

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

SCHOOL ADMINISTRATORS DEVELOPMENT MODEL BASED ON THE CONCEPTS OF
SCHOOL AS LEARNING COMMUNITY



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

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
โดย	น.ส.ศนิชา ภาวโน
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤธี ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....	คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤธี ศิริบรรณพิทักษ์)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สีปสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)	

ศนิชา ภาวโน : รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้. (SCHOOL ADMINISTRATORS DEVELOPMENT MODEL BASED ON THE CONCEPTS OF SCHOOL AS LEARNING COMMUNITY) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.บัญชา ชลาภิรมย์, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ศ. ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 415 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบประเมินกรอบความคิด แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยการใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุป

ผลการวิจัย พบว่า 1. กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารประกอบด้วย 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบและรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง และ แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จำนวน 8 องค์ประกอบ คือ โรงเรียนที่มี 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน สร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน 3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู 4) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย 6) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน 7) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู และ 8) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับชุมชน 2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดด้านการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ มีค่าสูงสุด ซึ่งเลือกพัฒนา 3 องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้งหมด ได้แก่ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน (2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ (3) การสร้างความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 3. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า "รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้" ซึ่งเน้นการพัฒนาตนเองด้านการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

สาขาวิชา บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5784248227 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD: leadership development model, vertical development model, school as learning community

Sanicha Pawano : SCHOOL ADMINISTRATORS DEVELOPMENT MODEL BASED ON THE CONCEPTS OF SCHOOL AS LEARNING COMMUNITY. Advisor: Assoc. Prof. BANCHA CHALAPIROM, Ph.D. Co-advisor: Prof. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D.

The research aims 1) to study the framework of leadership development model and the concepts of schools as learning community, 2) to assess the needs for developing school administrators by applying the concepts of school as learning community, and 3) to develop a model of school administrators' development by applying the concepts of school as learning community. The mixed methods approach is designed for this study. The key informants consist of 415 school directors and school vice-directors under the Office of the Basic Education Commission (OBEC) by Multi-stage Sampling. The data collection tools research instruments are comprised of an evaluation form of the conceptual framework, an open-ended questionnaire, and an evaluation form to assess the feasibility and appropriateness of the model. Descriptive statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (PNI) are conducted in quantitative data analysis. While, content analysis and analytic induction are treated for qualitative data.

The research revealed three important findings; 1). The framework includes the concepts of horizontal and vertical development model and the concepts of school as learning community which has 8 factors 2). The vertical development of thinking and acting in response to a changing world as well as the use of systematic analysis and synthesis in seeking for alternative ways are the top priority needs of school administrators.; and 3) The Vertical Development Model for Future Leaders to Build Schools as Learning Community is developed. 1) self-development through thinking and acting in response to a changing world and 2) the systematic analysis and synthesis in seeking for alternative ways by applying the concepts of school as learning community. The top three priority components for the development according to the concepts of schools as learning community are (1) creating a shared vision within a school, (2) being open-minded and building caring relationship among school administrators, teachers, and students, and (3) building the professional learning community (PLC) in school.

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2019

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รศ.ดร.บัญชา ชลาภิรมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก และศาสตราจารย์ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน และกรรมการ ภายนอก รศ.ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ สำหรับคำปรึกษาและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ รวมไปถึง ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการให้คำชี้แนะและตอบแบบสอบถาม เพื่อนร่วมงานที่ให้การสนับสนุนทั้งร่างกายและแรงใจจนทำให้สามารถผ่านพ้นช่วงการทำวิทยานิพนธ์ไปได้ โดยเฉพาะสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ทำให้มีโอกาสในการลาศึกษาครั้งนี้ นอกจากนี้ ยังได้รับความช่วยเหลืออย่างดีเสมอมาจากเพื่อนนิสิต รุ่นพี่ รุ่นน้อง สาขาวิชาบริหารการศึกษา และ บุคลากรในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการจัดทำ วิทยานิพนธ์จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ภายในกรอบเวลาอันสมควร

ศนิชา ภาวโน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
สารบัญภาพ.....ญ	ญ
สารบัญตาราง.....ฎ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ..... 1	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย..... 1	1
1.2 คำถามของการวิจัย..... 4	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 4	4
1.4 นิยามศัพท์..... 5	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 7	7
1.6 ขอบเขตของการวิจัย..... 8	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 9	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 10	10
ตอนที่ 1 การพัฒนาผู้บริหาร..... 10	10
1.1 ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหาร..... 10	10
1.2 แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร..... 15	15
1.2.1 การพัฒนาตามแนวนราบ (Horizontal development)..... 16	16
1.3 แนวคิดการพัฒนาตนเอง..... 29	29
ตอนที่ 2 แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)..... 32	32

2.1 แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ในต่างประเทศ	33
2.2 แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ในประเทศไทย	51
ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	60
3.1 ศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	60
3.2 พัฒนาเครื่องมือการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	61
3.3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	67
3.4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	69
3.2 พัฒนาเครื่องมือการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
4.1 การศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	74
4.1.1 (ร่าง) กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	75
4.1.2 กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์	81
4.2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย	84
4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	84
4.2.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	86

4.2.3	สรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม.....	99
4.3	การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้.....	100
4.3.1	ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 1	100
4.3.2	ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2	107
4.3.3	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับ สมบูรณ์	117
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	124
5.1	สรุปผลการวิจัย	124
5.1.1	กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้	124
5.1.2	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้.....	125
5.1.3	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้... ..	127
5.2	อภิปรายผลการวิจัย.....	134
5.3	ข้อเสนอแนะงานวิจัย	138
5.3.1	ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้	138
5.3.2	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	140
บรรณานุกรม	142
ภาคผนวก	149
ภาคผนวก ก	รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	150
ภาคผนวก ข	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	154
ภาคผนวก ค	ผลการประเมินเครื่องมือ	199

ประวัติผู้เขียน 208



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
ภาพที่ 2.1	รูปแบบการพัฒนาผู้นำ (Gifford, 2013)	20
ภาพที่ 2.2	Stage of Vertical Development (Petrie, 2015)	21
ภาพที่ 2.3	รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Hiatt-Michael, 2001).....	40
ภาพที่ 2.4	ระยะของการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	47
ภาพที่ 2.5	องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (สมนึก ทองเอี่ยม, 2550).....	55
ภาพที่ 2.6	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, 2555)	56
ภาพที่ 2.7	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ (นิพัชชา โรจนรัตน์วณิชย์, 2558).....	57
ภาพที่ 3.1	โครงสร้างแบบสอบถาม	63
ภาพที่ 3.2	ขั้นตอนการวิจัย	73
ภาพที่ 4.1	ร่างกรอบแนวคิดการวิจัย	80
ภาพที่ 4.2	กรอบแนวคิดการวิจัย	84
ภาพที่ 4.3	กรอบการร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้.....	101
ภาพที่ 4.4	องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาแนวคิดที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก.....	104
ภาพที่ 4.5	องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต	111
ภาพที่ 4.6	รูปแบบการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคต ในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้.....	119

ภาพที่ 5.1 รูปแบบการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชน
 แห่งการเรียนรู้..... 130



สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1	สรุปนิยามและคำจำกัดความของการพัฒนาตามแนวราบ	18
ตารางที่ 2.2	สังเคราะห์นิยามและคำจำกัดความของการพัฒนาตามแนวราบ	18
ตารางที่ 2.3	สรุปนิยามและคำจำกัดความของการพัฒนาตามแนวตั้ง	23
ตารางที่ 2.4	การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง.....	24
ตารางที่ 2.5	การสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาตามแนวตั้ง.....	25
ตารางที่ 2.6	เงื่อนไข 3 ประการของการพัฒนาตามแนวตั้ง	27
ตารางที่ 2.7	ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาตามแนวราบและการพัฒนาตามแนวตั้ง	28
ตารางที่ 2.8	สรุปความหมายและหลักการของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC)	48
ตารางที่ 2.9	สังเคราะห์นิยามของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้.....	50
ตารางที่ 3.1	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบประเมิน	64
ตารางที่ 3.2	การสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจกแบบสอบถาม	67
ตารางที่ 4.1	สรุปผลการประเมินกรอบแนวคิดที่ 1 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	76
ตารางที่ 4.2	สรุปผลการประเมินกรอบแนวคิดที่ 2 โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	77
ตารางที่ 4.3	การปรับปรุงกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้.....	81
ตารางที่ 4.4	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	85
ตารางที่ 4.5	ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน	87
ตารางที่ 4.6	ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน	88
ตารางที่ 4.7	ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน ..	90
ตารางที่ 4.8	ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหาร โรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ.....	91
ตารางที่ 4.9	ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหาร โรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร.....	93

ตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหาร โรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหา ทางเลือกใหม่.....	95
ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารฯ รายด้าน	97
ตารางที่ 4.12 ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหา ทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก.....	104
ตารางที่ 4.13 การพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ฉบับที่ 1	107
ตารางที่ 4.14 วิธีพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของ โลกอนาคต.....	112
ตารางที่ 4.15 การพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ฉบับที่ 2	115
ตารางที่ 4.16 ขั้นตอนการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้.....	120

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยเกิดขึ้นมาหลายครั้ง โดยส่วนใหญ่เป็นการปฏิรูปจากบนลงล่าง กล่าวคือ เน้นที่การปรับโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ วางนโยบายใหม่ กฎหมายใหม่ ซึ่งยังไม่ส่งผลสู่โรงเรียนให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ แนวทางการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริงและประสบความสำเร็จนั้นควรที่จะปฏิรูปที่โรงเรียน และปฏิรูปการจัดการเรียนการสอน จึงจะส่งผลให้เกิดกับผู้เรียนได้โดยตรง งานวิจัยของ Manabu (2016) กล่าวถึงการปฏิรูปโรงเรียนในอนาคตที่ควรทำให้โรงเรียนสามารถรับมือกับ (1) สังคมที่มีรากฐานความรู้ (2) สังคมของการอยู่ร่วมกันที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรม (3) สังคมที่มีความเสี่ยงเรื่องช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน และ (4) สังคมเมืองที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้รูปแบบของโรงเรียนควรต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ให้เป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรมของชุมชนเป็นพื้นที่และสถานที่ที่ครูได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Manabu, 2016)

ด้วยความต้องการในการปฏิรูปโรงเรียน ทำให้เกิดแนวคิดการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) ขึ้น โดยแนวคิดนี้ถูกพัฒนามาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายเพื่อปฏิรูปโรงเรียนให้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน กล่าวคือไม่ใช่เพียงมีหน้าที่ให้ความรู้กับนักเรียนในโรงเรียนเท่านั้น แต่ควรจะต้องเป็นแหล่งความรู้ของคนในชุมชนด้วยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (T. J. Sergiovanni, 1992) นอกจากนี้ แนวคิดนี้ยังมองว่าความรู้ของโรงเรียนไม่ควรจะเกิดจากครูผู้สอนเท่านั้น แต่ควรขยายอาณาเขตความรู้ให้กว้างขึ้นโดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในชุมชนนั้นๆ เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างหลากหลายและรอบตัว นำไปสู่การเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกในครอบครัว เพื่อนบ้าน คนใกล้ชิด โรงเรียนจะกลายเป็นสถานที่ที่ครูเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างกัน เกิดการสะท้อนคิด การอภิปราย ลดความเป็นส่วนตัว มุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เกิดการร่วมมือร่วมใจ สร้างบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Kruse & Louis, 1993)

ในประเทศไทยแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ถูกกล่าวถึงและเป็นที่รู้จักเมื่อปี พ.ศ. 2559 ในงานมหกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู EDUCA 2016 ครั้งที่ 9 ซึ่งนำเสนอแนวคิดหลัก “School as Learning Community (SLC): โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้” โดยงานนี้อาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน ทั้งนี้ รศ.ดร.ลัดดา ภูเกียรติ นายกสมาคมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีศึกษาไทยและเป็นหนึ่งในคณะผู้จัดงานได้ให้เหตุผลว่าแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับ Education 4.0 มุ่งสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ เน้นให้ผู้เรียนสร้างสรรค์

นวัตกรรมใหม่ ตอบสนองความต้องการของสังคมได้ (ลัดดา ภูเกียรติ, 2559) โดยนำเอาแนวคิด SLC ที่พัฒนาขึ้นโดยศาสตราจารย์ซาโต มานาบุ ซึ่งริเริ่มและใช้ในประเทศญี่ปุ่น และขยายไปยังไต้หวัน อินโดนีเซีย เวียดนาม เกาหลีใต้ อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ก็ยังไม่ได้ถูกนำมาพัฒนาในโรงเรียนอย่างแพร่หลาย จนกระทั่งเริ่มมีการขับเคลื่อนอย่างจริงจังในเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 โดยกลุ่มวิจัยและส่งเสริมการวิจัยทางการศึกษา สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการประชุมปฏิบัติการจัดทำแนวทางการยกระดับคุณภาพโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) เพื่อพัฒนาสมรรถนะพลเมืองรุ่นใหม่ ต่อมาในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 ได้มีการจัดทำ 1) คู่มือการจัดกิจกรรมโรงเรียนประเมินตนเองอย่างมีส่วนร่วม 2) เกณฑ์คุณภาพโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 3) โครงร่างงานวิจัยและพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) เพื่อพัฒนาสมรรถนะพลเมืองรุ่นใหม่

นอกเหนือจากแนวคิด SLC ของ ศาสตราจารย์ซาโต มานาบุ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยแล้ว ยังมีนักวิชาการอีกเป็นจำนวนมากที่กล่าวถึงแนวคิดนี้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบของการปฏิรูปโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ออกมาเป็น 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วย (1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน (2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และการสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน (3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู (4) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (5) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือร่วมพลังและเป็นประชาธิปไตย (6) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน (7) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู และ (8) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม (Alonso, 2002; Barth, 2000; Bielaczyc&Collins 1999; Boyd,1992; Boyd&Hord, 1994; Hiatt-Michael, 2001; Manabu, 2016; Martel, 1993; Sergiovanni, 1994)

ทั้งนี้ การจะยกระดับคุณภาพโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบดังกล่าวให้สำเร็จได้นั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความพร้อมให้วัฒนธรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลง (J. McGuire, Rhodes, & Palus, 2008) สอดคล้องกับคำกล่าวของ Manabu (2016) ที่เห็นว่า ครูใหญ่ที่ไม่มีวิสัยทัศน์จะทำลายทั้งครูและผู้เรียน นอกจากนี้ นางสาวจุฑาธิณี สิงห์ธัญ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธจักรวิทยา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ได้รับแนวคิดนี้มาใช้ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนภายในโรงเรียนภายใต้ความร่วมมือจากคณาจารย์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และพบว่าโรงเรียน ครู และผู้เรียนมีการพัฒนาขึ้นอย่างน่า

พึงพอใจ ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่าสิ่งสำคัญในการพัฒนา คือ ผู้บริหารโรงเรียน ที่จะต้องเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อถ่ายทอดให้กับครูในโรงเรียน ต้องมีสุนทรียสนทนาเพื่อใช้พัฒนาบทเรียนร่วมกันระหว่าง ครูผู้สอน ครูผู้สังเกตการณ์ ผู้เรียนในชั้นเรียน และครูอาวุโส เพื่อให้เกิดการยอมรับและเปิดใจรับฟัง (ศรีัญญา อ่าวสมบัติกุล, 2562)

ดังนั้น ความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียนจึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้ มีทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งพัฒนารอบความคิดผู้นำที่ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดใจรับฟัง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต ในปัจจุบันมีรูปแบบ การพัฒนาผู้นำที่หลากหลาย แต่กลับพบว่ายังมีปัญหาและข้อจำกัดพอสมควรที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ บริษัท Mckinsey & Company ได้ทำการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้หลักสูตรพัฒนาผู้นำ ล้มเหลว นั่นคือ 1) การใช้วิธีพัฒนาแบบเดียวกับทุกคน 2) การพัฒนาไม่สะท้อนผลที่เกิดจากงาน ประจำ 3) การประเมินค่ากรอบความคิดของมนุษย์ต่ำเกินไป--มนุษย์จำเป็นต้องออกจากพื้นที่ ปลอดภัย และ 4) ความล้มเหลวในการวัดผลที่เป็นรูปธรรม (Mckinsey&Company, 2014) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ 4 ประการ คือ 1) หลายโครงการอบรมมีจุดเน้นที่ผิด ใช้เวลามากเกินไปกับการให้ข้อมูลและเนื้อหา ในขณะที่ การมอบหมายงานสำหรับให้ผู้นำเพื่อพัฒนาตัวเองมีน้อยเกินไป ผู้นำส่วนใหญ่รู้ว่าตัวเองต้องทำอะไร และอะไรที่พวกเขาขาดการพัฒนา 2) การพัฒนาส่วนใหญ่มักจะขาดการเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ 3) หลายโครงการอบรมล้มเหลวที่จะประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ขาดการมี ปฏิสัมพันธ์ และ 4) โครงการพัฒนาผู้นำจำนวนมากถูกออกแบบให้เป็นงานอีเวนต์ (event) มากกว่า จะเป็นกระบวนการระยะยาว มีการจัดกิจกรรมสั้นๆ แต่ขาดการติดตามผล (Petrie, 2011a) รูปแบบ การพัฒนาผู้บริหารในอนาคตจึงควรเป็นรูปแบบที่ไม่เน้นเนื้อหาความรู้ไปมากกว่าการลงมือปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงกับงานที่ทำเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาระยะยาว

การศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ลดปัญหาและข้อจำกัด ของการพัฒนาแบบเดิม เกิดความยั่งยืน อีกทั้งเหมาะสมกับแนวคิดการปฏิรูปโรงเรียนที่ต้อง เตรียมพร้อมผู้บริหารให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต สามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบการพัฒนาตามแนวนราบ (horizontal development) (2) รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (vertical development) ซึ่งรูปแบบทั้งสองนั้นมีเป้าหมายในการพัฒนาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การพัฒนาตามแนวนราบจะเน้นเพื่อให้เกิดสมรรถนะในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ส่วนการพัฒนาตาม แนวตั้งจะเน้นพัฒนาการคิดและการปฏิบัติ สามารถบริหารงานได้ในทุกสถานการณ์ที่ต้องเผชิญใน อนาคต (Brager, 2015; Brown, 2013; Cook-Greuter, 2013; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Hendel-Giller, 2017; Mcguire & Palus, 2018; Palus, 2017; Petrie, 2014; 2015) โดยทั้งสอง

รูปแบบนี้มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน และสามารถนำมาใช้พัฒนาไปพร้อมๆ กันได้ทั้งสองรูปแบบ ทั้งนี้ อาจขึ้นอยู่กับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกัน

ด้วยเป้าหมายของการปฏิรูปโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ได้มีการศึกษาปัญหาและข้อจำกัดของการพัฒนาผู้บริหาร จากเอกสารงานวิจัยต่างๆ นำไปสู่การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาเป็นเครื่องมือในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จากนั้นนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาตามแนวคิดเพื่อพัฒนาผู้นำแห่งอนาคตในการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็รูปแบบที่เน้นให้ผู้บริหารพัฒนาตนเอง (self-development) ควบคู่ไปกับการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อันจะนำไปสู่การปฏิรูปโรงเรียนที่มีการพัฒนาผู้เรียน ครู และชุมชนรอบโรงเรียนไปพร้อมกัน ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง

1.2 คำถามของการวิจัย

- 1) กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ควรเป็นอย่างไร
- 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร
- 3) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.4 นิยามศัพท์

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้วยรูปแบบการพัฒนาตามแนวนราบ (Horizontal Development) และการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development)

การพัฒนาตามแนวนราบ (Horizontal Development) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อให้เกิดสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

การพัฒนาความรู้ หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาทักษะ หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีทักษะในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาความสามารถ หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความสามารถในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) หมายถึง การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลายตามบริบท เพื่อตอบสนองความท้าทายในการบริหารโรงเรียน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ 2) การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร และ 3) การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่

การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีวิธีการคิดและปฏิบัติในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามที่สังคมหรือผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าคาดหวังไว้

การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีวิธีการคิดและปฏิบัติในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร

การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีวิธีการคิดและปฏิบัติในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่

โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน รับฟังซึ่งกันและกัน สร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน สร้างความ

เป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู สร้างครูและนักเรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและนักเรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู และเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับชุมชน

โรงเรียนที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน หมายถึง โรงเรียนที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้เรียน และชุมชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนที่มีการรับฟังซึ่งกันและกัน สร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน หมายถึง โรงเรียนที่ทุกคนในโรงเรียนมีความเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่สร้างความขัดแย้งภายในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนที่มีการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู หมายถึง โรงเรียนที่มีการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนที่มีการสร้างครูและนักเรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง โรงเรียนที่สนับสนุนทรัพยากรและอำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียนสามารถเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนที่มีการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย หมายถึง โรงเรียนที่สนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีโอกาสทำงานร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมการยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ เคารพกฎกติกาที่ตั้งไว้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและนักเรียน หมายถึง โรงเรียนที่จัดหาสถานที่และเวลาให้ครูและนักเรียนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู หมายถึง โรงเรียนที่มีการวัดและประเมินผลครูและนักเรียนตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่โรงเรียนกำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนที่มีการเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับชุมชน หมายถึง โรงเรียนที่มีการจัดการความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนออกไปสู่คนในชุมชนเพื่อให้เกิดการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อชุมชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้พัฒนาขึ้นโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และ แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จากนั้นนำองค์ความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์สังเคราะห์ (รายละเอียดในบทที่ 2) สรุปได้ดังต่อไปนี้

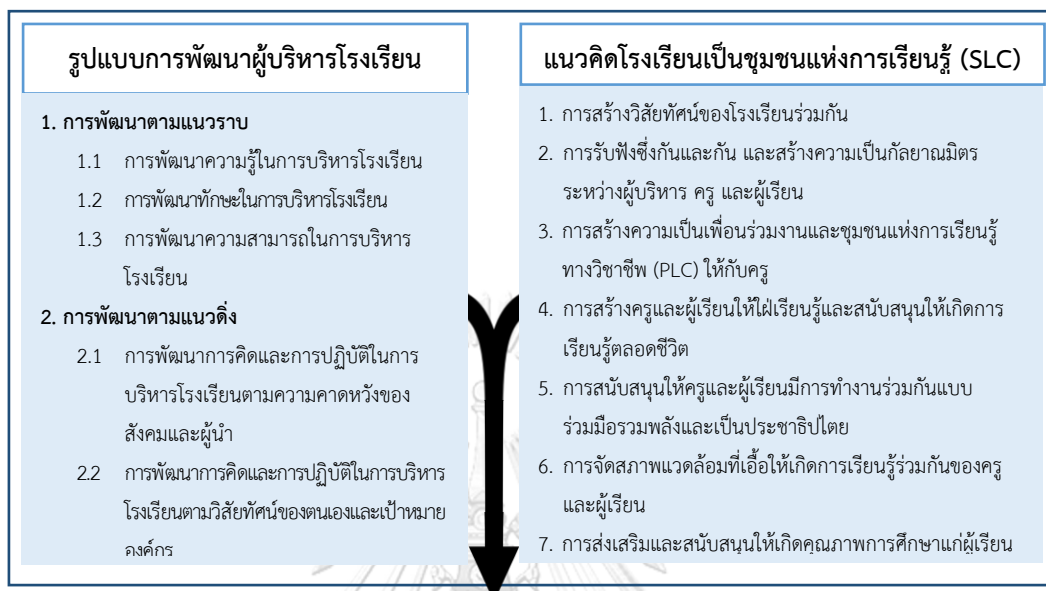
1. กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1.1 แนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวนราบ (Horizontal Development) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อให้เกิดสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (Brager, 2015; Brown, 2013; Cook-Greuter, 2013; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Palus, 2017; Petrie, 2014)

1.2 แนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) หมายถึง การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลายตามบริบท เพื่อตอบสนองความท้าทายในการบริหารโรงเรียน (Brown, 2013; Cook-Greuter, 2013; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Hendel-Giller, 2017; Palus, 2017; Petrie, 2014; 2015) สามารถแบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 คือ 1) การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ 2) การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร และ 3) การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ (Cook-Greuter, 2013; Hendel-Giller, 2017; Kegan, 1995; Mcguire & Palus, 2018; Petrie, 2014; 2015)

2. กรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน รั้งซึ่งกันและกัน สร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน สร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู สร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู และเผยแพร่องค์ความรู้

ของโรงเรียนทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับชุมชน (Alonso, 2002; Barth,2000; Bielaczyc&Collins 1999; Boyd,1992; Boyd&Hord, 1994; Hiatt-Michael, 2001; Manabu, 2016; Martel, 1993; Sergiovanni, 1994) ดังภาพที่ 1.1



รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

1) ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาแนวคิด 2 แนวคิด คือ 1) แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งเป็นการพัฒนาตามแนวนราบ (Horizontal development) และการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical development) และ 2) แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) จากนั้นได้นำแนวคิดทั้งหมดมาสร้างเป็นเครื่องมือเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ แล้วผลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนแบบใหม่

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้ประเด็นที่จะจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะนำเสนอต่อหน่วยงานด้านนโยบายนำไปพิจารณากำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

2) หน่วยงานที่ดูแลการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ได้แนวทางในการให้การสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาตนเองตามรูปแบบฯ รวมทั้งหาโอกาสการเสริมแรงและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3) หน่วยงานที่กำกับติดตามได้รูปแบบการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารที่ลดภาระของผู้บริหารและอาจนำแนวทางดังกล่าวไปสร้างแบบประเมินตนเองเพื่อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดเด่นและข้อควรปรับปรุงของตนเองเพื่อให้หน่วยดูแลสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารได้ส่งเสริมให้ถูกทาง นอกจากนี้ หน่วยงานที่กำกับติดตามอาจเปลี่ยนจากการประเมินตัวผู้บริหารเป็นการประเมินผลสำเร็จของโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แทน ซึ่งจะเป็นการวัดผลที่เป็นรูปธรรมและสร้างให้เกิดการปฏิรูปโรงเรียนอย่างแท้จริง

4) หน่วยงานที่ผลิตครู/ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบนี้ไปใช้ในการพัฒนานิสิตนักศึกษาเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นครู/ผู้บริหารที่มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตนเองและสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกันของโรงเรียนที่ตนปฏิบัติงาน

5) ผู้บริหารได้รูปแบบการพัฒนาตนเองที่ได้พัฒนางานในโรงเรียนควบคู่ไปด้วย ซึ่งการพัฒนานี้จะตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตามประเด็นที่ผู้บริหารแต่ละคนสนใจ ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องฝืนใจอบรมหรือฟังบรรยายในเรื่องที่ตนเองอาจจะรู้มาก่อนแล้ว หรือเป็นเรื่องที่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในเรื่องของตนเอง อีกทั้งยังต้องออกนอกโรงเรียนทั้งที่ครูในโรงเรียนก็อาจไม่เพียงพอต่อการสอนผู้เรียน รูปแบบการพัฒนาตนเองด้วยวิธีนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้บริหารจะรู้จักประเมินข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของตนเองและโรงเรียน ทำให้เกิดความพร้อมที่จะพัฒนาอยู่เสมอ โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับหรือชี้แนะ

6) รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบที่มีผลลัพธ์ในการยกระดับโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อประสบความสำเร็จ การพัฒนาดังกล่าวจะไม่ส่งผลแค่ผู้บริหาร แต่รวมไปถึงครูที่จะได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และส่งผลให้ผู้เรียนได้รับโอกาสพัฒนาตนเองตามความต้องการอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นไปตามเป้าหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหาร ตอนที่ 2 แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดการพัฒนาผู้บริหาร

- 1.1 ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ
- 1.2 แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร
 - 1.2.1 แนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวนราบ (Horizontal Development)
 - 1.2.2 แนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development)
- 1.3 แนวคิดการพัฒนาตนเอง

ตอนที่ 2 แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)

- 2.1 แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ในต่างประเทศ
- 2.2 แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ในประเทศไทย

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การพัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนาผู้บริหารจะนำเสนอใน 3 ประเด็น คือ ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหาร แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และแนวคิดการพัฒนาตนเอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหาร

ความท้าทายหนึ่งที่สำคัญมากในองค์กรหลายๆ แห่ง คือ การสร้างหลักสูตรการพัฒนาผู้นำให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะสร้างหลักสูตรการพัฒนาผู้นำได้นั้น องค์กรควรจะค้นหาให้ได้ว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้นำ โดยจะต้องสร้างผู้นำปัจจุบันเพื่ก้าวสู่ความเป็นผู้นำในอนาคตที่ต้องการ (Mehrabani & Mohamad, 2015) องค์กรที่ขาดประสิทธิภาพเกิดจากผู้นำที่มีบุคลิกภาพไม่สมบูรณ์แบบ เป็นหนึ่งในปัญหาขององค์กรที่ต้องเผชิญ ดังนั้นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถนำผู้ได้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรดังที่ต้องการได้ (Wright, 2007)

ความหลากหลายของความต้องการผู้นำที่มีความเฉพาะเจาะจงตามแต่ละองค์กรต้องการ ทำให้ในองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ มักจะมีกระบวนการในการพัฒนาผู้นำของตนเอง กระบวนการเหล่านั้นอาจจะเริ่มตั้งแต่ระดับง่ายโดยให้ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ได้รับมอบหมาย ให้พัฒนาไปจนถึงขั้นซับซ้อนเป็นกระบวนการพัฒนาระยะยาวโดยใช้เวลา 12-18 เดือน จุดเริ่มต้นของการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารจะต้องตอบคำถามให้ได้ 5 ข้อ ประกอบด้วย 5W: Why--กำหนดเป้าหมายของหลักสูตร Who--เลือกกลุ่มเป้าหมายของผู้เข้ารับการพัฒนา What--ตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องเรียนรู้ How--เลือกวิธีการที่ถูกต้องในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และ When--จัดตารางกิจกรรมสำหรับผลสะท้อนที่เหมาะสม (Killian, 2010) ทั้งนี้หากตั้งคำถามและตอบคำถามได้ทั้งหมดแล้ว การออกแบบหลักสูตรก็จะต้องการันตีได้ว่าส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อไม่ให้เสียเวลาอันมีค่าและทรัพยากรขององค์กรไปโดยเปล่าประโยชน์

Kegan (1995) ศึกษาถึงอุปสรรคที่คิดขวางที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ พบว่าเกิดจากผู้บริหารยุคใหม่จำนวนมากไม่มีเวลาว่าง การฝึกอบรมอย่างมีแบบแผนในชั้นเรียนมีเวลาที่จำกัดงบประมาณมีน้อยในการแสวงหาโอกาสเรียนรู้กับโค้ชหรือโปรแกรมที่มีราคาแพง การพัฒนาไม่สอดคล้องกับความต้องการ ประกอบกับศักยภาพของแต่ละบุคคลมีแตกต่างกันทำให้ยากต่อการสังเคราะห์องค์ความรู้และสร้างความหมายจากประสบการณ์ ส่วน Fullan (1991) ได้ศึกษาความล้มเหลวของการพัฒนาวิชาชีพในโรงเรียน พบว่า มีสาเหตุดังนี้ (1) การจัดอบรมแบบครั้งเดียว (one-shot workshop) ซึ่งไม่มีประสิทธิภาพ (2) หัวข้อที่ถูกเลือกในการอบรมมาจากผู้ไม่มีส่วนร่วม (3) ขาดการติดตาม (4) การประเมินผลโครงการที่ล้มเหลว (5) ความล้มเหลวในการระบุความต้องการจำเป็นรายบุคคลและความตระหนักถึงความสำคัญ (6) หลักสูตรพื้นที่และพื้นที่ที่ไม่ได้ระบุปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละโรงเรียน และ (7) ขาดหลักการพื้นฐานในการวางแผนโครงการและการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ Gordon (2004) ยังได้เพิ่มเติมสาเหตุอีก 3 ประการ คือ (1) ความล้มเหลวของหลักสูตรการเตรียมตัวของมหาวิทยาลัยในการให้ความรู้ด้านการพัฒนาวิชาชีพแก่ครูและผู้บริหาร ก่อนที่จะได้รับตำแหน่ง (2) ความล้มเหลวที่จะสร้างความตระหนักในการพัฒนาวิชาชีพให้เกิดแก่ประชาชนทั่วไปและขาดการสนับสนุนจากสาธารณะเพื่อจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาวิชาชีพให้เกิดคุณภาพ และ (3) วัฒนธรรมโรงเรียนในปัจจุบันซึ่งขัดขวางการพัฒนาวิชาชีพทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบผิวเผินมากกว่าการพัฒนาอย่างแท้จริง

Fullan (2001) คาดการณ์ว่าผู้บริหารในอนาคตต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับภาพใหญ่ได้ และมีกรอบความคิดที่ซับซ้อนอย่างมาก สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรผ่านการทำงานของบุคคลและทีมงานได้ หากเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของผู้นำในด้านสังคมแห่งความรู้ ด้านธุรกิจ และ ด้านการศึกษา การบรรลุเป้าหมายร่วมกันต้องการความคิดและการปฏิบัติที่เป็นรูปแบบใหม่เพื่อ

นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน อีกทั้งในปี 2002 งานวิจัยของ Fullan ยังได้กล่าวถึงบริษัท The Hay group ที่มีการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง พบว่า 5 คุณลักษณะที่ถูกระบุไว้ คือ การทำงานเป็นทีมและพัฒนาผู้อื่น การขับเคลื่อนและความมั่นใจ การมีวิสัยทัศน์และความรับผิดชอบ การมียุทธวิธีและไหวพริบในการโน้มน้าวใจ และมีรูปแบบการคิด (กรอบความคิดและการวิเคราะห์) (Fullan, 2002)

นอกจากนี้ McKinsey & Company ยังกล่าวถึง 4 สาเหตุที่ทำให้โปรแกรมพัฒนาผู้นำล้มเหลวนั้นคือ 1) การใช้วิธีพัฒนาวิธีเดียวกับทุกคน 2) การพัฒนาไม่สะท้อนผลที่เกิดจากงานประจำ 3) การประเมินค่ากรอบความคิดต่ำเกินไป---มนุษย์จำเป็นต้องออกจากพื้นที่ปลอดภัย และ 4) การล้มเหลวในการวัดผลที่เป็นรูปธรรม (McKinsey & Company, 2014) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Patrie (2014) ที่ศึกษาเหตุผลที่ทำให้หลักสูตรการพัฒนาผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ โดยพบสาเหตุ 4 ประการ คือ 1) หลายหลักสูตรโฟกัสผิดจุด ใช้เวลามากเกินไปกับการให้ข้อมูลและเนื้อหา แต่ยังไม่ทำงานที่จะทำให้ผู้นำพัฒนาตัวเองน้อยเกินไป ผู้นำส่วนใหญ่รู้ว่าตัวเองต้องทำอะไร และอะไรที่พวกเขาขาดการพัฒนา 2) หลักสูตรจำนวนมากมักจะขาดการเชื่อมโยงกับงาน 3) หลายหลักสูตรล้มเหลวที่จะประสานระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทำให้ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ และ 4) หลักสูตรที่ผ่านมามีรูปแบบเหมือนเป็น event มากกว่าจะเป็นกระบวนการระยะยาว โดยจัดกิจกรรมสั้นๆ แต่ขาดการติดตามผล

องค์กรส่วนใหญ่จะมีการพัฒนาผู้นำเป็นพื้นฐานเบื้องต้น โดย Avolio (2005) กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นตลอดชีวิต ซึ่งแต่ละคนจะมีการตีความแตกต่างกันและสร้างความหมายจากประสบการณ์ซึ่งสร้างให้เกิดความเข้าใจเฉพาะตน แต่ละคนจะมีการสร้างอัตลักษณ์ของตนเอง มาตรฐานของตนเอง และความรู้ของตนเองขึ้นมา Avolio and Luthans (2006) กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำที่มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้นจะสร้างความไม่สมดุลและเกิดการตระหนักรู้ในระดับสูงซึ่งจะนำไปสู่ความท้าทายส่วนบุคคลในเรื่องของความเชื่อและสมมติฐาน ความไม่สมดุลดังกล่าวมาจากทั้งด้านบวกและด้านลบของเหตุการณ์ ทำให้แต่ละคนเติบโตขึ้น รวมทั้งจะช่วยให้พวกเขาเกิดการสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองจากสถานการณ์ดังกล่าวอีกด้วย

Barth (2000) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพจะช่วยให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาทั้งในด้านการสอนและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งในการจะพัฒนาวิชาชีพที่ดีได้นั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญใน 5 เรื่อง ดังต่อไปนี้

- 1) การหลีกเลี่ยงผลทางลบและการเอื้อประโยชน์ในการบริหารร่วมโดยการช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้พัฒนาวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ วางแผน บริหารความขัดแย้ง การเข้าถึงข้อมูล และการไตร่ตรองสะท้อนคิด

2) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องช่วยให้พวกเขาพัฒนาด้านการสื่อสาร สร้างความเชื่อมั่น สร้างความร่วมมือ การแก้ปัญหา และทักษะการเอื้ออำนวย ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3) การช่วยให้ครูมีความเข้าใจดีขึ้นในวิธีการให้ความรู้แก่ผู้เรียน การสร้างความผูกพันให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอย่างมีความหมายเพื่อให้พวกเขาสามารถมีส่วนร่วมในการเรียนเชิงรุก มีการคิดวิเคราะห์ และเรียนรู้ตลอดชีวิต

4) การสนับสนุนให้มีการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรและการพูดคุยอย่างมีอาชีพเพื่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาทั่วไป และอำนวยความสะดวกให้เกิดการร่วมมือในการวางแผน การทดลอง และวิจารณ์การฝึกสอน

5) การช่วยให้นักการศึกษาเข้าใจถึงวัฒนธรรมของโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และนำไปสู่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน รวมไปถึงการประเมินผลของผู้เรียน การพัฒนาวิชาชีพสามารถช่วยเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมของการปรับตัวให้เหมาะสม และสถานที่สำหรับการทดลองและค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง

Gordon (2004) กล่าวถึงลักษณะของการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพซึ่งระบุไว้ในงานวิจัยและเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 1) การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและให้การสนับสนุน 2) การทำงานแบบกัลยาณมิตรและการร่วมมือร่วมใจกัน 3) การพัฒนาฐานข้อมูล 4) การบูรณาการหลักสูตร 5) การมองภาพอย่างมีพัฒนาการ 6) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กัน และ 7) การพัฒนาวิชาชีพแบบเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและให้การสนับสนุน

การพัฒนาวิชาชีพต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ภาวะผู้นำมักจะมาจากผู้บริหารแต่บางครั้งอาจจะเกิดจากผู้ช่วยผู้บริหาร ครู หรือ สมาพันธ์ครูรวมไปถึงข้าราชการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ถ้าภาวะผู้นำเริ่มต้นจากผู้บริหารหรือข้าราชการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะส่งผลให้ครูมีภาวะผู้นำได้เร็วขึ้นและสร้างให้เกิดครูผู้นำด้วย ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศของการสนับสนุนและไว้วางใจ ให้สิ่งกระตุ้นและรางวัลตอบแทนสำหรับผู้มีส่วนร่วม พร้อมทั้งมีคุณธรรมที่ต่อเนื่องและสื่อสนับสนุน สุดท้ายผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบโดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ

2) การทำงานแบบกัลยาณมิตรและการร่วมมือร่วมใจกัน

การพัฒนาวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นครู สำนักงานเขตพื้นที่ ผู้บริหาร ในส่วนของครูจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนหลักสูตรและส่งต่อโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนอื่น มหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจ และบุคคลสำคัญ

3) การพัฒนาฐานข้อมูล

หลักสูตรการพัฒนาวิชาชีพต้องเริ่มต้นจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นอย่างหลากหลาย หลักสูตรจะถูกวางแผนและนำไปใช้ ผู้มีส่วนร่วมจะเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนา ข้อมูลส่วนมากมีการเก็บในระดับชั้นเรียน จากนั้นเผยแพร่และวิเคราะห์ในระดับกลุ่มและโรงเรียน ครูจะมีส่วนในการวางแผนประเมินหลักสูตร รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการประเมิน และจัดทำข้อเสนอแนะที่จำเป็นของหลักสูตร

4) การบูรณาการหลักสูตร

เป้าหมายการพัฒนาวิชาชีพและเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนจะต้องมีการบูรณาการร่วมกัน รวมทั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ทีมงาน โรงเรียน และเขตพื้นที่ด้วย ทั้งนี้หลักสูตรใหม่จะต้องไม่ละทิ้งหลักสูตรเดิมที่มีมาแต่ก่อนด้วย

5) การมองภาพอย่างมีพัฒนาการ

หลักสูตรจะต้องมีการวางแผนระยะยาวและมีการพัฒนา ประโยชน์สูงสุดและการบรรลุเป้าหมายถูกให้ความสำคัญเป็นสิ่งแรก หลักการของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง ผู้มีส่วนร่วมมองเห็นการพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการไม่ใช่เพียงการจัด Event การพัฒนาวิชาชีพคือความต่อเนื่อง ตระหนักว่าภายในกระบวนการเปลี่ยนแปลงครูบางส่วนมีระดับความตระหนักและความเชี่ยวชาญที่ต่างกัน ทำให้ต้องได้รับรูปแบบของสารสนเทศและความช่วยเหลือที่ต่างกันด้วย ในการพัฒนาทักษะและกลยุทธ์ใหม่ๆ ให้กับครู ต้องมีกิจกรรมสำหรับการติดตามผลที่หลากหลาย

6) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กัน

ส่วนใหญ่กิจกรรมการเรียนรู้มักจะเกิดขึ้นในบริบทของโรงเรียน หากเกิดภายนอกก็จะเน้นไปที่เป้าหมายการพัฒนาโรงเรียน กิจกรรมการเรียนรู้ที่แตกต่างเป็นความต้องการส่วนบุคคลหรือกลุ่มย่อยการเรียนรู้สามารถประยุกต์ใช้ได้ทันทีในห้องเรียนหรือโรงเรียน กิจกรรมการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่

7) การพัฒนาวิชาชีพแบบเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

กิจกรรมพัฒนาวิชาชีพที่เกิดจากการมีส่วนร่วมที่เรียกว่า peer norms of participation เป็นบรรทัดฐานในหมู่ครูที่มีพันธะสัญญาในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ มีศักยภาพที่จะพัฒนาการสอนและการจัดการเรียน ตั้งแต่ครูในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและส่งต่อหลักสูตร พวกเขาจะเห็นคุณค่าของหลักสูตรไปโดยปริยาย และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์โดยสมบูรณ์ในการเติบโตทางวิชาชีพและการพัฒนาการสอน พวกเขาอธิบายว่าการพัฒนาวิชาชีพเป็นเหมือน “วิถีชีวิตโรงเรียน” วิถีชีวิตที่พวกเขาไม่คิดที่จะล้มเลิก

นอกจากนี้ การพัฒนาผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้บริหารรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนในองค์กรของตน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงมองเห็นอุปสรรคกีดขวางตามสภาพจริง ขณะเดียวกันก็ค้นหาแรงจูงใจและทรัพยากรที่จะผลักดันตัวเองให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ซึ่งนั่นจะทำให้ขีดความสามารถในการเป็นผู้นำมีสูงขึ้นเพราะผู้นำจะเชื่อว่าความพยายามทั้งหมดของเขาจะถูกนำออกมาใช้ (Rebecca J. Reichard, Walker, Putter, Middleton, & Johnson, 2016) อย่างไรก็ตามการจะพัฒนาตนเองได้นั้นก็จำเป็นต้องได้รับทรัพยากรและการสนับสนุนที่เพียงพอเหมาะสม ทรัพยากรที่กล่าวถึง เช่น แบบประเมินที่ช่วยให้ผู้นำเห็นจุดที่ตนเองมองข้ามไป โอกาสที่ยืดหยุ่นในการเลือกอบรม และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้สิ่งสนับสนุนสำคัญควรมีแพลตฟอร์มด้านเทคโนโลยีที่มีข้อมูลข่าวสาร แรงสนับสนุนจากหัวหน้า การเข้าถึงเครือข่ายของผู้เชี่ยวชาญ ความรับผิดชอบ และโอกาสในการทดลองกลยุทธ์ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำมีความมั่นใจในการทำและพัฒนาตนเองไปในทิศทางใหม่มากยิ่งขึ้น (Rebecca J Reichard & Johnson, 2011)

ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพนั้นสรุปได้ว่าจะต้องทำให้การพัฒนาผู้บริหารเปรียบเสมือนเป็นวิถีชีวิตขององค์กร ไม่ใช่การพัฒนาเพียงชั่วคราว ทำให้หลอมรวมไปกับวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้จำเป็นต้องใช้ความอดทน พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ค่อยเป็นค่อยไป ตามความต้องการของผู้บริหารแต่ละคน สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของงานในหน้าที่ที่ต้องได้รับ ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องจัดจุดอ่อนที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จตามแนวทางเดิมที่ผ่านมา และเพิ่มจุดแข็งรวมทั้งกลไกสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและถาวรของการพัฒนา

1.2 แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

รูปแบบเป็นสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้าง หรือเป็นคำอธิบายของระบบเพื่ออธิบายวิธีการทำงานของบางสิ่งหรือเพื่อทำนายปรากฏการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งในงานวิจัยนี้จะตรงกับความหมายของระบบของการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งจะแสดงให้เห็นกระบวนการดำเนินการในการพัฒนาและผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น องค์กรต้องการประเภทของคนที่ไม่ใช่แค่ตอบสนองสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันแต่ยังต้องพัฒนาตนเองให้พร้อม กับความต้องการของโลกอนาคตได้อีกด้วย (Shan, 2016) ทำให้รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารในปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้นำเกิดความท้าทายมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ลักษณะของผู้นำที่มีความคิดซับซ้อนจะเป็นที่ต้องการ รวมทั้งมีทักษะในการปรับตัว ทักษะการตระหนักรู้ ทักษะการสร้างความร่วมมือ ทักษะการคิดแบบเป็นเครือข่าย เป็นต้น

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุค VUCA ที่มีลักษณะเปลี่ยนไว (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) คลุมเคลือ (Ambiguity) ทำให้การพัฒนาผู้บริหารจะมุ่งพัฒนาเฉพาะสมรรถนะ แต่เพียงอย่างเดียวไม่พอ ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องพัฒนารอบความคิดและการปฏิบัติของผู้นำควบคู่ไปด้วย ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการทำให้ผู้นำสามารถพัฒนาตนเองและพร้อมรับมือในการทำงานภายใต้โลกในยุค VUCA ได้ ในงานวิจัยนี้ได้ศึกษามีการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารจากเอกสารและงานวิจัยที่หลากหลาย โดยแบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การพัฒนาตามแนวนราบ (horizontal development) และ การพัฒนาตามแนวตั้ง (vertical development) ซึ่งรูปแบบทั้งสองมีความแตกต่างกันในด้านของเป้าหมายในการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 การพัฒนาตามแนวนราบ (Horizontal development)

