 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 28.99) ส่วนช่วงอายุที่น้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 7.97) ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 61.23) รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 36.60) ส่วนการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.17) มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 30 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 34.80) รองลงมาคือ 20-29 ปี (ร้อยละ 31.90) ส่วนประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือน้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 15.22)

โรงเรียนขนาดใหญ่มีผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 77.09) มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด (ร้อยละ 34.58) รองลงมามีอายุ 40-49 ปี (ร้อยละ 29.58) ส่วนช่วงอายุที่น้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 9.7) ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 56.25) รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 38.75) ส่วนการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด (ร้อยละ 5.00) มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 30 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 34.58) รองลงมาคือ 10-19 ปี (ร้อยละ 30.00) ส่วนประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือน้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 16.25)

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 78.58) มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด (ร้อยละ 41.96) รองลงมาคืออายุระหว่าง 40-49 ปี (ร้อยละ 30.36) ส่วนช่วงอายุน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 8.33) ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 59.52) รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 38.99) ส่วนการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด (ร้อยละ 1.50) มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 20-29 ปี (ร้อยละ 31.55) รองลงมาคือ 30 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 29.76) ส่วนประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือ 10-19 ปี (ร้อยละ 18.15)

**ตารางที่ 7** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (N=1,092)

ข้อมูลทั่วไป	ผู้จัดการ/ ผู้อำนวยการโรงเรียน		รองผู้อำนวยการ โรงเรียน		คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>1,092</b>	<b>100</b>
ชาย	55	20.15	58	21.25	59	21.61	61	22.34	233	21.34
หญิง	218	79.85	215	78.75	214	78.39	212	77.66	859	78.66
<b>อายุ</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>1,092</b>	<b>100</b>
ต่ำกว่า 30 ปี	-	-	3	1.10	9	32.97	75	27.47	87	7.90
30 - 39 ปี	37	13.55	49	17.95	43	15.75	169	61.90	298	27.30
40 - 49 ปี	44	16.12	106	38.83	165	60.44	25	9.16	340	31.10
50 ปี ขึ้นไป	192	70.33	115	42.12	56	20.51	4	1.47	367	33.61
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>1,092</b>	<b>100</b>
ปริญญาตรี	-	-	118	43.22	270	98.90	273	100	661	60.50
ปริญญาโท	244	89.38	155	42.12	3	1.10	-	-	385	35.3
ปริญญาเอก	29	10.62	-	-	-	-	-	-	34	3.10
<b>ประสบการณ์ทำงาน</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>1,092</b>	<b>100</b>
น้อยกว่า 10 ปี	28	10.26	9	3.30	37	13.55	112	41.02	186	17.03
10 - 19 ปี	37	13.55	43	15.75	26	9.53	132	48.35	238	21.80
20 - 29 ปี	44	16.12	106	38.83	154	56.41	25	9.16	329	30.13
30 ปี ขึ้นไป	164	60.07	115	42.12	56	20.51	4	1.47	339	31.04

จากตารางที่ 7 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 79.85) มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด (ร้อยละ 70.33) รองลงมาคืออายุระหว่าง 40-49 ปี (ร้อยละ 16.12) ส่วนช่วงอายุน้อยที่สุดคือ 30-39 ปี (ร้อยละ 13.55) ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 89.38) รองลงมาคือปริญญาเอก (ร้อยละ 10.62) มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 30 ปีขึ้นไป

(ร้อยละ 60.07) รองลงมาคือ 20-29 ปี (ร้อยละ 16.12) ส่วนประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือน้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 10.26)

รองผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 78.75) มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด (ร้อยละ 42.12) รองลงมาคืออายุระหว่าง 40-49 ปี (ร้อยละ 38.83) ส่วนช่วงอายุที่น้อยที่สุดคือต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 1.10) ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 43.22) รองลงมาคือปริญญาโท (ร้อยละ 42.12) มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 30 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 42.12) รองลงมาคือ 20-29 ปี (ร้อยละ 38.83) ส่วนประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือน้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 3.30)

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 78.39) มีอายุ 40-49 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 60.44) รองลงมาคืออายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 32.97) ส่วนช่วงอายุที่น้อยที่สุดคือ 30-39 ปี (ร้อยละ 15.75) ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 98.90) รองลงมาคือปริญญาโท (ร้อยละ 1.10) มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 20-29 ปี (ร้อยละ 56.41) รองลงมาคือ 30 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 20.51) ส่วนประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือ 10-19 ปี (ร้อยละ 9.53)

ครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 77.66) มีอายุ 30-39 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 61.90) รองลงมาคืออายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 27.47) ส่วนช่วงอายุที่น้อยที่สุดคือ 50 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 1.47) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 100) มีประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 10-19 ปี (ร้อยละ 48.35) รองลงมาคือ น้อยกว่า 10 ปี (ร้อยละ 41.02) ส่วนประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือ 30 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 1.47)

## **2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน**

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน รายละเอียดดังนี้

### **1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

นำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ดังตารางที่ 8-10

**ตารางที่ 8** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (N=1, 092)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.82	มาก	4.49	0.66	มาก
2. การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	3.97	0.79	มาก	4.58	0.64	มากที่สุด
3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	3.88	0.82	มาก	4.59	0.61	มากที่สุด
4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.74	0.89	มาก	4.52	0.71	มากที่สุด
5. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.84	0.82	มาก	4.58	0.63	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.85</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	<b>4.55</b>	<b>0.65</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.85$ , S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.79) รองลงมาคือ การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}=3.88$ , S.D.=0.82) ส่วนการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.74$ , S.D.=0.89)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.=0.61) รองลงมาคือ การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=0.64) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=0.63) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.49$ , S.D.=0.66)

ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.65) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}=3.85$ , S.D.=0.83)

**ตารางที่ 9** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการจัดระดับสภาพแวดล้อมภายใน (N = 1,092)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ						
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์				
	$\bar{x}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{x}$ (S.D.)	$\bar{x}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{x}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{x}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{x}$ (S.D.)	แปลผล	$\bar{x}$ (S.D.)	แปลผล			
1. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.85 (0.80)	มาก	4.70 (0.60)	มากที่สุด	3.84 (0.87)	มาก	4.56 (0.67)	มากที่สุด	3.98 (0.78)	มาก	4.51 (0.64)	มากที่สุด	3.84 (0.81)	มาก	4.34 (0.64)	มาก
2. การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	4.03 (0.72)	มาก	4.81 (0.58)	มากที่สุด	3.95 (0.78)	มาก	4.61 (0.82)	มากที่สุด	4.08 (0.77)	มาก	4.53 (0.61)	มากที่สุด	3.82 (0.82)	มาก	4.38 (0.65)	มาก
3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจร่วมกัน	3.85 (0.98)	มาก	4.79 (0.51)	มากที่สุด	3.81 (0.89)	มาก	4.62 (0.66)	มากที่สุด	4.04 (0.77)	มาก	4.52 (0.62)	มากที่สุด	3.79 (0.79)	มาก	4.45 (0.61)	มาก
4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.90 (0.86)	มาก	4.80 (0.64)	มากที่สุด	3.66 (0.92)	มาก	4.54 (0.89)	มากที่สุด	3.87 (0.79)	มาก	4.48 (0.63)	มากที่สุด	3.58 (0.91)	มาก	4.24 (0.75)	มาก
5. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.83 (0.72)	มาก	4.85 (0.51)	มากที่สุด	3.84 (0.86)	มาก	4.55 (0.65)	มากที่สุด	3.94 (0.82)	มาก	4.55 (0.61)	มากที่สุด	3.77 (0.81)	มาก	4.39 (0.64)	มาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.89 (0.82)</b>	<b>มาก</b>	<b>4.80 (0.57)</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.82 (0.86)</b>	<b>มาก</b>	<b>4.57 (0.74)</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.98 (0.79)</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52 (0.62)</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.98 (0.79)</b>	<b>มาก</b>	<b>4.37 (0.66)</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=0.82) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=0.72) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.72) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.80$ , S.D.=0.57) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.85$ , S.D.=0.51) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.70$ , S.D.=0.60) ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ( $\bar{X}=4.80$ , S.D.=0.57) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=0.82)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลางอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.86) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.78) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=3.66$ , S.D.=0.92) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57$ , S.D.=0.74) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}=4.62$ , S.D.=0.66) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.54$ , S.D.=0.89) ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง ( $\bar{X}=4.57$ , S.D.=0.74) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.86)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.79) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.08$ , S.D.=0.77) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=3.87$ , S.D.=0.79) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=0.62) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.61) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.48$ ,

S.D.=0.63) ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=0.62) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.79)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.79) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=3.84$ , S.D.=0.81) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=3.58$ , S.D.=0.91) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.66) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.61) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.=0.75) ในภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษ ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.66) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.79)

**ตารางที่ 10** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามรายด้าน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ( $N = 1,092$ )

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.84	0.81	มาก	4.47	0.65	มาก
1. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	3.93	0.78	มาก	4.39	0.71	มาก
2. การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน อย่างเป็นระบบ	3.87	0.83	มาก	4.35	0.72	มาก
3. การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	3.90	0.78	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด
4. การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมี เวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ	3.67	0.88	มาก	4.53	0.64	มากที่สุด
5. การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนา ทางวิชาชีพ	3.84	0.79	มาก	4.53	0.62	มากที่สุด
6. การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ที่ต้องการได้อย่างชัดเจน	3.96	0.79	มาก	4.48	0.68	มาก
7. การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ ความเป็นครูมืออาชีพ	3.87	0.93	มาก	4.53	0.64	มากที่สุด
8. การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้าง ประสบการณ์ทางวิชาชีพโดยใช้กาปฏิบัติงานเป็นฐาน	3.84	0.79	มาก	4.56	0.64	มากที่สุด



### ตารางที่ 10 (ต่อ)

<b>ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>	<b>3.95</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>	<b>4.55</b>	<b>0.63</b>	<b>มากที่สุด</b>
1. การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน	3.98	0.77	มาก	4.55	0.66	มากที่สุด
2. การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู	3.94	0.74	มาก	4.54	0.64	มากที่สุด
3. การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง	3.97	0.82	มาก	4.54	0.64	มากที่สุด
4. การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดด้วยตนเอง	3.94	0.82	มาก	4.58	0.63	มากที่สุด
5. การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ	3.94	0.82	มาก	4.56	0.60	มากที่สุด
<b>ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>	<b>3.88</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	<b>4.57</b>	<b>0.61</b>	<b>มากที่สุด</b>
1. การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	3.96	0.83	มาก	4.55	0.62	มากที่สุด
2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร	3.92	0.79	มาก	4.52	0.63	มากที่สุด
3. การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์	3.93	0.80	มาก	4.60	0.59	มากที่สุด
4. การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ	3.79	0.86	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด
5. การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์	3.80	0.87	มาก	4.59	0.60	มากที่สุด
<b>ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	<b>3.71</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>	<b>4.47</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>
1. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	3.69	0.90	มาก	4.52	0.65	มากที่สุด
2. การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	3.62	0.94	มาก	4.49	0.66	มาก
3. การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู	3.74	0.88	มาก	4.46	0.74	มาก
4. การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่	3.81	0.86	มาก	4.42	0.78	มาก
5. การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา	3.68	0.85	มาก	4.48	0.69	มาก

### ตารางที่ 10 (ต่อ)

ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.83	0.82	มาก	4.54	0.63	มากที่สุด
1. การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.85	0.82	มาก	4.54	0.64	มากที่สุด
2. การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.81	0.81	มาก	4.55	0.63	มาก
3. ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้	3.80	0.81	มาก	4.53	0.63	มาก
4. การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู	3.84	0.84	มาก	4.54	0.62	มาก
5. การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน	3.86	0.81	มาก	4.56	0.63	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในภาพรวมจำแนกตามรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ , S.D.=0.81) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.=0.79) รองลงมาคือ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.78) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=3.67$ , S.D.=0.88) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.47$ , S.D.=0.65) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.=0.59) รองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.=0.64) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=0.72)

ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.79) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.77) รองลงมาคือ การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.82) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=0.74) การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=0.82) และการจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=0.82) ซึ่งมีค่าเฉลี่ย

เท่ากัน สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.= 0.63) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.= 0.63) รองลงมาคือ การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.= 0.60) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง ( $\bar{X}=4.54$ , S.D.= 0.64) และการปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู ( $\bar{X}=4.54$ , S.D.= 0.64) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.88$ , S.D.= 0.83) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.= 0.83) รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.= 0.80) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ ( $\bar{X}=3.79$ , S.D.= 0.86) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57$ , S.D.= 0.61) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=4.60$ , S.D.= 0.59) รองลงมาคือ การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.= 0.59) และการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.= 0.60) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.= 0.63)

ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ , S.D.= 0.88) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ ( $\bar{X}=3.81$ , S.D.= 0.86) รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู ( $\bar{X}=3.74$ , S.D.= 0.88) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.62$ , S.D.= 0.94) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ , S.D.= 0.71) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการ

พัฒนาครูของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.= 0.65) รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.49$ , S.D.= 0.66) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.= 0.78)

ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.= 0.82) โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและนักเรียนไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}=3.86$ , S.D.= 0.81) รองลงมาคือ การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=3.85$ , S.D.= 0.82) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้ ( $\bar{X}=3.80$ , S.D.= 0.81) สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.54$ , S.D.= 0.63) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและนักเรียนไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.= 0.63) รองลงมาคือ การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.= 0.63) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้ ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.= 0.63)

## 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

นำเสนอผลการวิเคราะห์ในภาพรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนดังตารางที่ 11-13

**ตารางที่ 11** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ( $N = 1,092$ )

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	3.79	0.85	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.72	0.86	มาก	4.53	0.65	มากที่สุด
3. สภาพสังคมและชุมชน	3.83	0.84	มาก	4.56	0.67	มากที่สุด
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทางการศึกษา	3.79	0.84	มาก	4.54	0.64	มากที่สุด
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.78</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>	<b>4.55</b>	<b>0.65</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78$ , S.D.= 0.85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สภาพ

สังคมและชุมชน ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.= 0.84) รองลงมาคือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=3.79$ , S.D.= 0.85) และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.79$ , S.D.= 0.84) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=3.72$ , S.D.= 0.86)

สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.55$ , S.D.= 0.65) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=4.57$ , S.D.= 0.65) รองลงมาคือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=3.56$ , S.D.= 0.67) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.= 0.65)



**ตารางที่ 12** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (N = 1,092)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ		
	สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ (S.D.)	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ (S.D.)	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ (S.D.)	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ (S.D.)	สภาพที่พึงประสงค์
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	3.72 (0.96)	4.80 (0.46)	มากที่สุด	3.75 (0.89)	4.56 (0.66)	มากที่สุด	3.84 (0.87)	4.45 (0.65)	มากที่สุด	3.87 (0.85)	4.46 (0.63)	มากที่สุด
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.69 (0.88)	4.82 (0.44)	มากที่สุด	3.68 (0.85)	4.54 (0.67)	มากที่สุด	3.78 (0.85)	4.35 (0.68)	มากที่สุด	3.80 (0.81)	4.43 (0.60)	มากที่สุด
3. สภาพสังคมและชุมชน	3.76 (0.82)	4.75 (0.69)	มากที่สุด	3.73 (0.85)	4.53 (0.68)	มากที่สุด	3.93 (0.85)	4.47 (0.68)	มากที่สุด	3.93 (0.82)	4.50 (0.57)	มากที่สุด
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	3.68 (0.93)	4.76 (0.47)	มากที่สุด	3.76 (0.87)	4.58 (0.64)	มากที่สุด	3.87 (0.89)	4.40 (0.67)	มากที่สุด	3.86 (0.89)	4.43 (0.59)	มากที่สุด
เฉลี่ย	3.71 (0.88)	4.78 (0.52)	มากที่สุด	3.73 (0.87)	4.55 (0.66)	มากที่สุด	3.86 (0.86)	4.42 (0.67)	มากที่สุด	3.86 (0.84)	4.46 (0.59)	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีรายละเอียดดังนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ , S.D.=0.88) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.=0.82) รองลงมาคือนโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=3.72$ , S.D.=0.96) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=0.93) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.79$ , S.D.=0.52) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=4.82$ , S.D.=0.44) รองลงมาคือนโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=4.80$ , S.D.=0.46) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=4.75$ , S.D.=0.69)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73$ , S.D.=0.87) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.=0.87) รองลงมาคือนโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=3.75$ , S.D.=0.89) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=0.85) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.66) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=0.64) รองลงมาคือนโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.=0.66) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.=0.68)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.86$ , S.D.=0.86) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือสภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.=0.85) รองลงมาคือความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.87$ , S.D.=0.89) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=3.78$ , S.D.=0.85) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.=0.67) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=4.47$ , S.D.=0.68) รองลงมาคือนโยบาย

ของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.= 0.65) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.= 0.68)

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.86$ , S.D.= 0.84) เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือสภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.= 0.82) รองลงมาคือนโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=3.87$ , S.D.= 0.85) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.86$ , S.D.=0.89) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.=0.59) โดยสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=4.50$ , S.D.= 0.57) รองลงมาคือนโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.= 0.63) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.= 0.60) และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.= 0.59) ซึ่งมีความใกล้เคียงเท่ากัน

**ตารางที่ 13** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามรายด้าน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ( $N = 1,092$ )

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับ ครูโรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>	<b>3.76</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52</b>	<b>0.64</b>	<b>มากที่สุด</b>
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	3.75	0.87	มาก	4.55	0.64	มากที่สุด
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.73	0.84	มาก	4.56	0.63	มากที่สุด
3. สภาพสังคมและชุมชน	3.76	0.84	มาก	4.46	0.67	มาก
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	3.80	0.83	มาก	4.55	0.61	มากที่สุด
<b>ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>	<b>3.72</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	<b>4.53</b>	<b>0.63</b>	<b>มากที่สุด</b>
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	3.72	0.82	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.76	0.85	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด
3. สภาพสังคมและชุมชน	3.68	0.82	มาก	4.48	0.66	มาก
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	3.73	0.84	มาก	4.52	0.63	มากที่สุด
<b>ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการ ทำงานร่วมกัน</b>	<b>3.74</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	<b>4.51</b>	<b>0.65</b>	<b>มากที่สุด</b>
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	3.77	0.84	มาก	4.55	0.67	มากที่สุด
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.75	0.83	มาก	4.55	0.62	มากที่สุด
3. สภาพสังคมและชุมชน	3.66	0.85	มาก	4.41	0.69	มาก
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	3.80	0.79	มาก	4.56	0.64	มากที่สุด



### ตารางที่ 13 (ต่อ)

ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.71	0.85	มาก	4.52	0.65	มากที่สุด
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	3.78	0.85	มาก	4.55	0.63	มากที่สุด
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.67	0.87	มาก	4.51	0.67	มากที่สุด
3. สภาพสังคมและชุมชน	3.62	0.87	มาก	4.49	0.68	มาก
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	3.75	0.82	มาก	4.54	0.64	มากที่สุด
ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.70	0.85	มาก	4.48	0.65	มาก
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	3.71	0.87	มาก	4.52	0.62	มากที่สุด
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.70	0.89	มาก	4.50	0.64	มากที่สุด
3. สภาพสังคมและชุมชน	3.66	0.84	มาก	4.44	0.68	มาก
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	3.70	0.83	มาก	4.46	0.67	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกตามรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.= 0.84) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.80$ , S.D.= 0.83) รองลงมาคือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.= 0.84) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=3.73$ , S.D.=0.84) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.= 0.64) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.= 0.63) รองลงมาคือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.= 0.64) และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.= 0.61) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=4.46$ , S.D.= 0.67)

ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.72$ , S.D.= 0.83) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ สภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.=0.85) รองลงมาคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.73$ , S.D.= 0.84) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=0.82) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.= 0.63) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นโยบายของรัฐและ

สถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.= 0.59) รองลงมาคือ สภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=4.54$ , S.D.= 0.65) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.= 0.66)

ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.74$ , S.D.= 0.83) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.80$ , S.D.= 0.79) รองลงมาคือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.= 0.84) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=3.66$ , S.D.= 0.85) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.51$ , S.D.=0.65) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=4.56$ , S.D.= 0.64) รองลงมาคือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.= 0.67) และสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.= 0.62) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=4.41$ , S.D.= 0.69)

ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ , S.D.= 0.85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=3.78$ , S.D.= 0.85) รองลงมาคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.75$ , S.D.= 0.82) ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=3.62$ , S.D.= 0.87) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=0.65) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.63) รองลงมาคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=4.54$ , S.D.=0.64) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=4.49$ , S.D.=0.68)

ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.70$ , S.D.=0.85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}=3.71$ , S.D.=0.87) รองลงมาคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $\bar{X}=3.70$ , S.D.=0.83) และสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=3.70$ , S.D.=0.89) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}=3.66$ , S.D.=0.84) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.=0.65) โดยสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นโยบายของรัฐและ

สถานการณ์ทางการเมือง ( $\bar{X}$ =4.52, S.D.=0.62) รองลงมาคือ สภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}$ =4.50, S.D.=0.64) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพสังคมและชุมชน ( $\bar{X}$ =4.44, S.D.=0.68)

### 3) ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

นำเสนอผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ดังตารางที่ 14-16

**ตารางที่ 14** ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (N = 1,092)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ
1. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.16	4
2. การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	0.15	5
3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	0.18	3
4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.21	1
5. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.19	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>0.18</b>	

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.18 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 (PNI<sub>modified</sub>= 0.21) และการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>= 0.19)

**ตารางที่ 15** ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ( $N = 1,092$ )

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	โรงเรียนขนาดเล็ก		โรงเรียนขนาดกลาง		โรงเรียนขนาดใหญ่		โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	
	$PNI_{modified}$	ลำดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.22	4	0.18	3	0.13	3	0.13	5
2. การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	0.19	5	0.17	4	0.11	5	0.15	4
3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	0.24	2	0.21	2	0.12	4	0.17	2
4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.23	3	0.24	1	0.16	1	0.18	1
5. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.27	1	0.18	3	0.15	2	0.16	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>0.23</b>		<b>0.20</b>		<b>0.13</b>		<b>0.16</b>	

จากตารางที่ 15 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีรายละเอียดดังนี้

สภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยเท่ากับ 0.23 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{modified} = 0.27$ ) และการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ( $PNI_{modified} = 0.24$ )

สภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยเท่ากับ 0.20 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{modified} = 0.24$ ) และการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ( $PNI_{modified} = 0.21$ )

สภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยเท่ากับ 0.13 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{modified} = 0.16$ ) และการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ( $PNI_{modified} = 0.15$ )

สภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยเท่ากับ 0.16 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{modified} = 0.18$ ) และการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ( $PNI_{modified} = 0.17$ )

เมื่อเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการจำเป็นด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพน้อยที่สุด โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการจำเป็นด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความต้องการจำเป็นด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องน้อยที่สุด

**ตารางที่ 16** ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามรายด้าน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ( $N = 1,092$ )

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	ความต้องการจำเป็น	
	$PNI_{modified}$	ลำดับ
<b>ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>	<b>0.16</b>	<b>4</b>
1. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	0.12	5
2. การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างเป็นระบบ	0.12	5
3. การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	0.17	3
4. การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ	0.23	1
5. การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ	0.17	3
6. การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน	0.13	4
7. การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	0.17	3
8. การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน	0.19	2

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	ความต้องการจำเป็น	
	PN <sub>modified</sub>	ลำดับ
<b>ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>	<b>0.15</b>	<b>5</b>
1. การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน	0.14	3
2. การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนตัวตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู	0.15	2
3. การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง	0.14	3
4. การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง	0.16	1
5. การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ	0.16	1
<b>ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>	<b>0.18</b>	<b>3</b>
1. การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	0.15	3
2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร	0.15	3
3. การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์	0.17	2
4. การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ	0.21	1
5. การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์	0.21	1
<b>ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	<b>0.21</b>	<b>1</b>
1. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	0.22	2
2. การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	0.25	1
3. การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู	0.19	3
4. การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่	0.16	4
5. การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา	0.25	1
<b>ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	<b>0.18</b>	<b>2</b>
1. การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.18	2
2. การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	0.19	1
3. ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้	0.19	1
4. การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู	0.18	2
5. การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน	0.18	2

จากตารางที่ 16 พบว่า ค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมจำแนกตามรายด้าน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.16 โดยมีห้ารายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ ) การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ ) มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ และการสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 3 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.17$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.15 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ ) และการจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.18 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ ) และการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.21 โดยมีสามรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ) และการประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ) ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากันและจัดเป็นลำดับที่ 1 และการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากันลำดับที่ 2

ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.18 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน และระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้ มีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากันลำดับที่ 1 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

เมื่อนำความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน สามารถสรุปได้ว่า ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพมากที่สุด ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีความจำเป็นในการเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง และการจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจมากที่สุด ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีความจำเป็นในการให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ และการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์มากที่สุด ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความจำเป็นในการเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน และการประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษามากที่สุด และด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความจำเป็นในการประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด

#### 4) ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

นำเสนอผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังตารางที่ 17-19



**ตารางที่ 17** ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ( $N = 1,092$ )

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
<b>เอกชน</b>		
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	0.21	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	0.22	1
3. สภาพสังคมและชุมชน	0.20	3
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	0.20	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>0.20</b>	

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.20 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจมีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) และนโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมืองมีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ )

จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน สามารถสรุปได้ว่าโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นด้านสภาพเศรษฐกิจมากที่สุดและมีความต้องการจำเป็นด้านสภาพสังคมและชุมชนน้อยที่สุด

**ตารางที่ 18** ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ( $N = 1,092$ )

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	โรงเรียนขนาดเล็ก		โรงเรียนขนาดกลาง		โรงเรียนขนาดใหญ่		โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	
	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	0.29	3	0.22	2	0.16	1	0.15	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	0.31	1	0.23	1	0.15	2	0.16	1
3. สภาพสังคมและชุมชน	0.26	4	0.21	3	0.14	3	0.14	3
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	0.30	2	0.22	2	0.14	3	0.15	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>0.29</b>		<b>0.22</b>		<b>0.15</b>		<b>0.15</b>	

จากตารางที่ 18 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมีรายละเอียดดังนี้

สภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยเท่ากับ 0.29 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจมีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{modified}= 0.31$ ) และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ( $PNI_{modified}= 0.30$ )

สภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยเท่ากับ 0.22 โดยมีหนึ่งรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ สภาพเศรษฐกิจมีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{modified}= 0.23$ )

สภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยเท่ากับ 0.15 โดยมีหนึ่งรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{modified}= 0.16$ )

สภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยเท่ากับ 0.15 โดยมีหนึ่งรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย คือ สภาพเศรษฐกิจ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{modified}= 0.16$ )

เมื่อเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมีความต้องการจำเป็นด้านเศรษฐกิจมากที่สุดและมีความต้องการจำเป็นด้านสภาพสังคมและชุมชนน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ในขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการจำเป็นด้านนโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมืองมากที่สุด โดยมีความต้องการจำเป็นด้านสภาพสังคมและชุมชน และด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาน้อยที่สุด ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความต้องการจำเป็นด้านเศรษฐกิจมากที่สุดและมีความต้องการจำเป็นด้านสภาพสังคมและชุมชนน้อยที่สุด

**ตารางที่ 19** ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามรายด้าน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ( $N = 1,092$ )

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	$PNI_{modified}$	ลำดับ
<b>ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>	<b>0.21</b>	<b>2</b>
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	0.21	2
2. สภาพเศรษฐกิจ	0.22	1
3. สภาพสังคมและชุมชน	0.19	4
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	0.20	3
<b>ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>	<b>0.22</b>	<b>1</b>
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	0.23	1
2. สภาพเศรษฐกิจ	0.21	3
3. สภาพสังคมและชุมชน	0.22	2
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	0.21	3
<b>ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>	<b>0.20</b>	<b>3</b>
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	0.21	1
2. สภาพเศรษฐกิจ	0.21	1
3. สภาพสังคมและชุมชน	0.20	2
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	0.20	2
<b>ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	<b>0.22</b>	<b>1</b>
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	0.20	4
2. สภาพเศรษฐกิจ	0.23	2
3. สภาพสังคมและชุมชน	0.24	1
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	0.21	3
<b>ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	<b>0.21</b>	<b>2</b>
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	0.22	1
2. สภาพเศรษฐกิจ	0.22	1
3. สภาพสังคมและชุมชน	0.21	2
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	0.21	2

จากตารางที่ 19 พบว่า ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมจำแนกตามรายด้าน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.21 โดยมีหนึ่งรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจมีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{modified} = 0.22$ )

ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.22 โดยมีหนึ่งรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{modified} = 0.23$ )

ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.20 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ ) และสภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ ) ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากันและจัดเป็นลำดับที่ 1

ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.22 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ สภาพสังคมและชุมชน มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.24$ ) สภาพเศรษฐกิจ มีค่าความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ )

ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.21 โดยมีสองรายการที่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) และสภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นเท่ากันและจัดเป็นลำดับที่ 1

### 3. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1) ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในโดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  โดยนำค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูงสุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำที่สุด แล้วหารด้วย 2 เพื่อแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำ  $[(0.25-0.12) \div 2 = 0.06]$  ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูง เท่ากับ 0.19 - 0.25

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำ เท่ากับ 0.12 - 0.18

**ตารางที่ 20 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์
	PNI <sub>modified</sub>	ผลการจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
<b>1. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>	<b>0.16</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>จุดแข็ง</b>
1.1 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง
1.2 การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างเป็นระบบ	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง
1.3 การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง
1.4 การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ	0.23	สูง	จุดอ่อน
1.5 การใช้คำถามชั้นนำเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง
1.6 การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน	0.13	ต่ำ	จุดแข็ง
1.7 การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง
1.8 การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน	0.19	สูง	จุดอ่อน
<b>2. การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>	<b>0.15</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>จุดแข็ง</b>
2.1 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง
2.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู	0.15	ต่ำ	จุดแข็ง
2.3 การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง
2.4 การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง
2.5 การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง
<b>3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>	<b>0.18</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>จุดแข็ง</b>
3.1 การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	0.15	ต่ำ	จุดแข็ง
3.2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร	0.15	ต่ำ	จุดแข็ง
3.3 การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง
3.4 การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ	0.21	สูง	จุดอ่อน
3.5 การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์	0.21	สูง	จุดอ่อน

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์
	PNI <sub>modified</sub>	ผลการจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
<b>4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	<b>0.21</b>	<b>สูง</b>	<b>จุดอ่อน</b>
4.1 การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	0.22	สูง	จุดอ่อน
4.2 การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	0.25	สูง	จุดอ่อน
4.3 การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู	0.19	สูง	จุดอ่อน
4.4 การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง
4.5 การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา	0.25	สูง	จุดอ่อน
<b>5. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	<b>0.18</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>จุดแข็ง</b>
5.1 การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง
5.2 การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	0.19	สูง	จุดอ่อน
5.3 ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้	0.19	สูง	จุดอ่อน
5.4 การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง
5.5 การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง

จากตารางที่ 20 พบว่า จุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายในได้แก่ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.21) สำหรับจุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ได้แก่ การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (PNI<sub>modified</sub>=0.18) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.18) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PNI<sub>modified</sub>=0.16) และการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.15)

2) ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายในจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ใช้กลุ่มค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> สูง เท่ากับ 0.19 - 0.29

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ต่ำ เท่ากับ 0.08 - 0.18

ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในจำแนกตามขนาดของโรงเรียน นำเสนอดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ของโรงเรียน จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน

	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ		
	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล
	การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน											
1. การจัดกรเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.22	สูง	จุดอ่อน	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง	0.13	ต่ำ	จุดแข็ง	0.13	ต่ำ	จุดแข็ง
1.1 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	0.24	สูง	จุดอ่อน	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง	0.08	ต่ำ	จุดแข็ง
1.2 การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ	0.24	สูง	จุดอ่อน	0.19	สูง	จุดอ่อน	0.13	ต่ำ	จุดแข็ง	บ.บ.บ	ต่ำ	จุดแข็ง
1.3 การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	0.20	สูง	จุดอ่อน	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.13	ต่ำ	จุดแข็ง	0.15	ต่ำ	จุดแข็ง
1.4 การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนทางวิชาชีพ	0.23	สูง	จุดอ่อน	0.22	สูง	จุดอ่อน	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง
1.5 การใช้คำถามขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ	0.22	สูง	จุดอ่อน	0.20	สูง	จุดอ่อน	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง
1.6 การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน	0.20	สูง	จุดอ่อน	0.15	ต่ำ	จุดแข็ง	0.11	ต่ำ	จุดแข็ง	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง
1.7 การสนับสนุนให้ครูทำกรวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	0.26	สูง	จุดอ่อน	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง	0.11	ต่ำ	จุดแข็ง	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง
1.8 การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน	0.21	สูง	จุดอ่อน	0.19	สูง	จุดอ่อน	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง

ตารางที่ 21 (ต่อ)

	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ		
	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล
การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน												
2. การกระจายความรับผิดชอบเป็นผู้นำทางวิชาชีพ												
2.1 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน	0.19	สูง	จุดอ่อน	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.11	ต่ำ	จุดแข็ง	0.15	ต่ำ	จุดแข็ง
2.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู	0.22	สูง	จุดอ่อน	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	0.13	ต่ำ	จุดแข็ง
2.3 การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง	0.11	ต่ำ	จุดแข็ง	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง
2.4 การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง	0.15	ต่ำ	จุดแข็ง	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง	0.15	ต่ำ	จุดแข็ง
2.5 การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ	0.21	สูง	จุดอ่อน	0.19	สูง	จุดอ่อน	0.11	ต่ำ	จุดแข็ง	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง



ตารางที่ 21 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ		
	PN <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PN <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PN <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PN <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล
3. การส่งเสริมการยอมรับและเคารพเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	0.24	สูง	จุดอ่อน	0.21	สูง	จุดอ่อน	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง
3.1 การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	0.25	สูง	จุดอ่อน	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง	0.13	ต่ำ	จุดแข็ง
3.2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้หรือเอื้ออาทร	0.23	สูง	จุดอ่อน	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง
3.3 การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	0.22	สูง	จุดอ่อน	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	0.19	ต่ำ	จุดแข็ง
3.4 การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางการ	0.27	สูง	จุดอ่อน	0.25	สูง	จุดอ่อน	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง	0.20	ต่ำ	จุดแข็ง
3.5 การจัดมีกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของตนเองได้อย่างสร้างสรรค์	0.26	สูง	จุดอ่อน	0.24	สูง	จุดอ่อน	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง	0.20	ต่ำ	จุดแข็ง