การพัฒนาผู้นำมักจะถูกกำหนดไว้ว่าเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ในสถานะของผู้นำได้ (Day, 2000) ซึ่งรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวเป็นการพัฒนาตามแนวนราบ โดยผู้นำจะถูกกล่อมเกลามาตามสถานการณ์ปัจจุบัน และทิศทางที่ตนเองมีมุมมองและประสบการณ์ ปรับไปตามความหลากหลายของบริบทและรายละเอียด เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่วิธีใหม่ ข้อเท็จจริงใหม่ รวมไปถึงแนวทางใหม่ในการจัดการองค์ความรู้ โดยจะขยายการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นตามลำดับขั้นของการพัฒนาจนกระทั่งสามารถเติมเต็มองค์ความรู้หรือทักษะนั้นๆ ได้เพียงพอกับความต้องการในการทำงาน

Cook-Greute (2013) กล่าวว่าแต่ละระดับขั้นของการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดมีความสำคัญและมีคุณค่าในตนเอง การพัฒนาตามแนวนราบเพื่อพัฒนางานตามตำแหน่งของตนเองก็มีความสำคัญไม่แพ้การพัฒนาตามแนวตั้งเพื่อเลื่อนระดับให้สูงขึ้น แต่ละคนไม่ควรถูกผลักดันให้ต้องพัฒนา แต่การทำงานควรสร้างเงื่อนไขที่ถูกต้องเพื่อให้บุคคลพัฒนาตนเอง

จุดกำเนิดของการพัฒนาตามแนวนราบเกิดขึ้นเมื่อปัญหาได้ถูกระบุไว้อย่างชัดเจนแล้ว และมีวิธีการตายตัวสำหรับใช้แก้ปัญหา นั้น เช่น การอบรมผ่าตัด ผู้อบรมสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ หากหาคำตอบไม่ได้ก็กลับไปอ่านหนังสือเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้น หรือ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีสมรรถนะด้านการผ่าตัดที่กว้างขวางและลุ่มลึกยิ่งขึ้น

การประเมินระดับขั้นของการพัฒนาตามแนวนราบอาจพิจารณาได้จากบุคคลนั้นมีลักษณะการทำงานในรูปแบบใด ในระดับต้นเรียกว่า Novice จะมีลักษณะการทำงานที่ต้องกำกับและนิเทศ

เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ ส่วนระดับต่อมาเรียกว่า Proficient คือ บุคคลที่มีลักษณะการทำงานที่ไม่ต้องกำกับหรือนิเทศ และสามารถให้ผลสะท้อนกลับจากการทำงานได้ ส่วนระดับสูงสุดคือ Expert เป็นบุคคลที่มีลักษณะที่ผู้ร่วมงานคนอื่นเข้ามาพูดคุยเพื่อขอคำแนะนำ สามารถโค้ชและพัฒนา บุคคลระดับ Novice เพื่อให้พัฒนาก้าวขึ้นไปสู่ระดับต่อไป (Dimitry, 2016)

แนวทางการพัฒนาตามแนวราบมีหลายวิธีการ ยกตัวอย่างเช่น การเรียนแบบเป็นทางการ (Formal Learning) เช่น คอร์สเรียนออนไลน์ หรือ เรียนในชั้นเรียน การอ่านจากหนังสือ การเรียนจากโค้ชหรือผู้สาคิิต (Peer coaching) ด้วยการเรียนรู้จากการสาคิิตการทำงาน การสังเกตจากผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนจากการฝึคฝน (Feedback & Practice) โดยเรียนจากการลงมือทำ ปรับปรุงแก้ไขไปเรื่อยๆ จนชำนาญ เป็นต้น

Brown (2013) กล่าวว่าการพัฒนาตามแนวราบเป็นการพัฒนาสมรรถนะ โดยจะเพิ่มสิ่งที่รู้ และขยายความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ศึคษาองค์ประกอบสำคัญสำหรับใช้เทคนิคที่รู้ในการแก้ปัญหาที่ระบอบอย่างชัดเจน และพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำ ซึ่งความรู้และเทคนิคดังกล่าวได้มาจากการอ่านบทวิเคราะห์ต่างๆ หรือเอกสารที่มีคนได้สรุปแนวทางการดำเนินการไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

Petrie (2014) กล่าวว่าการพัฒนาตามแนวราบเหมือนการเติมน้ำลงไปใค้แก้วเปล่า ภาชนะจะเต็มเต็มด้วยบทเรียนใหม่ๆ จากเทคนิคการเป็นผู้นำ ถ้าเปรียบกับทางเทคโนโลยี การพัฒนาตามแนวราบคือการเพิ่มซอฟต์แวร์ ส่วนการพัฒนาตามแนวตั้งเป็นการอัปเดตคอมพิวเตอร์ ด้วยเหตุนี้ใค้ขนาดการพัฒนาผู้นำจะไม่ใค้เพียงการพัฒนาตามแนวอนเพื่อให้เกิดทักษะอย่างเดียวแล้ว การพัฒนาผู้นำจะต้องทั้งเหนือกว่าและครอบคลุมทั้งสมรรถนะทางด้านจิตใจเพื่อให้เกิดผู้นำที่มีทั้งสองทิศทาง ดังนั้นการพัฒนาผู้นำใค้ยุคใค้ใหม่จึงควรมีรูปแบบที่ใค้ใค้เพียงแค่การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ แต่รวมไปถึงการเชื่อมโยงสู่การพัฒนาจิตใจ ความรู้สึคนึกคิด ให้เชื่อมโยงกับสภาพบริบทของสังคมและเข้าถึงผู้คนมากยิ่งขึ้น

Flahive (2014), Gifford (2013), Palus & Horth (2017) ให้คำนิยามตรงกันว่าการพัฒนาตามแนวราบเป็นการเพิ่มความรู้และทักษะ ที่ผู้นำต้องการ เป็นการเติมความรู้และทักษะให้มากขึ้น เป็นเรื่องของ “อะไรที่ควรรู้” เป็นการพัฒนาทักษะเพื่อพัฒนาสมรรถนะให้เกิดกับผู้นำ โดยมีแนวทางการพัฒนาด้วยการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

Brager (2015) กล่าวว่า การพัฒนาตามแนวราบเป็นการพัฒนาทักษะที่จะใช้ใค้ในงาน ส่วนการพัฒนาตามแนวตั้งเป็นการพัฒนาวิธีการทำงานเมื่อเพิ่มระดับของอำนาจหน้าที่ การพัฒนาตามแนวอนค่อนข้างเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งที่จำเป็นต่องาน

จากความหมายและขอบเขตของการพัฒนาตามแนวราบข้างต้นที่นักวิชาการได้กล่าวถึง ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อให้ได้เป็นนิยามและคำจำกัดความดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปนิยามและคำจำกัดความของการพัฒนาตามแนวราบ

นักวิชาการ	องค์ประกอบของการพัฒนาตามแนวราบ
Brown (2013)	การพัฒนาสมรรถนะ โดยจะเพิ่มสิ่งที่รู้และขยายความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคในงานที่ทำ
Cook-Greute (2013)	การพัฒนาตามตำแหน่งของตนเอง
Petrie (2014)	การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ
Brager (2015)	การพัฒนาทักษะที่จะใช้ในงาน
Gifford (2013)	การพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อพัฒนาสมรรถนะ
Flahive (2014)	การพัฒนาทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ
Palus (2017)	การพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อให้มีเทคนิค ความเชี่ยวชาญ มีสมรรถนะในงาน

จากตารางสรุปนิยามและคำจำกัดความของการพัฒนาตามแนวราบ ได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปของนิยามในการจัดทำเป็นกรอบแนวคิดได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สังเคราะห์นิยามและคำจำกัดความของการพัฒนาตามแนวราบ

ประเด็น	Brown (2013)	Cook-Greute (2013)	Petrie (2014)	Brager (2015)	Gifford (2013)	Flahive (2014)	Palus (2017)	ความถี่
1. การพัฒนาความรู้			✓		✓		✓	3
2. การพัฒนาทักษะ			✓	✓	✓	✓	✓	5
3. การพัฒนาความสามารถ			✓			✓		2
4. การพัฒนาสมรรถนะ	✓				✓		✓	3
5. การพัฒนาในงานที่ทำตามตำแหน่ง	✓	✓					✓	3

จากตารางที่ 2.2 การพัฒนาตามแนวราบ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อให้เกิดสมรรถนะในงานตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ (Brown, 2013; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Cook-Greuter, 2013; Petrie, 2014; Brager, 2015; Palus, 2017) ซึ่งสำหรับงานวิจัยนี้จะหมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อให้เกิดสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

1.2.2 การพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical development)

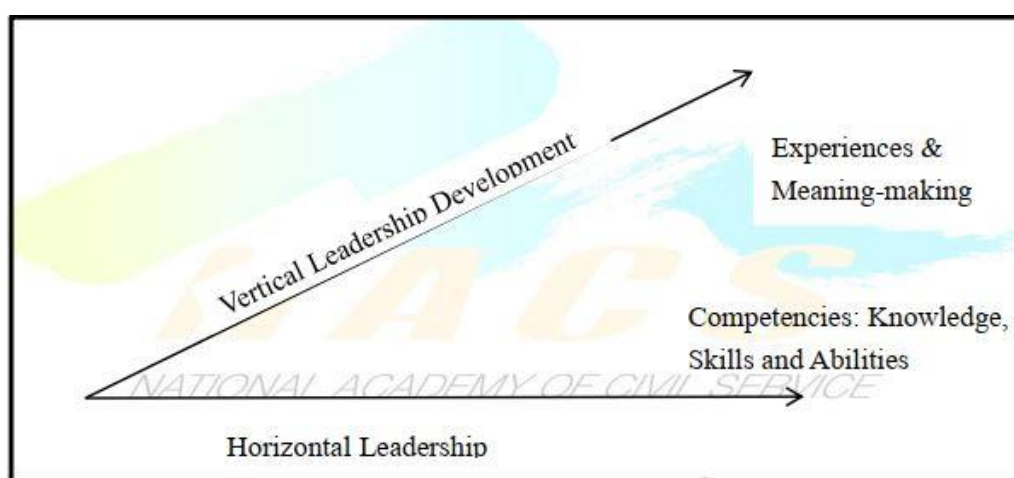
รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบที่กล่าวมาก่อนหน้านั้น เป็นการพัฒนาที่มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งการพัฒนาที่ผ่านมามักจะพิจารณาตามเนื้อหาของ ผู้บริหารรับผิดชอบ ทำให้หลักสูตรส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาในเนื้อหาที่ขาดความเชื่อมโยงกับงาน (Petrie, 2014) หัวข้อที่ใช้ในการอบรมมาจากผู้ไม่มีส่วนร่วม ไม่มีการระบุความต้องการจำเป็น รายบุคคลและไม่ได้ได้สร้างให้ตระหนักถึงความสำคัญ รวมทั้งหลักสูตรไม่ได้ระบุปัจจัยที่เฉพาะเจาะจง ในแต่ละโรงเรียน (Fullan, 1991) ส่งผลให้เมื่อผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถนำความรู้ ทักษะ หรือ สมรรถนะที่มีอยู่ไปใช้ได้จริงในการทำงาน เนื่องจากขาดการฝึกการคิดวิเคราะห์เพื่อนำมาประยุกต์กับ บริบทโรงเรียน ขาดการฝึกฝนปฏิบัติงานในพื้นที่ เป็นต้น ประกอบกับหลักสูตรที่ได้ก็ไม่ได้มีความ ทันสมัยเหมาะกับโลกอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้งถูก นำมาใช้พัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่มีอยู่มาต่อยอดให้ สามารถนำไปใช้ได้จริงในการทำงาน

Kegan (1995) ได้กำหนดระดับการพัฒนาผู้นำออกเป็น 3 ระดับเช่นกัน ระดับแรกเรียกว่า Socialized mind เป็นผู้นำที่มีการคิดที่เกิดจากความคาดหวังของคนรอบข้าง สิ่งที่คิดและพูดได้รับ อิทธิพลจากสิ่งที่คนอื่นอยากได้ยิน ระดับที่สอง Self-authoring mind เป็นผู้นำที่มีการคิดที่พัฒนา จากอุดมคติของตนเองหรือเข้มทิศในตนเอง จะสอดคล้องกับระบบความเชื่อ หลักเกณฑ์ ค่านิยม มีจุดยืน ข้อจำกัดที่เป็นตัวแทนจากเสียงภายในตนเอง และระดับที่สาม Self-transforming เป็นผู้นำ ที่มีการคิดที่มีอุดมคติของตนเอง แต่สามารถถอยจากอุดมคตินั้น และมองแบบข้อจำกัดหรือมีอคติ สามารถควบคุมความขัดแย้งและความคิดที่ตรงกันข้าม ไม่รู้สึกว่ามีจำเป็นต้องถูกดึงดูตไปยัง ความคิดที่แบ่งขั้ว (Kegan, 1995)

Brown (2013) กล่าวถึงการเรียนรู้ตามแนวตั้งว่าเป็นศาสตร์ใหม่ที่ถูกเผยแพร่ไปอย่างรวดเร็ว นั้นเป็นเพราะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในวิธีการคิด ความรู้สึก ความผูกพันของผู้นำ ภาวะผู้นำที่ ยั่งยืนในอนาคตจะเป็นไปตามเส้นทางของการพัฒนามนุษย์ ปลดล๊อคพลังในจิตใจ ความสัมพันธ์ เกี้ยวโยง และขีดความสามารถทางกายภาพ การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดแต่ละครั้งนำมาซึ่งภูมิ ปัญญาที่แฝงไว้และเป็นการเพิ่มความท้าทายที่ซับซ้อนอย่างยั่งยืน การเรียนรู้ตามแนวตั้งเป็น การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ผู้นำคิด รู้สึก และตระหนักกับโลก มันคือการรวมการพัฒนาของทั้งความซับซ้อน ในจิตใจและความฉลาดทางอารมณ์ กระบวนการพัฒนาจะมีลักษณะสำคัญคือ 1) การพัฒนาวิธีคิด และวิธีตีความสถานการณ์ 2) การเผชิญความซับซ้อนของปัญหา ฝึกฝนความสัมพันธ์ที่มีความเสี่ยง หลากหลายการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และ 3) การพัฒนาจิตใจที่ซับซ้อน

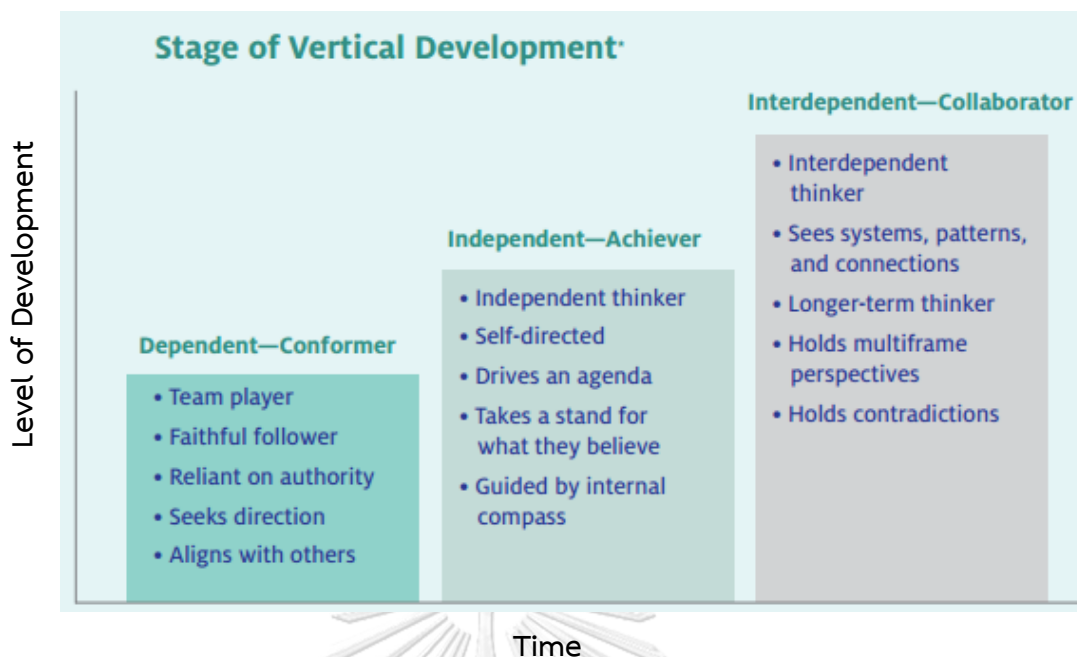
และความฉลาดทางอารมณ์ ยกระดับระบบจัดการภาวะผู้นำให้ฉลาดและใส่ใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้น อาจเรียกรวมได้ว่าการเรียนรู้แนวตั้ง หมายถึง การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของบุคคล

Gifford (2013) ได้ศึกษาการพัฒนาผู้นำในองค์กรซึ่งพบว่าองค์กรส่วนใหญ่มักจะพัฒนาทักษะเพื่อให้เกิดสมรรถนะกับผู้นำ แต่ส่วนใหญ่จะละเลยความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง mindset ผู้นำ จากระดับหนึ่งไปยังระดับถัดไป แทนที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถ องค์กรควรจะหา โอกาสและประสบการณ์ในการพัฒนาที่ช่วยท้าทายผู้นำให้พวกเขามีมุมมอง กว้างไกลและมีแนวทางในการสร้างความตระหนัก ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 รูปแบบการพัฒนาผู้นำ (Gifford, 2013)

Petrie (2014) จาก Center for Creative Leadership ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical development) ขึ้นมา โดยกล่าวว่ารูปแบบนี้เป็นการขยายขีดความสามารถของผู้บริหารด้วยการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ผลลัพธ์ของการพัฒนาตามแนวตั้ง คือ ความสามารถในการคิดที่ซับซ้อนขึ้น เป็นระบบขึ้น มียุทธศาสตร์ และพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งระดับการพัฒนาประกอบด้วย 3 ระดับ คือ Dependent-Conformer, Independent-Achiever และ Interdependent-Collaborator (J. B. McGuire & Rhodes, 2009; Petrie, 2011b) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 Stage of Vertical Development (Petrie, 2015)

การพัฒนาตามแนวคิดออกเป็น 3 ขั้น ซึ่งแต่ละขั้นมีคุณลักษณะของผู้นำดังต่อไปนี้

- 1) การเป็นผู้ปฏิบัติตาม (Dependent-Conformer) เป็นลักษณะของผู้ตาม ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น มีความเป็นผู้เล่นในทีม ผู้ตามที่เชื่อถือได้ มีอำนาจที่ชอบธรรม ค้นหาทิศทาง และเห็นพ้องกับผู้อื่น
- 2) การเป็นผู้สร้างสรรค์งานให้สำเร็จอย่างอิสระ (Independent-Achiever) เป็นลักษณะของผู้สำเร็จ เป็นอิสระต่อผู้อื่น มีความเป็นนักคิดอิสระ กำกับตนเอง ขับเคลื่อนแผน มีจุดยืนในสิ่งที่ตนเชื่อ และใช้เข็มทิศภายในตนเองกำกับทิศทาง
- 3) การเป็นผู้ร่วมงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependent-Collaborator) เป็นลักษณะของผู้ร่วมมือ ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความเป็นนักคิดที่พึ่งพาอาศัยกันและกัน มองเห็นระบบ แบบแผน และการเชื่อมโยง นักคิดระยะยาว ควบคุมมุมมองหลากหลาย ควบคุมความขัดแย้ง

ในเรื่องของภาวะผู้นำ ระดับขั้นของการคิดและการแสดงออกมีความสำคัญมาก ความคิดของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเท่าเทียมหรือเหนือกว่าในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน ในโลกปัจจุบันทุกสิ่งทุกอย่างเชื่อมโยงกันหมดและไม่มีใครทำนายได้ว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จะมาเมื่อไหร่ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจัดการกับสภาวะที่คลุมเครืออย่างต่อเนื่อง สังเกตแบบแผนที่เป็นกุญแจสำคัญ (key pattern) ท่ามกลางสิ่งรบกวนอื่นๆ และมองโลกผ่านมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย

Flahive (2014) กล่าวถึงการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผู้นำมีศักยภาพในด้านความคิดระดับสูงและขยายรูปแบบจิตใจ โดยจะเชื่อมโยงและฝังลงไประหว่างการทำงานของแต่ละบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับการบูรณาการประสบการณ์และเป็นสิ่งที่บอกว่า “คุณคิดอย่างไร” ผลที่ได้จากการพัฒนานี้เป็นความสามารถในการคิดที่ซับซ้อน อย่างเป็นระบบ มีกลยุทธ์ และมีการพึ่งพาอาศัยกัน

Brager (2015) กล่าวว่า การพัฒนาตามแนวตั้งเป็นวิธีการเตรียมตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว พื้นฐานกระบวนการพัฒนาตามแนวตั้งนั้นเริ่มจากการท้าทายสมมติฐานเดิมและทดสอบสมมติฐานใหม่ ช่วยพัฒนาความสามารถในการคิดขั้นสูงขึ้น ความสามารถที่จะจดจำและแก้ไขปัญหา มีความมั่นใจที่จะกล้ายอมรับว่าไม่ใช่ทุกปัญหาที่สามารถแก้ไขได้

Hendel-Giller (2017) ได้เขียนไว้ในเว็บไซต์ Actionable เกี่ยวกับการพัฒนาตามแนวตั้งสำหรับผู้นำ เขาให้คำนิยามว่าการพัฒนาตามแนวตั้งเป็น “ความสามารถในการคิดและปฏิบัติในแนวทางที่ซับซ้อน” โดยแบ่งระดับการพัฒนาเป็น 3 ระดับเช่นกัน ระดับแรก Socialized mind คิดแบบนามธรรม การปฏิบัติขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนอื่นหรือบทบาททางสังคม มีจิตใจตามสังคม ทำตามกฎและผู้นำ ระดับที่สอง Self-authoring mind จิตใจตามตัวตน คิดตามวิสัยทัศน์ของตนเองและปฏิบัติตามแนวทางที่ตนเองตัดสินใจ คำนึงถึงความถูกต้องและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และระดับสาม Self-transforming จิตใจตามการเปลี่ยนแปลง คิดตามความซับซ้อนของโลก มองหาความน่าจะเป็นและมุมมองที่หลากหลาย สามารถเห็นทั้งระบบและประนีประนอมระหว่างความคิดที่ตรงกันข้ามเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน (Hendel-Giller, 2017)

J. B. McGuire and Palus (2018) สรุปรูปการพัฒนาเป็น 3 ระดับ ระดับแรกเป็นผู้นำที่มีการคิดและปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา เคารพในผู้บังคับบัญชาหรือส่วนรวม ระดับที่สองเป็นผู้นำที่มีการคิดหาข้อสรุปร่วมกันและปฏิบัติให้เกิดความประนีประนอม ประเมินประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ระดับสามเป็นผู้นำที่มีการคิดแบบร่วมกันค้นหาแนวทางและสร้างมุมมองใหม่ สร้างพันธะสัญญาในการพัฒนาชุมชน

Cook-Greuter (2013) กล่าวว่า การพัฒนาตามแนวตั้งเป็นการทำงานในบริบทของการแก้ปัญหาและทำงานร่วมกับผู้อื่น จะพิจารณาส่วนของพฤติกรรม กรอบความคิด วุฒิภาวะ และความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดของผู้นำต้องเท่ากับหรือสูงกว่าบริบทที่แวดล้อม ต้องจำไว้ว่าความเชี่ยวชาญในแนวตั้งไม่ได้เทียบเท่ากับบทบาทปัจจุบันหรือตำแหน่งที่เป็นอยู่ มันคือการเลื่อนระดับไปขั้นสูงขึ้น สามารถประเมินระดับขั้นของการพัฒนาได้ดังนี้

1) *Contributor*: ระดับของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดี

2) *Manager*: ระดับของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดี นำและขับเคลื่อนสมรรถนะของทีม กระตุ้นและพัฒนาผู้อื่นได้ สร้างความสัมพันธ์ข้ามอุปสรรค สามารถทำการโค้ชผู้อื่นให้เป็นระดับ manager ได้

3) *Executive*: ระดับของผู้นำที่บริหารความร่วมมือระหว่างระดับ manager ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และแก้ปัญหาในระดับที่ซับซ้อนมากขึ้น มองภาพรวมทั้งปัจจุบันและอนาคต ก้าวข้ามอุปสรรค เข้าใจตัวแปรและผลกระทบ ค้นหามุมมองที่หลากหลาย สามารถสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง สามารถทำการโค้ชให้กับผู้นำระดับ manager เพื่อก้าวสู่ระดับที่สูงขึ้นได้

ตารางที่ 2.3 สรุปนิยามและคำจำกัดความของการพัฒนาตามแนวคิด

นักวิชาการ	องค์ประกอบของการพัฒนาตามแนวคิด
Brown (2013)	การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในวิธีการคิด
Cook-Greute (2013)	การพัฒนาตามแนวคิดเป็นการทำงานในบริบทของการแก้ปัญหาและทำงานร่วมกับผู้อื่น จะพิจารณาส่วนของพฤติกรรม กรอบความคิด วุฒิภาวะ และความฉลาดทางอารมณ์ ความคิดของผู้นำต้องเท่ากับหรือสูงกว่าบริบทที่แวดล้อม ต้องจำไว้ว่าความเชี่ยวชาญในแนวคิดไม่ได้เทียบเท่ากับบทบาทปัจจุบันหรือตำแหน่งที่เป็นอยู่ มันคือการเลื่อนระดับไปขึ้นสูงขึ้น
Gifford (2013)	การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดผู้นำ จากระดับหนึ่งไปยังระดับถัดไป
Petrie (2013)	การขยายขีดความสามารถของผู้บริหารด้วยการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ผลลัพธ์ของการพัฒนาตามแนวคิด คือ ความสามารถในการคิดที่ซับซ้อนขึ้น เป็นระบบขึ้น มียุทธศาสตร์ และพึ่งพาอาศัยกัน
Flahive (2014)	กระบวนการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผู้นำมีศักยภาพในด้านความคิดระดับสูงและขยายรูปแบบจิตใจ โดยจะเชื่อมโยงและฝังลงไประหว่างการทำงานของแต่ละบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับการบูรณาการประสบการณ์
Brager (2015)	การพัฒนาความสามารถในการคิดขั้นสูงขึ้น ความสามารถที่จะจดจำและแก้ไขปัญหา
hendel-Giller (2017)	ความสามารถในการคิดและปฏิบัติในแนวทางที่ซับซ้อน
Palus (2017)	การพัฒนาความสามารถในการคิดและปฏิบัติที่ซับซ้อน เป็นระบบ และผสมผสานความร่วมมือ เพื่อพัฒนากรอบความคิด วุฒิภาวะ มุมมองที่กว้างขึ้น และปรับเปลี่ยนความตระหนักรู้

จากความหมายและหลักการดังกล่าวได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปขององค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง โดยจะพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง

ประเด็น	Brown (2013)	Cook-Greuter (2013)	Gifford (2013)	Petrie (2013)	Flahive (2014)	Brager (2015)	hendel-Giller (2017)	Palus (2017)	ความถี่
1. การพัฒนาวิธีการคิด การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
2. การพัฒนาการปฏิบัติงาน				✓			✓	✓	3
3. การพัฒนาเพื่อเลื่อนระดับสูงขึ้น		✓	✓					✓	3
4. การสร้างวุฒิภาวะ และมุมมองใหม่								✓	1
5. การบูรณาการประสบการณ์					✓				1

จากการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดและองค์ประกอบของการพัฒนาตามแนวตั้งสรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) หมายถึง การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลายตามบริบทเพื่อการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ในงานวิจัยนี้จะหมายความถึง การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลายตามบริบท เพื่อตอบสนองความท้าทายในการบริหารโรงเรียน (Brown, 2013; Cook-Greuter, 2013; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Hendel-Giller, 2017; Palus, 2017; Petrie, 2014; 2015)

การแบ่งระดับของการพัฒนาตามแนวตั้งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ 5 คน คือ Cook-Greuter (2013), Hendel-Giller (2017), Kegan (1995), McGuire & Palus (2018), Petrie (2014; 2015), และ ซึ่งมีแนวคิดสอดคล้องกัน ในการแบ่งองค์ประกอบของการพัฒนาตามแนวตั้งออกเป็น 3 ระดับ แต่อาจมีความแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด ดังปรากฏในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาตามแนวคิด

นักวิชาการ	องค์ประกอบของการพัฒนาตามแนวคิด		
	ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3
Kegan (1995)	<i>Socialized mind</i> การคิดที่เกิดจากความ คาดหวังของคนรอบข้าง สิ่งที่คิดและพูดได้รับอิทธิพล จากสิ่งที่คนอื่นอยากได้ยิน	<i>Self-authoring mind</i> การคิดที่พัฒนาจากอุดมคติ ของตนเองหรือเข้มทิศใน ตนเอง จะสอดคล้องกับ ระบบความเชื่อ หลักเกณฑ์ ค่านิยม มีจุดยืน ข้อจำกัดที่ เป็นตัวแทนจากเสียงภายใน ตนเอง	<i>Self-transforming</i> การคิดที่มีอุดมคติของ ตนเอง แต่สามารถถอยจาก อุดมคตินั้น และมองแบบ ข้อจำกัดหรือมีอคติ สามารถควบคุมความ ขัดแย้งและความคิดที่ ตรงกันข้าม ไม่รู้สึกว่ามี ความจำเป็นต้องถูกตึงดูไป ยังความคิดที่แบ่งขั้ว
Cook-Greuter (2013)	<i>Contributor</i> ผู้นำที่ประสบความสำเร็จใน การแก้ปัญหาและสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดี	<i>Manager</i> ผู้นำที่ประสบความสำเร็จใน การแก้ปัญหาและสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้ดี นำและขับเคลื่อน สมรรถนะของทีม กระตุ้น และพัฒนาผู้อื่นได้ สร้าง ความสัมพันธ์ข้ามอุปสรรค สามารถทำการโค้ชผู้อื่นให้ เป็นระดับ manager ได้	<i>Executive</i> ผู้นำที่บริหารความร่วมมือ ระหว่างระดับ manager ประสบความสำเร็จในการ แก้ปัญหาและสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และแก้ปัญหาในระดับที่ ซับซ้อนมากขึ้น มอง ภาพรวมทั้งปัจจุบันและ อนาคต ก้าวข้ามอุปสรรค เข้าใจตัวแปรและผลกระทบ ค้นหามุมมองที่หลากหลาย สามารถสร้างวัฒนธรรม ความร่วมมือและ ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง สามารถทำการโค้ชให้กับ ผู้นำระดับ manager เพื่อ ก้าวสู่ระดับที่สูงขึ้นได้
Petrie (2014; 2015)	<i>Dependent-conformer</i> การคิดที่เป็นผู้ปฏิบัติตาม ตอบสนองผู้บังคับบัญชา เห็นพ้องกับผู้อื่น	<i>Independent-Achiever</i> การคิดที่เป็นอิสระ กำกับ ทิศทางด้วยตนเอง มีจุดยืน	<i>Interdependent- Collaborator</i> การคิดแบบพึ่งพาซึ่งกันและ กัน มองเป็นระบบ แบบ

นักวิชาการ	องค์ประกอบของการพัฒนาตามแนวคิด		
	ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3
			แผนและเชื่อมต่อ มีมุมมองหลากหลายรอบด้าน ควบคุมความขัดแย้ง
Hendel-Giller (2017)	<i>Socialized mind</i> คิดแบบนามธรรม การปฏิบัติขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนอื่นหรือบทบาททางสังคม มีจิตใจตามสังคม ทำตามกฎและผู้นำ	<i>Self-authoring mind</i> จิตใจตามตัวตน คิดตามวิสัยทัศน์ของตนเอง และปฏิบัติตามแนวทางที่ตนเองตัดสินใจ คำนี้ถึงความถูกต้องและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก	<i>Self-transforming</i> จิตใจตามการเปลี่ยนแปลง คิดตามความซับซ้อนของโลก มองหาความน่าจะเป็นและมุมมองที่หลากหลาย สามารถเห็นทั้งระบบและประนีประนอมระหว่างความคิดที่ตรงกันข้ามเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน
McGuire & Palus (2018)	การคิดและปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา เคารพในผู้บังคับบัญชาหรือส่วนรวม	การคิดหาข้อสรุปร่วมกัน และปฏิบัติให้เกิดความประนีประนอม ประเมินประโยชน์ที่ตนจะได้รับ	การคิดแบบร่วมกันค้นหาแนวทางและสร้างมุมมองใหม่ สร้างพันธะสัญญาในการพัฒนาชุมชน
สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์	<ul style="list-style-type: none"> การคำนึงถึงความต้องการของคนรอบข้าง สังคม การปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> การคิดที่เป็นอิสระ มีจุดยืนของตนเอง การปฏิบัติในแนวทางที่ตนเองคิดว่ามุ่งไปสู่เป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> การคิดที่ยืดหยุ่น คิดตามความซับซ้อนของโลก มองหาความน่าจะเป็นและมุมมองที่หลากหลาย การปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน
สรุปนิยาม	การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ	การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร	การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่

จากตารางสรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาตามแนวคิดสามารถแบ่งการพัฒนานออกเป็น 3 ระดับ (Kegan, 1995; Cook-Greuter, 2013; Petrie, 2014; Hendel-Giller, 2017; Mcguire & Palus, 2018) ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ

ระดับที่ 2 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร

ระดับที่ 3 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่

แนวทางในการพัฒนาแนวคิดถูกระบุไว้ในงานวิจัยของ Center for Creative Leadership (CCL) โดย Petrie (2015) กล่าวว่า เงื่อนไขเบื้องต้นในการพัฒนาภาวะผู้นำแนวคิด มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ (1) Heat Experiences หรือ The what ผู้นำเผชิญความท้าทายใหม่ (2) Colliding Perspectives หรือ The Who ผู้นำการเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง และ (3) Elevated Sensemaking หรือ The How ผู้นำบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ (ดังตารางที่ 2.6) โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนจำเป็นต้องนำมาใช้ในการพัฒนาร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติของผู้บริหาร ถ้าหากขาดองค์ประกอบใดไปก็จะไม่ทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสมบูรณ์ที่ผ่านมาโครงการพัฒนาผู้บริหารมักจะมีเพียง 1-2 ส่วน ซึ่งหากพัฒนาเฉพาะส่วน Heat Experiences กับ Colliding Perspectives ก็จะทำให้ผู้บริหารไม่รู้ว่าจะบูรณาการกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร หากพัฒนาเฉพาะส่วน Colliding Perspectives กับ Elevated Sensemaking ผู้บริหารก็จะไม่สามารถหาเหตุผลที่จะผลักดันให้ตัวเองเปลี่ยนแปลง และหากพัฒนาเฉพาะส่วน Heat Experiences กับ Elevated Sensemaking ก็จะทำให้ผู้บริหารยึดติดอยู่กับความคิด แนวทางประสบการณ์เดิมของตนเองเท่านั้น วิธีการผสมทั้ง 3 องค์ประกอบร่วมกันจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาตามแนวคิด

ตารางที่ 2.6 เงื่อนไข 3 ประการของการพัฒนาตามแนวคิด

Heat Experiences (The what—Initiates) การเผชิญความท้าทายใหม่	Colliding Perspectives (The Who—Enables) การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง	Elevated Sensemaking (The How—integrates) การบูรณาการเพื่อแสวงหา ทางเลือกใหม่
ผู้นำเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายจนทำให้	ผู้นำมีโอกาสติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ ซึ่งมีโลกทัศน์ ความ	ผู้นำเริ่มใช้กระบวนการที่ได้รับจากการฝึกฝนอบรมรวมถึงอาศัย

Heat Experiences (The what---Initiates) การเผชิญความท้าทายใหม่	Colliding Perspectives (The Who---Enables) การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง	Elevated Sensemaking (The How---integrates) การบูรณาการเพื่อแสวงหา ทางเลือกใหม่
เล็งเห็นว่าชุดความคิดเดิมที่เคยใช้ ไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ส่งผล ให้ผู้นำเปิดใจคิดค้นหาวิธีการใหม่ ที่ดีกว่าและเหมาะสมในการ แก้ปัญหาที่ทำหานั้น	คิดเห็น ภูมิหลัง รวมถึงการได้รับการ ฝึกอบรมที่แตกต่างกันทำให้ผู้นำเริ่ม เปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดของตน และเปิดรับมุมมองหรือทัศนคติ ใหม่ๆ ในการมองโลกมากขึ้น	ความช่วยเหลือจากโค้ชในการสร้าง ความเข้าใจเชิงลึก ผ่านการบูรณา การระหว่างทัศนคติส่วนตัวกับ ประสบการณ์ที่สั่งสมตามลำดับชั้น การพัฒนา ยิ่งผู้นำมีโลกทัศน์ กว้างมากขึ้นเพียงใด ความเข้าใจเชิง ลึกย่อมเปลี่ยนไปตามเช่นกัน

ผู้วิจัยได้ศึกษาขอบเขตและความหมายของการพัฒนาตามแนบราบและแนวตั้งเพื่อหาประเด็นเปรียบเทียบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นความแตกต่างระหว่างการพัฒนาตามแนบราบ (Horizontal development) และ การพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical leadership development) ในประเด็นที่สำคัญ 8 ประเด็น ประกอบด้วย 1) โจทย์การพัฒนา 2) ปัญหาของการพัฒนา 3) สิ่งที่ต้องการพัฒนา 4) แนวทางการพัฒนา 5) ผลลัพธ์ของการพัฒนา 6) การวัดผลการพัฒนา 7) เป้าหมายในงาน และ 8) ความเชื่อมโยงในงาน รายละเอียดดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาตามแนบราบและการพัฒนาตามแนวตั้ง

ประเด็น	Horizontal Development	Vertical Development
1. โจทย์การพัฒนา	"ผู้นำควรรู้อะไร" (What)	"ผู้นำควรมีความคิดอย่างไร" (How)
2. ปัญหาของการพัฒนา	การพัฒนาที่มีวิธีการแก้ปัญหาระบุ อย่างชัดเจนไว้แล้ว	การพัฒนาที่ต้องแก้ปัญหาที่มีความ ซับซ้อน มีความเสี่ยง มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว อยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่ แน่นอน
3. สิ่งที่ต้องการพัฒนา	พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ	พัฒนาการคิดและการปฏิบัติงาน
4. ผลลัพธ์ของการพัฒนา	สมรรถนะทางวิชาชีพ	กระบวนการคิดที่ซับซ้อน เป็นระบบ มี กลยุทธ์ และ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
5. เป้าหมายของการพัฒนา	พัฒนาตนเองในงานระดับตำแหน่งเดิม	พัฒนาตนเองเพื่อเลื่อนระดับให้สูงขึ้น
6. แนวทางการพัฒนา	สามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ความสามารถจากผู้เชี่ยวชาญ หรือ เรียนรู้จากเอกสาร ตำรา	อาศัยประสบการณ์ชีวิต การทำงาน และ การรับฟังผู้อื่น
7. การวัดผลการพัฒนา	วัดจากแบบทดสอบ การสัมภาษณ์และ แบบสอบถาม	วัดจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

สรุปได้ว่า การพัฒนาตามแนบราบเน้นเป้าหมายการพัฒนาในสิ่งที่ผู้นำควรรู้ มีวิธีแก้ปัญหาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว พัฒนาผู้นำให้มีสมรรถนะในงานที่ดำรงตำแหน่งอยู่ สามารถวัดผล การพัฒนาได้จากแบบทดสอบ การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม แนวทางการพัฒนามาจากการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ความสามารถจากผู้เชี่ยวชาญ หรือเรียนรู้จากเอกสาร ตำรา ในขณะที่การพัฒนาตามแนวดิ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาการคิดของผู้นำ ใช้เพื่อแก้ปัญหาในการบริหารงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น พัฒนาการคิดและการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่กระบวนการคิดที่ซับซ้อน เป็นระบบ มีกลยุทธ์ และ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ใช้ในการเลื่อนระดับการทำงานที่สูงขึ้น แนวทางการพัฒนาต้องอาศัยประสบการณ์ชีวิต การทำงาน และการรับฟังผู้อื่น การวัดผลทำได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

1.3 แนวคิดการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ (adult education) รูปแบบหนึ่ง ดังนั้นการจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้นำจึงต้องศึกษาแนวคิดดังกล่าวด้วย Gordon (2004) ได้รวบรวมและสรุปแนวคิดการพัฒนาผู้ใหญ่ไว้ดังต่อไปนี้

1) วัยผู้ใหญ่จะมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ต่อเมื่อการเรียนรู้เป็นเรื่องที่เขาต้องการหรือสนใจ มีความเกี่ยวข้องกับชีวิตส่วนตัวและการงาน ดังนั้นการจัดหลักสูตรจึงจำเป็นต้องระบุความต้องการจำเป็นเพื่อให้สัมพันธ์กับประสบการณ์ ปัญหา ความกังวลของผู้เข้าอบรม สุดท้ายจะต้องสร้างโอกาสและสนับสนุนสำหรับการนำไปใช้ในห้องเรียนหรือโรงเรียนอย่างทันทั่วทั้ง

2) วัยผู้ใหญ่จะอาศัยประสบการณ์สำคัญในชีวิตและความรู้เดิมในสถานการณ์การเรียนรู้ หลักการนี้เกี่ยวข้องอย่างมากกับการพัฒนาวิชาชีพในโรงเรียน ประการแรกโรงเรียนจะต้องแสวงหาประโยชน์จากประสบการณ์ ความรู้เดิม หรือความรู้จากนักรักศึกษาโดยการเชิญพวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบ การนำไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตร ประการที่สองนักรักศึกษาต้องถูกกระตุ้นให้มีการสะท้อนผลเกี่ยวกับประสบการณ์และความรู้ ประการที่สาม ระหว่างกิจกรรมการเรียนรู้ นักรักศึกษาจะถูกเชิญมาแบ่งปันประสบการณ์และความรู้เพื่อที่จะยืนยันความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้อื่น ประการสุดท้ายนักรักศึกษาจะได้รับโอกาสในการปรับการเรียนรู้ใหม่โดยบูรณาการร่วมกับประสบการณ์เดิมและความรู้เดิม

3) วัยผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีที่สุดเมื่อพวกเขามีความเกี่ยวข้องอย่างกระตือรือร้นต่อกระบวนการเรียนรู้ Ron Zemke and Susan Zemke (1995; อ้างถึงใน Gordon, 2004) กล่าวไว้ว่า “Most adults aren't used to sitting passively for long stretches. Without activity, they turn into mushrooms before your eyes” เปรียบกับการพัฒนาวิชาชีพก็หมายถึงการเรียน

แบบบรรยายและวิธีการอื่นๆ ที่เป็นการเรียนรู้แบบเชิงรับ (passive learning) ควรมีปริมาณที่น้อย การฝึกอบรมจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การเรียนรู้เชิงรุก (active learning) เช่น การอภิปรายกลุ่ม โครงการความร่วมมือ การระดมสมองการแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา ทดลองสอน การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน และสถานการณ์จำลอง นอกจากนี้ การพัฒนาวิชาชีพจำเป็นต้องเปลี่ยนจากการฝึกอบรมเป็นการกิจกรรมภาคสนาม เช่น การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการสอน การสอนเป็นทีม การพัฒนาการประเมินผู้เรียน การวิจัยเชิงรุก การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน และการเขียนสะท้อนผล

4) วิทยาลัยใหญ่มีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายและกว้างขวาง รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายเน้นให้เกิดโครงสร้างกระบวนการคิดในวิทยาลัยใหญ่ที่แตกต่าง ความต้องการจำเป็นที่สร้างแรงจูงใจ ความต้องการจำเป็นทางสังคมวิทยา วิธีการรับรู้ และกระบวนการคิด

5) วิทยาลัยใหญ่มีความต้องการจำเป็นเพิ่มขึ้นที่จะมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาอาชีพด้วยตนเอง ครูมีจุดเริ่มต้นที่แตกต่างกันในการเสริมพลัง บางคนต้องการโครงสร้างและแนวทางที่ชัดเจน หรือความช่วยเหลือที่มากกว่าคนอื่น แต่การพัฒนาวิชาชีพอย่างมีทิศทางจะต้องส่งเสริมให้เกิดความเป็นอิสระของครูเพิ่มขึ้น ขณะที่ผู้ให้การอบรมเลื่อนขึ้นไปอยู่ในบทบาทของผู้อำนวยความสะดวกและจัดหาทรัพยากรให้

6) ผู้เรียนวิทยาลัยใหญ่มีความต้องการจำเป็นในการผูกพันกับคนอื่น Caffarella and Barnett (1994; อ้างถึงใน Gordon, 2004) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นในการผูกพันกับคนอื่น หมายถึง “ความมุ่งหวังของผู้เรียนในการได้รับการเชื่อมโยงและสนับสนุนกันและกันในการเรียนรู้” การเรียนรู้ในวิทยาลัยใหญ่ต้องการทั้งความอิสระและการร่วมมือกัน หลักการนี้สนับสนุนแนวคิดเป้าหมายร่วม การเรียนรู้แบบร่วมมือ การสืบสอบแบบร่วมมือ กลุ่มสนับสนุนจากวิทยาลัย และการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน

จากหลักคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันยังขาดกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในวิทยาลัยใหญ่อยู่มากพอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักคิดที่ว่า วิทยาลัยใหญ่มีความต้องการจำเป็นเพิ่มขึ้นที่จะมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาอาชีพด้วยตนเอง เท่าที่ผ่านมาแทบไม่พบว่ามีหน่วยงานต้นสังกัดที่ให้การสนับสนุนให้ผู้บริหารเกิดการพัฒนาตนเอง แต่เน้นไปที่การจัดอบรม สัมมนา ฟังบรรยายเป็นหลัก ซึ่งวิธีการเหล่านี้ไม่ได้เป็นการศึกษาเชิงรุก ขาดการสร้างแรงจูงใจและทำให้ผู้พัฒนาไม่มีความกระตือรือร้น และที่น่าเสียดายคือไม่ได้มีการนำประสบการณ์สำคัญในชีวิตและความรู้เดิมในงานที่ผู้บริหารแต่ละคนนำมาแบ่งปันกันเพื่อสร้างให้เพื่อนร่วมการอบรมได้มีมุมมองและโลกทัศน์ที่แปลกใหม่ นำไปบูรณาการเพื่อการทำงานในอนาคตได้ จะเห็นได้ว่าการศึกษาตามแบบแผนไม่เพียงพอกับความยั่งยืน บุคคลแต่ละคนควรต้องพัฒนาทักษะและความรู้

เพื่อตอบสนองความท้าทายในอนาคต การพัฒนาตนเองสามารถทำได้โดยกิจกรรมในการค้นหาและฟังเสียงสะท้อนจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการพัฒนาตั้งเป้าหมายการพัฒนา และวางเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง (Ameen, 2011; London & Smither, 1999)

แนวความคิดการพัฒนาตนเอง (Self-development) จึงถูกนำมาศึกษาในงานวิจัยนี้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาที่ใช้ประกอบกับรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งจากการศึกษาแนวความคิดการพัฒนาตนเองได้มีการกำหนดคำนิยามและความหมายไว้ในทิศทางเดียวกัน สรุปได้เป็นหลักการสำคัญดังนี้ (Rebecca J Reichard, Walker, Putter, Middleton, & Johnson, 2017; Senge, 1990; Shan, 2016; ชาญชัย อาจिनสมาจาร, 2547; ธงชัย สันติวงษ์, 2540; สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2545; สุริยา ดอนทองพุ่ม, 2554; สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