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ		
	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล
การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน												
4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.23	สูง	จุดอ่อน	0.24	สูง	จุดอ่อน	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง
4.1 การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	0.20	สูง	จุดอ่อน	0.27	สูง	จุดอ่อน	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง
4.2 การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	0.24	สูง	จุดอ่อน	0.26	สูง	จุดอ่อน	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง
4.3 การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู	0.21	สูง	จุดอ่อน	0.24	สูง	จุดอ่อน	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง
4.4 การสนับสนุนด้านบุคลากรเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่	0.25	สูง	จุดอ่อน	0.20	สูง	จุดอ่อน	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง
4.5 การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานนอกที่มีหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงทางการศึกษา	0.27	สูง	จุดอ่อน	0.23	สูง	จุดอ่อน	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ		
	PNL <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNL <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNL <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PNL <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล
5. การบริหารที่ส่งเสริมสร้างและระบบการทำงานเพื่อ	0.27	สูง	จุดอ่อน	0.18	ต่ำ	จุดแข็ง	0.15	ต่ำ	จุดแข็ง	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง
5.1 การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.24	สูง	จุดอ่อน	0.19	สูง	จุดอ่อน	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง
5.2 การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	0.29	สูง	จุดอ่อน	0.19	สูง	จุดอ่อน	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง
5.3 ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้	0.29	สูง	จุดอ่อน	0.20	สูง	จุดอ่อน	0.15	ต่ำ	จุดแข็ง	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง
5.4 การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการจัดทำวิจัยของครู	0.25	สูง	จุดอ่อน	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.16	ต่ำ	จุดแข็ง
5.5 การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและนักเรียนไว้อย่างชัดเจน	0.24	สูง	จุดอ่อน	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง	0.17	ต่ำ	จุดแข็ง

จากตารางที่ 21 พบว่า จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีรายละเอียดดังนี้

จุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ได้แก่ การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.27$ ) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ ) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.23$ ) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}}=0.22$ ) และการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.19$ )

จุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง ได้แก่ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ ) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ( $PNI_{\text{modified}}=0.21$ ) ส่วนจุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง ได้แก่ การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.18$ ) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}}=0.18$ ) และการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.17$ )

จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ได้แก่ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.16$ ) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.15$ ) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}}=0.13$ ) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ( $PNI_{\text{modified}}=0.12$ ) และการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.11$ )

จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษ ได้แก่ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.18$ ) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ( $PNI_{\text{modified}}=0.17$ ) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.16$ ) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $PNI_{\text{modified}}=0.15$ ) และการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{\text{modified}}=0.13$ )

### 3.2 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1) โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปได้โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  เป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำที่สุด แล้วนำผลต่างที่ได้มาหารด้วย 2 จะได้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำ  $[(0.24-0.19) \div 2 = 0.02]$  ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง มีค่าเท่ากับ 0.22 - 0.24

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำ มีเท่ากับ 0.19 - 0.21

**ตารางที่ 22** โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม
	$PNI_{modified}$	ผลการจัดกลุ่ม	
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง	0.22	สูง	ภาวะคุกคาม
1.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.21	ต่ำ	โอกาส
1.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	0.23	สูง	ภาวะคุกคาม
1.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	0.21	ต่ำ	โอกาส
1.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.20	ต่ำ	โอกาส
1.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.22	สูง	ภาวะคุกคาม
2. สภาพเศรษฐกิจ	0.22	สูง	ภาวะคุกคาม
2.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.22	สูง	ภาวะคุกคาม
2.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	0.21	ต่ำ	โอกาส
2.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	0.21	ต่ำ	โอกาส
2.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.23	สูง	ภาวะคุกคาม
2.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.22	สูง	ภาวะคุกคาม
3. สภาพสังคมและชุมชน	0.19	ต่ำ	โอกาส
3.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.19	ต่ำ	โอกาส
3.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	0.22	สูง	ภาวะคุกคาม
3.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	0.20	ต่ำ	โอกาส
3.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.24	สูง	ภาวะคุกคาม
3.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.21	ต่ำ	โอกาส

## ตารางที่ 22 (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน	ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์
	PNI <sub>modified</sub>	ผลการจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา	0.20	ต่ำ	โอกาส
4.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.20	ต่ำ	โอกาส
4.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	0.21	ต่ำ	โอกาส
4.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	0.20	ต่ำ	โอกาส
4.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.21	ต่ำ	โอกาส
4.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.21	ต่ำ	โอกาส

จากตารางที่ 22 พบว่า ภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมมี 2 ด้าน ได้แก่ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง (PNI<sub>modified</sub> = 0.22) และสภาพเศรษฐกิจ (PNI<sub>modified</sub> = 0.22) ส่วนโอกาสของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนมี 2 ด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (PNI<sub>modified</sub> = 0.20) และสภาพสังคมและชุมชน (PNI<sub>modified</sub> = 0.19)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมืองเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ และการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในขณะที่สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่วนสภาพสังคมและชุมชนเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน และการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในขณะที่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2) โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

การวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ใช้กลุ่มค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> สูง เท่ากับ 0.24 – 0.35

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ต่ำ เท่ากับ 0.12 – 0.23

ตารางที่ 23 โอลงและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่			โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ		
	PN <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PN <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PN <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล	PN <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม	แปลผล
1. นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง												
1.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.29	สูง	ดีมาก	0.22	ต่ำ	โอกลาส	0.16	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส
1.2 การกระจายความเป็นผู้มีทางวิชาชีพ	0.29	สูง	ดีมาก	0.18	ต่ำ	โอกลาส	0.18	ต่ำ	โอกลาส	0.17	ต่ำ	โอกลาส
1.3 การส่งเสริมการยอมรับและควมเชื่อถือไว้ใจใในการทำงานร่วมกัน	0.29	สูง	ดีมาก	0.25	สูง	ดีมาก	0.14	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส
1.4 การแสวงหาคำสนับสนุนการเรีรยรู้ทางวิชาชีพ	0.28	สูง	ดีมาก	0.22	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส
1.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.30	สูง	ดีมาก	0.21	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส
1.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.28	สูง	ดีมาก	0.22	ต่ำ	โอกลาส	0.17	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส
2. สภาพเศรษฐกิจ												
2.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.31	สูง	ดีมาก	0.23	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส	0.16	ต่ำ	โอกลาส
2.2 การกระจายความเป็นผู้มีทางวิชาชีพ	0.29	สูง	ดีมาก	0.24	สูง	ดีมาก	0.16	ต่ำ	โอกลาส	0.16	ต่ำ	โอกลาส
2.3 การส่งเสริมการยอมรับและควมเชื่อถือไว้ใจใในการทำงานร่วมกัน	0.32	สูง	ดีมาก	0.25	สูง	ดีมาก	0.15	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส
2.4 การแสวงหาคำสนับสนุนการเรีรยรู้ทางวิชาชีพ	0.35	สูง	ดีมาก	0.23	สูง	ดีมาก	0.16	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส
2.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.32	สูง	ดีมาก	0.22	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส	0.13	ต่ำ	โอกลาส
2.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.25	สูง	ดีมาก	0.24	สูง	ดีมาก	0.16	ต่ำ	โอกลาส	0.16	ต่ำ	โอกลาส
3. สภาพสังคมและชุมชน												
3.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.26	สูง	ดีมาก	0.21	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส
3.2 การกระจายความเป็นผู้มีทางวิชาชีพ	0.24	สูง	ดีมาก	0.22	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส
3.3 การส่งเสริมการยอมรับและควมเชื่อถือไว้ใจใในการทำงานร่วมกัน	0.27	สูง	ดีมาก	0.22	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส
3.4 การแสวงหาคำสนับสนุนการเรีรยรู้ทางวิชาชีพ	0.29	สูง	ดีมาก	0.20	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส	0.13	ต่ำ	โอกลาส
3.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.27	สูง	ดีมาก	0.20	ต่ำ	โอกลาส	0.16	ต่ำ	โอกลาส	0.16	ต่ำ	โอกลาส
3.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.26	สูง	ดีมาก	0.23	ต่ำ	โอกลาส	0.12	ต่ำ	โอกลาส	0.12	ต่ำ	โอกลาส
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา												
4.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	0.30	สูง	ดีมาก	0.22	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส
4.2 การกระจายความเป็นผู้มีทางวิชาชีพ	0.33	สูง	ดีมาก	0.25	สูง	ดีมาก	0.14	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส
4.3 การส่งเสริมการยอมรับและควมเชื่อถือไว้ใจใในการทำงานร่วมกัน	0.28	สูง	ดีมาก	0.24	สูง	ดีมาก	0.13	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส
4.4 การแสวงหาคำสนับสนุนการเรีรยรู้ทางวิชาชีพ	0.32	สูง	ดีมาก	0.20	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส
4.4 การแสวงหาคำสนับสนุนการเรีรยรู้ทางวิชาชีพ	0.29	สูง	ดีมาก	0.21	ต่ำ	โอกลาส	0.14	ต่ำ	โอกลาส	0.15	ต่ำ	โอกลาส
4.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.27	สูง	ดีมาก	0.22	ต่ำ	โอกลาส	0.13	ต่ำ	โอกลาส	0.13	ต่ำ	โอกลาส

จากตารางที่ 23 พบว่า โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

ภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ ) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ ) นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.29$ ) และสภาพสังคมและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ )

ภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง คือ สภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ ) สำหรับโอกาสของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง ได้แก่ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) และสภาพสังคมและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ )

โอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ได้แก่ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ ) สภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.15$ ) สภาพสังคมและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.14$ ) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.14$ )

โอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ ) นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $PNI_{\text{modified}} = 0.15$ ) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.15$ ) และสภาพสังคมและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.14$ )

#### 4. ผลการร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยนำเสนอการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยแบ่งเป็น 5 ตอนดังนี้

4.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม (TOWS Matrix)

4.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

4.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2)



4.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2 ) โดยการสนทนากับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

4.5 ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนฉบับสมบูรณ์

รายละเอียดแต่ละส่วนมีดังนี้

**4.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม (TOWS Matrix)**

ผู้วิจัยนำเสนอการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 2 การจำแนกองค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 3 การร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1)

รายละเอียดดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน**

นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม มาวิเคราะห์ TOWS Matrix นำเสนอผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ดังตาราง 24-29

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม

<p><b>จุดแข็ง-จุดอ่อน และ โอกาส-ภาวะคุกคาม</b></p>	<p><b>โอกาส (O)</b></p> <p>O<sub>1</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (PN<sub>modified</sub>=0.20)</p> <p>O<sub>11</sub> การกระจายความเป็นผู้ปกครองวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.21)</p> <p>O<sub>12</sub> การแสวงหากาตาสถาบันคุณภาพวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.21)</p> <p>O<sub>13</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.21)</p> <p>O<sub>14</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.20)</p> <p>O<sub>15</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (PN<sub>modified</sub>=0.20)</p> <p>O<sub>2</sub> <b>สภาพสังคมและชุมชน (PN<sub>modified</sub>=0.19)</b></p> <p>O<sub>21</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.21)</p> <p>O<sub>22</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจ (PN<sub>modified</sub>=0.20)</p> <p>O<sub>23</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.19)</p>	<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <p>T<sub>1</sub> <b>สภาพเศรษฐกิจ (PN<sub>modified</sub>=0.22)</b></p> <p>T<sub>11</sub> การแสวงหากาตาสถาบันคุณภาพวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.23)</p> <p>T<sub>12</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.22)</p> <p>T<sub>13</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.22)</p> <p>T<sub>2</sub> <b>นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางเมือง (PN<sub>modified</sub>=0.22)</b></p> <p>T<sub>21</sub> การกระจายความเป็นผู้ปกครองวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.23)</p> <p>T<sub>22</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.22)</p>
<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <p>S<sub>1</sub> <b>ผลกระทบความเป็นผู้ปกครองวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.15)</b></p> <p>S<sub>11</sub> การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู (PN<sub>modified</sub>=0.14)</p> <p>S<sub>12</sub> การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาภาวะผู้นำ (PN<sub>modified</sub>=0.14)</p> <p>S<sub>13</sub> การปรับเลียบบทบาทความเป็นผู้ปกครองครู (PN<sub>modified</sub>=0.15)</p> <p>S<sub>14</sub> การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจ (PN<sub>modified</sub>=0.16)</p> <p>S<sub>15</sub> การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม (PN<sub>modified</sub>=0.16)</p> <p>S<sub>2</sub> <b>บรรยากาศการเรียนรู้ของเมือง (PN<sub>modified</sub>=0.16)</b></p> <p>S<sub>21</sub> การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (PN<sub>modified</sub>=0.11)</p> <p>S<sub>22</sub> การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยกายการเรียนรู้พร้อมกัน (PN<sub>modified</sub>=0.12)</p> <p>S<sub>23</sub> การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน (PN<sub>modified</sub>=0.13)</p> <p>S<sub>24</sub> การส่งเสริมหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p> <p>S<sub>25</sub> การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p>	<p><b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b></p> <p>S<sub>1</sub> O<sub>1</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการกระจายความเป็นผู้ปกครองวิชาชีพ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>S<sub>11</sub> O<sub>11</sub> การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู</p> <p>S<sub>12</sub> O<sub>12</sub> การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาภาวะผู้นำ</p> <p>S<sub>13</sub> O<sub>13</sub> การปรับเลียบบทบาทความเป็นผู้ปกครองครู</p> <p>S<sub>14</sub> O<sub>14</sub> การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจ</p> <p>S<sub>15</sub> O<sub>15</sub> การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม</p> <p>S<sub>2</sub> O<sub>2</sub> <b>ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวัฒนธรรมแห่งการศึกษา สภาพสังคมและชุมชน</b> เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพของเมืองในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>S<sub>21</sub> O<sub>14,23</sub> การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</p> <p>S<sub>22</sub> O<sub>14,23</sub> การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยกายการเรียนรู้พร้อมกัน</p> <p>S<sub>23</sub> O<sub>14,23</sub> การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการ</p>	<p><b>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</b></p> <p>S<sub>1</sub> T<sub>1</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมืองเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการกระจายความเป็นผู้ปกครองวิชาชีพ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>S<sub>11</sub> T<sub>21</sub> การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู</p> <p>S<sub>12</sub> T<sub>21</sub> การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาภาวะผู้นำ</p> <p>S<sub>13</sub> T<sub>21</sub> การปรับเลียบบทบาทความเป็นผู้ปกครองครู</p> <p>S<sub>14</sub> T<sub>21</sub> การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจ</p> <p>S<sub>15</sub> T<sub>21</sub> การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม</p> <p>S<sub>2</sub> T<sub>2</sub> <b>สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพของเมือง</b>ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>S<sub>21</sub> T<sub>13</sub> การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</p> <p>S<sub>22</sub> T<sub>13</sub> การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยกายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p> <p>S<sub>23</sub> T<sub>13</sub> การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมาย</p> <p>S<sub>24</sub> T<sub>13</sub> การส่งเสริมหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของครู</p> <p>S<sub>25</sub> T<sub>13</sub> การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 24 (ต่อ)

<p><b>จุดแข็ง (๖) (ต่อ)</b></p> <p><b>S<sub>๓</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้ใจในการทำงานร่วมกัน (PN<sub>modified</sub>=0.18)</b></p> <p>S<sub>1</sub> การพัฒนาครูผู้เชี่ยวชาญกับแนวทางการทำงานร่วมกัน (PN<sub>modified</sub>=0.15)</p> <p>S<sub>2</sub> การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้หรือเอื้ออาทร (PN<sub>modified</sub>=0.15)</p> <p>S<sub>3</sub> การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้ใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p> <p><b>S<sub>4</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.18)</b></p> <p>S<sub>1</sub> การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.18)</p> <p>S<sub>2</sub> การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.18)</p> <p>S<sub>3</sub> การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้บริหารไว้อย่างชัดเจน (PN<sub>modified</sub>=0.18)</p>	<p><b>จุดแข็ง-โอกาส (SO) (ต่อ)</b></p> <p>ปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน</p> <p>S<sub>24</sub> O<sub>14,23</sub> การสังเกตหรือสำรวจการจัดทําการเรียนการสอนของครู</p> <p>S<sub>25</sub> O<sub>14,23</sub> การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>S<sub>9</sub> O<sub>5,9</sub> O<sub>2</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา</b></p> <p>สภาพสังคมและชุมชน เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดอ่อนด้านการส่งเสริมการเรียนรู้และความเชื่อถือไว้ใจในองค์กรทั้งภายใน ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>S<sub>31</sub> O<sub>15,22</sub> การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกัน</p> <p>S<sub>32</sub> O<sub>15,22</sub> การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้หรือเอื้ออาทร</p> <p>S<sub>33</sub> O<sub>15,22</sub> การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้ใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์</p> <p><b>S<sub>4</sub> O<sub>1</sub> S<sub>4</sub> O<sub>2</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา</b></p> <p>เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดอ่อนด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>S<sub>41</sub> O<sub>13,21</sub> การจัดโครงสร้างและระบบการทำงาน</p> <p>S<sub>42</sub> O<sub>13,21</sub> การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรม</p> <p>S<sub>43</sub> O<sub>13,21</sub> การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้บริหาร</p>	<p><b>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) (ต่อ)</b></p> <p><b>S<sub>4</sub> T<sub>1</sub> S<sub>4</sub> T<sub>2</sub> สภาพเศรษฐกิจ</b> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>S<sub>41</sub> T<sub>12</sub> S<sub>41</sub> T<sub>22</sub> การจัดโครงสร้างและระบบการทำงาน</p> <p>S<sub>42</sub> T<sub>12</sub> S<sub>42</sub> T<sub>22</sub> การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรม</p> <p>S<sub>43</sub> T<sub>12</sub> S<sub>43</sub> T<sub>22</sub> การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้บริหาร</p>
<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <p><b>W<sub>1</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.21)</b></p> <p>W<sub>11</sub> การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน (PN<sub>modified</sub>=0.24)</p> <p>W<sub>12</sub> การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก (PN<sub>modified</sub>=0.24)</p> <p>W<sub>13</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน (PN<sub>modified</sub>=0.22)</p>	<p><b>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</b></p> <p><b>W<sub>1</sub> O<sub>1</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็น</b></p> <p>โอกาสต่อจุดอ่อนด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>W<sub>11</sub> O<sub>14</sub> การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม</p> <p>W<sub>12</sub> O<sub>14</sub> การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก</p> <p>W<sub>13</sub> O<sub>14</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม</p>	<p><b>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p><b>W<sub>1</sub> T<sub>1</sub> สภาพเศรษฐกิจ</b> เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>W<sub>11</sub> T<sub>11</sub> การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม</p> <p>W<sub>12</sub> T<sub>11</sub> การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก</p> <p>W<sub>13</sub> T<sub>11</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม</p>

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)
<p><b>W<sub>1</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>1,modified</sub>=0.27)</b></p> <p>W<sub>11</sub> การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน (PN<sub>11,modified</sub>=0.29)</p> <p>W<sub>12</sub> ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้ (PN<sub>12,modified</sub>=0.29)</p> <p>W<sub>13</sub> การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู (PN<sub>13,modified</sub>=0.25)</p> <p>W<sub>14</sub> การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและโรงเรียนอย่างชัดเจน (PN<sub>14,modified</sub>=0.24)</p> <p>W<sub>15</sub> การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>15,modified</sub>=0.24)</p>	<p><b>T<sub>1</sub> สภาพเศรษฐกิจ (PN<sub>1,modified</sub>=0.31)</b></p> <p>T<sub>11</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความสำเร็จใจ (PN<sub>11,modified</sub>=0.35)</p> <p>T<sub>12</sub> การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PN<sub>12,modified</sub>=0.32)</p> <p>T<sub>13</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>13,modified</sub>=0.32)</p> <p>T<sub>14</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>14,modified</sub>=0.29)</p> <p>T<sub>15</sub> การบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>15,modified</sub>=0.25)</p> <p><b>T<sub>2</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (PN<sub>2,modified</sub>=0.30)</b></p> <p>T<sub>21</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>21,modified</sub>=0.33)</p> <p>T<sub>22</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความสำเร็จใจในการทำงานร่วมกัน (PN<sub>22,modified</sub>=0.32)</p> <p>T<sub>23</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>23,modified</sub>=0.29)</p> <p>T<sub>24</sub> การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PN<sub>24,modified</sub>=0.28)</p> <p>T<sub>25</sub> การบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>25,modified</sub>=0.27)</p>	<p><b>(W<sub>1</sub>, T<sub>1</sub>, W<sub>12</sub>, W<sub>13</sub>, T<sub>1</sub>)</b> สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา มีขอบเขตของรัฐและสมาคมการค้าของภาคการเมือง สภาพสังคมและชุมชนเป็นภาวะคุกคามต่ออันดับต้นของบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p> <p>W<sub>11</sub>, T<sub>11</sub>, 25, 35, 44 การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p> <p>W<sub>12</sub>, T<sub>12</sub>, 25, 35, 44 ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้</p> <p>W<sub>13</sub>, T<sub>13</sub>, 25, 35, 44 การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวย</p> <p>W<sub>14</sub>, T<sub>14</sub>, 25, 35, 44 การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า</p> <p>W<sub>15</sub>, T<sub>15</sub>, 25, 35, 44 การจัดโครงสร้างและระบบการทำงาน</p>
<p><b>W<sub>2</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความสำเร็จใจในบทบาทงานร่วมกัน (PN<sub>2,modified</sub>=0.24)</b></p> <p>W<sub>21</sub> การให้ข้อมูลสะท้อนผลกรปฏิบัติงานฯ (PN<sub>21,modified</sub>=0.27)</p> <p>W<sub>22</sub> การจัดตั้งกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสาร (PN<sub>22,modified</sub>=0.26)</p> <p>W<sub>23</sub> การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกัน (PN<sub>23,modified</sub>=0.25)</p> <p>W<sub>24</sub> การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน (PN<sub>24,modified</sub>=0.23)</p> <p>W<sub>25</sub> การสร้างบรรยากาศแห่งความสำเร็จใจ (PN<sub>25,modified</sub>=0.22)</p>	<p><b>(W<sub>2</sub>, T<sub>1</sub>, W<sub>2</sub>, T<sub>2</sub>, W<sub>2</sub>, T<sub>2</sub>)</b> สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา มีขอบเขตของรัฐและสมาคมการค้าของภาคเมือง สภาพสังคมและชุมชนเป็นภาวะคุกคามต่ออันดับต้นของการยอมรับและความสำเร็จใจในบทบาทงานร่วมกัน</p> <p>W<sub>21</sub>, T<sub>11</sub>, 22, 34, 41 การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติงาน</p> <p>W<sub>22</sub>, T<sub>11</sub>, 22, 34, 41 การจัดตั้งกิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร</p> <p>W<sub>23</sub>, T<sub>11</sub>, 22, 34, 41 การพัฒนาครูในการทำงานร่วมกัน</p> <p>W<sub>24</sub>, T<sub>11</sub>, 22, 34, 41 การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน</p> <p>W<sub>25</sub>, T<sub>11</sub>, 22, 34, 41 การสร้างบรรยากาศแห่งความสำเร็จใจ</p>	<p><b>(W<sub>2</sub>, T<sub>1</sub>, W<sub>2</sub>, T<sub>2</sub>, W<sub>2</sub>, T<sub>2</sub>)</b> สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา มีขอบเขตของรัฐและสมาคมการค้าของภาคเมือง สภาพสังคมและชุมชนเป็นภาวะคุกคามต่ออันดับต้นของการยอมรับและความสำเร็จใจในบทบาทงานร่วมกัน</p> <p>W<sub>21</sub>, T<sub>11</sub>, 22, 34, 41 การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติงาน</p> <p>W<sub>22</sub>, T<sub>11</sub>, 22, 34, 41 การจัดตั้งกิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร</p> <p>W<sub>23</sub>, T<sub>11</sub>, 22, 34, 41 การพัฒนาครูในการทำงานร่วมกัน</p> <p>W<sub>24</sub>, T<sub>11</sub>, 22, 34, 41 การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน</p> <p>W<sub>25</sub>, T<sub>11</sub>, 22, 34, 41 การสร้างบรรยากาศแห่งความสำเร็จใจ</p>
<p><b>W<sub>3</sub> ความห่วงใยของคณาจารย์ที่มีต่อศิษย์ (PN<sub>3,modified</sub>=0.23)</b></p> <p>W<sub>31</sub> การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกฯ (PN<sub>31,modified</sub>=0.27)</p> <p>W<sub>32</sub> การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดฯ (PN<sub>32,modified</sub>=0.25)</p> <p>W<sub>33</sub> การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม (PN<sub>33,modified</sub>=0.24)</p> <p>W<sub>34</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองกำหนดปัญหา (PN<sub>34,modified</sub>=0.21)</p> <p>W<sub>35</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม (PN<sub>35,modified</sub>=0.20)</p>	<p><b>T<sub>3</sub> นโยบายของรัฐและสมาคมการค้าเมือง (PN<sub>3,modified</sub>=0.29)</b></p> <p>T<sub>31</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>31,modified</sub>=0.30)</p> <p>T<sub>32</sub> การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PN<sub>32,modified</sub>=0.29)</p> <p>T<sub>33</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>33,modified</sub>=0.29)</p> <p>T<sub>34</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความสำเร็จใจ (PN<sub>34,modified</sub>=0.28)</p> <p>T<sub>35</sub> การบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>35,modified</sub>=0.28)</p> <p><b>T<sub>4</sub> สภาพสังคมและชุมชน (PN<sub>4,modified</sub>=0.26)</b></p> <p>T<sub>41</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความสำเร็จใจ (PN<sub>41,modified</sub>=0.29)</p> <p>T<sub>42</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>42,modified</sub>=0.27)</p> <p>T<sub>43</sub> การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PN<sub>43,modified</sub>=0.27)</p> <p>T<sub>44</sub> การบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>44,modified</sub>=0.26)</p> <p>T<sub>45</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>45,modified</sub>=0.24)</p>	<p><b>(W<sub>3</sub>, T<sub>1</sub>, W<sub>3</sub>, T<sub>3</sub>, W<sub>3</sub>, T<sub>3</sub>)</b> สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา มีขอบเขตของรัฐและสมาคมการค้าของภาคเมือง สภาพสังคมและชุมชนเป็นภาวะคุกคามต่อภาคแสงสว่างของสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p> <p>W<sub>31</sub>, T<sub>13</sub>, 23, 31, 42 การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกฯ</p> <p>W<sub>32</sub>, T<sub>13</sub>, 23, 31, 42 การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดฯ</p> <p>W<sub>33</sub>, T<sub>13</sub>, 23, 31, 42 การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม</p> <p>W<sub>34</sub>, T<sub>13</sub>, 23, 31, 42 การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองกำหนดปัญหา</p> <p>W<sub>35</sub>, T<sub>13</sub>, 23, 31, 42 การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม</p>

ตารางที่ 25 (ต่อ)

<p><b>จุดอ่อน (W) (ต่อ)</b></p> <p><b>W<sub>4</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b> (PN<sub>modified</sub>=0.22)</p> <p>W<sub>41</sub> การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.26)</p> <p>W<sub>42</sub> การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (PN<sub>modified</sub>=0.24)</p> <p>W<sub>43</sub> การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ (PN<sub>modified</sub>=0.24)</p> <p>W<sub>44</sub> การปรับเปลี่ยนเวลาในการสอนฯ (PN<sub>modified</sub>=0.23)</p> <p>W<sub>45</sub> การใช้คำถามขึ้นเพื่อการกระตุ้นการเรียนรู้ (PN<sub>modified</sub>=0.22)</p> <p>W<sub>46</sub> การปรับบทบาทหน้าที่ของครูฯ (PN<sub>modified</sub>=0.21)</p> <p>W<sub>47</sub> การสั่งการจัดการเรียนการสอนฯ (PN<sub>modified</sub>=0.20)</p> <p>W<sub>48</sub> การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนฯ (PN<sub>modified</sub>=0.20)</p> <p><b>W<sub>5</sub> ภาวะระงับความเป็นผู้นักวิชาชีพ</b> (PN<sub>modified</sub>=0.19)</p> <p>W<sub>51</sub> การฟื้นอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู (PN<sub>modified</sub>=0.22)</p> <p>W<sub>52</sub> การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู (PN<sub>modified</sub>=0.22)</p> <p>W<sub>53</sub> การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม (PN<sub>modified</sub>=0.21)</p> <p>W<sub>54</sub> การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p> <p>W<sub>55</sub> การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบหรือตัดสินใจฯ (PN<sub>modified</sub>=0.15)</p>	<p><b>ภาวะตุกคาม (T) (ต่อ)</b></p>	<p><b>จุดอ่อน-ภาวะตุกคาม (WT) (ต่อ)</b></p> <p><b>(W<sub>4</sub>T<sub>1</sub>W<sub>4</sub>T<sub>2</sub>W<sub>4</sub>T<sub>3</sub>W<sub>4</sub>T<sub>4</sub>)</b> สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง สภาพสังคมและชุมชนเป็นภาวะตุกคามต่อองค์กรจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W<sub>41</sub>T<sub>1,2,1,3,4,5</sub> การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องฯ</p> <p>W<sub>42</sub>T<sub>1,4,2,1,3,3,4,5</sub> การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ฯ</p> <p>W<sub>43</sub>T<sub>1,4,2,1,3,3,4,5</sub> การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ร่วมกันฯ</p> <p>W<sub>44</sub>T<sub>1,4,2,1,3,3,4,5</sub> การปรับปรับเปลี่ยนเวลาในการสอนฯ</p> <p>W<sub>45</sub>T<sub>1,4,2,1,3,3,4,5</sub> การใช้คำถามขึ้นเพื่อการกระตุ้นการเรียนรู้</p> <p>W<sub>46</sub>T<sub>1,4,2,1,3,3,4,5</sub> การปรับบทบาทหน้าที่ของครูฯ</p> <p>W<sub>47</sub>T<sub>1,4,2,1,3,3,4,5</sub> การสั่งการจัดการเรียนการสอนฯ</p> <p>W<sub>48</sub>T<sub>1,4,2,1,3,3,4,5</sub> การปรับเปลี่ยนเวลาในการเรียนการสอนฯ</p> <p><b>(W<sub>5</sub>T<sub>1</sub>W<sub>5</sub>T<sub>2</sub>W<sub>5</sub>T<sub>3</sub>W<sub>5</sub>T<sub>4</sub>)</b> สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง สภาพสังคมและชุมชนเป็นภาวะตุกคามต่อองค์กรจัดการความเป็นผู้นักวิชาชีพ</p> <p>W<sub>51</sub>T<sub>1,2,2,1,3,2,4,5</sub> การฟื้นอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูฯ</p> <p>W<sub>52</sub>T<sub>1,2,2,1,3,2,4,5</sub> การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูฯ</p> <p>W<sub>53</sub>T<sub>1,2,2,1,3,2,4,5</sub> การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมฯ</p> <p>W<sub>54</sub>T<sub>1,2,2,1,3,2,4,5</sub> การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาฯ</p> <p>W<sub>55</sub>T<sub>1,2,2,1,3,2,4,5</sub> การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจฯ</p>
--	------------------------------------	---

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง

<p><b>จุดแข็ง-จุดอ่อน และ โอกาส-ภาวะคุกคาม</b></p> <p>S<sub>1</sub> มีการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.18)                  S<sub>11</sub> การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (PN<sub>modified</sub>=0.18)                  S<sub>12</sub> การสนับสนุนให้ครูทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.18)                  S<sub>13</sub> การสังเกตการจัดการเรียนการสอน (PN<sub>modified</sub>=0.17)                  S<sub>14</sub> การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผน (PN<sub>modified</sub>=0.15)                  S<sub>2</sub> อบรมครูที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.18)                  S<sub>21</sub> การกำหนดตัววัดความก้าวหน้าของครูและนักเรียน (PN<sub>modified</sub>=0.17)                  S<sub>22</sub> การจัดสรรทรัพยากรต่อกิจกรรมทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.16)                  S<sub>3</sub> มีการกระจายความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p>	<p><b>โอกาส (O)</b></p> <p>O<sub>1</sub> นโยบายของรัฐและสถาบันทางเมือง (PN<sub>modified</sub>=0.22)                  O<sub>11</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.22)                  O<sub>12</sub> การส่งเสริมการยอมรับและเข้าใจ (PN<sub>modified</sub>=0.22)                  O<sub>13</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.21)                  O<sub>14</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.18)                  O<sub>2</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (PN<sub>modified</sub>=0.22)                  O<sub>21</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.22)                  O<sub>22</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.21)                  O<sub>23</sub> การส่งเสริมการยอมรับและเข้าใจ (PN<sub>modified</sub>=0.20)                  O<sub>3</sub> สมาพันธ์และชุมชน (PN<sub>modified</sub>=0.21)                  O<sub>31</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.22)                  O<sub>32</sub> การกระจายความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.22)                  O<sub>33</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.21)                  O<sub>34</sub> การส่งเสริมการยอมรับและเข้าใจ (PN<sub>modified</sub>=0.20)</p>	<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <p>T<sub>1</sub> สภาพเศรษฐกิจ (PN<sub>modified</sub>=0.23)                  T<sub>11</sub> การกระจายความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.25)                  T<sub>12</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.24)                  T<sub>13</sub> การส่งเสริมการยอมรับและเข้าใจ (PN<sub>modified</sub>=0.23)</p>
<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p>	<p><b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b></p> <p>(S<sub>1</sub>,O<sub>1</sub>,O<sub>3</sub>) นโยบายของรัฐและสถาบันทางเมืองและสภาพสังคมและชุมชนเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง                  S<sub>11</sub>,O<sub>11</sub>,O<sub>31</sub> การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้                  S<sub>12</sub>,O<sub>12</sub>,O<sub>32</sub> การสนับสนุนให้ครูทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง                  S<sub>13</sub>,O<sub>13</sub>,O<sub>33</sub> การสังเกตการจัดการเรียนการสอน                  S<sub>14</sub>,O<sub>14</sub>,O<sub>34</sub> การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมาย                  (S<sub>2</sub>,O<sub>1</sub> S<sub>2</sub>,O<sub>3</sub>) นโยบายของรัฐและสถาบันทางเมืองและชุมชนก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพในเรื่อง</p>	<p><b>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</b></p> <p>(S<sub>1</sub>,T<sub>1</sub>) สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งต่อการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพในเรื่องต่อไปนี้                  S<sub>11</sub>,T<sub>12</sub> การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้                  S<sub>12</sub>,T<sub>12</sub> การสนับสนุนให้ครูทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง                  S<sub>13</sub>,T<sub>12</sub> การสังเกตการจัดการเรียนการสอน                  S<sub>14</sub>,T<sub>12</sub> การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมาย                  (S<sub>2</sub>,T<sub>1</sub>) สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการกระจายความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพในเรื่องต่อไปนี้                  S<sub>31</sub>,T<sub>1</sub> การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู                  S<sub>32</sub>,T<sub>1</sub> การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจ</p>