- 1) การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ ของตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น
- 2) ผู้ที่พัฒนาจะมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนาด้วยตนเอง ไม่ได้เกิดจากการบังคับ
- 3) ผู้ที่พัฒนาจะต้องตั้งเป้าหมายการพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งเป็นไปตามความเหมาะสมและความต้องการของตนเอง

การพัฒนาตนเองนั้นมีความเชื่อพื้นฐานว่ามนุษย์ทุกคนมีเอกลักษณ์ของตนเอง ไม่มีใครที่มีความสมบูรณ์แบบ ทุกคนสามารถพัฒนาได้และพัฒนาได้ทุกเรื่อง ทุกเวลา แต่อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาตนเองคือการที่บุคคลไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีปฏิบัติ ไม่ยอมสร้างทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็น (ราตรี พัฒนรังสรรค์, 2544) บริบทของการพัฒนาตนเองนั้นต้องการให้ผู้นำมีการวางแผนล่วงหน้า ตั้งเป้าหมาย และกำกับติดตามตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความยั่งยืนต่อไป (Boyce, Zaccaro, & Wisecarver, 2010) สอดคล้องกับแนวความคิดพัฒนาแนวตั้งจะเป็นรูปแบบสำคัญที่จะช่วยให้คุณพัฒนาวิธีคิดและวิธีปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับอุปสรรคที่ทำให้มนุษย์ไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ นอกจากนี้ ปราชญา กล้าผจญ และ พอดา บุตรสุทธิวงศ์ (2550) ได้เขียนไว้ในหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าผู้พัฒนาตนเองได้นั้นจะต้องมีความรู้และความสามารถ 4 ด้าน คือ 1) การรู้คุณค่าในตนเองสามารถเข้าใจตนเองได้ 2) การจัดการตนเองได้ สามารถควบคุมอารมณ์ ปรับตัวได้ 3) การตระหนักรู้ทางสังคม และ 4) การบริหารจัดการความสัมพันธ์ มีทัศนคติเชิงบวก โดยมีการแบ่งขั้นตอนการพัฒนาตนเองออกเป็น 3 ขั้นตอนประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการปรับปรุงตนเอง ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ตนเอง และขั้นที่ 3 การวางแผนพัฒนาตนและการตั้งเป้าหมาย (ปราณี งามสุต และ จำรัส ดั่งสุ, 2545) ทั้งนี้ กระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองนั้นจำต้อง

ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีการปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพลังชีวิตอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าของการพัฒนายิ่งขึ้นไป (Paterson, Luthans, & Jeung, 2014)

การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในการพัฒนางานเนื่องจากการมนุษย์ทุกคนมีความต้องการเติบโตและก้าวหน้าในสายงานของตนเอง แต่เมื่อถึงจุดหนึ่งความรู้ ทักษะ ความสามารถของทุกคนมีเท่าเทียมกันหมด เนื่องจากผ่านการเรียน การอบรม และการสัมมนาในประเด็นที่คล้ายคลึงกัน จะเห็นได้จากกิจกรรมการพัฒนาผู้นำที่เป็นทางการจะถูกจัดการและวางโครงสร้างโดยผู้อื่นไม่ใช่คนที่ต้องการพัฒนา (Ryan & Deci, 2000) ขณะที่ความเป็นจริงมนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกันในความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ตามที่ได้กล่าวถึงหลักการข้างต้นของการพัฒนาตนเองว่าเป็นสิ่งที่ตนเองรู้และอยากพัฒนา นั่นหมายถึงว่า สิ่งของแต่ละบุคคลต้องการพัฒนานั้นมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง บางคนอาจจะอยากพัฒนาในเรื่องที่ตนสนใจ เรื่องที่ตนเองเป็นจุดอ่อน หรือเรื่องที่บริษัทแวดล้อมมีความต้องการให้เกิดการพัฒนา แต่ละบุคคลอาจจะพบกับสถานการณ์หรือปัญหาในสภาพการทำงานที่คาดหวังกับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่แตกต่างกันสูงมาก (วิจิตร อวระกุล, 2545) งานวิจัยนี้จึงได้นำหลักแนวคิดการพัฒนาดตนเองมาประกอบกับรูปแบบการพัฒนาแบบใหม่ที่สร้างขึ้นเพื่อลดจุดอ่อนของรูปแบบการพัฒนาที่ผ่านมา

ตอนที่ 2 แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)

โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ถูกกล่าวถึงมาตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1990 โดยนักวิชาการต่างประเทศที่มีความคิดว่าโรงเรียนในอนาคตจะไม่ใช่โรงเรียนที่เป็นองค์กร (School as Organization) อีกต่อไป แต่จะต้องปรับเปลี่ยนเป็นชุมชน (School as Community) จึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ในประเทศไทยเริ่มรู้จักแนวคิดนี้จากงานมหกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู (EDUCA) ครั้งที่ 9 EDUCA 2016 นำเสนอแนวคิดหลัก “School as Learning Community (SLC): โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้” ซึ่งจัดขึ้น ระหว่างวันที่ 12-14 ต.ค.2559 ณ อาคารอิมแพคฟอรัม (ฮอลล์ 9) เมืองทองธานี ซึ่งนำเสนอแนวคิดนี้โดย ศ.ดร. มานาบุ ซาโตะ ศาสตราจารย์เกียรติคุณแห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว และศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยกักคุชูอิน ประเทศญี่ปุ่น ผู้ริเริ่มและนำมาใช้ในประเทศญี่ปุ่น ในขณะนั้นถือว่าเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ของประเทศไทย แต่ไม่ใช่เรื่องใหม่ในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก เพราะแนวคิดนี้ได้ขยายเครือข่ายจากจุดเริ่มต้นในประเทศญี่ปุ่นไปสู่ เกาหลีใต้ จีน ไต้หวัน สิงคโปร์ อินโดนีเซีย เวียดนาม เม็กซิโก

ทั้งนี้ หากศึกษาขอบเขต นิยาม ความหมายของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการที่หลากหลายจะพบว่าแนวคิดนี้มีความน่าสนใจ ทันสมัย และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้จริงในปัจจุบัน แม้ว่าต้นกำเนิดของแนวคิดจะมีมานานแล้วก็ตาม ซึ่งได้รวบรวมไว้ในตอนที่ 2

จะแบ่งออกเป็นแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ในต่างประเทศ และ แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ในประเทศไทย

2.1 แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ในต่างประเทศ

การร่วมมือกันทางการศึกษาช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน เนื่องจากความซับซ้อนมักเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา ดังนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงหลักสูตร วิธีการสอนของครู การศึกษาของครู ความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชน การบริหารจัดการการศึกษา บทบาทและเป้าหมายของการศึกษา รวมไปถึงจนถึงวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารสถานศึกษา อย่างไรก็ตามความซับซ้อนนี้ไม่ได้เป็นประเด็นใหญ่ในการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงของการศึกษา นักปฏิรูปการศึกษาส่วนใหญ่มักไปพึ่งเล็งแนวคิดอิสระของตนเอง ซึ่งปัญหาคือเวลานำไปสู่การปฏิบัติแล้วทำไม่ได้จริงเพราะไปขัดแย้งกับนักปฏิรูปหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่น นักการศึกษาจึงคิดวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงระบบแล้วพบว่าการนำไปสู่การปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้หากครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ผู้เรียน สถาบันอุดมศึกษา และสมาชิกในชุมชนมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ระบบโรงเรียนบางแห่ง เช่น Boulder Colorado ได้ปฏิรูปการศึกษาเชื่อมโยงความรับผิดชอบระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆ กลุ่มมากกว่าที่จะอาศัยเพียงผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารหรือนักกฎหมาย ทำให้การปฏิรูปเกิดขึ้นแบบร่วมมือและมีความยั่งยืนเนื่องด้วยเกิดความตระหนักจากทุกฝ่าย (Chrislip & Larson, 1994)

แนวทางหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาคือการปฏิรูปโรงเรียนซึ่งโรงเรียนเป็นองค์การที่มีความซับซ้อนประกอบด้วยหลายส่วน งานวิจัยของ Boyd (1992) ได้ศึกษาบริบทของโรงเรียนเพื่อดูช่องทางและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน เขาพบว่าการเปลี่ยนแปลงต้องกระทำในสองส่วน คือ ส่วนของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และ วัฒนธรรมของโรงเรียน ในส่วนแรกจะประกอบด้วย แหล่งทรัพยากร การจัดการทางกายภาพ การเคลื่อนย้ายประชากร เจ็อนไขการทำงาน และนโยบาย ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น ประกอบด้วย ทศนคติและความเชื่อ ทศนคติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มาตรฐานทางวัฒนธรรม มาตรฐานทางวัฒนธรรมที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการพัฒนา และความสัมพันธ์

งานวิจัยนี้มีความคิดเห็นว่าโรงเรียนในอนาคตควรปฏิรูปตนเองให้เป็นโรงเรียนของชุมชน กล่าวคือไม่ใช่เพียงมีหน้าที่ให้ความรู้กับผู้เรียนในโรงเรียนเท่านั้น แต่ควรจะต้องเป็นแหล่งความรู้ของคนในชุมชนด้วยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้ความรู้ของโรงเรียนไม่ควรจะเกิดจากครูผู้สอนเท่านั้น แต่ควรขยายอาณาเขตความรู้ให้กว้างขึ้นโดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูภูมิปัญญาของชุมชนนั้นๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างหลากหลายและรอบตัว ดังนั้นโรงเรียนในอนาคตควรมีบทบาทเป็นศูนย์รวมความรู้ของทั้งชุมชน

แนวคิดของชุมชนแห่งการเรียนรู้พัฒนามาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย Thomas J Sergiovanni (1994) สังเกตว่าแนวคิดของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นการเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกในครอบครัว เพื่อนบ้าน คนใกล้ชิด แนวคิดนี้ Kruse and Louis (1993) กล่าวว่า เป็นสถานที่ที่ครูเชื่อมสัมพันธ์กัน สะท้อนคิด อภิปราย ซึ่งปราศจากความเป็นส่วนตัว มุ่งไปที่ การเรียนรู้ของผู้เรียน การร่วมมือร่วมใจ และมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ถูกก่อตั้งจากหลักสูตรที่ให้ผู้เรียนค้นพบความสอดคล้องกับสิ่งที่เรียนกับการปฏิสัมพันธ์ทางปัญญาที่ เพิ่มขึ้น (Gabelnick, MacGregor, Matthews, & Smith, 1990) เน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางซึ่ง ผู้เรียนและครูแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการสอนและเรียนรู้ร่วมกัน (Shapiro & Levine, 1999) ให้โอกาสในการให้ผลสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่องจากเพื่อนและครู การเรียนรู้แบบร่วมมือและ การเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น สามารถทำหน้าที่เป็นยานพาหนะที่น่าสนใจและคงทนสำหรับการพัฒนา สถาบันการศึกษาขนาดใหญ่และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (B. Smith & MacGregor, 2009)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะดังต่อไปนี้ (A. Smith, O'Dell, & A. Schaumleffel, 2002; D. A. Smith, O'Dell, & Schaumleffel, 2002)

- 1) จัดผู้เรียนให้เป็นกลุ่มเล็ก
- 2) สนับสนุนการบูรณาการหลักสูตร
- 3) ช่วยเหลือผู้เรียนให้สร้างเครือข่ายสนับสนุนด้านการเรียนและสังคม
- 4) จัดบริบทให้ผู้เรียนอยู่ในสังคมที่ตนเองคาดหวังจะประกอบอาชีพนั้นๆ
- 5) นำศักยภาพมารวมกันอย่างหลากหลายแนวทาง
- 6) เน้นศักยภาพและผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน
- 7) จัดหาบริบทเพื่อให้มีโครงการสนับสนุนวิชาการโดยชุมชนเป็นฐาน
- 8) จัดให้มีการฝึกประสบการณ์ภาคสนาม

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาชุมชนแห่ง การเรียนรู้มี 4 ประการ คือ 1) การเรียนรู้ 2) ชุมชน 3) ภาวะผู้นำ และ 4) วัฒนธรรมการร่วมมือ ส่วนประกอบของการสอนและการเรียนเกิดขึ้น ไม่ได้เพียงแต่การสอนเพราะการเรียนเน้นผู้เรียนใน กระบวนการเท่าๆ กับเนื้อหาและผลผลิต เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมของการร่วมมือเกิดจากชุมชนแห่ง การเรียนรู้ ผู้เรียนแบ่งปันความรับผิดชอบในการเรียน ชุมชนเป็นศูนย์กลางของสมาชิกในชุมชน ครูและผู้เรียน เป็นที่ซึ่งการสอนและการเรียนเกิดขึ้น แม้ว่าเป้าหมายเริ่มต้นจะเป็นการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเล็กๆ แต่ก็สามารถพัฒนาเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับชุมชนที่ ทำงานร่วมกันได้ ภาวะผู้นำหมายถึงผู้นำที่เป็นเสมือนครู ผู้แนะแนว และผู้ให้บริการ ซึ่งนำไปสู่

การสร้างร่วมมือ ผู้นำชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะและความสามารถที่ดึงให้สมาชิกในชุมชนเข้ามาอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ วัฒนธรรมของการร่วมแรงร่วมใจ

Boyd และ Hord (1994) ได้ศึกษาหลักการและกระบวนการที่คนใหม่ของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เขามองว่าโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จะมีการทำงานร่วมกัน สนับสนุนกัน และ ต่อสู้ให้เกิดความสมดุลของสังคมและการเหยียดสัญชาติของผู้เรียนในโรงเรียน โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ประกอบด้วย

1) การทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง (Reducing Isolation)

- 1.1) การจัดโครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู (Schedules and structures that reduce isolation)
- 1.2) การมีนโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Policies that foster collaboration)
- 1.3) การมีนโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Policies that provide effective communication)
- 1.4) การมีสัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกัน (Collegial relationships among teachers)
- 1.5) การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียน (A sense of community in the school)

2) เพิ่มความสามารถของครู (Increasing Staff Capacity)

- 2.1) การมีนโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ (Policies that provide greater autonomy)
- 2.2) การมีนโยบายพัฒนาบุคลากร (Policies that provide staff development)
- 2.3) การมีความพร้อมด้านทรัพยากร (Availability of resources)
- 2.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Norm of involvement in decision making)

3) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อผู้เรียนและเป็นประโยชน์ (Providing a Caring, Productive Environment)

- 3.1) การมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง (Positive teacher attitudes toward schooling, students, and change)
- 3.2) ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน (Students' heightened interest and engagement with learning)
- 3.3) ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน (Positive, caring student-teacher-administrator relationships)

- 3.4) การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (Supportive community attitudes)
- 3.5) การเป็นส่วนส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน (Parents and community members as partners and allies)

4) สนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ (Promoting Increased Quality)

- 4.1) การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง (Norm of continuous critical inquiry)
- 4.2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Norm of continuous improvement)
- 4.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือมีสำนึกในเป้าหมาย (Widely shared vision or sense of purpose)

ทฤษฎีเกี่ยวกับโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของ Sergiovanni (1994) เห็นว่าการเปรียบเทียบให้ “โรงเรียนเป็นองค์การ” (School as Organization) ควรจะเปลี่ยนเป็น “โรงเรียนเป็นชุมชน” (School as Community) จึงจะเหมาะสมกว่า โดยได้ให้เหตุผลไว้ในงานเขียนชื่อ Building Community in Schools ที่มีเนื้อหาเพื่อเรียกร้องให้เปลี่ยนมุมมองโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแบบทางการ (Formal organization) ไปสู่ความเป็นชุมชน (Community) แทน เนื่องจากความเป็นชุมชนจะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน (Commitments) ร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก Sergiovanni (1994) ได้ให้ความสำคัญและถือเป็นจุดเน้นที่ต้องการให้โรงเรียนเปลี่ยนไปเป็น “ชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์” (Purposeful communities) ที่มีคุณลักษณะของความเอื้ออาทร (Caring) มีการเรียนรู้ (Learning) มีความเป็นวิชาชีพ (Professional) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีวิสัยทัศน์ต่อกัน (Collegiality) มีจิตใจใฝ่การแสวงหา คำตอบ (Inquiring) และมีบรรยากาศเช่นนี้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน โดยเขาเชื่อว่า ชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์จะเป็นสถานที่ซึ่งสมาชิกทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันต่อกันด้วยอุดมการณ์ร่วม (Shared ideology) และมีระบบปทัสสถานหรือแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนขึ้น ทั้งนี้ การมีอุดมการณ์ร่วมกัน (รวมถึงมีวิสัยทัศน์ร่วม) จะช่วยผูกมัดให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้องดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน

โรงเรียนเป็นชุมชนยึดถือ เรื่อง “คุณงามความดี (Virtue)” เป็นหลักการสำคัญ เขาเชื่อว่าคนส่วนมากมักมองวิชาชีพชั้นสูง (Professionalism) จากฐานของการใช้ความรู้ที่สามารถลงสู่การปฏิบัติได้จริง โดยปกติแล้วผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการยอมรับว่าบทบาทของตนคือการให้บริการแก่ลูกค้า (Service to clients) ซึ่งความสัมพันธ์แบบ ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพกับลูกค้า ซึ่งความเชื่อในลักษณะเช่นนี้ ทำให้ขาดความเป็นกันเองที่เท่าเทียมต่อกันโดยที่ฝ่ายหนึ่งต้องอาศัยหรือต้องขึ้นอยู่กับอีกฝ่ายหนึ่ง (Dependency) การมีค่านิยมในลักษณะเช่นนี้จึงขัดแย้งกับค่านิยมของ

การสร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ คุณงามความดี มาจากพันธะผูกพันต่อค่านิยมร่วมของบุคคลแล้ว พัฒนามาเป็นอุดมการณ์แห่งวิชาชีพเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยมีพันธะผูกพันที่จะ 1) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น 2) การประพฤติและปฏิบัติต้องยึดมั่นต่อ ค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง 3) ต้องไม่ใช่ประพฤติและปฏิบัติเพื่อตนเองเท่านั้นแต่ที่ทำนั้นก็เพื่อรักษาคุณงามความดีนั้นด้วย และ 4) ผูกพันต่อจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) วิเคราะห์ว่า “อุดมการณ์แห่งวิชาชีพ” (Professional ideal) ช่วยให้เกิดหลักเกณฑ์พื้นฐานของการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพขึ้นในโรงเรียน กล่าวคือถ้าทั้งคณะครูผู้สอนและผู้บริหารต่างร่วมกันยึดมั่นต่อพันธะผูกพันที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีแล้วคนเหล่านี้จะต้องสนใจและกระตือรือร้นต่องานวิจัย ตลอดจนทฤษฎีใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอน ทั้งนี้มีใช้เพียงแค่ผูกพันต่อการพัฒนาเทคนิควิธีสอนใหม่เฉพาะงานส่วนตน แต่ต้องช่วยทำให้ทุกคนในโรงเรียนที่เป็นชุมชนโดยรวมร่วมกันพัฒนาปรับปรุงวิธีสอนและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไป ด้วย ความห่วงใยต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยรวมหมายความว่าครูผู้สอนจะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนด้านเทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย จะเห็นภาพที่มีครูแหวะเวียนไปเยี่ยมเยียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครูในอีกชั้นเรียนหนึ่งได้อย่างสะดวกใจ ตลอดจนมีการเชิญครูคนอื่นที่เชี่ยวชาญด้านเทคนิควิธีสอนแบบใหม่มาสาธิตการสอนให้ครูอื่นๆ ได้ชม

ส่วนการมีค่านิยมที่ประพฤติปฏิบัติโดยยึด “ค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง” นั้นหมายถึง การมุ่งไปสู่การให้บริการ โดย Sergioanni (1994) มีความเห็นว่า ถ้าชุมชนของโรงเรียนที่ยึดความสำคัญของงานให้บริการแก่ผู้เรียน แก่ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนรอบโรงเรียนได้ครบถ้วนแล้ว ก็แสดงว่า โรงเรียนนั้นสามารถยกระดับวิชาชีพของตนได้สูงขึ้นจนถึงระดับสามารถเป็น “ผู้คอยให้บริการดูแล หรือ Stewardship” ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ยึดการทำประโยชน์เพื่อคนอื่นเหนือประโยชน์ส่วนตน (service above self)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนที่ “สืบสอบในสิ่งที่ถูกต้องดังงามยิ่งขึ้น” ซึ่งหมายความว่าสมาชิกของชุมชนจะทำการใคร่ครวญตรวจสอบวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อดูว่าวัฒนธรรมอะไรบ้างที่ส่งเสริมให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนบรรลุผลและได้มากน้อยแค่ไหนเพียงไร ส่วนคำว่า “สืบสอบ (Inquiry)” หมายความว่าภารกิจทุกด้านที่โรงเรียนดำเนินการอยู่นั้น จะต้องได้รับการดูแลตรวจสอบอย่างละเอียดเพื่อการปรับปรุงแก้ไข จนเชื่อได้ว่าภารกิจแต่ละด้านเหล่านี้เป็นไปเพื่อความดีงามของส่วนรวมและสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ด้วย

ในสถานศึกษาที่เป็น “โรงเรียนที่มุ่งการสืบสอบ (Inquiring school)” จะมุ่งพัฒนาเป้าหมายให้สูงขึ้นตลอดเวลาเมื่อเทียบกับปัจจุบัน อีกทั้งบรรดาสมาชิกของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียจะมีโอกาส

ได้ร่วมกันพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ควรส่งเสริมเพื่อช่วยให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น ช่วยระบุถึงความจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องพัฒนาบุคลากรในประเด็นใดบ้างและจะทำให้บรรลุผลได้อย่างไร หรือช่วยหาผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาช่วยเหลือเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เป็นต้น มีการเน้นสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดร่วมกันขึ้นเองมากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดให้โดยหน่วยงานภายนอกชุมชนแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของโรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Sergiovanni (1994) ก็คือ “การมีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring)” โดยโรงเรียนต้องกลายเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร (Caring communities) เป็นสถานที่ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายแสดงออกถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น โดยเฉพาะต่อบรรดาผู้เรียนเป็นหลัก ซึ่งการแสดงออกถึงความเอื้ออาทรเช่นนี้ บ่งบอกถึงการมีค่านิยมร่วมกันที่สะท้อนออกมาในเชิงปฏิบัติต่างๆ และจากค่านิยมร่วมเหล่านี้ก่อให้เกิด “พลังอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority)” ขึ้นในโรงเรียนได้ในที่สุด แนวคิดสำคัญของ Sergiovanni (1994) ที่ระบุว่าความเอื้ออาทร เป็นสิ่งที่มีอาจขาดได้ในโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และควรได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ การศึกษาวิจัยได้ชี้ชัดว่าชีวิตของผู้เรียนต้องการมากกว่าที่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ดังนั้นความสำเร็จทางวิชาการจึงไม่ควรเป็นเพียงเกณฑ์เดียวที่ใช้วัดและประเมินผลผู้เรียน ควรมีวิธีการอื่นที่ใช้ประเมินด้านความมีคุณธรรมและการวางตนอย่างผู้มีเกียรติและมีศักดิ์ศรีของผู้เรียนก็ควรให้ความสำคัญด้วย กล่าวคือ อาจประเมินจากการปฏิบัติตนของผู้เรียนเมื่อต้องติดต่อกับครูนอกชั้นเรียนหรือกับบุคคลทั่วไปก็ได้

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือโรงเรียนแห่งความเอื้ออาทรด้วย (A learning school is also a caring school) ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่มีความเอื้ออาทรจะเป็นปัจจัยที่เสริมแรงต่อการเรียนรู้ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทรขึ้นได้นั้นต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ ของชุมชนแห่งวิชาชีพด้วย ยกตัวอย่างเช่น การต้องจัดจำนวนผู้เรียนต่อชั้นเรียนให้เหมาะสม เพราะถ้ามีจำนวนผู้เรียนต่อชั้นมากเกินไป ย่อมทำให้ครูไม่สามารถเอาใจใส่ดูแลผู้เรียนแต่ละคนได้อย่างใกล้ชิดทั่วถึง ผลคือเกิดความรู้สึกของผู้เรียนว่าครูมีความเอื้ออาทรต่อผู้เรียนน้อยลง เป็นต้น

นอกจากนี้ Sergiovanni (1994) ยังย้ำถึง ความจำเป็นที่ต้องอุปมาเปรียบเทียบโรงเรียนให้เป็นชุมชนแทนที่จะเป็นองค์การว่า สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายที่อยากให้มีการสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างกันโดยยึดหลักของการสร้างสรรค์สิ่งดีงามร่วมกัน ดังนั้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงสามารถค้นพบ อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) ที่เกิดจากค่านิยมร่วมของชุมชนนั้น โดยมีค่านิยมร่วมเบื้องต้นที่ควรมุ่งเน้นก็คือ การเรียนรู้ของผู้เรียนนั่นเอง ส่วนชุมชนโดยรวมก็ควรเป็นชุมชนของผู้เรียนรู้ของทุกคน โดยทั้งครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของชุมชนทุกคนต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่ตนจะให้บริการและการดูแลบุคคลอื่นที่อยู่ในชุมชน

แห่งความเอื้ออาทรได้อย่างไร รวมทั้งสมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเองให้เพิ่มความเป็นครู เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ปกครอง และเป็นสมาชิกของชุมชนที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร กลุ่มคนเหล่านี้ต้องร่วมกันแสวงหาแนวทางเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขของการเรียนรู้ การทำงาน การบริหารจัดการ และการสร้างความเอื้ออาทร กล่าวโดยสรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ ที่ดีของตนอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง Sergiovanni (1994) ได้กล่าวไว้ว่า “การสร้างชุมชนขึ้นในโรงเรียนเป็นเรื่องของการแสวงหาค่านิยมร่วม เพื่อให้การทำงานที่เกิดขึ้นมีแนวทางที่แตกต่างขึ้น มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมาใหม่ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยมีมา มีการสร้างความยึดเหนี่ยวรูปแบบใหม่ และสร้างพันธะผูกพันใหม่ให้เกิดขึ้น” เพื่อให้ได้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ขึ้น

ความท้าทายของผู้นำในโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับทักษะด้านคน และพลังในการกระตุ้นแนวคิด การให้ความหมายและให้ความสำคัญเป็นตัวขับเคลื่อนพลังเบื้องหลังการค้นหาความร่วมมือและการแบ่งปันแนวคิดและอุดมการณ์ รวมทั้งยังเป็นหัวใจของการสร้างชุมชน ผู้นำโรงเรียนควรมีทัศนคติในการพัฒนา (developmental perspective) ซึ่งมีกระบวนการ 4 ขั้น ดังนี้

การเจรจาต่อรอง (bartering) การต่อรองภายในเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารให้บางอย่างกับครู เพื่อต้องการให้ครูปรับเปลี่ยนบางอย่างที่ผู้บริหารต้องการ

การสร้าง (building) ผู้บริหารจัดหาสิ่งสนับสนุนทางสังคมและบุคคลซึ่งพัฒนาให้โอกาสของครูในการเติมเต็มความต้องการส่วนบุคคลเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบ สมรรถนะ และความเคารพนับถือ

การยึดเหนี่ยว (bonding) ผู้บริหารและครูพัฒนาไปด้วยกันในการแบ่งปันค่านิยมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่พวกเขาต้องการแบ่งปันและเงื่อนไขที่สร้างขึ้น

การรวมตัว (binding) ผู้บริหารและครูให้คำมั่นสัญญาที่จะสร้างค่านิยมร่วมและแนวคิดที่ผูกมัดพวกเขาเข้าไว้ด้วยกันราวกับเป็นพวกเดียวกัน

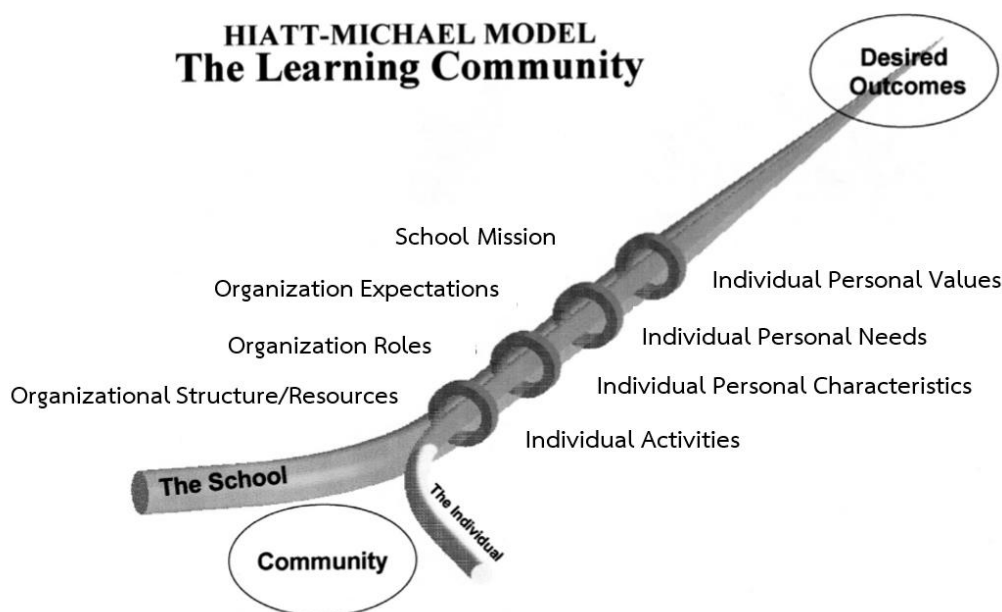
ภาวะผู้นำจะเติบโตได้เมื่อผู้นำและผู้ตามมองเห็นแต่ละฝ่ายเป็นผู้ที่นำเชื่อถือ ความน่าเชื่อถือของผู้นำประกอบด้วย 4 C คือ character--มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ courage--มีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง ยืนหยัดในความเชื่อ competence--มีความถนัดเชี่ยวชาญและมีมนุษยสัมพันธ์ composure--นุ่มนวลภายใต้แรงกดดัน และ caring--ตระหนักถึงสวัสดิการของผู้อื่น การสร้างชุมชนต้องการข้อตกลงที่ดีสำหรับทุกฝ่าย ผู้บริหาร ครู และผู้เรียนห่วงใยซึ่งกันและกัน เรียนรู้ร่วมกัน ค้นคว้าร่วมกัน และแบ่งปันกัน

การสร้างบริบทของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งนั้นได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ Barth (2000) ด้วย เขากล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็น “สถานที่ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดอันประกอบด้วย

ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และผู้เรียน ร่วมมือร่วมใจกันในการเรียนและการสอน” เป็นโอกาสที่ทุกคนได้สอนตัวเอง ค้นพบแนวทางปฏิบัติที่ดีจากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ ถ้าหากมองไปข้างหน้าในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แนวใหม่ เรากำลังจะค้นพบว่าการพัฒนาวิชาชีพนั้นเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เรากำลังสร้างประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เรารู้และเชื่อเกี่ยวกับการสอนและการเรียน รวมทั้งสิ่งที่เกิดในห้องเรียน อันจะนำไปสู่ผลของการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้แก่ผู้เรียน

Hiatt-Michael (2001) ได้ศึกษาระบบของชุมชนแห่งการเรียนรู้และกล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นเหมือนระบบอวัยวะมนุษย์ ดังภาพที่ 4 มีพลวัต ปรับเปลี่ยนได้ ในทรรศนะของเขามองว่าระบบร่างกายรวมอยู่โดยโครงกระดูกและผิวหนังภายในมีระบบที่ซับซ้อนลงไป แต่ส่วนนั้นก็จะมีการทำงานของตัวเอง แต่การควบคุมก็จะเกิดมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ส่วนประกอบหลัก 4 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ (1) ผู้นำแบบรับใช้ซึ่งรับบทบาทแนะแนวและอบรม (2) วัตถุประสงค์เชิงคุณธรรมร่วม (3) ความเชื่อใจและเคารพระหว่างสมาชิก และ (4) สภาพแวดล้อมแบบเปิดสำหรับการตัดสินใจแบบร่วมมือ

วิธีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเด็น ประเด็นแรกคือ รวบรวมวัตถุประสงค์เชิงคุณธรรมทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นที่ 2 คือ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเปิด เปิดโอกาสให้กับไอเดียใหม่ๆ แนวทางที่แตกต่างในการจะทำอะไร และเชื่อมโยงองค์ประกอบที่หลากหลายของชุมชน และประเด็นที่ 3 คือ มุ่งเน้นการประเมินความพยายามทั้งระหว่างกระบวนการและสิ้นสุดกระบวนการ



ภาพที่ 2.3 รูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Hiatt-Michael, 2001)

การศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ในชั้นเรียนของ Bielaczyc และ Collins (1999) พบว่าการสร้างวัฒนธรรมของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ คือ (1) ความหลากหลายของผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มสมาชิกเป็นผู้มีคุณค่าในการสร้างและให้การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา (2) มีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการรวบรวมความรู้และทักษะขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง (3) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ และ (4) วางกลไกในการเผยแพร่สิ่งที่เรียนรู้ ซึ่งถ้าชุมชนแห่งการเรียนรู้ถูกนำเสนอด้วยปัญหาแล้วชุมชนแห่งการเรียนรู้ก็จะสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ในกลุ่มแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้ไม่จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนต้องรู้ทุกอย่างที่ชุมชนรู้ แต่จะต้องรู้ว่าใครในชุมชนที่มีความเชี่ยวชาญนั้นในการที่จะแก้ปัญหา นี่เป็นความแตกต่างพื้นฐานจากมุมมองดั้งเดิมของการจัดการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความรู้และสมรรถนะรายบุคคล และความคาดหวังว่าผู้เรียนจะได้รับองค์ความรู้ที่คล้ายคลึงกันในเวลาเดียวกัน

สาเหตุที่ต้องเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากโลกมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้เรียนก็พบว่าตนเองไม่สามารถเตรียมพร้อมสำหรับความท้าทายทั้งกับบุคคลและสังคม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้ ทำงานร่วมกับผู้อื่นและรับฟังผู้อื่น รวมทั้งพัฒนาแนวทางของการจัดการกับประเด็นที่ซับซ้อนและปัญหาซึ่งจะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญที่แตกต่าง ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงมีการเปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษาให้เป็นการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้น โดยมีอย่างน้อย 3 เหตุผลที่สนับสนุนข้อดี ดังนี้

1) Social-constructivist การจัดการเรียนรู้แบบ Social Constructivism เป็นทฤษฎีของ Dewey และ Vygotsky โดยเชื่อว่าการเรียนรู้ที่ดีที่สุดของมนุษย์มาจากระบวนการสร้างองค์ความรู้ ไม่ใช่จากการถูกบอกให้เปลี่ยนแปลง ในการที่จะสร้างองค์ความรู้ได้นั้น จำเป็นจะต้องมีรูปแบบและการสนับสนุนจากชุมชนแวดล้อม ซึ่งเหล่านี้เป็นที่มาของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

2) Learning-to-learn เด็กจะเรียนรู้ที่จะอ่านและเขียนเมื่ออยากที่จะทำมัน ซึ่งนั่นทำให้พวกเขาพยายามที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกชมรมรักการอ่าน (Smith, 1988; cited in Bielaczyc & Collins, 1999) ส่วน Brown, Ellery และ Campione (1988; cited in Bielaczyc & Collins, 1999) ให้เหตุผลว่ามีการเปลี่ยนแปลงความต้องการของโรงเรียนนำไปสู่เป้าหมายการผลิตผู้เรียนที่มีความเชี่ยวชาญ หรือ intelligent novices การเปลี่ยนแปลงนี้ปรากฏออกมาในรูปของ (1) การเพิ่มความรู้อย่างไม่มีใครสามารถซึมซับทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียนได้หมด พวกเขาจำเป็นต้องรู้ชีวิต และโดย (2) การเปลี่ยนแปลงสร้างอุปสงค์ของงาน ในที่ซึ่งเทคโนโลยีสามารถจัดการกับงานในระดับล่างได้ ทำให้เกิดความต้องการแรงงานที่สามารถคิดเป็นนามธรรมและเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ดังนั้นเราต้องการแรงงานที่รู้วิธีการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Smith ที่กล่าวว่าเด็กจะเรียนรู้ที่จะเป็นผู้เรียนได้โดยการเข้าร่วมชมรมการเรียนรู้ (learning club)

3) พหุวัฒนธรรม ในโลกที่มีการบูรณาการกันอย่างใกล้ชิดผ่านการมาถึงของเทคโนโลยี การสื่อสารแบบใหม่ และสังคมมีความหลากหลาย มีผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมารวมตัว ทำให้มนุษย์ต้องปฏิสัมพันธ์และทำงานกับคนที่มีภูมิหลังต่างกัน การเตรียมคนให้อยู่และทำงานในสังคมได้นั้น การศึกษาจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่เลี้ยงดูให้ความสามารถผู้เรียนในการทำงานและการเรียนร่วมกันผู้อื่น ผลงานของผู้เรียนแต่ละคนต้องได้รับการเอาใจใส่และชุมชนต้องสังเคราะห์จากมุมมองที่หลากหลาย เหล่านี้คือรูปแบบของสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยสนับสนุนการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนได้

Alonso (2002) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นการปฏิรูปโรงเรียนเพื่อตอบสนองความท้าทายและความต้องการใหม่ในยุคสังคมข้อมูลข่าวสารมาทดแทนยุคอุตสาหกรรม ซึ่งในยุคนี้ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับความสามารถทางชาวปัญญา การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความสามารถในการปรับตัว และกุญแจสำคัญคือนวัตกรรม กระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ว่ามี 2 ระยะ คือ ระยะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Sensitization) และ ระยะกระทำการตัดสินใจ (Decision-making) ระยะแรกจะเป็นการอบรมให้ความรู้และอภิปรายกันในประเด็นเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้เรียนจะต้องเผชิญ ความเสี่ยงของการยกเว้น และความต้องการจำเป็นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ส่วนระยะต่อมาจะเป็นการตัดสินใจในการดำเนินการต่อไป ความต้องการอย่างน้อยที่สุดก่อนที่จะเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การให้การสนับสนุนอย่างน้อย 90% จากครูในโรงเรียน การยอมรับของคณะกรรมการโรงเรียน การผ่านการอนุมัติจากสภาโรงเรียน เสียงส่วนใหญ่ของการประชุมสมาคมผู้ปกครองผู้เรียนอนุมัติ และการให้อำนาจการบริหารตนเองของโรงเรียนอย่างสูงสุด เมื่อผ่านระยะทั้งสองไปแล้วก็จะเข้าถึงระยะของการวาดฝันโรงเรียนให้ดีที่สุดสำหรับผู้เรียน คัดเลือกความสำคัญและการจัดการงานในโรงเรียน และดำเนินการต่อไป การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ นั้น ครู ครอบครั ผู้เรียน สมาชิกในชุมชน อาสาสมัครต่างต้องมีความเกี่ยวข้องและร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนและบริบทโดยรอบเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ที่จำเป็นเพื่อดำรงอยู่ในสังคมแห่งข้อมูลได้ กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีพื้นฐานเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารและการสนับสนุน ความคาดหวังของผู้เรียนทุกคน

นอกจากนี้งานวิจัย Bielaczyc & Collins (1999) ได้ศึกษาการจัดการศึกษาเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้พบว่า มีหลักการในการออกแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

Community-Growth Principle: เป้าหมายโดยรวมของชุมชนจะต้องขยายความรู้และทักษะของชุมชน เพิ่มการเรียนรู้ ความต้องการจำเป็นของชุมชนเพื่อนำเอาประโยชน์จากความรู้ของสมาชิกทุกคนมาใช้ เป้าหมายเพื่อให้แต่ละบุคคลได้รับความรู้ใหม่ๆ และแบ่งปันระหว่างกัน ในการดึงความรู้จากแต่ละคนออกมานั้น ทำให้ชุมชนสามารถขยายความรู้ส่วนรวมอยู่ของพวกเขามากขึ้น

Emergent-Goals Principle: เป้าหมายของชุมชนต้องมีการร่วมสร้างโดยผู้เรียนและออกมาจากกิจกรรมและคำถามที่เกิดขึ้นตามที่คุณเรียนได้ค้นพบ ครูต้องละเอียดอ่อนต่อความต้องการจำเป็น ความสนใจ ความสามารถของผู้เรียนรายบุคคล เป้าหมายเพื่อจะได้สะท้อนผลว่าอะไรที่ผู้เรียนรู้และช่วยพวกเขาได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ผู้เรียนวางเป้าหมายด้วยตัวของพวกเขาเอง ขณะเดียวกับที่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ก่อตัวและพวกเขาได้รับผิดชอบงานของชุมชนด้วย ในวิถีทางนี้ เป้าหมายส่วนรวมก็ได้เกิดขึ้น

Articulation-of-Goals Principal: ครูและผู้เรียนจะต้องมีการเชื่อมโยงเป้าหมายที่พวกเขา วางไว้และข้อตกลงในการตัดสินใจความสำเร็จ สิ่งนี้ทำให้สมาชิกทุกคนในชุมชนมีแนวคิดที่ชัดเจนของ เป้าหมายและเกณฑ์ซึ่งพวกเขาจะสามารถบอกได้ว่าพวกเขาถึงเป้าหมายแล้ว ผู้เรียนทุกคนจะต้อง พัฒนาความสามารถที่จะตัดสินใจว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่

Metacognitive Principle: อภิปัญญาเกี่ยวข้องกับ (1) การกำกับกระบวนการคิดของบุคคล หนึ่ง (2) ตระหนักถึงสิ่งที่รู้และไม่รู้ของแต่ละคน (3) สะท้อนคิดในสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้ (Brown, Bransford, Ferrara & Campione, 1983; cited in Bielaczyc & Collins, 1999) ในส่วน ของการกำกับติดตาม ชุมชนควรต้องถามตัวเองถึงเป้าหมายว่าคืออะไรและทำอย่างไรจะถึงเป้าหมาย ชุมชนควรพยายามกำหนดช่วงที่แน่นอนเพื่อให้ทบทวนในสิ่งที่ตนรู้และไม่รู้ สุดท้ายในช่วงของ การสะท้อนคิด ห้องเรียนสามารถมองย้อนไปว่าทำอะไรไปแล้วบ้าง เช่น ผลลัพธ์ สมรรถนะ แล้ว ประเมินว่าอะไรที่ได้เรียนรู้ไปและมั่นใจมากน้อยแค่ไหน

Beyond-the-Bounds Principle: ชุมชนควรจะพยายามไปให้เหนือความรู้และทักษะที่อยู่ ในชุมชนและเข้าถึงทรัพยากรให้ได้ง่าย พวกเขาต้องพยายามเข้าใจสิ่งนั้นเพื่อตัวเองและยินดีที่จะ ทำทลายและใช้วิธีการใหม่ พวกเขาต้องค้นหาแนวคิดที่ทำทลายความเชื่อของตนเองด้วยการปรับ ทัดสนคติและความคิดเห็นที่หลากหลายในประเด็นนั้นๆ ไม่ใช่เพียงแค่หาข้อมูลมาสนับสนุนความเชื่อ ปัจจุบันของตนเอง

Respect-for-Others Principle: ผู้เรียนจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะเคารพในผลงานและความแตกต่างของเพื่อน และรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดและแสดงแนวคิดใหม่ ยิ่งได้รับฟังมาก ยิ่งได้แหล่ง ความรู้ที่จะขยายองค์ความรู้ให้กับชุมชน เมื่อผู้เรียนเพียงคนหรือสองคนได้รับฟังจะทำให้ถูกจำกัด การเรียนรู้ในวงแคบ กฎการเคารพคือจะต้องสามารถแสดงออกและพูดได้อย่างชัดเจน

Failure-Safe Principle: เรามักเรียนรู้จากความผิดพลาด การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้จึง ต้องยอมรับข้อผิดพลาดและไม่ใส่ใจกับคำตำหนิ ต้องยอมให้เกิดความผิดพลาดได้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ในชุมชน ให้พวกเขาเรียนรู้ว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องปกติ ทำให้เขากล้าเสี่ยงและทดลองวิธีการที่จะนำสู่การเรียนรู้ การสะท้อนคิดโดยปราศจากคำตำหนิจะช่วยให้ชุมชนได้เรียนรู้จากความผิดพลาด

Structural-Dependence Principle: ชุมชนต้องจัดให้ผู้เรียนพึ่งพากัน การทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าผู้เรียนทำงานใดงานหนึ่งและต้องการความช่วยเหลือจากเพื่อน จะทำให้ผู้เรียนที่เข้าไปช่วยเหลือเกิดความสำคัญ การทำแบบนี้จะทำให้เกิดการภาคภูมิใจในตนเอง การให้เหตุผลของความแตกต่างนี้ไม่เกิดขึ้นในการศึกษาแบบดั้งเดิมเพราะแบบดั้งเดิมมักจะพยายามให้ทุกคนมั่นใจว่าต้องเรียนรู้ในสิ่งเดียวกัน

Depth-over-Breadth Principle: ผู้เรียนมีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาค้นคว้าในประเด็นที่สนใจในเชิงลึก นี่เป็นสิ่งที่จำเป็นในการให้แต่ละคนมีความเชี่ยวชาญและสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายอย่างมีความหมายในหมู่ผู้เรียน สิ่งนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจในวงกว้างและทำให้ผู้เรียนเข้าใจโดยไม่ต้องจดจำความรู้หรือวิธีการ ผู้เรียนต้องใส่ใจในสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้และพัฒนาวิธีการเรียนรู้

Diverse-Expertise Principle: ผู้เรียนสร้างพื้นที่ส่วนตัวตามความสนใจและความถนัดด้วยความรับผิดชอบในการแบ่งปันความเชี่ยวชาญของตนเองแก่เพื่อนผู้เรียนและครู ในการจะพัฒนาความเชี่ยวชาญที่หลากหลายนั้น ชุมชนสามารถจัดการกับปัญหาและประเด็นที่ยากเกินกว่าใครคนใดคนหนึ่งจะรับมือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะอภิปรายแนวคิดและสร้างความเข้าใจร่วมกัน ดังนั้นสิ่งที่แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ไม่ใช่แค่จากกิจกรรมส่วนตัว แต่มาจากกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดกับสมาชิกที่เข้าร่วม ความแตกต่างโดยพื้นฐานจาก learning by doing คนส่วนใหญ่เข้าใจว่าเป็นการเรียนรู้ส่วนบุคคลจากการลงมือทำ แต่สิ่งที่เกิดในชุมชนแห่งการเรียนรู้คือ การเรียนรู้ของส่วนรวมด้วยการลงมือทำ (collective learning by doing) ซึ่งผู้มีส่วนร่วมจะเรียนรู้จากสิ่งที่ผู้อื่นทำด้วย

Multiple-Ways-to Participate Principle: การจะเพิ่มความเข้าใจของส่วนรวมได้นั้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะมีงานที่หลากหลาย ผู้เรียนอาจจะมีความสนใจมากหรือน้อยในแต่ละกิจกรรม ความแตกต่างของกิจกรรมจะสนับสนุนเป้าหมายการเรียนรู้ที่หลากหลายของชุมชน เช่น การจุดประกายคำถาม การรวบรวมข้อมูล การแบ่งปันข้อมูลในชุมชน การนำเสนอความรู้ และสะท้อนคิดว่าได้เรียนรู้อะไรไปบ้าง ผู้เรียนจะได้รับบทบาทที่ต่างกันในกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น นักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ร่วมสังเกต ฯลฯ ชุมชนต้องการให้คุณค่าในทุกบทบาทและทุกผลงาน ไม่ดูถูกบทบาทไหนว่าด้อยค่า

Sharing Principle: ความต้องการกลายมาเป็นกลไกโดยความรู้และทักษะได้รับจากบุคคลที่แตกต่างกันมาแบ่งปันผ่านชุมชน ผู้เรียนแต่ละคนเป็นทั้งผู้เรียนรู้และผู้สร้างความรู้ของชุมชน อย่างไรก็ตามบางชุมชนขาดแนวทางที่เหมาะสมในการแบ่งปันความรู้และการปฏิบัติ ทำให้สมาชิกมักจะทำงานได้ไม่ดีเพราะพวกเขาไม่รู้ว่ามีสมาชิกคนอื่นมีความเชี่ยวชาญ ดังนั้นมันมีความสำคัญมากที่จะ

แบ่งปันความรู้ เพื่อให้ทุกคนได้ประโยชน์จากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล รวมทั้งให้รู้ว่าใครที่จะเป็นคนต้องไปปรึกษาเมื่อปัญหาเกิดขึ้น

Negotiation Principle: แนวคิด ทฤษฎี วิธีการ ฯลฯ เหล่านี้ต่างเกิดจากกระบวนการต่อรองระหว่างสมาชิกในชุมชน และการโต้แย้งระหว่างพวกเขาถูกตัดสินด้วยตรรกะและหลักฐาน (Collins, 1998; cited in Bielaczyc & Collins, 1999) การโต้แย้งมีความสำคัญในการค้นหาแนวทางแก้ไขหรือความเข้าใจที่ดีกว่าเพราะชุมชนแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องระบุข้อผิดพลาดและแนวคิดที่คลาดเคลื่อน แต่ผู้เรียนมักจะไม่นิยมมีส่วนร่วมในการโต้แย้งเพราะรู้สึกว่าจะไม่สบายใจที่ให้คนอื่นมาวิพากษ์วิจารณ์ (Lampert, Rittenhouse & Crumbaugh, 1996; cited in Bielaczyc & Collins, 1999) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบหรือวิธีการในการวิพากษ์ผู้อื่นโดยปราศจากคุณลักษณะส่วนบุคคลโดยพยายามแยกความคิดออกจากตัวบุคคล มีกลวิธีที่หลากหลายในการวิพากษ์ เช่น พุ่งเป้าไปที่จุดแข็งของงานต่างๆ กับจุดอ่อน หรือแสดงความคิดเห็นในแง่ของสิ่งที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงมากกว่าไปประจบประแจงที่ผิด เป็นต้น

Quality-of-Products Principle: คุณภาพของผลิตภัณฑ์ถูกผลิตโดยชุมชนจะมีคุณค่าทั้งกับชุมชนเองและภายนอกชุมชน บางครั้งผู้เรียนจำเป็นต้องคิดถึงเป้าหมายระดับสูงที่จะบรรลุ รวมทั้งความรู้และผลผลิตที่พวกเขาผลิตขึ้นด้วย จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่ชุมชนเห็นชอบร่วมกันว่าจะทำให้เกิดผลดีต่องานและได้ทำการตรวจสอบจากภายนอกชุมชน วิธีหนึ่งที่จะทำให้มีมาตรฐานก็คือต้องนำคนภายนอกเข้ามาตัดสินงาน เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เรียนคนอื่นๆ

กุญแจสำคัญของวิธีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้คือ *การเพิ่มความรู้ส่วนรวมให้กับชุมชน* ซึ่งต่างจากโรงเรียนอื่นๆ ที่การเรียนรู้จะเป็นการหาความรู้เข้าตัวและเป้าหมายเพื่อส่งผ่านความรู้จากหนังสือและครูสู่ผู้เรียน การพัฒนาวิธีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างของการศึกษา มุมมองในเชิงสังคมและวัฒนธรรมเข้ามามีผลต่อการจัดการศึกษามากขึ้น การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนของการฝึกปฏิบัติ นอกจากนี้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ยังเหมาะสมสำหรับการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ผู้เรียนจะได้รับประโยชน์อย่างมากจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใหญ่ในบริบทการเรียนรู้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงเป็นการได้มาซึ่งวิธีการแยกตัวออกจากโรงเรียนแล้วบูรณาการเข้ากับการเรียนรู้ในโลกกว้าง

Manabu (2016) นักการศึกษาชาวญี่ปุ่นได้นำแนวความคิด “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” มาปฏิบัติจริง เขามองว่าโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถรับมือกับ (1) สังคมที่มีรากฐานความรู้ (2) สังคมของการอยู่ร่วมกันที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรม (3) สังคมที่มีความเสี่ยงเรื่องช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน และ (4) สังคมเมืองที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้นรูปแบบของ

โรงเรียนจะต้องเปลี่ยนแปลงไป ประการแรกต้องเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบ “โปรแกรม” ไปเป็น “โครงการ” เพื่อมุ่งเป้าหมายที่การประเมินคุณค่าและมองหาความหมายมากกว่าที่จะประเมินผลลัพธ์ ประการที่สอง เปลี่ยนจากการเรียนแบบบรรยายหน้าชั้นเป็นการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง ประการที่สาม เปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงานของโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรมของชุมชนพื้นที่และสถานที่ที่ครูได้เรียนรู้ร่วมกันในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ

“วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมาก่อนเป็นอันดับแรก” *ครูใหญ่ที่ไม่มีวิสัยทัศน์จะทำลายทั้งครูและผู้เรียน* ซาโตมองว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” เป็นทั้งปรัชญาและวิสัยทัศน์ในการปฏิรูปโรงเรียน โรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้สำหรับเด็กๆ คือ โรงเรียนที่ช่วยอบรมให้ความรู้ ส่วนสำหรับครู คือ โรงเรียนที่ให้การอบรมและการเรียนรู้ในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา สำหรับผู้ปกครองและคนในชุมชน คือ โรงเรียนที่ตนได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการปฏิรูปโรงเรียน ความรับผิดชอบและภารกิจของโรงเรียน คือ การรับประกันสิทธิในการเรียนรู้ของเด็กทุกคนและทำให้คุณภาพของการเรียนรู้นั้นสูงขึ้น และยังมีเตรียมสังคมให้พร้อมกับระบอบประชาธิปไตย พร้อมกับการเรียกร้องคุณภาพและความเท่าเทียมในเวลาเดียวกัน

ปรัชญาของชุมชนแห่งการเรียนรู้มี 3 ประการ คือ 1) ปรัชญาสำหรับส่วนรวม หมายถึง การทำให้โรงเรียน ห้องเรียน และผู้เรียนกลายเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวมด้วยการนำเสนอต่อที่สาธารณะอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 2) ปรัชญาของระบอบประชาธิปไตย หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ในการรับฟังซึ่งกันและกันจนเกิดการสื่อสารในเชิงพหุจากปฏิสัมพันธ์จนกลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) ปรัชญาของความเป็นเลิศ หมายถึง การเรียนรู้ที่ไม่ว่าจะเจอกับเงื่อนไขแบบใดก็สามารถรับมือต่อเงื่อนไขนั้นได้อย่างดีที่สุด นอกจากปรัชญา 3 ประการข้างต้นแล้ว การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องมีโครงสร้างระบบกิจกรรม 3 ส่วน ได้แก่ (1) การเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังในห้องเรียน (Collaborative Learning) (2) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) และชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community) และ (3) การเข้าร่วมเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปของผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่น ทั้งนี้การจะทำให้ระบบกิจกรรมเหล่านี้ประสบความสำเร็จได้จะต้องเตรียมการสื่อสารแบบพหุจากปฏิสัมพันธ์ (Interactive Communication) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่รับฟังซึ่งกันและกันทั้งในห้องเรียน ห้องพักครู รวมถึงระหว่างโรงเรียนกับท้องถิ่น

SEAs (2015) Successful Educational Actions (SEAs) เป็นองค์กรหนึ่งที่มีโครงการในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในทวีปยุโรปโดยจัดทำหลักสูตรการอบรมที่มีเป้าหมายเพื่อทำให้ผู้เรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น เพิ่มความมั่นใจและแรงกระตุ้นในการเรียน สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของสังคม เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมีความหมายสำหรับทั้งชุมชน และการมีส่วนร่วม

ร่วมอย่างแท้จริงของครอบครัวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียน ทั้งนี้ระยะของการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มี 5 ระยะ ดังภาพที่ 2.4 มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 การสร้างความตระหนัก (Raising awareness) เป็นการคิดอย่างลุ่มลึกเกี่ยวกับวิถีการศึกษาที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด รวมทั้งเวลาในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของสภาพปัจจุบันของโรงเรียน ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อการตัดสินใจว่าอะไรเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการสนับสนุนการรวมตัวของสังคมและความสำเร็จด้านวิชาการ

ระยะที่ 2 การตัดสินใจ (Decision making) ระยะนี้จะเป็นการตัดสินใจที่จะทำให้โรงเรียนเปลี่ยนรูปแบบเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งข้อตกลงร่วมกันนี้จะเกิดขึ้นจากบทสนทนาและการให้สัตยาบันร่วมกัน กระบวนการตัดสินใจนำไปสู่ความเป็นประชาธิปไตยและการมีบทบาทของชุมชน

ระยะที่ 3 ความฝัน (The dream) ทุกคนในชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันฝันถึงอนาคตของโรงเรียน เป็นสัญญาณที่ดีในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 4 การเลือกลำดับความสำคัญ (Selection of priorities) เป็นเวลาของการตัดสินใจเลือกว่าสิ่งใดเป็นเรื่องเร่งด่วนและเกี่ยวข้องในการไปสู่ความฝัน

ระยะที่ 5 การวางแผน (Panning) เป็นเวลาของการออกแบบโรงเรียนเพื่อไปสู่ความฝันของชุมชน รวมทั้งเป็นระยะที่จะสร้างคณะกรรมการที่จะช่วยให้หนทางในการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้และประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 2.4 ระยะของการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายและหลักการของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 สรุปความหมายและหลักการของโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC)

นักวิชาการ	ความหมายของ SLC	หลักการ
Sergiovanni (1994)	โรงเรียนแห่งความเอื้ออาทรที่มีการสร้างค่านิยมร่วมกัน มีการดำเนินงานที่แตกต่าง มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมาใหม่ มีการสร้างควมยึดเหนี่ยว และสร้างพันธะผูกพันให้เกิดขึ้น	(1) ชัดเจนในวัตถุประสงค์ (2) มีคุณลักษณะของความเอื้ออาทร (3) มีการเรียนรู้ (4) มีความเป็นวิชาชีพ (5) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (6) มีจิตใจใฝ่การแสวงหา คำตอบ
Martel (1993)	ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นระบบการทำงานของอวัยวะที่มีโครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์เน้นไปที่การบูรณาการทั้งภายในและภายนอกขององค์การ สถาบัน และสมาชิก โดยมีข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาสมรรถนะเช่นเดียวกับการเป็นผู้เรียน	-
Boyd (1992)	ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่สืบสอบเชิงวิพากษ์ (critical inquiry) จากผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาซึ่งมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีข้อผูกพันในการตัดสินใจร่วม การสืบสอบเชิงวิพากษ์ (critical inquiry) อย่างต่อเนื่องเป็นการเตรียมพื้นฐานเพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างไร้รอยต่อ	(1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การมีมนุษยสัมพันธ์ (3) การเสริมพลัง (4) ความเป็นวิชาการ
Boyd & Hord (1994)	โรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จะมีการทำงานร่วมกัน สนับสนุนกัน และ ต่อสู้ให้เกิดความสมดุลของสังคมและการเหยียดสัญชาติของผู้เรียนในโรงเรียน	(1) การลดความเป็นส่วนตัว (2) การเพิ่มความสามารถของครู (3) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอาใจใส่และก่อให้เกิดผล (4) การสนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ
Bielaczyc & Collins (1999)	ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะระบุนความต้องการจำเป็นสำหรับผู้เรียนที่จะจัดการกับประเด็นที่ซับซ้อน ค้นพบสิ่งต่างๆ ด้วยตัวเอง สื่อสารและทำงานกับผู้คนจากภูมิหลังและทัศนคติที่หลากหลาย รวมทั้งแบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ให้กับผู้อื่น	(1) ความหลากหลายของผู้เชี่ยวชาญ (2) มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (3) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (4) วางกลไกในการเผยแพร่ความรู้

นักวิชาการ	ความหมายของ SLC	หลักการ
Barth (2000)	สถานที่ซึ่งประกอบด้วยครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และผู้เรียน ร่วมมือร่วมใจกันในการเรียนและการสอน เป็นโอกาสที่ทุกคนได้สอนตัวเอง ค้นพบแนวทางปฏิบัติที่ดีจากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ	-
Hiatt-Michael (2001)	ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นอวัยวะ มีความเป็นพลวัต ปรับเปลี่ยนระบบเสมอ เหมือนระบบร่างกายมนุษย์ที่รวมเข้าด้วยกันโดยโครงกระดูกและผิวหนัง แต่มีการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยๆ ของตนเอง	(1) มีผู้นำแบบรับใช้ซึ่งรับบทบาทแนะแนวและอบรม (2) มีวัตถุประสงค์เชิงคุณธรรมร่วม (3) มีความเชื่อใจและเคารพระหว่างสมาชิก (4) มีสภาพแวดล้อมแบบเปิดสำหรับการตัดสินใจแบบร่วมมือ
Alonso & CREA (2002)	ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นการปฏิรูปโรงเรียนเพื่อตอบสนองความท้าทายและความต้องการใหม่ในยุคสังคมข้อมูลข่าวสารมาทดแทนยุคอุตสาหกรรม ซึ่งในยุคนี้ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับความสามารถทางเชาว์ปัญญา การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความสามารถในการปรับตัว และกฎเกณฑ์สำคัญคือนวัตกรรม	-
Sato Manabu (2016)	สำหรับเด็กๆ คือ โรงเรียนที่ช่วยอบรม บ่มนิสัย และให้เด็กๆ ได้เรียนรู้ร่วมกัน สำหรับบรรดาครู คือ โรงเรียนที่ครูได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพตน สำหรับผู้ปกครองและชุมชน คือ โรงเรียนที่ทุกคนมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการปฏิรูปโรงเรียน	เป็นการบูรณาการ 3 องค์ประกอบ (1) วิสัยทัศน์ (Vision) (2) ปรัชญา (Philosophies) 3 เรื่อง ได้แก่ ปรัชญาของความเป็นสาธารณะ (Public Philosophy) ปรัชญาของความเป็นประชาธิปไตย (Democratic Philosophy) และปรัชญาของความเป็นเลิศ (Philosophy of Excellence) (3) ระบบกิจกรรม (Activity Systems) 3 ส่วน ได้แก่ การเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังในห้องเรียน (Collaborative Learning) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegiality) และชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (Professional Learning Community) และ การเข้าร่วมเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปของผู้ปกครองและคนในชุมชนท้องถิ่น

จากตารางที่ 2.9 สรุปได้ว่า โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่มีการสร้าง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน รับฟังซึ่งกันและกัน สร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน สร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู สร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมี การทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู และเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม (Alonso, 2002; Barth, 2000; Bielaczyc&Collins 1999; Boyd,1992; Boyd&Hord, 1994; Hiatt- Michael, 2001; Manabu, 2016; Martel, 1993; Sergiovanni, 1994)

2.2 แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ในประเทศไทย

จากจุดเริ่มต้นของแนวคิด SLC ในประเทศไทยในงาน EDUCA 2016 ทำให้มีผู้สนใจแนวคิดนี้ และพยายามนำมาปรับใช้ในประเทศไทยด้วยการขับเคลื่อนแนวคิดลงสู่โรงเรียน โดยความร่วมมือของ บริษัทปิโก (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) ร่วมมือกับคณะผู้เชี่ยวชาญด้าน SLC จากต่างประเทศ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ศ. ดร.มานาบุ ซาโต ดร.เอฮิสึเกะ ไชโตะ และ อ. มาซาอากิ ซาโต สถาบันผลิต ครู (คณาจารย์ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) และโรงเรียนนาร่องในเครือข่ายกลุ่มผู้อำนวยการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Thailand Principal Forum; TPF) ประกอบด้วย 2 กิจกรรม 1) จัดกิจกรรม การเยี่ยมชมโรงเรียน (School Visit) ส่งเกิดการเรียนรู้ในห้องเรียน จำนวน 5 ครั้ง ใน 4 โรงเรียนนำ ร่องเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) จัดกิจกรรมการสัมมนา SLC Symposium จำนวน 4 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฝึกทักษะการคิด การสังเกตพฤติกรรมเด็ก และแนวทางหล่อหลอมวิสัยทัศน์ การปฏิรูปร่วมกันระหว่างพ่อแม่ ชุมชน และสังคม ให้แก่ครู ครูใหญ่ นักการศึกษา คณาจารย์ครุ ศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ชุมชนและตัวแทนจากท้องถิ่น นอกจากนี้ยังประเทศไทยยังได้เป็นเจ้าภาพ จัดการประชุมนานาชาติ SLC ครั้งที่ 7 ภายในงาน EDUCA 2019 (ปีโกไทยแลนด์, 2562)

การดำเนินงานดังกล่าวได้นำแนวคิดและวิธีการพัฒนาของอาจารย์มาซาอากิ ซาโต อาจารย์ อดีตครูใหญ่โรงเรียนประถมฮิโรมิ และโรงเรียนมัธยมต้นกักคุโย ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน SLC ทั้งนี้ การ ดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าวได้มีหลักการสำคัญ คือ ทำให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ที่ดีที่สุดผ่าน ปรัชญาทางการศึกษา 3 ด้าน ได้แก่

1. Public Philosophy ปรัชญาว่าด้วยส่วนรวมและความเป็นสาธารณะ ห้องเรียนและ โรงเรียนคือพื้นที่ในการเรียนรู้ของทุกคน โดยไม่มีใครเป็นเจ้าของเพียงฝ่ายเดียว

2. Democracy Philosophy ประชัญญาว่าด้วยประชาธิปไตย เป็นการใช้ชีวิตอยู่กับผู้อื่นอย่างเคารพ รับฟังเสียงของทุกคน และไม่ทอดทิ้งใครให้อยู่เพียงลำพังในห้องเรียน

3. Excellence Philosophy ประชัญญาว่าด้วยความเป็นเลิศ เพราะเด็กทุกคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น พวกเขามีสิทธิพัฒนาศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางของตัวเอง

แนวทางการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดนี้จะดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แล้วนำไปสอนจริงในห้องเรียน เปิดห้องเรียนให้เพื่อนครู ผู้อำนวยการ ได้เข้ามาสังเกตการณ์ด้วยการบันทึกผ่านเอกสารหรือวิดีโอ หลังจากนั้น ครูผู้สอนและผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์จะมาพูดคุยกัน เพื่อสะท้อนกลับถึงวิธีการเรียนรู้ของเด็กผู้เรียนว่าเป็นอย่างไร เมื่อครูจัดการเรียนการสอนในคาบดังกล่าว โดยครูนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งครูต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการดูแลผู้เรียนอย่างทั่วถึง ไม่ละเลยผู้เรียนคนใดให้อยู่เพียงลำพัง หรือไม่มีส่วนร่วมกับการเรียนรู้ในชั้นเรียน

ในประเทศไทยมีโรงเรียนหลายแห่งที่เริ่มนำแนวคิด SLC เข้าไปใช้ ผ่านการขับเคลื่อนของบริษัท บีโก (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) ผู้จัดการงาน มหกรรมทางการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู (EDUCA) ที่ทำงานร่วมกับกลุ่มผู้อำนวยการผู้นำ (Thailand Principal Forum) โดยหนึ่งในโรงเรียนที่เห็นผลลัพธ์แล้ว คือ โรงเรียนวัดใหม่กระทุ่มล้ม ตั้งอยู่ในเขตหนองจอก จังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีครู 10 คน และผู้เรียน 143 คน อีกทั้งยังมีเด็กเรียนร่วมที่เป็นผู้เรียนที่เรียนช้า และสมาธิสั้น 17 คน อย่างไรก็ตาม โรงเรียนสามารถจัดการเรียนรู้แบบ SLC ได้เป็นอย่างดี และเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับครูและผู้เรียนอย่างชัดเจน

อาจารย์เพียงจิต สีดาสมุทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดใหม่กระทุ่มล้ม ให้ข้อมูลไว้ในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจว่า เดิมการสอนของครูเป็นแบบทางเดียว ไม่ใช่การสื่อสารสองทาง ทำให้ผู้เรียนไม่มีส่วนร่วมกับการเรียนการสอนเท่าที่ควร แต่เมื่อนำแนวคิด SLC มาใช้นั้น ครูทุกคนได้ปรับวิธีการสอนใหม่ทั้งหมด โดยเน้นการทำกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนทุกคนได้มีส่วนร่วมกับการเรียนรู้ ส่งผลให้บรรยากาศการเรียนในห้องเรียนดีขึ้น และอัตราการขาดเรียนของผู้เรียนลดลง ขณะเดียวกัน ได้กำหนดให้การเปิดห้องเรียนเป็นกิจกรรมสะท้อนคิดภายในโรงเรียน เพื่อให้ครูทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสอนระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน นอกจากนั้น ผู้ปกครองและชุมชนได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนอย่างใกล้ชิด ผ่านการเข้ามาร่วมสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน โดยได้เห็นวาระกระบวนการสอนและการดูแลเด็กของครูเป็นอย่างไร แล้วสะท้อนมุมมองให้ครูฟังผ่านการประชุมกลุ่มว่าเขาเห็นลูกหลานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และต้องการให้ครูเพิ่มเติมวิธีการสอนในด้านใดบ้าง (เพียงจิต สีดาสมุทร์, 2562)

นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนพุทธจักรวิทยา ที่มีผอ.จุฑาธิณี สิงห์ธัญ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนในขณะนั้นและเล็งเห็นว่าการเพิ่มคุณภาพและศักยภาพของเด็กเป็นสิ่งสำคัญ จึงพยายามค้นหาวิธีและแนวทางในการพัฒนาเด็กและพัฒนาครู และพบว่า หลักการของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตรงกับสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นในโรงเรียนแห่งนี้ กระจ่างเหมาะกับทาง ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้นำแนวคิดจากประเทศญี่ปุ่นมาแนะนำเสนอ ทำให้แนวคิด SLC ได้เริ่มต้นขึ้นในโรงเรียนพุทธจักรวิทยา

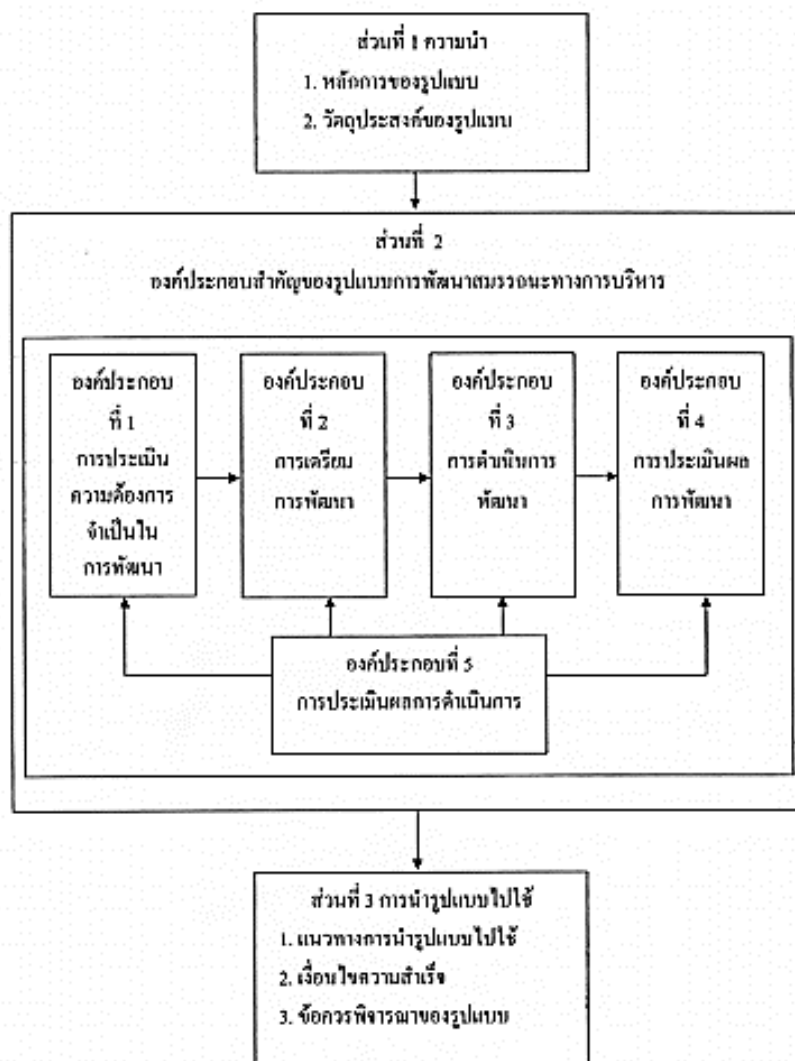
ผอ.จุฑาธิณี สิงห์ธัญ กล่าวว่า แนวคิด SLC เหมาะกับโรงเรียนแห่งนี้ เนื่องจากมีปรัชญาสามประการซึ่งเป็นหัวใจหลัก ประกอบไปด้วย “ปรัชญาความเป็นประชาธิปไตย” เป็นการใช้ชีวิตอยู่กับผู้อื่นอย่างเคารพ รับฟังเสียงของทุกคนและไม่ทอดทิ้งใครให้อยู่เพียงลำพังในห้องเรียน “ปรัชญาความเป็นสาธารณะ” ทั้งในห้องเรียนและโรงเรียน หมายถึงโรงเรียนคือพื้นที่การเรียนรู้ของทุกคน สุดท้ายคือ “ปรัชญาว่าด้วยความเป็นเลิศ” ซึ่งก็คือการเป็นเลิศตามแนวทางและศักยภาพของตัวผู้เรียนเอง แต่ในทางปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาไม่ได้ใช้การสั่งการครุภัณฑ์ แต่เชิญอาจารย์มาอธิบายให้คุณครูฟัง เมื่อทุกคนรับฟังแนวคิดและเริ่มเห็นด้วย จากนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนจะเป็นคนแรกที่ต้องไปเรียนรู้วิธีการและหลักการของ SLC ผ่านการเวิร์กช็อปและทำงานร่วมกับเครือข่ายหลายภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหรือโรงเรียนในสังกัด กทม. อย่างโรงเรียนประถมวัดหัวลำโพง แต่ที่น่าสนใจมากของ SLC คือ “สุทธิยสนทนา” ที่ต้องนำมาใช้ในระหว่างการพัฒนาบทเรียนร่วมกันของครูผู้สอน ครูผู้สังเกตการณ์ ผู้เรียนในชั้นเรียน ครูอาวุโส รวมทั้งผู้อำนวยการ นอกจากนี้ยังพบว่าผลลัพธ์จากการใช้แนวคิดนี้ในโรงเรียนพบว่าผู้เรียนมีความสนใจในการเรียนเพิ่มมากขึ้น เน้นให้เด็กลงมือทำให้มากที่สุด โดยที่ครูเป็นผู้เปิดโอกาสและจัดหากิจกรรมที่เกี่ยวข้องมาให้เด็ก ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมๆ กัน (ศรัญญา อ่าวสมบัติกุล, 2562)

หลังจากมีการนำร่องกับโรงเรียนจำนวนหนึ่งและประสบความสำเร็จ ทำให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเล็งเห็นความสำคัญและพยายามขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเมื่อวันที่ 15-18 กุมภาพันธ์ 2563 กลุ่มวิจัยและส่งเสริมการวิจัยทางการศึกษา สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดประชุมปฏิบัติการจัดทำเกณฑ์โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) เพื่อพัฒนาสมรรถนะพลเมืองรุ่นใหม่ ซึ่งการประชุมในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำคู่มือการจัดการกิจกรรมโรงเรียนประเมินตนเองอย่างมีส่วนร่วม จัดทำเกณฑ์คุณภาพโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และจัดทำโครงร่างงานวิจัยและพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) เพื่อพัฒนาสมรรถนะพลเมืองรุ่นใหม่

โดยผู้เข้าร่วมการประชุม ประกอบด้วย วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ข้าราชการ ข้าราชการบำนาญ ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษาหรือด้านการวิจัยจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 34 เขต และบุคลากรในสังกัด สพฐ. ซึ่งกิจกรรมการประชุม ประกอบด้วย การรับฟังบรรยายความรู้จากวิทยากรและแบ่งกลุ่มปฏิบัติการทำกิจกรรม ได้แก่ 1) จัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมโรงเรียนประเมินตนเองอย่างมีส่วนร่วม 2) จัดทำเกณฑ์คุณภาพโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) จัดทำโครงร่างงานวิจัยและพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) เพื่อนำไปเป็นแนวทางการดำเนินงานต่อไป (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2563)

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

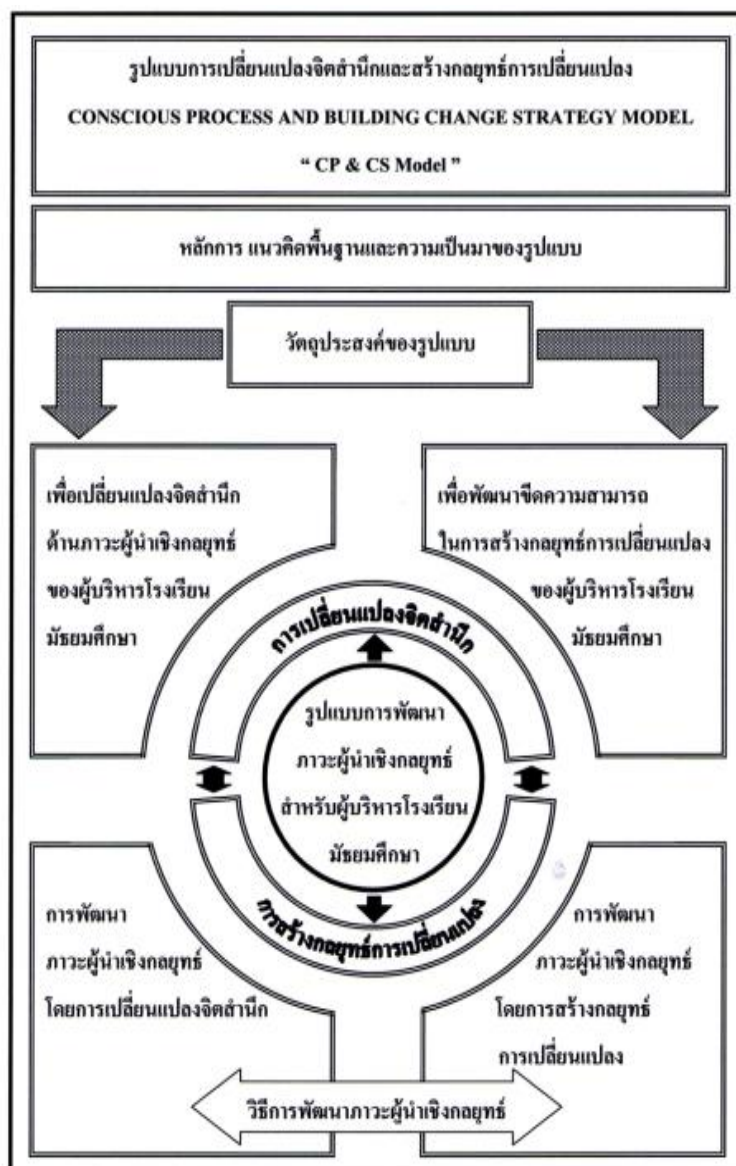
สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย ด้านความรู้ (การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนงาน, การมีวิสัยทัศน์, การเจรจาต่อรอง และ การกำกับติดตาม) ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (การคิดริเริ่มสร้างสรรค์, การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ, การมุ่งเน้นเทคโนโลยี, การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล, การคิดเชิงระบบ, การคิดเชิงวิเคราะห์, การมีจิตให้บริการ และความรู้องค์การ) ด้านการบริหารคน (การนำทีมงาน, การสื่อสาร, การปรับตัวและการยืดหยุ่น, การสอนงาน, การสร้างเครือข่ายการทำงาน และการทำงานเป็นทีม) ด้านการพัฒนาตนเอง (การสร้างศรัทธา และ ความมีจริยธรรม) จากนั้นได้ศึกษาองค์ความรู้และองค์ประกอบของการพัฒนาเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา 3) การดำเนินการพัฒนา 4) การประเมินผลการพัฒนา และ 5) การประเมินผลการดำเนินการ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (สมนึก ทองเอี่ยม, 2550)

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน (2555) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยพบว่าสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอดและการคิดอย่างมีกลยุทธ์ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การคิดเชิงปฏิกิริยา ส่วนสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ และ ด้านการคิดเชิงปฏิกิริยา ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ที่มีลักษณะเด่นที่เน้นการพัฒนาตามความต้องการจำเป็น 2 ด้าน คือ การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก และ การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

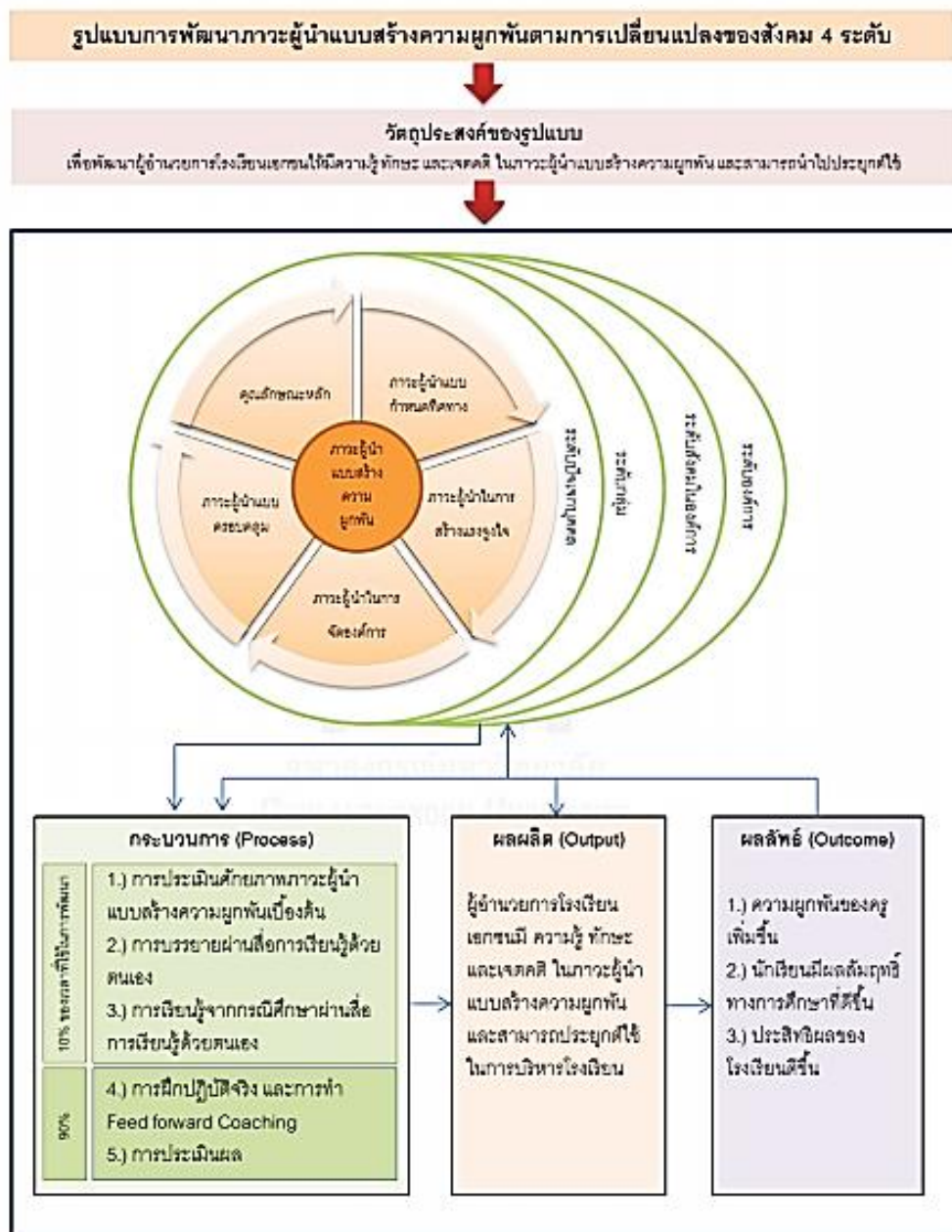
ในส่วนของวิธีการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกจะใช้วิธีการพัฒนา 9 ขั้นตอน ของ Anderson ส่วน การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงใช้กรณีศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) และ องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
(กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน, 2555)

นิพัชชา โรจนรัตน์วาณิชย์ (2558) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประสงค์ที่จะมีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับมากที่สุด ส่งผลให้ผู้วิจัยได้พัฒนา

รูปแบบเป็น “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ” โดยมีการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กร และระดับองค์กร และมีวิธีการพัฒนา 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการ ประกอบด้วย การประเมินศักยภาพเบื้องต้น การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ แบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การมีผู้ให้คำแนะนำ และการประเมินผล ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ (นิพัชชา โรจนรัตน์วณิชย์, 2558)

ธำมรงค์ อุดมศรี (2558) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ด้วยการศึกษาศาสนาปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ศีกรูปแบบการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ ศีกรูปแบบการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 6 ขั้นตอน และศีกรูปแบบการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อให้ได้เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เป็นการบูรณาการรูปแบบการบริหารแบบกำกับดูแลแบบวัฒนธรรม โดยรูปแบบดังกล่าวมีส่วนประกอบ 7 ส่วน คือ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและความสำคัญ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) องค์ประกอบของรูปแบบ 8 องค์ประกอบ คือ การกำหนดเป้าประสงค์ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม โครงสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมแบบของผู้นำ และแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง 5) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ 6) ปัจจัยความสำเร็จ และ 7) ประโยชน์ที่ได้รับ

Hiatt-michael (2001) ได้ศึกษา เรื่อง School as Learning Communities: A vision for Organic School Reform มีวัตถุประสงค์เพื่อหาคุณภาพขององค์กรด้านการศึกษาและวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสนับสนุนโรงเรียนให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อชุมชน ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องการแนวคิดใหม่ๆ และยอมรับความรับผิดชอบเพื่อสร้างการทำงานในองค์กร ภาระงานของผู้นำคือการเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้การเรียนรู้เป็นรางวัลตอบแทนให้กับสมาชิกทุกคน สมาชิกในชุมชนจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบชุมชนด้วย ผู้ปกครองและผู้เรียนจะต้องถูกมองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ไม่ใช่แค่ผู้รับบริการเท่านั้น ผลการศึกษาพบว่าวิธีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 3 ประเด็น ประเด็นแรกคือ รวบรวมวัตถุประสงค์เชิงคุณธรรมทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นที่ 2 คือ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเปิด เปิดโอกาสให้กับไอเดียใหม่ๆ แนวทางที่แตกต่างในการจะทำอะไร และเชื่อมโยงองค์ประกอบที่หลากหลายของชุมชน และประเด็นที่ 3 คือ มุ่งเน้นการประเมินความพยายามทั้งระหว่างกระบวนการและสิ้นสุดกระบวนการ ทั้งนี้ก็มุ่งเน้นสำคัญของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้คือการกระจายอำนาจ

Balyer, Karatas, and Alci (2015) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน ซึ่งมีความเชื่อว่าพลังของครูทั้งรายบุคคลและกลุ่มครูมีความสำคัญในการที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริงได้

สำเร็จ ความสามารถในการพัฒนาขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ทักษะการพัฒนา การเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร ในเชิงบวก และกลไกการให้การสนับสนุน ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นเชื่อว่าทำให้พัฒนาความสามารถและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในโรงเรียน ทั้งนี้เป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการ トラบไคที่การพัฒนาความสามารถถูกให้ความสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญในการสร้างความร่วมมือในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้มากกว่าที่ผ่านมา ด้วยเหตุนี้การวิจัยจึงต้องนำเสนอบทบาทที่ควรจะเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 15 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นที่ตนเองมีงานเอกสารจำนวนมาก รวมทั้งภาระงานประจำ เช่น การรายงาน จดหมาย การตอบคำถามทางโทรศัพท์ ดังนั้นการสร้าง PLC เป็นเรื่องที่ไม่มีเวลา อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยนี้ผู้บริหารโรงเรียนพบว่า PLC มีประโยชน์แต่พวกเขาไม่สามารถสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพได้ การสร้างทีมที่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแนะนำให้เครือข่ายมุ่งสู่การกำกับตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจะมีความเป็นประชาธิปไตยและมีส่วนรวม แม้ว่าผู้บริหารอาจจะเป็นผู้ดำเนินการจัดประชุมในช่วงแรกๆ แต่เมื่อเวลาผ่านไป ควรกระตุ้นสมาชิกในเครือข่ายให้รับบทบาทที่โดดเด่น ผู้บริหารจะต้องกระจายอำนาจและการตัดสินใจเพื่อเตรียมครูให้เป็นผู้นำ สิ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นว่าการกำกับตนเองจะช่วยให้ทั้งการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพดำเนินต่อไปและผลักดันให้ครูเกิดความรู้สึกของการเป็นมืออาชีพ

นอกจากนี้การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างข้อมูลที่เข้าถึงได้สำหรับสมาชิกทุกคนในโรงเรียน เป็นที่ชัดเจนว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นคือทักษะหนึ่งในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือครูในการเข้าถึงทักษะที่จำเป็นเพื่อแปลความหมายข้อมูล อีกทั้งต้องสอนทักษะการอภิปรายและการตัดสินใจอีกด้วย ถ้าหากการสร้างความร่วมมือเป็นสิ่งใหม่ในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องช่วยครูในการพัฒนาทักษะดังกล่าวร่วมกัน การอภิปรายเป็นตัวเลือกที่ดีในการไปสู่เป้าหมายเพื่อการตัดสินใจที่จะลงมือปฏิบัติ

สุดท้ายนี้ งานวิจัยยังพบว่าการเรียนรู้ผ่านบริบทของสังคมมีความลึกซึ้งมากกว่าการเรียนรู้รายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารควรใช้เวลาในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ครูในโรงเรียน ชุมชนวิชาชีพจะมีประสิทธิภาพได้ถ้าสามารถสร้างความเชื่อมั่นเพราะจะช่วยให้ครูถ่ายทอดความรู้สึกตัวเองอย่างตรงไปตรงมา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษารอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) มี 4 ระยะ ดังนี้

3.1 ศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3.2 พัฒนาเครื่องมือการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3.3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3.4 พัฒนารูปแบบพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ดังรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยต่อไปนี้

3.1 ศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้ศึกษาจากทฤษฎี แนวคิด เอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องกับ 2 แนวคิด ประกอบด้วย แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร ประกอบด้วย รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ และ รูปแบบการพัฒนาแนวตั้ง และ แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมด้วยการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จากนั้นนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์

3.1.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาแนวราบ กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาแนวตั้ง และกรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและแผนการศึกษา 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย 1 คน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีองค์ความรู้ในเรื่องการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 1 คน โดยใช้การเลือกอย่างเจาะจง

3.1.2 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาแนวราบ กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาแนวดิ่ง และกรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 1 ชุด จำนวน 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของกรอบแนวคิดการวิจัย และ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิด จากนั้นดำเนินการนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำส่งแบบประเมินทั้ง 5 ฉบับ โดยใช้ระยะเวลาในการประเมิน 1 สัปดาห์ แล้วรวบรวมแบบประเมินที่ได้กลับคืนมาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมต่อไป

3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์แบบประเมินใช้สถิติแบบบรรยาย หาค่าความถี่และร้อยละของคะแนนที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิด และสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

3.2 พัฒนาเครื่องมือการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือการวิจัยจากกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้นเป็นแบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถามดังแผนภาพที่ 9 ข้อคำถามถูกแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน
- 2) ด้านการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน
- 3) ด้านการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน
- 4) ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ

- 5) ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร
- 6) การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่

โดยแต่ละด้านจะมีข้อความที่เป็นองค์ประกอบของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) จำนวน 8 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

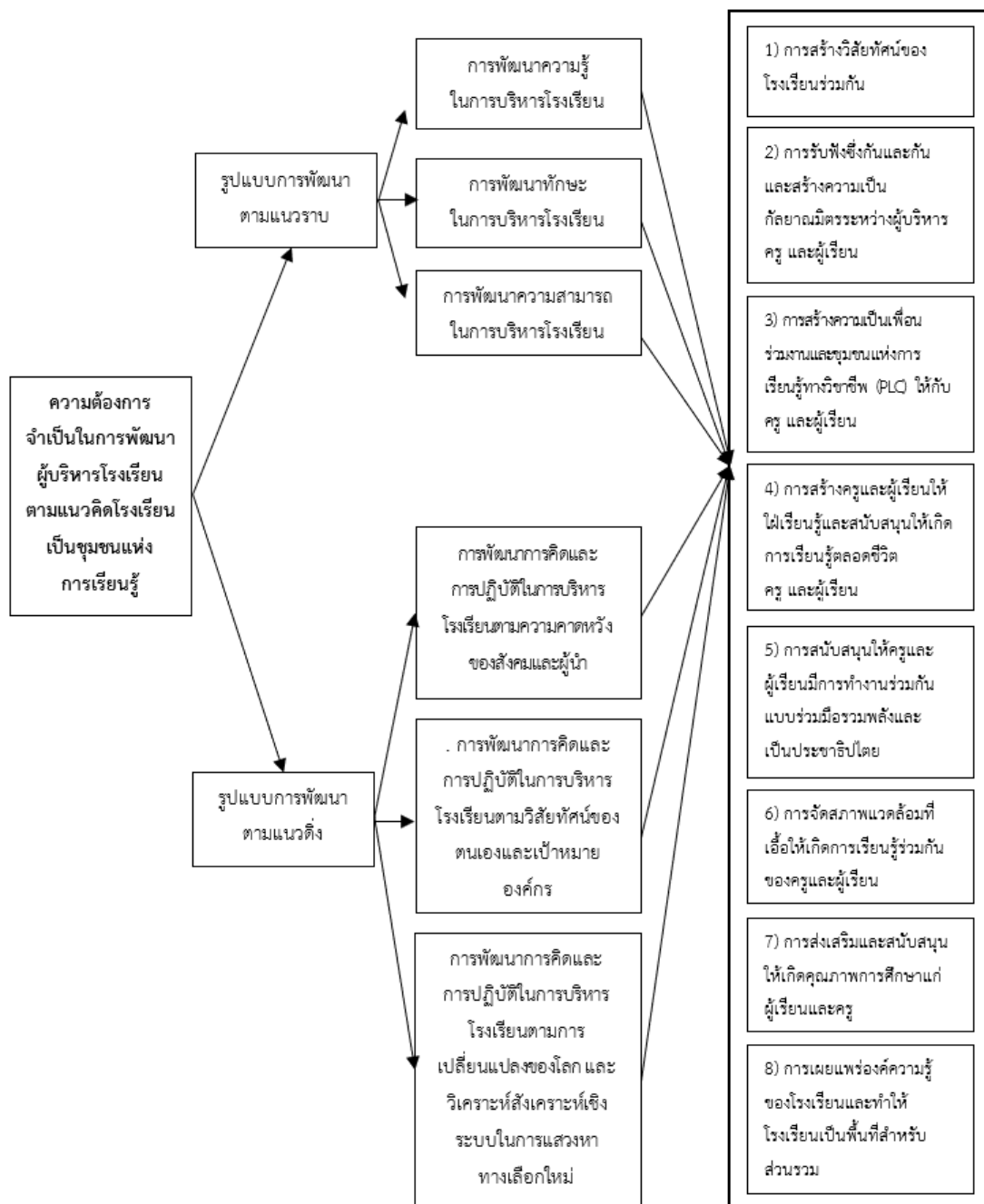
- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน
- 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน
- 3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู
- 4) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 5) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย
- 6) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน
- 7) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู
- 8) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม

ข้อความแต่ละด้านจะมีคำถามทั้ง 8 องค์ประกอบ รวมด้านละ 8 ข้อ จำนวน 6 ด้าน รวม 48 ข้อ ทั้งนี้ ในแบบสอบถามจะมีชุดคำถามจำนวน 2 ชุดที่มีข้อความเดียวกันแต่วัดความคิดเห็นที่ต่างกัน ดังนี้

- 1) ท่านเคยได้รับการพัฒนาเรื่องดังกล่าวมาก่อนเพียงใด (สภาพปัจจุบัน) จำนวน 48 ข้อ
- 2) ท่านคาดหวังจะได้รับการพัฒนาเรื่องดังกล่าวในอนาคตมาก่อนเพียงใด (สภาพพึงประสงค์) จำนวน 48 ข้อ

รวมข้อความในแบบสอบถามทั้งสิ้น 96 ข้อ รูปแบบของการตอบแบบสอบถามใช้มาตรวัดแบบ rating scale จำนวน 5 ระดับ คือ 0 – 5 โดยแต่ละระดับมีรายละเอียดดังนี้

- | | |
|---|---|
| 0 | หมายถึง ไม่เคยพัฒนา/ไม่คาดหวัง |
| 1 | หมายถึง พัฒนาน้อย/คาดหวังน้อย |
| 2 | หมายถึง พัฒนาปานกลาง/คาดหวังปานกลาง |
| 3 | หมายถึง พัฒนามาก/คาดหวังมาก |
| 4 | หมายถึง พัฒนามากที่สุด/คาดหวังมากที่สุด |



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างแบบสอบถาม

ตารางที่ 3.1 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบประเมิน

ด้าน	ข้อคำถามในแต่ละด้าน	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
		จำนวน	ข้อที่	จำนวน	ข้อที่
1. การพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน	1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน	8 ข้อ	1.1-1.8	8 ข้อ	1.1-1.8
	2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	8 ข้อ	2.1-2.8	8 ข้อ	2.1-2.8
3. การพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน	3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและ	8 ข้อ	3.1-3.8	8 ข้อ	3.1-3.8
	4) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	8 ข้อ	4.1-4.8	8 ข้อ	4.1-4.8
5. การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร	5) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	8 ข้อ	5.1-5.8	8 ข้อ	5.1-5.8
	6) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน	8 ข้อ	6.1-6.8	8 ข้อ	6.1-6.8
6. การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่	7) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู				
	8) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียน และทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับ				
รวมจำนวนข้อ				96	

จากนั้นได้นำเครื่องมือการวิจัยดังกล่าวไปหาคุณภาพของเครื่องมือด้วยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปทดลองใช้เครื่องมือกับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อหาค่าความเที่ยงของข้อคำถาม ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.2.1 การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ (content validity)

1) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือการวิจัย เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและแผนการศึกษา 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผล 1 คน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีองค์ความรู้ในเรื่องการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 1 คน โดยใช้ในการเลือกอย่างเจาะจง

2) เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการประเมินความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 1 ชุด จำนวน 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของกรอบแนวคิดการวิจัย และ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือ จากนั้นดำเนินการนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำส่งแบบประเมินทั้ง 5 ฉบับ แล้วรวบรวมแบบประเมินที่ได้กลับคืนมาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมต่อไป

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์หาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือ โดยการคำนวณค่า item-objective congruence (IOC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1	หมายถึง	ข้อความวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา วัดดูประสงค์
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา วัดดูประสงค์
-1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อความวัดไม่สอดคล้องกับเนื้อหา วัดดูประสงค์

ผู้วิจัยคัดเลือกข้อความที่มีค่า item-objective congruence (IOC) ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 โดยหาค่าเฉลี่ยจากคะแนนที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน (รายละเอียดในภาคผนวก ค) ในส่วนของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) และสรุปผลเพื่อปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

3.2.2 การวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (content validity)

1) ผู้ให้ข้อมูล

เครื่องมือการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นได้ถูกนำไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของข้อคำถามในด้านความชัดเจนของภาษา และคุณภาพของเครื่องมือ

2) เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มีจำนวน 1 ชุด จำนวน 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทดลองใช้เครื่องมือ จากนั้นดำเนินการแจกแบบสอบถามจำนวน 30 ฉบับ โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายจากผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสพฐ. ในจังหวัดกรุงเทพมหานครและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 16 ตุลาคม 2562 ถึง 22 ตุลาคม 2562 ด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามผู้ที่เข้าร่วมงานสัมมนาและการประชุมของกระทรวงศึกษาธิการแล้วรวบรวมแบบสอบถามทั้ง 30 ฉบับมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ โดยใช้สูตรของ Cronbach's Alpha และสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) เพื่อปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ โดยข้อคำถามจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Cronbach's alpha coefficient: α) ตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไปจึงจะมีความเที่ยงระดับดี ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อคำถามจากการทดลองใช้เครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าความเที่ยงมากกว่า 0.8 ทุกด้าน และไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (รายละเอียดในภาคผนวก ค)

3.3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3.3.1 ผู้ให้ข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 34,248 คน (ข้อมูลจาก สพฐ., มกราคม 2562) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 5 ภาค คือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และภาคเหนือ จากนั้นใช้สูตรของ Yamane (1967) ที่ความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 395 คน ผู้วิจัยจึงได้สุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้นเพื่อแจกแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สพฐ. จำนวน 480 คน ซึ่งมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจกแบบสอบถาม

ภาค	จำนวนโรงเรียน			รวม
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
ภาคกลาง	60	30	30	120
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	60	30	30	120
ภาคเหนือ	60	30	30	120
ภาคใต้	60	30	30	120
รวม	240	120	120	480

3.3.2 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มีจำนวน 1 ชุด จำนวน 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (รายละเอียดในภาคผนวก ข)

3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทดลองใช้เครื่องมือ จากนั้นดำเนินการแจกแบบสอบถามจำนวน 480 ฉบับ โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 10 พฤศจิกายน 2562 ถึง 10 มกราคม 2563 ด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และแบบสอบถามออนไลน์ทางแอปพลิเคชันไลน์เพิ่มเติมเพื่อลดระยะเวลา

ในการเก็บข้อมูล สรุปลำดับแบบสอบถามที่ได้รับคืนกลับมา 415 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.45 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่แจก

3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติบรรยายหาค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้นำผลการประเมินมาหาค่าเฉลี่ยรายข้อ โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายเป็น 4 ช่วง ดังนี้

3.01 – 4.00	หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
2.01 – 3.00	หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
1.01 – 2.00	หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
0.00 – 1.00	หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

จากนั้นนำความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มาวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น Priority Need Index (PNI) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสภาพที่พึงประสงค์และสภาพปัจจุบัน ด้วยน้ำหนักความสำคัญของสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้สูตร $PNI = (I-D) \times I$ (PNI=ค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น, I แทนค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, D แทนค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง) (Lane, Crofton, & Hall, 1983)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในตอนท้ายของเครื่องมือ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุปเชิงอุปนัย

3.4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

การพัฒนารูปแบบพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 3 เสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนาร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น Priority Need Index (PNI) ของสภาพการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ นำมาร่างเป็นรูปแบบการพัฒนา โดยนำแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวราบและแนวตั้ง ผสมกับแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ แล้วนำค่าความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุดของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและองค์ประกอบของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มาร่างเป็นรูปแบบ จากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา ภาษา และความครอบคลุมเชิงวิชาการ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้เป็น ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 1 เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญจำนวน 13 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ถูกเลือกสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 13 คน โดยเลือกตามความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบฯ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางนโยบายการศึกษาในภาพรวม จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางนโยบายการศึกษาในสังกัดสพฐ. จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้บริหาร จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 1 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของเนื้อหาอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของเนื้อหาอยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของเนื้อหาอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของเนื้อหาอยู่ในระดับน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของเนื้อหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ จากนั้นนำแบบประเมินส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน โดยกำหนดระยะเวลาในการประเมิน 1 สัปดาห์ แล้วนำแบบประเมินที่ได้กลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูล

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ดำเนินการโดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ผลการประเมิน ดังนี้

4.21 - 5.00 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ามี ความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และระดับการนำไปใช้มากที่สุด

3.41 - 4.20 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ามี ความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และระดับการนำไปใช้มาก

2.61 - 3.40 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ามี ความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และระดับการนำไปใช้ปานกลาง

1.81 - 2.60 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ามี ความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และระดับการนำไปใช้น้อย

1.00 - 1.80 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ามี ความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และระดับการนำไปใช้น้อยที่สุด

จากนั้นผู้วิจัยนำผลการประเมินความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และระดับการนำไปใช้ของร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 1 มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอและเพื่อพัฒนาเป็น ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2

ขั้นตอนที่ 3 เสนอร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนนี้จะเป็นการนำเสนอร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2 ต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ด้วยการประชุมกลุ่มย่อย (focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะมีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ อย่างละเอียด ก่อนที่จะนำร่างรูปแบบฯ ไปพัฒนาเป็นรูปแบบฯ ที่สมบูรณ์ต่อไป

1) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบฯ จำนวน 8 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

- ด้านที่ 1 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางนโยบายการศึกษาระดับประเทศ
- ด้านที่ 2 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางนโยบายการศึกษาระดับสพฐ.
- ด้านที่ 3 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางนโยบายระดับภาค
- ด้านที่ 4 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางนโยบายระดับจังหวัด
- ด้านที่ 5 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
- ด้านที่ 6 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้บริหาร
- ด้านที่ 7 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้
- ด้านที่ 8 ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของเนื้อหาอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับคะแนน 4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของเนื้อหาอยู่ในระดับมาก
 ระดับคะแนน 3 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของเนื้อหาอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับคะแนน 2 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของเนื้อหาอยู่ในระดับน้อย
 ระดับคะแนน 1 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของเนื้อหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบร่างรูปแบบฯ ด้วยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2 โดยการจัดประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 2 มาสรุปผลการประเมิน และสรุปข้อเสนอแนะที่ได้ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและสร้างข้อสรุปเชิงอุปนัย เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์



ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้รับ
3.1 ศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาทฤษฎี แนวคิด เอกสาร และบทความที่เกี่ยวข้อง 2) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 3) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ 4) พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ 	<p>กรอบแนวคิดการวิจัย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร 2) แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
3.2 พัฒนาเครื่องมือการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1) ร่างเครื่องมือฯ จากกรอบแนวคิด 2) วิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3) การวิเคราะห์ค่าความเที่ยง โดยการทดลองใช้เครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน 	<p>แบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้</p>
3.3 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	<p>ส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารโรงเรียน 480 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน แบ่งออกเป็น 5 ภาค จากนั้นสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ที่ความเชื่อมั่น 95%</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
3.4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1) พัฒนาร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ 3) เสนอร่างรูปแบบฯ 	<p>รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์</p>

ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี PNI และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งเป็นข้อมูลจากคำถามปลายเปิด ข้อเสนอแนะ และการประชุมกลุ่มย่อย (focus group) โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

4.1 การศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตอนที่

4.2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย

4.3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

4.1 การศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

การกำหนดกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการร่างกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จากนั้นขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับแก้และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างแบบประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ต่อไป

4.1.1 (ร่าง) กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

การร่างกรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ใช้การสังเคราะห์จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็น (ร่าง) กรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 2 กรอบแนวคิด คือ กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน กับกรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (ดังแสดงในภาพที่ 4.1) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) แนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal Development) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารโรงเรียน (Brager, 2015; Brown, 2013; Cook-Greuter, 2013; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Palus, 2017; Petrie, 2014) และ 2) แนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) หมายถึง การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตาม (Dependent-Conformer) หรือตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาหลายระดับ การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรค์งานให้สำเร็จอย่างอิสระ (Independent-Achiever) ในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น และการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependent-Collaborator) ในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น (Brown, 2013; Cook-Greuter, 2013; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Hendel-Giller, 2017; Petrie, 2014; 2015; Palus, 2017)

กรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง 2) การเพิ่มขีดความสามารถของครู 3) การจัดสภาพแวดล้อมที่ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ และ 4) การสนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ (Boyd & Hord, 1994)

1) ลดความเป็นส่วนตัว ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด คือ 1.1) โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู 1.2) นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน 1.3) นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 1.4) สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู และ 1.5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู

2) เพิ่มความสามารถของครู ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัด คือ 2.1) นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ 2.2) นโยบายพัฒนาบุคลากร 2.3) ความพร้อมด้านทรัพยากร และ 2.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด คือ 3.1) เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง 3.2) ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน 3.3) ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน 3.4) การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน และ 3.5) การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน

4) สนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด คือ 4.1) การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง 4.2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 4.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย

จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและแผนการศึกษา 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย 1 คน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีองค์ความรู้ในเรื่องการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จำนวน 1 คน โดยใช้การเลือกอย่างเจาะจง เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปรับปรุงประเมิน ผลการประเมินกรอบแนวคิดที่ 1 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และ กรอบแนวคิดที่ 2 โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ แสดงดังตารางที่ 4.1, 4.2

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการประเมินกรอบแนวคิดที่ 1 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
1) รูปแบบการพัฒนาตามแนวนราบ (Horizontal Development) หมายถึง การเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่						
1.1) ความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.2) ทักษะ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.3) ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2) รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) หมายถึง การขยายขีดความสามารถของตนเองด้วยการพัฒนารอบความคิดเพื่อการเลื่อนระดับไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ระดับที่ 1 คือ พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตาม (Dependent-Conformer) ระดับที่ 2 คือ พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรค์งานให้สำเร็จอย่างอิสระ (Independent-Achiever) และ ระดับที่ 3 คือ พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependent-Collaborator)						

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
2.1) พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตาม (Dependent-Conformer)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.2) พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรค์งานให้สำเร็จอย่างอิสระ (Independent-Achiever)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.3) พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependent-Collaborator)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตารางที่ 4.2 สรุปผลการประเมินกรอบแนวคิดที่ 2 โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
1) การทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง (Reducing isolation)						
1.1) การจัดโครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู (Schedules and structures that reduce isolation)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.2) การมีนโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Policies that foster collaboration)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.3) การมีนโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Policies that provide effective communication)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.4) การมีสัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกัน (Collegial relationships among teachers)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.5) การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียน (A sense of community in the school)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2) การเพิ่มขีดความสามารถของครู (Increasing staff capacity)						
2.1) การมีนโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ (Policies that provide greater autonomy)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.2) การมีนโยบายพัฒนาบุคลากร (Policies that provide staff development)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.3) การมีความพร้อมด้านทรัพยากร (Availability of resources)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Norm of involvement in decision making)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3) การจัดสภาพแวดล้อมที่ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ (Providing a caring, productive environment)						

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
3.1) การมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง (Positive teacher attitudes toward schooling, students, and change)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.2) ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน (Students' heightened interest and engagement with learning)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.3) ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน (Positive, caring student-teacher-administrator relationships)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.4) การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (Supportive community attitudes)	+1	+1	0	+1	+1	0.80
3.5) การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน (Parents and community members as partners and allies)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4) การสนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ (Promoting increased quality)						
4.1) การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง (Norm of continuous critical inquiry)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Norm of continuous improvement)	+1	0	0	+1	0	0.40
4.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือมีสำนึกในเป้าหมาย (Widely shared vision or sense of purpose)	+1	+1	0	+1	+1	0.80

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิสรุปได้ดังนี้

1) กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal Development) มีความเหมาะสม
 2) กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) มีความเหมาะสม
 แต่มีข้อเสนอแนะให้ปรับคำแปลภาษาไทยของคำนิยามตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจน และเข้าใจง่ายสื่อให้สอดคล้องกับคำภาษาอังกฤษ โดยอาจจะเป็นคำที่สั้นๆ ตรงประเด็น เพื่อให้เห็นความแตกต่างของแต่ละตัวชี้วัดในการสร้างเป็นข้อคำถาม

3) กรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีความเหมาะสม แต่มีข้อเสนอแนะให้ปรับข้อคำถามดังต่อไปนี้

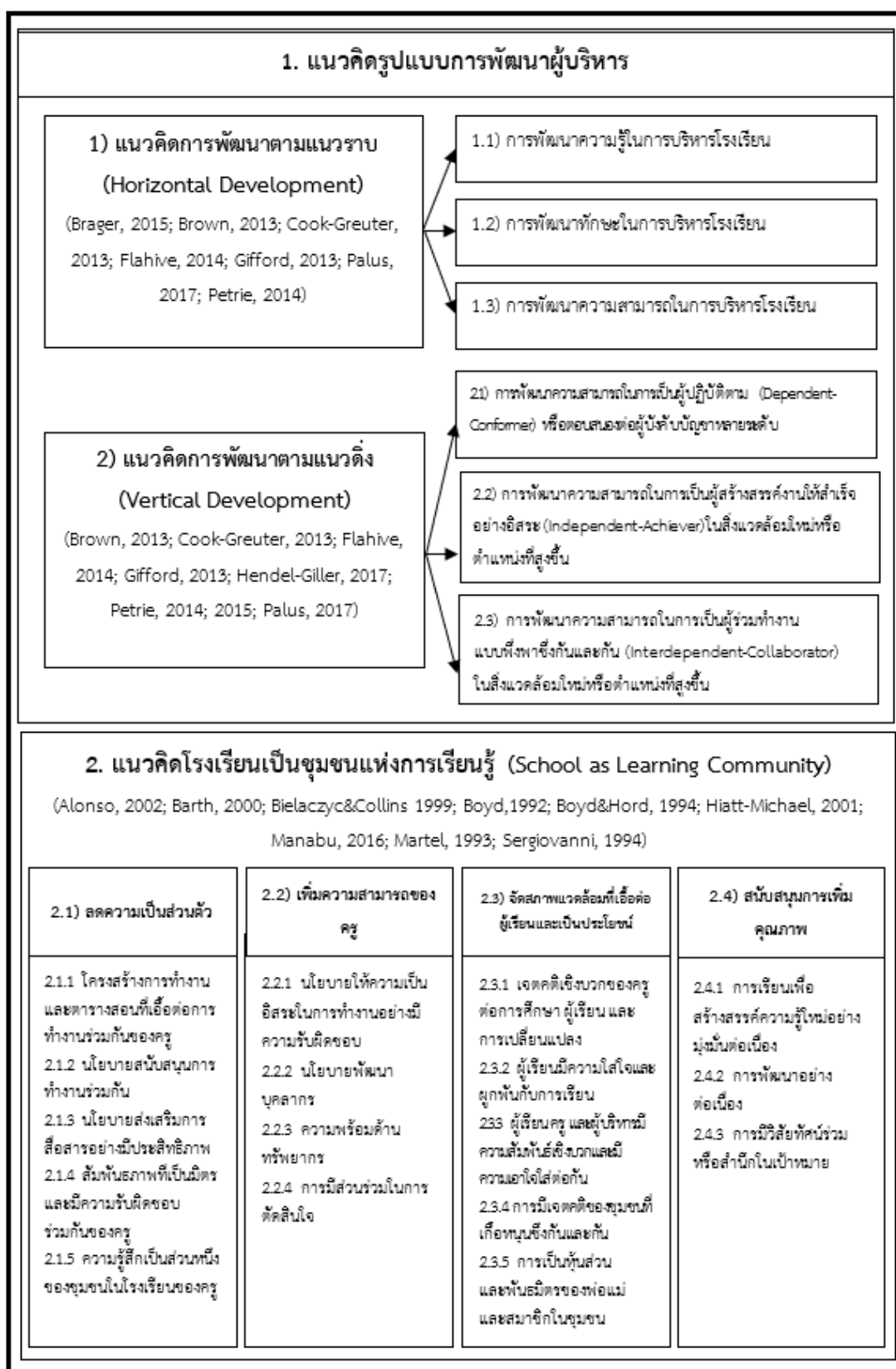
ข้อ 3.4 การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (Supportive community attitudes) อาจจะไม่สอดคล้องกับความรู้ ทักษะ และความสามารถ

ข้อ 4.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Norm of continuous improvement) ควรระบุให้ชัดเจนว่าพัฒนาอะไร แล้วมีความแตกต่างจากข้อ 4.2 อย่างไร

ข้อ 4.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือมีสำนึกในเป้าหมาย (Widely shared vision or sense of purpose) ต้องอธิบายความหมายของสำนึกในเป้าหมายเป็นภาษาไทย แต่ในส่วนของวิสัยทัศน์ร่วมมีความเหมาะสมแล้ว

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ลดจำนวนตัวชี้วัดลง เนื่องจากบางข้อมีเนื้อหาใกล้เคียงกันสามารถยุบรวมกันได้ ในภาพรวมของการใช้ภาษายังเป็นการแปลมาจากภาษาอังกฤษจึงควรเรียบเรียงภาษาใหม่เพื่อให้สื่อความหมาย





ภาพที่ 4.1 ร่างกรอบแนวคิดการวิจัย

4.1.2 กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์

การพัฒนากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์ ได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ประกอบกับคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมมาปรับปรุงกรอบแนวคิดฯ ให้มีความเหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในส่วนของกรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ได้นำองค์ความรู้ของนักวิชาการที่กล่าวถึงแนวคิดนี้ทั้งหมดมาสังเคราะห์และเลือกองค์ประกอบที่กล่าวถึงมากที่สุดมาใช้เป็นกรอบแนวคิด (ตารางสังเคราะห์ ในบทที่ 2) ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การปรับปรุงกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

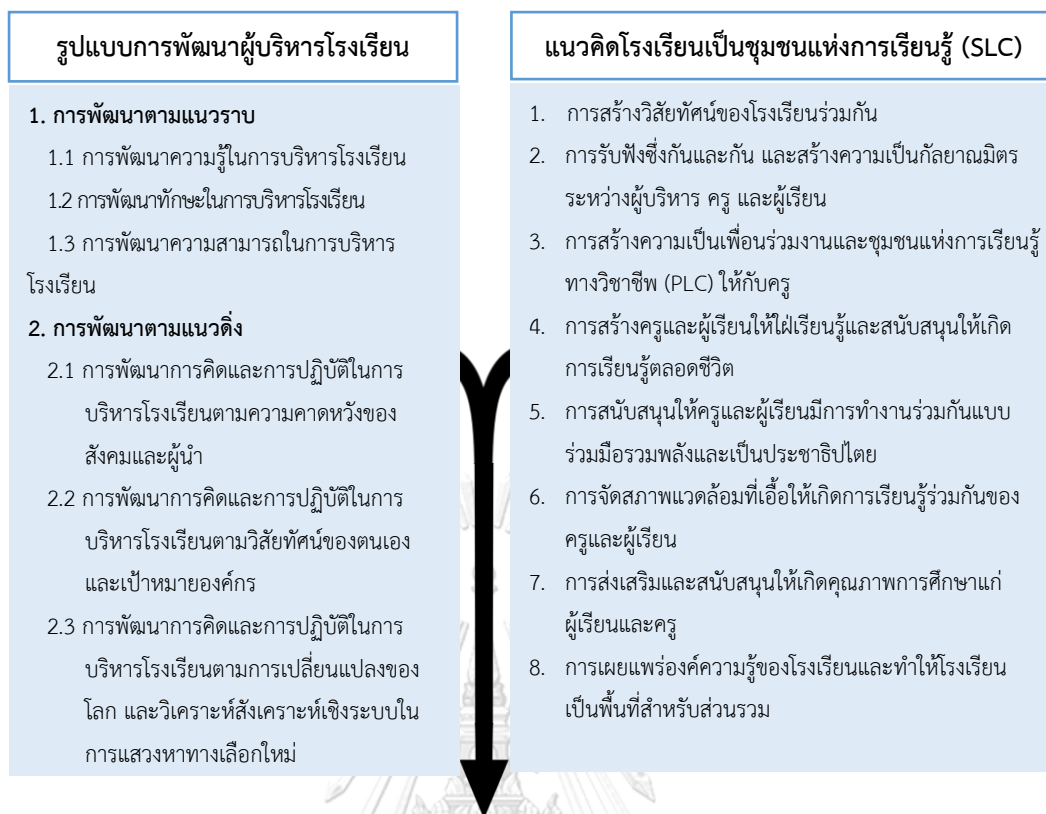
(ร่าง) กรอบแนวคิดฯ	กรอบแนวคิดฯ ฉบับปรับปรุง
1. แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	1. แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
1.1 รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ	1.1 รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ
1.1.1 การพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน	1.1.1 การพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน
1.1.2 การพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน	1.1.2 การพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน
1.1.3 การพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน	1.1.3 การพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน
1.2 รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง	1.2 รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง
1.2.1 การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตาม (Dependent-Conformer) หรือตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาหลายระดับ	1.2.1 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ
1.2.2 การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรค์งานให้สำเร็จอย่างอิสระ (Independent-Achiever) ในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น	1.2.2 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร
1.2.3 การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน	1.2.3 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของ

(ร่าง) กรอบแนวคิดฯ	กรอบแนวคิดฯ ฉบับปรับปรุง
(Interdependent-Collaborator) ในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น	โลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่
2. แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	2. แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
<p>2.1 การทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง</p> <p>2.1.1 โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู</p> <p>2.1.2 นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน</p> <p>2.1.3 นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.1.4 สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู</p> <p>2.1.5 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู</p> <p>2.2 การเพิ่มขีดความสามารถของครู</p> <p>2.2.1 นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ</p> <p>2.2.2 นโยบายพัฒนาบุคลากร</p> <p>2.2.3 ความพร้อมด้านทรัพยากร</p> <p>2.2.4 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>2.3 การจัดสภาพแวดล้อมที่ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์</p> <p>2.3.1 เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษาผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.3.2 ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน</p> <p>2.3.3 ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน</p> <p>2.3.4 การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน</p> <p>2.3.5 การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน</p> <p>2.4 การสนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ</p> <p>2.4.1 การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง</p> <p>2.4.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.4.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย</p>	<p>2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน</p> <p>2.2 การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน</p> <p>2.3 การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู</p> <p>2.4 การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p> <p>2.5 การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย</p> <p>2.6 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน</p> <p>2.7 การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู</p> <p>2.8 การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม</p>

กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ปรับปรุงขึ้น แบ่งออกเป็น 2 กรอบแนวคิด คือ กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และ กรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

1. กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งเป็น 1) แนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal Development) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อให้เกิดสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน (Brown, 2013; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Cook-Greuter, 2013; Petrie, 2014; Brager, 2015; Palus, 2017) และ 2) แนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) หมายถึง การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลายตามบริบท เพื่อตอบสนองความท้าทายในการบริหารโรงเรียน (Brown, 2013; Cook-Greuter, 2013; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Hendel-Giller, 2017; Palus, 2017; Petrie, 2014; 2015) แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ ระดับที่ 2 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร และระดับที่ 3 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ (Kegan, 1995; Cook-Greuter, 2013; Petrie, 2014; Hendel-Giller, 2017; Mcguire & Palus, 2018)

2. กรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่มีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน 3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู 4) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย 6) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน 7) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู และ 8) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม Alonso, 2002; Barth, 2000; Bielaczyc&Collins 1999; Boyd,1992; Boyd&Hord, 1994; Hiatt-Michael, 2001; Manabu, 2016; Martel, 1993; Sergiovanni, 1994)



รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ภาพที่ 4.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

4.2 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนได้จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 415 คน จากการแจกแบบสอบถามทั้งหมด 480 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.45 ของแบบสอบถามทั้งหมด โดยมากกว่าจำนวนของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของ Yamane (1978) ที่กำหนดไว้ 395 คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน			ร้อยละ		
	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม
1. อายุ						
1.1 ช่วงอายุ 31 - 40 ปี	29	28	57	6.99	6.75	13.73
1.2 ช่วงอายุ 41 - 50 ปี	62	72	134	14.94	17.35	32.29
1.3 ช่วงอายุ 51 - 60 ปี	146	78	224	35.18	18.80	53.98
รวม	237	178	415	57.11	42.89	100.00
2. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร						
2.1 ประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี	106	113	219	25.54	27.23	52.77
2.2 มีประสบการณ์ตั้งแต่ 11 - 20 ปี	64	51	114	15.42	12.29	27.47
2.3 มีประสบการณ์ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	67	15	82	16.14	3.61	19.76
รวม	237	178	415	57.11	42.89	100.00
3. ระดับการศึกษา						
3.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี	14	11	25	3.37	2.65	6.02
3.2 จบการศึกษาระดับปริญญาโท	213	147	360	51.33	35.42	86.75
3.3 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก	10	20	30	2.41	4.82	7.23
รวม	237	178	415	57.11	42.89	100.00
4. ตำแหน่งปัจจุบัน						
4.1 ผู้อำนวยการชำนาญการ	33	20	53	7.95	4.82	12.77
4.2 ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ	162	112	274	39.04	26.99	66.02
4.3 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ	10	4	14	2.41	0.96	3.37
4.4 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ	0	2	2	0.00	0.48	0.48
4.5 รองผู้อำนวยการชำนาญการ	6	6	12	1.45	1.45	2.89
4.6 รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ	26	34	60	6.27	8.19	14.46
รวม	237	178	415	57.11	42.89	100.00
5. ขนาดโรงเรียน						
5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก	120	92	212	28.92	22.17	51.08
5.2 โรงเรียนขนาดกลาง	46	40	86	11.08	9.64	20.72
5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่	33	24	57	7.95	5.78	13.73
5.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	38	22	60	9.16	5.30	14.46
รวม	237	178	415	57.11	42.89	100.00

จากตารางที่ 4.4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชาย 237 คน คิดเป็นร้อยละ 57.11 เพศหญิง 178 คน คิดเป็นร้อยละ 42.89 เมื่อพิจารณาตามช่วงอายุ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 53.98 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 32.29 และช่วงอายุ 31 - 40 ปี มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 13.73 ทางด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์อยู่ที่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 52.77 มีประสบการณ์ 11- 20 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 27.47 และมีประสบการณ์ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 19.76 ผู้ให้ข้อมูลมีวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 360 คน คิดเป็นร้อยละ 86.75 รองลงมาเป็นระดับปริญญาเอก และ ปริญญาตรี จำนวน 30 คน (ร้อยละ 7.23) และ 25 คน (ร้อยละ 6.02) ตามลำดับ ขนาดโรงเรียนที่ผู้ให้ข้อมูลดำรงตำแหน่งผู้บริหาร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 51.08 รองลงมาเป็นขนาดกลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ จำนวน 86 คน (ร้อยละ 20.72) 57 คน (ร้อยละ 13.73) และ 60 คน (ร้อยละ 14.46) ตามลำดับ

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 415 คน ข้อคำถามมีจำนวน 96 ข้อ โดยแบ่งเป็นคำถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวราบ (Horizontal Development) จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการพัฒนาความรู้ 2) ด้านการพัฒนาทักษะ 3) ด้านการพัฒนาความสามารถ ด้านละ 8 ข้อ รวม 48 ข้อ และคำถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวตั้ง (Vertical Development) จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย 4) ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ 5) ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร และ 6) ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ ด้านละ 8 ข้อ รวม 48 ข้อ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน

ข้อความ	D	I	PNI	ลำดับ
1. ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด				
1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.40	4.00	2.42	5
1.2 การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	3.61	4.10	2.01	8
1.3 การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	3.43	4.09	2.72	3
1.4 การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.46	4.14	2.82	2
1.5 การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	3.57	4.14	2.39	6
1.6 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน	3.54	4.18	2.70	4
1.7 การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู	3.62	4.19	2.37	7
1.8 การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	3.39	4.11	2.97	1
ผลวิเคราะห์รายด้าน	3.50	4.12	2.55	-

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียนในเรื่องการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.62$) รองลงมาเป็นเรื่องการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ($\bar{X} = 3.61$) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 3.57$) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ($\bar{X} = 3.54$) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 3.46$) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 3.43$) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.40$) และ การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 3.39$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน พบว่า ในเรื่องการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมาเป็นการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ($\bar{X} = 4.18$) การสร้างครู

และผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 4.14$) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.14$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 4.11$) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ($\bar{X} = 4.10$) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 4.09$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ

ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน พบว่า ในเรื่องการเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม มีค่ามากที่สุด (PNI = 2.97) รองลงมาเป็นเรื่องการสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (PNI = 2.82) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู (PNI = 2.72) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน (PNI = 2.70) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (PNI = 2.42) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย (PNI = 2.39) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู (PNI = 2.37) และ การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน (PNI = 2.01)

ตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน

ข้อความ	D	I	PNI	ลำดับ
2. ท่านได้รับการพัฒนา ทักษะ ในการบริหารโรงเรียน ในข้อต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด				
2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.37	4.06	2.79	4
2.2 การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	3.52	4.13	2.49	8
2.3 การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	3.45	4.15	2.90	2
2.4 การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.46	4.14	2.81	3
2.5 การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	3.47	4.14	2.75	5
2.6 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน	3.50	4.15	2.70	6
2.7 การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู	3.56	4.18	2.61	7

ข้อคำถาม	D	I	PNI	ลำดับ
2.8 การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	3.40	4.11	2.94	1
ผลวิเคราะห์รายด้าน	3.47	4.13	2.75	-

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียนในเรื่องการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.56$) รองลงมาเป็นเรื่องการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ($\bar{X} = 3.52$) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ($\bar{X} = 3.50$) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 3.47$) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 3.46$) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 3.45$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 3.40$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.37$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน พบว่า ในเรื่อง การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมาเป็นการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 4.15$) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ($\bar{X} = 4.15$) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 4.14$) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.14$) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ($\bar{X} = 4.13$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 4.11$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.06$) ตามลำดับ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ในการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน พบว่า ในเรื่อง การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม มีค่ามากที่สุด (PNI = 2.94) รองลงมาเป็นการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู (PNI = 2.90) เรื่องการสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (PNI = 2.81) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (PNI = 2.79) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย (PNI = 2.75) การจัดสภาพแวดล้อมที่

เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน (PNI = 2.70) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู (PNI = 2.61) และ การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน (PNI = 2.49)

ตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน

ข้อคำถาม	D	I	PNI	ลำดับ
3. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถ (นำความรู้และทักษะไปใช้)ในการบริหารโรงเรียน ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด				
3.1 การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.39	4.10	2.90	3
3.2 การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	3.53	4.14	2.52	8
3.3 การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	3.51	4.17	2.73	5
3.4 การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.48	4.18	2.92	2
3.5 การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	3.53	4.16	2.63	6
3.6 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน	3.52	4.18	2.74	4
3.7 การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู	3.53	4.16	2.59	7
3.8 การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	3.42	4.13	2.92	1
ผลวิเคราะห์รายด้าน	3.49	4.15	2.74	-

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียนในเรื่องการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ($\bar{X} = 3.53$) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 3.53$) และ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู ($\bar{X} = 3.53$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ($\bar{X} = 3.52$) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 3.51$) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

($\bar{X} = 3.48$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 3.42$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.39$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน พบว่า ในเรื่อง การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 4.18$) และ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ($\bar{X} = 4.18$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 4.17$) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็น ประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.16$) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู ($\bar{X} = 4.16$) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ($\bar{X} = 4.14$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 4.13$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.10$) ตามลำดับ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ในการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน พบว่า ในเรื่องการเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม มีค่ามากที่สุด (PNI = 2.92) รองลงมาเป็นการสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (PNI = 2.92) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (PNI = 2.90) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน (PNI = 2.74) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู (PNI = 2.73) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงาน ร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย (PNI = 2.63) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิด คุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู (PNI = 2.59) และ การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็น กัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน (PNI = 2.52)

ตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหาร โรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้ผู้นำ

ข้อคำถาม	D	I	PNI	ลำดับ
4. ท่านได้รับการพัฒนา <u>การคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้ผู้นำ</u> ในข้อต่อไปนี้น้อยเพียงใด				
4.1 การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.41	4.11	2.85	7
4.2 การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	3.44	4.13	2.87	6
4.3 การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	3.42	4.14	2.98	3

ข้อคำถาม	D	I	PNI	ลำดับ
4.4 การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.42	4.19	3.23	1
4.5 การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	3.49	4.18	2.87	6
4.6 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน	3.48	4.18	2.92	4
4.7 การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู	3.47	4.17	2.89	5
4.8 การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	3.42	4.16	3.06	2
ผลวิเคราะห์รายด้าน	3.44	4.16	2.96	-

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ พบว่า สภาพปัจจุบันเรื่องการสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.49$) รองลงมาเป็นเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ($\bar{X} = 3.48$) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู ($\bar{X} = 3.47$) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ($\bar{X} = 3.42$) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 3.51$) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 3.42$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 3.42$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำพบว่า ในเรื่องการสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 4.19$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นการสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.18$) และ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ($\bar{X} = 4.18$) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู ($\bar{X} = 4.17$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 4.16$) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 4.14$) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็น

กัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ($\bar{X} = 4.13$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียน ตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ พบว่า ในเรื่องการสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (PNI = 3.23) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม (PNI = -3.06) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู (PNI = 2.98) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน (PNI = 2.92) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู (PNI = 2.89) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน (PNI = 2.87) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย (PNI = 2.87) และ การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (PNI = 2.85) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร

ข้อคำถาม	D	I	PNI	ลำดับ
5. ท่านได้รับการพัฒนา การคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด				
5.1 การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.39	4.14	3.09	3
5.2 การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	3.44	4.17	3.07	4
5.3 การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	3.45	4.18	3.03	5
5.4 การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.44	4.19	3.15	1
5.5 การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	3.48	4.19	2.98	6
5.6 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน	3.49	4.19	2.94	7
5.7 การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู	3.50	4.19	2.87	8

ข้อความ	D	I	PNI	ลำดับ
5.8 การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	3.41	4.17	3.14	2
ผลวิเคราะห์รายด้าน	3.45	4.18	3.04	-

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร พบว่า สภาพปัจจุบันเรื่องการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู ($\bar{X} = 3.50$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ($\bar{X} = 3.49$) สนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 3.48$) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 3.45$) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ($\bar{X} = 3.44$) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 3.44$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 3.41$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.39$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4 เรื่อง ประกอบด้วย เรื่องการสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 4.19$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.19$) และ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน ($\bar{X} = 4.19$) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมาเป็นเรื่องการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 4.18$) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ($\bar{X} = 4.17$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 4.17$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.14$) ตามลำดับ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร พบว่า ในเรื่องการสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (PNI = 3.15) มีค่ามากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องการเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม (PNI = -3.14) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (PNI = 3.09) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร

ครู และผู้เรียน (PNI = 3.07) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู (PNI = 3.03) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลัง และเป็นประชาธิปไตย (PNI = 2.98) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน (PNI = 2.94) และ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู (PNI = 2.87) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่

ข้อคำถาม	D	I	PNI	ลำดับ
6. ท่านได้รับการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด				
6.1 การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.18	4.09	3.75	1
6.2 การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	3.27	4.11	3.45	3
6.3 การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	3.28	4.14	3.56	2
6.4 การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.33	4.12	3.26	5
6.5 การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	3.37	4.11	3.05	8
6.6 การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน	3.38	4.14	3.15	6
6.7 การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู	3.38	4.14	3.13	7
6.8 การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	3.31	4.11	3.30	4
ผลวิเคราะห์รายด้าน	3.31	4.12	3.33	-

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่พบว่า สภาพปัจจุบันเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน (\bar{X} = 3.38) และ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู (\bar{X} = 3.38) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่อง สนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกัน

แบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 3.37$) การสร้างครูและนักเรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 3.33$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 3.31$) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 3.28$) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน ($\bar{X} = 3.27$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.18$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ พบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 เรื่อง ประกอบด้วย เรื่องการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ($\bar{X} = 4.14$) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและนักเรียน ($\bar{X} = 4.14$) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาเป็นเรื่อง การสร้างครูและนักเรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($\bar{X} = 4.12$) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน ($\bar{X} = 4.11$) การสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.11$) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม ($\bar{X} = 4.11$) และการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.09$) ตามลำดับ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ พบว่า ในเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (PNI = 3.75) มีค่ามากที่สุด รองลงมาเป็นการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู (PNI = 3.56) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียน (PNI = 3.45) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม (PNI = 3.30) การสร้างครูและนักเรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (PNI = 3.26) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและนักเรียน (PNI = 3.15) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู (PNI = 3.13) และ การสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย (PNI = 3.05) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารฯ รายด้าน

ด้าน	D	I	PNI	ลำดับ
1. ด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน	3.50	4.12	2.55	6
2. ด้านการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน	3.47	4.13	2.75	4
3. ด้านการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน	3.49	4.15	2.74	5
4. ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ	3.44	4.16	2.96	3
5. ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร	3.45	4.18	3.04	2
6. ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่	3.31	4.12	3.33	1
ภาพรวมการพัฒนาตามแนวราบ (ข้อ 1-3)	3.49	4.13	2.68	2
ภาพรวมการพัฒนาตามแนวตั้ง (ข้อ 4-6)	3.40	4.15	3.11	1

จากตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 3.50$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 3.49$) ด้านการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 3.47$) ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร ($\bar{X} = 3.45$) ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ ($\bar{X} = 3.44$) และ ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.31$)

สภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร ($\bar{X} = 4.18$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ ($\bar{X} = 4.16$) ด้านการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.15$) ด้านการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.13$) ด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.12$) และ ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ ($\bar{X} = 4.12$) ตามลำดับ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ในด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ (PNI = 3.33) มีค่ามากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร (PNI = 3.04) ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ (PNI = 2.96) ด้านการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน (PNI = 2.75) ด้านการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน (PNI = 2.74) และ ด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน (PNI = 2.55)

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ และ รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง โดยการวิเคราะห์ภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาตามแนวราบที่ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.49 สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.13 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) มีค่าเป็น 2.68 ส่วนการวิเคราะห์ภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ พบว่า สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.40 สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.15 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) มีค่าเป็น 3.11

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (PNI = 3.11) มีมากกว่ารูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (PNI = 2.68) ผู้วิจัยจึงเลือกพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง จากนั้นพิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้งเพื่อนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาที่ตรงตามความต้องการจำเป็น ซึ่งพบว่าด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ (PNI = 3.33) มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ผู้วิจัยจึงได้นำรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารในงานวิจัยนี้ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ พบว่ามีเรื่องที่มีความจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่าเฉลี่ย PNI = 3.33) จำนวน

3 เรื่อง จาก 8 เรื่อง ประกอบด้วย คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (PNI = 3.75) (2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน (PNI = 3.45) และ (3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู (PNI = 3.56)

4.2.3 สรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม

ในตอนนที่ 3 ของแบบสอบถามได้มีผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้สรุปได้ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นมากที่สุด ควรได้รับการพัฒนาให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัย ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และในการกำหนดนโยบายควรให้ผู้ปฏิบัติเข้าไปมีส่วนร่วม ให้ข้อคิดเห็นและประสบการณ์จริงไปนำเสนอ จะได้เข้าใจความต้องการที่แท้จริง

2) การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามแนวคิดนี้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มที่ตัวผู้บริหารต้องเปลี่ยนกรอบแนวคิด ปฏิบัติเป็นตัวอย่าง เปิดใจยอมรับความคิดของครูรุ่นใหม่ สร้างความเข้าใจเรื่องแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และที่สำคัญต้องเห็นว่าเมื่อทำไปแล้วครูกับเด็กจะได้อะไรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

3) โรงเรียนจะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เมื่อการบริหารของโรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการจัดการศึกษา รวมทั้งชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง เพื่อจะได้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ชุมชน รวมทั้งต้องได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัดอย่างจริงจัง เป็นรูปธรรม และตรงกับความต้องการของบริบทของสถานศึกษา ชุมชน และประชาชนในท้องถิ่น

4) ผู้บริหารเห็นว่าการพัฒนาในปัจจุบันขาดการส่งเสริมสนับสนุน หน่วยงานต้นสังกัดเน้นแต่งานนโยบาย ทำให้เสียเวลาในการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาครู และพัฒนาชุมชน อีกทั้งงบประมาณก็มีอยู่อย่างจำกัด ขาดการเสริมแรง การให้กำลังใจ และคำแนะนำจากผู้บริหารรุ่นพี่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะแรงผลักดันที่ช่วยพัฒนางาน