**ตารางที่ 26 (ต่อ)**

<p><b>จุดแข็ง (S) (ต่อ)</b></p> <p>S<sub>1</sub> การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p> <p>S<sub>2</sub> การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจ (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p> <p>S<sub>3</sub> การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ (PN<sub>modified</sub>=0.16)</p> <p>S<sub>4</sub> การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู (PN<sub>modified</sub>=0.14)</p>	<p><b>จุดแข็ง-โอกาส (SO) (ต่อ)</b></p> <p>S<sub>21</sub> O<sub>1,2</sub> การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนฯ</p> <p>S<sub>22</sub> O<sub>1,2</sub> การจัดสรรทรัพยากรอัตรากำลังทางวิชาชีพฯ</p> <p><b>(S<sub>3</sub>O<sub>3</sub>)</b> สภาพสังคมและชุมชนเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการกระตือรือร้นเป็นผู้นำทางวิชาชีพในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>S<sub>31</sub> O<sub>3,2</sub> การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูฯ</p> <p>S<sub>32</sub> O<sub>3,2</sub> การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจ</p> <p>S<sub>33</sub> O<sub>3,2</sub> การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ</p> <p>S<sub>34</sub> O<sub>3,2</sub> การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูฯ</p>	<p><b>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) (ต่อ)</b></p> <p>S<sub>33</sub> T<sub>1,2</sub> การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ</p> <p>S<sub>44</sub> T<sub>1,2</sub> การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูฯ</p>
<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <p>W<sub>1</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.24)</p> <p>W<sub>11</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมฯ (PN<sub>modified</sub>=0.27)</p> <p>W<sub>12</sub> การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษามีส่วนร่วมฯ (PN<sub>modified</sub>=0.26)</p> <p>W<sub>13</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมฯ (PN<sub>modified</sub>=0.24)</p> <p>W<sub>14</sub> การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก (PN<sub>modified</sub>=0.23)</p> <p>W<sub>15</sub> การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด (PN<sub>modified</sub>=0.20)</p> <p>W<sub>2</sub> องค์กรส่งเสริมการยอมรับและยอมรับเพื่อเอื้อโน้มน้าวใจในองค์กรทั้งนร่วมกัน (PN<sub>modified</sub>=0.21)</p> <p>W<sub>21</sub> การให้อิทธิพลสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครู (PN<sub>modified</sub>=0.25)</p> <p>W<sub>22</sub> การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสาร (PN<sub>modified</sub>=0.24)</p>	<p><b>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</b></p> <p><b>(W<sub>1</sub>O<sub>1</sub> W<sub>1</sub>O<sub>2</sub> W<sub>1</sub>O<sub>3</sub>)</b> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมืองความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา สภาพสังคมและชุมชนเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ทางวิชาชีพในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>W<sub>11</sub> O<sub>1,2,22,23</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมฯ</p> <p>W<sub>12</sub> O<sub>1,2,22,23</sub> การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษามีส่วนร่วมฯ</p> <p>W<sub>13</sub> O<sub>1,2,22,23</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมฯ</p> <p>W<sub>14</sub> O<sub>1,2,22,23</sub> การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก</p> <p>W<sub>15</sub> O<sub>1,2,22,23</sub> การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดฯ</p> <p><b>(W<sub>2</sub>O<sub>1</sub> W<sub>2</sub>O<sub>2</sub> W<sub>2</sub>O<sub>3</sub>)</b> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมืองความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา สภาพสังคมและชุมชนเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดอ่อนด้านการยอมรับและยอมรับและยอมรับเพื่อเอื้อโน้มน้าวใจในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครู</p> <p>W<sub>21</sub> O<sub>2,22,23,4</sub> การให้อิทธิพลสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครู</p> <p>W<sub>22</sub> O<sub>2,22,23,4</sub> การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสาร</p>	<p><b>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p><b>(W<sub>2</sub>T<sub>1</sub>)</b> สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสต่อจุดแข็งด้านการส่งเสริมการยอมรับและยอมรับเพื่อเอื้อโน้มน้าวใจในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครูฯ</p> <p>S<sub>21</sub> T<sub>1,3</sub> การให้อิทธิพลสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครูฯ</p> <p>S<sub>22</sub> T<sub>1,3</sub> การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารฯ</p>

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	จุดแข็ง-โอกาส (SO)
S <sub>1</sub> การแสวงหาทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.16)	O <sub>1</sub> นโยบายของรัฐและสถาบันการอุดมศึกษาเมือง (PN <sub>modified</sub> =0.16)	S <sub>1</sub> O <sub>1</sub> นโยบายของรัฐและสถาบันการอุดมศึกษาเมือง
S <sub>11</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม (PN <sub>modified</sub> =0.17)	O <sub>11</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN <sub>modified</sub> =0.18)	สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>12</sub> การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษามีส่วนร่วม (PN <sub>modified</sub> =0.17)	O <sub>12</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.17)	ด้านการแสวงหาทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกด้าน
S <sub>13</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม (PN <sub>modified</sub> =0.17)	O <sub>13</sub> การส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมเชื่อก้าวไกล (PN <sub>modified</sub> =0.15)	S <sub>2</sub> O <sub>1</sub> S <sub>2</sub> O <sub>2</sub> S <sub>2</sub> O <sub>3</sub> S <sub>2</sub> O <sub>4</sub> นโยบายของรัฐและสถาบันการอุดมศึกษาเมือง
S <sub>14</sub> การประสานหน่วยงานภายนอก (PN <sub>modified</sub> =0.17)	O <sub>14</sub> การแสวงหาทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.15)	สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>15</sub> การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด (PN <sub>modified</sub> =0.12)	O <sub>15</sub> การระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.14)	ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกด้าน
S <sub>2</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.15)	O <sub>2</sub> ภูมิภาคเศรษฐกิจ (PN <sub>modified</sub> =0.15)	S <sub>3</sub> O <sub>1</sub> S <sub>3</sub> O <sub>2</sub> S <sub>3</sub> O <sub>3</sub> S <sub>3</sub> O <sub>4</sub> นโยบายของรัฐและสถาบันการอุดมศึกษาเมือง
S <sub>21</sub> การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครู (PN <sub>modified</sub> =0.17)	O <sub>21</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN <sub>modified</sub> =0.16)	สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>22</sub> การจัดการทรัพยากรที่เอื้ออำนวย (PN <sub>modified</sub> =0.17)	O <sub>22</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.16)	ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทุกด้าน
S <sub>23</sub> ระบบตรวจสอบและประเมินที่แม่นยำและเชื่อถือได้ (PN <sub>modified</sub> =0.15)	O <sub>23</sub> การส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมเชื่อก้าวไกล (PN <sub>modified</sub> =0.16)	สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>24</sub> การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู (PN <sub>modified</sub> =0.14)	O <sub>24</sub> การระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.15)	ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทุกด้าน
S <sub>25</sub> ระบบโครงสร้างและระบบการทำงาน (PN <sub>modified</sub> =0.12)	O <sub>25</sub> การแสวงหาทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.13)	S <sub>4</sub> O <sub>1</sub> S <sub>4</sub> O <sub>2</sub> S <sub>4</sub> O <sub>3</sub> S <sub>4</sub> O <sub>4</sub> นโยบายของรัฐและสถาบันการอุดมศึกษาเมือง
S <sub>26</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN <sub>modified</sub> =0.13)	O <sub>3</sub> ภูมิภาคสังคมและชุมชน (PN <sub>modified</sub> =0.14)	เมือง สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>31</sub> การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอน (PN <sub>modified</sub> =0.18)	O <sub>31</sub> การแสวงหาทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.16)	ของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>32</sub> การใช้ค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ครูจัดการเรียนรู้อ (PN <sub>modified</sub> =0.14)	O <sub>32</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN <sub>modified</sub> =0.15)	ด้านการส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมเชื่อก้าวไกล
S <sub>33</sub> การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครู (PN <sub>modified</sub> =0.14)	O <sub>33</sub> การระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.15)	ทำงานร่วมกันทุกด้าน
S <sub>34</sub> การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยวิธีการสอน (PN <sub>modified</sub> =0.13)	O <sub>34</sub> การส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมเชื่อก้าวไกล (PN <sub>modified</sub> =0.14)	S <sub>5</sub> O <sub>1</sub> S <sub>5</sub> O <sub>2</sub> S <sub>5</sub> O <sub>3</sub> S <sub>5</sub> O <sub>4</sub> นโยบายของรัฐและสถาบันการอุดมศึกษาเมือง
S <sub>35</sub> การสังเกต/สำรวจการจัดการเรียนการสอน (PN <sub>modified</sub> =0.13)	O <sub>35</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.11)	สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>36</sub> การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (PN <sub>modified</sub> =0.12)	O <sub>4</sub> ภูมิภาควัฒนธรรม (PN <sub>modified</sub> =0.14)	ด้านการระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพทุกด้าน
S <sub>37</sub> การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PN <sub>modified</sub> =0.11)	O <sub>41</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN <sub>modified</sub> =0.15)	สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>38</sub> การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง (PN <sub>modified</sub> =0.11)	O <sub>42</sub> การส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมเชื่อก้าวไกล (PN <sub>modified</sub> =0.14)	ด้านการระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพทุกด้าน
S <sub>4</sub> การส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมเชื่อก้าวไกลในการทำงานร่วมกัน (PN <sub>modified</sub> =0.12)	O <sub>43</sub> การแสวงหาทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.14)	
S <sub>41</sub> การให้อุปสรรคข้อเสนองานปฏิบัติงานกับเพื่อนครู (PN <sub>modified</sub> =0.14)	O <sub>44</sub> การระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.13)	
S <sub>42</sub> การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสาร (PN <sub>modified</sub> =0.14)	O <sub>45</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.13)	



ตารางที่ 27 (ต่อ)

จุดแข็ง (S) (ต่อ)	โอกาส (O) (ต่อ)	จุดแข็ง-โอกาส (SO) (ต่อ)
S <sub>1</sub> การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกับฯ (PN <sub>modified</sub> =0.12)		
S <sub>2</sub> การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจ (PN <sub>modified</sub> =0.10)		
S <sub>3</sub> การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน (PN <sub>modified</sub> =0.10)		
S <sub>4</sub> การระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.11)		
S <sub>5</sub> การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจ (PN <sub>modified</sub> =0.12)		
S <sub>6</sub> การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูฯ (PN <sub>modified</sub> =0.11)		
S <sub>7</sub> การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ (PN <sub>modified</sub> =0.11)		
S <sub>8</sub> การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม (PN <sub>modified</sub> =0.11)		
S <sub>9</sub> การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูฯ (PN <sub>modified</sub> =0.10)		

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	จุดแข็ง-โอกาส (SO)
S <sub>1</sub> การแสวงหาภาคีสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.18)	O <sub>1</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง (PN <sub>modified</sub> =0.15)	S <sub>1</sub> -O <sub>1</sub> S <sub>2</sub> -O <sub>1</sub> S <sub>3</sub> -O <sub>1</sub> S <sub>4</sub> -O <sub>1</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง
S <sub>2</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมฯ (PN <sub>modified</sub> =0.18)	O <sub>2</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN <sub>modified</sub> =0.17)	สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>3</sub> การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษามีส่วนร่วมฯ (PN <sub>modified</sub> =0.18)	O <sub>3</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจ (PN <sub>modified</sub> =0.15)	ด้านการแสวงหาภาคีสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกด้าน
S <sub>4</sub> การประสานหน่วยงานที่ปรึกษาทางการศึกษา (PN <sub>modified</sub> =0.18)	O <sub>4</sub> การแสวงหาภาคีสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.14)	S <sub>2</sub> -O <sub>4</sub> S <sub>3</sub> -O <sub>4</sub> S <sub>4</sub> -O <sub>4</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง
S <sub>5</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมฯ (PN <sub>modified</sub> =0.16)	O <sub>5</sub> การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.14)	สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>6</sub> การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดฯ (PN <sub>modified</sub> =0.16)	O <sub>6</sub> สภาพเศรษฐกิจ (PN <sub>modified</sub> =0.14)	สถานการณ์บริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกด้าน
S <sub>7</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจ (PN <sub>modified</sub> =0.16)	O <sub>7</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN <sub>modified</sub> =0.16)	S <sub>3</sub> -O <sub>7</sub> S <sub>5</sub> -O <sub>7</sub> S <sub>9</sub> -O <sub>7</sub> S <sub>9</sub> -O <sub>7</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง
S <sub>8</sub> การให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน (PN <sub>modified</sub> =0.20)	O <sub>8</sub> การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.15)	สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง
S <sub>9</sub> การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกับฯ (PN <sub>modified</sub> =0.13)	O <sub>9</sub> การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจ (PN <sub>modified</sub> =0.14)	ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทุกด้าน
S <sub>10</sub> การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจ (PN <sub>modified</sub> =0.19)	O <sub>10</sub> การแสวงหาภาคีสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN <sub>modified</sub> =0.13)	
	O <sub>11</sub> สภาพสังคมและชุมชน (PN <sub>modified</sub> =0.14)	

ตารางที่ 28 (ต่อ)

จุดแข็ง (S) (ต่อ)	โอกาส (O) (ต่อ)	จุดแข็ง-โอกาส (SO) (ต่อ)
<p>S<sub>25</sub> การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน (PN<sub>modified</sub>=0.14)</p> <p>S<sub>26</sub> ภาครัฐที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.16)</p> <p>S<sub>31</sub> การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครู (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p> <p>S<sub>32</sub> การจัดโครงสร้างและระบบการทำงาน (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p> <p>S<sub>33</sub> การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวย (PN<sub>modified</sub>=0.16)</p> <p>S<sub>34</sub> ระบบตรวจสอบและประเมินที่แม่นยำและเชื่อถือได้ (PN<sub>modified</sub>=0.16)</p> <p>S<sub>35</sub> การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู (PN<sub>modified</sub>=0.16)</p> <p>S<sub>40</sub> การกระจายความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.15)</p> <p>S<sub>41</sub> การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจ (PN<sub>modified</sub>=0.15)</p> <p>S<sub>42</sub> การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู (PN<sub>modified</sub>=0.13)</p> <p>S<sub>43</sub> การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเชี่ยวชาญ (PN<sub>modified</sub>=0.14)</p> <p>S<sub>44</sub> การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p> <p>S<sub>45</sub> การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู (PN<sub>modified</sub>=0.13)</p> <p>S<sub>46</sub> การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.13)</p> <p>S<sub>51</sub> การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอน (PN<sub>modified</sub>=0.18)</p> <p>S<sub>52</sub> การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครู (PN<sub>modified</sub>=0.17)</p> <p>S<sub>53</sub> การใช้คำถามขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ (PN<sub>modified</sub>=0.16)</p> <p>S<sub>54</sub> การสังเกต/สำรวจการจัดการเรียนการสอน (PN<sub>modified</sub>=0.15)</p> <p>S<sub>55</sub> การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.12)</p> <p>S<sub>56</sub> การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (PN<sub>modified</sub>=0.10)</p> <p>S<sub>57</sub> การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมาย (PN<sub>modified</sub>=0.10)</p> <p>S<sub>58</sub> การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยกลไกการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกับ (PN<sub>modified</sub>=0.09)</p>	<p>O<sub>11</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.16)</p> <p>O<sub>12</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.14)</p> <p>O<sub>13</sub> การกระจายความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.15)</p> <p>O<sub>14</sub> การส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมเชิ้อถือไว้จากใจ (PN<sub>modified</sub>=0.13)</p> <p>O<sub>15</sub> การบริหารจัดการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.11)</p> <p>O<sub>16</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (PN<sub>modified</sub>=0.13)</p> <p>O<sub>17</sub> การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PN<sub>modified</sub>=0.14)</p> <p>O<sub>18</sub> การส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมเชิ้อถือไว้จากใจ (PN<sub>modified</sub>=0.14)</p> <p>O<sub>19</sub> การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.14)</p> <p>O<sub>20</sub> การกระจายความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.13)</p> <p>O<sub>21</sub> การบริหารจัดการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PN<sub>modified</sub>=0.12)</p>	<p>S<sub>4</sub>O<sub>1</sub> S<sub>4</sub>O<sub>2</sub> S<sub>4</sub>O<sub>3</sub> S<sub>4</sub>O<sub>4</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการเข้าถึงด้านการส่งเสริมการยอมรับและชื่นชมเชิ้อถือไว้จากใจในการทำงานร่วมกันทุกด้าน</p> <p>S<sub>5</sub>O<sub>1</sub> S<sub>5</sub>O<sub>2</sub> S<sub>5</sub>O<sub>3</sub> S<sub>5</sub>O<sub>4</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการเข้าถึงด้านการกระจายความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพทุกด้าน</p>

จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix มาเปรียบเทียบความแตกต่าง ดังตารางที่ 29

**ตารางที่ 29** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	TOWS Matrix			
	SO	ST	WO	WT
<b>1. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>				
1.1 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	ภาพรวม	ภาพรวม		
1.2 การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างเป็นระบบ	ภาพรวม	ภาพรวม		
1.3 การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	ภาพรวม	ภาพรวม		
1.4 การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ	ใหญ่ ใหญ่พิเศษ			เล็ก
1.5 การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ	ใหญ่ ใหญ่พิเศษ			
1.6 การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน	ภาพรวม	ภาพรวม		
1.7 การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	ภาพรวม	ภาพรวม		
1.8 การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน	ใหญ่ ใหญ่พิเศษ			
<b>2. การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>				
2.1 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน	ภาพรวม	ภาพรวม		
2.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและ ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู	ภาพรวม	ภาพรวม		
2.3 การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง	ภาพรวม	ภาพรวม		
2.4 การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง	ภาพรวม	ภาพรวม		
2.5 การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ	ภาพรวม	ภาพรวม		
<b>3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>				
3.1 การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	ภาพรวม			
3.2 การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร	ภาพรวม			

## ตารางที่ 29 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง	TOWS Matrix			
	SO	ST	WO	WT
3.3 การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์	ภาพรวม			
3.4 การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ	ใหญ่ ใหญ่พิเศษ		กลาง	เล็ก กลาง
3.5 การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์	ใหญ่ ใหญ่พิเศษ		กลาง	เล็ก กลาง
<b>4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>				
4.1 การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน			ภาพรวม	ภาพรวม
4.2 การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครู/เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน			ภาพรวม	ภาพรวม
4.3 การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู	ใหญ่ ใหญ่พิเศษ		กลาง	เล็ก
4.4 การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่	ใหญ่ ใหญ่พิเศษ		กลาง	เล็ก
4.5 การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา			ภาพรวม	ภาพรวม
<b>5. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>				
5.1 การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ภาพรวม	ภาพรวม		
5.2 การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	ใหญ่ ใหญ่พิเศษ			เล็ก
5.3 ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้				เล็ก
5.4 การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู	ภาพรวม	ภาพรวม		
5.5 การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน	ภาพรวม	ภาพรวม		

## ตอนที่ 2 การจำแนกองค์ประกอบของของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

นำผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix มาจำแนกตามองค์ประกอบของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน นำเสนอดังตารางที่ 30-33

### ตารางที่ 30 ผลการการจำแนกองค์ประกอบของของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด)

กลยุทธ์หลัก : การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI <sub>modified</sub> =0.21)			
จุดอ่อน+โอกาส (WO)	จุดอ่อน+ภาวะคุกคาม (WT)	จุดอ่อน+โอกาส+ภาวะคุกคาม (WO-WT)	กลยุทธ์รอง
<p>W<sub>11</sub> O<sub>14</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสต่อการเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน (PNI<sub>modified</sub>=0.24)</p>	<p>T<sub>11</sub> สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ(PNI<sub>modified</sub>=0.32)</p> <p>T<sub>31</sub> สภาพสังคมและชุมชนเป็นภาวะคุกคามต่อการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.23)</p>	<p>W<sub>11</sub> O<sub>14</sub>T<sub>11,31</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพเศรษฐกิจ ทำให้โรงเรียนจะต้องเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน</p> <p>W<sub>12</sub> O<sub>14</sub>T<sub>11,31</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพเศรษฐกิจ ทำให้ผู้บริหารจะต้องประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่ปรึกษาทางการศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <p>W<sub>13</sub> O<sub>14</sub>T<sub>11,31</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพเศรษฐกิจ ทำให้โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน</p>	<p>1. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบัน อุดมศึกษา (W<sub>11</sub> O<sub>14</sub>T<sub>11,31</sub>)</p> <p>2. การสร้างความร่วมมือกับที่ปรึกษาทางการศึกษา (W<sub>12</sub> O<sub>14</sub>T<sub>11,31</sub>)</p> <p>3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (W<sub>13</sub> O<sub>14</sub>T<sub>11,31</sub>)</p>
<p>W<sub>12</sub> O<sub>14</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสต่อการประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่ปรึกษาทางการศึกษา (PNI<sub>modified</sub>=0.24)</p>			
<p>W<sub>13</sub> O<sub>14</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสต่อการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน (PNI<sub>modified</sub>=0.22)</p>			

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก : การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI <sub>modified</sub> =0.18)			
จุดแข็ง+โอกาส (SO)	จุดแข็ง+ภาวะคุกคาม (ST)	จุดแข็ง+โอกาส+ภาวะคุกคาม (SO-ST)	กลยุทธ์รอง
<p>S<sub>41</sub>O<sub>13</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสต่อการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.18)</p> <p>S<sub>42</sub>O<sub>13</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสต่อการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.18)</p> <p>S<sub>43</sub>O<sub>13</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสต่อการกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและนักเรียนไว้อย่างชัดเจน (PNI<sub>modified</sub>=0.18)</p>	<p>T<sub>12</sub> สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.22)</p> <p>T<sub>22</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมืองเป็นภาวะคุกคามเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.22)</p>	<p>S<sub>41</sub>O<sub>13</sub>T<sub>12,22</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐฯ ทำให้โรงเรียนควรพัฒนาโครงสร้างและระบบการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู</p> <p>S<sub>42</sub>O<sub>13</sub>T<sub>12,22</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐฯ ทำให้ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู</p> <p>S<sub>43</sub>O<sub>13</sub>T<sub>12,22</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐฯ ทำให้ผู้บริหารควรกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและนักเรียนไว้อย่างชัดเจน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับหรือโครงสร้างการบริหารและระบบการทำงาน (S<sub>41</sub>O<sub>13</sub>T<sub>12,22</sub>)</li> <li>2. การจัดสรรทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (S<sub>41</sub>O<sub>13</sub>T<sub>12,22</sub>)</li> <li>3. การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู (S<sub>41</sub>O<sub>13</sub>T<sub>12,22</sub>)</li> </ol>

ตารางที่ 30 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก : การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (PNI <sub>modified</sub> =0.18)			
จุดแข็ง+โอกาส (SO)	จุดแข็ง+ภาวะคุกคาม (ST)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	กลยุทธ์รอง
<p>S<sub>31</sub>O<sub>13,22</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมและชุมชนเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกัน (PNI<sub>modified</sub>=0.15)</p> <p>S<sub>32</sub>O<sub>13,22</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมและชุมชนเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร (PNI<sub>modified</sub>=0.15)</p> <p>S<sub>33</sub>O<sub>13,22</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมและชุมชนเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ (PNI<sub>modified</sub>=0.18)</p>	ไม่มี	<p>S<sub>31</sub>O<sub>13,22</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมและชุมชนทำให้ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้านทักษะการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</p> <p>S<sub>32</sub>O<sub>13,22</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมและชุมชนทำให้ผู้บริหารควรพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่สนับสนุนให้ครูเกื้อหนุน/ความห่วงหาอาทรซึ่งกันและกัน</p> <p>S<sub>33</sub>O<sub>13,22</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมและชุมชนทำให้ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์</p>	<p>1.การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (S<sub>31</sub>O<sub>13,22</sub>)</p> <p>2. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน (S<sub>32</sub>O<sub>13,22</sub>)</p> <p>3. การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ (S<sub>33</sub>O<sub>13,22</sub>)</p>

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก : การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PNI <sub>modified</sub> =0.16)			
จุดแข็ง-โอกาส (SO)	จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)	จุดแข็ง+โอกาส+ภาวะคุกคาม (SO-ST)	กลยุทธ์รอง
S <sub>21</sub> O <sub>11,23</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมฯ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (PNI <sub>modified</sub> =0.12)	S <sub>21</sub> T <sub>13</sub> สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	S <sub>21</sub> O <sub>11,23</sub> T <sub>13</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมฯ สภาพเศรษฐกิจ ทำให้ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	1. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (S <sub>21</sub> O <sub>11,23</sub> T <sub>13</sub> )
S <sub>22</sub> O <sub>11,23</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมฯ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างเป็นระบบ (PNI <sub>modified</sub> =0.13)	S <sub>22</sub> T <sub>13</sub> สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันอย่างเป็นระบบ	S <sub>22</sub> O <sub>11,23</sub> T <sub>13</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมฯ สภาพเศรษฐกิจ ทำให้ผู้บริหารควรพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ	2. การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ (S <sub>22</sub> O <sub>11,23</sub> T <sub>13</sub> )
S <sub>23</sub> O <sub>11,23</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมฯ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน (PNI <sub>modified</sub> =0.13)	S <sub>23</sub> T <sub>13</sub> สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน	S <sub>23</sub> O <sub>11,23</sub> T <sub>13</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมฯ สภาพเศรษฐกิจ ทำให้ผู้บริหารควรพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ	3. การชี้แนะเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ (S <sub>23</sub> O <sub>11,23</sub> T <sub>13</sub> )
S <sub>24</sub> O <sub>11,23</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมฯ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการส่งเสริมหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู (PNI <sub>modified</sub> =0.17)	S <sub>24</sub> T <sub>13</sub> สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการส่งเสริมหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	S <sub>24</sub> O <sub>11,23</sub> T <sub>13</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมฯ สภาพเศรษฐกิจ ทำให้ผู้บริหารควรชี้แนะครูในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน	4. การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู (S <sub>24</sub> O <sub>11,23</sub> T <sub>13</sub> )
S <sub>25</sub> O <sub>11,23</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมฯ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ (PNI <sub>modified</sub> =0.17)	S <sub>25</sub> T <sub>13</sub> สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	S <sub>25</sub> O <sub>11,23</sub> T <sub>13</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมฯ สภาพเศรษฐกิจ ทำให้ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	5. การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง (S <sub>25</sub> O <sub>11,23</sub> T <sub>13</sub> )



## ตารางที่ 30 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก : การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (PNI <sub>modified</sub> =0.15)			
จุดแข็ง-โอกาส (SO)	จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)	จุดแข็ง+โอกาส+ภาวะคุกคาม (SO-ST)	กลยุทธ์รอง
S <sub>11</sub> O <sub>12</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู (PNI <sub>modified</sub> =0.14)	S <sub>11</sub> T <sub>21</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู	S <sub>11</sub> O <sub>12</sub> T <sub>21</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นโยบายของรัฐฯ ทำให้ผู้บริหารควรเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู	1. การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู (S <sub>11</sub> O <sub>12</sub> T <sub>21</sub> )
S <sub>12</sub> O <sub>12</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาภาวะผู้นำ (PNI <sub>modified</sub> =0.14)	S <sub>12</sub> T <sub>21</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาภาวะผู้นำ	S <sub>12</sub> O <sub>12</sub> T <sub>21</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นโยบายของรัฐฯ ทำให้ผู้บริหารควรให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาภาวะผู้นำ	2. การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (S <sub>12</sub> O <sub>12</sub> T <sub>21</sub> )
S <sub>13</sub> O <sub>12</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู (PNI <sub>modified</sub> =0.15)	S <sub>13</sub> T <sub>21</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู	S <sub>13</sub> O <sub>12</sub> T <sub>21</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นโยบายของรัฐฯ ทำให้ผู้บริหารควรส่งเสริมการปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู	3. การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู (S <sub>13</sub> O <sub>12</sub> T <sub>21</sub> )
S <sub>14</sub> O <sub>12</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดด้วยตนเอง (PNI <sub>modified</sub> =0.16)	S <sub>14</sub> T <sub>21</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจ	S <sub>14</sub> O <sub>12</sub> T <sub>21</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นโยบายของรัฐฯ ทำให้ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูค้นพบและตัดสินใจในการทำงาน	4. การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงาน (S <sub>14</sub> O <sub>12</sub> T <sub>21</sub> )
S <sub>15</sub> O <sub>12</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม (PNI <sub>modified</sub> =0.16)	S <sub>15</sub> T <sub>21</sub> นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม	S <sub>15</sub> O <sub>12</sub> T <sub>21</sub> ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นโยบายของรัฐฯ ทำให้โรงเรียนควรจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารและครู	5. การพัฒนาภาวะผู้นำร่วม (S <sub>15</sub> O <sub>12</sub> T <sub>21</sub> )

**ตารางที่ 31** ผลการการจำแนกองค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม)

กลยุทธ์หลัก : การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI <sub>modified</sub> =0.27)			
จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	จุดอ่อน+ภาวะคุกคาม (WT)	กลยุทธ์รอง (WT)
<p>W<sub>11</sub> การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน (PNI<sub>modified</sub>=0.29)</p> <p>W<sub>12</sub> ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้ (PNI<sub>modified</sub>=0.29)</p>	<p>ส ภ า พ เ ศ ร ช ฐ กิจ (T<sub>15</sub>)</p> <p>ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (T<sub>25</sub>) นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง (T<sub>35</sub>) และ สภาพสังคมและชุมชน (T<sub>44</sub>) เป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p>	<p>W<sub>11</sub>T<sub>15,25,35,44</sub> สภภาพ เศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ นโยบายของรัฐฯ สภาพสังคมฯ เป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทำให้โรงเรียนต้องปฏิรูปการประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู</p> <p>W<sub>12</sub>T<sub>15,25,35,44</sub> ตลอดจนโรงเรียนควรพัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้</p>	<p>1. การประเมินครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน (W<sub>11</sub>T<sub>15,25,35,44</sub>)</p> <p>2. การพัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินผล (W<sub>12</sub>T<sub>15,25,35,44</sub>)</p>
กลยุทธ์หลัก : การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจ (PNI <sub>modified</sub> =0.24)			
จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	จุดอ่อน+ภาวะคุกคาม (WT)	กลยุทธ์รอง (WT)
<p>W<sub>21</sub> การให้ข้อมูลสะท้อนผล การปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรม กัลยาณมิตรทางวิชาการ (PNI<sub>modified</sub>=0.27)</p> <p>W<sub>22</sub> การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ (PNI<sub>modified</sub>=0.26)</p>	<p>ส ภ า พ เ ศ ร ช ฐ กิจ (T<sub>11</sub>)</p> <p>ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (T<sub>22</sub>) นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง (T<sub>34</sub>) และ สภาพสังคมและชุมชน (T<sub>41</sub>) เป็นภาวะคุกคามต่อการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</p>	<p>W<sub>21</sub>T<sub>11,22,34,41</sub> ส ภ า พ เศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ นโยบายของรัฐฯ สภาพสังคมและชุมชนทำให้โรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูร่วมกันสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ</p> <p>W<sub>22</sub>T<sub>11,22,34,41</sub> ส ภ า พ เศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ นโยบายของรัฐฯ สภาพสังคมและชุมชนทำให้โรงเรียนคว จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์</p>	<p>1. การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเชิงวิพากษ์ (W<sub>21</sub>T<sub>11,22,34,41</sub>)</p> <p>2. การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (W<sub>22</sub>T<sub>11,22,34,41</sub>)</p>

## ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก : การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI <sub>modified</sub> =0.23)			
<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <p>W<sub>34</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพของครู (PNI<sub>modified</sub>=0.21)</p> <p>W<sub>35</sub> การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ (PNI<sub>modified</sub>=0.25)</p>	<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <p>สภาพเศรษฐกิจ (T<sub>13</sub>) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (T<sub>23</sub>) นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง (T<sub>31</sub>) และสภาพสังคมและชุมชน (T<sub>42</sub>) เป็นภาวะคุกคามต่อการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p>	<p><b>จุดอ่อน+ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p>W<sub>34</sub>T<sub>13,23,31,42</sub> สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นโยบายของรัฐฯ สภาพสังคม และชุมชนทำให้โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพของครู</p> <p>W<sub>35</sub>T<sub>13,23,31,42</sub> สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นโยบายของรัฐฯ สภาพสังคม และชุมชนทำให้โรงเรียนควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพของครูร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่</p>	<p><b>กลยุทธ์รอง (WT)</b></p> <p>1. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง (W<sub>34</sub>T<sub>13,23,31,42</sub>)</p> <p>2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด (W<sub>35</sub>T<sub>13,23,31,42</sub>)</p>
กลยุทธ์หลัก : การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PNI <sub>modified</sub> =0.22)			
<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <p>W<sub>44</sub> การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.23)</p>	<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <p>สภาพเศรษฐกิจ (T<sub>14</sub>) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (T<sub>21</sub>) นโยบายของรัฐฯ (T<sub>33</sub>) และสภาพสังคมและชุมชน (T<sub>45</sub>) เป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p>	<p><b>จุดอ่อน+ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p>W<sub>44</sub>T<sub>14,21,33,45</sub> สภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นโยบายของรัฐฯ สภาพสังคม และชุมชนทำให้โรงเรียนควรปรับเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาว่างในการสนทนาทางวิชาชีพ</p>	<p><b>กลยุทธ์รอง (WT)</b></p> <p>1. การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ (W<sub>44</sub>T<sub>14,21,33,45</sub>)</p>

**ตารางที่ 32** ผลการการจำแนกองค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม)

กลยุทธ์หลัก : การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI <sub>modified</sub> =0.24)				
จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	จุดอ่อน-โอกาส (WO)	กลยุทธ์รอง (WO)	
<p>W<sub>13</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพของครู (PNI<sub>modified</sub>=0.24)</p> <p>W<sub>15</sub> การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ (PNI<sub>modified</sub>=0.20)</p>	<p>นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง (O<sub>13</sub>)</p> <p>ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (O<sub>22</sub>)</p> <p>สภาพสังคมและชุมชน(O<sub>33</sub>) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดอ่อนด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p>	<p>W<sub>13</sub>O<sub>13,22,33</sub> นโยบายของรัฐบาล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมและชุมชนทำให้โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพของครู</p> <p>W<sub>13</sub>O<sub>13,22,33</sub> นโยบายของรัฐบาล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมและชุมชนทำให้โรงเรียนประสานหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่เพื่อสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู</p>	<p>1. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง (W<sub>13</sub>O<sub>13,22,33</sub>)</p> <p>2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด (W<sub>13</sub>O<sub>13,22,33</sub>)</p>	
กลยุทธ์หลัก : การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจ (PNI <sub>modified</sub> =0.21)				
จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม(T)	จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (WO-WT)	กลยุทธ์รอง (WO-WT)
<p>W<sub>21</sub> การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ (PNI<sub>modified</sub>=0.25)</p> <p>W<sub>22</sub> การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ (PNI<sub>modified</sub>=0.24)</p>	<p>นโยบายของรัฐฯ (O<sub>12</sub>)</p> <p>ความก้าวหน้าเทคโนโลยีฯ (O<sub>23</sub>) สภาพสังคมและชุมชน (O<sub>34</sub>) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</p>	<p>สภาพเศรษฐกิจ (T<sub>13</sub>) เป็นภาวะคุกคามต่อการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</p>	<p>W<sub>21</sub>O<sub>12,23,34</sub>T<sub>13</sub> นโยบายของรัฐบาล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมและชุมชน และสภาพเศรษฐกิจทำให้โรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกันในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ</p> <p>W<sub>22</sub>O<sub>12,23,34</sub>T<sub>13</sub> นโยบายของรัฐบาล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ สภาพสังคมและชุมชน และสภาพเศรษฐกิจทำให้โรงเรียนควรจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์</p>	<p>1. การสะท้อนผลการปฏิบัติงานเชิงวิพากษ์ (W<sub>21</sub>O<sub>12,23,34</sub>T<sub>13</sub>)</p> <p>2. การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (W<sub>22</sub>O<sub>12,23,34</sub>T<sub>13</sub>)</p>

**ตารางที่ 33 ผลการการจำแนกองค์ประกอบของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม)**

กลยุทธ์หลัก : การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI <sub>modified</sub> =0.16)			
จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	กลยุทธ์รอง (SO)
<p>S<sub>13</sub> การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพของครู (PNI<sub>modified</sub>=0.17)</p> <p>S<sub>15</sub> การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ (PNI<sub>modified</sub>=0.17)</p>	<p>นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง (O<sub>14</sub>) สภาพเศรษฐกิจ (O<sub>25</sub>) สภาพสังคมและชุมชน (O<sub>31</sub>) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (O<sub>43</sub>) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการแสวงหาการสนับสนุนทางวิชาชีพ</p>	<p>S<sub>13</sub>O<sub>14,25,31,43</sub> นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และชุมชน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ ทำให้โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพของครู</p> <p>S<sub>15</sub>O<sub>14,25,31,43</sub> นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และชุมชน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ ทำให้โรงเรียนประสานหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่เพื่อสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู</p>	<p>1. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง (S<sub>13</sub>O<sub>14,25,31,43</sub>)</p> <p>2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด (S<sub>15</sub>O<sub>14,25,31,43</sub>)</p>
กลยุทธ์หลัก : การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PNI <sub>modified</sub> =0.15)			
จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	กลยุทธ์รอง (SO)
<p>S<sub>21</sub> การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน (PNI<sub>modified</sub>=0.24)</p>	<p>นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง (O<sub>12</sub>) สภาพเศรษฐกิจ (O<sub>22</sub>) สภาพสังคมและชุมชน (O<sub>35</sub>) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (O<sub>45</sub>) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p>	<p>S<sub>21</sub>O<sub>12,22,35,45</sub> นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และชุมชน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีฯ ทำให้โรงเรียนควรพัฒนาการประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน</p>	<p>การประเมินครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน (S<sub>21</sub>O<sub>12,22,35,45</sub>)</p>

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก : การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (PNI <sub>modified</sub> =0.13)			
จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	กลยุทธ์รอง (SO)
<p>S<sub>31</sub> การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.18)</p> <p>S<sub>32</sub> การใช้คำถามชี้้นำเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ (PNI<sub>modified</sub>=0.14)</p> <p>S<sub>33</sub> การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน (PNI<sub>modified</sub>=0.14)</p>	<p>นโยบายของ รัฐ และ สถานการณ์ทางการเมือง (O<sub>11</sub>) สภาพเศรษฐกิจ (O<sub>21</sub>) สภาพสังคมและชุมชน(O<sub>31</sub>) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา (O<sub>41</sub>) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>S<sub>31</sub>O<sub>11,21,31,41</sub> นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้โรงเรียนควรปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ</p> <p>S<sub>32</sub>O<sub>11,21,31,41</sub> นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้โรงเรียนควรมุ่งเน้นการใช้คำถามชี้้นำเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ</p> <p>S<sub>33</sub>O<sub>11,21,31,41</sub> นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้โรงเรียนควรปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน</p>	<p>1. การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ (S<sub>31</sub>O<sub>11,21,31,41</sub>)</p> <p>2. การใช้คำถามชี้้นำเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (S<sub>32</sub>O<sub>11,21,31,41</sub>)</p> <p>3. การปรับเปลี่ยนบทบาททางวิชาชีพ (S<sub>33</sub>O<sub>11,21,31,41</sub>)</p>

ตารางที่ 33 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก : การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (PNI <sub>modified</sub> =0.12)			
จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	กลยุทธ์รอง (SO)
S <sub>41</sub> การให้ข้อมูลสะท้อนผล การปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรม กัลยาณมิตรทางวิชาการ (PNI <sub>modified</sub> =0.14)	นโยบายของ รัฐ และ สถานการณ์ทางการเมือง (O <sub>13</sub> ) สภาพเศรษฐกิจ (O <sub>23</sub> ) สภาพสังคมและชุมชน (O <sub>34</sub> ) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา (O <sub>42</sub> ) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	S <sub>41</sub> O <sub>13,23,34,42</sub> นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้ โรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกันในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรม กัลยาณมิตรทางวิชาการ S <sub>42</sub> O <sub>13,23,34,42</sub> นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้ โรงเรียนควรจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์	1. การสะท้อนผลการปฏิบัติเชิงวิพากษ์ (S <sub>41</sub> O <sub>13,23,34,42</sub> ) 2. การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (S <sub>42</sub> O <sub>13,23,34,42</sub> )

จากตารางที่ 30-33 สามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจำแนกออกเป็น 4 ชุด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ชุดที่ 1 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 19 กลยุทธ์รอง ดังนี้**

กลยุทธ์หลัก 1 การสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- กลยุทธ์รอง
- 1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา
  - 1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับที่ปรึกษาทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด
  - 1.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์หลัก 2 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- กลยุทธ์รอง
- 2.1 การพัฒนาระบบการทำงาน
  - 2.2 การจัดสรรทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 2.3 การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู

กลยุทธ์หลัก 3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

- กลยุทธ์รอง
- 3.1 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม
  - 3.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน

3.3 การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือว่าไว้วางใจ

กลยุทธ์หลัก 4 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 4.1 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

4.2 การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกัน

4.3 การชี้แนะเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ

4.4 การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู

4.5 การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลัก 5 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ

กลยุทธ์รอง 5.1 การเสริมพลังอำนาจครู

5.2 การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ

5.3 การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู

5.4 การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางการ

ปฏิบัติงาน

5.5 การพัฒนาภาวะผู้นำร่วม

**ชุดที่ 2 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**

**สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง ดังนี้**

กลยุทธ์หลัก 1 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลยุทธ์รอง 1.1 การประเมินผลครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.2 การพัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินผลครู

กลยุทธ์หลัก 2 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงาน

ร่วมกัน

กลยุทธ์รอง 2.1 การสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์

2.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร

กลยุทธ์หลัก 3 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 3.1 การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ

กลยุทธ์หลัก 4 การสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลยุทธ์รอง 4.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด

4.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง

**ชุดที่ 3 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**

**สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รอง ดังนี้**

กลยุทธ์หลัก 1 การสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลยุทธ์รอง 1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด

1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง

กลยุทธ์หลัก 2 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงาน



ร่วมกัน

กลยุทธ์รอง 2.1 การสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์

2.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร

**ชุดที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รองดังนี้**

กลยุทธ์หลัก 1 การสร้างภาคีเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลยุทธ์รอง 1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง

1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด

กลยุทธ์หลัก 2 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงาน

ร่วมกัน

กลยุทธ์รอง 2.1 การสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์

2.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร

กลยุทธ์หลัก 3 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 3.1 การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ

3.2 การใช้คำถามชี้แนะเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3.3 การปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน

กลยุทธ์หลัก 4 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลยุทธ์รอง 4.1 การประเมินผลครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

**ตอนที่ 3 การร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน**

นำผลการจำแนกองค์ประกอบในตอนี่ 2 มาพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) โดยแบ่งออกเป็น 4 ชุด ดังตารางที่ 34-37

**ตารางที่ 34** กลยุทธ์ชุดที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน สำหรับโรงเรียนทุกขนาด (ฉบับที่ 1)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO-WT	1. การแสวงหา การสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา	<p>1) ทำ MOU ความร่วมมือด้านวิจัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการและระดมทุนอุดหนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ</p> <p>2) ใช้สภาพปัญหาการจัดการในชั้นเรียนของครูเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและชุมชน</p>
		1.2 การสร้างความร่วมมือกับที่ปรึกษาทางการศึกษา	<p>1) ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่ปรึกษาทางการศึกษาเพื่อขอรับคำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเพื่อการจัดสรรเงินเดือนและค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเพื่อให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีกำลังใจในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแก่หน่วยงานที่ปรึกษาทางการศึกษาเพื่อร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสามารถระดับได้แก่ครูผู้เรียนและโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของสังคม</p>
		1.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<p>1) ระดมทุนทรัพยากรแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู</p> <p>2) เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเชิงประจักษ์เพื่อให้ครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครูและยกสถานะให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง</p>
SO-ST	2. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.1 การปรับหรือโครงสร้างการบริหารและระบบการทำงาน	<p>1) ปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการทำงานแบบโครงการเพื่อให้ครูมีความรู้และทักษะทางวิชาชีพที่หลากหลายอันเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนครูในโครงการเพื่อตอบสนองกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (นโยบาย 4 ใหม่)</p> <p>2) ปรับโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนแบบก้าวหน้าโดยใช้ผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นฐานในการปรับเพิ่มเงินเดือนและค่าตอบแทนครูโดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีและเสริมแรงในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู</p> <p>3) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนและกระบวนการบริหารของโรงเรียนโดยยึดหลักการทำงานแบบการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบร่วมกัน</p>

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		2.2 การจัดสรรทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) วางนโยบายปรับลดเวลาการสอนของครูเพื่อให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพและเตรียมการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2) จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดตั้งห้องปฏิบัติการทางวิชาชีพเพื่อเอื้ออำนวยให้ครูแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ฝึกหัดทางการสอนและทดลองใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานในชั้นเรียน</li> <li>3) สนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองและเพื่อนครู</li> </ol>
		2.3 การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) วางนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับรางวัลและค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ครูยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2) ส่งเสริมให้ครูออกแบบการดำเนินงานการให้คะแนนการวิเคราะห์และตีความพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองทุกปีการศึกษา</li> <li>3) จัดเวทีนำเสนอผลงานครูประจำปีเพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนร่วมแสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำเร็จทางวิชาชีพของครูเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน</li> </ol>
SO	3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	3.1 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของครูโดยกำหนดให้ผลงานของทีมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินครูเป็นรายบุคคลด้านภาวะผู้นำและทักษะการทำงานเป็นทีม</li> <li>2) ให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมงานครูที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการสอนที่บูรณาการเชื่อมโยงกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพและเผยแพร่ผลงานดังกล่าวผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์</li> <li>3) ส่งเสริมการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เพื่อให้ครูสามารถส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศระหว่างสมาชิกในทีมได้สะดวกและรวดเร็ว</li> </ol>
		3.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มุ่งเน้นการทำงานตามหลักการบริการที่ดี (service mind) เพื่อให้ครูมีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนครูที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน</li> <li>2) จัดตั้งกองทุนพัฒนาทางวิชาชีพให้แก่ครูภายในโรงเรียนโดยระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3) ส่งเสริมการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงและให้การช่วยเหลือเพื่อนครูได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ</li> </ol>

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		3.3 การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ	<p>1) มุ่งเน้นการทำงานแบบเปิดใจ (Open mind) เพื่อให้ผู้บริหารและครูเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของตนเองและโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าประสงค์ร่วมกัน</p> <p>2) มุ่งเน้นการบริหารจัดการทางการเงินตามหลักความโปร่งใสและหลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้</p> <p>3) ขยายช่องทางการสื่อสารบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ครูสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างอิสระและเหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ</p>
SO-ST	4. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.1 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	<p>1) วางนโยบายเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูเพื่อส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและปรับขึ้นเงินเดือนของครูตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยคำนึงถึงผลลัพธ์การเรียนรู้เชิงนวัตกรรมเป็นสำคัญเช่นการพัฒนาหลักสูตรใหม่กลยุทธ์การสอน เป็นต้น</p> <p>3) กระจายข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อ/เทคโนโลยีที่ทันสมัยเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและการพัฒนาทางวิชาชีพที่เป็นปัจจุบันเพื่อกระตุ้นให้ครูตระหนักในการเรียนรู้และกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาทางวิชาชีพเชิงรุก</p>
		4.2 การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ	<p>1) วางนโยบายสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดซื้อสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อให้ครูสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2) พัฒนาครูด้วยกระบวนการการจับคู่ครูบัดดี้/ครูพี่เลี้ยงเพื่อให้ครูชี้แนะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ความสำเร็จของเพื่อนครู</p> <p>3) ติดตั้งระบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูและนิเทศครูได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ</p>
		4.3 การชี้แนะเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ	<p>1) มุ่งเน้นการพัฒนาทางวิชาชีพครูโดยใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐานโดยกำหนดให้ครูนำเสนอแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ที่ระบุสภาพและแนวทางการแก้ไขอย่างเป็นระบบ</p> <p>2) จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและแนวโน้มการพัฒนาทางเศรษฐกิจเพื่อให้ครูใช้ประกอบการวางแผนและการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างเหมาะสม</p> <p>3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อให้ครูสืบค้นรวบรวมวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ข้อมูลระดับชั้นเรียนและโรงเรียนในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินตนเองและผู้เรียน</p>

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		4.4 การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ติดตั้งระบบวิดีโอสตรีมมิง (Video Streaming) ในชั้นเรียนเพื่อให้ครูถ่ายทอดกระบวนการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง</li> <li>2) จัดประชุมครูเพื่อร่วมกันวิพากษ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครูและให้เงินรางวัลแก่ครูที่ได้รับผลการโหวตด้านนวัตกรรมการสอนที่ดีเด่นประจำปีการศึกษา</li> <li>3) สนับสนุนให้ครูจดสิทธิบัตรสำหรับนวัตกรรมการสอนที่ผลิตขึ้นเพื่อเสริมรายได้และสร้างคุณค่าทางวิชาชีพให้แก่ครู</li> </ol>
		4.5 การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) วางนโยบายสนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพอันเกิดจากการทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจริง</li> <li>2) จัดสรรเงินอุดหนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนและการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่ออำนวยความสะดวกในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</li> <li>3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลออนไลน์เพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงและประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยในการเลือกกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล</li> </ol>
SO-ST	5. การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	5.1 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) วางนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ผูกผันกับภารกิจงานและความรับผิดชอบของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ภารกิจงานของตนเองเพื่อวางแผนและออกแบบแผนการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถทางวิชาชีพตามความต้องการของสังคมและชุมชนทุกปีการศึกษา</li> <li>3) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานออนไลน์เพื่อให้ครูประเมินตนเองและเพื่อนครูได้ตรงตามสภาพความเป็นจริง</li> </ol>
		5.2 การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) กระจายอำนาจสู่ชั้นเรียนเพื่อให้ครูมีอิสระในการออกแบบการจัดการเรียนการสอนและพัฒนากิจการปฏิบัติงานของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเพื่อตอบสนองนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการ</li> <li>2) ให้เงินรางวัลและยกย่องให้เป็นครูต้นแบบสำหรับครูที่สามารถค้นพบกลยุทธ์/นวัตกรรมการสอนที่ได้รับการเผยแพร่ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ</li> <li>3) ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูและชุมชนเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพได้อย่างมีวิสัยทัศน์เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมและชุมชน</li> </ol>
		5.3 การปรับ เปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดระบบหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูและเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลาย</li> <li>2) สนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรมสถานการณ์จำลองเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ครูฝึกฝนและเรียนรู้การใช้บทบาทในสถานการณ์ต่างๆและสามารถประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม</li> </ol>

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
			3) กำหนดให้ครูร่วมกันวิพากษ์จุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันประเมินและวางแผนปรับเปลี่ยนบทบาทที่เป็นจุดอ่อนของครูในปีการศึกษาต่อไป
	5.4 การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงาน		1) ให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดด้วยตนเองโดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2) จัดสรรงบประมาณสนับสนุนสื่อและอุปกรณ์เพื่อใช้ในการทดลองปฏิบัติงานของครูเพื่อค้นพบเทคนิคและวิธีการในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ที่มีประสิทธิภาพ 3) จัดทำระบบฐานข้อมูลที่รวบรวมบทความทางวิชาการบทความทางการศึกษาและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับการปฏิบัติของครูโดยเผยแพร่ผ่านสิ่งสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์เพื่อให้ครูสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง
	5.5 การพัฒนาภาวะผู้นำร่วม		1) วางนโยบายพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารและครูด้วยการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการทำงานแบบร่วมมือ 2) จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของตนเองและเพื่อนร่วมงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพและความสำเร็จของโรงเรียน

ตารางที่ 35 กลยุทธ์ชุดที่ 2 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 1)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WT	1. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.1 การประเมินครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	<p>1) ส่งเสริมการประเมินของครูแบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>2) ชี้แนะครูด้านการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยให้ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ท้าทายความสามารถของตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการปรับขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทน</p> <p>3) ส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนในการสนทนาเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของสังคมที่มีต่อครูและนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่สอดคล้องกับบริบทของสังคม</p>
		1.2 การพัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของครู	<p>1) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>2) ให้อาจารย์และค่าตอบแทนพิเศษแก่ครูที่มีผลการประเมินด้านนวัตกรรมการสอนดีเด่นและได้รับการเผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อออนไลน์อย่างเนื่อง</p> <p>3) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและใช้รูปแบบการประเมินที่หลากหลายโดยคำนึงถึงมาตรฐานการศึกษาและบริบทของชุมชน</p>
WT	2. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	2.1 การสนทนาเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานเชิงวิพากษ์	<p>1) กระตุ้นให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์ร่วมกับเพื่อนครูเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์</p> <p>2) ประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อระดมทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาครูด้านทักษะการฟัง การพูด การตั้งคำถาม เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนครูอย่างเหมาะสม</p> <p>3) พัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนร่วมกับเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์</p>

ตารางที่ 35 (ต่อ)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		2.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร	<p>1) จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาครูของกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>2) ประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดมทุนในการจัดทำโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็ง-จุดอ่อน- และชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ</p>
WT	3. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.1 การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ	<p>1) จัดคาบเรียนร่วม/กิจกรรมร่วมชั้นเรียนในรายวิชาที่มีเนื้อหาเชื่อมโยงกันเพื่อปรับลดเวลาในการจัดการเรียนการสอนของครูและส่งเสริมให้ครูมีเวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพ</p> <p>2) ให้ค่าตอบแทนพิเศษสำหรับครูที่ปฏิบัติงานล่วงเวลาจากแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น</p> <p>3) สนับสนุนสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งส่งผลให้ครูมีเวลาในการวางแผน เตรียมความพร้อม ตลอดจนทบทวนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>
WT	4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด	<p>1) หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำ MOU โรงเรียนคู่ขนานเพื่อเปิดโอกาสให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือทางวิชาการและด้านอื่นๆ</p> <p>2) ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้เงินรางวัลและโอกาสทางวิชาชีพแก่ครูที่มีผลงานด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพและนวัตกรรมการสอน</p>
		4.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง	<p>1) ส่งเสริมการสื่อสารบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อสร้างสังคมออนไลน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนะเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครูและพัฒนาโรงเรียน</p> <p>2) นำเสนอผลการปฏิบัติงานและปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาในรูปแบบกิจกรรมเพื่อการกุศล</p>



ตารางที่ 36 กลยุทธ์ชุดที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 1)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO-WT	1. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	1.1 การสนทนาเชิงวิพากษ์เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ	<p>1) พัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมให้ครูใช้สื่อโซเชียลมีเดียในการสนทนาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพเพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนากระบวนทัศน์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยของกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>2) สนับสนุนให้ครูสนทนาอย่างไม่เป็นทางการร่วมกับคนในชุมชนเกี่ยวกับทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและนักเรียนที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและบริบทของชุมชนเพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา</p>
		1.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร	<p>1) จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาครูของกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>2) จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนและชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพพร้อมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ</p> <p>3) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์การปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองควบคู่กับการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมเพื่อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติของตนเองได้อย่างมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับความต้องการของสังคม</p>
WO-WT	2. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด	<p>1) หน่วยงานเขตพื้นที่การศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัดให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและค่านิยมทางการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียน</p> <p>2) จัดทำระบบบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ</p>
		2.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง	<p>1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อให้ผู้ปกครองแสดงทัศนะเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามกระแสสังคมในปัจจุบันและแนวโน้มการแข่งขันทางการศึกษาในอนาคต</p> <p>2) สร้างชุมชนครู-ผู้ปกครองในสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประชาสัมพันธ์ข่าวสารและกิจกรรมของโรงเรียน</p>

ตารางที่ 37 กลยุทธ์ชุดที่ 4 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียน เอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 1)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO	1. การแสวงหา การสนับสนุนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง	<p>1) จัดทำกระดานสนทนาออนไลน์เพื่อสร้างชุมชนแห่งการแลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อแสดงทัศนะเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามกระแสสังคมในปัจจุบันและแนวโน้มการแข่งขันทางการศึกษาในอนาคต</p> <p>2) กำหนดมาตรการการใช้กระดานสนทนาออนไลน์และหัวข้อในกระดานสนทนาแลกเปลี่ยนโดยมุ่งเน้นการสนทนาทางด้านการพัฒนาทางวิชาชีพครูเพื่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อร่วมกันระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา</p> <p>3) นำเสนอผลการปฏิบัติงานและปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาในรูปแบบกิจกรรมเพื่อการกุศล</p>
		1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด	<p>1) หน่วยงานเขตพื้นที่การศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัดให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียน</p> <p>2) ขับเคลื่อนนโยบายโรงเรียนคู่ขนานเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนบริเวณใกล้เคียงในการพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยหน่วยงานเขตพื้นที่การศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัดมีบทบาทเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อน</p> <p>3) จัดทำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (EIS) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ</p>
SO	1. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	1.1 การสนทนาเชิงวิพากษ์เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ	<p>1) พัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมให้ครูใช้สื่อโซเชียลมีเดียในการสนทนาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพพร้อมกับเพื่อนครูภายในโรงเรียนและเพื่อนครูในโรงเรียนอื่นๆ</p> <p>2) ส่งเสริมให้ครูเปิดเผยเทคนิคหรือวิธีการในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน เงินรางวัล และที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องเชิดชูเกียรติผ่านสื่อต่างๆ</p> <p>3) สนับสนุนให้ครูสนทนาอย่างไม่เป็นทางการร่วมกับคนในชุมชนเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและผู้เรียนที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและสภาพชุมชนเพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา</p>

## ตารางที่ 37 (ต่อ)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		1.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร	<p>1) จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาครูของกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>2) จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ครูสามารถสะท้อน จุดแข็งจุดอ่อน และชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ</p> <p>3) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์การปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเอง ควบคู่กับการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมเพื่อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติของตนเองได้อย่างมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับความต้องการของสังคม</p>
SO	2. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.1 การประเมินผลครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	<p>1) ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยมุ่งเน้นการประเมินครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญเพื่อตอบสนองเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ</p> <p>2) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ท้าทายความสามารถของตนเองโดยคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันของผู้เรียนในการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ</p> <p>3) ใช้โปรแกรมทางสถิติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้ครูสามารถวิเคราะห์ และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ</p>
SO	3. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.1 การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ	<p>1) มุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้จากการตั้งสมมติฐานในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียน โดยใช้ทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและชุมชนในการค้นหาแนวทางแก้ปัญหาเพื่อสนองนโยบายการพัฒนาและการปฏิรูปการศึกษาตามหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>2) กำหนดให้ครูนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียนเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมทุนและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน</p>

ตารางที่ 37 (ต่อ)

TOWS Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		3.2 การใช้คำถามชี้แนะเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ”	<p>1) มุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้จากการตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้และแสวงหาคำตอบอย่างเป็นระบบ</p> <p>2) ส่งเสริมให้ครูนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและนักเรียน</p> <p>3) จัดให้มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ครูสืบค้นและแสวงหาคำตอบที่เกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ กลยุทธ์และนวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิผล</p>
		3.3 การปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน	<p>1) กำหนดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูทุกปีการศึกษาเพื่อให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถปฏิบัติงานในบริบทต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความเป็นครูมืออาชีพตามนโยบายการปฏิรูปครูของกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>2) กระตุ้นและจูงใจครูด้วยมาตรการการปรับขึ้นเงินเดือนแบบก้าวหน้าสำหรับครูที่ผ่านการประเมินสมรรถนะครูในระดับดีมากอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้ครูทบทวนและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ท้าทายความรู้ความสามารถทางวิชาชีพของตนเอง</p> <p>3) เผยแพร่ผลงานและความสำเร็จในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพของครูแก่สาธารณชนเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครูและสร้างค่านิยมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง</p>

5. ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบกลยุทธ์ 2 วิธี ตามลำดับดังนี้

5.1 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยดำเนินการนำส่งกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1) โดยวิธีการส่งเอกสารทางไปรษณีย์ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และนำส่งด้วยตนเอง ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน (ภาคผนวก ข) ได้รับแบบประเมินกลับคืน

จำนวน 20 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผลการประเมินผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียน เอกชน (ฉบับที่ 1) ดังตารางที่ 38-41

**ตารางที่ 38** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ชุดที่ 1 : ร่างกลยุทธ์การ บริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (สำหรับโรงเรียนทุก ขนาด) (ฉบับที่ 1)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>1. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
<b>1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา</b>	20	100	0	0
1) ทำ MOU ความร่วมมือด้านวิจัยร่วมกับสถาบัน อุดมศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ เชิงวิชาการและระดมทุนอุดหนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ	19	95	1	5
2) ใช้สภาพปัญหาการจัดการในชั้นเรียนของครูเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยทาง การศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงในการจัดการศึกษา ระดับโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและชุมชน	19	95	1	5
<b>1.2 การสร้างความร่วมมือกับที่ปรึกษาทางการศึกษา</b>	14	70	6	30
1) ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่ปรึกษาทางการศึกษาเพื่อขอรับคำแนะนำ เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเพื่อการจัดสรรเงินเดือนและค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเพื่อให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีกำลังใจในการ พัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	17	85	3	15
2) เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแก่หน่วยงานที่ปรึกษาทางการศึกษาเพื่อ ร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนา สามระดับได้แก่ครูผู้เรียนและโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามความต้องการและความคาดหวังของ สังคม	16	80	4	20
<b>1.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>	20	100	0	0
1) ระดมทุนทรัพยากรแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อสนับสนุนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	17	85	3	15
2) เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการ เรียนรู้ของผู้เรียนเชิงประจักษ์เพื่อให้ครูผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู และยกสถานะให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง	20	100	0	0

## ตารางที่ 38 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>2. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
<b>2.1 การปรับหรือโครงสร้างการบริหารและระบบการทำงาน</b>	19	95	1	5
1) ปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการทำงานแบบโครงการเพื่อให้ครูมีความรู้และทักษะทางวิชาชีพที่หลากหลายอันเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนครูในโครงการเพื่อตอบสนองกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (นโยบาย 4 ใหม่)	17	85	3	15
2) ปรับโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนแบบก้าวหน้าโดยใช้ผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นฐานในการปรับเพิ่มเงินเดือนและค่าตอบแทนครูโดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีและเสริมแรงในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู	18	90	2	10
3) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนและกระบวนการบริหารของโรงเรียนโดยยึดหลักการการทำงานแบบการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบร่วมกัน	18	90	2	10
<b>2.2 การจัดสรรทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
1) วางนโยบายปรับลดเวลาการสอนของครูเพื่อให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพและเตรียมการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	19	95	1	5
2) จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดตั้งห้องปฏิบัติการทางวิชาชีพเพื่อเอื้ออำนวยให้ครูแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ฝึกหัดทางการสอนและทดลองใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานในชั้นเรียน	20	100	0	0
3) สนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองและเพื่อนครู	20	100	0	0
<b>2.3 การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู</b>	20	100	0	0
1) วางนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับรางวัลและค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ครูยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	18	90	2	10
2) ส่งเสริมให้ครูออกแบบการดำเนินงานการให้คะแนนการวิเคราะห์และตีความพฤติกรรมผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองทุกปีการศึกษา	19	95	1	5
3) จัดเวทีนำเสนอผลงานครูประจำปีเพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนร่วมแสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำเร็จทางวิชาชีพของครูเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูในโรงเรียน	19	95	1	5

## ตารางที่ 38 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>	20	100	0	0
<b>3.1 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</b>	20	100	0	0
1) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของครูโดยกำหนดให้ผลงานของทีมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินครูเป็นรายบุคคลด้านภาวะผู้นำและทักษะการทำงานเป็นทีม	20	100	0	0
2) ให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมงานครูที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการสอนที่บูรณาการเชื่อมโยงกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพและเผยแพร่ผลงานดังกล่าวผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์	20	100	0	0
3) ส่งเสริมการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เพื่อให้ครูสามารถส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศระหว่างสมาชิกในทีมได้สะดวกและรวดเร็ว	19	95	1	5
<b>3.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน</b>	20	100	0	0
1) มุ่งเน้นการทำงานตามหลักการบริการที่ดี (service mind) เพื่อให้ครูมีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนครูที่ประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน	20	100	0	0
2) จัดตั้งกองทุนพัฒนาทางวิชาชีพให้แก่ครูภายในโรงเรียนโดยระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง	19	95	1	5
3) ส่งเสริมการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงและให้การช่วยเหลือเพื่อนครูได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ	20	100	0	0
<b>3.3 การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ</b>	20	100	0	0
1) มุ่งเน้นการทำงานแบบเปิดใจ (Open mind) เพื่อให้ผู้บริหารและครูเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของตนเองและโรงเรียนเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าประสงค์ร่วมกัน	20	100	0	0
2) มุ่งเน้นการบริหารจัดการทางการเงินตามหลักความโปร่งใสและหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	20	100	0	0
3) ขยายช่องทางสื่อสารบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ครูสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างอิสระและเหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ	19	95	1	5

## ตารางที่ 38 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>4. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>	20	100	0	0
<b>4.1 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
1) วางนโยบายส่งเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูเพื่อส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	20	100	0	0
2) พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและปรับขึ้นเงินเดือนของครูตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยคำนึงถึงผลลัพธ์การเรียนรู้เชิงนวัตกรรมเป็นสำคัญเช่นการพัฒนาหลักสูตรใหม่กลยุทธ์การสอน เป็นต้น	18	90	2	10
3) กระจายข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อ/เทคโนโลยีที่ทันสมัยเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและการพัฒนาทางวิชาชีพที่เป็นปัจจุบันเพื่อกระตุ้นให้ครูตระหนักในการเรียนรู้และกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาทางวิชาชีพเชิงรุก	19	95	1	5
<b>4.2 การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ</b>	18	90	2	10
1) วางนโยบายสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดซื้อสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อให้ครูสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ	19	95	1	5
2) พัฒนาคู่มือด้วยกระบวนการการจับคู่ครูบัดดี้/ครูพี่เลี้ยงเพื่อให้ครูชี้แนะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ความสำเร็จของเพื่อนครู	20	100	0	0
3) ติดตั้งระบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูและนิเทศครูได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	19	95	1	5
<b>4.3 การชี้แนะเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
1) มุ่งเน้นการพัฒนาทางวิชาชีพครูโดยใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐานโดยกำหนดให้ครูนำเสนอแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ที่ระบุสภาพและแนวทางการแก้ไขอย่างเป็นระบบ	19	95	1	5
2) จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและแนวโน้มการพัฒนาทางเศรษฐกิจเพื่อให้ครูใช้ประกอบการวางแผนและการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างเหมาะสม	20	100	0	0
3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อให้ครูสืบค้นรวบรวมวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ข้อมูลระดับชั้นเรียนและโรงเรียนในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินตนเองและผู้เรียน	20	100	0	0
<b>4.4 การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู</b>	20	100	0	0
1) ติดตั้งระบบวิดีโอสตรีมมิ่ง (Video Streaming) ในชั้นเรียนเพื่อให้ครูถ่ายทอดกระบวนการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง	20	100	0	0
2) จัดประชุมครูเพื่อร่วมกันวิพากษ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครูและให้เงินรางวัลแก่ครูที่ได้รับผลการโดดเด่นด้านนวัตกรรมการสอนที่ดีเด่นประจำปีการศึกษา	20	100	0	0
3) สนับสนุนให้ครูจัดสิทธิบัตรสำหรับนวัตกรรมการสอนที่ผลิตขึ้นเพื่อเสริมรายได้และสร้างคุณค่าทางวิชาชีพให้แก่ครู	20	100	0	0
<b>4.5 การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง</b>	20	100	0	0
1) วางนโยบายสนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพอันเกิดจากการทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจริง	20	100	0	0
2) จัดสรรเงินอุดหนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนและการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่ออำนวยความสะดวกในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูมีสภาพเหมาะสมยิ่งขึ้น	19	95	1	5
3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลออนไลน์เพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงและประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยในการเลือกกลยุทธ์การสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล	20	100	0	0



## ตารางที่ 38 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>5. การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
<b>5.1 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู</b>	19	95	1	5
1) วางนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ผูกพันกับภารกิจงานและความรับผิดชอบของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	19	95	1	5
2) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ภารกิจงานของตนเองเพื่อวางแผนและออกแบบแผนการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถทางวิชาชีพตามความต้องการของสังคมและชุมชนทุกปีการศึกษา	19	95	1	5
3) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานออนไลน์เพื่อให้ครูประเมินตนเองและเพื่อนครูได้ตรงตามสภาพความเป็นจริง	20	100	0	0
<b>5.2 การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
1) กระจายอำนาจสู่ชั้นเรียนเพื่อให้ครูมีอิสระในการออกแบบการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเพื่อตอบสนองนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการ	19	95	1	5
2) ให้เงินรางวัลและยกย่องให้เป็นครูต้นแบบสำหรับครูที่สามารถค้นพบกลยุทธ์/นวัตกรรมการสอนที่ได้รับการเผยแพร่ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ	19	95	1	5
3) ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูและชุมชนเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพได้อย่างมีวิสัยทัศน์เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมและชุมชน	19	95	1	5
<b>5.3 การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู</b>	20	100	0	0
1) จัดระบบหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูและเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลาย	20	100	0	0
2) สนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรมสถานการณ์จำลองเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้ครูฝึกฝนและเรียนรู้การใช้บทบาทในสถานการณ์ต่างๆและสามารถประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม	20	100	0	0
3) กำหนดให้ครูร่วมกันวิพากษ์จุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันประเมินและวางแผนปรับเปลี่ยนบทบาทที่เป็นจุดอ่อนของครูในปีการศึกษาต่อไป	19	95	1	5
<b>5.4 การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงาน</b>	20	100	0	0
1) ให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดด้วยตนเองโดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	19	95	1	5
2) จัดสรรงบประมาณสนับสนุนสื่อและอุปกรณ์เพื่อใช้ในการทดลองปฏิบัติงานของครูเพื่อค้นพบเทคนิคและวิธีการในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ที่มีประสิทธิภาพ	19	95	1	5
3) จัดทำระบบฐานข้อมูลที่รวบรวมบทความทางวิชาการบทความทางการศึกษาและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับการปฏิบัติของครูโดยเผยแพร่ผ่านสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์เพื่อให้ครูสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง	20	100	0	0
<b>5.5 การพัฒนาภาวะผู้นำร่วม</b>	20	100	0	0
1) วางนโยบายพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารและครูด้วยการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการทำงานแบบร่วมมือ	20	100	0	0
2) จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	20	100	0	0
3) ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของตนเองและเพื่อนร่วมงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพและความสำเร็จของโรงเรียน	20	100	0	0
<b>เฉลี่ย</b>	-	<b>97.86</b>	-	<b>2.14</b>

จากตารางที่ 38 พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน สำหรับโรงเรียนทุกขนาด (ฉบับที่ 1) มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 97.86 โดยกลยุทธ์หลักมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้คิดเป็นร้อยละ 100 เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ชัดเจน กล่าวคือ เป็นการเสริมสร้าง การเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูครอบคลุมแนวคิดและหลักการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กลยุทธ์รองที่ควรแก้ไขมากที่สุด คือ กลยุทธ์รองที่ 1.2 การสร้างความร่วมมือกับที่ปรึกษาทางการศึกษา (ร้อยละ 30) รองลงมาคือ กลยุทธ์รองที่ 4.2 การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ (ร้อยละ 10) ส่วนวิธีดำเนินการที่ควรแก้ไขมากที่สุด คือ วิธีดำเนินการ 1.2 (2) เปิดเผยข้อมูลการ ดำเนินงานของโรงเรียนแก่หน่วยงานที่ปรึกษาทางการศึกษาเพื่อร่วมกันวิเคราะห์และกำหนด แผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะได้แก่ครูผู้เรียนและโรงเรียน ให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของสังคม (ร้อยละ 20)