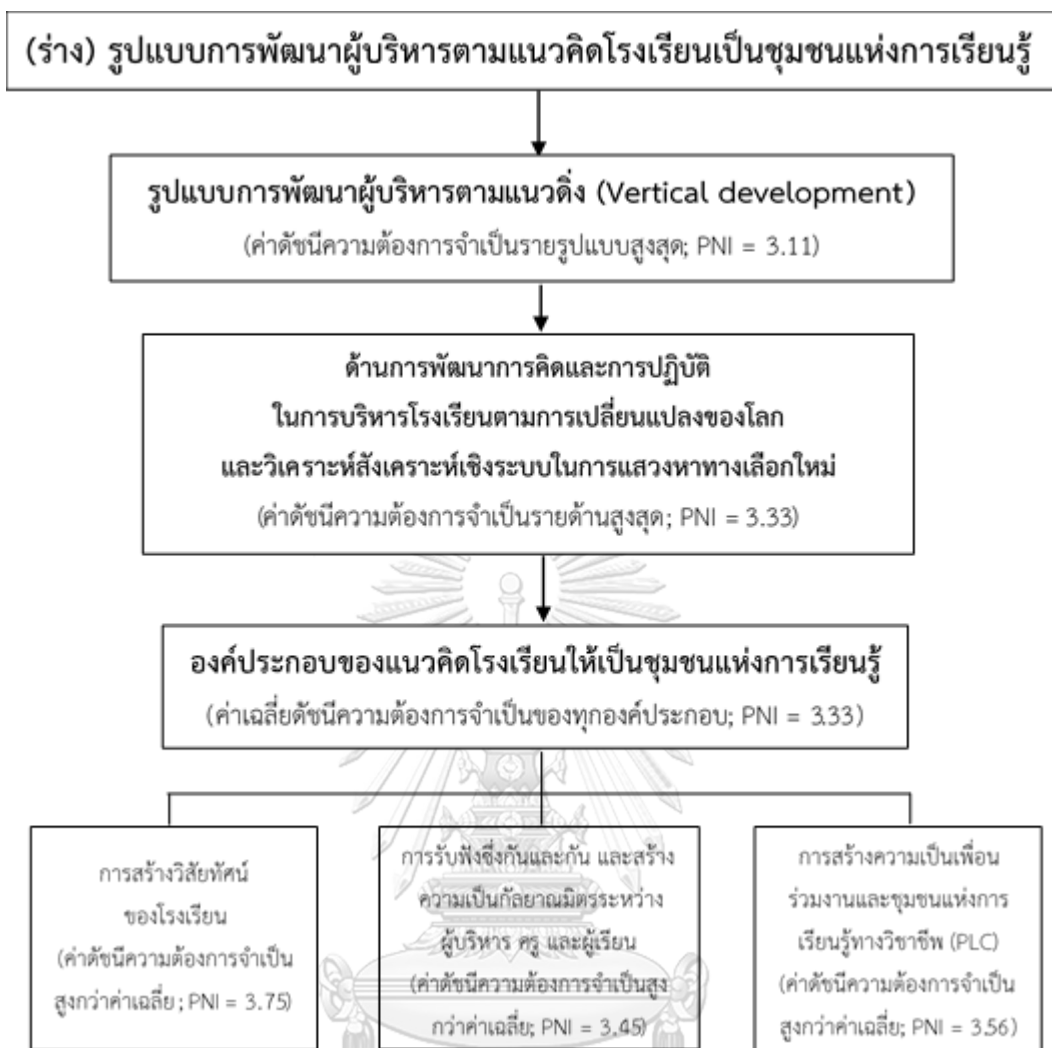
4.3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย จากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และ แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบกับ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยขั้นตอนการพัฒนารูปแบบดังกล่าวมี 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 4.3.1 ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 1
- 4.3.2 ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2
- 4.3.3 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์

4.3.1 ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 1

จากผลการวิเคราะห์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาร่างเป็น (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาตามแนวคิด (Vertical development) ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ เพื่อพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ใน 3 เรื่อง คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ (3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู มาพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพที่ 4.3 กรอบการร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 4.3 กรอบการร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับที่ 1 มีส่วนประกอบ 6 ส่วน คือ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและเหตุผล 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) ทฤษฎีและแนวคิด 5) วิธีการพัฒนาผู้บริหาร และ 6) ประโยชน์ที่ได้รับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 1

1) ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก”

2) หลักการและเหตุผล

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ Center for Creative Leadership (CCL) แบ่งรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal development) และ รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical development) รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal development) เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ส่วนรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical development) เป็นการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติที่ยืดหยุ่นหลากหลาย

ในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 480 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 415 คน โดยใช้แบบสอบถามประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีการพัฒนาตามแนวราบ แต่ยังขาดการพัฒนาตามแนวตั้ง แสดงให้เห็นจากค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้วย *รูปแบบการพัฒนาแนวตั้ง* มากที่สุด ทั้งนี้รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ ระดับที่ 3 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ (Interdependent-Collaborator) รองลงมา คือ ระดับที่ 2 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร (Independent-Achiever) และ ระดับที่ 1 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามความคาดหวังของสังคมและผู้ના (Dependent-Conformer)

จากข้อสรุปของผลการศึกษาข้างต้น จึงได้นำผลการศึกษามาพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) ซึ่งมีองค์ประกอบในการพัฒนาที่สำคัญและมีความต้องการจำเป็น 3 เรื่อง คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ให้กับครู ซึ่งโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามศักยภาพของตนเองได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนต่อไป

3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ เพื่อให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

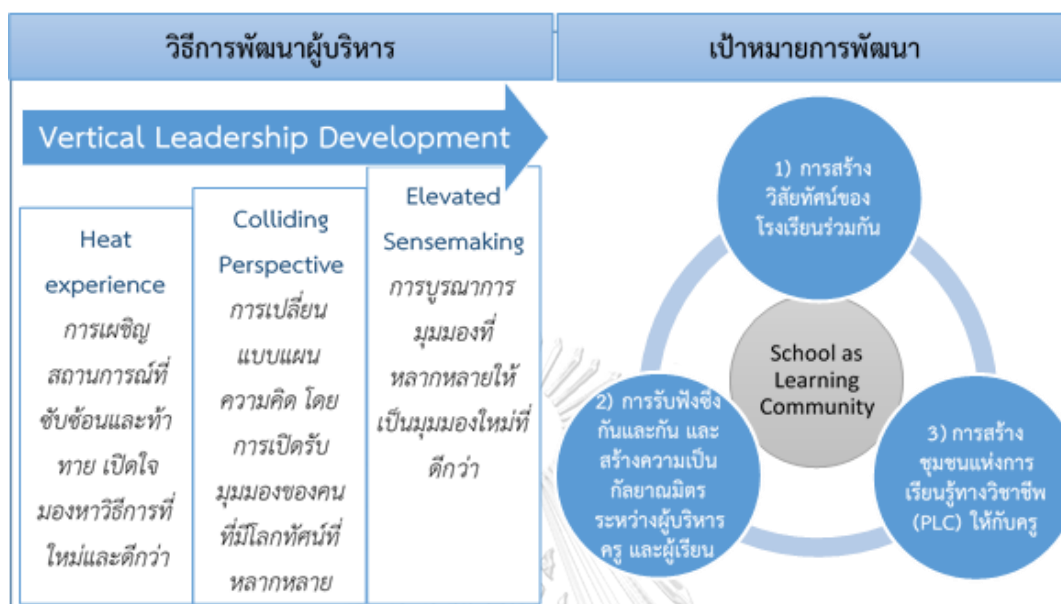
4) ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยผู้บริหารสามารถนำรูปแบบนี้มาใช้ในการประเมินและพัฒนาตนเองได้ ลักษณะของรูปแบบเป็นแบบ 3 วิธี x 3 เป้าหมาย ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 3 วิธี เพื่อให้ได้เป้าหมายการพัฒนา 3 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วิธีการพัฒนาแนวตั้งที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก มี 3 วิธี ดังนี้ 1) Heat experience: การเผชิญสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทาย เปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่า 2) Colliding Perspective: การเปลี่ยนแบบแผนความคิด โดยการเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย และ 3) Elevated Sensemaking: การบูรณาการมุมมองที่หลากหลายให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า

เป้าหมายในการพัฒนา จำนวน 3 ด้าน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ดังแสดงในภาพที่ 14 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ : รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก



ภาพที่ 4.4 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาแนวคิดที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก

5) วิธีการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก มีรายละเอียดวิธีการพัฒนาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก

ขั้นตอนการพัฒนา	วิธีดำเนินการ
1. การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน	<p>(1) Heat experience: การเผชิญสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทาย เปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารพิจารณาถึงสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายในการสร้างวิสัยทัศน์ในปัจจุบันของโรงเรียน • ผู้บริหารเปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่าเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน <p>(2) Colliding Perspective: การเปลี่ยนแปลงแบบแผนความคิด โดยการเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย</p>

ขั้นตอนการพัฒนา	วิธีดำเนินการ
	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมของตนเองในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ● ผู้บริหารเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย จากผู้เข้ารับการพัฒนาด้านอื่น หรือ ผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่ดีจากการศึกษาแนวคิดผ่านสื่อต่างๆ ที่สามารถหาได้ง่ายในปัจจุบัน <p>(3) Elevated Sensemaking: การบูรณาการมุมมองที่หลากหลายให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองมาร่วมกับมุมมองใหม่ของผู้ที่มีความแตกต่าง หลากหลาย ● ผู้บริหารบูรณาการให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกันกับคนในโรงเรียนและชุมชน
<p>2. การพัฒนาการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน</p>	<p>(1) Heat experience: การเผชิญสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทาย เปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารพิจารณาสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายในปัจจุบันของการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ● ผู้บริหารเปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่า เพื่อให้เกิดการพัฒนา การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน <p>(2) Colliding Perspective: การเปลี่ยนแบบแผนความคิด โดยการเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมของการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน ● ผู้บริหารเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย จากผู้เข้ารับการพัฒนาด้านอื่น หรือ ผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่ดีจากการศึกษาแนวคิดผ่านสื่อต่างๆ ที่สามารถหาได้ง่ายในปัจจุบัน <p>(3) Elevated Sensemaking: การบูรณาการมุมมองที่หลากหลายให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองร่วมกับมุมมองใหม่ของผู้ที่มีความแตกต่าง หลากหลาย ● ผู้บริหารบูรณาการให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ของการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน

ขั้นตอนการพัฒนา	วิธีดำเนินการ
3. การพัฒนาการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	<p>(1) Heat experience: การเผชิญสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทาย เปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารพิจารณาสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายในปัจจุบันของการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ● ผู้บริหารเปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่าเพื่อการพัฒนา <p>(2) Colliding Perspective: การเปลี่ยนแปลงแบบแผนความคิด โดยการเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมของการพัฒนาการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ● ผู้บริหารเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย จากผู้เข้ารับการพัฒนาด้านอื่น หรือ ผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่ดีจากการศึกษาแนวคิดผ่านสื่อต่างๆ ที่สามารถหาได้ง่ายในปัจจุบัน <p>(3) Elevated Sensemaking: การบูรณาการมุมมองที่หลากหลายให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองร่วมกับมุมมองใหม่ของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย ● ผู้บริหารบูรณาการให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครูในโรงเรียน

6) ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ในการพัฒนาตนเองรวมไปจนถึงพัฒนาผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ และครูในโรงเรียนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบนี้จะเกิดควบคู่กับการบริหารงานโรงเรียนอย่างแท้จริง

6.2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนไปเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ หรือหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไปได้

6.3) หน่วยงานส่วนภูมิภาคที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น สำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สามารถนำรูปแบบฯ ไปปรับใช้เป็นต้นแบบการพัฒนาผู้บริหารได้ รวมทั้งให้การสนับสนุนทั้งด้านบุคลากรและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนา

6.4) หน่วยงานด้านนโยบายสามารถนำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เป็นประโยชน์ไปปรับใช้ในการวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

4.3.2 ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2

ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับที่ 1 ถูกนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน ที่ผู้วิจัยเลือกตามความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบฯ จากนั้นนำผลการประเมินจากแบบประเมินฯ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ผลการประเมิน (อยู่ในบทที่ 3) ซึ่งพบว่าทุกองค์ประกอบของรูปแบบมีคะแนนอยู่ระหว่าง 4.21 ขึ้นไป นั่นหมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ามี ความถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และระดับการนำไปใช้มากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงเป็นร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 4.13 การพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ฉบับที่ 1

ประเด็น	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
1. ชื่อรูปแบบ	$\bar{X} = 4.25$ S.D. = 0.75	$\bar{X} = 4.33$ S.D. = 0.78	1) ผู้วิจัยควรเลือกใช้ชื่อรูปแบบเพียงชื่อเดียว 2) ผู้วิจัยควรใช้ชื่อที่สื่อถึงแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) ด้วย 3) ผู้วิจัยไม่ควรใช้คำว่า “การพัฒนาแนวตั้ง” แต่ควรเป็น “การพัฒนาที่เน้นการคิดและการปฏิบัติ” แทน เพราะเป็นความหมายเดียวกัน และลองปรับเป็นชื่อที่ทันสมัย น่าสนใจให้ศึกษา
2. หลักการและเหตุผล	$\bar{X} = 4.23$ S.D. = 0.73	$\bar{X} = 4.38$ S.D. = 0.77	1) ผู้วิจัยควรเป็นหลักการและเหตุผลของรูปแบบ ไม่ใช่หลักการและเหตุผลของงานวิจัย การเขียนต้องแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญที่ต้องมีการพัฒนารูปแบบนี้ขึ้น

ประเด็น	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
			<p>2) ผู้วิจัยต้องบอกหลักการของรูปแบบว่าต้องการมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาอย่างไร เช่น เป็นการประเมินตนเอง เป็นการพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นการพัฒนาในสภาพปกติ</p> <p>3) ผู้วิจัยต้องเชื่อมโยงรูปแบบนี้กับ SLC ให้ได้ว่าเกี่ยวข้องกันอย่างไร แล้วทำไมถึงเลือกพัฒนา SLC แค่เพียง 3 ด้านจาก 8 ด้าน</p> <p>4) ผู้วิจัยต้องแสดงให้เห็นว่ารูปแบบนี้มันสำคัญอย่างไร ถ้าไม่มีแล้วจะเกิดผลเสียอย่างไร</p>
3. วัตถุประสงค์	$\bar{X} = 4.31$ S.D. = 0.48	$\bar{X} = 4.38$ S.D. = 0.51	<p>1) ผู้วิจัยควรเขียนในลักษณะวัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ เพื่อให้ให้เห็นความแตกต่างจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัย</p> <p>2) ผู้วิจัยควรแยกเป็นวัตถุประสงค์ย่อยเพื่อให้เห็นความชัดเจน</p>
4. ลักษณะของรูปแบบ	$\bar{X} = 4.23$ S.D. 0.73	$\bar{X} = 4.23$ S.D. 0.73	<p>1) ผู้วิจัยควรระบุว่าการพัฒนารูปแบบครั้งนี้ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีของการพัฒนารูปแบบของใครหรือสังเคราะห์มาอย่างไร</p> <p>2) ผู้วิจัยควรอธิบายองค์ประกอบของรูปแบบว่ามีอะไรบ้าง</p> <p>3) ผู้วิจัยควรใส่คำจำกัดความของรูปแบบฯ ไว้ด้วย</p> <p>4) ผู้วิจัยควรนำเสนอรูปแบบลักษณะ matrix</p> <p>5) ผู้วิจัยควรกำหนดค่านิยามของการพัฒนาแต่ละขั้นเป็นภาษาไทยที่จำง่าย เช่น วิเคราะห์ตัวเอง แสวงหา เปิดใจ</p> <p>6) ผู้วิจัยควรปรับปรุงภาพโมเดลเพื่อแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดและวิธีการพัฒนาซึ่งนำไปสู่ SLC</p>
5. วิธีการพัฒนา	$\bar{X} = 4.15$ S.D. = 0.80	$\bar{X} = 4.08$ S.D. = 0.86	<p>1) ผู้วิจัยควรกำหนดบทบาทของผู้ที่จะนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนา</p> <p>2) ผู้วิจัยควรจัดทำเป็นคู่มือดำเนินการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน และ รูปเล่มเอกสารแบบประเมินการดำเนินการพัฒนาของผู้บริหาร</p> <p>3) ผู้วิจัยควรเขียนวิธีการพัฒนาเป็นวิธีการย่อยลงไป เช่น กรณีพิจารณาสถานการณ์ซับซ้อนต้องใช้วิธีการ</p>

ประเด็น	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
			ไต่บ้าง อาจจะเป็นการวิเคราะห์ปัญหา ฝึกปฏิบัติ ดูงาน พบผู้เชี่ยวชาญฯ เพื่อให้เห็นการนำไปสู่การปฏิบัติ
6. ประโยชน์ที่ได้รับ	$\bar{X} = 4.54$ S.D. = 0.52	$\bar{X} = 4.46$ S.D. = 0.52	1) ผู้วิจัยอาจจะระบุหน่วยงานที่จะได้รับประโยชน์จากรูปแบบนี้ออกเป็น 4 กลุ่ม ตามร่างพ.ร.บ.การศึกษา เช่น กลุ่มพัฒนานโยบาย กลุ่มสนับสนุน กลุ่มกำกับติดตาม และกลุ่มปฏิบัติการ 2) ผู้วิจัยควรทำรูปแบบให้ครบตามแนวคิดของทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย 3) ผู้วิจัยอาจปรับข้อ 6.2 มีการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ น่าจะเป็นประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย มากกว่าจะเป็นประโยชน์จากรูปแบบฯ เนื่องจากในส่วนนี้เป็นการประเมินรูปแบบฯ (ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ) 4) ผู้วิจัยอาจเพิ่มข้อที่เป็นประโยชน์ต่อครูและนักเรียนด้วยเพื่อให้ครบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน ในประเด็นการเพิ่มหัวข้อเงื่อนไขความสำเร็จ เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งหากไม่นำมาใส่ไว้ในองค์ประกอบของรูปแบบ ผู้วิจัยก็ควรกล่าวถึงในบทที่ 5 หัวข้อ “ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้” และอาจเพิ่มข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ด้วย จากนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั้งหมดไปปรับปรุงเป็นรูปแบบฯ ฉบับที่ 2

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2

1) ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

2) หลักการและเหตุผล

โรงเรียนในอนาคตจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและตอบสนองกับความต้องการของชุมชนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) อย่างไรก็ตามการจะปฏิรูปโรงเรียนให้สำเร็จนั้นจำเป็นต้องสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำของโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะในการเป็นผู้นำแห่งอนาคต โดยแนวทางการพัฒนาดังกล่าวได้ถูกพัฒนาโดย Center for Creative

Leadership (CCL) เรียกว่ารูปแบบการพัฒนาแนวตั้ง (Vertical Development) เป็นการขยายขีดความสามารถของผู้บริหารด้วยการพัฒนากรอบความคิด แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ทั้งนี้ ระดับที่สูงที่สุดของเป้าหมายการพัฒนา คือ ระดับที่ 3 ซึ่งเป็นการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่

การพัฒนาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่ประสงค์จะพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาแนวตั้งในระดับที่ 3 ตามองค์ประกอบของการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3 เรื่องที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต เป็นรูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกปัจจุบัน ผู้บริหารจะถูกสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการประเมินตนเอง พัฒนาดตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในบริบทของการทำงานปกติ ทำให้ไม่ต้องออกจากโรงเรียน ลดปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดของรูปแบบการพัฒนาที่ผ่านมา รูปแบบฯ นี้จึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนในการนำมาพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนา

รูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้พัฒนาตนเอง ด้วยรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

4) ลักษณะของรูปแบบ

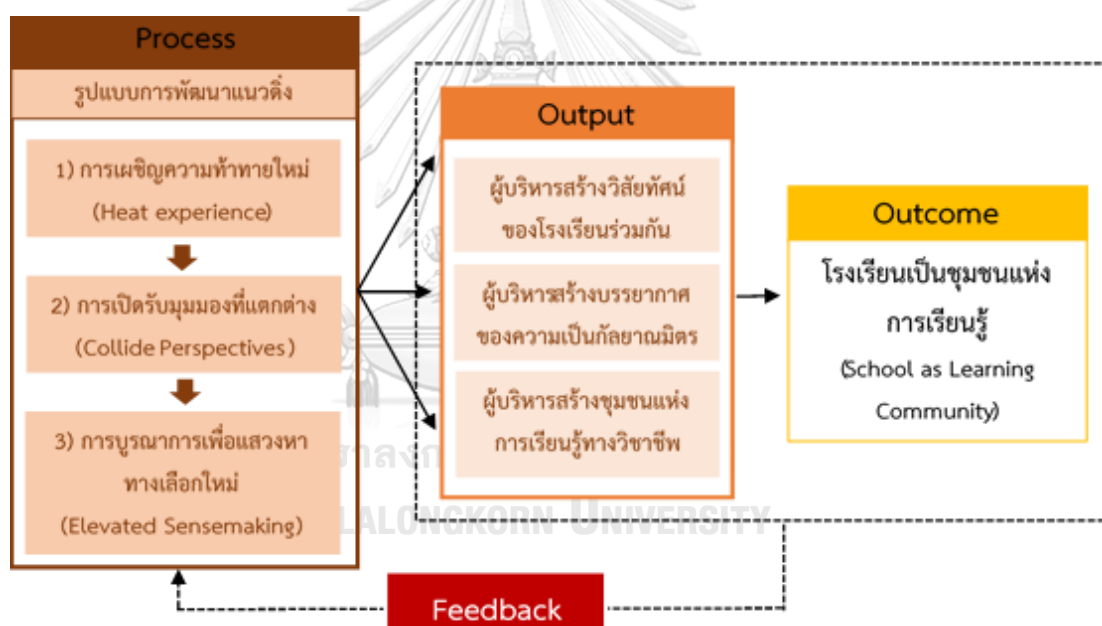
รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต เป็นรูปแบบที่ใช้องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย ส่วนของกระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และผลสะท้อนกลับ (feedback) ดังนี้

1) กระบวนการ (process): รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารแนวตั้ง ประกอบด้วยพัฒนา 3 ขั้นตอน คือ การเปิดใจมองหาสิ่งใหม่ การเปิดรับมุมมองผู้อื่น และการบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่

2) ผลผลิต (output): ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาจะต้องสร้าง 3 เรื่องให้เกิดขึ้นในโรงเรียน คือ สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน สร้างบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรภายในโรงเรียน และ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู

3) ผลลัพธ์ (outcome): โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือเป็นสถานที่ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดอันประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง ร่วมมือร่วมใจกันในการเรียน และการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4) ผลสะท้อนกลับ (feedback) : ผู้บริหารโรงเรียนได้กำกับ ติดตาม และประเมินการบริหาร โรงเรียนตามรูปแบบฯ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเอง



ภาพที่ 4.5 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

5) วิธีการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต มีรายละเอียดวิธีการพัฒนาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 วิธีพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

ขั้นตอนการพัฒนา	โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)		
	ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรภายในโรงเรียน	ผู้บริหารสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู
1) การเผชิญความท้าทายใหม่ (Heat experience)	<p>1.1) รู้เป้าหมายของโรงเรียน และสถานการณ์ท้าทายของโลกในอนาคตที่ต้องเผชิญร่วมกัน</p> <p>1.2) ตระหนักสภาพปัญหา พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และเปิดใจมองหาวิสัยทัศน์ใหม่และดีกว่าเพื่อการพัฒนาโรงเรียน</p>	<p>1.1) รู้สภาพบรรยากาศและความสัมพันธ์ของบุคคลในโรงเรียน</p> <p>1.2) ตระหนักถึงสภาพปัญหาของความสัมพันธ์ของบุคคลภายในโรงเรียน และมีความพยายามที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น</p>	<p>1.1) รู้สถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครูภายในโรงเรียน</p> <p>1.2) ตระหนักถึงสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายนั้น และพยายามมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่าเพื่อการพัฒนาครู</p>
2) การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง (Collide Perspectives)	<p>2.1) ปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน</p> <p>2.2) รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น</p>	<p>2.1) ปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมของการสร้างบรรยากาศและสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน</p> <p>2.2) รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น</p>	<p>2.1) ปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมของการพัฒนาการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</p> <p>2.2) รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น</p>
3) การบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ (Elevated Sensemaking)	<p>3.1) พิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างวิสัยทัศน์โรงเรียน</p>	<p>3.1) พิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างบรรยากาศของความเป็น</p>	<p>3.1) พิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</p>

ขั้นตอนการพัฒนา	โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)		
	ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนร่วมกัน	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ ของความเป็น กัลยาณมิตรภายใน โรงเรียน	ผู้บริหารสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู
	เปรียบเทียบกับมุมมอง ของผู้อื่นที่มีความ แตกต่าง หลากหลาย 3.2) บูรณาการ ประสบการณ์เดิมและ มุมมองของผู้อื่นให้เกิด เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนร่วมกัน	กัลยาณมิตรภายใน โรงเรียนร่วมกับมุมมอง ของผู้อื่นที่มีความ แตกต่าง หลากหลาย 3.2) บูรณาการ ประสบการณ์เดิมและ มุมมองของผู้อื่นให้เกิด เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ ของการรับฟังซึ่งกันและ กัน และสร้างความเป็น กัลยาณมิตรระหว่าง ผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	(PLC) ร่วมกับมุมมองของ ผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย 3.2) บูรณาการ ประสบการณ์เดิมและ มุมมองของผู้อื่นให้เกิด เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างความเป็นเพื่อน ร่วมงานและชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครูในโรงเรียน

6) ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้ประเด็นที่จะจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะนำเสนอต่อหน่วยงานด้านนโยบายนำไปพิจารณากำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาการจัดการศึกษาของประเทศต่อไป

6.2) หน่วยงานที่ดูแลการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ได้แนวทางในการให้การสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาตนเองตามรูปแบบฯ

6.3) หน่วยงานที่กำกับติดตามได้แนวทางในการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน

6.4) ผู้บริหารได้รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตด้วยแนวคิดการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้สำหรับพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

6.5) ครูได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างแท้จริง

6.6) ผู้เรียนได้รับโอกาสพัฒนาตนเองตามความต้องการอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

7) เงื่อนไขความสำเร็จ

7.1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีความพร้อมที่จะพัฒนา โดยไม่ต้องมีการบังคับจากผู้บังคับบัญชา ช่างสังเกตบริบทรอบตัวและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.2) หน่วยงานต้นสังกัดต้องให้การสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาตนเองทุกด้าน ตามความต้องการ ไม่มอบหมายภาระงานที่เกินความจำเป็นจนทำให้ผู้บริหารไม่มีเวลาและเกิดความเหนื่อยล้าที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น

7.3) ผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนต้องให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนา โรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อประโยชน์ของคนในชุมชนและสังคม

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2 ที่ปรับปรุงขึ้น เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 ท่าน (รายละเอียดในบทที่ 3) เพื่อประเมินความถูกต้อง ความครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ด้วยการประชุมกลุ่มย่อย (focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะมีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ อย่างละเอียด ก่อนที่จะนำร่างรูปแบบฯ ไปพัฒนาเป็นรูปแบบฯ ที่สมบูรณ์ต่อไป

4.3.3 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์

การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ผ่านการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน จากนั้นได้มีการปรับปรุงตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และพัฒนาเป็นร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 2 เพื่อนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ประเมินความถูกต้อง ความครอบคลุม เนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ ด้วยการประชุมกลุ่มย่อย (focus group) เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2563 จากนั้นนำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ผลการประเมิน (รายละเอียดในบทที่ 3) ซึ่งพบว่าทุกองค์ประกอบของรูปแบบมีคะแนนตั้งแต่ 4 ขึ้นไป นั่นหมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่ามี ความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และระดับการนำไปใช้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ ฉบับที่ 2

ประเด็น	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
1. ชื่อรูปแบบ	$\bar{X} = 4.50$ S.D. = 0.53	$\bar{X} = 4.38$ S.D. = 0.52	1) ผู้วิจัยควรปรับชื่อรูปแบบให้สั้นลงหรือใช้ชื่อรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เลยก็ได้ 2) ผู้วิจัยควรตัดข้อความ “ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต” ออก หรือ ไปเติมในเนื้อหาให้สอดคล้องกัน เพราะในเนื้อหารูปแบบฯ ไม่มีปรากฏข้อความดังกล่าว
2. หลักการและเหตุผล	$\bar{X} = 4.63$ S.D. = 0.46	$\bar{X} = 4.63$ S.D. = 0.52	1) ผู้วิจัยควรเพิ่มเนื้อหาที่ทำให้เห็นความสำคัญของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) และบอกว่ามี 8 องค์ประกอบ แต่นำมาพัฒนา 3 องค์ประกอบ 2) ผู้วิจัยควรให้คำนิยามรูปแบบการพัฒนาตามแนวคิดกับ รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ 3) ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการของรูปแบบว่าเป็นการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน 4) ผู้วิจัยควรกำหนดว่าเป็นรูปแบบอะไร เช่น รูปแบบโครงสร้าง รูปแบบการบริหาร รูปแบบการเรียนการสอน เป็นต้น 5) ผู้วิจัยควรเขียนให้ทุกย่อหน้ามีความสอดคล้องกัน
3. วัตถุประสงค์	$\bar{X} = 4.63$ S.D. = 0.52	$\bar{X} = 4.50$ S.D. = 0.53	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ปรับเป็น “รูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต โดยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองไปพร้อมกับกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้”
4. ลักษณะของรูปแบบ	$\bar{X} = 4.13$ S.D. = 0.35	$\bar{X} = 4.13$ S.D. = 0.35	1) ผู้วิจัยควรใส่ input ลงไปในภาพโมเดลด้วย เพื่อให้องค์ประกอบของทฤษฎีครบถ้วน ไม่เกิดข้อคำถามภายหลัง 2) หัวข้อตารางที่ใช้ว่า “รูปแบบการพัฒนา” ควรเปลี่ยนเป็น “ขั้นตอนการพัฒนา”

ประเด็น	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
			3) ในส่วนของ output ผู้วิจัยควรตัดคำว่าผู้บริหารออกเพื่อไม่ให้เป็นกระบวนการย่อย แล้วเปลี่ยนเป็นขึ้นต้นด้วยโรงเรียนแทน เช่น โรงเรียนที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน โรงเรียนที่มีการสร้างบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรภายในโรงเรียน โรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 4) ภาพโมเดลควรเห็นความเชื่อมโยงของการพัฒนา และเห็นแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ
5. วิธีการพัฒนา	$\bar{X} = 4.25$ S.D. = 0.46	$\bar{X} = 4.25$ S.D. = 0.46	1) ผู้วิจัยควรสร้างความกระจ่างระหว่างแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (SLC) กับ แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2) ผู้วิจัยควรปรับหัวตารางให้สอดคล้องกับ output 3) ผู้วิจัยอาจพัฒนาคู่มือเพิ่มขึ้นมาเพื่อให้เข้าใจวิธีการพัฒนาง่ายขึ้น
6. ประโยชน์ที่ได้รับ	$\bar{X} = 5.00$ S.D. = 0.00	$\bar{X} = 5.00$ S.D. = 0.00	1) ผู้วิจัยควรเปลี่ยนข้อ 6.1 เป็นผู้บริหารโรงเรียนแทน การพัฒนาการจัดการศึกษาของประเทศ เนื่องจากผลของรูปแบบนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 2) ผู้วิจัยควรตัดข้อ 6.3 ออก เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบนี้ เพราะการพัฒนาตนเองไม่จำเป็นต้องให้ผู้อื่นประเมิน
7. เจ็อนไขความสำเร็จ	$\bar{X} = 5.00$ S.D. = 0.00	$\bar{X} = 5.00$ S.D. = 0.00	1) ผู้วิจัยอาจเพิ่มว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการพัฒนาตามแนวราบอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเพื่อให้ประสบความสำเร็จ 2) ผู้วิจัยควรเพิ่มข้อที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) ผู้วิจัยควรเสนอแนะให้มีกลไกในการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์ โดยใช้ชื่อภาษาไทยว่า รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้” และชื่อภาษาอังกฤษว่า Vertical Development Model for Future Leaders to Build Schools as Learning Communities

4.3.3 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์

การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 1 และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จากนั้นนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะที่ได้รับมาพัฒนาเป็น (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2 แล้วนำรูปแบบฯ ไปจัดประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) กับผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน เพื่อวิพากษ์ (ร่าง) รูปแบบฯ ฉบับที่ 2 เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ขึ้น จนกระทั่งได้เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์

1) ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Vertical Development Model for Future Leaders to Build Schools as Learning Communities)

2) หลักการและเหตุผล

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของ Center for Creative Leadership (CCL) แบ่งการพัฒนาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ การพัฒนาแนวราบ (Horizontal Development) และการพัฒนาแนวตั้ง (Vertical Development) การพัฒนากลุ่มแรกจะเป็นไปเพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ให้ผู้บริหารมีสมรรถนะในการทำงาน ในขณะที่การพัฒนาแนวตั้งจะเป็นการขยายขีดความสามารถของผู้บริหารด้วยการพัฒนากรอบความคิด ซึ่งแนวทางการพัฒนานี้ผู้บริหารสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเองควบคู่ไปกับการทำงานจริง โดยเลือกพัฒนาตามความต้องการและเหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียนและชุมชนที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้นำแห่งอนาคตเพื่อสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้นำแนวคิดของการพัฒนาแนวตั้ง (Vertical Development) มาใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อปฏิรูปโรงเรียนให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตที่โรงเรียนควรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชนและสร้างให้คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากแนวคิดข้างต้นประกอบกับการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบใน

การแสวงหาทางเลือกใหม่ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาแนวคิด ประกอบกับเห็นว่าตนเองมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3 องค์ประกอบ จาก 8 องค์ประกอบที่จะสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ส่วนอีก 5 องค์ประกอบนั้น ผลวิเคราะห์พบว่าสภาพปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนได้มีการพัฒนาอยู่ในระดับมากกว่าค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบแล้ว ซึ่งหากสามารถพัฒนาอีก 3 องค์ประกอบที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยให้ดีขึ้นก็จะสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้โดยง่าย

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นรูปแบบที่ใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้านการคิดและการปฏิบัติเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ในการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต โดยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองไปพร้อมกับกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีหลักการ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) เป็นรูปแบบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนควบคู่ไปกับการทำงาน 2) เป็นรูปแบบที่เป็นพัฒนาการคิดและการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ และ 3) เป็นรูปแบบที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรูปแบบนี้ผู้บริหารจะถูกสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการประเมินตนเองพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในบริบทของการทำงานปกติ ทำให้ไม่ต้องออกจากโรงเรียน ลดปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดของรูปแบบการพัฒนาที่ผ่านมา รูปแบบฯ นี้จึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนในการนำมาพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้านการคิดและการปฏิบัติเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ในการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองไปพร้อมกับกระบวนการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

4) ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบที่แสดงกระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาตามแนวคิด รูปแบบนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนการพัฒนา และ 3 ผลลัพธ์ โดยขั้นตอนการพัฒนาทั้ง 3 ประกอบด้วย (1) การเผชิญความท้าทายใหม่ (Heat experience) (2) การเปิดรับ

มุมมองที่แตกต่าง (Collide Perspectives) และ (3) การบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ (Elevated Sensemaking) ส่วนผลลัพธ์ (end result) ประกอบด้วย (1) โรงเรียนที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน (2) โรงเรียนที่มีบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตร และ (3) โรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ดังแสดงในภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 รูปแบบการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

5) วิธีการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มีรายละเอียดขั้นตอนการพัฒนาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 ขั้นตอนการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนการพัฒนา			4. ผลลัพธ์
1. การเผชิญความท้าทายใหม่	2. การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง	3. การบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่	
1.1 ผู้บริหารรู้เป้าหมายของโรงเรียน และสถานการณ์ท้าทายของโลกในอนาคตที่ต้องเผชิญร่วมกัน ตระหนักถึงสภาพปัญหา พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และเปิดใจมองหาวิสัยทัศน์ใหม่และดีกว่าเพื่อการพัฒนาโรงเรียน	2.1 ผู้บริหารเปิดใจรับแบบแผนความคิดใหม่ในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลายในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น	3.1 ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างวิสัยทัศน์โรงเรียน เปรียบเทียบกับมุมมองของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย บูรณาการประสบการณ์เดิม และมุมมองของผู้อื่นให้เกิดเป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน	4.1 โรงเรียนที่มี การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน
1.2 ผู้บริหารรู้สภาพบรรยากาศและความสัมพันธ์ของบุคคลในโรงเรียน ตระหนักถึงสภาพปัญหาของความสัมพันธ์ของบุคคลภายในโรงเรียน และมีความ	2.2 ผู้บริหารเปิดใจรับแบบแผนความคิดใหม่ของการสร้างบรรยากาศและสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์	3.2 ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรภายในโรงเรียน ร่วมกับมุมมองของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย บูรณาการ	4.2 โรงเรียนที่มีบรรยากาศของความ เป็นกัลยาณมิตร

ขั้นตอนการพัฒนา			4. ผลลัพธ์
1. การเผชิญความท้าทายใหม่	2. การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง	3. การบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่	
พยายามที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น	ที่หลากหลายในการสร้างบรรยากาศและสร้างความเป็นกัลยาณมิตรในโรงเรียน เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น	การประสบการณ์เดิมและมุมมองของผู้อื่นให้เกิดเป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ของการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	
1.3 ผู้บริหารรู้สถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครูภายในโรงเรียนตระหนักถึงสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายนั้น และพยายามมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่าเพื่อการพัฒนาครู	2.3 ผู้บริหารเปิดรับแบบแผนความคิดใหม่ของการพัฒนาการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลายในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น	3.3 ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร่วมกับมุมมองของผู้อื่นที่มีความแตกต่างหลากหลาย ผู้บริหารบูรณาการประสบการณ์เดิมและมุมมองของผู้อื่นให้เกิดเป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครูในโรงเรียน	4.3 โรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

6) ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้ประเด็นที่จะจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะนำเสนอต่อหน่วยงานด้านนโยบายนำไปพิจารณากำหนดเป็นนโยบายการบริหารโรงเรียนต่อไป

6.2) หน่วยงานที่ดูแลการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ได้แนวทางในการให้การสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาตนเองตามรูปแบบฯ รวมทั้งหากลไกการเสริมแรงและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

6.3) หน่วยงานที่กำกับติดตามได้รูปแบบการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารที่ลดภาระของผู้บริหารและอาจนำแนวทางดังกล่าวไปสร้างแบบประเมินตนเองเพื่อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดเด่นและข้อควรปรับปรุงของตนเองเพื่อให้หน่วยดูแลสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารได้ส่งเสริมให้ถูกทาง นอกจากนี้ หน่วยงานที่กำกับติดตามอาจเปลี่ยนจากการประเมินตัวผู้บริหารเป็นการประเมินผลสำเร็จของโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แทน ซึ่งจะเป็นการวัดผลที่เป็นรูปธรรมและสร้างให้เกิดการปฏิรูปโรงเรียนอย่างแท้จริง

6.4) หน่วยงานที่ผลิตครู/ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบนี้ไปใช้ในการพัฒนานิสิตนักศึกษาเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นครู/ผู้บริหารที่มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตนเองและสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกันของโรงเรียนที่ตนปฏิบัติงาน

6.5) ผู้บริหารได้รูปแบบการพัฒนาตนเองที่ได้พัฒนางานในโรงเรียนควบคู่ไปด้วย ซึ่งการพัฒนานี้จะตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตามประเด็นที่ผู้บริหารแต่ละคนสนใจ ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องฝืนใจอบรมหรือฟังบรรยายในเรื่องที่ตนเองอาจจะรู้มาก่อนแล้ว หรือเป็นเรื่องที่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในเรื่องของตนเอง อีกทั้งยังต้องออกนอกโรงเรียนทั้งที่ครูในโรงเรียนก็อาจไม่เพียงพอต่อการสอนผู้เรียน รูปแบบการพัฒนาตนเองด้วยวิธีนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้บริหารจะรู้จักประเมินข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของตนเองและโรงเรียน ทำให้เกิดความพร้อมที่จะพัฒนาอยู่เสมอ โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับหรือชี้แนะ

6.6) รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบที่มีผลลัพธ์ในการยกระดับโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อประสบความสำเร็จ การพัฒนาดังกล่าวจะไม่ส่งผลแค่ผู้บริหาร แต่รวมไปถึงครูที่จะได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และส่งผลให้ผู้เรียนได้รับโอกาสพัฒนาตนเองตามความต้องการอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นไปตามเป้าหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

7) เงื่อนไขความสำเร็จ

7.1) ผู้บริหารควรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์สมรรถนะผู้บริหารที่หน่วยงานต้นสังกัดได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงสามารถต่อยอดในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามแนวคิดรูปแบบการพัฒนาแนวตั้งได้อย่างเต็มศักยภาพ

7.2) ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีความพร้อมที่จะพัฒนาโดยไม่ต้องมีการบังคับจากผู้บังคับบัญชา ต้องมีความช่างสังเกตการเปลี่ยนแปลงของบริบทรอบตัว และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.3) หน่วยงานต้นสังกัดต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาตนเองทุกด้านตามความต้องการ ไม่มอบหมายภาระงานที่เกินความจำเป็นจนทำให้ผู้บริหารไม่มีเวลาและเกิดความเหนื่อยล้าที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น รวมทั้งมีกลไกในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารต้องการพัฒนาด้วยตนเอง

7.4) ผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนต้องตระหนักถึงความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในชุมชน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ปรับปรุงขึ้น แบ่งออกเป็น 2 กรอบแนวคิด คือ กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และ กรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งเป็น 1) แนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal Development) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารโรงเรียน (Brown, 2013; Dimitry, 2016; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Greuter, 2013; Palus&Horth, 2017; Petrie, 2014) และ 2) แนวคิดรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) หมายถึง การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติ 3 ระดับ คือ การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร และการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ (Brown, 2013; Cook-Greuter, 2013; Dimitry, 2016; Flahive, 2014; Gifford, 2013; Hendel-Giller, 2017; Mcguire & Palus, 2018; Palus, 2017; Petrie, 2011; Petrie, 2014)

กรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่มีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้าง

ความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน 3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู 4) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือร่วมพลังและเป็นประชาธิปไตย 6) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน 7) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู และ 8) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม (Alonso, 2002; Barth, 2000; Bielaczyc&Collins 1999; Boyd,1992; Boyd&Hord, 1994; Dimock&Hord, 1994; Hiatt-Michael, 2001; Martel, 1993; Sergiovanni, 1994)

5.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

สภาพปัจจุบันที่มีการพัฒนาผู้บริหารตามแนวราบ พบว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด ($\bar{X}=3.50$) รองลงมาเป็นการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X}=3.49$) และ มีการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียนน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.47$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารมีความประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X}=4.15$) มากที่สุด รองลงมาความประสงค์ในการพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X}=4.13$) และมีความประสงค์ในการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียนน้อยที่สุด ($\bar{X}=4.12$)

สภาพปัจจุบันที่มีการพัฒนาผู้บริหารตามแนวตั้งพบว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร มากที่สุด ($\bar{X}=3.45$) รองลงมาเป็นการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ ($\bar{X}=3.44$) และ มีการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่น้อยที่สุด ($\bar{X}=3.31$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้บริหารมีความประสงค์ในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร($\bar{X}=4.18$) มากที่สุด รองลงมาความประสงค์ในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ ($\bar{X}=4.16$) และมีความประสงค์ในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่น้อยที่สุด ($\bar{X}=4.12$)

เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ของรูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ พบว่า ในด้านการพัฒนาทักษะการบริหารโรงเรียน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) มากที่สุด (PNI = 2.75) รองลงมาเป็นด้านการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน (PNI = 2.74) และลำดับสุดท้ายเป็นด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน (PNI = 2.55) ภาพรวมของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal development) เป็น 3.49 ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์เป็น 4.13 และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) เป็น 2.68

เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ของรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง พบว่า ในด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) มากที่สุด (PNI = 3.33) รองลงมาเป็นด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร (PNI = 3.04) และลำดับสุดท้ายเป็นด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ (PNI = 2.96) ภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวตั้ง (Vertical development) เป็น 3.40 ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์เป็น 4.15 และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) เป็น 3.11

เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองรูปแบบ พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (PNI = 3.11) มีมากกว่ารูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (PNI = 2.68) ผู้วิจัยจึงเลือกพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง ซึ่งพบว่าในแบบนี้มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดอยู่ในด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ (PNI = 3.33) จากนั้นจึงพิจารณา รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ ซึ่งพบว่ามีองค์ประกอบในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จำนวน 3 องค์ประกอบ จาก 8 องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่าเฉลี่ย PNI = 3.33) คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (PNI = 3.75) (2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน (PNI = 3.45) และ (3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้ออกครู (PNI = 3.56)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical development) ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ และนำองค์ประกอบที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3 องค์ประกอบ คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ (3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู มาพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

5.1.3 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ถูกพัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิด 2 แนวคิด คือ แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวราบและรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวตั้ง และ แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จากนั้นนำแนวคิดดังกล่าวมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตามแนวตั้งด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่มากที่สุด ผนวกกับองค์ประกอบการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3 องค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นมากกว่าค่าเฉลี่ยของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ (3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู แล้วนำมาพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 1 ที่พัฒนาขึ้น ผ่านการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน จากนั้นนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะที่ได้รับมาพัฒนาเป็นร่างรูปแบบฯ ฉบับที่ 2 แล้วจึงนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิอีก 8 คน วิพากษ์ร่างรูปแบบฯ ดังกล่าว ด้วยวิธีการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับสมบูรณ์

1) ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Vertical Development Model for Future Leaders to Build Schools as Learning Community)

2) หลักการและเหตุผล

รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ศึกษาแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารของ Center for Creative Leadership (CCL) ที่แบ่งรูปแบบการพัฒนออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การพัฒนาแนวนราบ (Horizontal Development) และการพัฒนาแนวตั้ง (Vertical Development) การพัฒนารูปแบบแรกจะเป็นไปเพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถให้ผู้บริหารมีสมรรถนะในการทำงาน ในขณะที่การพัฒนาแนวตั้งจะเป็นการขยายขีดความสามารถของผู้บริหารด้วยการพัฒนากรอบความคิด ซึ่งแนวทางการพัฒนานี้ผู้บริหารสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเองควบคู่ไปกับการทำงานจริง โดยเลือกพัฒนาตามความต้องการและเหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียนและชุมชนที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้ผู้นำแห่งอนาคตเพื่อสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้นำแนวคิดของการพัฒนาแนวตั้ง (Vertical Development) มาใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อปฏิรูปโรงเรียนให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตที่โรงเรียนควรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชนและสร้างให้คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากแนวคิดข้างต้นประกอบกับการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาแนวตั้ง ประกอบกับเห็นว่าตนเองมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3 องค์ประกอบ จาก 8 องค์ประกอบที่จะสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ส่วนอีก 5 องค์ประกอบนั้น ผลวิเคราะห์พบว่าสภาพปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนได้มีการพัฒนาอยู่ในระดับมากกว่าค่าเฉลี่ยของทุกองค์ประกอบแล้ว ซึ่งหากสามารถพัฒนาอีก 3 องค์ประกอบที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยให้ดีขึ้นก็จะสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้โดยง่าย

รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นรูปแบบที่ใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้านการคิดและการปฏิบัติเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ในการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต โดยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองไปพร้อมกับกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีหลักการ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) เป็นรูปแบบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนควบคู่ไปกับการทำงาน 2) เป็นรูปแบบที่เป็นพัฒนาการคิดและการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ และ 3) เป็นรูปแบบที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้สร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรูปแบบนี้ผู้บริหารจะถูกสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการประเมินตนเองพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในบริบทของการทำงานปกติ ทำให้ไม่ต้องออกจากโรงเรียน ลดปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดของรูปแบบการพัฒนาที่ผ่านมา รูปแบบฯ นี้จึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนในการนำมาพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

3). วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้านการคิดและการปฏิบัติเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ในการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองไปพร้อมกับกระบวนการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

4) ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบที่แสดงกระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง รูปแบบนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนการพัฒนา และ 3 ผลลัพธ์ โดยขั้นตอนการพัฒนาทั้ง 3 ประกอบด้วย (1) การเผชิญความท้าทายใหม่ (Heat experience) (2) การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง (Collide Perspectives) และ (3) การบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ (Elevated Sensemaking) ส่วนผลลัพธ์ (end result) ประกอบด้วย (1) โรงเรียนที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน (2) โรงเรียนที่มีบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตร และ (3) โรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ดังแสดงในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

5) วิธีการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มีรายละเอียดขั้นตอนการพัฒนาดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการพัฒนา			4. ผลลัพธ์
1. การเผชิญความท้าทายใหม่	2. การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง	3. การบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่	
1.1 ผู้บริหารรู้เป้าหมายของโรงเรียน และสถานการณ์ท้าทายของโลกในอนาคตที่ต้องเผชิญร่วมกัน ตระหนักถึงสภาพปัญหา พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดใจมองหา	2.1 ผู้บริหารเปิดใจรับแบบแผนความคิดใหม่ในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลายในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เช่น ผู้เรียน	3.1 ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างวิสัยทัศน์โรงเรียน เปรียบเทียบกับมุมมองของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย บูรณาการประสบการณ์เดิม	4.1 โรงเรียนที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน

ขั้นตอนการพัฒนา			4. ผลลัพธ์
1. การเผชิญความท้าทายใหม่	2. การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง	3. การบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่	
วิสัยทัศน์ใหม่และดีกว่าเพื่อการพัฒนาโรงเรียน	ผู้ปกครอง ประชาชน ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น	และมุมมองของผู้อื่น ให้เกิดเป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน	
1.2 ผู้บริหารรู้สภาพบรรยากาศและความสัมพันธ์ของบุคคลในโรงเรียน ตระหนักถึงสภาพปัญหาของความสัมพันธ์ของบุคคลภายในโรงเรียน และมีความพยายามที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น	2.2 ผู้บริหารเปิดใจรับแบบแผนความคิดใหม่ของการสร้างบรรยากาศและสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลายในการสร้างบรรยากาศและสร้างความเป็นกัลยาณมิตรในโรงเรียน เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น	3.2 ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรภายในโรงเรียน ร่วมกับมุมมองของผู้อื่นที่มีความแตกต่างหลากหลาย บูรณาการประสบการณ์เดิมและมุมมองของผู้อื่น ให้เกิดเป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ของการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	4.2 โรงเรียนที่มีบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตร
1.3 ผู้บริหารรู้สถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครูภายในโรงเรียน ตระหนักถึง	2.3 ผู้บริหารเปิดรับแบบแผนความคิดใหม่ของการพัฒนาการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) รับฟังมุมมอง	3.3 ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร่วมกับมุมมองของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง	4.3 โรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

ขั้นตอนการพัฒนา			4. ผลลัพธ์
1. การเผชิญความท้าทายใหม่	2. การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง	3. การบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่	
สถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายนั้น และพยายามมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่าเพื่อการพัฒนาครู	ของคนที่มิโลกทัศน์ที่หลากหลายในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น	หลากหลาย ผู้บริหาร บูรณาการ ประสบการณ์เดิมและมุมมองของผู้อื่นให้ เกิดเป็นมุมมองใหม่ที่ ดีกว่า เพื่อสร้างความ เป็นเพื่อนร่วมงานและ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครูในโรงเรียน	

6) ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้ประเด็นที่จะจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะนำเสนอต่อหน่วยงานด้านนโยบายนำไปพิจารณากำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

6.2) หน่วยงานที่ดูแลการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ได้แนวทางในการให้การสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาตนเองตามรูปแบบฯ รวมทั้งหากลไกการเสริมแรงและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

6.3) หน่วยงานที่กำกับติดตามได้รูปแบบการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารที่ลดภาระของผู้บริหารและอาจนำแนวทางดังกล่าวไปสร้างแบบประเมินตนเองเพื่อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดเด่นและข้อควรปรับปรุงของตนเองเพื่อให้หน่วยดูแลสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารได้ส่งเสริมให้ถูกทาง นอกจากนี้ หน่วยงานที่กำกับติดตามอาจเปลี่ยนจากการประเมินตัวผู้บริหารเป็นการประเมินผลสำเร็จของโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้แทน ซึ่งจะเป็นการวัดผลที่เป็นรูปธรรมและสร้างให้เกิดการปฏิรูปโรงเรียนอย่างแท้จริง

6.4) หน่วยงานที่ผลิตครู/ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบนี้ไปใช้ในการพัฒนานิสิตนักศึกษาเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นครู/ผู้บริหารที่มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนตนเองและสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกันของโรงเรียนที่ตนปฏิบัติงาน

6.5) ผู้บริหารได้รูปแบบการพัฒนาตนเองที่ได้พัฒนางานในโรงเรียนควบคู่ไปด้วย ซึ่งการพัฒนาจะตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตามประเด็นที่ผู้บริหารแต่ละคนสนใจ ทำให้ผู้บริหาร

ไม่ต้องฝืนใจอบรมหรือฟังบรรยายในเรื่องที่ตนเองอาจจะรู้มาก่อนแล้ว หรือเป็นเรื่องที่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในโรงเรียนของตนเอง อีกทั้งยังต้องออกนอกโรงเรียนทั้งที่ครูในโรงเรียนก็อาจไม่เพียงพอต่อการสอนผู้เรียน รูปแบบการพัฒนาตนเองด้วยวิธีนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้บริหารจะรู้จักประเมินข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของตนเองและโรงเรียน ทำให้เกิดความพร้อมที่จะพัฒนาอยู่เสมอ โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับหรือชี้แนะ

6.6) รูปแบบการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบที่มีผลลัพธ์ในการยกระดับโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อประสบความสำเร็จ การพัฒนาดังกล่าวจะไม่ส่งผลแค่ผู้บริหาร แต่รวมไปจนถึง ครูที่จะได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และส่งผลให้ผู้เรียนได้รับโอกาสพัฒนาตนเองตามความต้องการอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นไปตามเป้าหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

7) เงื่อนไขความสำเร็จ

7.1) ผู้บริหารควรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์สมรรถนะผู้บริหารที่หน่วยงานต้นสังกัดได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงสามารถต่อยอดในการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามแนวคิดรูปแบบการพัฒนาแนวคิดได้อย่างเต็มศักยภาพ

7.2) ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีความพร้อมที่จะพัฒนา โดยไม่ต้องมีการบังคับจากผู้บังคับบัญชา ต้องมีความช่างสังเกตการเปลี่ยนแปลงของบริบทรอบตัว และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.3) หน่วยงานต้นสังกัดต้องให้การสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาตนเองทุกด้านตามความต้องการ ไม่มอบหมายภาระงานที่เกินความจำเป็นจนทำให้ผู้บริหารไม่มีเวลาและเกิดความเหนื่อยล้าที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น รวมทั้งมีกลไกในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารต้องการพัฒนาด้วยตนเอง

7.4) ผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนต้องตระหนักถึงความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในชุมชน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 การศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในงานวิจัยนี้เลือกศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร 2 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal Development) (2) รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development) ซึ่งรูปแบบแรกเป็นรูปแบบพื้นฐานที่ใช้ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้ นำตามบทบาทภาระงานที่ตนรับผิดชอบ ส่วนรูปแบบที่สองเป็นการพัฒนาผู้นำทางการคิดและการปฏิบัติที่ทำให้ผู้นำแห่งอนาคตต้องมีการคิดและการปฏิบัติที่ยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อตอบสนองโลกยุค VUCA ที่สภาวะการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว Brown (2013) สนับสนุนแนวคิดการพัฒนาตามแนวตั้งว่าเป็นศาสตร์ใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในวิธีการคิด ความรู้สึก ความผูกพันของผู้นำ ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในอนาคตจะเป็นไปตามเส้นทางของการพัฒนามนุษย์ ปลดลือคพลังในจิตใจ สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวโยง และเพิ่มขีดความสามารถทางกายภาพ การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดแต่ละครั้งนำมาซึ่งภูมิปัญญาที่แฝงไว้และเป็นการเพิ่มความท้าทายที่ซับซ้อนอย่างยั่งยืน การพัฒนาตามแนวตั้งจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ผู้นำคิด รู้สึก และตระหนักกับโลก เป็นการรวมการพัฒนาของทั้งความซับซ้อนในจิตใจและความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบกับคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2562) ที่ได้มีการจัดทำกรอบสมรรถนะผู้บริหารประกอบด้วย 3 สมรรถนะย่อย คือ สมรรถนะที่ 1 ผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader) สมรรถนะที่ 2 ผู้นำการคิดและการปฏิบัติ (Brain & Behavior) สมรรถนะที่ 3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ท้าทาย (Change & Challenge) ซึ่งการพัฒนาการตามแนวตั้งสอดคล้องกับสมรรถนะที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำแห่งอนาคตจำเป็นต้องที่จะต้องพัฒนาความคิดและการปฏิบัติให้มากยิ่งขึ้น Gifford (2013) ได้ศึกษาการพัฒนาผู้นำในองค์กรซึ่งส่วนใหญ่มักจะพัฒนาทักษะเพื่อให้เกิดสมรรถนะกับผู้นำ แต่ส่วนใหญ่จะละเลยความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดของผู้นำ องค์กรควรจะหาโอกาสและประสบการณ์ในการพัฒนาที่ช่วยท้าทายผู้นำให้พวกเขามีมุมมอง ซึ่งสนับสนุนกรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาตามแนวราบกับรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้งควบคู่กันเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบ

5.2.2 กรอบแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) ได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบที่สร้างให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 8 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน 3) การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู 4) การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบ

ร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย 6) การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครู และผู้เรียน 7) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู และ 8) การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม อย่างไรก็ตามการสังเคราะห์ได้เลือกองค์ประกอบตามความถี่ที่มีนักวิชาการกล่าวถึง และพยายามจัดกลุ่มให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่เหลือ และปรับภาษาให้เข้ากับบริบทประเทศไทย ซึ่งทำให้องค์ประกอบอาจแตกต่างจากแนวคิด SLC ของ Sato Manabu ที่ในประเทศไทยได้นำมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน โดยแนวคิดของ Manabu จะกล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเป็นกัลยาณมิตร การสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพ การทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง การสร้างความเป็นสาธารณะ การสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษา การเผยแพร่ความรู้ และการสร้างความเป็นประชาธิปไตย นอกเหนือจากองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วงานวิจัยของ Alonso (2002) ได้พูดถึงองค์ประกอบของแนวคิดที่น่าสนใจ 2 เรื่อง คือ การสร้างให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างนวัตกรรม แต่ผู้วิจัยไม่ได้นำมากำหนดเป็นองค์ประกอบเนื่องจากมีความถี่น้อย โดยสาเหตุที่มีความถี่น้อย อาจจะเป็นเพราะเป็นคำนิยามที่ใหม่ ทำให้ยังไม่มีผู้กล่าวถึงมากนัก

5.2.3 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า การพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนามีค่าต่ำสุด แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารในประเทศไทยเน้นด้านความรู้มากกว่าการพัฒนาด้านอื่นๆ ทั้งที่การพัฒนาด้านอื่นก็สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ซึ่งการเน้นในด้านนี้มากอาจจะเป็นจุดอ่อนหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาริชาชีพผู้บริหารไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังที่ Patrie (2014) กล่าวถึงสาเหตุของการไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาผู้นำ เขาพบว่าโครงการพัฒนาส่วนใหญ่ใช้เวลามากเกินไปกับการให้ความรู้ ข้อมูล และเนื้อหา แต่การมอบหมายงานสำหรับให้ผู้นำพัฒนาตัวเองมีน้อยเกินไป โดยปกติผู้นำส่วนใหญ่รู้ว่าตัวเองต้องทำอะไร และอะไรที่พวกเขาขาดการพัฒนา ส่งผลให้การพัฒนาส่วนใหญ่มักจะขาดการเชื่อมโยงกับงานที่ทำอยู่ ประกอบกับการพัฒนาความรู้ที่นั้นอาจไม่เหมาะสมกับวัยผู้ใหญ่ที่ได้รับการพัฒนาสิ่งนี้มามากพอสมควรแล้ว พวกเขาต้องการการนำความรู้มาลงมือปฏิบัติมากกว่า ดังแนวคิดการจัดศึกษาผู้ใหญ่ที่ Ron Zemke and Susan Zemke (1995; อ้างถึงใน Gordon, 1994) ว่า “Most adults aren’t used to sitting passively for long stretches. Without activity, they turn into mushrooms before your eyes” เปรียบกับการพัฒนาริชาชีพก็หมายถึงการเรียนแบบบรรยายและวิธีการอื่นๆ ที่เป็นการเรียนรู้แบบเชิงรับ (passive learning) ควรจะมีปริมาณที่น้อย การฝึกอบรมจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การเรียนเชิงรุก (active learning) เช่น การอภิปรายกลุ่ม โครงการความร่วมมือการระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา ทดลองสอน การเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน และสถานการณ์จำลอง (Gordon, 2004)

5.2.4 สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารประสงค์จะได้รับการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กรมากที่สุด การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำรองลงมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากรอบความคิดของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยังมองว่าโรงเรียนเป็นองค์กรที่ต้องพัฒนาด้วยตัวเอง ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งขึ้นภายในโรงเรียน และนโยบายที่ต้นสังกัดสั่งการ ทำให้เกิดสภาพปัญหาที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติให้กับผู้เรียนและครูได้หมด เกิดเป็นภาระให้กับครู กระทบต่อผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะเป็นที่รู้กันว่าในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่อยมาก ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเฉลี่ย 2.1 ปีต่อคน นับตั้งแต่ พ.ศ. 2435-ปัจจุบัน แต่ถ้าหากนับตั้งแต่ พ.ศ. 2475 เป็นต้นมา รัฐมนตรีกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการนั่งเก้าอี้เฉลี่ย 1.5 ปีต่อคน และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่เปลี่ยนแปลงบ่อยมากที่สุดภายในรัฐบาลเดียวกัน ตั้งแต่ปี 2538 เป็นต้นมา ดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 0.95 ปีต่อคนเท่านั้น (ปกป้อง จันวิทย์ และ ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์, 2556) ส่งผลให้นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อยตามไปด้วย ซึ่งหากผู้บริหารพัฒนาการคิดและการปฏิบัติที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยน และบูรณาการนโยบายที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงบ่อยได้ ปัญหาในเรื่องนโยบายก็อาจจะลดน้อยลง ท้ายที่สุดผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาตามแนวคิดก็จะต้องไปถึงระดับที่ 3 คือพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Petrie (2014) Kegan (1995) และ Hendel-Giller (2017) ที่แบ่งระดับการพัฒนาไว้ 3 ระดับ ซึ่งผู้นำที่จะไปถึงระดับที่ 3 ได้นั้นจะต้องผ่านการพัฒนาในระดับ 1 และ 2 มาก่อน (ระดับ 1 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ, ระดับ 2 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร) ด้วยแนวทางการพัฒนานี้จะส่งผลให้ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องคิดและทำตามคำสั่งการทั้งหมด ไม่ต้องยึดวิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งหมด แต่สามารถบูรณาการทุกนโยบาย ทุกแนวคิด ทุกข้อสั่งการ เข้าด้วยกันเพื่อสังเคราะห์ให้เกิดแนวทางการปฏิบัติใหม่ที่มีความเฉพาะตัวและเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและสังคมแทน

5.2.5 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาที่มีค่าสูงสุด คือ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตามแนวคิด ระดับที่ 3 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ ซึ่งผู้นำที่มีการพัฒนาระดับ 3 จะมีการคิดที่ยืดหยุ่น สามารถเห็นทั้งระบบและประนีประนอมระหว่างความคิดที่ตรงกันข้ามเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน และปฏิบัติตามข้อตกลงของส่วนรวมได้ (Hendel-Giller, 2017;

J. B. McGuire & Palus, 2018; Kegan, 1995) สอดคล้องกับความต้องการผู้นำในอนาคตงานวิจัย เรื่อง The Future of Leadership: The New Complex Leaders' Skills ที่กล่าวว่าผู้นำแห่งอนาคตต้องบริหารงานได้ซับซ้อนหลากหลายด้าน ทั้งในเรื่องของการมองเห็น (complex seeing) การคิด (complex thinking) ความรู้สึก (complex feeling) การรับรู้ (complex knowing) การปฏิบัติ (complex acting) ความเชื่อมั่น (complex trusting) และการดำรงอยู่ (complex being) เพื่อสามารถปรับตัวให้อยู่ในองค์กรที่มีความไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่ตายตัว รองรับการบริหารงานในโลกอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ Nick Petrie ที่กล่าวว่าการพัฒนาผู้นำในยุคใหม่ควรมีรูปแบบที่ไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาทักษะความรู้แต่รวมไปถึงการเชื่อมโยงสู่การพัฒนาจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ให้เชื่อมโยงกับสภาพบริบทของสังคมและเข้าถึงผู้คนมากยิ่งขึ้น (Petrie, 2014) รวมทั้ง Fullan (2001) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของบริษัท The Hay group ซึ่งผลการวิเคราะห์ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง พบว่า 5 คุณลักษณะที่ถูกระบุไว้ คือ การทำงานเป็นทีมและพัฒนาผู้อื่น การขับเคลื่อนและความมั่นใจ การมีวิสัยทัศน์และความรับผิดชอบ การมียุทธวิธีและไหวพริบในการโน้มน้าวใจ และมีแบบแผนทางการคิด (กรอบความคิดและการวิเคราะห์) ซึ่งสนับสนุนให้ผู้บริหารควรมีการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น

5.2.6 รูปแบบการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้เลือกพัฒนาองค์ประกอบของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3 องค์ประกอบจาก 8 องค์ประกอบที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้น โดย 3 องค์ประกอบนั้น คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ซึ่งคัดเลือกจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด และมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดนี้ เนื่องจากการสังเคราะห์นิยามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้พบว่านักวิชาการมากกว่าครึ่งหนึ่งได้ให้นิยามตรงกันกับองค์ประกอบที่ผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยองค์ประกอบแรกเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกันมีนักวิชาการ 4 ใน 8 ท่านกล่าวถึง (T. J. Sergiovanni, 1992); Boyd & Hord, 1994; (Hiatt-Michael, 2001); (Manabu, 2016) และ สอดคล้องกับที่ Manabu (2016) กล่าวไว้ว่า “วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมาก่อนเป็นอันดับแรก” ครูใหญ่ที่ไม่มีวิสัยทัศน์จะทำลายทั้งครูและผู้เรียน องค์ประกอบที่สองเรื่องของการรับฟังซึ่งกันและกันและสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน มีนักวิชาการ 6 ใน 8 คนกล่าวถึง (T. J. Sergiovanni, 1992); Boyd & Hord, 1994; (Hiatt-Michael, 2001); (Manabu, 2016); (Barth, 2000); (Bielaczyc & Collins, 1999) และ สอดคล้องกับ Gordon (2004) กล่าวถึงลักษณะของการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพซึ่งระบุไว้ใน

งานวิจัยและเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในนั้นประกอบด้วยการทำงานแบบกัลยาณมิตรและการร่วมมือร่วมใจกัน และองค์ประกอบที่สามเรื่องการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู มีนักวิชาการ 5 ใน 8 คนกล่าวถึง (T. J. Sergiovanni, 1992); (Manabu, 2016); (Barth, 2000); (Bielaczyc & Collins, 1999); Boyd & Hord, 1994) และสอดคล้องกับ Barth (2000) ที่กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพจะช่วยให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาทั้งในด้านการสอนและการจัดการเรียนรู้

5.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1) หน่วยงานด้านนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) สามารถนำรูปแบบการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ แทนการพัฒนาด้วยการอบรมให้ความรู้แบบเดิม ที่ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาด้านความรู้ในระดับมากแล้ว แต่ยังขาดการพัฒนาในด้านของการคิดและการปฏิบัติ ทั้งนี้ อาจจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้วยรูปแบบฯ นี้ต่อไป โดยประยุกต์กรอบแนวคิดการพัฒนาตามแนวคิดนี้กับองค์ประกอบของการพัฒนาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ก็ได้

2) หน่วยงานที่สนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับพื้นที่ เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาธิการภาค ศึกษาธิการจังหวัด หาแนวทางในการให้การสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาตนเองตามการพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคตในการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเสนอแนะว่าการพัฒนาในปัจจุบันขาดการส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานต้นสังกัดเน้นแต่งานนโยบาย ทำให้เสียเวลาในการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาคู และพัฒนาชุมชน อีกทั้งงบประมาณก็มีอยู่อย่างจำกัด ขาดการเสริมแรง การให้กำลังใจ และคำแนะนำจากผู้บริหารรุ่นพี่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะแรงผลักดันที่ช่วยพัฒนางาน ดังนั้น อาจมีการจัดสรรงบประมาณส่งเสริมทรัพยากรในการพัฒนาตนเอง เช่น อุปกรณ์เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต เป็นต้น รวมทั้งมีการสนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถในการโค้ชให้กับผู้บริหารตามความต้องการรายบุคคลได้ลดภาระงานและการสั่งการลงเพื่อให้ผู้บริหารมีเวลาเพิ่มในการพัฒนาตนเอง รูปแบบนี้จะช่วย

การประหยัสดงงบประมาณค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมค่อนข้างมาก อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารแต่ละคนสามารถพัฒนาตนเองไปควบคู่กับการพัฒนาโรงเรียน ทั้งนี้ หน่วยงานสนับสนุนอาจมีกลไกเสริมแรงและขวัญกำลังใจให้ผู้บริหารอยากพัฒนาตนเองด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารแต่ละคนอาจจะมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งหน่วยงานสามารถนำเครื่องมือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปศึกษาความต้องการการพัฒนารายบุคคลก็จะเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

3) หน่วยงานที่กำกับติดตาม เช่น ศึกษานิเทศก์ในเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทในการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารใหม่ เนื่องจากรูปแบบนี้เป็นการเน้นให้ผู้บริหารประเมินและพัฒนาตนเอง ดังนั้นผลสะท้อนของความสำเร็จในการพัฒนาจะส่งผลต่อผู้เรียน ครู โรงเรียน และชุมชน การประเมินจึงจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับรูปแบบนี้ อีกทั้งจะต้องช่วยลดภาระของผู้บริหารในการจัดทำเอกสารรายงานเพื่อเสนอหน่วยงาน ด้วยการประเมินจากผลงานที่เกิดขึ้นจริงและเป็นที่ประจักษ์ต่อชุมชน ถ้าผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้จริงก็จะส่งผลต่อการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ โดยอาจจะพิจารณากำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดตามองค์ประกอบของแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้ง 8 เรื่องที่ประกอบด้วย โรงเรียนที่มี 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกันรับฟังซึ่งกันและกัน 2) สร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน 3) สร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู 4) สร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) สนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกันแบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย 6) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้เรียน 7) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียนและครู และ 8) เผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนทำให้โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับชุมชน นอกจากนี้หน่วยงานกำกับติดตามควรอำนวยความสะดวกกับผู้บริหารด้วยการวิเคราะห์ประเด็นอุปสรรคหรือขัดข้องที่ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแจ้งไปยังหน่วยงานสนับสนุนเพื่อให้การสนับสนุนในส่วนที่ผู้บริหารต้องการต่อไป ซึ่งแนวทางนี้จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4) ผู้บริหารโรงเรียนได้รูปแบบการพัฒนาตนเองที่ได้พัฒนางานในโรงเรียนควบคู่ไปด้วย โดยการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติจากปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานด้วยวิธีการพัฒนาตามแนวคิด 3 ขั้น คือ การเผชิญความท้าทายใหม่ การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง และ การบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงาน อีกทั้งการพัฒนานี้จะ ตรงตามความต้องการที่ผู้บริหารแต่ละคนเกิดปัญหาในงานอย่างแท้จริง ผู้บริหารไม่ต้องฝืนใจอบรมหรือฟังบรรยายในเรื่องที่ตนเองอาจจะรู้มาก่อนแล้ว หรือเป็นเรื่องที่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในเรื่องของตนเอง อีกทั้งวิธีนี้ไม่ต้องออกนอกโรงเรียนแต่ต้องอยู่โรงเรียนให้มากเพื่อจะได้รู้ว่ามีประเด็นไหนที่เป็นปัญหาท้าทายและต้องการการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาตนเองด้วยวิธีนี้จะคอยหล่อหลอมให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของ

การพัฒนาตนเอง มีความพร้อมที่จะพัฒนาโดยไม่ต้องมีการบังคับจากผู้บังคับบัญชา ต้องมีความช่างสังเกตการเปลี่ยนแปลงของบริบทรอบตัวและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบฯ นี้ไปใช้ในการพัฒนา

5) ข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าโรงเรียนจะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อการบริหารของโรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการจัดการศึกษา รวมทั้งชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อจะได้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ชุมชน และตรงกับความต้องการของบริบทของสถานศึกษา ชุมชน ดังนั้น การที่โรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จะตอบสนองการพัฒนาตามความต้องการของผู้บริหารแล้วยังเกิดประโยชน์กับครูที่จะได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และส่งผลให้ผู้เรียนได้รับโอกาสพัฒนาตนเองตามความต้องการอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ตอบสนองความต้องการของชุมชนทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในชุมชน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นได้ผ่านการสังเคราะห์องค์ความรู้จากนักวิชาการที่หลากหลาย โดยไม่ได้จำกัดว่าต้องพัฒนาเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น ดังนั้นอาจนำกรอบแนวคิดนี้ไปสร้างเป็นเครื่องมือในการพัฒนาครูหรือผู้เรียนในการสร้างให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้ โดยอาจเลือกรูปแบบและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนและผู้ที่ต้องการได้รับการพัฒนา ทั้งนี้ หากต้องการนำไปใช้พัฒนากับกลุ่มบุคคลอื่นก็อาจจะมีการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินอีกครั้งหนึ่งเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม และความเป็นไปได้ ก่อนนำไปเก็บข้อมูล

2) การนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทและตอบสนองความหลากหลายของพื้นที่ อาจนำไปเก็บข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น เช่น สอบถามผู้บริหารตามขนาดโรงเรียน หรือ ภาคหรือระดับวิทยฐานะของผู้บริหาร หรืออาจเก็บข้อมูลโรงเรียนครอบคลุมทุกสังกัด เป็นต้น เพื่อให้มีรูปแบบการพัฒนาที่ตรงตามความต้องการของผู้บริหารทุกกลุ่ม ทุกสังกัด

3) การวิจัยในครั้งนี้เลือกพัฒนาองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3 องค์ประกอบจาก 8 องค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้น ซึ่งการคัดเลือกองค์ประกอบมาจากการวิเคราะห์ผลค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นตัวแทนของประชากรผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสพฐ. ในประเทศไทย ทั้งนี้ หากต้องการนำไปศึกษาในกลุ่มประชากรของโรงเรียนสังกัดอื่นหรือโรงเรียนบางขนาดที่จำเป็นและมีความพร้อมในการพัฒนามากกว่า 3 องค์ประกอบไปจนถึงทุกองค์ประกอบก็สามารถทำได้ ซึ่งน่าจะเกิดผลดีกับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

4) งานวิจัยนี้เป็นการพัฒนารูปแบบฯ และใช้การสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบฯ อย่างไรก็ตาม หากมีการวิจัยเชิงทดลองด้วยการนำรูปแบบฯ นี้ไปใช้จริง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสำเร็จของผู้บริหารในโรงเรียนที่นำรูปแบบฯ นี้ไปใช้ กับ โรงเรียนไม่ได้มีการนำรูปแบบฯ ไปใช้ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ก็จะทำให้งานวิจัยมีประโยชน์มากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- เพียงจิต สีดาสุมทร์. (2562). [บทสัมภาษณ์]. EDUCA จุดประกายโรงเรียนแนวคิด SLC. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/pr/detail/64973>
- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2562). ร่างสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำองค์กรยุคใหม่. สืบค้นจาก <https://www.thaiedreform.org/news/2415/>
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2547). กระบวนการพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา. ปัตตานี: ศูนย์วิชาการ.
- ฐาปณัฐ อุดมศรี. (2558). รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- นิพัชชา โรจน์รัตนวานิชย์. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ปกป้อง จันวิทย์ และ ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์. (2556). การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลิตภาพ. Paper presented at the การสัมมนาวิชาการประจำปี 2556 ของสถาบัน TDRI., กรุงเทพฯ.
- ปราชญา กล้าผจญ และ พอลดา บุตรสุขวิงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ก.พลการพิมพ์.
- ปราณี รามสุต และ จำรัส ดั่งสุ. (2545). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- ปิโกไทยแลนด์. (2562). ความรับผิดชอบต่อสังคม. สืบค้นจาก <http://picoth.listedcompany.com>
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2544). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- ลัดดา ภู่เกียรติ. (2559). [บทสัมภาษณ์]. เปิดตัว EDUCA 2016 มหกรรมการศึกษา. เว็บไซต์เดลินิวส์. สืบค้นจาก <https://www.dailynews.co.th/education/526350>
- วิจิตร อวาทกุล. (2545). พัฒนาบุคลิกภาพ เทคนิค และวิธีการ. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์.

ศรัญญา อ่าวสมบัติกุล. (2562). โรงเรียนพุทธจักรวิทยา: ชุมชนการเรียนรู้นาร่อง เพื่อประสิทธิภาพของผู้เรียนและครู. โรงเรียนพุทธจักรวิทยา: ชุมชนการเรียนรู้นาร่อง เพื่อประสิทธิภาพของผู้เรียนและครู. สืบค้นจาก <https://adaybulletin.com/life-feature-lifelong-learning-buddhajakwittaya-school/42223>

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2545). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.

สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2563). การประชุมปฏิบัติการจัดทำแนวทางการยกระดับคุณภาพโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) เพื่อพัฒนาสมรรถนะพลเมืองรุ่นใหม่. สืบค้นจาก <http://www.innoobec.com/?p=174333#page-content>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.

สุรียา ดอนทองพุ่ม. (2554). ความต้องการพัฒนาตนเองในการบริหารการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดพิจิตร. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

สุวิมล ว่องวานิช. (2548). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

A. Smith, D., O'Dell, I., & A. Schaumleffel, N. (2002). Building A Learning Community For Fieldwork Students: A Case Study Example. *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 17, 21-36.

Alonso, J. G. (2002). Learning Communities: When learning in common means school success for all. *MCT-STOKE ON TRENT-*, 20(2), 13-17.

Ameen, K. (2011). Changing scenario of librarianship in Pakistan: managing with the challenges and opportunities. *Library Management*, 32(3), 171-182.

Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum: Psychology Press.

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth*: McGraw Hill.

- Balyer, A., Karatas, H., & Alci, B. (2015). School principals' roles in establishing collaborative professional learning communities at schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1340-1347.
- Barth, R. S. (2000). Building a community of learners. *Principal*, 79, 68-69.
- Bielaczyc, K., & Collins, A. (1999). Learning communities in classrooms: A reconceptualization of educational practice. *Instructional-design theories and models: A new paradigm of instructional theory*.
- Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 159-178.
- Boyd, V. (1992). School Context: Bridge or Barrier for Change? *Southwest Educational Development Lab*.
- Boyd, V., & Hord, S. M. (1994). *Principals and the New Paradigm: Schools As Learning Communities*, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Brager, B. (2015). Horizontal vs vertical development. Retrieved from <http://learningwire.crossknowledge.com/horizontal-vertical-development/>
- Brown, B. C. (2013). The future of leadership for conscious capitalism. *MetalIntegral Associates*. Available.
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference* (Vol. 24): Jossey-Bass Inc Pub.
- Cook-Greuter, S. (2013). Nine levels of increasing embrace in ego development: A full-spectrum theory of vertical growth and meaning making [Manuscript in preparation]. *Psychology Center, Wayland, MA*.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Dimitry, S. (2016). Horizontal & Vertical Development: A different approach to Talent Development. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/horizontal-vertical-development-different-approach-dimitry-ph-d->
- Flahive, T. (2014). *From Horizontal to Vertical Leadership Development*. Paper presented at the Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference.

- Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*: Routledge.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2002). Principals as leaders in a culture of change. *Educational leadership*, 59(8), 16-21.
- Gabelnick, F., MacGregor, J., Matthews, R., & Smith, B. (1990). *Learning Communities: Making Connections among Students, Faculty and Disciplines*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gifford, G. (2013). Vertical Leadership Development: Reframing Organizational Change by Refining Meaning Making. *National Academy of Civil Service, US*.
- Gordon, S. P. (2004). *Professional development for school improvement: Empowering learning communities*: Allyn & Bacon.
- Hendel-Giller, R. (2017). Vertical Development for Leaders. Retrieved from <https://actionable.co/blog/2017/08/vertical-development-leaders/>
- Hiatt-Michael, D. (2001). Schools as Learning Communities: A Vision for Organic School Reform. *School Community Journal*, 11.
- Kegan, R. (1995). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Killian, S. (2010). Designing leadership development initiatives: Clarifying the why, who, what, how and when. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), 15-18.
- Kruse, S. D., & Louis, K. S. (1993). An Emerging Framework for Analyzing School-Based Professional Community. *the annual meeting of the American Educational Research Association*.
- Lane, K., Crofton, C., & Hall, G. (1983). *Assessing needs for school district allocation of federal funds* (Vol. 216-217). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(1), 3-15.

- Manabu, S. (2016). การปฏิรูปโรงเรียน แนวความคิด "ชุมชนแห่งการเรียนรู้" กับการนำทฤษฎีมาปฏิบัติจริง. กรุงเทพฯ: ปิโก (ไทยแลนด์).
- Martel, L. D. (1993). Building a Learning Community: School leaders and their organizations need to share a vision to challenge all young minds. *School Administrator*, 50(6), 22-27.
- McGuire, J., Rhodes, G., & Palus, C. (2008). Inside out: Transforming your leadership culture. *Leadership in Action*, 27, 3-7. doi:10.1002/lia.1226
- McGuire, J. B., & Palus, C. J. (2018). Vertical Transformation of Leadership Culture. *Integral Review: A Transdisciplinary & Transcultural Journal for New Thought, Research, & Praxis*, 14(1).
- McGuire, J. B., & Rhodes, G. (2009). *Transforming your leadership culture* (Vol. 120): John Wiley & Sons.
- Mckinsey&Company. (2014). Why leadership-development programs fail. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/why-leadership-development-programs-fail#>
- Mehrabani, S. E., & Mohamad, N. A. (2015). New approach to leadership skills development (developing a model and measure). *Journal of Management Development*, 34, 821-853.
- Palus, C. J. (2017). Vertical Leadership Development for a Complex World. Retrieved from <https://www.slideshare.net/chuckpalus/vertical-leadership-development-in-a-complex-world>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- Petrie, N. (2011a). *Future Trends in Leadership Development*: Center for Creative Leadership.
- Petrie, N. (2011b). Future trends in leadership development: A white paper. *Greensboro, NC: Center for Creative Leadership*.
- Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33-42.

- Reichard, R. J., Walker, D. O., Putter, S. E., Middleton, E., & Johnson, S. K. (2016). Believing Is Becoming: The Role of Leader Developmental Efficacy in Leader Self-Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 137-156. doi:10.1177/1548051816657981
- Reichard, R. J., Walker, D. O., Putter, S. E., Middleton, E., & Johnson, S. K. (2017). Believing is becoming: The role of leader developmental efficacy in leader self-development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 137-156.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- SEAs. (2015). Schools as Learning Communities in Europe: Successful Educational Actions for all In.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Retrieved from <http://www.eclassnet.kku.ac.th/ed-office/file/101261-a-932547124036-Peter%20Senge.doc>
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shan, S. (2016). Thriving at workplace: Contributing to self-development, career development, and better performance in information organizations. *Pakistan Journal of Information Management and Libraries*, 17, 109-119.
- Shapiro, N. S., & Levine, J. H. (1999). *Creating Learning Communities: A Practical Guide to Winning Support, Organizing for Change, and Implementing Programs*. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series: ERIC.
- Smith, B., & MacGregor, J. (2009). Learning Communities and the Quest for Quality. *Quality Assurance in Education*, 17, 118-139. doi:10.1108/09684880910951354
- Smith, D. A., O'Dell, I., & Schaumleffel, N. A. (2002). Building a learning community for fieldwork students: A case study example. *Schole: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 17(1), 21-36.
- Wright, P. J. (2007). *Effective leadership: An analysis of the relationship between transformational leadership and organizational climate*: Capella University.

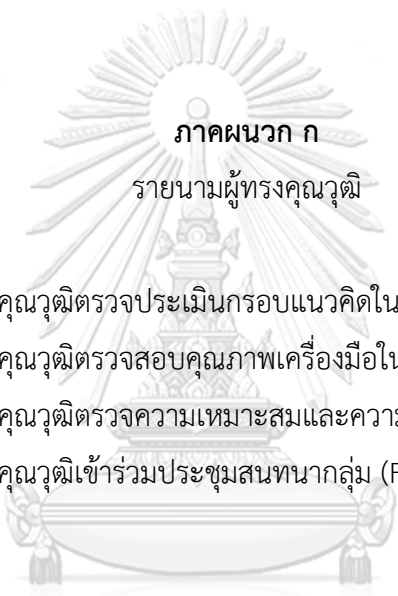
Yamane, T. (1967). *Statistics: an introductory analysis* New York Harper & Row.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย
3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ (ฉบับที่ 1)
4. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแนวคิดในการวิจัย

- 1) ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์
ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
- 2) นายศัจธร วัฒนะมงคล
รองศึกษาธิการภาค 14 รักษาการในตำแหน่งศึกษาธิการภาค 14
- 3) รศ.ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ
อาจารย์สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 4) อ.ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา
อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 5) ดร.สุรียา ชินณะพงศ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)

2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

- 1) ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์
ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
- 2) นายศัจธร วัฒนะมงคล
รองศึกษาธิการภาค 14 รักษาการในตำแหน่งศึกษาธิการภาค 14
- 3) รศ.ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ
อาจารย์สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 4) อ.ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา
อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 5) ดร.สุรียา ชินณะพงศ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)

3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ (ฉบับที่ 1)

กลุ่มที่ 1 ด้านนโยบายการศึกษา

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 1) ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี |
| 2) ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ | รองเลขาธิการสภาการศึกษา |
| 3) ดร.วีระ แข็งกสิการ | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ |

กลุ่มที่ 2 ด้านสนับสนุนการศึกษา

- | | |
|------------------------|--|
| 4) ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 5) ดร.พิทักษ์ โสตถยาคม | รองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สพฐ. |
| 6) ดร.ฐาปณัฐ อุดมศรี | นักวิชาการศึกษา สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สพฐ. |

กลุ่มที่ 3 ด้านการพัฒนาผู้บริหาร


- | | |
|-------------------------|--|
| 7) ดร.ศกลวรรณ เป็ลียนขำ | ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ |
| 8) ดร.สมนึก ทองเอี่ยม | อาจารย์พิเศษ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 9) ดร.อิศรภัฏฐ์ รินไธสง | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ |
| 10) ดร.วรพล อังกูร์ตัน | นักวิชาการอิสระ |

กลุ่มที่ 4 ด้านผู้ปฏิบัติงาน

- | | |
|--------------------------------|--|
| 11) ดร.สุนีย์ สอนตระกุล | ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยรังสิต |
| 12) น.ส.บุญเยี่ยม จันทวรรณทวิช | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุขบุญธรรมการาม |
| 13) นายระพีพันธ์ ชูศรี | อดีตรองผู้อำนวยการกลุ่มบริการบุคคล โรงเรียนหอวัง |

4. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

- | | |
|----------------------------|---|
| 1) ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี |
| 2) ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3) ดร.วีระ แข็งกสิการ | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 4) ดร.พิทักษ์ โสตถยาคม | รองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สพฐ. |
| 5) นางธรรมพร แข็งกสิการ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นนทบุรีเขต 2 |
| 6) นางสาวจุฑาธิณี สิงห์รัญ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีอยุธยา |
| 7) ดร.ฐาปณัฐ อุดมศรี | นักวิชาการศึกษา สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สพฐ. |
| 8) ดร.วรพล อังกูรัตน์ | นักวิชาการอิสระ |



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. แบบประเมินความตรงตามเนื้อหา
3. แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
4. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (ร่าง) (ฉบับที่ 1)
5. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (ร่าง) (ฉบับที่ 2)



แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิทยานิพนธ์เรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
SCHOOL ADMINISTRATOR DEVELOPMENT MODEL BASED ON THE
CONCEPTS OF SCHOOL AS LEARNING COMMUNITY

ผู้วิจัย นางสาวศนิชา ภาวโน
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา ชลาภิรมย์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

คำชี้แจง

1. แบบประเมินกรอบแนวคิดงานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. แบบประเมินกรอบแนวคิดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบในกรอบแนวคิด 2 กรอบแนวคิด ประกอบด้วย 1) แนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และ 2) แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

3. แบบประเมินแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของแนวคิดเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในงานวิจัย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ สรุปประเด็นสำคัญแล้วนำไปปรับปรุงเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัยในลำดับต่อไปได้อย่างเหมาะสม ข้อมูลที่ท่านตอบผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลไว้อย่างเป็นความลับ และจะทำลายเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบประเมินครั้งนี้ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่านเพื่อผู้วิจัยนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวศนิชา ภาวโน

โทร: 08-9796-8181 email: sanicha.paw@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ชื่อ - สกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญา ดรี โท เอก สาขา
3. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....
4. เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อกับสะดวก.....
5. E-mail.....