โดยผู้วิจัยได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงเป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อ เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์รองด้านการสร้างความร่วมมือกับที่ปรึกษาทางการศึกษา ประเด็นสำคัญในส่วนที่ ควรปรับปรุงแก้ไข คือ ควรระบุให้ชัดเจนว่าที่ปรึกษาทางการศึกษามีความหมายครอบคลุมบุคคลใด และหน่วยงานใด ซึ่งในบริบทของการจัดการศึกษาไทยนั้นบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ทางการศึกษาโดยส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวควรมีชื่อเรียกว่า กลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับที่ปรึกษาทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด

2. กลยุทธ์รองด้านการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ ประเด็นสำคัญใน ส่วนที่ควรปรับปรุงแก้ไข คือ การปรับใช้คำ ควรปรับชื่อกลยุทธ์เนื่องจากไม่สอดคล้องกับ วิธีดำเนินการ ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวควรมีชื่อเรียกว่า กลยุทธ์การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. กลยุทธ์รองด้านการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครู ควรปรับชื่อเรียกเป็น “การเสริม พลังอำนาจครู”

**ตารางที่ 39 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ชุดที่ 2 : ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 1)**

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
<b>1.1 การประเมินครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>	20	100	0	0
1) ส่งเสริมการประเมินของครูแบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	20	100	0	0
2) ชี้แนะครูด้านการพัฒนาทางวิชาชีพให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการปรับขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทน	19	95	1	5
3) เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการสนทนาเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของสังคมที่มีต่อครูและนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่สอดคล้องกับบริบทของสังคม	19	95	1	5
<b>1.2 การพัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของครู</b>	20	100	0	0
1) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน	19	95	1	5
2) ให้รางวัลและค่าตอบแทนพิเศษแก่ครูที่มีผลการประเมินด้านนวัตกรรมการสอนดีเด่นและได้รับการเผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อออนไลน์อย่างเนื่อง	19	95	1	5
3) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและใช้รูปแบบการประเมินที่หลากหลายโดยคำนึงถึงมาตรฐานการศึกษาและบริบทของชุมชน	20	100	0	0
<b>2. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>	20	100	0	0
<b>2.1 การสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์</b>	20	100	0	0
1) กระตุ้นให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์ร่วมกับเพื่อนครูเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์	20	100	0	0
2) ประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อระดมทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาครูด้านทักษะการฟัง การพูด การตั้งคำถาม เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนครูอย่างเหมาะสม	20	100	0	0
3) พัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนร่วมกับเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์	20	100	0	0
<b>2.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร</b>	20	100	0	0
1) จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาครูของกระทรวงศึกษาธิการ	20	100	0	0
2) ประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดมทุนในการจัดทำโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็ง-จุดอ่อน และชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ	19	95	1	5
3) จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยกำหนดให้ครูมีบทบาทในการเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เชิงวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนแก่ผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารของครูในสถานการณ์หรือบริบทที่หลากหลาย	20	100	0	0

## ตารางที่ 39 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>	20	100	0	0
<b>3.1 การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
1) จัดคาบเรียนร่วม/กิจกรรมร่วมชั้นเรียนในรายวิชาที่มีเนื้อหาเชื่อมโยงกันเพื่อปรับลดเวลาในการจัดการเรียนการสอนของครูและส่งเสริมให้ครูมีเวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพ	20	100	0	0
2) ให้คำตอบแทนพิเศษสำหรับครูที่ปฏิบัติงานล่วงเวลาจากแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น	20	100	0	0
3) สนับสนุนสื่อการเรียนรู้อะเนกเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งส่งผลให้ครูมีเวลาในการวางแผน เตรียมความพร้อม ตลอดจนทบทวน และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	20	100	0	0
<b>4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	19	95	1	5
<b>4.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด</b>	20	100	0	0
1) หน่วยงานต้นสังกัดจัดทำ MOU โรงเรียนคู่ขนานเพื่อเปิดโอกาสให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือทางวิชาการและด้านอื่นๆ	19	95	1	5
2) ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้เงินรางวัลและโอกาสทางวิชาชีพแก่ครูที่มีผลงานด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพและนวัตกรรมการสอน	20	100	0	0
<b>4.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง</b>	20	100	0	0
1) ส่งเสริมการสื่อสารบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อสร้างสังคมออนไลน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนะเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครูและพัฒนาโรงเรียน	20	100	0	0
2) นำเสนอผลการปฏิบัติงานและปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาในรูปแบบกิจกรรมเพื่อการกุศล	20	100	0	0
<b>เฉลี่ย</b>	-	99.04	-	0.96

จากตารางที่ 39 พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 1) มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 99.04 โดยผู้วิจัยได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน เพื่อปรับปรุงเป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (ฉบับที่ 2) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรแก้ไขมากที่สุด (ร้อยละ 95) ควรปรับชื่อเรียกกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์รอง “กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ”

## 2. วิธีดำเนินการควรปรับแก้ดังนี้

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 1.1 ข้อ 2 การพัฒนาทางวิชาชีพของครูไม่ควรจำกัดเพียงแค่เป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้น เนื่องจากครูบางท่านอาจมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาตนเองทางวิชาชีพได้มากกว่ามาตรฐานดังกล่าว ดังนั้นควรปรับคำให้มีความหมายเชิงรุกเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักในการยกระดับการปฏิบัติงาน

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 1.1 ข้อ 3 ควรใช้คำว่า “การมีปฏิสัมพันธ์” แทนคำว่า “การมีส่วนร่วม”

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 2.2 ข้อ 2 ควรเพิ่มการ “การสะท้อนโอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาทางวิชาชีพครู” เพื่อความครอบคลุม

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 4.1 ข้อ 1 การขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัดควรให้โรงเรียนเป็นผู้ประสานเพื่อแสดงความจำนงค์ในการทำกิจกรรมต่าง ดังนั้นควรเพิ่มบทบาท “ผู้ประสาน”

**ตารางที่ 40 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ชุดที่ 3 : ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 1)**

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	20	100	0	0
1.1 การสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์	20	100	0	0
1) พัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมให้ครูใช้สื่อโซเชียลมีเดียในการสนทนาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพเพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาระบบสารสนเทศโดยสื่อสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยของกระทรวงศึกษาธิการ	19	95	1	5
2) สนับสนุนให้ครูสนทนาอย่างไม่เป็นทางการร่วมกับคนในชุมชนเกี่ยวกับทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและนักเรียนที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและบริบทของชุมชนเพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา	19	95	1	5
1.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร	20	100	0	0
1) จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาครูของกระทรวงศึกษาธิการ	19	95	1	5
2) จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อน และชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ	19	95	1	5
3) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์การปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองควบคู่กับการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมเพื่อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติของตนเองได้อย่างมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	20	100	0	0

## ตารางที่ 40 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	20	100	0	0
2.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด	20	100	0	0
1) หน่วยงานเขตพื้นที่การศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัดให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและค่านิยมทางการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียน	20	100	0	0
2) จัดทำระบบบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ	20	100	0	0
2.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง	20	100	0	0
1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อให้ผู้ปกครองแสดงทัศนะเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามกระแสสังคมในปัจจุบันและแนวโน้มการแข่งขันทางการศึกษาในอนาคต	19	95	1	5
2) สร้างชุมชนครู-ผู้ปกครองในสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประชาสัมพันธ์ข่าวสารและกิจกรรมของโรงเรียน				
<b>เฉลี่ย</b>	-	98.33	-	1.67

จากตารางที่ 40 พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 1) มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยภาพรวม คิดเป็นร้อยละ 98.33 โดยผู้วิจัยได้รับความเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน เพื่อปรับปรุงเป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (ฉบับที่ 2) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรปรับชื่อเรียกกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์รองเป็น “กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ”

2. วิธีดำเนินการควรปรับแก้ไขดังนี้

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 1.1 ข้อ 1 ควรตัดข้อความเกี่ยวกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากนโยบายการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตามบริบทต่างๆ และข้อ 2 ควรปรับข้อความให้มีความรัดกุม

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 1.2 ข้อ 1-2 ควรเพิ่มการ “การสะท้อนโอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาทางวิชาชีพครู” เพื่อความครอบคลุม

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 2.2 ข้อ 2 ควรเพิ่ม “กระดานสนทนาในเว็บไซต์ของโรงเรียน”

**ตารางที่ 41 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ชุดที่ 4 : ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 1)**

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
<b>1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง</b>	20	100	0	0
1) จัดทำกระดานสนทนาออนไลน์เพื่อสร้างชุมชนแห่งการแลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียนผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อแสดงทัศนะเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามกระแสสังคมในปัจจุบันและแนวโน้มการแข่งขันทางการศึกษาในอนาคต	20	100	0	0
2) กำหนดมาตรการการใช้กระดานสนทนาออนไลน์และหัวข้อในกระดานสนทนาแลกเปลี่ยนโดยมุ่งเน้นการสนทนาทางด้านการพัฒนาทางวิชาชีพครูเพื่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อร่วมกันระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา	20	100	0	0
<b>1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด</b>	20	100	0	0
1) หน่วยงานเขตพื้นที่การศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัดให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียน	20	100	0	0
2) จัดกิจกรรมโรงเรียนคู่ขนานเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนบริเวณใกล้เคียงในการพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยหน่วยงานเขตพื้นที่การศึกษา/หน่วยงานต้นสังกัดมีบทบาทเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อน	19	95	1	5
3) จัดทำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (EIS) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ	20	100	0	0
<b>2. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>	20	100	0	0
<b>2.1 การสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์</b>	20	100	0	0
1) พัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมให้ครูใช้สื่อโซเชียลมีเดียในการสนทนาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูภายในโรงเรียนและเพื่อนครูในโรงเรียนอื่นๆ	20	100	0	0
2) ส่งเสริมให้ครูเปิดเผยเทคนิคหรือวิธีการในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน เงินรางวัล และที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องเชิดชูเกียรติผ่านสื่อต่างๆ	20	100	0	0
3) สนับสนุนให้ครูสนทนาอย่างไม่เป็นทางการร่วมกับคนในชุมชนเกี่ยวกับทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและผู้เรียนที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและสภาพชุมชนเพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา	20	100	0	0
<b>2.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร</b>	20	100	0	0
1) จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาครูของกระทรวงศึกษาธิการ	20	100	0	0

### ตารางที่ 41 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2) จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ครูสามารถสะท้อน จุดแข็งจุดอ่อน และชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ	20	100	0	0
3) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์การปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองควบคู่กับการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมเพื่อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติของตนเองได้อย่างมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	20	100	0	0
<b>3. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
<b>3.1 การประเมินผลครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>	20	100	0	0
1) ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยมุ่งเน้นการประเมินครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อตอบสนองเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	18	90	2	10
2) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ทำทายความสามารถของตนเองโดยคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันของผู้เรียนในการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับ ประเทศและระดับนานาชาติ	20	100	0	0
3) ใช้โปรแกรมทางสถิติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้ครูสามารถวิเคราะห์และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ	19	95	1	5
<b>4. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>	20	100	0	0
<b>4.1 การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
1) ส่งเสริมให้คนในชุมชนที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเพื่อให้ครูมีเวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพมากยิ่งขึ้นเพื่อสนองนโยบายการพัฒนาและการปฏิรูปการศึกษาตามหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	19	95	1	5
2) กำหนดให้ครูนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียนเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมทุนและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและนักเรียน	20	100	0	0
<b>4.2 การใช้คำถามชี้แนะเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>	20	100	0	0
1) มุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้จากการตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้และแสวงหาคำตอบอย่างเป็นระบบ	20	100	0	0
2) ส่งเสริมให้ครูนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและนักเรียน	20	100	0	0
3) จัดให้มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ครูสืบค้นและแสวงหาคำตอบที่เกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ กลยุทธ์และนวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพ	20	100	0	0



### ตารางที่ 41 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>4.3 การปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน</b>	20	100	0	0
1) กำหนดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูทุกปีการศึกษาเพื่อให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสามารถปฏิบัติงานในบริบทต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความเป็นครูมืออาชีพตามนโยบายการปฏิรูปครูของกระทรวงศึกษาธิการ	19	95	1	5
2) กระตุ้นและจูงใจครูด้วยมาตรการการปรับขึ้นเงินเดือนแบบก้าวหน้าสำหรับครูที่ผ่านการประเมินสมรรถนะครูในระดับดีมากอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้ครูทบทวนและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ท้าทายความรู้ความสามารถทางวิชาชีพของตนเอง	20	100	0	0
3) เผยแพร่ผลงานและความสำเร็จในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพของครูแก่สาธารณชนเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครูและสร้างค่านิยมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง	20	100	0	0
<b>เฉลี่ย</b>	-	99.57	-	0.43

จากตารางที่ 41 พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 1) มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 99.57 โดยผู้วิจัยได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน เพื่อปรับปรุงเป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ (ฉบับที่ 2) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรปรับชื่อเรียกกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์รองเป็น “กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ”

2. วิธีดำเนินการควรปรับแก้ไขดังนี้

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 1.2 ข้อ 2 การจัดกิจกรรมโรงเรียนคู่ขนานเป็นหน้าที่ของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งโรงเรียนสามารถแสดงความจำนงค์ในการเข้าร่วมกิจกรรม ดังนั้นโรงเรียนจึงมีบทบาทเป็น “ผู้สนับสนุนหรือผู้ประสานงาน” มากกว่าการเป็นผู้จัดกิจกรรมเพราะอาจทำให้โรงเรียนขนาดอนมีความรู้สึกเชิงลบต่อการมีส่วนร่วมดังกล่าว

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 2.1 ข้อ 1-3 ควรปรับคำให้มีความหมายที่รัดกุมมากยิ่งขึ้น

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 2.2 (ข้อ 1) กลยุทธ์รอง 3.1 (ข้อ 1) กลยุทธ์รอง 4.1 (ข้อ 1,3) และ กลยุทธ์รอง 4.3 (ข้อ 1) ควรตัดข้อความที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากนโยบายทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตามกระแส การพัฒนาทางวิชาชีพหรือการพัฒนาโรงเรียนจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 2.2 ข้อ 3 ควรระบุรูปแบบกิจกรรมให้ชัดเจนเพื่อให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดเวทีเสวนา การประชาพิจารณ์ เป็นต้น

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 3.1 ข้อ 2 ควรกระตุ้นใจครูด้วยรางวัลต่างๆ เพื่อให้ครูพัฒนาทางวิชาชีพที่เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

- วิธีดำเนินการของกลยุทธ์รอง 3.1 ข้อ 3 ควรปรับการใช้คำให้มีความหมายที่กว้างมากยิ่งขึ้น โดยใช้คำว่า “เทคโนโลยีทางการศึกษา” แทนคำว่า “โปรแกรมทางสถิติ”

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) เพื่อดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ด้วยวิธีการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

## **5.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 2) ด้วยวิธีการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ**

ผู้วิจัยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอความเป็นมาของการวิจัยและกลยุทธ์ฉบับปรับปรุงแก้ไขแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตารางที่ 42-45

**ตารางที่ 42** กลุ่มย่อยชุดที่ 1 : กลุ่มย่อยการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด) (ฉบับที่ 2)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
<b>กลยุทธ์หลักที่ 1 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 1.1 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา</b>		
1) ทำ MOU ร่วมกับสถาบัน อุดมศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการและระดมทรัพยากรสนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ	ตัดคำว่า “วิจัยในชั้นเรียน” ออกไป เพื่อให้มีความหมายครอบคลุมการพัฒนาทางวิชาชีพในทุกมิติ	ทำ MOU ร่วมกับสถาบัน อุดมศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการและระดมทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาชีพของครู
2) ใช้สภาพปัญหาการจัดการในชั้นเรียนของครูเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและชุมชน	เพิ่มแนวคิด “การจัดตั้งคลินิกวิจัยในโรงเรียน”	จัดตั้งคลินิกวิจัยในโรงเรียน โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบัน อุดมศึกษามาให้คำปรึกษาแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาใช้สภาพปัญหาการจัดการในชั้นเรียนของครูเป็นฐานในการพัฒนาวิจัยทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียน สังคม และชุมชน
<b>กลยุทธ์รองที่ 1.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับที่ปรึกษาโรงเรียน</b>		
1) เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแก่ที่ปรึกษาทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสามฝ่าย ได้แก่ การพัฒนาครู การพัฒนาผู้เรียน และการพัฒนาการโรงเรียน ให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและสังคม	เพิ่มคำว่า “ภายใต้กรอบ/กติกาที่โรงเรียนกำหนดขึ้น”	เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแก่ที่ปรึกษาทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสามฝ่าย ได้แก่ การพัฒนาครู การพัฒนาผู้เรียน และการพัฒนาการโรงเรียน ให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและสังคม ทั้งนี้การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามกรอบ/กติกาที่โรงเรียนกำหนดขึ้น

ตารางที่ 42 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
2) ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาทางการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเพื่อการจัดสรรเงินเดือนและค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเพื่อให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีกำลังใจในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	เพิ่มคำว่า “ภายใต้ข้อจำกัดหรือบริบทของโรงเรียน”	ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาทางการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเพื่อการจัดสรรเงินเดือนและค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดหรือบริบทของโรงเรียนที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเพื่อให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีกำลังใจในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
<b>กลยุทธ์รองที่ 1.3 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>		
1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู	ตัดคำว่า “ระดมทรัพยากรทางการศึกษา” ออกไปเพราะเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ เพิ่ม	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนเพื่อใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู
2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อให้มีส่วนร่วมในการระดมทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของครูและผู้เรียน	เพิ่ม “สมาคมศิษย์เก่าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง” ในการระดมทุน ปรับ “การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของครูและผู้เรียน” เป็น “โรงเรียน” เพื่อความครอบคลุม	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาครูเพื่อร่วมระดมทุนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
3) พัฒนาการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนร่วมกันกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนะเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครูและพัฒนาโรงเรียน	เพิ่ม “คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง”	พัฒนาการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์เพื่อเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนะเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน
4) เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเชิงประจักษ์ เพื่อให้ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อครูโรงเรียนเอกชน	ปรับคำว่า “ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน” เป็น “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เพื่อความครอบคลุม	เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเชิงประจักษ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทัศนคติที่ดีต่อครูโรงเรียนเอกชน

ตารางที่ 42 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
<b>กลยุทธ์หลักที่ 2 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 2.1 การพัฒนาระบบการทำงาน</b>		
1) พัฒนาโครงสร้างการบริหารโรงเรียนแบบเต็มสู่การทำงานแบบโครงการเพื่อให้ครูมีความรู้และทักษะทางวิชาชีพที่หลากหลายอันเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนครู	ตัดคำว่า “การปรับหรือโครงสร้างการบริหาร” ออกไปเพราะเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ	พัฒนาระบบการทำงานแบบเต็มสู่การทำงานแบบโครงการเพื่อให้ครูมีความรู้และทักษะทางวิชาชีพที่หลากหลายอันเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนครู
2) จัดโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนแบบก้าวหน้าโดยใช้ผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นฐานในการปรับเพิ่มเงินเดือนและค่าตอบแทนครู โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีและเสริมแรงในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู	ไม่มีการแก้ไข	-
3) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนตามหลักการการทำงานแบบการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบร่วมกัน	ควรเพิ่มบทบาทของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน	เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามหลักการการทำงานแบบการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบร่วมกัน
<b>กลยุทธ์รองที่ 2.2 การจัดสรรทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
1) จัดตารางการสอนของครูให้เป็นไปตามเกณฑ์/มาตรฐานที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนดเพื่อให้ครูมีเวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพและเตรียมการสอนมากยิ่งขึ้น	ตัดคำว่า “ตามเกณฑ์/มาตรฐานที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนด” เนื่องจากให้ความหมายเชิงลบต่อภาพลักษณ์โรงเรียนเอกชน	จัดตารางการสอนของครูเพื่อให้ครูมีเวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพและเตรียมการสอนมากยิ่งขึ้น
2) จัดให้มีห้องปฏิบัติการทางวิชาชีพเพื่อเอื้ออำนวยให้ครูแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ฝึกหัดทางการสอน และทดลองใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานในชั้นเรียน	ไม่มีการแก้ไข	-
3) สนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนบริเวณใกล้เคียงเพื่อประยุกต์ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองและเพื่อนครู	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 2.3 การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู</b>		
1) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทางวิชาชีพของครูที่คำนึงถึงรางวัลและค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ครูยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	เพิ่ม “การกำหนดกิจกรรมสำคัญ” เพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหา	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทางวิชาชีพของครูและระบุกิจกรรมสำคัญในแต่ละตัววัด โดยคำนึงถึงรางวัลและค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ครูยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

### ตารางที่ 42 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
2) ส่งเสริมให้ครูออกแบบการดำเนินงาน การให้คะแนน การวิเคราะห์และตีความพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามตัวชี้วัดความสำเร็จทางวิชาชีพของครูที่กำหนดไว้	ไม่มีการแก้ไข	-
3) จัดเวทีนำเสนอผลงานครูประจำปีเพื่อให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน และแสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำเร็จทางวิชาชีพของครูเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมา กำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูในปีการศึกษาต่อไป	เปลี่ยนคำว่า “ประจำปี/ปีการศึกษาต่อไป” เป็น “ทุกภาคเรียน” เพื่อพัฒนาครูเชิงรุกและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง	จัดเวทีนำเสนอผลงานครูทุกภาคเรียนเพื่อให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน และแสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำเร็จทางวิชาชีพของครูเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมา กำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
<b>กลยุทธ์หลักที่ 3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 3.1 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</b>		
1) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของครู โดยกำหนดให้ผลงานของทีมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินครูด้านภาวะผู้นำ และทักษะการทำงานเป็นทีม	ไม่มีการแก้ไข	-
2) กระตุ้นให้ครูพัฒนาทางวิชาชีพด้วยการให้รางวัลและยกย่อง เชิดชูเกียรติแก่ทีมงานครูที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม การสอนที่บูรณาการเชื่อมโยงกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเผยแพร่ผลงานดังกล่าวผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์	ไม่มีการแก้ไข	-
3) ส่งเสริมการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ (Social Media) เพื่อให้ครูสามารถส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศระหว่างสมาชิกในทีม ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ของครู	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 3.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน</b>		
1) มุ่งเน้นการทำงานตามหลักการบริการที่ดี (service mind) เพื่อให้ครูมีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนครู	ไม่มีการแก้ไข	-
2) ร่วมมือกับหน่วยงานหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่เพื่อจัดตั้ง กองทุนพัฒนาครูโรงเรียนเอกชนเพื่อระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของครู	ตัด “จัดตั้งกองทุนพัฒนาครูโรงเรียนเอกชนเพื่อระดมทุน” เนื่องจากเป็นไปได้ยากในการปฏิบัติ และควรมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาซึ่งมีโอกาสเป็นไปได้มากกว่า	ร่วมมือกับหน่วยงานหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่ เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของครู
3) พัฒนาการสื่อสารบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงและให้การช่วยเหลือเพื่อนครูได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ	ไม่มีการแก้ไข	-

**ตารางที่ 42 (ต่อ)**

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
<b>กลยุทธ์รองที่ 3.3 การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจ</b>		
1) มุ่งเน้นการทำงานแบบเปิดใจ (Open mind) เพื่อให้ผู้บริหารและครูเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของตนเองและโรงเรียนเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ร่วมกัน	ไม่มีการแก้ไข	-
2) มุ่งเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของตนเองเพื่อให้ผู้บริหารและครูร่วมกัน ตรวจสอบ และ ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามหลักความโปร่งใสและหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	ไม่มีการแก้ไข	-
3) ส่งเสริมให้ครูสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างอิสระผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและมีความใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์หลักที่ 4 การจัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 4.1 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
1) เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู เพื่อส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	ไม่มีการแก้ไข	-
2) พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและปรับขึ้นเงินเดือนของครูโดยใช้ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเป็นฐาน เพื่อให้ครูหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ไม่มีการแก้ไข	-
3) กระจายข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อ/เทคโนโลยีที่ทันสมัยเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและการพัฒนาทางวิชาชีพที่เป็นปัจจุบันเพื่อกระตุ้นให้ครูตระหนักในการเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพเชิงรุก	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 4.2 การพัฒนาครูด้วยระบบครูพี่เลี้ยง</b>		
1) สนับสนุนสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อให้ครูมีความสะดวกในการสืบค้นและสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ไม่มีการแก้ไข	-
2) พัฒนาครูด้วยกระบวนการจับคู่ครูบัดดี้/ครูพี่เลี้ยง เพื่อให้ครูชี้แนะและแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครู	ไม่มีการแก้ไข	-
3) ติดตามการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนิเทศครูได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	ไม่มีการแก้ไข	-

### ตารางที่ 42 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
<b>กลยุทธ์รองที่ 4.3 การชี้แนะเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ</b>		
1) มุ่งเน้นการพัฒนาทางวิชาชีพครูโดยใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐาน โดยผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผนและกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	ไม่มีการแก้ไข	-
2) จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและแนวโน้มการพัฒนาทางเศรษฐกิจ เพื่อให้ครูใช้ประกอบการวางแผนทางด้านการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างเหมาะสม	เปลี่ยนคำว่า “แนวโน้มการพัฒนาทางเศรษฐกิจ” เป็น “เศรษฐกิจ”	จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและสภาพเศรษฐกิจ เพื่อให้ครูใช้ประกอบการวางแผนและกำหนดแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างเหมาะสม
3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อให้ครูสืบค้น รวบรวม วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ข้อมูลระดับชั้นเรียนและโรงเรียนในการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินตนเองและผู้เรียน	เพิ่มแนวคิด “จัดทำคลังความรู้” เพื่อขยายความการพัฒนาระบบฐานข้อมูลออนไลน์	จัดทำคลังความรู้ครูออนไลน์เพื่อให้ครูสืบค้น รวบรวม วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ข้อมูลระดับชั้นเรียนและโรงเรียนในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินตนเองและผู้เรียน
<b>กลยุทธ์รองที่ 4.4 การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู</b>		
1) ติดตั้งระบบวีดิโอสตรีมมิ่ง (Video Streaming) ในชั้นเรียน เพื่อให้ครูถ่ายทอดกระบวนการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง	เพิ่มแนวคิด “อนุทินการเรียนรู้” เพื่อให้ครูบันทึกสิ่งที่ได้จากการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	ติดตั้งระบบวีดิโอสตรีมมิ่ง (Video Streaming) ในชั้นเรียนเพื่อให้ครูถ่ายทอดกระบวนการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยกำหนดให้ครูจัดทำอนุทินการเรียนรู้
2) จัดประชุมครูเพื่อร่วมกันวิพากษ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู โดยให้เงินรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่ได้รับผลการโดดเด่นด้านนวัตกรรมการสอนที่ดีเด่นประจำปีการศึกษา	ไม่มีการแก้ไข	-
3) สนับสนุนให้ครูจดอนุสิทธิบัตรหรือสิทธิบัตรสำหรับนวัตกรรมการสอนที่ผลิตขึ้นเพื่อเสริมรายได้และสร้างคุณค่าทางวิชาชีพให้แก่ครู	ไม่มี การแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 4.5 การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง</b>		
1) สนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพอันเกิดจากการทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจริง	ไม่มีการแก้ไข	-
2) จัดสรรสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนและการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่ออำนวยความสะดวกในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ไม่มีการแก้ไข	-



## ตารางที่ 42 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลออนไลน์เพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงและประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยในการเลือกกลยุทธ์การสอนและการวัดผลประเมินผลที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์หลักที่ 5 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 5.1 การเสริมพลังอำนาจครู</b>		
1) วางนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทนที่แปรผันกับภารกิจงานและความรับผิดชอบของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	ไม่มีการแก้ไข	-
2) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ภารกิจงานของตนเองเพื่อวางแผนและออกแบบแผนการปฏิบัติงานที่ทำหายความสามารถทางวิชาชีพตามความต้องการของสังคมและชุมชนทุกปีการศึกษา	ไม่มีการแก้ไข	-
3) จัดให้มีแบบทดสอบและแบบประเมินสมรรถนะครูออนไลน์เพื่อให้ครูสามารถประเมินตนเองและเพื่อนครูได้ตรงตามสภาพความเป็นจริง	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 5.2 การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาทางวิชาชีพ</b>		
1) กระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่ชั้นเรียนเพื่อให้ครูมีอิสระในการออกแบบการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	ไม่มีการแก้ไข	-
2) ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูและชุมชนเพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพได้ตามความคาดหวังของสังคมและชุมชน	ไม่มีการแก้ไข	-
3) ให้เงินรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติครูให้เป็นครูต้นแบบสำหรับครูที่สามารถสร้างนวัตกรรมการสอนที่ได้รับการเผยแพร่	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 5.3 การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู</b>		
1) จัดระบบหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูและเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลาย	ไม่มีการแก้ไข	-
2) สนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรมสถานการณ์จำลองสำหรับการพัฒนาครู เพื่อให้ครูฝึกฝนและเรียนรู้การใช้บทบาทในสถานการณ์ต่างๆ และสามารถประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม	ไม่มีการแก้ไข	-

**ตารางที่ 42 (ต่อ)**

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
3) กำหนดให้ครูร่วมกันวิพากษ์ผลการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันประเมินและวางแผนปรับเปลี่ยนบทบาทในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพในภาคเรียนต่อไป	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 5.4 การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงาน</b>		
1) ส่งเสริมให้ครูเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดด้วยตนเองโดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	ไม่มีการแก้ไข	-
2) จัดสรรสื่อและอุปกรณ์เพื่อการทดลองใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีประสิทธิผล	ไม่มีการแก้ไข	-
3) จัดทำระบบฐานข้อมูลที่รวบรวมบทความทางวิชาการ บทความทางการศึกษา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับการปฏิบัติของครูโดยเผยแพร่ผ่านสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์เพื่อให้ครูสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 5.5 การพัฒนาภาวะผู้นำร่วม</b>		
1) วางนโยบายพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารและครูเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการทำงานที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ	ไม่มีการแก้ไข	-
2) จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกับผู้บริหารและครูให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	ไม่มีการแก้ไข	-
3) ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของตนเองและเพื่อนร่วมงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพและความสำเร็จของโรงเรียน	ไม่มีการแก้ไข	-

**ตารางที่ 43** กลุ่มชุดที่ 2 : กลุ่มการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 2)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
<b>กลยุทธ์หลักที่ 1 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 1.1 การประเมินผลการเรียนรู้ของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>		
วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
1) ส่งเสริมการประเมินของครูแบบมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ	ตัดข้อความออกเพื่อความกระชับ	ส่งเสริมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยใช้ผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นฐาน
2) ชี้แนะครูด้านการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยให้ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ทำทนายความสามารถของตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการปรับขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทน	ปรับการใช้คำ	ชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพให้แก่ครูเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยวางนโยบายปรับขึ้นเงินเดือนสำหรับครูที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้เชิงประจักษ์
3) ส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ในการสนทนาเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของสังคมที่มีต่อครูและผู้เรียนเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่สอดคล้องกับบริบทของสังคม	ปรับการใช้คำ	เปิดรับความคิดเห็นของคนในชุมชนเพื่อนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัด การ เรียน การ สอน ของ ครู ให้ มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับบริบทของสังคมและชุมชน
<b>กลยุทธ์รองที่ 1.2 การพัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินผลครู</b>		
1) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน	ไม่มีการแก้ไข	-
2) ใช้รูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา โดยคำนึงถึงมาตรฐานการศึกษาและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะครู	ไม่มีการแก้ไข	-
3) ให้รางวัลและค่าตอบแทนพิเศษแก่ครูที่มีผลการประเมินด้านนวัตกรรมการสอนดีเด่นและได้รับการเผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อออนไลน์อย่างต่อเนื่อง	ไม่มีการแก้ไข	-

## ตารางที่ 43 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
<b>กลยุทธ์หลักที่ 2 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 2.1 การสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์</b>		
วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
1) กระตุ้นให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์ร่วมกับเพื่อนครูเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ	ไม่มีการแก้ไข	-
2) สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาครูด้วยการตั้งคำถาม เพื่อพัฒนาทักษะการฟัง-การพูด เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนครูอย่างเหมาะสม	ไม่มีการแก้ไข	-
3) จัดให้มีกระดานสนทนาทางวิชาชีพหรือห้องสนทนาทางวิชาชีพออนไลน์ เพื่อให้ครูสนทนาแลกเปลี่ยนร่วมกับเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 2.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร</b>		
1) จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการการสื่อสารที่มีคุณภาพเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารร่วมกับเพื่อนครูภายในโรงเรียน	ไม่มีการแก้ไข	-
2) ประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดมทุนในการจัดทำโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนและชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ	เพิ่ม “การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค” เพื่อความครอบคลุมตามหลักวิชาการมากยิ่งขึ้น	ประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมกันระดมทุนในการจัดทำโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาทางวิชาชีพครู และสามารถชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพพร้อมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ
3) จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยกำหนดให้ครูมีบทบาทในการเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เชิงวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนแก่ผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารของครูในสถานการณ์หรือบริบทที่หลากหลาย	ไม่มีการแก้ไข	-

ตารางที่ 43 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
<b>กลยุทธ์หลักที่ 3 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 3.1 การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ</b>		
1) จัดคาบเรียนร่วม/กิจกรรมร่วมชั้นเรียนในรายวิชาที่มีเนื้อหาเชื่อมโยงกันเพื่อส่งเสริมให้ครูมีเวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพ	ไม่มีการแก้ไข	-
2) จัดให้มีค่าตอบแทนพิเศษสำหรับครูที่ปฏิบัติงานล่วงเวลาจากแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น	ไม่มีการแก้ไข	-
3) จัดให้มีสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งผลให้ครูมีเวลาในการวางแผน เตรียมความพร้อม ตลอดจนทบทวนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์หลักที่ 4 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 4.1 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานในเขตพื้นที่</b>		
1) ประสานหน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานในเขตพื้นที่เพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนคู่ขนานเพื่อเปิดโอกาสให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือทางวิชาการและด้านอื่นๆ โดย	เพิ่มบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต้นสังกัดในฐานะตัวกลางการประสานงาน	ประสานหน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานในเขตพื้นที่เพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนคู่ขนานเพื่อเปิดโอกาสให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือทางวิชาการและด้านอื่นๆ โดยหน่วยงานต้นสังกัดมีบทบาทหน้าที่หลักในการประสานงาน
2) ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานในเขตพื้นที่เพื่อให้เงินรางวัลและโอกาสทางวิชาชีพแก่ครูที่มีผลงานด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพและนวัตกรรมการสอน	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 4.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ประกอบการ</b>		
1) เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนะเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครูและพัฒนาโรงเรียนผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย	ไม่มีการแก้ไข	-
2) จัดกิจกรรมการกุศลเพื่อให้ผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา	ไม่มีการแก้ไข	-

**ตารางที่ 44** กลยุทธ์ชุดที่ 3 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 2)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
<b>กลยุทธ์หลักที่ 1 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 1.1 การสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์</b>		
1) พัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมให้ครูใช้สื่อโซเชียลมีเดียในการสนทนาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ	ไม่มีการแก้ไข	-
2) สนับสนุนให้ครูสนทนาอย่างไม่เป็นทางการร่วมกับคนในชุมชนเกี่ยวกับทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและนักเรียนที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและบริบทของชุมชนเพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเพื่อระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 1.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร</b>		
1) จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารของครูเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อน และชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ	เพิ่ม “การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค” เพื่อความครอบคลุมตามหลักวิชาการมากยิ่งขึ้น	ประสานหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อการสนับสนุนงบประมาณในการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารของครูเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้ครูสามารถชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ
2) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์การปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองควบคู่กับการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมเพื่อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติของตนเองได้อย่างมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	ไม่มีการแก้ไข	-

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
<b>กลยุทธ์หลักที่ 2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 2.1 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานในเขตพื้นที่</b>		
1) หน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานในเขตพื้นที่ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและค่านิยมทางการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของโรงเรียน	การสร้างความร่วมมือเป็นหน้าที่ของโรงเรียน ดังนั้นจึงควรปรับข้อความที่สะท้อนให้ถึงบทบาทของโรงเรียนอย่างชัดเจน	ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานในเขตพื้นที่เพื่อรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการพัฒนาทางวิชาชีพ ของครู การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและค่านิยมทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของครู เพื่อให้ครูสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
2) จัดทำระบบบริหารจัดการสารสนเทศ (MIS) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานในเขตพื้นที่ร่วมกันกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ	เปลี่ยน “MIS” เป็น “EIS”	จัดทำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (EIS) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานในเขตพื้นที่ร่วมกันกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ
<b>กลยุทธ์รองที่ 2.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง</b>		
1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อให้ผู้ปกครองแสดงทัศนะเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามกระแสสังคมในปัจจุบัน และแนวโน้มการแข่งขันทางการศึกษาในอนาคต	การแสดงทัศนะของผู้ปกครองควรระบุกิจกรรมที่ชัดเจน เช่น เวทีเสวนา การประชุมผู้ปกครอง เป็นต้น	จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนตามกระแสสังคมในปัจจุบัน เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาครูและนักเรียนร่วมกับผู้ปกครอง
2) สร้างกระดานสนทนาชุมชนครู-ผู้ปกครองในสื่อสังคมออนไลน์เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประชาสัมพันธ์ข่าวสารและกิจกรรมของโรงเรียน	ไม่ควรจำกัดเพียงแค่ “ชุมชนครู-ผู้ปกครอง”	สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ครูออนไลน์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาโรงเรียน

**ตารางที่ 45** กลยุทธ์ชุดที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม) (ฉบับที่ 2)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
<b>กลยุทธ์หลักที่ 1 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 1.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง</b>		
1) จัดทำกระดานสนทนาออนไลน์เพื่อสร้างชุมชนแห่งการแลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อแสดงทัศนะเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามกระแสสังคมในปัจจุบันและแนวโน้มการแข่งขันทางการศึกษาในอนาคต	ไม่มีการแก้ไข	-
2) กำหนดมาตรการการใช้กระดานสนทนาออนไลน์และหัวข้อในกระดานสนทนาแลกเปลี่ยนโดยมุ่งเน้นการสนทนาทางด้านการศึกษาทางวิชาชีพครูเพื่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อร่วมกันระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 1.2 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัด</b>		
1) ประสานหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางวิชาชีพของครูทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ เพื่อให้โรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา นโยบายทางการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง	ไม่มีการแก้ไข	-
2) ประสานหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาทางการศึกษาร่วมกับโรงเรียนบริเวณใกล้เคียงในการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและทรัพยากรทางการศึกษาตามความเหมาะสม	ไม่มีการแก้ไข	-
3) จัดทำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (EIS) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันกำกับติดตาม	ไม่มีการแก้ไข	-



**ตารางที่ 45 (ต่อ)**

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
การดำเนินงานด้านการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ		
<b>กลยุทธ์หลักที่ 2 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 2.1 การสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์</b>		
1) ส่งเสริมครูใช้สื่อโซเชียลมีเดียในการสนทนาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูภายในโรงเรียนและเพื่อนครูในโรงเรียนอื่นๆ	ไม่มีการแก้ไข	-
2) ส่งเสริมให้ครูเปิดเผยเทคนิคหรือวิธีการในการพัฒนาทางวิชาชีพให้แก่เพื่อนครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเพื่อพิจารณา ตัดสิน และประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ตลอดจนร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาทางวิชาชีพของครูที่มีประสิทธิผล	ไม่มีการแก้ไข	-
3) มุ่งเน้นการสนทนาทางวิชาชีพเกี่ยวกับทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและผู้เรียนที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทางเลือกในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 2.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสาร</b>		
1) ส่งเสริมการศึกษาออนไลน์เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ไม่มีการแก้ไข	-
2) จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ครูสามารถสะท้อน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาทางวิชาชีพและสามารถชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ไม่มีการแก้ไข	-

**ตารางที่ 45 (ต่อ)**

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
3) จัดเวทีเสวนาเพื่อให้ครูนำเสนอผลการพัฒนาทางวิชาชีพของตนเองและรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชน เพื่อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติของตนเองได้อย่างมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์หลักที่ 3 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 3.1 การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครู</b>		
1) ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยมุ่งเน้นการประเมินครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยพิจารณาจากผลการทดสอบทางการศึกษาในระดับโรงเรียน ระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ	ไม่มีการแก้ไข	-
2) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่นอกเหนือจากเกณฑ์การประเมินสมรรถนะครูเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่สามารถผ่านการประเมินในระดับดีมาก	ไม่มีการแก้ไข	-
3) ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้ครูสามารถวิเคราะห์และพัฒนากิจการจัดการเรียนการสอนได้อย่างประสิทธิภาพ	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์หลักที่ 4 การจัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>		
<b>กลยุทธ์รองที่ 4.1 การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ</b>		
1) ส่งเสริมให้คนในชุมชนที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเพื่อให้ครูมีเวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพมากยิ่งขึ้น	ไม่มีการแก้ไข	-
2) กำหนดให้ครูใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียนเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความ	ปรับข้อความให้กระชับมากยิ่งขึ้น	กำหนดให้ครูใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียนเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วม

## ตารางที่ 45 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
คิดเห็นร่วมกับเพื่อนครูเพื่อให้ครูใช้เวลาในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างคุ้มค่า โดยให้รางวัลหรือค่าตอบแทนแก่ครูที่สามารถสร้างนวัตกรรมการสอน/นวัตกรรมทางการศึกษาจากสภาพปัญหาดังกล่าวได้		กับเพื่อนครูเพื่อให้ครูใช้เวลาในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างคุ้มค่า และให้รางวัลหรือค่าตอบแทนแก่ครูที่สามารถต่อยอดองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมการสอน/นวัตกรรมทางการศึกษา
3) จัดให้มีห้องเรียนออนไลน์เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนที่มีความต้องการและสนใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 4.2 การใช้คำถามชั้นนำเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
1) มุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้จากการตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้และแสวงหาคำตอบอย่างเป็นระบบ	ไม่มีการแก้ไข	-
2) ส่งเสริมให้ครูนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน	ควรเพิ่มการสนทนาร่วมกับเพื่อนครู	ส่งเสริมให้ครูนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานในชั้นเรียนกำหนดเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับเพื่อนครู ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมความคิดเห็นและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน
3) จัดให้มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ครูสืบค้นและแสวงหาคำตอบที่เกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ กลยุทธ์และนวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพ	ไม่มีการแก้ไข	-
<b>กลยุทธ์รองที่ 4.3 การปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน</b>		
1) กำหนดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูทุกปีการศึกษาเพื่อให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสามารถปฏิบัติงานในบริบทต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความเป็นครูมืออาชีพ	ไม่มีการแก้ไข	-

## ตารางที่ 45 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ข้อเสนอแนะ	ปรับแก้ไข
2) กระตุ้นและจูงใจครูด้วยมาตรการการปรับขึ้นเงินเดือนแบบก้าวหน้าสำหรับครูที่ผ่านการประเมินสมรรถนะครูในระดับดีมากอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้ครูทบทวนและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ท้าทายความรู้ความสามารถทางวิชาชีพของตนเอง	ไม่มีการแก้ไข	-
3) เผยแพร่ผลงานและความสำเร็จในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพของครูแก่สาธารณชนเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครูและสร้างค่านิยมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง	ขยายความวิธีการเผยแพร่ และตัดข้อความเกี่ยวกับวิชาชีพชั้นสูง	เผยแพร่ผลงานและความสำเร็จในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพของครูแก่สาธารณชนผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อออนไลน์เพื่อเสริมสร้างให้คนในสังคมมีทัศนคติที่ดีต่อครูโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพฉบับสมบูรณ์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปรับชื่อกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองให้มีความสอดคล้องกัน
2. รวมกลยุทธ์รองบางประการให้เป็นกลยุทธ์เดียวกัน เนื่องจากมีความสอดคล้องในทางปฏิบัติดังนี้
  - กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนเอกชนทุกขนาดให้รวมกลยุทธ์รอง 2.1 และ 2.4 กลยุทธ์รอง 3.1 และ 3.3 กลยุทธ์รอง 5.2 และ 5.4 ให้เป็นกลยุทธ์เดียวกัน
  - กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนเอกชนขนาดกลางให้รวมกลยุทธ์รอง 2.1 และ 2.2 ให้เป็นกลยุทธ์เดียวกัน
  - กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษให้รวมกลยุทธ์รอง 1.1 และ 1.2 กลยุทธ์รอง 2.1 และ 2.2 ให้เป็นกลยุทธ์เดียวกัน
3. การตั้งชื่อกลยุทธ์ควรใช้คำกริยาแทนคำนาม

## 6. ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและได้นำผลการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ได้กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์จำนวน 4 ชุด ดังตารางที่ 46-49

### ตารางที่ 46 กลยุทธ์ชุดที่ 1 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชน (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทำ MOU ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการและระดมทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาชีพของครู</li> <li>2) จัดตั้งคลินิกวิจัยในโรงเรียน โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษามาให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการและทางด้านการวิจัยแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>3) ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาใช้สภาพปัญหาการจัดการในชั้นเรียนของครูเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียน สังคม และชุมชน</li> </ol>
	1.2 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับที่ปรึกษาโรงเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแก่ที่ปรึกษาโรงเรียนเพื่อร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาครูและการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและสังคม ทั้งนี้การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามกรอบ/กติกาที่โรงเรียนกำหนดขึ้น</li> <li>2) ขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเพื่อการจัดสรรเงินเดือนและค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดหรือบริบทของโรงเรียนและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเพื่อให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีกำลังใจในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
	1.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ร่วมระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู</li> <li>2) พัฒนาระบบสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์เพื่อเปิดโอกาสให้ครู ผู้เรียน สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมกันกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนะเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครู</li> <li>3) เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเชิงประจักษ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทัศนคติที่ดีต่อครูโรงเรียนเอกชน</li> </ol>

## ตารางที่ 46 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.1 พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาระบบการทำงานของครูจากแบบเดิมสู่การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบโครงการเพื่อให้ครูมีความรู้และทักษะทางวิชาชีพที่หลากหลายอันเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนครู</li> <li>2) ปรับปรุงตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูโดยมุ่งเน้นประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมให้ครูมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อเป้าหมายร่วมในการพัฒนาผู้เรียน</li> <li>3) ให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ทีมงานครูที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมแรงให้ครูร่วมมือร่วมพลังพัฒนาคุณภาพวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</li> <li>4) จัดเวทีนำเสนอผลงานครูทุกภาคเรียนเพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานครูหรือโครงการต่างๆ ที่ครูจัดทำขึ้น</li> </ol>
	2.2 จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปรับตารางการสอนของครูให้มีเวลาว่างที่ตรงกันเพื่อให้ครูมีเวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพและเตรียมการสอนมากยิ่งขึ้น</li> <li>2) จัดให้มีห้องสนทนาทางวิชาชีพเพื่อเอื้ออำนวยให้ครูแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ฝึกหัดทางการสอน และทดลองใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานในชั้นเรียนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>3) สนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนบริเวณใกล้เคียงโรงเรียนเพื่อประยุกต์ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน</li> </ol>
3. สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของครูเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยกำหนดให้ผลงานของทีมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินครูด้านภาวะผู้นำและทักษะการทำงานเป็นทีม</li> <li>2) มุ่งเน้นให้ครูเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารร่วมกับเพื่อนครู เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>3) ส่งเสริมการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ (Social Media) เพื่อให้ครูสามารถส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศระหว่างสมาชิกในทีมได้สะดวกและรวดเร็วอันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม</li> </ol>
	3.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มุ่งเน้นการทำงานตามหลักการบริการที่ดี (Service Mind) และกำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้ครูมีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนครู</li> <li>2) ประสานร่วมมือกับหน่วยงานหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของครู</li> <li>3) พัฒนาช่องทางสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงและให้การช่วยเหลือเพื่อนครูได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ</li> </ol>
	3.3 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูเพื่อส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกันอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2) กำหนดมาตรการปรับขึ้นเงินเดือนของครูโดยใช้ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเป็นฐาน เพื่อให้ครูหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3) กระจายข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อ/เทคโนโลยีที่ทันสมัยเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและการพัฒนาทางวิชาชีพที่เป็นปัจจุบันเพื่อกระตุ้นให้ครูตระหนักในการเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพเชิงรุก</li> </ol>

## ตารางที่ 46 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
4. จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.1 จัดระบบครูที่เลี้ยง	<p>1) จัดคลินิกครูที่เลี้ยงเพื่อพัฒนาครูใหม่หรือครูที่ขาดประสบการณ์ทางการสอน โดยกำหนดให้การเป็นพี่เลี้ยงเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานของครูอาวุโสหรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จทางวิชาชีพแก่เพื่อนครู</p> <p>2) สนับสนุนด้านเวลา สื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูใหม่หรือครูที่ขาดประสบการณ์ทางการสอนเสาะแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ</p> <p>3) ผู้บริหารและครูที่เลี้ยงติดตามการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของเพื่อนครูอย่างสม่ำเสมอ</p>
	4.2 จัดระบบชี้แนะทางวิชาชีพ	<p>1) ส่งเสริมการใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยผู้บริหาร/ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูที่เลี้ยงมีบทบาทในการตั้งคำถามชวนคิดเพื่อให้ครูสามารถเลือกวิธีการหรือเทคนิคการสอนอย่างเหมาะสม</p> <p>2) สร้างคลังความรู้ครูและฐานข้อมูลออนไลน์เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา แนวโน้มทางการศึกษาและการพัฒนาครูเพื่อให้ผู้บริหาร/ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูที่เลี้ยงสืบค้น รวบรวม วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ข้อมูลระดับชั้นเรียนและระดับโรงเรียนเพื่อการชี้แนะทิศทางการพัฒนาทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม</p> <p>3) ส่งเสริมให้ใช้ผลการปฏิบัติงานด้านการชี้แนะของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูที่เลี้ยงเป็นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและเชื่อมโยงกับระบบจ่ายค่าตอบแทน</p>
	4.3 จัดการเรียนรู้ผ่านบทเรียนทางวิชาชีพ	<p>1) ติดตั้งระบบวิดีโอสตรีมมิ่ง (Video Streaming) ในชั้นเรียนเพื่อให้ครูถ่ายทอดกระบวนการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยกำหนดให้ครูจัดทำอนุทินการเรียนรู้เพื่อสะท้อนความคิดเห็นหรือประสบการณ์เกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู</p> <p>2) จัดประชุมครูเพื่อร่วมกันวิพากษ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู โดยให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่ได้รับผลการไหลตด้านนวัตกรรมการสอนที่ดีเด่นประจำปีการศึกษา</p> <p>3) สนับสนุนให้ครูจดอนุสิทธิบัตรหรือสิทธิบัตรสำหรับนวัตกรรมการสอนที่ผลิตขึ้นเพื่อเสริมรายได้และสร้างคุณค่าทางวิชาชีพให้แก่ครู</p>
	4.4 สนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง	<p>1) สนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพอันเกิดจากการทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจริง</p> <p>2) จัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนและการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่ออำนวยความสะดวกในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น</p> <p>3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลภายนอกเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงและประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยในการเลือกกลยุทธ์การสอนและการวัดผลประเมินผลที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p>

ตารางที่ 46 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
5. กระจาย ความเป็นผู้นำ ทางวิชาชีพ	5.1 เสริมพลัง อำนาจครู	<p>1) กระตุ้นและจูงใจครูในการพัฒนาภาวะผู้นำครูโดยการวางนโยบายปรับขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทนที่แปรผันกับภารกิจงานและความรับผิดชอบของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) มอบหมายให้ครูวิเคราะห์ภาระกิจงานของตนเองเพื่อวางแผนและออกแบบแผนการปฏิบัติงานที่ทำทายความสามารถทางวิชาชีพตามความต้องการของสังคมและชุมชนทุกปี การศึกษาเพื่อเสริมแรงครูในการพัฒนาทางวิชาชีพ</p> <p>3) จัดให้มีโปรแกรมประเมินสมรรถนะครูอย่างหลากหลายเพื่อให้ครูทบทวนการปฏิบัติงาน และสามารถประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>
	5.2 มอบอิสระแก่ ครูในการพัฒนา ทางวิชาชีพ	<p>1) กระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่ชั้นเรียนเพื่อให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน</p> <p>2) ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครู และชุมชนเพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพตามความคาดหวังของสังคมและชุมชน</p> <p>3) ให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่สามารถสร้างนวัตกรรมการสอนใหม่ๆ และเผยแพร่ผลงานของครูผ่านสื่อต่างๆ</p>
	5.3 ปรับเปลี่ยน บทบาทครู	<p>1) จัดระบบหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู และเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลาย</p> <p>2) สนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรมสถานการณ์จำลองสำหรับการพัฒนาครู เพื่อให้ครูฝึกฝนและเรียนรู้การใช้บทบาทในสถานการณ์ต่างๆ และสามารถประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3) กำหนดให้ครูร่วมกันวิพากษ์ผลการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันประเมินและวางแผนปรับเปลี่ยนบทบาทในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพในภาคเรียนต่อไป</p>
	5.4 พัฒนาภาวะ ผู้นำร่วม	<p>1) วางนโยบายกระจายอำนาจการบริหารจัดการแก่ครูทุกระดับในโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารและครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการทำงานที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ</p> <p>2) จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง</p> <p>3) ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของตนเองและเพื่อนร่วมงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพและความสำเร็จของโรงเรียน</p>



ตารางที่ 47 กลยุทธ์ชุดที่ 2 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. ปฏิรูปการบริหารบุคลากร สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.1 ปฏิรูปวิถีการประเมินผลการเรียนรู้ครู	1) ส่งเสริมการประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) กระตุ้นและจูงใจครูด้วยระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) เปิดรับฟังความคิดเห็นของคนในชุมชนเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับบริบทของสังคมและชุมชน
	1.2 พัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินผลครู	1) ใช้รูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมายหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูคือการยกระดับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน 2) ให้รางวัลและค่าตอบแทนพิเศษแก่ครูที่มีผลการประเมินด้านนวัตกรรมการสอนดีเด่นและได้รับการเผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อออนไลน์อย่างต่อเนื่อง 3) เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาครูและโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะ
2. สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.1 สร้างวัฒนธรรมการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์	1) กระตุ้นให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์ร่วมกับเพื่อนครูเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการฟัง-การพูด-การตั้งคำถาม-การคิดเชิงวิพากษ์ เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาทางวิชาชีพและสามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนครูได้อย่างเหมาะสม 3) จัดให้มีกระดานสนทนาทางวิชาชีพออนไลน์เพื่อให้ครูสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการร่วมกับเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
3. จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	3.1 ปรับลดเวลาสอนเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1) ปรับลดเวลาการสอนของครูโดยจัดคาบเรียนร่วม/กิจกรรมร่วมชั้นเรียนในรายวิชาที่มีเนื้อหาเชื่อมโยงกันเพื่อส่งเสริมให้ครูมีเวลาดำเนินการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) ส่งเสริมการศึกษารองเสริมให้ครูสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อและเทคโนโลยีเพื่อให้ครูมีเวลาในการวางแผน เตรียมความพร้อม ตลอดจนทบทวนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียน	1) หน่วยงานต้นสังกัดจัดกิจกรรมโรงเรียนคู่ขนานเพื่อเปิดโอกาสให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการสนับสนุนทางวิชาการและด้านอื่นๆ จากโรงเรียนในเขตพื้นที่หรือโรงเรียนสังกัดอื่นๆ เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพครู 2) แลกเปลี่ยนข้อมูลการดำเนินงานระหว่างของโรงเรียนกับโรงเรียนในเครือข่าย เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยมุ่งเน้นเป้าหมายการพัฒนาสามด้าน ได้แก่ การพัฒนาครู การพัฒนาผู้เรียน และการพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและสังคม ทั้งนี้การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามกรอบ/กติกาที่โรงเรียนกำหนดขึ้น
	4.2 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง	1) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนะเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาเพื่อจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในรูปแบบกิจกรรมจิตอาสาเพื่อร่วมระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา 2) แต่งตั้งผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทางด้านการจัดการศึกษาเป็นที่ปรึกษาโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้ผู้ปกครองร่วมแสดงวิสัยทัศน์ชี้แนะแนวทางการพัฒนา และรับผิดชอบร่วมกันต่อการพัฒนาระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนภายใต้สภาพการแข่งขันทางการศึกษาและบริบทของโรงเรียน

**ตารางที่ 48** กลุ่มชุดที่ 3 : กลุ่มการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.1 สร้างวัฒนธรรมการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์	<p>1) พัฒนาระบบการสื่อสารเพื่อส่งเสริมให้ครูใช้สื่อโซเชียลมีเดียในการสนทนาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ</p> <p>2) สนับสนุนให้ครูสนทนาแลกเปลี่ยนร่วมกับคนในชุมชนเกี่ยวกับทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและนักเรียนที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและบริบทของชุมชนเพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคและข้อจำกัดในการปฏิบัติ งานเพื่อระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา</p> <p>3) จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารของครูเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้ครูสามารถชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม</p>
2. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียน	<p>1) ประสานโรงเรียนในเขตพื้นที่และโรงเรียนสังกัดอื่นๆ จัดตั้งเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาครูให้สอดคล้องกับบริบทสังคมและชุมชนในพื้นที่</p> <p>2) จัดทำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (EIS) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียน ในเครือข่ายร่วมกันกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างเป็นระบบ</p>
	2.2 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง	<p>1) จัดเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนตามกระแสสังคมในปัจจุบัน โดยเชิญผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทางด้านจัดการศึกษาเป็นวิทยากรเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาครูและนักเรียนร่วมกับผู้ปกครอง</p> <p>2) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูออนไลน์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาโรงเรียน</p>

**ตารางที่ 49** กลยุทธ์ชุดที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง	1) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูออนไลน์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของโรงเรียน 2) จัดทำและกำหนดมาตรการใช้กระดานสนทนาออนไลน์เพื่อส่งเสริมให้ครูและผู้ปกครองแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความคาดหวังของผู้ปกครอง สังคม ตลอดจนแนวโน้มการแข่งขันทางการศึกษาในอนาคต
	1.2 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียน	1) จัดตั้งศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อเปิดโอกาสให้ครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ สื่อการเรียนการสอน และทรัพยากรทางการศึกษาที่จำเป็นต่อการยกระดับการปฏิบัติงานในชั้นเรียนของครู 2) จัดทำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (EIS) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนอื่นๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาครูของโรงเรียนอย่างเปิดเผยเพื่อสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางวิชาชีพแก่เพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
2. สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.1 สร้างวัฒนธรรมการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์	1) ส่งเสริมครูใช้สื่อโซเชียลมีเดียในการสนทนาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูภายในและภายนอกโรงเรียน 2) ส่งเสริมให้ครูเปิดเผยเทคนิคหรือวิธีการในการพัฒนาทางวิชาชีพให้แก่เพื่อนครูเพื่อร่วมกันวิพากษ์และประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยมุ่งเน้นการวิพากษ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของครู ตลอดจนร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาทางวิชาชีพของครูที่มีประสิทธิภาพ 3) มุ่งเน้นการสนทนาทางวิชาชีพเกี่ยวกับทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและนักเรียนที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทางเลือกในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน
3. ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.1 ปฏิรูปวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ครู	1) ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยมุ่งเน้นการประเมินครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยพิจารณาจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับโรงเรียน ระดับ และระดับนานาชาติ 2) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่นอกเหนือจากเกณฑ์การประเมินสมรรถนะครูเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่สามารถผ่านการประเมินในระดับดีมาก 3) ประยุกต์ใช้โปรแกรมทางสถิติหรือเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้ครูสามารถวิเคราะห์และออกแบบการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 49 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์หลัก
4. จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.1 ปรับลดเวลาสอนเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	<p>1) ส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันในรายวิชาที่มีเนื้อหาสอดคล้องกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนของเนื้อหาและลดเวลาการสอนของครูเพื่อสนับสนุนให้ครูสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพพร้อมกันมากยิ่งขึ้น</p> <p>2) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโดยเชิญนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญต่างๆ มาบรรยายพิเศษเพื่อให้ครูมีเวลาในการพัฒนาทางวิชาชีพมากยิ่งขึ้น</p> <p>3) พัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อจัดทำห้องเรียนออนไลน์เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและช่วยให้ครูมีเวลาในการวางแผนและจัดเตรียมการสอนที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>
	4.2 ใช้คำถามชั้นนำเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	<p>1) มุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้จากการตั้งคำถามชวนคิดที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้และแสวงหาคำตอบอย่างเป็นระบบ</p> <p>2) ส่งเสริมให้ครูนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานในชั้นเรียนกำหนดเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับเพื่อนครู ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมความคิดเห็นและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน</p> <p>3) จัดให้มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ครูสืบค้นและแสวงหาคำตอบที่เกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ กลยุทธ์และนวัตกรรม การสอนที่มีประสิทธิผล</p>
	4.3 หมุนเวียนงานเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	<p>1) กำหนดให้มีการหมุนเวียนงานระหว่างทีมหรือระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูทุกปีการศึกษาเพื่อให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสามารถปฏิบัติงานในบริบทต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความเป็นครูมืออาชีพ</p> <p>2) กระตุ้นและจูงใจด้วยรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่สามารถบูรณาการองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการหมุนเวียนงานนำมาออกแบบกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนที่มีประสิทธิผลและสามารถกำหนดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองได้อย่างเป็นระบบ</p> <p>3) เผยแพร่ผลงานและความสำเร็จในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพของครูแก่สาธารณชนผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อออนไลน์เพื่อเสริมสร้างให้คนในสังคมมีทัศนคติที่ดีต่อครูโรงเรียนเอกชน</p>

โดยสรุป กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์ จำแนกออกเป็น 4 ชุด ได้แก่ 1) กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนทุกขนาด ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รอง 2) กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 3) กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์รอง 4) กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ศึกษา

สำหรับบทนี้นำเสนอเกี่ยวกับการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

#### 1. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 3) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้รับการประเมินความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน ผลการประเมินความเหมาะสมพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการวิจัย

#### 2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

2.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.85$ , S.D.=0.83) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.79) รองลงมาคือด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}=3.88$ , S.D.=0.82) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันน้อยที่สุดคือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=3.74$ , S.D.=0.89)

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.79) ซึ่งมีค่าเท่ากับ รองลงมาคือโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.=0.82) ส่วนโรงเรียนเอกชนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.86) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $\bar{X}_{เล็ก}=4.03$ , S.D.<sub>เล็ก}=0.72;  $\bar{X}_{กลาง}=3.95$ , S.D.<sub>กลาง}=0.78;  $\bar{X}_{ใหญ่}=4.08$ , S.D.<sub>ใหญ่}=0.77) แต่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.82) ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมีความแตกต่างกันกล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.72) ในขณะที่โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}_{กลาง}=3.66$ , S.D.<sub>กลาง}=0.92;  $\bar{X}_{ใหญ่}=3.87$ , S.D.<sub>ใหญ่}=0.79;  $\bar{X}_{ใหญ่พิเศษ}=3.58$ , S.D.<sub>ใหญ่พิเศษ}=0.91)</sub></sub></sub></sub></sub></sub>

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.=0.61) รองลงมาคือการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=0.64) และการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=0.63) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน ส่วน การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.49$ , S.D.=0.66)

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ( $\bar{X}_{เล็ก}=4.80$ , S.D.<sub>เล็ก}=0.57;  $\bar{X}_{กลาง}=4.57$ , S.D.<sub>กลาง}=0.74;  $\bar{X}_{ใหญ่}=4.52$ , S.D.<sub>ใหญ่}=0.62) ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.66) ซึ่งแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่นๆ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า โรงเรียนขนาดต่างกันมีสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่แตกต่างกัน กล่าวคือ โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ตรงกันคือการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $\bar{X}_{เล็ก}=4.85$ , S.D.<sub>เล็ก}=0.51;  $\bar{X}_{ใหญ่}=4.55$ , S.D.<sub>ใหญ่}=0.61) ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมี</sub></sub></sub></sub></sub>

ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดที่ตรงกันคือการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}$  กลาง=4.62, S.D. กลาง=0.66;  $\bar{X}$  ใหญ่พิเศษ=4.45 S.D. ใหญ่พิเศษ=0.61)

2.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนคือ การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ( $PNI_{modified}=0.15$ ) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{modified}=0.16$ ) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $PNI_{modified}=0.18$ ) และการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ( $PNI_{modified}=0.18$ ) จุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนคือการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ( $PNI_{modified}=0.21$ ) โอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนคือ สภาพสังคมและชุมชน ( $PNI_{modified}=0.19$ ) และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=0.20$ ) ภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนคือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ( $PNI_{modified}=0.22$ ) และสภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{modified}=0.22$ )

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดต่างก็มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้ง 5 วิธีการ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก แต่เป็นจุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ในขณะที่โรงเรียนขนาดกลางมีจุดแข็ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ และ 3) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่วนจุดอ่อนมี 2 ด้าน ได้แก่ 1) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน และ 2) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก แต่เป็นโอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในขณะที่ภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลางคือ สภาพเศรษฐกิจ ส่วนโอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง ได้แก่ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

### 3. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นแบ่งออกเป็น 4 ชุด ประกอบด้วย ชุดที่ 1 กลยุทธ์สำหรับโรงเรียนทุกขนาด (5 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รอง) ชุดที่ 2 กลยุทธ์เพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก (4 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง) ชุดที่ 3 กลยุทธ์เพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนขนาดกลาง (2 กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์รอง) ชุดที่ 4 กลยุทธ์เพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (4 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ชุดที่ 1 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (สำหรับโรงเรียนทุกขนาด) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รอง ดังนี้**

กลยุทธ์หลัก 1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา 2) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับที่ปรึกษาโรงเรียน และ 3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์หลัก 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม และ 2) จัดสรรทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลยุทธ์หลัก 3 สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 2) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน 3) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลยุทธ์หลัก 4 จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) จัดระบบครูพี่เลี้ยง 2) จัดระบบชี้แนะทางวิชาชีพ 3) จัดการเรียนรู้ผ่านบทเรียนทางวิชาชีพ และ 4) สนับสนุนการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง



กลยุทธ์หลัก 5 กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) เสริมพลังอำนาจครู 2) มอบอิสระแก่ครูในการพัฒนาทางวิชาชีพ 3) ปรับเปลี่ยนบทบาทครู และ 4) พัฒนาภาวะผู้นำร่วม

**ชุดที่ 2 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง ดังนี้**

กลยุทธ์หลัก 1 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์รอง คือ ปฏิรูปวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ครู

กลยุทธ์หลัก 2 สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ 1) สร้างวัฒนธรรมการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์ และ 2) พัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินผลครู

กลยุทธ์หลัก 3 จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์รอง คือ ปรับลดเวลาสอนเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กลยุทธ์หลัก 4 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียน 2) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง

**ชุดที่ 3 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์รอง ดังนี้**

กลยุทธ์หลัก 1 สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์รอง คือ สร้างวัฒนธรรมการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์

กลยุทธ์หลัก 2 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียน และ 2) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง

**ชุดที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง ดังนี้**

กลยุทธ์หลัก 1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง 2) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียน

กลยุทธ์หลัก 2 สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์รอง คือ สร้างวัฒนธรรมการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์

กลยุทธ์หลัก 3 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์รอง คือ ปฏิรูปวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ครู

กลยุทธ์หลัก 4 จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) ปรับลดเวลาสอนเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) ใช้คำถามชี้แนะเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 3) หมุนเวียนงานเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

### 1. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 3) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อาจเนื่องมาจากแนวคิดการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นในปัจจุบันซึ่งมีการแข่งขันทางการศึกษาด้วยระบบคุณภาพและมาตรฐานสากล แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLCs) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและมีผลงานวิจัยยืนยันตรงกันว่าสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถพัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ อันส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งระบบและการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ผนวกกับประเทศไทยตระหนักถึงความสำคัญในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนมา โดยตลอดตั้งแต่ปรากฏในเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552–2559) การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552–2561) ตลอดจนมาตรฐานการศึกษา ระเบียบ และนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยที่มุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ทั้งนี้วิธีการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาไทยดังนี้

ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาครูที่ สอดคล้องกับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ว่าด้วย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และสมรรถนะของ ครูผ่านการปฏิบัติจริงและให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ โรงเรียนต้องการได้ด้วยตนเองหรือใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อยกระดับความแข็งแกร่ง

มาตรฐานวิชาชีพครู ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนที่สอดคล้องกับการพัฒนาทางวิชาชีพ ตลอดจนเสริมสร้างระบบจูงใจครูด้วยการยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่มีผลงานประจักษ์ในด้านการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ มีความเหมาะสมต่อพัฒนาภาวะผู้นำของครู เนื่องจากจากเกณฑ์การประเมินสมรรถนะครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2553 กำหนดให้ภาวะผู้นำครูเป็นสมรรถนะประจำสายงาน โดยให้ความสำคัญพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 ของกระทรวงศึกษาธิการ (2557) ส่งเสริมให้ผู้นำอยู่ในทุกระดับขององค์กร ดังนั้นการกระจายความเป็นผู้นำให้แก่ครูจะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทางวิชาชีพอันส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน มีความเหมาะสมต่อการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากจากเกณฑ์การประเมินสมรรถนะครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2553 กำหนดให้การทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงแก่เพื่อนครูเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกันภายใต้วัฒนธรรมการทำงานแบบกัลยาณมิตรที่ส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม

ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความเหมาะสมต่อการสร้างเครือข่ายการพัฒนาครู เนื่องจากหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพคือ การพัฒนาทางวิชาชีพของครู ที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ที่ว่าการได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคมจะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ทั้งนี้การร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาชีพของครูช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการอันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผนวกกับแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556-2560 ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการใช้เครือข่ายเพื่อพัฒนาการศึกษาระหว่างโรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่นๆ

ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของครู เนื่องจากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูในพื้นที่ ทั้งในโรงเรียนเดียวกัน ระหว่างโรงเรียน หรือองค์กรอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงจำเป็นต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูในโรงเรียนเพื่อตอบสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

## 2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

2.1 ผลการวิจัยสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันโรงเรียนเอกชนมีการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูในระดับหนึ่ง เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันรายด้าน พบว่าการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเล็งเห็นความสำคัญและมีความเชื่อว่าการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้แก่ครูในโรงเรียนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของครูดียิ่งขึ้น ครูสามารถออกแบบการดำเนินงานและกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนได้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยของ Harris (2003) ที่ว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและได้รับความร่วมมือจากครูอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่ครู เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Stoll et al. (2006) และ Kenoyer (2012) พบว่า การให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานจะช่วยสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในด้านการจัดการเรียนการสอน ทำให้ครูสามารถค้นพบและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด อีกทั้งยังช่วยยกระดับการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษมีองค์ประกอบรายด้านแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่นๆ โดยสภาพปัจจุบันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่พิเศษตระหนักและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูอย่างสม่ำเสมอ อาจเนื่องมาจากความเข้มแข็งทางวิชาการของครูส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษานในโรงเรียนเอกชน สอดคล้องกับการวิจัยของ อติพล เปียทอง (2555) พบว่า ความพึงพอใจของผู้ปกครองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียนและครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งครูมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผวนกับผลงานวิจัย กมลทิพย์ ใจดี (2557) พบว่า การพัฒนาครูเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน ดังนั้นครู

จำเป็นต้องพัฒนาตนเองด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมเพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ผลการวิจัยสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูเล็งเห็นความสำคัญของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์รายด้าน พบว่าการส่งเสริมการยอมรับและเชื่อมั่นไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าครูโรงเรียนเอกชนจะสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นกันเอง สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Verbiest (2005) และ Stoll et al. (2006) พบว่า เงื่อนไขและวิธีการที่สำคัญของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือ วัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน (Supportive Culture) ที่จะทำให้ครูมีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Ullman (2009) พบว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจนั้นเกิดจากการแลกเปลี่ยนทางความคิด ข้อมูลข่าวสาร และเทคนิคการสอนของครูอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจและมีความรู้สึกเป็นกันเองมากขึ้น ทั้งนี้ ผลการวิจัยของ Giles and Hargreaves (2006) พบว่าการสร้างความสัมพันธ์ของครูที่มุ่งเน้นความห่วงใยซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์แบบพี่น้องมากกว่าผู้ร่วมงานเป็นการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่มีประสิทธิผลและนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนเอกชนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาพที่พึงประสงค์ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพสูงสุด โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนเรียนขนาดอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีทรัพยากรทางการบริหารที่จำกัดทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สันติ รุ่งสมัย (2558) ที่ค้นพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาในการบริหารจัดการทั้ง 4 ภารกิจงาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงบประมาณ อันเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดแคลนครูและงบประมาณที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทักษิณ สิทธิศักดิ์ (2556) พบว่า แนวทางการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กควรมีนโยบายพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉพาะและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

2.3 ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเสริมพลังอำนาจครูในการพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอทำให้ครูโรงเรียนเอกชนมีอิสระในการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ พัฒนาภาวะผู้นำครู และสามารถออกแบบแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mulford and Sallins (2003) Bolam et al. (2005) และ Giles and Hargreaves (2006) ที่พบว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพนั้นครูมีบทบาทที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายภาวะผู้นำให้กับครูทุกระดับเพื่อให้ครูมีอิสระในการพัฒนาทางวิชาชีพ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ และเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า การกระจายอำนาจความเป็นผู้นำทางวิชาชีพเป็นจุดอ่อนของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กซึ่งแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทางวิชาชีพของครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โสภิต ม่วงทอง (2555) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนสูงที่สุดคือพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู ยกย่องสนับสนุนต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ และให้ความสำคัญอิสระในการปฏิบัติงานแก่ครูโดยการมอบอำนาจให้แก่ครู ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น

2.4 ผลการวิจัยพบว่า จุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนต้องการการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนหน่วยงานภายนอกที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนาครู เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bolam et al. (2005) Stoll et al. (2006) และ Wood (2007) พบว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเครือข่ายทางการศึกษาและการพัฒนาครู สอดคล้องกับแนวคิดของ Lieberman and Grolnick (1996) ที่ว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันระดับอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูที่จะต้องทราบถึงสภาพ

ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียนเพื่อให้การผลิตบัณฑิตวิชาชีพครูเชื่อมโยงกับความต้องการด้านการพัฒนาทางวิชาชีพตามสภาพจริง นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Anderson and Togneri (2003) พบว่าการพัฒนาครูเป็นหัวใจหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโรงเรียน จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาครูจากหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องดังข้อค้นพบจากผลการวิจัยของ Ullman (2009) พบว่าการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีบทบาทหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษาจะช่วยลดเหตุการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนและยากที่ครูและโรงเรียนจะสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ดังนั้นการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการเรียนรู้ของครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นจุดแข็งของโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษซึ่งแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีความพร้อมในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ในการพัฒนาครูของโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษส่วนใหญ่เปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานานจึงมีเครือข่ายทางการศึกษากับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันส่งผลให้ได้รับการร่วมมือในการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

2.5 ผลการวิจัยพบว่า โอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าสังคมและชุมชนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติสู่ความเป็นเลิศและเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันในเวทีระดับนานาชาติ ดังนั้นความร่วมมือของสังคมและชุมชนจึงเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเอกชนและเสริมสร้างความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ (2558) ที่ว่าการพัฒนาและปฏิรูปการศึกษาจะต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความต้องการของทุกภาคส่วนในสังคม ผนวกกับแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ.2556-2560 ได้กำหนดให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเอกชนเพื่อให้การจัดการศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการและสอดคล้องกับบริบทของสังคมอย่างแท้จริง ส่งเสริมการใช้แหล่งทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นแหล่งการเรียนรู้ ตลอดจนการเปิดรับฟังข้อคิดเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน โดยผลการวิจัยของ

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551) พบว่า วัฒนธรรมไทยค่อนข้างเปิดกว้างทำให้คนไทยรับเอาแนวคิดในการจัดการศึกษาของต่างชาติได้โดยง่ายก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนลักษณะที่ตั้งของประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคจึงมีแนวโน้มที่จะเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาในอนาคตซึ่งจะมีการไหลเวียนขององค์ความรู้และนวัตกรรมทางการศึกษาที่ทันสมัย ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน เนื่องจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการจัดการศึกษาสมัยใหม่ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ (2558) ที่กำหนดให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาสมัยใหม่ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่มได้มีโอกาสเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยสะดวก และสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเท่าเทียม

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นภาวะคุกคามของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ซึ่งแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กมีทรัพยากรทางการศึกษาที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ตลอดจนคนในสังคมขาดความเชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจึงทำให้สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก

2.6 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ สภาพเศรษฐกิจ และ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง แสดงให้เห็นว่าเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับการศึกษาอย่างเป็นเหตุและผล การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคคนหรือทุนมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดให้รัฐส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนทุกแห่งสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาครูและทรัพยากรทางการศึกษาแก่โรงเรียนสังกัดต่างๆ ซึ่งในทางปฏิบัติพบว่าโรงเรียนเอกชนได้รับงบประมาณสนับสนุนด้านการพัฒนาครูจากรัฐบาลที่ไม่เพียงพอ สอดคล้องกับแนวคิดของ อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551) ที่กล่าวว่า โรงเรียนเอกชนได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐค่อนข้างน้อย เนื่องจากรัฐมีงบประมาณอันจำกัดจึงไม่สามารถพัฒนาครูในโรงเรียนเอกชนได้อย่างทั่วถึงและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี ส่งผลให้



โรงเรียนที่มีทุนอันจำกัดต้องปิดกิจการ ผนวกกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการการศึกษาเอกชนในปัจจุบันที่ครูโรงเรียนเอกชนจำนวนมากลาออกระหว่างปีการศึกษาเพื่อสมัครสอบบรรจุครูผู้ช่วยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) และโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอันเป็นผลมาจากความมั่นคงทางวิชาชีพและนโยบายปรับขึ้นเงินเดือนข้าราชการที่จบปริญญาตรีเป็น 15,000 บาท ทำให้โรงเรียนเอกชนประสบกับภาวะขาดแคลนครูอย่างหนัก (หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์, 2555) จำเป็นจะต้องให้ครูปฏิบัติงานสอนในรายวิชาที่ไม่ตรงตามวุฒิการศึกษาก่อให้เกิดความอ่อนแอทางวิชาการอันส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนในโรงเรียนเอกชน ซึ่งสภาพปัญหาเหล่านี้เป็นผลพวงจากนโยบายของรัฐและการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า สภาพเศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง เป็นโอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงและมีคุณภาพสูงมีความพร้อมด้านงบประมาณในการพัฒนาครูสูงและยังได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการเนื่องจากมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรจึงสามารถพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ ซึ่งแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอันจำกัดในการพัฒนาการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนนโยบายของรัฐ

### 3. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ผลการวิจัยได้มีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) กลยุทธ์ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 4) กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และ 5) กลยุทธ์กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ อภิปรายผลการวิจัยดังนี้

3.1 กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม และทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการศึกษาและสนับสนุนส่งเสริม

การศึกษา โดยมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ผนวกกับแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556-2560 ที่มุ่งเน้นการแสวงหาความร่วมมือทางการศึกษาจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ครู ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเอกชน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชรอยวรรณ ประเสริฐผล (2556) พบว่าการสร้างร่วมมือกับชุมชน เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ทั้งนี้การสร้างร่วมมือกับชุมชนมีสองมิติ คือ มิติความสามารถในการนำชุมชนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และ มิติความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ผนวกกับผลการวิจัยของ ตะวัน สือกระแสร (2556) ที่ว่าการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนเอกชนและหน่วยงานของรัฐ

3.2 กลยุทธ์ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2557) พบว่า ปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์หรือโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชนและการทำงานเป็นทีม เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอน กับฝ่ายบริหาร โดยการจัดสรรปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อต่อการดำเนินการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สำคัญ ได้แก่ เวลา สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และบริบทของแต่ละชุมชน ทั้งนี้ผลงานวิจัยของ Cannata and Cravens (2009) กล่าวถึงโครงสร้างองค์การในมิติของครูที่เป็นเงื่อนไขต่อการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ว่า ครูในโรงเรียนเอกชนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานในภาพรวมของโรงเรียนและมีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้บริหาร ดังนั้นโรงเรียนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สอดคล้องกับแนวคิดของ ตะวัน สือกระแสร (2556) พบว่าการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศผู้บริหารต้องใช้เทคนิคเชิงบริหาร เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบมีเป้าหมาย การบริหารเวลา การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การปรับระบบ เป็นต้น เพื่อให้ครูพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องคำนึงถึงระบบการประเมินผลที่มีคุณภาพเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาทางวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2555) ที่กล่าวไว้ว่าโรงเรียนจะต้องมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันความก้าวหน้าของผู้เรียนตามเป้าหมายทางการเรียนรู้ที่กำหนดขึ้น

3.3 กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bryk Camburn and Louise (1999) พบว่า ความไว้วางใจของครูเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งส่งผลให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ullman (2009) พบว่าการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเพื่อให้ครูสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเทคนิคการสอนอย่างสร้างสรรค์ช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเองให้แก่ครู เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Giles and Hargreaves (2006) ที่พบว่าการสร้างความสัมพันธ์แบบพี่น้องมากกว่าความสัมพันธ์แบบผู้ร่วมงานของครูช่วยขับเคลื่อนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผนวกกับข้อเสนอแนะจากการวิจัยของ Kenoyer (2012) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขสนับสนุนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการเกื้อหนุนและการทวงใยซึ่งกันและกัน

3.4 กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับเกณฑ์สมรรถนะครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2553 กำหนดให้การพัฒนาตนเองเป็นสมรรถนะหลัก โดยมุ่งเน้นให้ครูศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอสอดคล้องกับแนวคิดของ Ullman (2009) กล่าวว่าครูจะต้องพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้แบบกลุ่ม เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stoll et al. (2006) พบว่าการเปิดโอกาสให้ครูสังเกตการสอนและเปิดรับผลสะท้อนการปฏิบัติงานจากเพื่อนครูจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องของครู ผนวกกับผลการวิจัยของ Bolam et al. (2005) ที่กล่าวไว้ว่าครูจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านเวลาในการสังเกตและการสำรวจชั้นเรียนเพื่อการวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพพร้อมกับเพื่อนครู เพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน (Work Based Learning) ทั้งนี้ การสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

3.5 กลยุทธ์กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ สอดคล้องกับเกณฑ์สมรรถนะครูของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2553 กำหนดให้ภาวะผู้นำครูเป็นสมรรถนะประจำสายงาน โดยให้ความสำคัญพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำครู สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการวิจัยของ Harris (2003) ที่ว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากครูอย่างแท้จริงจึงจำเป็นต้องกระจายความเป็นผู้นำให้กับครูทุกระดับ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Giles and

Hargreaves (2006) พบว่าการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุกกระดับสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้ภายใต้การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kenoyer (2012) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ครูเพื่อให้ครูสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน ตรงตามความต้องการของผู้เรียนได้อย่างลึกซึ้งและนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดของโรงเรียนผลการวิจัยพบว่ามีกลยุทธ์เพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนแต่ละขนาด สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า กลยุทธ์รองที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดที่สุด คือ ปฏิรูปวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ครู สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2555) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพควรสร้างกระบวนการวัดผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนและความก้าวหน้าด้านพฤติกรรมการทำงานที่ของครู โดยครูกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลและนำผลการประเมินแบ่งปันแก่เพื่อนครูเพื่อร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bolam et al. (2005) พบว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นระยะๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wood (2007) พบว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้มาตรฐานของชาติเป็นเกณฑ์ โดยนำผลการประเมินผู้เรียนมาประกอบการวางแผนการพัฒนาการเรียนการสอนของครู

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า กลยุทธ์รองที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wood (2007) พบว่า โรงเรียนสามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ของผู้เรียนและการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้เรียน ผวนกับผลการวิจัยของ สรวดี เพ็งศรีโคตร (2554) ควรส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนในการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมดำเนินการและร่วมประเมินผลการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเพิ่มเติมสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า กลยุทธ์รองที่มีค่าดัชนีความ

ต้องการจำเป็นสูงสุด คือ หมุนเวียนงานเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Crowther (2001) พบว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนนั้นผู้บริหารโรงเรียนและครูจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bolam et al. (2005) พบว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูจะต้องได้รับการสนับสนุนในการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ร่วมกับเพื่อนครูเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์และการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Spillane (2006) พบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องส่งเสริมให้ครูสามารถทำงานร่วมกันได้ในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆ และมีความรับผิดชอบตามภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย 2 สารสำคัญคือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการทบทวนวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรเร่งสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา และที่ปรึกษาโรงเรียน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาชีพครูทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการอันเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องมาจากผลการวิจัยพบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในอันดับสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}=0.21$ ) โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน และการประสานความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

2) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กควรเร่งพัฒนาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาทางวิชาชีพของครู ตลอดจนมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาครูและผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

เนื่องมาจากผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}=0.26$ ) โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือการประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน และ ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้ ( $PNI_{\text{modified}}=0.29$ ) ซึ่งมีค่าเท่ากัน

3) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนขนาดกลางควรเร่งการสร้างเครือข่ายเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง เพราะความพึงพอใจในการส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษาในโรงเรียนเอกชนส่งผลต่อเสถียรภาพและการอยู่รอดของโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนเอกชนขนาดกลางจึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ปกครอง แต่เนื่องด้วยทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนขนาดกลางมีอยู่อย่างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และโรงเรียนในสังกัดอื่นๆ การพัฒนาครูและพัฒนาผู้เรียนจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองเป็นอย่างดี

เนื่องมาจากผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สอง ( $PNI_{\text{modified}}=0.20$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ ) โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแตกต่างไปจากภาพรวมคือการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาชีพของครู ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ )

4) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษจัดระบบหมุนเวียนงานเพื่อให้ครูเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานแบบข้ามสายงาน เพิ่มพูนความรู้แบบบูรณาการ เสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ทางวิชาชีพ อันนำมาซึ่งการสร้างสรคองค์ความรู้ กลยุทธ์การสอน และนวัตกรรมการสอนใหม่ๆ

เนื่องมาจากผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นด้านการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}=0.17$ )

5) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปทดลองใช้ในการดำเนินงานเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนของผู้เรียนและเพื่อพัฒนาผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจะต้องยึดหลักความคุ้มค่า (ไม่เพิ่มงาน ไม่เพิ่มคน ไม่เพิ่มเวลา) กล่าวคือ การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจะต้องไม่เพิ่มภาระงานให้แก่ครูใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดสรรเวลาเพื่อให้ครูสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยไม่กระทบต่อภาระงานด้านอื่นๆ

6) หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมการนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปใช้ในระดับสถานศึกษา โดยสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาครูตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนในโรงเรียนเอกชนและตอบสนองนโยบายการพัฒนาประเทศที่มุ่งสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

7) นักการศึกษา นักวิชาการ และนิสิต/นักศึกษาสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพในมิติต่างๆ เช่น การพัฒนาครูโดยใช้กระบวนการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นต้น

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทบทวนครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เนื่องจากครูคือหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทางวิชาชีพของครูซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559) การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ที่มุ่งเน้นการปฏิรูปครูและปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรายด้านสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง ( $PNI_{\text{modified}}=0.21$ ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน และการประสานความร่วมมือกับที่ปรึกษาทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรายข้อสูงที่สุด ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ )

2) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก เนื่องจากการประเมินผล

การปฏิบัติงานของครูมีบทบาทสำคัญต่อการวางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก

เนื่องจากผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ ) ด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรายด้านสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}=0.26$ ) โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือการประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน และ ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้ ( $PNI_{\text{modified}}=0.29$ )

3) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จในการมีส่วนร่วมทางการศึกษาของผู้ปกครองสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง เนื่องจากการแข่งขันทางการศึกษาด้วยคุณภาพและมาตรฐานสากล ผันวนกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรทางการศึกษา โรงเรียนเอกชนขนาดกลางจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นสูงเป็นอันดับที่สอง ( $PNI_{\text{modified}}=0.20$ ) ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ ) โดยข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาชีพของครู ( $PNI_{\text{modified}}=0.24$ )

4) ควรมีการศึกษาวินิจฉัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ เนื่องจากโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมากและมีมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย การทำงานแบบข้ามสายงานช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการยกระดับการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของครู

เนื่องมาจากผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพสูงสุด ( $PNI_{\text{modified}}=0.17$ )



5) ควรมีการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารทางการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาไทยอย่างเป็นรูปธรรม

เนื่องมาจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ผลการวิจัยจึงมีลักษณะเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์ความรู้ทางวิชาการ



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กมลทิพย์ ใจดี. (2557). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์* (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2557): 1-15.
- กวิศรา ชื่นอุรา. (2557). แนวทางการพัฒนาโรงเรียนส่งเสริมการคิดโดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นฐาน. *เอกสารประกอบการประชุมวิชาการบริหารการศึกษาล้มพันธ์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 36*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2547). *มาตรฐานการศึกษาของชาติ*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.onec.go.th](http://www.onec.go.th)[29 มกราคม 2556].
- \_\_\_\_\_. *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.onec.go.th](http://www.onec.go.th)[29 มกราคม 2556].
- \_\_\_\_\_. (2552). *คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพมหานคร: สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- \_\_\_\_\_. (2557). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. (2550). *พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2555). *สถิติการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2555*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_. (2556). *รายชื่อโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.
- \_\_\_\_\_. (2556). *แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556-2560: ฉบับสรุป*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.
- โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ, สำนักงาน. (2552). *รายงานการพัฒนาคนของประเทศไทย ปี 2552*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ.
- ชรอยวรรณ ประเสริฐผล. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูใหม่โรงเรียน*

- เอกชนประเภทสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). *การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- \_\_\_\_\_. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ตะวัน สี่อกระแสร. (2557). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, สถาบัน. (2556). *ค่าสถิติพื้นฐานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET)*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ.
- ทักษิณ สิทธิศักดิ์. (2556). ปัจจัยเชิงระบบและนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก. *วารสารเกษตรศาสตร์ (สังคมศาสตร์)* ปีที่ 34: 283-295.
- ทีศนา แคมมณี. (2557). *ปลูกโลกการสอนให้มีชีวิตสู่ห้องเรียนแห่งศตวรรษใหม่*. ในเอกสารประกอบการประชุมเชิงวิชาการ “อภิวัดการเรียนรู้สู่จุดเปลี่ยนของประเทศไทย”, หน้า 24. 6-8 พฤษภาคม 2557. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2551). *หลักการและทฤษฎี การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: เทียมฝา.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่: Modern management*. (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: สุวีวิทยาสาสน.
- ประเวศ วะสี. (2556). *ชุมชนการเรียนรู้ครู : เปลี่ยน “ห้องเรียน” ให้เป็น “ห้องเรียน(รู้)”*. ในรายงานสรุปการเสวนาวิชาการเวทีปฏิรูปการเรียนรู้สู่การศึกษาเพื่อคนทั้งมวล ครั้งที่ 17. 4 มิถุนายน 2556. โรงแรมมิราเคิล กรุงเทพมหานคร.
- ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์. (2554). *ทักษะแห่งอนาคต:การศึกษาในศตวรรษที่ 21*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://openworlds.in.th/books/21st-century-skills/>. [29 มกราคม 2556].
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). *องค์การและการจัดการ Organization and Management*. พิมพ์ครั้งที่

9. กรุงเทพมหานคร: พัทธ์ชัยอักษร.

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, สำนักงาน. (2555). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556*.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท พงษ์วรินทร์การพิมพ์ จำกัด.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2552). *สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2542-2551)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

\_\_\_\_\_. (2557). *แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21*.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกกรินทร์ สังข์ทอง. (2557). *โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ. วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ปีที่ 25 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2557): 1-10.*

วาสนา ศรีไพโรจน์. *กลยุทธ์ในการพัฒนาผู้เรียนระดับประถมศึกษาเอกชนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้. วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต. ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 (มิถุนายน-กันยายน 2554): 44-57.*

วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น.

\_\_\_\_\_. *ชีวิตที่พอเพียง : ๑๙๕๐. เรียนรู้หลังถักทอที่เวทีปฏิรูปการเรียนรู้*. ในการประชุมเวทีปฏิรูปการเรียนรู้สู่การศึกษาเพื่อคนทั้งมวล ครั้งที่ 17. 4 มิ.ย. 2556 โรงแรมมิราเคิล กรุงเทพมหานคร.

\_\_\_\_\_. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

วีระยุทธ ชატะกาญจน์. (2556). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*.

กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศักดิ์ดา สกนธวัฒน์. (2555). *ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน. วิทยานิพนธ์ดุสิตวิทยบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม (Classical Test Theory)*. พิมพ์ครั้งที่ 6.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

\_\_\_\_\_. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 - 2559*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

\_\_\_\_\_. (2552). *คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- \_\_\_\_\_ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา: <http://www.moe.go.th>[10 กรกฎาคม 2556].
- \_\_\_\_\_ (2555). สถิติการศึกษา จำนวนและร้อยละของผู้เรียน นิลิต นักศึกษาในระบบต่อประชากรในวัยเรียน จำแนกตามระดับการศึกษา ปีการศึกษา 2537-2555. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.moe.go.th> [27 มกราคม 2557].
- \_\_\_\_\_ (2558). นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.bic.moe.go.th/newth/images/stories/pdf/policy\\_moe58\\_18-9-2557.pdf](http://www.bic.moe.go.th/newth/images/stories/pdf/policy_moe58_18-9-2557.pdf) [27 กรกฎาคม 2558].
- ส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สถาบัน. (2556). *สรุปผลการวิจัยโครงการ TIMSS 2011 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท แอดวานซ์ ฟรินติ้ง เซอร์วิส จำกัด.
- สภาการศึกษา, สำนักงาน. (2547). *มาตรฐานการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สหાયบล็อกรการพิมพ์.
- สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา. (2556). *การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โดยใช้กระบวนการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: [http://www.youtube.com/watch?v=aQzyUmQnn\\_Q](http://www.youtube.com/watch?v=aQzyUmQnn_Q) [23 สิงหาคม 2557].
- สุปราณี จิราณรงค์. (2551). *ครูประจำชั้นมีอาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สราวดี เฟิงศรีโคตร. (2554). *รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาปฐมวัย*. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาและการพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2556). *Professional Learning Community (ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ)*. [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.youtube.com/watch?v=tKTc7ocJezo> [23 สิงหาคม 2557].
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สันติ รุ่งสมัย. (2558). *การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2*. [Online]. แหล่งที่มา: <http://school.obec.go.th/measoon/SBM.doc> [10 สิงหาคม 2558].
- โสภณ ม่วงทอง. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (ตุลาคม-มีนาคม 2556).
- หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์. *รร.เอกชนสมองไหลครูแห่ออกคาคับหมื่น-สอบเข้าสพฐ.หวังได้15,000บ.* [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.ryt9.com> [2 กุมภาพันธ์ 2557].

- \_\_\_\_\_ โรงเรียนเอกชนร้อง ครูจบบวฒิอื่น ได้ป.บัณฑิต. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<http://www.ryt9.com> [2 กุมภาพันธ์ 2557].
- อดิพล เปียทอง. (2555). การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรครูในโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*. ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2555): 8-20.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดล้งฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

### ภาษาอังกฤษ

- Anderson, S.E. and Togneri, W. (2003). *School District Approached to Professional Community Building: Intentions, Inventions, and Tensions*. Sydney, Australia: Annual Conference of the International Congress for School Effectiveness.
- Andrews, D. and Lewis, M. (2007). *Transforming practice from within: The power of the professional learning community*. Maidenhead: Open University Press.
- Astuto, T.A., Clark, D.L., Rade, A.M., McGree, K. and Fernandez, L. de K.P. (1993). *Challenges to Dominant Assumptions Controlling Educational Reform*. Andover, MA: Regional Laboratory for the Educational Improvement of the Northeast and Islands.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A. and Smoth, M. (2005). *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. London: University of Bristol.
- Bryk, A., Camburn, E., and Louise, K.S. (1999). Professional learning in Chicago Elementary School: Facilitating Factors and Organizational Consequences. *Educational Administration Quarterly*. 35 supplement (1999): 751-781.
- Bulkley, K. E. and Hicks, J. (2005). Managing Community: Professional Community in Charter Schools operated by Educational Management Organization. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 41, No. 2 (April 2005): 306-348.
- Cannata, M. (2007). Teacher Community in Elementary Charter Schools. *Education Policy Analysis Archives*. Vol. 15 No. 11 (May 15, 2007): 1-31.
- Cannata, M. and Cravens, X. National Center on School Choice. (2009). *Teacher*

- Professional Community: Understanding Its Relationship to School Choice and School Conditions*. Tennessee: Vanderbilt University.
- Certo, S. C., Peter, J. P. (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill.
- Cibulka, J., & Nakayama, M. (2000). Practitioner's guide to learning communities. Creation of high-performance schools through organizational and individual learning. Washington, DC: National Partnership for Excellence and Accountability in Teaching
- Cordingly, P., Bell, M., Rundell, B. and Evans, D. (2003). *The Impact of Collaborative CPD on Classroom Teaching and Learning*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education.
- Crowther, F. (2001). Teachers as leaders: A conceptual framework. *Report to the Australian Research Council*. Toowoomba: University of Southern Queensland.
- Deming, W.E. (1993). *The New Economics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dess, G.G. and Miller, A. (1993). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2004). *Management, Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. New Jersey: Pearson Education.
- Dixon, N.M. (1999). *The Organization Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. 2<sup>nd</sup> Edition. UK: Gover.
- Dubrin, A. J. (1994). *Essentials of management*. New York: South-Western College.
- European Commission. (2010). *Enhancing Educational Effectiveness Through Teacher's Professional Development*. Luxemburg: Office for Occasional Publications of European Union.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Washington, DC: Robert Brookings Charles Scripner's Sons.
- Feger, S. and Arruda, E. (2008). *Professional Learning Communities: Key Themes from the Literature*. The Education Alliance, Brown University. Spring.
- Giles, C. and Hargreaves, A. (2006). The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities During Standardized Reform. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 42, No.1 (February 2006): 124-156.
- Gulick, L. & Urwick, L. (1937). *Paper on the Science of Administration*. New York: Institute of

Public Administration.

- Gustafson, K.L. and Branch, R.M. (2002). *Survey of Instructional Development Model*. 4<sup>th</sup> Edition. ERIC Clearinghouse on Information and Technology, New York: Syracuse.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership. *School Leadership and Management*. Vol.23 No.3 (2003): 313-324.
- Harris, A., Muijs, D. (2005). *Improving Schools Through Teacher Leadership*. Berkshire: Open University Press.
- Henry County Schools. (2014). *Overview: Definition of Professional Learning*. [Online]. Resource: <http://schoolwires.henry.k12.ga.us/domain/49>. [9 June 2014].
- Henry Timperley. (2008). *Teacher Professional Learning and Development*. Paris, France: the International Academy of Education (IAE).
- Hipp, K. and Huffman, J. (2003). *Professional Learning Communities: Assessment-Development-Effects*. Paper presented at the meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement. Sydney: Australia.
- Holt, D. H. (1993). *Management: Principles and Practices*. 3<sup>rd</sup> Edition. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice – Hall.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Kenoyer, F.E. (2012). *Case Study of Professional Learning Community Characteristics in an Egyptian Private School*. Doctor's Dissertation. College of Education, Columbia International University.
- Koontz, H. and Wehrich, H. (1990). *Essentials of Management*. 5<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- Lieberman, A. and Grolnick, M. (1996). Networks and Reform in American Education. *Teachers College Record*. No. 1 (1996): 7-45.
- Louis, K.S. Kruse, S.D. and Associates. (1995). *Professionalism and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools*. Thousand Oaks, Cannada: Corwin Press.
- Mary E. Dietz. (2008). *Journals as Frameworks for Professional Learning Communities*. 2<sup>nd</sup> Edition. The United States of America: Corwin Press.



- Mary Coulter. (2005). *Strategic planning*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mayer, D. and Lloyd, M. (2011). *Professional Learning: An Introduction to the Research Literature*. Melbourne, Australia: AITSL.
- McLaughlin, M.W. and Talbert, J.E. (2006). *Building School Based Teacher Learning Communities: Professional Strategies to Improve Student Achievement*. New York: Teachers College Press.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Building Professional Learning Communities in High Schools. Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. Columbus, OH: Open University Press.
- Michigan Department of Education. (2011). *Professional Learning Policy: Supporting Guidance* [September 2011]. USA.: Michigan University Press.
- Morrissey, M.S. (2000). *Professional Learning Communities: An Ongoing Exploration*. Texas: Southeast Educational Development Laboratory.
- Mitchell, C. and Sackney, L. (2000). *Profound Improvement: Building Capacity for A Learning Community*. Lisse, The Netherland: Swets & Zeitlinger.
- Mulford, B. and Sallins, H. (2003). Leadership for Organizational Learning and Improved Student Outcomes: What do we know?. *Cambridge Journal of Education*, Vol.33 No.2 (2003): 175-195.
- National Staff Development Council. (2001). *Standards of Staff Development*. Oxford: The Learning Forward Association.
- Newby, T. J., Stepich, D. A., Lehman, J. D., & Russell, J. D. (2000). *Educational Technology for Teaching and Learning*. 2nd edition. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice-Hall.
- Newman, F. M. and Associates. (1996). *Authentic Achievement: Restructuring Schools for Intellectual Quality*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Organization for International Co-operation and Development, OECD. (2009). *Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. Paris: OECD.
- Office of School Education. (2005). *Professional Learning in Effective Schools: The Seven Principles of Highly Effective Professional Learning*. State of Victoria, Melbourne: Department of Education and Training.
- Office of Education. (2014). *The Professional Learning of Teachers*. [Online].

Resource: [http://Imrtriads.wikispaces.com/file/view/Professional\\_of\\_Teachers.pdf](http://Imrtriads.wikispaces.com/file/view/Professional_of_Teachers.pdf)  
Viewed on 9 June 2014.

- Pitts, R. A. and Lei, D. (2006). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. United States: Thomson/South-Western.
- Quantum Learning Network. (2014). *Quantum Learning Professional Community Model* [Online]. Resource: <http://www.quantumlearning.com> [28 May 2014].
- Robbins, S. P. (1980). *The administrative process*. 2<sup>nd</sup> Edition. London: Prentice-Hal.
- \_\_\_\_\_. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Upper Saddle, NJ: Allyn and Bacon.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003). *Management*. 7<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Scheerens, J. (2007). *Conceptual Framework for The Development of The PISA 2009 Context Questionnaires and Thematic Reports*. OECD, paper for the PISA Governing Board.
- Scribner, J.P., Cockrell, K.S., Cockrell, H.D. and Valentine, J.W. (1999). Creating Professional Communities in Schools through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process. *Educational Administration Quarterly*. 35 (1999): 129-160.
- Sergiovanni, T. J., Kelleher, P., McCarthy, M.M. and Fowler, F.C. (2008). *Education Governance and Administration*. 6<sup>rd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. and Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A review of the literature. *Journal of Education Change*. 7: 221-258.
- The National Staff Development Council. (2001). *Standards for staff development*. Revised Edition. Oxford: The National Staff Development Council.
- Ullman, E. (2009). *How to Create a Professional Learning Community* [Online]. Resource: <http://www.edutopia.org/professional-learning-communities-collaboration-how-to> (2009, December, 23).
- Verbiest, E. (2008). *Sustainable School Development: Professional Learning Communities*. Netherland: Fontys University.
- Verbiest, E., Ansems, E., Bakx, A., Grootwagers, A., Heijmen-Versteegen, I., Jongen, T.,

- Uphoff, W. and Teurlings, C. (2005). Collective Learning in Schools: Building Collective Learning Capacity. *REICE*. Vol. 3 No. 1 (2005): 17-38.
- Vescio, V., Ross, D. and Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*. 24 (2008): 80-91.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wheelen, T. & Hunger D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. 13<sup>th</sup> edition. NJ: Pearson.
- Wood, D. (2007). Professional Learning Communities: Teachers, Knowledge, and Knowing. *Theory Into Practice*. 46(4) 2007: 281-200.
- Wright, P. Reingle, C.D. and Kroll, M.J. (1992). *Strategic Management: Text and Case*. Massachusetts: Alyn and Bacon.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. Third edition. Newyork : Harper and Row Publication.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี  
เกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี  
เกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**

**ด้านบริหารการศึกษา**

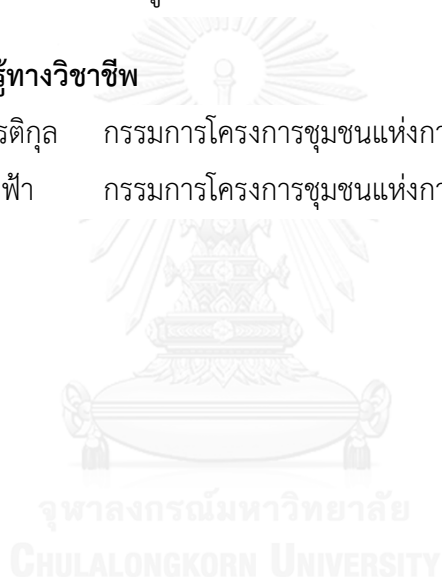
- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานกูร | หัวหน้าผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ        |
| 2. ดร.สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์  | ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ |

**ด้านบริหารสถานศึกษาเอกชน**

- |                              |                                  |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1. ดร.พิณลัทธิพร นาคสมบุญรณ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสันติวัน      |
| 2. นายศีลวัต ศุขิลวรรณ       | รองผู้อำนวยการโรงเรียนเพลินพัฒนา |

**ด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร.สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล | กรรมการโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู |
| 2. อาจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า      | กรรมการโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู |



ภาคผนวก ข  
แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



## แบบประเมินกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการบริหาร เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

2. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำไปพัฒนารอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบต่อ ใดๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบประเมินครั้งนี้ตามความเป็นจริงและความต้องการที่แท้จริงของท่านเพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอนุสรรา สุวรรณวงศ์

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## คำอธิบาย

**ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง การรวมกลุ่มของครูในโรงเรียนเอกชนเพื่อพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกัน โดยมีเป้าประสงค์หลักคือการนำความรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวไปพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในโรงเรียนเอกชน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

**การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ** หมายถึง วิธีการในการพัฒนาโครงสร้างและเงื่อนไขสนับสนุน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพของครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูในโรงเรียนเอกชน โดยการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนประกอบด้วย 5 วิธีการ ดังนี้

วิธีการ	ดำเนินการ/กิจกรรมสำคัญ
1. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</li> <li>2. การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ</li> <li>3. การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู</li> <li>4. การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ</li> <li>5. การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ</li> <li>6. การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน</li> <li>7. การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ</li> <li>8. การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน</li> </ol>
2. การกระจายโอกาสความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับครู</li> <li>3. การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง</li> <li>4. การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบตัดสินใจเลือกแนว/ทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง</li> <li>5. การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ</li> </ol>
3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</li> <li>2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร</li> <li>3. การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์</li> <li>4. การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ</li> <li>5. การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์</li> </ol>
4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน</li> <li>2. การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน</li> <li>3. การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาชีพของครู</li> <li>4. การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่</li> <li>5. การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา</li> </ol>
5. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</li> <li>2. การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน</li> <li>3. ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้</li> <li>4. การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู</li> <li>5. การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน</li> </ol>

### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมิน

- 1.1 ชื่อ-สกุล .....
- 1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญา ..... สาขา .....
- 1.3 ตำแหน่งในการปฏิบัติงานปัจจุบัน.....
- 1.4 เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อกลับสะดวก.....

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

**คำถาม** ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 วิธีการ ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่กับการบริหารในโรงเรียนเอกชน อย่างไร ดังนี้

วิธีการที่ 1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	เหมาะสม ○	ไม่เหมาะสม ○
ข้อเสนอแนะ .....		
วิธีการที่ 2 การกระจายโอกาสความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	เหมาะสม ○	ไม่เหมาะสม ○
ข้อเสนอแนะ .....		
วิธีการที่ 3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	เหมาะสม ○	ไม่เหมาะสม ○
ข้อเสนอแนะ .....		
วิธีการที่ 4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	เหมาะสม ○	ไม่เหมาะสม ○
ข้อเสนอแนะ .....		
วิธีการที่ 5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	เหมาะสม ○	ไม่เหมาะสม ○
ข้อเสนอแนะ .....		

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการ  
เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

**คำถาม** ท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการเสริมสร้างชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ อย่างไร เพื่อให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมยิ่งขึ้น  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขอขอบคุณอย่างสูงยิ่ง



## แบบสอบถาม

### เรื่อง การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเอกชน

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเอกชน

3. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation)

4. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

4.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Providing Continuous Professional Learning)

4.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (Distributing Professional Leadership)

4.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (Promoting Respect and Trust among Teachers)

4.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Seeking for Professional Learning Supporting)

4.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Management for Promoting Professional Learning)

5. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการและครบถ้วนตามสภาพความเป็นจริงของท่านจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิงและเกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนเอกชนและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

6. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดให้ครบถ้วนและได้โปรดนำแบบสอบถามของ **ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน** จำนวน 1 ฉบับ **รองผู้อำนวยการ** จำนวน 1 ฉบับ **คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** จำนวน 1 ฉบับ และ **ครู** จำนวน 1 ฉบับ รวมทั้งสิ้นจำนวน 4 ฉบับ ใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้โดยใส่ในซองเดียวกันทั้งหมดและขอความกรุณาโปรดส่งคืนผู้วิจัย **ภายในวันที่ 15 มกราคม 2558** ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้


นางสาวอนุสรฯ สุวรรณวงศ์  
นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

## แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณากรอกข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย ✓ ใน  ช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่ง  ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการโรงเรียน  รองผู้อำนวยการ  
 คณะกรรมการสถานศึกษา  ครู
2. เพศ  ชาย  หญิง
3. อายุ  น้อยกว่า 30 ปี  30 - 39 ปี  
 40 - 49 ปี  50 ปี ขึ้นไป
4. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก
5. ประสบการณ์การทำงาน   
 น้อยกว่า 10 ปี  10 - 19 ปี  
 20 - 29 ปี  30 ปี ขึ้นไป
6. จำนวนนักเรียน  
 1-120 คน  121-300 คน  
 301-500 คน  501 คนขึ้นไป

**ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์” ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งมีความหมายของเกณฑ์ค่าระดับคะแนน ดังนี้

**เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์”**

ระดับ 5	หมายถึง	สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	สภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
<b>1. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Providing Continuous Professional Learning)</b>			
<b>1.1 การวางแผน (Planning)</b>			
	โรงเรียนมีการวางแผนด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด		
	1) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ครูหมั่นฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5	4 3 2 1 5 4 3 2 1
	2) การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ	5	4 3 2 1 5 4 3 2 1
	3) การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	5	4 3 2 1 5 4 3 2 1
	4) การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ	5	4 3 2 1 5 4 3 2 1
	5) การใช้คำถามขึ้นนำเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ	5	4 3 2 1 5 4 3 2 1
	6) การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน	5	4 3 2 1 5 4 3 2 1
	7) การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	5	4 3 2 1 5 4 3 2 1
	8) การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน	5	4 3 2 1 5 4 3 2 1
<b>1.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Implementation)</b>			
	โรงเรียนมีการนำแผนด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปสู่การปฏิบัติในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด		

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียน เอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ครูหมั่นฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6) การชี้แนะเพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7) การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8) การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1.3 การประเมินผล (Evaluation)</b>											
	โรงเรียนมีการประเมินผลด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ในระดับใด										
	1) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ครูหมั่นฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการสนทนาทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางวิชาชีพด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6) การชี้แนะและการเป็นที่เล็งเพื่อให้ครูสามารถวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7) การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8) การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพหรือให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2. การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (Distributing Professional Leadership)</b>											
<b>2.1 การวางแผน (Planning)</b>											
	โรงเรียนมีการวางแผนด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ในระดับใด										
	1) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียน เอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Implementation)</b>											
	โรงเรียนมีการนำแผนด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปสู่การปฏิบัติในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	1) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนตัวตนเอง รับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2.3 การประเมินผล (Evaluation)</b>											
	โรงเรียนมีการประเมินผลด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	1) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในส่วนตัวตนเอง รับผิดชอบและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ/ตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (Promoting Respect and Trust Among Teachers)</b>											
<b>3.1 การวางแผน (Planning)</b>											
	โรงเรียนมีการวางแผนด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	1) การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผลเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเอื้อหนุนหรือเอื้ออาทร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียน เอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Implementation)</b>											
	โรงเรียนมีการนำแผนด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปสู่การปฏิบัติในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	1) การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3.3 การประเมินผล (Evaluation)</b>											
	โรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	1) การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>4. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Seeking for Professional Learning Supporting)</b>											
<b>4.1 การวางแผน (Planning)</b>											
	โรงเรียนมีการวางแผนด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	1) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียน เอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>4.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Implementation)</b>											
	โรงเรียนมีการนำแผนด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปสู่การปฏิบัติในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	1) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>4.3 การประเมินผล (Evaluation)</b>											
	โรงเรียนมีการประเมินผลด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	1) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่พัฒนาทางวิชาชีพของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>5. การบริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Management for Promoting Professional Learning)</b>											
<b>5.1 การวางแผน (Planning)</b>											
	โรงเรียนมีการวางแผนด้านการบริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	1) การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียน เอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและนักเรียนไว้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>5.2 การนำไปปฏิบัติ (Implementation)</b>											
โรงเรียนมีการนำแผนด้านการบริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปสู่การปฏิบัติในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด											
	1) การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและนักเรียนไว้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>5.3 การประเมินผล (Evaluation)</b>											
โรงเรียนมีการประเมินผลด้านการบริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนไปสู่การปฏิบัติในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด											
	1) การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2) การประเมินผลการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3) ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4) การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมทางวิชาชีพของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	5) การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าของครูและนักเรียนไว้อย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

**ตอนที่ 3** ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ**สภาพแวดล้อมภายนอก**ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

**คำอธิบาย**

ปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมือง หมายถึง นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน หลักสูตรการศึกษา กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพและแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ภาวะทางการเงิน งบประมาณ การลงทุน และอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ปัจจัยทางด้านสังคม หมายถึง ระบบการศึกษา วัฒนธรรม ชนบทธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมทางการศึกษา คุณภาพชีวิต สภาพกระแสสังคมและชุมชนโดยรอบโรงเรียน ปัญหาของสังคม และอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

ข้อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
<b>1. ปัจจัยทางด้านนโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง</b>											
	ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมืองเอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	1.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2. ปัจจัยทางด้านสภาพเศรษฐกิจ</b>											
	ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	2.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ชื่อ	การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียน เอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
<b>3. ปัจจัยทางด้านสังคมและชุมชน</b>											
	ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านสังคมเอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	3.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>4. ปัจจัยทางด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา</b>											
	ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
	4.1 การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.2 การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.4 การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.5 การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

**ตอนที่ 4** ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ขอกราบขอบพระคุณ**ในความกรุณาของท่านที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อตอบแบบสอบถามฉบับนี้ หากมีข้อสงสัยกรุณาสอบถามที่ นางสาวอนุสรา สุวรรณวงศ์ โทร. 09-1721-7807 หรือ E-mail: suwanwong\_edu@hotmail.com



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี เกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### ด้านเนื้อหา (บริหารการศึกษา)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยาภรณ์  
รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและการจัดการทางการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ  
ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
3. ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร  
หัวหน้าผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ

### ด้านเนื้อหา (ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ)

1. อาจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า  
กรรมการโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร.ณรงฤทธิ์ อินทนาม  
อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

### ด้านการวิจัย

1. ดร.สิทธิพร เอี่ยมเสน  
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. ดร.ชนะศึก นิขานนท์  
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต



ภาคผนวก จ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ฉบับที่ 1)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ฉบับที่ 1)**

**นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. พล.ท.ดร.จารุมาศ เรืองสุวรรณ       | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์   |
| 2. รศ.ดร.จรัส อติวิทยากรณ์           | รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารและการจัดการ<br>ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ                     |
| 3. ผศ.ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ        | ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยทักษิณ                                   |
| 4. ผศ.ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์         | กรรมการโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู  |
| 5. ดร.บัณฑิต ศรีพุทธานุกร            | หัวหน้าผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ  |
| 6. ดร.สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์           | ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ   |
| 7. อาจารย์ ดร.อิศรภรณ์ รินโธสง       | ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร<br>มหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| 8. อาจารย์ ดร.เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์ | อาจารย์ประจำคณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์                             |

**ผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน**

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. ภราดา ดร.ศักดา สกนธวัฒน์    | โรงเรียนอัสสัมชัญบางรัก (แผนกประถม)  |
| 2. อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส  | โรงเรียนดุสิตวิทยา   |
| 3. ดร.ณิชา ฉิมทองดี            | โรงเรียนรัตนศึกษา  |
| 4. ดร.จันทร์ฤทัย พาณิชสุขผล    | โรงเรียนแย้มสะอาด  |
| 5. ดร.วรศักดิ์ อัครเดชเรืองศรี | โรงเรียนภูมิสมิทธิ์  |
| 6. นายไพโรจน์ ชูช่วย           | โรงเรียนอนุบาลนครหาดใหญ่ (นะ สุวรรณวงศ์)   |
| 7. นายศีลวัต สุขฉนวนรณ์        | โรงเรียนเพลินพัฒนา   |
| 8. นายวิโรจน์ พึ่งสุนทร        | ที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร บริษัท โอเอสที โอเวอร์ซีส์ จำกัด<br>(บริษัทผลิตสื่อการเรียนการสอน) |

**ครู**

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1. ดร.สุภัค โอพาพิริยกุล   | โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร |
| 2. ดร.กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ | โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย                              |
| 3. ดร.สิรินพร วิจิตสุภาลัย | โรงเรียนตรีวิทยา                                   |
| 4. นายโอฬาร คำจิ้น         | โรงเรียนราชวินิต                                   |

ภาคผนวก ฉ  
แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้าง  
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ฉบับที่ 1)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน (ฉบับที่ 1)

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน
2. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ทั้งข้อที่เป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการดำเนินการ พร้อมทั้งในข้อเสนอแนะ
3. แบบประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่
  - ตอนที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวม
  - ตอนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนเพิ่มเติม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
4. ในการประเมินครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศเป็นอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาท่านประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามความเป็นจริงและความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกรายการ เพื่อให้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 CHULALONGKORN UNIVERSITY  
 ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง  
 นางสาวอนุสรฯ สุวรรณวงศ์  
 นิสิตระดับศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนโดย  
ภาพรวม

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/ เป็นไปได้	ควรแก้ไข
<b>1. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา</b>		
1) ทำ MOU ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการและระดมทรัพยากรสนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ ข้อเสนอแนะ.....		
2) ใช้สภาพปัญหาการจัดการในชั้นเรียนของครูเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมและชุมชน ข้อเสนอแนะ.....		
<b>1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับที่ปรึกษาทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด</b>		
1) ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่ปรึกษาทางการศึกษาเพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเพื่อการจัดสรรเงินเดือนและค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเพื่อให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีกำลังใจในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ.....		
2) เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแก่ที่ปรึกษาทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสามฝ่าย ได้แก่ การพัฒนาครู การพัฒนาผู้เรียน และการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครอง ข้อเสนอแนะ.....		
<b>1.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>		
1) ระดมทุน ทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ข้อเสนอแนะ.....		
2) เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเชิงประจักษ์ เพื่อให้ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู ข้อเสนอแนะ.....		
<b>2. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>2.1 การปรับหรือโครงสร้างการบริหารและระบบการทำงาน</b>		
1) ปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการทำงานแบบโครงการเพื่อให้ครูมีความรู้และทักษะทางวิชาชีพที่หลากหลายอันเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนครู ข้อเสนอแนะ.....		
2) ปรับโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนแบบก้าวหน้าโดยใช้ผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นฐานในการปรับเพิ่มเงินเดือนและค่าตอบแทนครู โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีและเสริมแรงในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู ข้อเสนอแนะ.....		
3) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนโดยยึดหลักการทำงานแบบการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบร่วมกัน ข้อเสนอแนะ.....		
<b>2.2 การจัดสรรทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
1) จัดตารางการสอนของครูให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนดเพื่อให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา/แลกเปลี่ยนทางวิชาชีพและเตรียมการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะ.....		
2) จัดให้มีห้องปฏิบัติการทางวิชาชีพเพื่อเอื้ออำนวยให้ครูแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ฝึกหัดทางการสอน และทดลองใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานในชั้นเรียน ข้อเสนอแนะ.....		

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้	ควรแก้ไข
<p>3) สนับสนุนและพัฒนาให้ครูประยุกต์ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองและเพื่อนครู</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<p><b>2.3 การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพครู</b></p>		
<p>1) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทางวิชาชีพของครูที่คำนึงถึงรางวัลและค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ครูยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) ส่งเสริมให้ครูออกแบบการดำเนินงาน การให้คะแนน การวิเคราะห์และตีความพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนตามตัวชี้วัดความสำเร็จทางวิชาชีพของครูที่ได้กำหนดไว้</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) จัดเวทีนำเสนอผลงานครูประจำปีเพื่อให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน และร่วมแสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำเร็จทางวิชาชีพของครูเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูในปีการศึกษาต่อไป</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<p><b>3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b></p>		
<p><b>3.1 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</b></p>		
<p>1) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของครู โดยกำหนดให้ผลงานของทีมเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินครูเป็นรายบุคคลด้านภาวะผู้นำและทักษะการทำงานเป็นทีม</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) ให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่ทีมงานครูที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการสอนที่บูรณาการเชื่อมโยงกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเผยแพร่ผลงานดังกล่าวผ่านสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) ส่งเสริมการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์(Social Media) เพื่อให้ครูสามารถส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศระหว่างสมาชิกในทีมได้สะดวกและรวดเร็วขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ของครู</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<p><b>3.2 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน</b></p>		
<p>1) มุ่งเน้นการทำงานตามหลักการบริการที่ดี( service mind) เพื่อให้ครูมีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนครู</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) ร่วมมือกับหน่วยงานหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่เพื่อจัดตั้งกองทุนพัฒนาครูโรงเรียนเอกชนเพื่อระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษาที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพของครู</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) ส่งเสริมการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์( Social Media) และช่องทางสื่อสารอื่นๆ เพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงและให้การช่วยเหลือเพื่อนครูได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<p><b>3.3 การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ</b></p>		
<p>1) มุ่งเน้นการทำงานแบบเปิดใจ( Open mind) เพื่อให้ผู้บริหารและครูเปิดเผยและแข่งขันข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของตนเองและโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าประสงค์ร่วมกัน</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) มุ่งเน้นการบริหารจัดการทางการเงินตามหลักความโปร่งใสและหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) ส่งเสริมการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์( Social Media) และช่องทางสื่อสารอื่นๆ เพื่อให้ครูสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างอิสระและเหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/ เป็นไปได้	ควรแก้ไข
<b>4. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>		
<b>4.1 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
1) เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูเพื่อส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ .....		
2) พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและปรับขึ้นเงินเดือนของครูโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้เชิงนวัตกรรมเป็นสำคัญ เพื่อให้ครูทรมัน แสวงหาความรู้ใหม่และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ .....		
3) กระจ่ายข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อ/เทคโนโลยีที่ทันสมัยเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและการพัฒนาทางวิชาชีพที่เป็นปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นให้ครูตระหนักในการเรียนรู้และการพัฒนาทางวิชาชีพเชิงรุก ข้อเสนอแนะ .....		
<b>4.2 การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกัน</b>		
1) สนับสนุนสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูเพื่อให้ครูสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการกำหนด แผนพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะ .....		
2) พัฒนาศูนย์กระบวนการจัดการจับคู่ครู/บัดดี้/ครูพี่เลี้ยงเพื่อให้ครูชี้แนะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ความสำเร็จของเพื่อนครู ข้อเสนอแนะ .....		
3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูและนิเทศครูได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ข้อเสนอแนะ .....		
<b>4.3 การชี้แนะเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ</b>		
1) มุ่งเน้นการพัฒนาทางวิชาชีพครูโดยใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐาน โดยผู้บริหารและร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน และแนวทางการแก้ไขอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกับสภาพ ข้อเสนอแนะ .....		
2) จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและแนวโน้มการพัฒนาทางเศรษฐกิจ เพื่อให้ครูใช้ประกอบการวางแผน และการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างเหมาะสม ข้อเสนอแนะ .....		
3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลออนไลน์เพื่อให้ครูสืบค้น รวบรวม วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ข้อมูลระดับชั้นเรียนและโรงเรียนในการพัฒนา หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินตนเองและผู้เรียน		
<b>4.4 การสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู</b>		
1) ติดตั้งระบบวิดีโอสตรีมมิง (Video Streaming) ในชั้นเรียนเพื่อให้ครูถ่ายทอดกระบวนการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการ เรียนรู้จากสถานการณ์จริง ข้อเสนอแนะ .....		
2) จัดประชุมครูเพื่อร่วมกันวิพากษ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู โดยให้เงินรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่ได้รับผลการ โดดเด่นด้านนวัตกรรมการสอนที่ดีเด่นประจำปีการศึกษา ข้อเสนอแนะ .....		
3) สนับสนุนให้ครูจดอนุสิทธิบัตรและสิทธิบัตรสำหรับนวัตกรรมการสอนที่ผลิตขึ้นเพื่อเสริมรายได้และสร้างคุณค่าทางวิชาชีพให้แก่ครู ข้อเสนอแนะ .....		
<b>4.5 การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง</b>		
1) สนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพอันเกิดจากการทดลองใช้ ในการปฏิบัติงานจริง ข้อเสนอแนะ .....		
2) จัดสรรสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนและการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่ออำนวยความสะดวกในการวิจัยเชิง ปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะ .....		
3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลออนไลน์เพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงและประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยในการ เลือกกลยุทธ์การสอนและการวัดผลประเมินผลที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ข้อเสนอแนะ .....		

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้	ควรแก้ไข
<b>5. ภาวะจรรยาบรรณเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>		
<b>5.1 ภาวะจรรยาบรรณความรับผิดชอบให้แก่ครู</b>		
1) วางนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ผูกพันกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ.....		
2) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ภาระงานของตนเองเพื่อวางแผนและออกแบบแผนการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถทางวิชาชีพตามความต้องการของสังคมและชุมชนทุกปีการศึกษา ข้อเสนอแนะ.....		
3) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานออนไลน์เพื่อให้ครูประเมินตนเองและเพื่อนครูได้ตรงตามสภาพความเป็นจริง ข้อเสนอแนะ.....		
<b>5.2 การใช้สื่อสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ</b>		
1) กระจายอำนาจสู่ชั้นเรียนเพื่อให้ครูมีอิสระในการออกแบบการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ข้อเสนอแนะ.....		
2) ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูและชุมชนเพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพได้อย่างมีวิสัยทัศน์เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมและชุมชน ข้อเสนอแนะ.....		
3) ให้นำรางวัลและยกย่องครูให้เป็นครูต้นแบบสำหรับครูที่สามารถสร้างนวัตกรรมการสอนที่ได้รับการเผยแพร่ ข้อเสนอแนะ.....		
<b>5.3 การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครู</b>		
1) จัดระบบหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูและเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลาย ข้อเสนอแนะ.....		
2) สนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรมสถานการณ์จำลองเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้ครูฝึกฝนและเรียนรู้การใช้บทบาทในสถานการณ์ต่างๆ และสามารถประยุกต์ใช้ในปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม ข้อเสนอแนะ.....		
3) กำหนดให้ครูร่วมกับวิพากษ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันประเมินและวางแผนปรับเปลี่ยนบทบาทเพื่อเพิ่มโอกาสและลดอุปสรรคในภาคเรียนต่อไป ข้อเสนอแนะ.....		
<b>5.4 การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงาน</b>		
1) ให้สื่อสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดด้วยตนเองโดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อตรงสองข้อได้ ข้อเสนอแนะ.....		
2) จัดสรรสื่อและอุปกรณ์เพื่อใช้ในการทดลองปฏิบัติงานของครูเพื่อค้นพบเทคนิคและวิธีการในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ (เรียนที่มีประสิทธิภาพ) ข้อเสนอแนะ.....		
3) จัดทำระบบฐานข้อมูลรวบรวมบทความทางวิชาการ (บทความทางการศึกษา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับการปฏิบัติงานของครู โดยเผยแพร่ผ่านสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ เพื่อให้ครูสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง ข้อเสนอแนะ.....		
<b>5.5 การพัฒนาภาวะผู้นำร่วม</b>		
1) วางนโยบายพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของผู้บริหารและครูด้วยกรอบมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการทำงานแบบร่วมมือ ข้อเสนอแนะ.....		
2) จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ข้อเสนอแนะ.....		
3) ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของตนเองและเพื่อนร่วมงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมเพื่อกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทางวิชาชีพและความสำเร็จของโรงเรียน		



ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชน  
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

2.1 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก  
(เพิ่มเติม)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/ เป็นไปได้	ควร แก้ไข
<b>1 .การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>1.1 การประเมินครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>		
<p>1) ส่งเสริมการประเมินของครูแบบสามเส้า โรงเรียนผู้ปกครอง และชุมชน (โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ)</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) ชี้แนะครูด้านการพัฒนาทางวิชาชีพ โดยให้ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ท้าทายความสามารถของตนเองเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการปรับขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทน</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) ส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนในการสนทนาเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของสังคมที่มีต่อครูและนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่สอดคล้องกับบริบทของสังคม</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<b>1.2 การพัฒนาระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของครู</b>		
<p>1) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและใช้รูปแบบการประเมินแบบ 360 องศา โดยคำนึงถึงมาตรฐานการศึกษาและบริบทของชุมชน</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) ให้รางวัลและค่าตอบแทนพิเศษแก่ครูที่มีผลการประเมินด้านนวัตกรรมการสอนดีเด่นและได้รับการเผยแพร่ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อออนไลน์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<b>2. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>		
<b>2.1การสนทนาเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานเชิงวิพากษ์</b>		
<p>(1) กระตุ้นให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาทางวิชาชีพเชิงวิพากษ์ร่วมกับเพื่อนครูเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์และเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) ประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อระดมทุนสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาครูด้านทักษะการฟัง การพูด การตั้งคำถาม เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนครูอย่างเหมาะสม</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) พัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนร่วมกับเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/เป็นไปได้	ควรแก้ไข
<b>2.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์</b>		
<p>1) จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาที่ทันสมัย เพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์ ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) ประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษาในการจัดทำโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนอุปสรรค-โอกาสและชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพพร้อมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) สนับสนุนการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและโรงเรียน เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ทางวิชาชีพ บรรทัดฐานทางวิชาชีพ และแผนการดำเนินงานของโรงเรียน ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<b>3. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>3.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้นำครอง</b>		
<p>1) เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้นำครองเพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของครูและโรงเรียน ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) พัฒนาระบบการสื่อสารบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อสร้างสังคมออนไลน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนะเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครูและพัฒนาโรงเรียน ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<b>3.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด</b>		
<p>1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอการสนับสนุนด้านงบประมาณและด้านบุคลากร) นักการศึกษา/นักวิชาการ (เพื่อให้บริการทางวิชาการและสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้เงินรางวัลและโอกาสทางวิชาชีพแก่ครูที่มีผลงานด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ทางวิชาชีพและนวัตกรรมการสอน ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) ประสานหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันจัดกิจกรรมโรงเรียนคู่ขนานเพื่อการสนับสนุนและช่วยเหลือแก่โรงเรียนที่ประสบปัญหาในการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<b>4. การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>		
<b>4.1 การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ</b>		
<p>1) จัดคาบเรียนร่วม/กิจกรรมร่วมขึ้นเรียนในรายวิชาที่มีเนื้อหาเชื่อมโยงกันเพื่อปรับลดเวลาในการจัดการเรียนการสอนของครูและส่งเสริมให้ครูมีเวลาในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพ ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) สนับสนุนสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้และประเมินผลการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองซึ่งส่งผลให้ครูมีเวลาในการวางแผน เตรียมความพร้อม ตลอดจนทบทวนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) ให้ความสำคัญพิเศษสำหรับครูที่ปฏิบัติงานล่วงเวลาจากแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<b>4.1 การใช้กิจกรรมอื่นเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<p>1) มุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียน โดยใช้ทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และชุมชนในการค้นหาแนวทางแก้ปัญหา ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) กำหนดให้ครูนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียนเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมทุนและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน ข้อเสนอแนะ.....</p>		

2.2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง  
(เพิ่มเติม)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/ เป็นไปได้	ควรแก้ไข
<b>1. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง</b>		
1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของครูและนักเรียน ข้อเสนอแนะ.....		
2) พัฒนาระบบการสื่อสารบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อสร้างสังคมออนไลน์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนคติเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครูและพัฒนาโรงเรียน ข้อเสนอแนะ.....		
<b>1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด</b>		
1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอการสนับสนุนด้านงบประมาณและด้านบุคลากร) นักการศึกษา/นักวิชาการ (เพื่อให้บริการทางวิชาการและสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ข้อเสนอแนะ.....		
2) ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้เงินรางวัลและโอกาสทางวิชาชีพแก่ครูที่มีผลงานด้านนวัตกรรมการเรียนรู้อาจารย์และนวัตกรรมการสอน ข้อเสนอแนะ.....		
3) ประสานหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันจัดกิจกรรมโรงเรียนคู่ขนานเพื่อให้การสนับสนุนและช่วยเหลือแก่โรงเรียนที่ประสบปัญหาในการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะ.....		
<b>2. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b>		
<b>2.1 การสนทนาเชิงวิพากษ์เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ</b>		
1) พัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมให้ครูใช้สื่อโซเชียลมีเดียในการสนทนาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ข้อเสนอแนะ.....		
2) สนับสนุนให้ครูสนทนาอย่างไม่เป็นทางการร่วมกับคนในชุมชนเกี่ยวกับทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาการเรียนรู้อาจารย์และนักเรียนที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและบริบทของชุมชนเพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ข้อเสนอแนะ.....		
<b>2.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์</b>		
1) จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาครูของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อเสนอแนะ.....		
2) จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ครูสามารถสะท้อน จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส อุปสรรค-และชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ ข้อเสนอแนะ.....		
3) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์การปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองควบคู่กับการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมเพื่อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ข้อเสนอแนะ.....		

## 2.3 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ (เพิ่มเติม)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/ เป็นไปได้	ควรแก้ไข
<b>1. การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>1.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง</b>		
1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของครูและนักเรียน ข้อเสนอแนะ .....		
2) สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการจัดสรรงบประมาณที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง ข้อเสนอแนะ .....		
3) พัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์ออนไลน์เพื่อการสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองที่สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้ปกครองกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนะเกี่ยวกับค่านิยมทางการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครูและพัฒนาโรงเรียน ข้อเสนอแนะ .....		
<b>1.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด</b>		
1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอการสนับสนุนด้านงบประมาณและด้านบุคลากร) นักการศึกษา/นักวิชาการ (เพื่อให้บริการทางวิชาการและสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู ข้อเสนอแนะ .....		
2) ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้เงินรางวัลและโอกาสทางวิชาชีพแก่ครูที่มีผลงานด้านนวัตกรรมทางวิชาชีพและนวัตกรรมการสอน ข้อเสนอแนะ .....		
3) ประสานหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันจัดกิจกรรมโรงเรียนคู่ขนานเพื่อให้การสนับสนุนและช่วยเหลือแก่โรงเรียนที่ประสบปัญหาในการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะ .....		
<b>2. การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b>		
<b>2.1 การประเมินผลครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน</b>		
1) ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยมุ่งเน้นการประเมินครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อตอบสนองเจตนาของกรมการปฏิบัติการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ข้อเสนอแนะ .....		
2) ส่งเสริมให้ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ทำความสามารถของตนเองโดยคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันของผู้เรียนในการทดสอบทางการศึกษาทั้งในระดับ ประเทศและระดับนานาชาติ ข้อเสนอแนะ .....		
3) ใช้โปรแกรมทางสถิติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้ครูสามารถวิเคราะห์และพัฒนากิจการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะ .....		
<b>3 .การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง</b>		
<b>3 1.การปรับเวลาการสอนเพื่อการสนทนาทางวิชาชีพ</b>		
1) มุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้จากการตั้งสมมติฐานในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียน โดยใช้ทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและชุมชนในการค้นหาแนวทางแก้ปัญหา ข้อเสนอแนะ .....		

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/ เป็นไปได้	ควรแก้ไข
<p>2) กำหนดให้ครูนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียนเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมทุนและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนรู้อของครูและนักเรียน</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<p><b>3.2 การใช้คำถามชี้แนะเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b></p>		
<p>1) มุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียน โดยใช้ทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและชุมชนในการค้นหาแนวทางแก้ปัญหา</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) กำหนดให้ครูนำสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานในชั้นเรียนเป็นประเด็นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อระดมทุนและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนรู้อของครูและนักเรียน</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูด้วยการตั้งคำถามเพื่อแสวงหาคำตอบผ่านสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<p><b>3.3 การปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน</b></p>		
<p>1) กำหนดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครูทุกปีการศึกษาเพื่อให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถปฏิบัติงานในบริบทต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความเป็นครูมืออาชีพ</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) กระตุ้นและจูงใจครูด้วยมาตรการการปรับขึ้นเงินเดือนแบบก้าวหน้าสำหรับครูที่ผ่านการประเมินสมรรถนะครูในระดับดีมากอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้ครูทบทวนและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ท้าทายความรู้ความสามารถทางวิชาชีพของตนเอง</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) เผยแพร่ผลงานและความสำเร็จในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพของครูแก่สาธารณชนเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครูและสร้างค่านิยมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<p><b>4. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน</b></p>		
<p><b>4.1 การสนทนาเชิงวิพากษ์เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ</b></p>		
<p>1) พัฒนาระบบการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมให้ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสนทนาและสะท้อนผลการปฏิบัติงานทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูภายในโรงเรียนและเพื่อนครูในโรงเรียนอื่นๆ</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) ส่งเสริมให้ครูเปิดเผยเทคนิคหรือวิธีการในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน เงินรางวัล และที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องเชิดชูเกียรติผ่านสื่อต่างๆ</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) สนับสนุนให้ครูสนทนาอย่างไม่เป็นทางการร่วมกับคนในชุมชนเกี่ยวกับทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาการเรียนรู้อของครูและนักเรียนที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษาและสภาพชุมชนเพื่อให้ทราบถึงอุปสรรคและข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		
<p><b>4.2 การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์</b></p>		
<p>1) จัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>2) จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ครูสามารถสะท้อน จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค และชี้แนะแนวทางการพัฒนาทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีหลักการ</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p> <p>3) ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์การปฏิบัติงานทางวิชาชีพของตนเองควบคู่กับการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลกระทบต่อวิชาชีพครูเพื่อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของสังคม</p> <p>ข้อเสนอแนะ.....</p>		

ภาคผนวก ซ  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่ม



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่ม

1. ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2. ผศ.ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ ผู้ช่วยคณบดี (หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน) กรรมการโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู
3. ร.อ.ดร.จารุกฤษณ์ เรื่องสุวรรณ นายทหารเทคโนโลยีการรักษาความปลอดภัยคอมพิวเตอร์ กระทรวงกลาโหม  
ในนามตัวแทน พล.ท.ดร.จารุมาศ เรื่องสุวรรณ (ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกลยุทธ์ ฉบับที่ 1)
4. ดร.เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
5. ดร.วรศักดิ์ อัครเดชเรืองศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนภูมิสมิทธ์  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
6. ดร.สุภัค โอพาพิริยกุล ครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร  
ฝ่ายประถม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
7. ดร.กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ ครูโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
8. ดร.สิรินพร วิจิตสุภาลัย ครูโรงเรียนตรีวิทยา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
9. ดร.ธีรภัทร กุโลภาส ผู้อำนวยการโรงเรียนดุสิตวิทยาลัย  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
10. นายโอฬาร คำจิ้น ครูโรงเรียนราชวินิต ฝ่ายมัธยม  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
11. นายวิโรจน์ พึ่งสุนทร ที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร บริษัท โอเอสที โอเวอร์ซีส์ จำกัด  
(บริษัทผลิตสื่อการเรียนการสอน)

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวอนุสรรา สุวรรณวงศ์ เกิดวันที่ 6 กรกฎาคม 2527 ที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเอกภาษาอังกฤษ วิชาโทการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยทักษิณ เมื่อปีการศึกษา 2549 สำเร็จการศึกษาศีษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยทักษิณ ในปีการศึกษา 2552 เข้าศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะวิทยาการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