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของแนวคิดเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในงานวิจัย 2 กรอบแนวคิด

ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าองค์ประกอบในกรอบแนวคิดวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความเหมาะสมหรือไม่ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 1 ไม่เห็นด้วยว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสม
- 0 ไม่แน่ใจว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสม
- +1 เห็นด้วยว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสม

กรอบแนวคิดที่ 1 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยใช้รูปแบบ 2 รูปแบบเป็นกรอบหลักในการพัฒนา คือ 1) รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal Development) และ 2) รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development)

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
1) รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal Development)	-1	0	+1	
1.1) การพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียน	-1	0	+1	
1.2) การพัฒนาทักษะในการบริหารโรงเรียน	-1	0	+1	
1.3) การพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียน	-1	0	+1	
2) รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical Development)	-1	0	+1	
2.1) การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตาม (Dependent-Conformer) หรือตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ	-1	0	+1	
2.2) การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรค์งานให้สำเร็จอย่างอิสระ (Independent-Achiever) ในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น	-1	0	+1	
2.3) การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependent-Collaborator) ในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น	-1	0	+1	

กรอบแนวคิดที่ 2 โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)

โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ ทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง เพิ่มขีดความสามารถของครู จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อผู้เรียนและเป็นประโยชน์ และสนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ

องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
1) การทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง (Reducing isolation)	-1	0	+1	
1.1) โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู (Schedules and structures that reduce isolation)	-1	0	+1	
1.2) นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Policies that foster collaboration)	-1	0	+1	
1.3) นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Policies that provide effective communication)	-1	0	+1	
1.4) สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู (Collegial relationships among teachers)	-1	0	+1	
1.5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู (A sense of community in the school)	-1	0	+1	
2) การเพิ่มขีดความสามารถของครู (Increasing staff capacity)	-1	0	+1	
2.1) นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ (Policies that provide greater autonomy)	-1	0	+1	
2.2) นโยบายพัฒนาบุคลากร (Policies that provide staff development)	-1	0	+1	
2.3) ความพร้อมด้านทรัพยากร (Availability of resources)	-1	0	+1	
2.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Norm of involvement in decision making)	-1	0	+1	
3) การจัดสภาพแวดล้อมที่คำนึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ (Providing a caring, productive environment)	-1	0	+1	
3.1) เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง (Positive teacher attitudes toward schooling, students, and change)	-1	0	+1	
3.2) นักเรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน (Students' heightened interest and engagement with learning)	-1	0	+1	



แบบประเมินความตรงตามเนื้อหา
แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

วิทยานิพนธ์เรื่อง	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ SCHOOL ADMINISTRATOR DEVELOPMENT MODEL BASED ON THE CONCEPTS OF SCHOOL AS LEARNING COMMUNITY
ผู้วิจัย	นางสาวศนิชา ภาวโน สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คำชี้แจง

- แบบประเมินชุดนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาประเมินความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการปรับปรุงข้อคำถามและพัฒนาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัย
- แบบประเมินแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ข้อมูลที่พื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
 - ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
- เกณฑ์ในการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยได้กำหนดไว้ ดังนี้
 - +1 หมายถึง ข้อคำถามมีความเหมาะสม
 - 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
 - 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความเหมาะสม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวศนิชา ภาวโน
 โทร: 08-9796-8181 email: sanicha.paw@gmail.com

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามความเหมาะสมของข้อความ พร้อมทั้งเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานของผู้อำนวยการโรงเรียน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
1. เพศ () ชาย () หญิง	-1	0	+1	
2. อายุปี	-1	0	+1	
3. ระดับการศึกษาสูงสุด () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก	-1	0	+1	
4. ตำแหน่งปัจจุบัน () ผู้อำนวยการชำนาญการ () ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ () ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ () ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ () อื่นๆ	-1	0	+1	
5. ระดับการศึกษาที่เปิดสอนในโรงเรียนของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) () ประถมศึกษา () มัธยมศึกษาตอนต้น () มัธยมศึกษาตอนปลาย	-1	0	+1	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวราบ (Horizontal Development)				
1. ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็งในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
1.1 โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ของครู	-1	0	+1	
1.2 นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	-1	0	+1	
1.3 นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	-1	0	+1	
1.4 สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	-1	0	+1	
1.5 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	-1	0	+1	
2. ท่านได้รับการพัฒนา ความรู้ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ เพิ่มขีดความสามารถ ของครู ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
2.1 นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	-1	0	+1	
2.2 นโยบายพัฒนาบุคลากร	-1	0	+1	
2.3 ความพร้อมด้านทรัพยากร	-1	0	+1	
2.4 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	-1	0	+1	
3. ท่านได้รับการพัฒนา ความรู้ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ จัดสภาพแวดล้อมที่ ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
3.1 เจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง	-1	0	+1	
3.2 นักเรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	-1	0	+1	
3.3 นักเรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจ ใส่ต่อกัน	-1	0	+1	
3.4 การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	-1	0	+1	
3.5 การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน	-1	0	+1	
4. ท่านได้รับการพัฒนา ความรู้ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ สนับสนุนการเพิ่ม คุณภาพ ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
4.1 การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	-1	0	+1	
4.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	-1	0	+1	
4.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	-1	0	+1	

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
5. ท่านได้รับการพัฒนา ทักษะ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้าน ทำงานร่วมกันอย่าง เข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
5.1 โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ของครู	-1	0	+1	
5.2 นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	-1	0	+1	
5.3 นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	-1	0	+1	
5.4 สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	-1	0	+1	
5.5 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	-1	0	+1	
6. ท่านได้รับการพัฒนา ทักษะ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ เพิ่มขีดความสามารถ ของครู ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
6.1 นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	-1	0	+1	
6.2 นโยบายพัฒนาบุคลากร	-1	0	+1	
6.3 ความพร้อมด้านทรัพยากร	-1	0	+1	
6.4 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	-1	0	+1	
7. ท่านได้รับการพัฒนา ทักษะ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ จัดสภาพแวดล้อมที่ ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
7.1 เจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง	-1	0	+1	
7.2 นักเรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	-1	0	+1	
7.3 นักเรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจ ใส่ต่อกัน	-1	0	+1	
7.4 การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	-1	0	+1	
7.5 การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน	-1	0	+1	
8. ท่านได้รับการพัฒนา ทักษะ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ สนับสนุนการเพิ่ม คุณภาพ ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
8.1 การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	-1	0	+1	

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
8.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	-1	0	+1	
8.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	-1	0	+1	
9. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถ ในการบริหารโรงเรียนตาม แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้าน ทำงานร่วมกันอย่าง เข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
9.1 โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ของครู	-1	0	+1	
9.2 นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	-1	0	+1	
9.3 นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	-1	0	+1	
9.4 สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	-1	0	+1	
9.5 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	-1	0	+1	
10. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถ ในการบริหารโรงเรียนตาม แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ เพิ่มขีด ความสามารถของครู ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
10.1 นโยบายให้ความสำคัญอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	-1	0	+1	
10.2 นโยบายพัฒนาบุคลากร	-1	0	+1	
10.3 ความพร้อมด้านทรัพยากร	-1	0	+1	
10.4 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	-1	0	+1	
11. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถ ในการบริหารโรงเรียนตาม แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ จัด สภาพแวดล้อมที่ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
11.1 เจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง	-1	0	+1	
11.2 นักเรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	-1	0	+1	
11.3 นักเรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความ เอาใจใส่ต่อกัน	-1	0	+1	
11.4 การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	-1	0	+1	
11.5 การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน	-1	0	+1	

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
12. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการบริหารโรงเรียนตาม แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการสนับสนุน การเพิ่มคุณภาพ ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
12.1 การเรียนเพื่อสร้างสรรค้ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	-1	0	+1	
12.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	-1	0	+1	
12.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	-1	0	+1	
13. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตามหรือ ตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในด้านการทำงานร่วมกัน อย่างเข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
13.1 โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ของครู	-1	0	+1	
13.2 นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	-1	0	+1	
13.3 นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	-1	0	+1	
13.4 สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	-1	0	+1	
13.5 การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	-1	0	+1	
14. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตามหรือ ตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในด้านการเพิ่มขีด ความสามารถของครู ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
14.1 นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	-1	0	+1	
14.2 นโยบายพัฒนาบุคลากร	-1	0	+1	
14.3 ความพร้อมด้านทรัพยากร	-1	0	+1	
14.4 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	-1	0	+1	
15. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตามหรือ ตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในด้านการจัด สภาพแวดล้อมที่ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
15.1 เจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง	-1	0	+1	
15.2 นักเรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	-1	0	+1	

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
15.3 นักเรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความ เอาใจใส่ต่อกัน	-1	0	+1	
15.4 การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	-1	0	+1	
15.5 การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน	-1	0	+1	
16. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตามหรือ ตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในด้านการสนับสนุน การเพิ่มคุณภาพ ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
16.1 การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	-1	0	+1	
16.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	-1	0	+1	
16.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	-1	0	+1	
17. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรคงาน ให้สำเร็จอย่างอิสระในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในด้าน การทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
17.1 โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ของครู	-1	0	+1	
17.2 นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	-1	0	+1	
17.3 นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	-1	0	+1	
17.4 สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	-1	0	+1	
17.5 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	-1	0	+1	
18. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรคงาน ให้สำเร็จอย่างอิสระในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในด้าน การเพิ่มขีดความสามารถของครู ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
18.1 นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	-1	0	+1	
18.2 นโยบายพัฒนาบุคลากร	-1	0	+1	
18.3 ความพร้อมด้านทรัพยากร	-1	0	+1	
18.4 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	-1	0	+1	

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิด โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
	-1	0	+1	
19. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรคงานให้สำเร็จอย่างอิสระในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่คำนึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
19.1 เจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง	-1	0	+1	
19.2 นักเรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	-1	0	+1	
19.3 นักเรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน	-1	0	+1	
19.4 การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	-1	0	+1	
19.5 การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน	-1	0	+1	
20. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรคงานให้สำเร็จอย่างอิสระในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในด้านการสนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ ในข้อต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
20.1 การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	-1	0	+1	
20.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	-1	0	+1	
20.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	-1	0	+1	
21. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกันในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในด้านการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
21.1 โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู	-1	0	+1	
21.2 นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	-1	0	+1	
21.3 นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	-1	0	+1	
21.4 สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	-1	0	+1	
21.5 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	-1	0	+1	
22. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกันในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นในด้านการเพิ่มขีดความสามารถของครู ในข้อต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด	-1	0	+1	
22.1 นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	-1	0	+1	



**แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้**

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผลการวิจัยจะไม่มีผลกระทบต่อข้อมูลรายบุคคลจะนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นภาพรวมเพื่อประโยชน์ในการวิจัยนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือ
นางสาวศนิชา ภาวโน นิสิตระดับดุขุภักดิ์บัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทร. 08-9796-8181 อีเมล sanicha.p@onec.go.th

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หรือ เติมคำตอบที่ตรงตามความจริง

- เพศ 1) ชาย 2) หญิง 2. อายุ.....ปี
- ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร.....ปี
- ระดับการศึกษาสูงสุด 1) ปริญญาตรี 2) ปริญญาโท 3) ปริญญาเอก
- ตำแหน่งปัจจุบัน

✍ ผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> 1) ชำนาญการ <input type="checkbox"/> 2) ชำนาญการพิเศษ <input type="checkbox"/> 3) เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> 4) เชี่ยวชาญพิเศษ	✍ รองผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> 5) ชำนาญการ <input type="checkbox"/> 6) ชำนาญการพิเศษ <input type="checkbox"/> 7) เชี่ยวชาญ
---	---
- ระดับการศึกษาที่เปิดสอนในโรงเรียนของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> 1) ปฐมวัย	<input type="checkbox"/> 2) ประถมศึกษา	<input type="checkbox"/> 3) มัธยมศึกษาตอนต้น
<input type="checkbox"/> 4) มัธยมศึกษาตอนปลาย	<input type="checkbox"/> 5) อื่นๆ	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง ขอให้ท่านตอบคำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการได้รับการพัฒนา และสภาพที่พึงประสงค์ที่คาดหวังในการได้รับการพัฒนาในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 2 ประเด็น คือ 1) สภาพปัจจุบัน: **ท่านเคยได้รับการพัฒนาเรื่องดังกล่าวมาน้อยเพียงใด** และ 2) สภาพที่พึงประสงค์: **ท่านคาดหวังจะได้รับการพัฒนาเรื่องดังกล่าวในอนาคตมาน้อยเพียงใด** โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับคำตอบของท่าน

ความหมายของระดับการได้รับการพัฒนาและระดับความคาดหวัง

0	1	2	3	4
0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
ไม่เคยพัฒนา/ ไม่คาดหวัง	พัฒนาน้อย/ คาดหวังน้อย	พัฒนาปานกลาง/ คาดหวังปานกลาง	พัฒนามาก/ คาดหวังมาก	พัฒนามากที่สุด/ คาดหวังมากที่สุด

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้		สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
		ไม่เคยพัฒนา → พัฒนามากที่สุด					ไม่เคยหวัง → คาดหวังมากที่สุด				
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1. ท่านได้รับการพัฒนา ความรู้ ในการบริหารโรงเรียน ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด											
1.1	การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1.2	การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็น กัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1.3	การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1.4	การสร้างครูและผู้เรียนที่ไม่เรียนรู้และสนับสนุนให้ เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1.5	การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกัน แบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1.6	การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ของครูและผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1.7	การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ ผู้เรียนและครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1.8	การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้ โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2. ท่านได้รับการพัฒนา ทักษะ ในการบริหารโรงเรียน ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด											
2.1	การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2.2	การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็น กัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2.3	การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2.4	การสร้างครูและผู้เรียนที่ไม่เรียนรู้และสนับสนุนให้ เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2.5	การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกัน แบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2.6	การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ของครูและผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2.7	การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ ผู้เรียนและครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2.8	การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้ โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้		สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
		ไม่เคยพัฒนา → พัฒนามากที่สุด					ไม่เคยหวัง → คาดหวังมากที่สุด				
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถ (นำความรู้และทักษะไปใช้) ในการบริหารโรงเรียน ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด											
3.1	การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3.2	การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็น กัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3.3	การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3.4	การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้ เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3.5	การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกัน แบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3.6	การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ของครูและผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3.7	การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ ผู้เรียนและครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3.8	การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้ โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4. ท่านได้รับการพัฒนา การคิดและการปฏิบัติ ในการบริหารโรงเรียนตาม ความคาดหวัง ของสังคมและผู้นำ ในข้อ ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด :											
4.1	การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4.2	การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็น กัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4.3	การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4.4	การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้ เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4.5	การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกัน แบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4.6	การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ของครูและผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4.7	การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ ผู้เรียนและครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4.8	การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้ โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้		สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
		ไม่เคยพัฒนา → พัฒนามากที่สุด					ไม่เคยหวัง → คาดหวังมากที่สุด				
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5. ท่านได้รับการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด											
5.1	การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5.2	การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็น กัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5.3	การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5.4	การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้ เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5.5	การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกัน แบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5.6	การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ของครูและผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5.7	การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ ผู้เรียนและครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5.8	การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้ โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6. ท่านได้รับการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์ สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด											
6.1	การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6.2	การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็น กัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6.3	การสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6.4	การสร้างครูและผู้เรียนให้ใฝ่เรียนรู้และสนับสนุนให้ เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6.5	การสนับสนุนให้ครูและผู้เรียนมีการทำงานร่วมกัน แบบร่วมมือรวมพลังและเป็นประชาธิปไตย	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6.6	การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ของครูและผู้เรียน	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6.7	การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดคุณภาพการศึกษาแก่ ผู้เรียนและครู	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6.8	การเผยแพร่องค์ความรู้ของโรงเรียนและทำให้ โรงเรียนเป็นพื้นที่สำหรับส่วนรวม	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

หัวข้อวิทยานิพนธ์

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

SCHOOL ADMINISTRATOR DEVELOPMENT MODEL

BASED ON THE CONCEPTS OF SCHOOL AS LEARNING COMMUNITY

ผู้วิจัย

นางสาวศนิชา ภาวโน

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คำชี้แจงในการตอบแบบประเมิน

แบบประเมินแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้” ตอนที่ 2 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ ตอนที่ 3 พิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยมีแนวทางการประเมินดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเนื้อหาของงานวิจัยในเอกสารตอนที่ 1 (หน้า 3 – 5)
2. ศึกษา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในเอกสารตอนที่ 2 (หน้า 6 – 11)
3. พิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบในเอกสารตอนที่ 3 (หน้า 12 – 13) และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง **ความเหมาะสม** และ **ความเป็นไปได้** ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีความหมายของค่าระดับคะแนน ดังนี้

ค่าระดับคะแนนในช่อง “ความเหมาะสม”

ระดับคะแนน 5	หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ มากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ มาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ ปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ น้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ค่าระดับคะแนนในช่อง “ความเป็นไปได้”

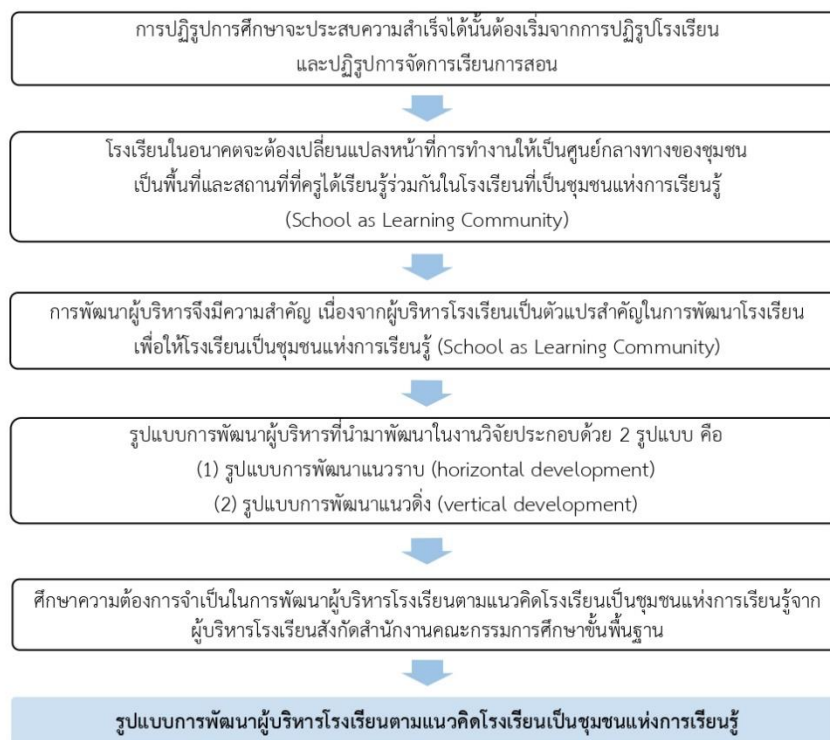
ระดับคะแนน 5	หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบประเมิน

เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ชื่อรูปแบบ										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม									

ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้”

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา



1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

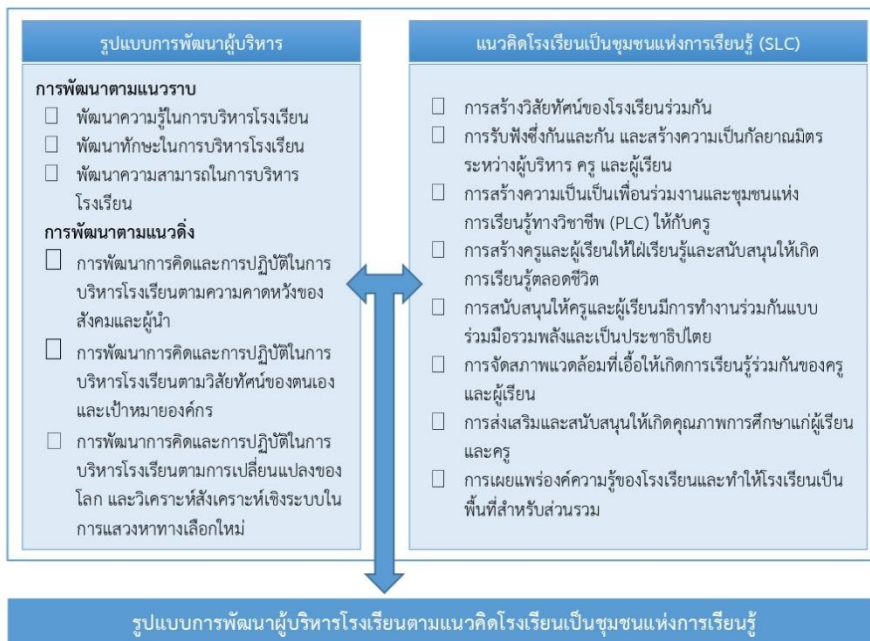
- 1) เพื่อศึกษารอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.3 ขอบเขตด้านการวิจัย

1) **ขอบเขตด้านประชากร:** ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) **ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ:** สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวราบ (Horizontal development) และ การพัฒนาผู้บริหารตามแนวตั้ง (Vertical development) ของ Petrie (2011); Brown (2013); Gifford (2013); Cook-Greuter (2013); Flahive (2014); Petrie (2014); Dimitry (2016); Palus (2017); Hendel-Giller (2017); Mcguire & Palus (2018) และ สังเคราะห์แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) ของ Sergovanni (1992); Martell (1993); Boyd & Hord (1994); Dimock & Hord (1994); Bielaczyc & Collins (1999); Barth (2000); Hiatt-Michael (2001); Alonso & Crea (2002); Sato (2559)

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.5 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาเครื่องมือการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 400 คน

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบฯ

ขั้นตอนที่ 6 ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 15 คน (อยู่ระหว่างการดำเนินการ)

ขั้นตอนที่ 8 สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เพื่อวิพากษ์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (ยังไม่ได้ดำเนินการ)

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงรูปแบบฯ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (ยังไม่ได้ดำเนินการ)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ในการพัฒนาตนเองรวมทั้งจนถึงพัฒนาผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ และครูในโรงเรียนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา

2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนไปเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ หรือหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไปได้

3) หน่วยงานส่วนภูมิภาคที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น สำนักงานศึกษาธิการภาคสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สามารถนำรูปแบบฯ ไปปรับใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้ตามความเหมาะสมของบริบทโรงเรียนและพื้นที่ของชุมชนนั้นๆ

4) หน่วยงานด้านนโยบายสามารถนำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เป็นประโยชน์ไปปรับใช้ในการวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

1) ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น ใช้ชื่อภาษาไทยว่า “รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก”

2) หลักการและเหตุผล

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ Center for Creative Leadership (CCL) แบ่งรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal development) และ รูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical development) รูปแบบการพัฒนาตามแนวราบ (Horizontal development) เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ส่วนรูปแบบการพัฒนาตามแนวตั้ง (Vertical development) เป็นการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติที่ยืดหยุ่นหลากหลาย

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 400 คน ด้วยแบบสอบถามประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีการพัฒนาตามแนวราบ แต่ยังขาดการพัฒนาตามแนวตั้ง แสดงให้เห็นจากค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้วย *รูปแบบการพัฒนาแนวตั้ง* มากที่สุด ทั้งนี้รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ ระดับที่ 3 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ (Interdependent-Collaborator) รองลงมา คือ ระดับที่ 2 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร (Independent-Achiever) และ ระดับที่ 1 การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ (Dependent-Conformer)

จากข้อสรุปของผลการศึกษาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) ซึ่งมีองค์ประกอบในการพัฒนาที่สำคัญและมีความต้องการจำเป็น 3 เรื่อง คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ 3) การสร้างชุมชนแห่ง

การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู ซึ่งโรงเรียนที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามศักยภาพของตนเองได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนต่อไป

3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนา

เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

4) ลักษณะของรูปแบบการพัฒนา

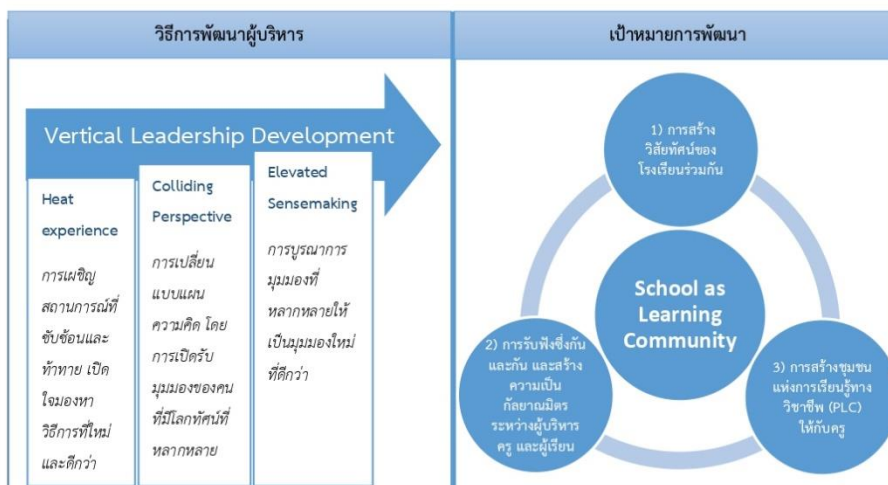
รูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยผู้บริหารสามารถนำรูปแบบนี้มาใช้เพื่อการประเมินและพัฒนาตนเองได้ ลักษณะของรูปแบบเป็นแบบ 3 วิธี x 3 เป้าหมาย ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 3 วิธี เพื่อให้ได้เป้าหมายการพัฒนา 3 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วิธีการพัฒนาแนวตั้งที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก มี 3 วิธี ดังนี้ 1) Heat experience: การเผชิญสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทาย เปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่า 2) Colliding Perspective: การเปลี่ยนแบบแผนความคิด โดยการเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย และ 3) Elevated Sensemaking: การบูรณาการมุมมองที่หลากหลายให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า

เป้าหมายในการพัฒนา จำนวน 3 ด้าน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู

ดังแสดงในภาพที่ 1

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ : รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก

5) วิธีการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก มีรายละเอียดวิธีการพัฒนาดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการพัฒนา	วิธีดำเนินการพัฒนา
1. การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน	(1) Heat experience: การเผชิญสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทาย เปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่า <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารพิจารณาถึงสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายในการสร้างวิสัยทัศน์ในปัจจุบันของโรงเรียน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารเปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่าเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ขั้นตอนการพัฒนา	วิธีดำเนินการพัฒนา
	<p>(2) Colliding Perspective: การเปลี่ยนแบบแผนความคิด โดยการเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมของตนเองในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย จากผู้เข้ารับการพัฒนาท่านอื่น หรือ ผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่ดีจากการศึกษาแนวคิดผ่านสื่อต่างๆ ที่สามารถหาได้ง่ายในปัจจุบัน <p>(3) Elevated Sensemaking: การบูรณาการมุมมองที่หลากหลายให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองมาร่วมกับมุมมองใหม่ของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย <input type="checkbox"/> ผู้บริหารบูรณาการให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกับคนในโรงเรียนและชุมชน
<p>2. การพัฒนาการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน</p>	<p>(1) Heat experience: การเผชิญสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทาย เปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารพิจารณาสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายในปัจจุบันของการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารเปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่า เพื่อให้เกิดการพัฒนา การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน <p>(2) Colliding Perspective: การเปลี่ยนแบบแผนความคิด โดยการเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมของการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย จากผู้เข้ารับการพัฒนาท่านอื่น หรือ ผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่ดีจากการศึกษาแนวคิดผ่านสื่อต่างๆ ที่สามารถหาได้ง่ายในปัจจุบัน

ขั้นตอนการพัฒนา	วิธีดำเนินการพัฒนา
	<p>(3) Elevated Sensemaking: การบูรณาการมุมมองที่หลากหลายให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองร่วมกับมุมมองใหม่ของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย <input type="checkbox"/> ผู้บริหารบูรณาการให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ของการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน
<p>3. การพัฒนาการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู</p>	<p>(1) Heat experience: การเผชิญสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทาย เปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารพิจารณาสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายในปัจจุบันของการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) <input type="checkbox"/> ผู้บริหารเปิดใจมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่าเพื่อการพัฒนา <p>(2) Colliding Perspective: การเปลี่ยนแปลงแผนความคิด โดยการเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมของการพัฒนาการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) <input type="checkbox"/> ผู้บริหารเปิดรับมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย จากผู้เข้ารับการพัฒนาท่านอื่น หรือ ผู้บริหารที่มีการปฏิบัติที่ดีจากการศึกษาแนวคิดผ่านสื่อต่างๆ ที่สามารถหาได้ง่ายในปัจจุบัน <p>(3) Elevated Sensemaking: การบูรณาการมุมมองที่หลากหลายให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารพิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองร่วมกับมุมมองใหม่ของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย <input type="checkbox"/> ผู้บริหารบูรณาการให้เป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครูในโรงเรียน

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ในการพัฒนาตนเองรวมไปถึงพัฒนาผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ และครูในโรงเรียนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบนี้จะเกิดควบคู่กับการบริหารงานโรงเรียนอย่างแท้จริง

6.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนไปเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ หรือหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไปได้

6.3 หน่วยงานส่วนภูมิภาคที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น สำนักงานศึกษาธิการภาคสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สามารถนำรูปแบบฯ ไปปรับใช้เป็นต้นแบบการพัฒนาผู้บริหารได้ รวมทั้งให้การสนับสนุนทั้งด้านบุคลากรและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนา

6.4 หน่วยงานด้านนโยบายสามารถนำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เป็นประโยชน์ไปปรับใช้ในการวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ผลการประเมินรูปแบบ “รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้”

โดยตำแหน่ง.....

เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ชื่อรูปแบบ										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										
.....										
.....										
เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. หลักการและเหตุผล										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										
.....										
.....										
เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. วัตถุประสงค์										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										
.....										

เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. ลักษณะของรูปแบบ										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										
.....										
.....										
.....										
เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. วิธีการพัฒนา										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										
.....										
.....										
เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. ประโยชน์ที่ได้รับ										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										
.....										
.....										

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือ
นางสาวศนิชา ภาวโน



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

หัวข้อวิทยานิพนธ์

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

SCHOOL ADMINISTRATOR DEVELOPMENT MODEL

BASED ON THE CONCEPTS OF SCHOOL AS LEARNING COMMUNITY

ผู้วิจัย

นางสาวศนิชา ภาวโน

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คำชี้แจงในการตอบแบบประเมิน

แบบประเมินแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้” ตอนที่ 2 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2 และ ตอนที่ 3 พิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบฯ โดยมีแนวทางการประเมินดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดเนื้อหาของงานวิจัยในเอกสารตอนที่ 1 (หน้า 3 – 5)
2. ศึกษา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2 ในเอกสารตอนที่ 2 (หน้า 4 – 10)
3. พิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบในเอกสารตอนที่ 3 (หน้า 11 – 13) และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง **ความเหมาะสม** และ **ความเป็นไปได้** ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีความหมายของค่าระดับคะแนน ดังนี้

ค่าระดับคะแนนในช่อง “ความเหมาะสม”

ระดับคะแนน 5	หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ มากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ มาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ ปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ น้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง ความเหมาะสมของเนื้อหาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ค่าระดับคะแนนในช่อง “ความเป็นไปได้”

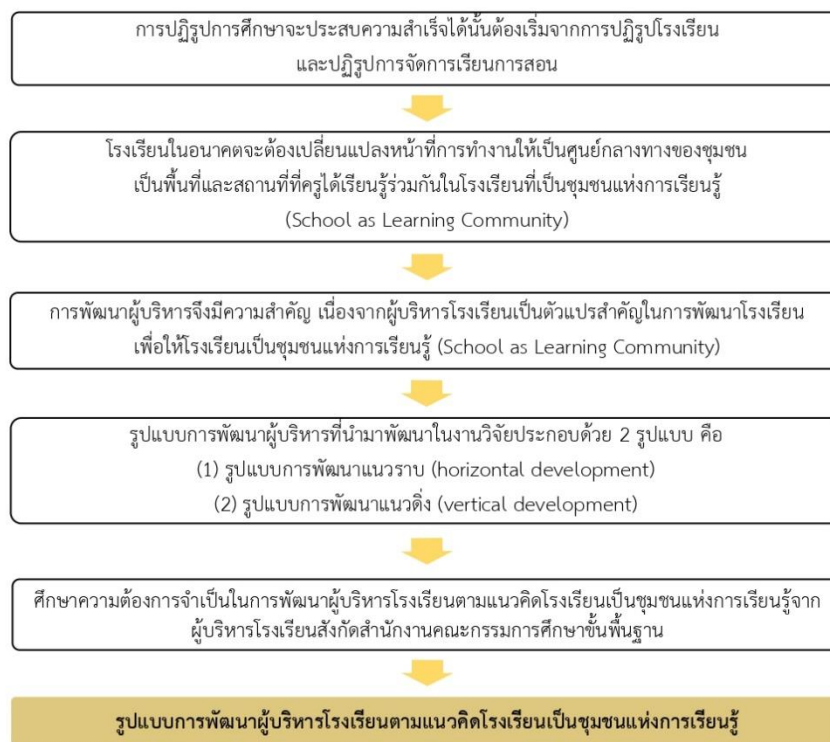
ระดับคะแนน 5	หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
ระดับคะแนน 4	หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
ระดับคะแนน 3	หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบประเมิน

เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ชื่อรูปแบบ										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										

ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้”

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา



1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

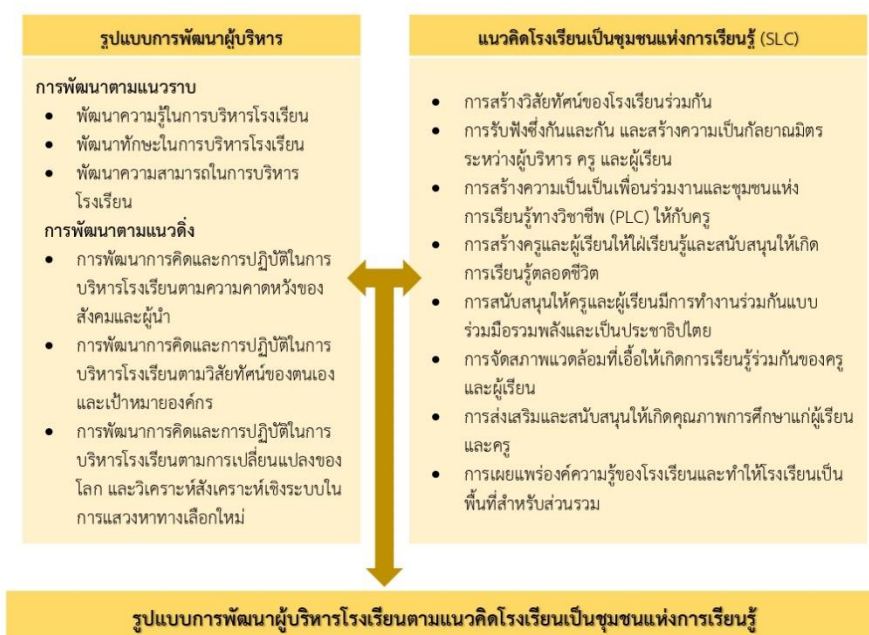
- 1) เพื่อศึกษารอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.3 ขอบเขตด้านการวิจัย

1) **ขอบเขตด้านประชากร:** ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) **ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ:** สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารตามแนวราบ (Horizontal development) และ การพัฒนาผู้บริหารตามแนวตั้ง (Vertical development) ของ Petrie (2011); Brown (2013); Gifford (2013); Cook-Greuter (2013); Flahive (2014); Petrie (2014); Dimitry (2016); Palus (2017); Hendel-Giller (2017); Mcguire & Palus (2018) และ สังเคราะห์แนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) ของ Sergovanni (1992); Martell (1993); Boyd & Hord (1994); Dimock & Hord (1994); Bielaczyc & Collins (1999); Barth (2000); Hiatt-Michael (2001); Alonso & Crea (2002); Sato (2559)

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.5 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาเครื่องมือการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 400 คน

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบฯ

ขั้นตอนที่ 6 ร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 13 คน

ขั้นตอนที่ 8 สันทนาการกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อวิพากษ์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (ยังไม่ได้ดำเนินการ)

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงรูปแบบฯ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (ยังไม่ได้ดำเนินการ)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำรูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ในการพัฒนาตนเองรวมถึงพัฒนาผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ และครูในโรงเรียนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา

2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนไปเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ หรือหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไปได้

3) หน่วยงานส่วนภูมิภาคที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น สำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สามารถนำรูปแบบฯ ไปปรับใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้ตามความเหมาะสมของบริบทโรงเรียนและพื้นที่ของชุมชนนั้นๆ

4) หน่วยงานด้านนโยบายสามารถนำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เป็นประโยชน์ไปปรับใช้ในการวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ฉบับที่ 2

1) ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต”

2) หลักการและเหตุผล

โรงเรียนในอนาคตจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและตอบสนองกับความต้องการของชุมชนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community) อย่างไรก็ตามการจะปฏิรูปโรงเรียนให้สำเร็งั้นจำเป็นต้องสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงผู้นำของโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาให้สมรรถนะในการเป็นผู้นำแห่งอนาคต โดยแนวทางการพัฒนาดังกล่าวได้ถูกพัฒนาโดย Center for Creative Leadership (CCL) เรียกว่ารูปแบบการพัฒนาแนวตั้ง (Vertical Development) เป็นการขยายขีดความสามารถของผู้บริหารด้วยการพัฒนากรอบความคิด แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ทั้งนี้ ระดับที่สูงสุดของเป้าหมายการพัฒนา คือ ระดับที่ 3 ซึ่งเป็นการพัฒนาการคิดและการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่

การพัฒนาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่ประสงค์จะพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาแนวตั้งในระดับที่ 3 ตามองค์ประกอบของการพัฒนาโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3 เรื่องที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 2) การรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน และ 3) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตเป็นรูปแบบการพัฒนาแนวตั้งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกปัจจุบัน ผู้บริหารจะถูกสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการประเมินตนเอง พัฒนาดตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในบริบทของการทำงานปกติ ทำให้ไม่ต้องออกจากโรงเรียน ลดปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดของรูปแบบการพัฒนาที่ผ่านมา รูปแบบฯ นี้จึงเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนในการนำมาพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

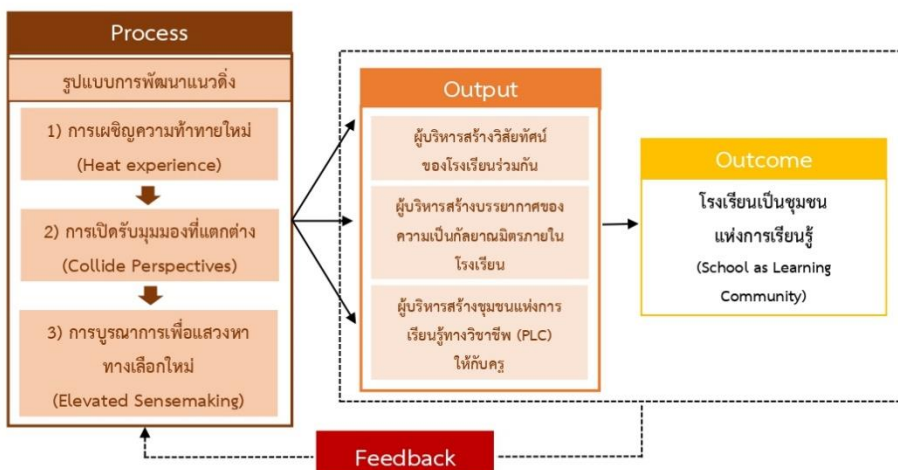
3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนา

รูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้พัฒนาตนเอง ด้วยรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

4) ลักษณะของรูปแบบการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต เป็นรูปแบบที่ใช้องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย ส่วนของกระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และผลสะท้อนกลับ (feedback) ดังนี้

- 1) กระบวนการ (process): รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารแนวตั้ง ประกอบด้วยพัฒนา 3 ขั้นตอน คือ การเปิดใจมองหาสิ่งใหม่ การเปิดรับมุมมองผู้อื่น และการบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่
- 2) ผลผลิต (output): ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาจะต้องสร้าง 3 เรื่องให้เกิดขึ้นในโรงเรียน คือ สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน สร้างบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรภายในโรงเรียน และ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู
- 3) ผลลัพธ์ (outcome): โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือเป็นสถานที่ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดอันประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ร่วมมือร่วมใจกันในการเรียนและการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4) ผลสะท้อนกลับ (feedback) : ผู้บริหารโรงเรียนได้กำกับ ติดตาม และประเมินการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบฯ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเอง



5) วิธีการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต มีรายละเอียดวิธีการพัฒนาดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการพัฒนา	โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)		
	ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรภายในโรงเรียน	ผู้บริหารสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู
1) การเผชิญความท้าทายใหม่ (Heat experience)	<p>1.1) รู้เป้าหมายของโรงเรียน และสถานการณ์ท้าทายของโลกในอนาคตที่ต้องเผชิญร่วมกัน</p> <p>1.2) ตระหนักถึงสภาพปัญหาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดใจมองหาวิสัยทัศน์ใหม่และดีกว่าเพื่อการพัฒนาโรงเรียน</p>	<p>1.1) รู้สภาพบรรยากาศและความสัมพันธ์ของบุคคลในโรงเรียน</p> <p>1.2) ตระหนักถึงสภาพปัญหาของความสัมพันธ์ของบุคคลภายในโรงเรียน และมีความพยายามที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น</p>	<p>1.1) รู้สถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครูภายในโรงเรียน</p> <p>1.2) ตระหนักถึงสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายนั้น และพยายามมองหาวิธีการที่ใหม่และดีกว่าเพื่อการพัฒนาครู</p>
2) การเปิดรับมุมมองที่แตกต่าง (Collide Perspectives)	<p>2.1) ปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน</p> <p>2.2) รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น</p>	<p>2.1) ปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมของการสร้างบรรยากาศและสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน</p> <p>2.2) รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น</p>	<p>2.1) ปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดเดิมของการพัฒนาการสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</p> <p>2.2) รับฟังมุมมองของคนที่มีโลกทัศน์ที่หลากหลาย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นต้น</p>

ขั้นตอนการพัฒนา	โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community)		
	ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรภายในโรงเรียน	ผู้บริหารสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครู
3) การบูรณาการเพื่อแสวงหาทางเลือกใหม่ (Elevated Sensemaking)	<p>3.1) พิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างวิสัยทัศน์โรงเรียนเปรียบเทียบกับมุมมองของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย</p> <p>3.2) บูรณาการประสบการณ์เดิมและมุมมองของผู้อื่นให้เกิดเป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน</p>	<p>3.1) พิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรภายในโรงเรียนร่วมกับมุมมองของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย</p> <p>3.2) บูรณาการประสบการณ์เดิมและมุมมองของผู้อื่นให้เกิดเป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ของการรับฟังซึ่งกันและกัน และสร้างความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน</p>	<p>3.1) พิจารณาประสบการณ์เดิมของตนเองในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร่วมกับมุมมองของผู้อื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลาย</p> <p>3.2) บูรณาการประสบการณ์เดิมและมุมมองของผู้อื่นให้เกิดเป็นมุมมองใหม่ที่ดีกว่า เพื่อสร้างความเป็นเพื่อนร่วมงานและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ให้กับครูในโรงเรียน</p>

6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้ประเด็นที่จะจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะนำเสนอต่อหน่วยงานด้านนโยบายนำไปพิจารณากำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาการจัดการศึกษาของประเทศต่อไป

6.2 หน่วยงานที่ดูแลการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ได้แนวทางในการให้การสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาตนเองตามรูปแบบฯ

6.3 หน่วยงานที่กำกับติดตามได้แนวทางในการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารและตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน

6.4 ผู้บริหารได้รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการคิดและการปฏิบัติในการแสวงหาทางเลือกใหม่ เพื่อสร้างสรรค์โรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตด้วยแนวคิดการสร้างโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้สำหรับพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง

6.5 ครูได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างแท้จริง

6.6 ผู้เรียนได้รับโอกาสพัฒนาตนเองตามความต้องการอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้อิทธิพลความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

7. เงื่อนไขความสำเร็จ

7.1 ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีความพร้อมที่จะพัฒนาโดยไม่ต้องการบังคับจากผู้บังคับบัญชา ช่างสังเกตบริบทรอบตัวและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.2 หน่วยงานต้นสังกัดต้องให้การสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาตนเองทุกด้านตามความต้องการ ไม่มอบหมายภาระงานที่เกินความจำเป็นจนทำให้ผู้บริหารไม่มีเวลาและเกิดความเหนื่อยล้าที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น

7.3 นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนต้องให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อประโยชน์ของคนในชุมชนและสังคม

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....

เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ชื่อรูปแบบ										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										
.....										
.....										
เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. หลักการและเหตุผล										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										
.....										
.....										
เนื้อหา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. วัตถุประสงค์										
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม										
.....										
.....										
.....										
.....										
.....										



ภาคผนวก ค
ผลการประเมินเครื่องมือ

1. ผลการประเมิน IOC ของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ผลการหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1. ผลการประเมิน IOC ของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
1. เพศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2. อายุ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3. ประสบการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4. ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5. ตำแหน่งปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6. ระดับการศึกษาที่เปิดสอนในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
1. ท่านได้รับการพัฒนา ความรู้ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ ทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
1.1) โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.2) นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.3) นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.4) สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
1.5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2. ท่านได้รับการพัฒนา ความรู้ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้าน การเพิ่มขีดความสามารถของครู ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
2.1) นโยบายให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.2) นโยบายพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.3) ความพร้อมด้านทรัพยากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
3. ท่านได้รับการพัฒนา ความรู้ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ จัดสภาพแวดล้อมที่ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
3.1) เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.2) ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.3) ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.4) การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	+1	+1	0	+1	0	0.60
3.5) การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน	+1	+1	0	+1	0	0.60
4. ท่านได้รับการพัฒนา ความรู้ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ สนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
4.1) การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5. ท่านได้รับการพัฒนา ทักษะ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้าน ทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
5.1) โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.2) นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.3) นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.4) สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6. ท่านได้รับการพัฒนา ทักษะ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้าน การเพิ่มขีดความสามารถของครู ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
6.1) นโยบายให้ความสำคัญอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6.2) นโยบายพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6.3) ความพร้อมด้านทรัพยากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
6.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
7. ท่านได้รับการพัฒนา ทักษะ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่คำนึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
7.1) เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
7.2) ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
7.3) ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
7.4) การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	+1	+1	0	+1	0	0.6
7.5) การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน	+1	+1	0	+1	0	0.6
8. ท่านได้รับการพัฒนา ทักษะ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการสนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
8.1) การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
8.2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
8.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
9. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้าน ทำงานร่วมกัน อย่างเข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
9.1) โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
9.2) นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
9.3) นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
9.4) สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
9.5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
10. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ เพิ่มขีดความสามารถของครู -ในข้อต่อไปนี้มีอย่างน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
10.1) นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
10.2) นโยบายพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
10.3) ความพร้อมด้านทรัพยากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
10.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
11. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัด สภาพแวดล้อมที่ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
11.1) เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
11.2) ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
11.3) ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
11.4) การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	+1	+1	0	+1	0	0.60
11.5) การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน	+1	+1	0	+1	0	0.60
12. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถ ในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในด้านการ สนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ ในข้อต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
12.1) การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
12.2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
12.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตามหรือตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชา ระดับต่างๆ ในด้านการ ทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
13.1) โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13.2) นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13.3) นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13.4) สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13.5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
14. ท่านได้รับการพัฒนา ความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตามหรือตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชา ระดับต่างๆ ในด้านการ เพิ่มขีดความสามารถของครู ในข้อต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
14.1) นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
14.2) นโยบายพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
14.3) ความพร้อมด้านทรัพยากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
14.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
15. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตามหรือตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
15.1) เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
15.2) ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
15.3) ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
15.4) การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	+1	+1	0	+1	0	0.60
15.5) การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน	+1	+1	0	+1	0	0.60
16. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ปฏิบัติตามหรือตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในด้านการสนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
16.1) การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
16.2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
16.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
17. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรคงานให้สำเร็จอย่างอิสระในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ในด้านการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
17.1) โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
17.2) นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
17.3) นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
17.4) สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
17.5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
18. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรคงานให้สำเร็จอย่างอิสระในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น	0	+1	+1	+1	+1	0.80

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
ในด้านการเพิ่มขีดความสามารถของครู ในข้อต่อไปนี้เล็กน้อย เพียงใด						
18.1) นโยบายให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
18.2) นโยบายพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
18.3) ความพร้อมด้านทรัพยากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
18.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
19. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรค์ งานให้สำเร็จอย่างอิสระในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ในด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้เล็กน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
19.1) เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษา ผู้เรียน และการ เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
19.2) ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
19.3) ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอา ใจใส่ต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
19.4) การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	+1	+1	0	+1	0	0.60
19.5) การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกใน ชุมชน	+1	+1	0	+1	0	0.60
20. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้สร้างสรรค์ งานให้สำเร็จอย่างอิสระในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ในด้านการสนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ ในข้อต่อไปนี้เล็กน้อย เพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
20.1) การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
20.2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
20.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
21. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงาน แบบพึ่งพาซึ่งกันและกันในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ในด้านการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ในข้อต่อไปนี้เล็กน้อย เพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
21.1) โครงสร้างการทำงานและตารางสอนที่เอื้อต่อการทำงาน ร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
21.2) นโยบายสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
21.3) นโยบายส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
21.4) สัมพันธภาพที่เป็นมิตรและมีความรับผิดชอบร่วมกันของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
21.5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียนของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
22. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกันในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ในด้านการเพิ่มขีดความสามารถของครู ในข้อต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
22.1) นโยบายให้ความเป็นอิสระในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
22.2) นโยบายพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
22.3) ความพร้อมด้านทรัพยากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
22.4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
23. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกันในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ในด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ค้ำึงถึงผู้เรียนและเป็นประโยชน์ ในข้อต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
23.1) เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษา ผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
23.2) ผู้เรียนมีความใส่ใจและผูกพันกับการเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
23.3) ผู้เรียน ครู และผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความเอาใจใส่ต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
23.4) การมีเจตคติของชุมชนที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน	+1	+1	0	+1	0	0.60
23.5) การเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรของพ่อแม่และสมาชิกในชุมชน	+1	+1	0	+1	0	0.60
24. ท่านได้รับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ร่วมทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกันในสิ่งแวดล้อมใหม่หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ในด้านการสนับสนุนการเพิ่มคุณภาพ ในข้อต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด	0	+1	+1	+1	+1	0.80
24.1) การเรียนเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อย่างมุ่งมั่นต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
24.2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
24.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมหรือสำนึกในเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

2. ผลการหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ

การวิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดโรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อคำถามต่างๆ ให้สอดคล้องกับนิยาม จากนั้นได้นำไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของข้อคำถามในด้านความชัดเจนของภาษา และคุณภาพของเครื่องมือ ด้วยการหาค่าความเที่ยง ได้ผลดังนี้

สภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารฯ		สภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารฯ	
ด้าน	α	ด้าน	α
1. ความรู้ (ข้อ 1.1-1.8)	.881	1. ความรู้ (ข้อ 1.1-1.8)	.882
2. ทักษะ (ข้อ 2.1-2.8)	.923	2. ทักษะ (ข้อ 2.1-2.8)	.908
3. ความสามารถ (ข้อ 3.1-3.8)	.952	3. ความสามารถ (ข้อ 3.1-3.8)	.908
4. การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ (ข้อ 4.1-4.8)	.962	4. การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของสังคมและผู้นำ (ข้อ 4.1-4.8)	.971
5. การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร (ข้อ 5.1-5.8)	.967	5. การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของตนเองและเป้าหมายองค์กร (ข้อ 5.1-5.8)	.978
6. การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลกและวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ (ข้อ 6.1-6.8)	.938	6. การพัฒนาการคิดและการปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงของโลกและวิเคราะห์สังเคราะห์เชิงระบบในการแสวงหาทางเลือกใหม่ (ข้อ 6.1-6.8)	.985
รวมทั้งฉบับ	.984	รวมทั้งฉบับ	.984

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	น.ส.ศนิชา ภาวโน
วัน เดือน ปี เกิด	2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	- ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY