

กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน

อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

STRATEGIES FOR CREATING A PROFESSIONAL LEARNING  
COMMUNITY OF SANMAHAPHON SUBDISTRICT  
MUNICIPALITY SCHOOL, MAETANG DISTRICT,  
CHIANGMAI PROVINCE

วรัญญาภรณ์ มงคล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2567

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน  
เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัย

นางสาววิญญูภรณ์ มงคล

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

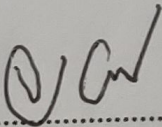
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

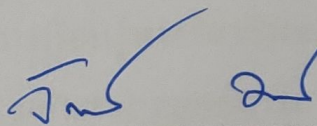
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรปรุพห์ วิชาอัครวิทย์

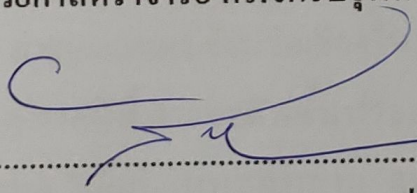
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเนา หมั่นแจ่ม

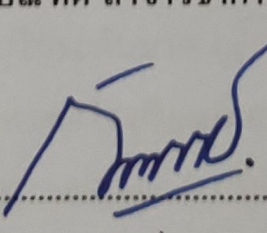
คณะกรรมการสอบ

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จินณวัตร ปะโคทั้ง)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรปรุพห์ วิชาอัครวิทย์)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเนา หมั่นแจ่ม)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ โชติกเดชณรงค์)

วันที่ 31 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



**หัวข้อวิทยานิพนธ์** : กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน  
เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

**ผู้วิจัย** : วรัญญภรณ์ มงคล

**สาขาวิชา** : การบริหารการศึกษา

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์**  
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรปรุฬห์ วิหาอัครวิทย์      อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเนา หมั่นแจ่ม      อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 2) สร้างกลยุทธ์ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 3) ประเมินผลกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 29 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 – ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 14 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม SWOT Analysis TOWS Matrix และแบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้ค่าสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 0.53) 2. สร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย (1) SWOT Analysis (2) วิสัยทัศน์ (3) พันธกิจ (4) เป้าประสงค์ (5) กลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน กลยุทธ์รอง 15 ด้าน 3. ประเมินผลกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

โดยผู้มีส่วนได้เสียและผู้ทรงคุณวุฒิ มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ, กลยุทธ์



**The Title** : Strategies for Creating a Professional Learning Community  
of Sanmahaphon Subdistrict Municipality School, Maetang  
District, Chiangmai Province

**The Author** : Warunyaporn Mongkol

**Program** : Educational Administration

**Thesis Advisors**

: Assistant professor Dr.Chakparun Wichaakkharawit Advisor

: Assistant professor Dr. Samnao Muenjaem Co – advisor

### ABSTRACT

The objectives of this study were 1) to study the problems for creating a professional learning community of Sanmahaphon Subdistrict Municipality School, Maetaeng District, Chiangmai Province, 2) to create strategies creating a professional learning community of Sanmahaphon Subdistrict Municipality School, Maetaeng District, Chiang Mai Province, and 3) To evaluate the strategy for creating a professional learning community of Sanmahaphon Subdistrict Municipality School, Maetaeng District, Chiangmai Province. The population consisted of administrators and teachers of Sanmahaphon Subdistrict Municipality School, Maetaeng District, Chiangmai Province, totaling 29 people. The tools used to collect data included questionnaires, SWOT Analysis, TOWS Matrix and strategies evaluation form. Quantitative data were analyzed with computer package at work programs using statistics, percentages, averages, and standard deviations. Qualitative data were analyzed using content analysis and writing descriptive narratives. The results of the research could be summarized as follows: 1) Problems and needs Create a professional learning community of Sanmahaphon Subdistrict Municipality School, Maetaeng District, Chiang Mai Province Overall, it was found that there were problems at a high level ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = .53), 2) Create a strategy for creating a professional learning community of Sanmahaphon Subdistrict Municipality School, Maetaeng District, Chiangmai Province, consisting of (1) SWOT Analysis, (2) Vision, (3) Mission, (4) Objectives, (5) Strategy, which

consists of 5 main strategies with 15-sided secondary strategy, and 3) Evaluate the strategy for creating a professional learning community of Sanmahaphon Subdistrict Municipality School, Maetaeng District, ChiangMai Province. By stakeholders and experts, There were resulted of evaluating suitability and feasibility at the highest level.

**Keywords :** Professional Learning Community, Strategies



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปเป็นอย่างดี ก็เพราะได้รับความเมตตาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรปรุฬห์ วิชาอัครวิทย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเนา หมั่นแจ่ม ที่ให้คำแนะนำและช่วยเหลือปรับปรุงแก้ไขเป็นอย่างดี ตลอดจนคณาจารย์สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และวิชาการต่าง ๆ รวมไปถึงให้ข้อเสนอแนะ แนวทางในการเรียนและการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนเสร็จเรียบร้อย ในนามผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายฝน แสนใจพรม อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ดร.บุญธิดา เทวพิทักษ์ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนท่าศาลา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ นายอลงกต เรือนขอย ผู้อำนวยการ โรงเรียนป่าจี้วังแดงวิทยา อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือ

ขอขอบพระคุณนางพิมพ์พัตร์ วงศ์อุทัย รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน นางวันเพ็ญ จักขุจัน ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาล ตำบลสันมหาพน นักวิชาการศึกษาเทศบาลตำบลสันมหาพน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองโรงเรียนเทศบาลตำบล สันมหาพน คณะครูโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล เพื่อการศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาและบุคคลในครอบครัวทุกคนที่คอย ให้กำลังใจคอยช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมด้วยดีตลอดมา

ประโยชน์อันพึงได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ขอให้เป็นที่กตเวทิตาแด่บิดามารดาครอบครัว ตลอดจนผู้เขียนหนังสือและบทความต่างๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถทำให้วิจัยนี้ สำเร็จได้ด้วยดี และเป็นตัวอย่างการศึกษาสำหรับผู้สนใจต่อไป

วรัญญาภรณ์ มงคล



## สารบัญ

|                                                         | หน้า |
|---------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อ .....                                          | ๗    |
| ABSTRACT .....                                          | ๘    |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                   | ๙    |
| สารบัญ .....                                            | ๗    |
| สารบัญตาราง .....                                       | ๙    |
| สารบัญภาพ .....                                         | ๙    |
| บทที่                                                   |      |
| 1 บทนำ .....                                            | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....                    | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....                           | 4    |
| ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย .....                         | 5    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                 | 5    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                   | 6    |
| กรอบแนวคิดการวิจัย .....                                | 8    |
| 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....                   | 10   |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ..... | 10   |
| ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....          | 12   |
| องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ.....        | 20   |
| แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....                             | 36   |
| ความหมายของกลยุทธ์.....                                 | 37   |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....                            | 38   |
| การกำหนดกลยุทธ์.....                                    | 45   |
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....                              | 46   |
| การควบคุมและประเมินกลยุทธ์.....                         | 48   |
| ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน.....         | 50   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                              | 52   |



## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                                                          | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 3    วิธีการดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                               | 62   |
| ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง<br>วิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน.....                                                                         | 62   |
| ระยะที่ 2 สร้างกลยุทธิ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของ<br>โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัด<br>เชียงใหม่.....                                           | 64   |
| ระยะที่ 3 ประเมินผลกลยุทธิ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง<br>วิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอ<br>แม่แตง จังหวัดเชียงใหม่.....                                       | 67   |
| 4    ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                                                | 69   |
| ตอนที่ 1 สภาพปัญหาและความต้องการในการ สร้างชุมชน<br>แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบล<br>สันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่.....                              | 69   |
| ตอนที่ 2 สร้างกลยุทธิ์ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ<br>ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง<br>จังหวัดเชียงใหม่.....                                            | 74   |
| ตอนที่ 3 ประเมินผลกลยุทธิ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้<br>ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน<br>อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้มีส่วนได้เสีย<br>และผู้ทรงคุณวุฒิ..... | 79   |
| 5    สรุป อภิปรายผล ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                               | 81   |
| สรุปผลการวิจัย .....                                                                                                                                                           | 81   |
| อภิปรายผล .....                                                                                                                                                                | 82   |
| ข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                                               | 84   |
| บรรณานุกรม .....                                                                                                                                                               | 86   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                            | หน้า |
|------------------------------------------------------------|------|
| ภาคผนวก .....                                              | 93   |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ.....    | 94   |
| ภาคผนวก ข หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์..... | 98   |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือในการจัดทำวิทยานิพนธ์.....             | 101  |
| ประวัติผู้วิจัย .....                                      | 129  |



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า                                                                                                                                                                                                              |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.1      | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาความต้องการในการสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ (ด้านองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ)..... 70  |
| 4.2      | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาความต้องการในการสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ (ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน) 71              |
| 4.3      | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหา ความต้องการในการสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ (ด้านการทำงานเป็นทีม)..... 71                          |
| 4.4      | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหา ความต้องการในการสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ (ด้านการกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ)..... 72             |
| 4.5      | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหา ความต้องการในการสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ (ด้านการเป็นชุมชนกัลยาณมิตร)..... 73                   |
| 4.6      | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหา ความต้องการในการสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ (ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง)..... 74 |
| 4.7      | ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่..... 79                                                                        |
| 4.8      | ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่..... 80                                                                       |



ฉ

## สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

|     |                          |   |
|-----|--------------------------|---|
| 1.1 | กรอบแนวคิดการวิจัย ..... | 9 |
|-----|--------------------------|---|



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากเป็นวิชาชีพชั้นสูง จำเป็นต้องมีเครื่องมือในการดำรงชีวิตและการทำหน้าที่เป็นครูวิชาชีพ ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็น “ครูสอน” (Teacher) มาเป็น “ครูฝึก” (Coach) หรือผู้อำนวยความสะดวก (Learning Facilitator) และสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความท้าทาย ความสนุกในการเรียนให้แก่ศิษย์ ดังนั้นหน่วยงานพัฒนาวิชาชีพครูของไทยจึงได้ร่วมกันขับเคลื่อนให้มีเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหลายวิธีการ โดยเฉพาะการรวมตัวกัน เพื่อให้ครูสามารถเพิ่มสมรรถนะในการทำงานไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายของมาตรฐานการจัดการศึกษาของชาติ 2561 ซึ่งมีข้อกำหนดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์ของคนไทย เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นกรอบสำหรับสร้างคนไทย 4.0 ที่แตกต่างตามบริบทของท้องถิ่น และสถานศึกษา เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป Hord (1997) กล่าวว่า เป็นการรวมตัวกันของครูโดยแสดงถึงการเป็นผู้นำทางวิชาชีพ เปิดโอกาสให้ครูมีการกระจายภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนแนวคิด บุญชอบ จันทาพูนและคณะ (2561) ซึ่งกล่าวว่าเป็นการอยู่ร่วมกัน เพื่อลดความอ้างว้างของครูในการทำงานร่วมกันและปรับปรุงแก้ไขงานวิชาการของโรงเรียน หรือผลการเรียนของนักเรียน โดยเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่ผู้เรียน วิจารณ์ พานิช (2555) มองว่าผู้เรียนเป็น “ศิษย์ของเรา” มากกว่า “ศิษย์ของฉัน” สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องสร้างให้เกิด “ครูเพื่อศิษย์” อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการจัดการเรียนรู้เริ่มต้นจากครูต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้และกระบวนการจัดการเรียนการสอนของตนเอง โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ “การใฝ่เรียนรู้ของครูเป็นสิ่งจำเป็น” ทั้งนี้ การรวมตัวเพื่อการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะทำเพียงนโยบายหรือเพียงลำพังเป็นไปได้ยาก หากต้องการให้เกิดการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการเรียนรู้ทั้งระบบ โรงเรียนจำเป็นต้องสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ครูร่วมคิด ร่วมทำและร่วมแก้ปัญหาให้สอดคล้อง

กับธรรมชาติทางวิชาชีพโดยรวมภายในโรงเรียน ย่อมทำให้เกิดเป็นชุมชนที่มีความสัมพันธ์กัน อย่างเหนียวแน่น Senge (1990) สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางการจัดการศึกษา เกิดการขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนและการเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพขึ้น อย่างไรก็ตาม การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำเป็นต้องอาศัยการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขทางวิชาชีพ มีความศรัทธาพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน จึงทำให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้แบบ “ชุมชนกัลยาณมิตร ทางวิชาการ” สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กันต์ธร หิรัญลักษณ์ (2564) เรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สระบุรีพบว่า (1) ระดับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านชุมชนกัลยาณมิตร ด้านการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ทางวิชาชีพ ด้านโครงสร้างสนับสนุนชุมชนด้านการมีภาวะผู้นำร่วม ด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ และด้านการมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน ตามลำดับ (2) ระดับคุณภาพของผู้เรียนโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ของผู้เรียน และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของผู้เรียน ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = 0.805 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และ (4) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 โดยตัวแปรพยากรณ์ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ดีที่สุด 4 ด้าน ร่วมกันพยากรณ์ คุณภาพของผู้เรียนได้ร้อยละ 69.10 โดยด้านทีมร่วมแรงร่วมใจ มีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านชุมชนกัลยาณมิตร ด้านการมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน และด้านโครงสร้าง สนับสนุนชุมชน ตามลำดับ

กล่าวได้ว่า องค์ประกอบแนวคิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีหลากหลายขององค์ประกอบ แต่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากงานวิจัยของนักการศึกษา คัดเลือก องค์ประกอบที่จำเป็น ตามบริบทของสถานศึกษา ซึ่งหากนำไปปฏิบัติกับครูภายในโรงเรียน เทศบาลตำบลสันมหาพน จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจและเป้าหมายร่วมกัน ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอน มีความต้องการร่วมกันเรียนรู้ กระจายภาวะความเป็นผู้นำ และรับผิดชอบต่อการพัฒนาการโดยรวมของผู้เรียน ส่งผลให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดชุมชนกัลยาณมิตรทางวิชาการ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็น “พลังการเรียนรู้” ที่ส่งผล ให้นักเรียนเกิดทักษะชีวิตและยกระดับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้ดีขึ้น จึงขอกกล่าวถึงองค์ประกอบทั้ง 5 ที่จะเปลี่ยนแปลงครู ตามกรอบแนวคิดของผู้วิจัย ดังนี้คือ 1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 2) การทำงานเป็นทีม 3) การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ

4) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 5) การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณภาพของผู้เรียนให้สูงขึ้น

กลยุทธ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น จากระเบียบวิธีทางการบริหาร โดยวิเคราะห์จากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในอย่างเป็นระบบ มุ่งให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดและใช้เป็นกรอบในการทำงาน เพื่อการตัดสินใจในการสร้างแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการ การบริหารจัดการกลยุทธ์ทางการศึกษาประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัญหาความต้องการ การกำหนดกลยุทธ์ การใช้กลยุทธ์ การประเมินและพัฒนากลยุทธ์ โดยอาศัยการกลั่นกรองความคิด จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ทุกประเภท เพื่อประโยชน์และสามารถนำไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (บุญชอบ จันทาพูน, สุวดี อุปปินใจ, สมเกียรติ ตุ่นแก้ว, และไพโรภ รัตนชูวงศ์ (2561, น. 16-17) สุดใจ ดิลกวรรณสนน (2558) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ แผนการหรือวิธีการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถหลักขององค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึง โอกาสและอุปสรรค จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Schermerhon J.R., Hunt J.G., and Osborn R.N (2008, p. 203) กล่าวว่า กลยุทธ์คือแผนปฏิบัติการหลักหรือแผนแม่บทสำคัญขององค์กร (Comprehensive Action Plan) ซึ่งใช้ดำเนินงานระยะยาว และกำหนดทิศทาง รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการวางแผนใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และทำให้เกิดการเปรียบเทียบแข่งขันในระยะยาวและยั่งยืน

กล่าวได้ว่า กลยุทธ์ก็คือแผนการปฏิบัติที่กำหนดทิศทางและการดำเนินงานระยะยาวที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีการปรับใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการหาวิธีสร้างคุณค่าให้กับสิ่งที่ทำ ผ่านการทำที่แตกต่างจากผู้อื่นและสามารถออกมาเป็นแผนงานที่ทำได้จริง

โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีภาระกิจการจัดการศึกษาประกอบด้วย จัดการศึกษา ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 –ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ ดังรายละเอียดการวัดและประเมินผลคุณภาพผู้เรียน ดังต่อไปนี้ ปีการศึกษา 2562 มีผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (National Test: NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนร้อยละเฉลี่ยดังนี้ ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ร้อยละ 27.44 ระดับประเทศ ร้อยละ 44.94 ความสามารถด้านภาษาไทย ร้อยละ 42.47 ระดับประเทศร้อยละ 46.46 รวมทั้งสองด้าน



ร้อยละ 35.11 ต่ำกว่าระดับประเทศซึ่งมีคะแนนร้อยละ 45.70 (เล่มงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน 2562, น. 1) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐาน (Ordinary National Education Test: O-net) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 คะแนนร้อยละเฉลี่ยดังนี้ รายวิชาภาษาไทย ร้อยละ 42.81 ระดับประเทศร้อยละ 49.07 รายวิชาภาษาอังกฤษ ร้อยละ 27.50 ระดับประเทศร้อยละ 34.42 รายวิชาคณิตศาสตร์ ร้อยละ 25.45 ระดับประเทศร้อยละ 32.90 รายวิชาวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 32.30 ระดับประเทศซึ่งมี ร้อยละ 35.55 ปีการศึกษา 2563 มีผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน (National Test: NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 คะแนนร้อยละเฉลี่ยดังนี้ ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ร้อยละ 28.26 ระดับประเทศ ร้อยละ 40.47 ความสามารถด้านภาษาไทย ร้อยละ 39.36 ระดับประเทศร้อยละ 47.46 รวมทั้งสองด้านร้อยละ 33.81 ต่ำกว่าระดับประเทศร้อยละ 43.97 (เล่มงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน 2562, น. 1) จากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลการประเมินระดับชาติของระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562 และปีการศึกษา 2563 ทำให้ทราบว่า ครู ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษานักการศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน จำเป็นต้องร่วมแรงร่วมใจกันกำหนดกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม กระจายภาวะผู้นำแก่ครูทุกคน มีการส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครูรู้สึกโดดเดี่ยวในการแก้ปัญหาผู้เรียนแต่เพียงฝ่ายเดียว และทำให้เกิดกัลยาณมิตรทางวิชาการขึ้นภายในโรงเรียน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงมีความสำคัญในการยกระดับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้ดีขึ้นและเพื่อให้เกิดทักษะชีวิตแก่นักเรียน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะสร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ และประเมินผลกลยุทธ์ โดยเปิดโอกาสให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนได้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ปฏิบัติงาน เป็นทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและพึ่งพาอาศัยกัน อย่างเป็นกัลยาณมิตร ซึ่งจะส่งผลดีต่อครูในการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้เรียน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

3. เพื่อประเมินผลกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รับทราบข้อมูลปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

2. ได้กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

3. ได้ผลการประเมินกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพภายในโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

4. ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5. ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ เกิดความผูกพันในภาระหน้าที่ร่วมกัน เกิดความร่วมมือร่วมใจ ลดความโดดเดี่ยวในการทำงาน เกิดชุมชนกัลยาณมิตร

6. นักเรียน โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 43 คน ดังนี้

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน นักวิชาการศึกษาเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน ครูโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 20 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 14 คน คัดเลือกจาก ผู้ปกครองนักเรียนระดับชั้น อนุบาล 2 – ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 14 ห้อง ห้องละ 1 คน โดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

**ระยะที่ 2** สร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน

ประชากรของการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 21 คน

ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน ครู และบุคลากรโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 20 คน

**ระยะที่ 3** ประเมินผลกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

ประชากรของการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 20 คน

**ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 2) การทำงานเป็นทีม 3) การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ 4) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 5) การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร

**ขอบเขตด้านเวลา**

มีนาคม 2562 – มีนาคม 2567

**ขอบเขตด้านสถานที่**

โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

**นิยามศัพท์เฉพาะ**

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหมายถึง ชุมชนการร่วมมือ ร่วมใจกันของครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถ พัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านการวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน บนพื้นฐานความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร

สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง สภาพปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จากผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพนและจากแบบสอบถาม ผู้มีส่วนได้เสีย

กลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการกำหนดเป้าหมายและวิธีการเดินนำสู่เป้าหมาย ซึ่งผ่านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร องค์กรประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ตามบริบทของสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 2) การทำงานเป็นทีม 3) การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ 4) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 5) การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร

การสร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวิธีการเดินนำสู่เป้าหมาย ซึ่งผ่านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร องค์กรประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยนำองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สังเคราะห์แล้ว ซึ่งเป็นประโยชน์และมีความเป็นไปได้ ตามบริบทของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน โดยมีขอบเขตเนื้อหา 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 2) การทำงานเป็นทีม 3) การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ 4) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 5) การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร จับคู่โดยตาราง TOWS Matrix จัดลำดับความสำคัญและเลือกกลยุทธ์ที่จะเกิดผลสูงสุดมาเป็นกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์และกลยุทธ์รอง 15 กลยุทธ์

การประเมินผลกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การประเมินผลความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การกำหนดภาพในอนาคตของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ที่ชัดเจนโดยการนำความรู้ ประสบการณ์และทักษะ ตลอดจนฐานข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบันมากำหนด ภาพของเป้าหมายในอนาคตระยะยาวซึ่งเป็น เป้าหมายที่ต้องการจะเป็นร่วมกันของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน มีการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ



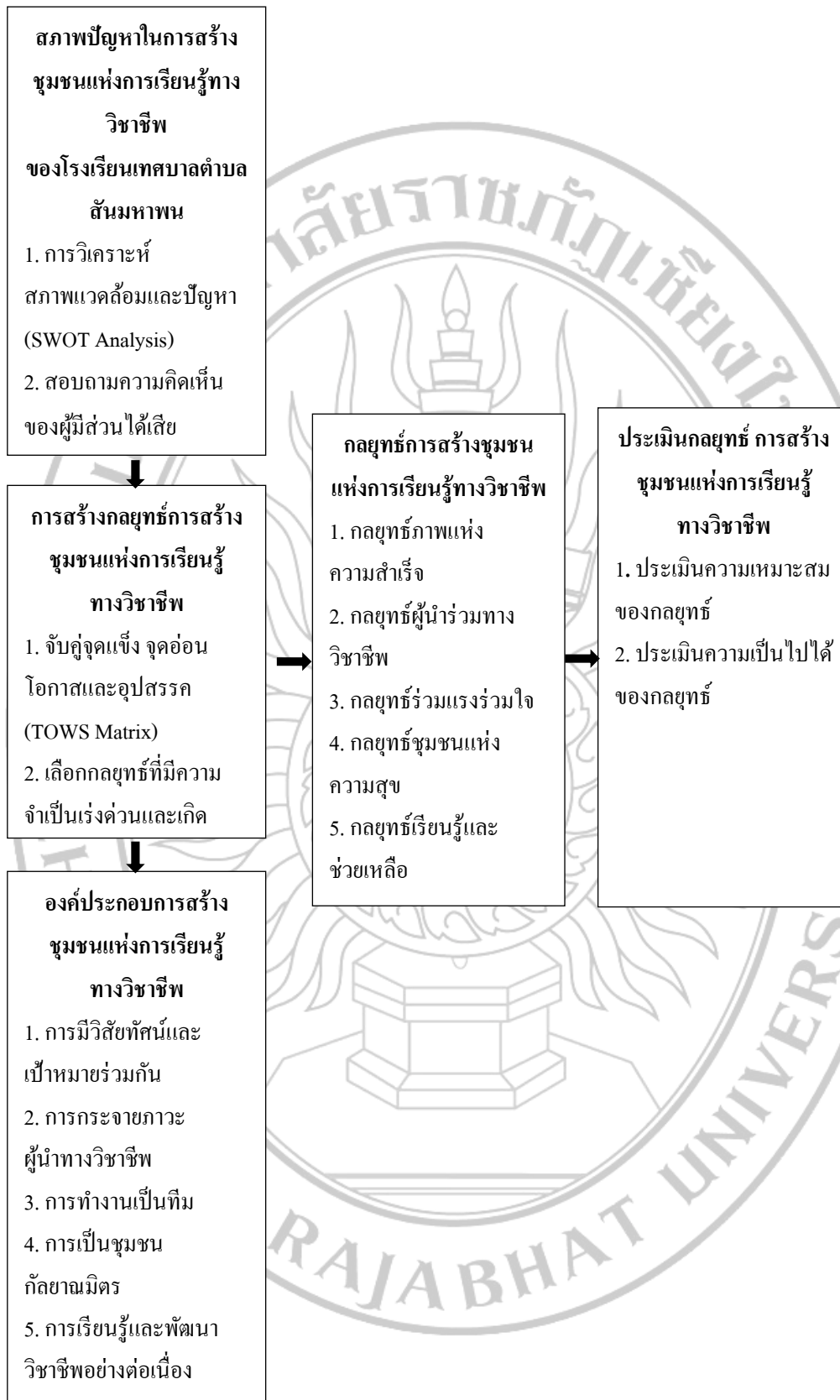
การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ หมายถึง การสับเปลี่ยนการเป็นผู้นำร่วมกันของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ด้วยการกระจายอำนาจเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิก มีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น จนเกิดเป็นผู้นำร่วมของครู มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครูโดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ หรือครูทำหน้าที่เป็น “ประธาน”

การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง มีการลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันโดย ครู ผู้บริหาร บุคลากร นักการศึกษา ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ซึ่งมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก เนื่องจากครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนได้มากที่สุด โดยครูอยู่ร่วมกันภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบกัลยาณมิตร ทำให้การพัฒนาวิชาชีพของครูเกิดความรู้สึกร่วมกัน ใจ รู้สึกเป็นพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการทำงาน สมาชิกในชุมชนคอยสะท้อนการเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันโดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน มีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันในชุมชน โดยมีคุณลักษณะมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข ในทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกัน โดยทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น มีอิสรภาพทางด้านความคิดและการกระทำ เป็นพื้นที่ให้ความรู้สึกปลอดภัย จากการใช้อำนาจ มีความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน สมาชิกอุทิศตนทำงานร่วมกันเพื่อการศึกษาของผู้เรียน มีเจตคติที่ดีต่อผู้เรียน เป็นกลุ่มที่มีความผูกพันจากภายใน มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ อบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรัก ความศรัทธาและความเข้าใจกันทั้งในชีวิตและวิชาชีพ

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำวิจัย เรื่องกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 1.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - 1.2 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
  - 2.1 ความหมายของกลยุทธ์
  - 2.2 การวิเคราะห์ภาพแวดล้อม
  - 2.3 การกำหนดกลยุทธ์
  - 2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - 2.5 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์
3. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การบริหารองค์กรต่าง ๆ นั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเรื่องที่สำคัญซึ่งไม่สามารถมองข้ามได้ บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) จึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจ เนื่องด้วยเป็นตัวแปรสำคัญที่จะรับมือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสาระสำคัญของการพัฒนาทางวิชาชีพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า “การเรียนรู้” ซึ่งการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับนักเรียนเท่านั้น แต่ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนและครู ควรให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ด้วย

คราฟท์ (Craft, 1996) อ้างถึงใน บุญชอบ จันทาพูน (2561) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า สำหรับโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษานั้น ความชำนาญและประสบการณ์ของบุคลากรครู ซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูงและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องจัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นการนำการบริหารและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง จึงถูกมองว่าเป็นส่วนสำคัญในการบริหารทรัพยากรทั้งหมดของสถานศึกษา การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เป็นความรับผิดชอบและทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากรทางการศึกษาโดยมีการศึกษาและอบรมอย่างต่อเนื่องของผู้ประกอบวิชาชีพ ทั้งนี้ (Bolam, 1993) อ้างถึงใน บุญชอบ จันทาพูน (2561) ให้คำจำกัดความหมายของการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องไว้ดังนี้ คือ การพัฒนาวิชาชีพที่บุคลากรครูเข้าร่วมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้โดยให้ครูได้ทราบถึงทัศนคติและวิธีการ สามารถนำไปพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเพื่อการศึกษาของนักเรียน

ผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการเป็น “ผู้นำในการเรียนรู้” โดยการสร้างวัฒนธรรมหรือบรรยากาศที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ของครู บุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียนและนักเรียน ที่ผ่านมาการศึกษาให้ความสำคัญเฉพาะผลสัมฤทธิ์ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนแต่มองข้ามการเรียนรู้ร่วมกันของครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาโดยตลอด จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องสร้างวัฒนธรรมที่เรียกว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Community) ให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ (Senge, 2000) ได้นำทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา กล่าวถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในฐานะที่เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียน ไปปรับใช้กับองค์กรศึกษา

จากแนวคิดของนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ สรุปแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้ว่า เป็นการบริหารองค์กรต่าง ๆ ที่เน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญที่สุดให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กรแล้ว ยังต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เสริมแรงให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ๆ



## 1. ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 139) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการรวมตัวกันของครูในโรงเรียน เพื่อจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ได้ทักษะในการดำรงชีวิต ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิธีการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นอย่างยิ่งที่ ผู้บริหารการศึกษาระดับประเทศ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้าร่วมจัดระบบสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครู ซึ่งเป็นการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของศิษย์อย่างต่อเนื่อง กล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีคุณภาพ กระบวนการที่ครูและนักการศึกษาทำงานร่วมกัน โดยการตั้งคำถามและการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ดีขึ้น และมีความเชื่อว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้ดีขึ้นนั้นหัวใจสำคัญขึ้นอยู่กับความรู้ของครูและนักการศึกษา ฉัตรชัย ทองเจริญ (2556, น. 41) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การที่บุคลากรในโรงเรียนแสวงหาความรู้ ถ่ายทอดความรู้ สนใจและใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่ ๆ และผู้บริหารเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยเปลี่ยนพฤติกรรมภายใน เพื่อให้ครูจัดการเรียนรู้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ฉันทาน นครสูงเนิน (2556, น. 49-50) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการรวมตัวของบุคลากรทางการศึกษาซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรและนักเรียน ในการทำกิจกรรมหรือการดำเนินการเพื่อเป้าหมายของผู้ปกครองและนักเรียน มีการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมองค์กร ที่มีความร่วมมือร่วมใจกัน มีระบบการสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก มีความกระตือรือร้นและต่อเนื่อง โดยสมาชิกในกลุ่มเกิดแรงจูงใจภายใน ในการร่วมกิจกรรม เพราะได้รับอิสระในการคิด การทำงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการที่แท้จริงของตนเองและองค์กร คลภา วงษ์ศิริ (2566, น. 11) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหมายถึง โรงเรียนที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรวิชาชีพ ที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเมื่อความรู้ดังกล่าวได้รับการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนกัน เพื่อจะเกิดความรู้และความเชี่ยวชาญหลายเท่าตัว และเป้าหมายสูงสุด คือ ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยการรวมตัวกันของครูเพื่อร่วมกันจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่มีผลต่อศิษย์ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ส่งผลให้ครูเก่ง มีความสุขและมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น จึงเป็นกลไกหรือกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนให้ครู สร้างความรู้ขึ้น ใช้และนำความรู้ไปใช้ทำหน้าที่ครูเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ชนิดรู้จริง (Master) ซึ่งรวมถึงการปรับเปลี่ยนให้ครูทำหน้าที่ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Learning Facilitator) หรือ ครูฝึก (Coach) และปรับห้องเรียนจากห้องสอน (Classroom) มาเป็นห้องเรียนรู้ เปลี่ยนจากเน้นการเรียนรู้ของปัจเจก (Individual Learning) มาเป็นเรียนร่วมกันเป็นกลุ่ม (Team Learning) โดยครูเปลี่ยนจากการบอกเนื้อหาสาระ มาเป็นทำหน้าที่

เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความสนุกสนาน ความท้าทายในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน เน้นความ  
 การประสานร่วมมือ ช่วยเหลือแบ่งปัน ไม่เน้นการแข่งขัน จูลี ศรียะโคตรและวัลลภา อารีรัตน์  
 (2557, น. 27) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคล  
 เพื่อพัฒนาวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับ วรลักษณ์ ชูกำเนิด  
 และเอกรินทร์ ชูสังข์ทอง (2557, น. 95) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมใจ  
 รวมพลัง ร่วมเรียนรู้และร่วมทำด้วยกัน โดยครู ผู้บริหาร นักการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง  
 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การทำงานร่วมกัน แบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันแบบ  
 กัลยาณมิตร โดยมีครูสับเปลี่ยนกัน เป็นผู้นำร่วมและผู้บริหารเป็นผู้ดูแลและสนับสนุน เพื่อให้เกิด  
 การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ โดยสร้างความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน  
 ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2558, น. 35) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง วิธีการในการพัฒนาครู  
 โดยการจัดสภาพแวดล้อมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้ครูมีความเข้าใจและ  
 มีเครือข่ายในการทำงาน ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน เรวดี ชัยเชาวรัตน์  
 (2558, น. 16) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยการรวมตัว  
 ของกลุ่มบุคคลที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการจัดการเรียน  
 การสอนและการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยวิพากษ์การทำงาน  
 มีรูปแบบการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดผลดีต่อ  
 การจัดการเรียนรู้โดยรวม วิหุต ทาษา (2559, น. 90) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง  
 การร่วมมือ ร่วมใจ รวมพลัง โดยผู้บริหาร ครู อาจารย์ และนักการศึกษาในมหาวิทยาลัย วิทยาเขต  
 และโรงเรียนมีความเป็นกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยม คุณค่าและภารกิจร่วมกัน เรียนรู้  
 ร่วมกัน โดยมี ครู อาจารย์ เป็นผู้นำทำงานร่วมงานและผู้บริหารเป็นผู้คอยสนับสนุน ดูแล  
 อำนวยความสะดวก เกิดการพัฒนาวิชาชีพ มีความสุขในการทำงานร่วมกันของสมาชิก สำนักงาน  
 เลขาธิการสภาการศึกษา (2559, น. 334) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นนวัตกรรม  
 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และคุณภาพ  
 ของผู้เรียนเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกันทำให้เกิด  
 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง Senge (1990, p. 101) ผู้เรียนเป็นศิษย์ของเรามากกว่ามอง  
 ว่าเป็นศิษย์ของฉัน และการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการเรียนรู้ที่เริ่มต้นจากครู มีการพัฒนาการ  
 จัดการเรียนรู้ เพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลง เป็นไปได้ยากที่จะเปลี่ยนนโยบาย  
 หรือทำเพียงลำพัง โรงเรียนจึงต้องสร้างความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่สอดคล้องกับ  
 ธรรมชาติวิชาชีพร่วม จึงจะเกิดการขับเคลื่อนภายในโรงเรียนขึ้นและทำให้เกิดความยั่งยืน

Sergiovanni (1994, p. 9) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นสถานที่สำหรับ ปฏิสัมพันธ์ลดความอึดอัดของมวลสมาชิกวิชาชีพครูของโรงเรียน ในการทำงานเพื่อปรับปรุงงาน วิชาการและผลการเรียนของนักเรียน และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่มีลักษณะ ความเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร อยู่บนพื้นฐานอำนาจเชิงวิชาชีพและอำนาจเชิงคุณธรรม Hord (1997, p. 117) ได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึงโรงเรียน ที่ดึงเอาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิชาชีพมาเรียนรู้ภายใต้สังคมที่สร้างขึ้น โดยครู ผู้บริหาร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลใหม่ๆ มีปฏิสัมพันธ์มีการทดสอบแนวคิด เกิดความท้าทายในการสรุป และแปลความหมายโดยเมื่อคนหนึ่งเรียนรู้เองและเกิดความคิดใหม่ และเมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ ดังกล่าว กับเพื่อนจะเกิดเป็นความรู้ความเชี่ยวชาญหลายเท่า ก่อให้เกิดการกระตุ้นมากขึ้น Fullan (1999, p. 73) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นอำนาจที่การสร้างพลังมวลชน เริ่มจากภาวะผู้นำร่วมของครู เพื่อขับเคลื่อน ปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา การอยู่ร่วมกัน ของบุคคลซึ่งมีคุณลักษณะของความเอื้ออาทร มีการเรียนรู้ มีความเป็นวิชาชีพ มีความเป็น กัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันต่อกัน มีบรรยากาศของการปฏิสัมพันธ์ อย่างเป็นกันเอง จิตใจใฝ่การแสวงหาคำตอบ มีวัตถุประสงค์ชัดเจน เป็นสถานที่ยึดเหนี่ยวผูกพัน ของสมาชิก มีอุดมการณ์ร่วม (Shared Ideology) และแนวทางปฏิบัติของตนเอง ในการสนับสนุนให้เกิด การเป็นชุมชนขึ้น ทั้งนี้รวมถึง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้ การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจ ถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้องดำรงชีวิตและการทำงาน ร่วมกันแบบชุมชน Cibulka & Nakayama (2000, p. 3) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกลุ่มของบุคลากรทางการศึกษาที่รวมตัวกัน เพื่อทำงานอย่างประสานความร่วมมือกันในฐานะ ผู้ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งที่จะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน Stoll et. al, (2003, p. 5) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการทำงานร่วมกันของครู เพื่อที่จะสะท้อน แนวทางปฏิบัติงาน ตรวจสอบหลักฐาน ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน สร้างการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงการเรียนการสอน สำหรับนักเรียน ในแต่ละห้องเรียนเป็นกรณีเฉพาะ Bulkley & Hick (2005, p. 21) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของโรงเรียน เป็นลักษณะของปฏิสัมพันธ์อันดี รวมทั้งการเรียนรู้ระหว่างครูผู้สอน และผู้เรียน DuFour (2010, p. 6-11) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการรวมตัวของ บุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรวิชาชีพ ที่มีเป้าหมายชัดเจนในการรวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติการกิจหรือทำ กิจกรรมต่าง ๆ จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่าเป้าหมาย รวมตัวรวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีม โดยมีครูเป็นผู้นำร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษา



คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครองนักเรียน เป็นผู้สนับสนุน ดูแลการจัดการเรียนรู้ของครูผู้เรียน เน้นผลลัพธ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ สมาชิกในชุมชนมีความสุขจากการทำงานแบบกัลยาณมิตร ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุด สำหรับการดำรงชีวิตของครู เนื่องจากมีครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และรวมตัวกันเป็นชุมชน (Community) มีการเสริมแรงซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายที่จะส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรม ในการทำงาน เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้จากภายใน มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเน้นให้เกิดผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างเสมอภาค

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 139) ได้กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสำคัญจากการรายงานผลการวิจัยโดยตรง ซึ่งยืนยันว่าการดำเนินการสามารถ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านผลสัมฤทธิ์และวิชาชีพ มีการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพเกิดขึ้นแก่นักเรียน ซึ่งพบว่ามีผลดีต่อครูผู้สอนและผู้เรียน 2 ประเด็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผลดีต่อครูผู้สอนพบว่า ส่งผลต่อครูผู้สอน กล่าวคือ มีความสนใจในการทำงาน และการสอน ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนมากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการงาน ทำให้เกิดความรู้สึกรู้ว่าต้องการร่วมรับผิดชอบและร่วมเรียนรู้ ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนดีขึ้น โดยมีความเชื่อและความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนผู้เรียน ซึ่งเกิดจากการสังเกตอย่างใส่ใจและเข้าใจด้านเนื้อหาสาระ ในจัดการการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ อีกทั้งสามารถรับรู้ข่าวสารที่จำเป็นต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเกิดผลดีต่อการพัฒนาวิชาชีพและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน สร้างคุณค่าแห่งตนและอุทิศตนเพื่อศิษย์ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เกิดการพัฒนาในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างรวดเร็วและเด่นชัด เกิดความผูกพันและการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูมีพลังในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 2 ผลดีต่อผู้เรียนพบว่า อัตราการขาดเรียนและตกชั้นมีน้อยลง มีผลสัมฤทธิ์ในรายวิชาการอ่าน วิทยาศาสตร์และประวัติศาสตร์ สูงขึ้นชัดเจน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2558, น. 37) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ควรมีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. เป็นชุมชนที่มีความสัมพันธ์อันดีและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ทั้งนี้ เพราะการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความสัมพันธ์อันดีทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ มีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดคุณลักษณะเช่นนี้



2. เป็นชุมชนที่มีความศรัทธาและความพอใจทำงานร่วมกัน ซึ่งมีครูที่เป็นสมาชิกของชุมชน มีความรัก ความปรารถนาดี มีความจริงใจ เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3. เป็นชุมชนที่มีคุณธรรมและเอื้ออาทร เป็นกัลยาณมิตรทางวิชาการ โดยมีครูผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในทางวิชาการ มีการช่วยเหลือแบ่งปันซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายรวมกันในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

4. เป็นชุมชนที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิชาชีพได้ สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะกระบวนการของครู ซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาในที่สุด ในการดำเนินการดังกล่าวคือตัวชี้วัดว่าครูได้รับการพัฒนา ให้ยกระดับความเป็นนักวิชาชีพให้สูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559, น. 25) กล่าวว่า หลักการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครูในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2559-2561) คือ การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผ่านกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุน เงินอุดหนุนแก่ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา รวมทั้งกลุ่มสมาชิกวิชาชีพครู ในโครงการส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพ และบุคลากรทางการศึกษาแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีหลักการ 5 ประการ ดังนี้

1. การสร้างโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันในเรื่องคุณค่า อุดมการณ์ และวิสัยทัศน์และการปฏิบัติที่ดี

2. การร่วมมือรวมพลังมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน

3. การทำงานแบบรวมพลังช่วยเหลือเกื้อกูลและร่วมมือกันของทุกคน ในการเรียนรู้ และสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน

4. ครูเปิดใจกว้างรับคำชี้แนะจากคณาจารย์จากมหาวิทยาลัย จากผู้เชี่ยวชาญศึกษานิเทศก์ หรือคนในชุมชน ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่เคยปฏิบัติหรือสอนในห้องเรียน

5. การมีสุนทรียภาพ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนทนาซึ่งกันและกันเน้นการสื่อสารแบบสองทางเพื่อเป็นการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน

สตูล แอล., แวลเลนซ์ เอ็ม., โบลัม อาร์., แมคมฮอน เอ., โทมัส เอส., ฮอคกี้ เค.

Stoll L., Wallace, M., Bolam R., McMahon A., Thomas S., Hawkey K. (2003, p. 3) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ

1. การที่บุคลากรในโรงเรียนมีค่านิยมร่วมกัน โดยที่ค่านิยมร่วมเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนเป็นสำคัญ

2. บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนร่วมกัน ผู้บริหาร สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมกันต่อภาระหน้าที่อย่างต่อเนื่องยาวนาน และที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องลดความรู้สึกลดความแปลกแยกไม่ให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียน

3. ให้ความสำคัญของความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้โดยผ่านกระบวนการปรึกษาหารือ พุดคุยในประเด็นของการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบคอยตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสังเกตการณ์ร่วม มีการนำแนวคิดและข้อมูลสารสนเทศสมัยใหม่ แก้ปัญหาและตามความต้องการของนักเรียน

4. มีการประสานความร่วมมือเพื่อให้เกิดการพัฒนาโดยมีวัตถุประสงค์ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันทั้งด้านความช่วยเหลือและการสนับสนุน

5. การเรียนรู้แบบกลุ่มหรือเดี่ยว ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมองว่าครูทุกคนคือผู้เรียนซึ่งเรียนรู้จากผู้ร่วมงานซึ่งกันและกัน

สทูลและโทมัส (Stoll & Thomas, 2006, p. 14) กล่าวว่า การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่าประกอบไปด้วย 5 มิติ ได้แก่

1. มิติที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจร่วมกัน
2. มิติทางด้านการเรียนรู้ของนักเรียนและวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในการพัฒนาโรงเรียน
3. มิติทางด้านการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร
4. มิติทางด้านการนิเทศงานและการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ
5. มิติทางด้านการสร้างปัจจัยเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เซ็งเก้ (Senge, 1994, p. 33) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกัน
2. มีการประเมินผลโดยเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในมุมมองกว้าง ไม่ใช่แค่การประเมินจากคะแนนที่เด็กสอบได้จากข้อสอบเท่านั้น
3. มีการนำความรู้สู่การปฏิบัติ
4. มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด
5. มีการทำงานประสานความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน
6. มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและแสวงหาความรู้ร่วมกัน
7. มีภาวะผู้นำที่คำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน

เดอะฟัวร์ (DuFour, 2004, p. 6-11) กล่าวว่า หลักการสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจว่านักเรียนได้เกิดเรียนรู้ คือ ภารกิจหลักของการจัดการศึกษาในโรงเรียนไม่ใช่เพียงเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียน ได้รับการสอนจากครูแต่เพื่อให้มั่นใจว่านักเรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้จริง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เรียบง่ายนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสอนเพื่อให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้สำหรับทุกคน ผู้บริหาร ครูและผู้เกี่ยวข้องจะตั้งคำถามเกี่ยวกับประเด็นสำคัญ อาทิ ลักษณะและการปฏิบัติของโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในการช่วยให้นักเรียนทุกคนบรรลุเป้าหมายในระดับสูง การนำลักษณะและการปฏิบัติเหล่านั้นมาใช้ในโรงเรียน ข้อผูกพันในการสร้างโรงเรียน และการติดตามตัวบ่งชี้เพื่อประเมินความก้าวหน้า อันจะนำไปสู่รากฐานความแข็งแกร่งของโรงเรียนในอนาคต คำถามสำคัญที่ช่วยผลักดันการทำงานในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพตามหลักการนี้ ได้แก่ 1) เราต้องการให้นักเรียนแต่ละคนเรียนรู้อะไรบ้าง 2) เราจะรู้ได้อย่างไรว่านักเรียนแต่ละคน ได้เรียนรู้ 3) เราจะตอบสนองอย่างไร เมื่อนักเรียนบางคนประสบปัญหาในการเรียนรู้ 4) เมื่อเรารู้ว่านักเรียนได้เรียนรู้แล้วเราปฏิบัติต่อเขาอย่างไร

2. การมีวัฒนธรรมของการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพต้องมีโครงสร้างเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้สำหรับทุกคน การทำงานแบบร่วมมือรวมพลังที่มีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการเชิงระบบที่ครูจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติการ จัดการเรียนการสอนในห้องเรียน ครูร่วมเรียนรู้และทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมและชี้แนะ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณค่าและมีความหมาย อันนำไปสู่การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกคน

3. การมุ่งเน้นไปสู่ผล คือ ประสิทธิภาพชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ วัดจากผลที่เกิดขึ้นและตามมาของการทำงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อันเป็นงานหลักและงานประจำของครูและผู้บริหารทุกคนในโรงเรียน ครูทุกคนในทุกทีมต้องร่วมมือรวมพลังกันเรียนรู้และสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง ในทุกขั้นตอนของกระบวนการอันได้แก่ การระบุระดับความสำเร็จและความต้องการจำเป็นของนักเรียนในปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมายเพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้และแสดงหลักฐานความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ

ฮาร์กรีฟส์ (Hargreaves, 2003, p. 53) กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนที่มีความเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำไปยังครูและบุคลากร มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ

2. มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพัฒนามาจากการระดมความคิดเห็นที่ไม่เปลี่ยนแปลง ของบุคลากรในโรงเรียนและเป็นวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สะท้อนให้ถึงการทำงานของ บุคลากรภายในโรงเรียนด้วย

3. บุคลากรภายในโรงเรียนมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการที่จะมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน

4. มีการติดตามพฤติกรรมภายในห้องเรียนของครูผู้สอน โดยผู้สังเกตการณ์เพื่อป้อนข้อมูลย้อนกลับและช่วยสนับสนุนการพัฒนาให้เกิดขึ้นทั้งในระดับตัวบุคลากรและโรงเรียน

5. เป็นโรงเรียนที่มีการจัดเตรียมสภาพทางกายภาพและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะปฏิบัติ ให้เกิดลักษณะของการดำเนินงานตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว

ฮอร์ด (Hord, 2010, p. 5) กล่าวว่า ลักษณะของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ว่าเป็นองค์กรที่มีลักษณะของการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งที่ผ่านมา ค่านิยมและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นข้อกำหนดที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้ครูและคณะทำงานร่วมกันปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดการให้ครู คณะทำงานมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน จึงมีความสำคัญอย่างมากในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผล

2. ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ สามารถดำเนินการโดยผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและนักศึกษา ตลอดจนผู้ร่วมงานทุกฝ่ายร่วมกันสืบเสาะถึงปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างวิธีการในการแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น ฝ่ายบริหารประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมอบความไว้วางใจให้ครูและผู้ร่วมงานทุกฝ่ายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ มีอำนาจและการตัดสินใจร่วมกัน

4. การสนับสนุนสภาวะแวดล้อม สภาวะแวดล้อมในการสนับสนุน การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยสองส่วนคือ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ เช่น เวลา ขนาดของโรงเรียน



กฎเกณฑ์ในการจัดการเรียนการสอนเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญ ที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้และความสามารถของบุคคล ทั้งด้านสติปัญญาและทักษะ ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

5. การร่วมกันปฏิบัติงานส่วนบุคคล การที่ครูได้มีส่วนร่วมในการสังเกตชั้นเรียน บันทึกกระบวนการปฏิบัติงานและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย ชี้แนะ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือในลักษณะของเพื่อนช่วยเพื่อนที่ปราศจากการประเมิน และการตัดสินคุณค่า การปฏิบัติงานจะทำให้การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น คือการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างครู ผู้บริหารและนักการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง มีวิสัยทัศน์ คำเป้าหมาย ภารกิจ และความสัมพันธ์กันแบบกัลยาณมิตร ทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน เกิดการพัฒนาวิชาชีพและตนเองอย่างต่อเนื่อง เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

## 2. องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวคิดเชิงวิธีการหรือกระบวนการที่มีการดำเนินการปฏิบัติร่วมกันในชุมชน ซึ่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะสะท้อนเป็นคุณลักษณะหรือเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชนตามธรรมชาติความเป็นจริงของชุมชนนั้น ๆ ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกันไป แต่เป็นกระบวนการที่เอื้อให้เกิดการรวมตัว รวมใจ รวมแรง และรวมปัญญา ร่วมกันของครู ผู้บริหาร นักการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ในชุมชนเพื่อทำงานแบบมุ่งรวมพลังเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ของครูสู่คุณภาพผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ ดังที่นักการศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศกล่าวไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551, น.13-14) กล่าวว่า องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้เป็นหัวใจของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ให้เกิดผลในการนำไปปฏิบัติ ได้แก่

1. ความรอบรู้แห่งตน
2. แบบแผนความคิดอ่าน
3. วิสัยทัศน์ร่วม
4. การเรียนรู้ของทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, น. 101) กล่าวว่า การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน โดยได้ทำการศึกษาบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนและได้สรุปว่าชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ อยู่ 5 ประการ คือ

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน หมายถึงการมีค่านิยม พันธกิจ และบรรทัดฐานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีฐานความรู้ทางเทคนิคร่วมกัน ซึ่งนับว่าเป็นหลักพื้นฐานสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และแม้ว่าการมีพันธกิจร่วมกัน จะแตกต่างจากการมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันอยู่บ้าง แต่ทั้งหมดได้มุ่งเน้นไปที่ความต้องการจำเป็นสำหรับชุมชนในโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่ง และมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียนร่วมกัน

2. การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน หมายถึงการที่ครูภายในโรงเรียน มีเทคนิคการสอนและกลยุทธ์ที่หลากหลาย ที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรครูทุกคนมีความเชื่อ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และบุคลากรครูมีความตระหนักถึงภาระผูกพันของตนที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

3. การร่วมมือร่วมพลัง หมายถึง การรวมพลังของครูทั้งโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการที่มีอภิปรายร่วมกัน โดยที่การอภิปรายนั้น นำมาสู่ข้อสรุปของครูที่จะพัฒนาร่วมกันเกี่ยวกับทักษะที่ส่งผลความสำเร็จหรือเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานการสอนหรืออาจจะเป็นการอภิปรายที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ แนวความคิดหรือโครงการที่จะสามารถช่วยให้ครูมีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญการมากขึ้น การรวมพลังดังกล่าว นอกจากจะเป็นการเชื่อมโยงให้ครูมีบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกันแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันในงานที่เกี่ยวข้องกับการสอน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน สื่อการสอน และกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การประเมินโปรแกรมที่สอน เป็นต้น

4. การชี้แนะปฏิบัติ หมายถึง การที่ครูสามารถปฏิบัติงานการสอนให้เป็นสาธารณะ และเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะเป็น โอกาสให้ครูมีการพูดคุยกันมากขึ้น ช่วยให้ครูได้ร่วมกันพิจารณาว่ายังมีสิ่งใดที่ขาดตกบกพร่องไปในระหว่างการสอน รวมทั้งยังช่วยให้ครูได้เกิดการเรียนรู้จากครูด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดผลในทางบวกต่อการเรียนการสอนในภาพรวมของโรงเรียน

5. การสะท้อนผลการปฏิบัติ หมายถึง ครูมีการสนทนาพูดคุยกันในเรื่องเดียวกัน ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานการสอนมีการขยายไปสู่ประเด็นความเป็นองค์กร ความเสมอภาคและความเป็นธรรม ของโรงเรียนด้วย

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2554, น. 32-33) กล่าวว่า องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการนำไปปฏิบัติ ได้แก่

1. การมีผู้นำที่ดีนั้น ต้องมีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ สามารถประสานงาน และกระตุ้นให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

2. การมีกรรมการชุมชนที่มีจริยธรรม รวมถึงมีการบริหารจัดการชุมชนที่ดี เข้มแข็ง มุ่งมั่นบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรมจริยธรรม

3. การมีส่วนร่วม ชุมชนแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาส และสนับสนุนให้ทุกภาคส่วน ร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตาม มีความร่วมมือจากสมาชิก ในชุมชนมีสมาชิก ชุมชนที่มีคุณภาพและมีจิตสำนึกเพื่อส่วนร่วม เข้ามาร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผิดชอบในทุกกระบวนการ

4. ผู้มีส่วนได้เสีย มีการสร้างความรู้สึกลงในชุมชนถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันโดยสร้างความตระหนักถึงการดูแลรักษา ทะนุถนอม การจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ สื่อ เพื่อให้มีความสอดคล้อง กับความต้องการของคนในชุมชน เพื่อให้สามารถใช้งานศูนย์การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกลงเป็นเจ้าของและเป็น ส่วนของกลุ่มหรือชุมชน ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ช่วยเหลือ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเหตุการณ์ ความคิดเห็น ความรู้ อารมณ์และความรู้สึกนึกคิด

5. การเรียนรู้ร่วมกัน มีการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้นำผลเหล่านั้น ไปสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นวิถีร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการแก้ไขปัญหา และพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง จะต้องมีการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนา อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

6. ความสนใจ เนื้อหาสาระเป็นเรื่องที่สนใจร่วมกัน หรือมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีศักยภาพ ความพร้อมในเรื่องพื้นฐานอาชีพ จะต้องมีความเข้มแข็งในการพึ่งพาตนเองและมีความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ ความพร้อมในการประกอบอาชีพ โดยใช้ความรู้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดกรรมวิธี หรือสิ่งใหม่ หรือพัฒนาให้ดีกว่าเดิม

7. การสร้างระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ขององค์ความรู้ที่ดี มีระบบการจัดเก็บความรู้ ทั้งความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกชุมชน รวมถึงต้องรู้จักสร้างและนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเป็นระบบเข้าใจได้ง่าย

8. การสร้างเครือข่ายและการติดตามผล มีการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อสามารถประสานเกื้อกูลกันระหว่างศูนย์การเรียนรู้กับชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

และเครือข่ายระหว่างศูนย์การเรียนรู้อื่น ๆ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกชุมชน ต้องมีความร่วมมือในด้านทุน กิจกรรม วิชาการ องค์ความรู้ การตลาด ฯลฯ มีการจัดการกลุ่ม และเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพให้เกิดการพัฒนาอย่างเชื่อมโยง ประสานเกี่ยวเนื่อง ประเมิน และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุม การพัฒนาในทุกบริบท

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 139) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน มีหลายองค์ประกอบที่สำคัญต้องนิยาม ได้แก่ เน้นที่การเรียนรู้ ทุกฝ่ายมีความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ ตั้งคำถามสภาพปัญหา และวิธีการที่ดีในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเน้นการลงมือทำ และพหุสัณฐานทางการเรียน ซึ่งกำหนดแนวคิดลักษณะขององค์ประกอบสำคัญ ระดับสถานศึกษา ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายร่วม คือการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้จำเป็นต้อง เห็นภาพ/ทิศทาง แห่งความสำเร็จที่เป็นความหวังร่วมกัน

2. ทีมงานร่วมแรงร่วมใจ หรือร่วมมือร่วมพลัง คือ การเรียนรู้ของทีมครูบนพื้นฐานงานที่ต้องร่วมกันทุกกิจกรรม ได้แก่ การคิด ทำความเข้าใจ ตัดสินใจวางแผนปฏิบัติ ประเมินผล และรับผิดชอบร่วมกัน จากสถานการณ์หรืองานจริงที่เป็นโจทย์ร่วมกัน

3. ร่วมเป็นผู้นำ มีสองลักษณะคือ

3.1 ผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม สามารถทำให้สมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเอง และร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางวิชาชีพ หรือที่กล่าวว่า ครูเป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง

3.2 ภาวะผู้นำร่วม เกิดจากการทำงานที่เพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกัน เน้นการกระจายอำนาจ มีบรรยากาศของการทำงานส่งเสริมการแสดงออกด้วยความเต็มใจ หรืออำนาจทางวิชาชีพ

4. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ คือ มีจุดเน้นของการเรียนรู้ที่สำคัญสองประการคือ

4.1 เรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพบนพื้นฐานของประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติ

4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณของความเป็นครู คือ การเรียนรู้เพื่อรู้จักตนเองรู้จักผู้เรียนที่มากกว่าความรู้แต่กลับเป็นความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์และการเรียนรู้ เพื่อความเปลี่ยนแปลง

5. ชุมชนกัลยาณมิตร คือ มุ่งการอยู่ร่วมกัน โดยเน้นวัฒนธรรมแบบเปิดเผย สร้างความรู้สึกปลอดภัย มีความเป็นชุมชนแห่งความสุขในการทำงาน อิสระ วางใจ และเคารพซึ่งกัน

6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน จะสนับสนุนให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพและคงอยู่ได้แก่ การอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหารและผู้บริหารงาน จัดสรรปัจจัยสนับสนุน



การทำงานแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ และบรรยากาศ

จุลดี ศรียะโคตร (2557, น. 23) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูตามแนวคิดของ วิจารย์ พานิชย์ ร่วมกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ภาพความสำเร็จกว้าง ๆ ในอนาคต ที่ทุกคนในองค์กรประสงค์ ให้เกิดขึ้นโดยอาศัยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน ที่จะเชื่อมโยงสู่การเปลี่ยนแปลงหรือผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเริ่มจากผู้นำทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน
2. ทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง การรวมตัวของบุคคลภายใต้คำนิยาม ความเชื่อ รวมทั้งทัศนคติเดียวกัน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานหรือกิจกรรมใด ๆ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของทีม
3. การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการความรู้โดยอาศัยการมีส่วนร่วม และแนวปฏิบัติ มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ การประมวลความรู้ การเข้าถึงความรู้ ระบบจัดเก็บ และการนำองค์ความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ
4. การส่งเสริมแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง สภาพที่ส่งผลให้การเรียนรู้ ของสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประสบผลสำเร็จ เช่น สิ่งแวดล้อมเชิงบวก ชุมชนกัลยาณมิตร เทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะและศักยภาพพร้อมแหล่งเรียนรู้ โครงสร้างทางกายภาพและทรัพยากร

วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง (2557, น.57) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากแนวคิดของนักวิจัยหลาย ๆ ท่านได้จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ร่วม เป็นเสมือนเข็มทิศในการขับเคลื่อนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกัน นั้นคือการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จ วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1.1 การกิจร่วม คือพันธกิจแนวทางการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเริ่มจากความรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพของครูเพื่อพัฒนาศิษย์ร่วมกัน

1.2 คุณค่าร่วม คือ การเชื่อมโยงเป้าหมายซึ่งตระหนักถึงตนเองและงาน และเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานซึ่งเกิดจากการตระหนักของสมาชิก โดยมีพันธสัญญา ทำงานร่วมกันบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 เป้าหมายร่วมกัน คือ เป้าหมายชีวิตของสมาชิกในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายร่วมกันที่สำคัญ คือ การพัฒนาการเรียนรู้และคุณภาพของผู้เรียน

1.4 การเห็นภาพและทิศทางร่วม คือ การเชื่อมโยงให้เห็นภาพความสำเร็จไปพร้อม ๆ กัน

2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ เป็นการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าและเป้าหมาย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการทำข้อตกลง คิด การวางแผน ร่วมกันตัดสินใจ การรับผิดชอบร่วมกัน มีแนวปฏิบัติ มีกระบวนการวัดประเมินผล และการรับผิดชอบ ร่วมกัน

3. ภาวะผู้นำร่วม คือ ภาวะผู้นำร่วมในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 2 นัยสำคัญอยู่ 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วมและภาวะผู้นำร่วมกันให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนทั้งตนเองและวิชาชีพ จนสมาชิกเกิดภาวะผู้นำในตนเอง และเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยมีผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่เริ่มจากตนเองก่อนด้วยการลงมือทำงานอย่างตระหนักและใส่ใจกับผู้ร่วมงานทุกคน จนทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจและมีความสุขกับการทำงานร่วมกันอย่างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมได้นั้น ควรมีลักษณะสำคัญคือ มีความสามารถในการลงมือ ทำงานร่วมกัน การเข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ การตระหนักในตนเอง มีความเมตตากรุณา การคอยดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีวิสัยทัศน์ การมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น เป็นต้น

3.2 ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิกในองค์กรด้วยการกระจายอำนาจ โดยเพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น จนเกิดเป็นผู้นำร่วมกันของครู ในการขับเคลื่อนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อบูรณาการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางการบริหารจัดการร่วม การสนับสนุน การกระจายอำนาจ และการสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยมีครูเป็นผู้ลงมือกระทำ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ ผู้นำร่วม จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศ ส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ

4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ คือ การเรียนรู้ และพัฒนาวิชาชีพในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนา วิชาชีพและการเรียนรู้ เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู รายละเอียดดังนี้

4.1 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ คือ การเรียนรู้ที่ผ่านประสบการณ์โดยตรงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ได้มากที่สุด

4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างในหรือวุฒิภาวะความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยครูรู้จักตนเอง เพื่อที่จะเข้าใจผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เรียนรู้ผู้เรียนในความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อครูมีความเข้าใจในตนเองแล้ว จึงจะสามารถเข้าใจผู้เรียนได้ จนสามารถจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้

5. ชุมชนกัลยาณมิตร มีลักษณะสำคัญคือ การอยู่ร่วมกันของกลุ่มคนที่มุ่งเน้นความสุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกัน มีลักษณะวัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมเปิดเผยที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ มีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออาทร เกื้อกูลกัน สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ มีเจตคติทางบวกต่อการศึกษาและผู้เรียน

6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน คือ โครงสร้างของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ต้องมีสมาชิกในชุมชนมีวิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกัน มีการทำงานเป็นทีมและมีจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ลดความขัดแย้ง คล่องตัวในการทำงาน มีระบบสารสนเทศชุมชน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพ ใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรแทนในการทำงานร่วมกัน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2558, น. 40) กล่าวว่า การดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากแนวคิดของนักวิชาการ พบว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขของการดำเนินงานชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Hord, S.M., 1997, DuFour, R., 2004)

1. ความเป็นผู้นำที่สนับสนุนและแบ่งปัน สำหรับ ประเด็นนี้ ความเป็นผู้นำไม่ได้ผูกขาดอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน โดย PLC มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน โดยเฉพาะครูได้เป็นผู้นำ เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สำหรับผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และผู้นำการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใจกว้างและยินดีตอบรับบทบาทความเป็นผู้นำทางวิชาการของครู ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะช่วยให้ครูรู้สึกว่าได้รับเกียรติมีความภาคภูมิใจและสามารถแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

2. การเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นหัวใจสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ อีกประการหนึ่งคือ การเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานแบบต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน และที่สำคัญคือการนำ ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันไป พัฒนาผู้เรียน โดยการดำเนินการดังกล่าวต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

3. ค่านิยมร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยผู้บริหาร ครูต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เกิดทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน ในการดำเนินการโดยเป้าหมายหลักของการดำเนินงาน ก็คือการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียน

4. เงื่อนไขที่ช่วยผดุงความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้หรืออีกนัยหนึ่งคือ การจัดสภาพแวดล้อมให้ ส่งเสริมสนับสนุนต่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดบรรยากาศให้ครูในโรงเรียน ได้มาพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และอีกส่วนหนึ่งคือการจัดโครงสร้าง หรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กำหนดแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ให้อยู่ในรูปคณะกรรมการ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

5. การแบ่งปันการปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ทำให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเติบโต มั่นคง ยั่งยืน โดยแบ่งปันเทคนิควิธีการสอนที่ดีให้แก่เพื่อนครู นำไปประยุกต์ใช้ได้นำไปใช้ โดยจำเป็นต้องมีผู้นำสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ ในการเกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ มีความสนิทสนมคุ้นเคยของครูในโรงเรียน เพื่อมุ่งมั่นพัฒนาวิชาชีพ ผู้เรียนอย่างจริงจัง

ฐาปนัฐ อุดมศรี (2558, น. 11) กล่าวว่า องค์ประกอบการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่

1. การปฏิบัติเพื่อมุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีปฏิบัติ
3. การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ
5. การสนับสนุนแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ
6. การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (2560) กล่าวว่า องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา จากการสังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ ได้แก่

1. ทีมร่วมแรงร่วมใจ



2. วิสัยทัศน์ร่วม
3. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ
4. ภาวะผู้นำร่วม
5. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2558, น. 1) กล่าวว่า องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่

1. ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง มีเป้าหมาย ทิศทางเดียวกัน มุ่งสู่การพัฒนาการเรียนการสอนสู่คุณภาพผู้เรียน
2. ร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมมือ หมายถึง ต้องเปิดใจ รับฟัง เสนอวิธีการ นำสู่การปฏิบัติ และประเมินร่วมกัน Open เปิดใจรับและให้ Care และ Share
3. ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ต้องเน้นการทำงานที่เปิดโอกาสการทำงานที่ช่วยเหลือกันมากกว่าการสั่งการ มีชั่วโมงพูดคุย
4. การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การเรียนรู้การปฏิบัติงานและตรงกับภาระงาน คือการสอนสู่คุณภาพผู้เรียน

วาสนา ทองทวีชัยยศ (2560, น. 15-16) กล่าวว่า องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำร่วมกันและการสนับสนุน
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการสร้างค่านิยม
3. การประยุกต์ใช้ความรู้ และเรียนรู้ร่วมกัน
4. การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

เวิร์ทไฮเมอร์ (Wertheimer, 1999 อ้างถึงใน Stoll et al, 2003); Hord (1997); DuFour (2007) และ Louis et al (1995) กล่าวถึงองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 5 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ และคุณค่าร่วม หรือการมีความเชื่อ ความเข้าใจ ร่วมกัน ที่เน้นการมีจุดโฟกัส ที่การเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งการเข้าได้กับเพื่อนร่วมงานช่วยเสริมแรงและการตัดสินใจตามจรรยาบรรณ
2. ร่วมกันรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนความรับผิดชอบ เช่นนี้นำมาซึ่งความรับผิดชอบต่อข้อตกลง ได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งยังสร้างความกดดันให้กับผู้ที่มีพฤติกรรมตรงกันข้ามหรือโดดเดี่ยว (Newmann & Wehlage, 1995)

3. การสืบสอบสะท้อนคิดอย่างมืออาชีพ ซึ่งสังเกตได้จากการสนทนา อภิปราย ใช้วิธีปฏิบัติแบบไม่เป็นส่วนตัว (Louis et al., 1995) เพราะต้องมีการสื่อสาร/ปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ ฟังพาทซึ่งกันและกันมีการทดสอบการปฏิบัติของครูแบบซ้ำ ๆ มีการสังเกตและวิเคราะห์กรณีศึกษา ร่วมวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Newmann & Wehlage, 1995) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกของบุคคล ด้วยวิธีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Fullen, 1999) ประยุกต์ความคิดใหม่ และสารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาตามความจำเป็น (needs) ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (Hord, 1997)

4. การร่วมมือร่วมใจ หรือร่วมมือรวมพลัง ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่าง ผู้ร่วมงาน ที่มากกว่าการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนแบบผิวเผิน (Louis et al., 1995) ในการปฏิบัติที่บ่งชี้ความร่วมมือระดับนี้ เช่น การมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลป้อนกลับและสะท้อนการปฏิบัติ (Hord, 1997) มีจุดเน้นของการร่วมมือรวมพลังเพื่อแลกเปลี่ยนจุดประสงค์ ถึงแม้ว่าจะมีการอภิปรายโต้แย้ง และต่างมุมมองแต่เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนา (Harvgreaves, 2003) มีการแลกเปลี่ยนเทคนิคและแนวทางการสอน สื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ

5. การสนับสนุนการเรียนรู้ของกลุ่ม และบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งถือได้ว่าทุกคนคือผู้เรียนรู้พร้อม ๆ กับเพื่อนร่วมงาน มีการรวบรวมความรู้ และเผยแพร่ระหว่างสมาชิก หรือมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ทั้งนี้ขั้นตอนที่การเรียนรู้ระดับองค์กรหรือโรงเรียนที่มีการปฏิสัมพันธ์แบบสาธารณะจึงมีขั้นตอนมากกว่าการเรียนรู้ระดับบุคคล ต้องมีการรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากสมาชิกชุมชนมีการอภิปราย แปลความหมาย เผยแพร่และทำความเข้าใจอย่างมีวิจารณญาณ (Louis et al., 1995) การปฏิบัติที่สนับสนุน คือการเปิดโอกาสให้ชุมชนมีการสังเกตการสอน วิพากษ์วิจารณ์และสะท้อนการปฏิบัติงาน Senge (1990) กล่าวว่า แนวคิดการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ ได้แก่

1. การเรียนรู้ของทีมร่วมกัน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองแต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มนำไปสู่การปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียวกันและประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี

2. รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เป็นความคิดความเข้าใจที่บุคคลมีต่อหน่วยงานและองค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล แบบแผน ความคิด มีพลังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและต่อพฤติกรรม ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจ

และการกระทำ Mental models มี 3 ลักษณะคือ เจตคติ ทัศนคติ และกระบวนทัศน์ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าว เป็นปัจจัยสำคัญต่อความริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

3. การคิดอย่างเป็นระบบ คือ การมีวินัยที่สำคัญสูงสุด คือการมีความคิดเชิงระบบ Senge เน้นว่าแม้ประพจน์ปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการที่กล่าวมาข้างต้นก็ต้องทำอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบโดยอาศัยองค์ความรู้สหวิทยาการนำมาบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่ วิธีการคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบเป็นวงจร จากเหตุไป สู่ผลและผลกลายเป็นเหตุเป็นวงจรเสริมแรง ซึ่งทุกองค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน

4. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์การต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ทุกคนรู้ และเข้าใจ เพื่อพัฒนาความต้องการและภาพในอนาคต โดยมุ่งสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิก ทั้งองค์การจึงจะเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติ

5. ความมุ่งมั่นแห่งตน คือ องค์ความรู้เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน โดยเรียนรู้กระบวนการทำงาน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มุ่งมั่น สร้างสรรค์ จนสามารถสร้างผลงาน และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสม่ำเสมอ มีการฝึกฝนอยู่เสมอ เป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ คือ ศักยภาพการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย

- 5.1 การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์
- 5.2 การมีวัฒนธรรมร่วมมือกันที่เน้นไปที่การเรียนรู้
- 5.3 การรวบรวมการค้นหา การปฏิบัติที่ดีที่สุดและสภาพปัจจุบัน
- 5.4 การเน้นที่การลงมือทำ เรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 5.5 ความมุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 5.6 การเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียน

จากแนวคิดของนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำสังเคราะห์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จากการสังเคราะห์องค์ประกอบจากนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ เห็นได้ว่า องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน จึงคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) การทำงานเป็นทีม 3) การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ 4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 5) การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีวิสัยทัศน์ร่วม ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง เปรียบเสมือนเข็มทิศที่ใช้ในการนำทิศทาง โดยมีวิสัยทัศน์เชิงวิชาชีพและเชิงอุดมการณ์ร่วมกัน ส่งเสริมต่อการพัฒนาของผู้เรียน โดยให้ความสำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเริ่มจากผู้ร่วมงาน มีวิสัยทัศน์ตรงกัน โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4 Shared) ดังนี้

1.1 เป้าหมายร่วม คือ เป้าหมาย ปลายทาง ระหว่างทางและเป้าหมายชีวิตของสมาชิกที่สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายและทิศทางในการทำงานร่วมกัน ที่สำคัญที่สุดคือการช่วยกันพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Hargreaves, 2003 & DuFour R., Eaker R, 2005)

1.2 การกิจร่วม คือแนวทางการปฏิบัติร่วมกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมายร่วม เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ของครู ที่เพื่อบ่มบ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน การพัฒนาวิชาชีพเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน เพื่อครูกับศิษย์เรียนรู้ร่วมกัน (Louis; & Kruse, 1995; Hord, 1997 & DuFour R., Eaker R, 2005)

1.3 การเห็นภาพและทิศทางร่วม (Shared Vision) มองเห็นภาพและภาพความสำเร็จด้วยกัน ของครู (Hord, 1997 & Hargreaves, 2003)

1.4 คุณค่าร่วม คือการเกิดพันธะสัญญาของสมาชิกในชุมชนทำงานร่วมกันด้วยอุดมการณ์ทางวิชาชีพของสมาชิกในชุมชน ทำให้เกิดเป็นพันธะสัญญาร่วมกันเกิดการทำงานในเชิงอุดมการณ์ทางวิชาชีพร่วมกัน (Hord, 1997, DuFour R., Eaker R, 2005 & Hargreaves, 2003)

กล่าวได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์และสร้างค่านิยม มีทิศทางร่วมและเกิดภาพเชื่อมโยงโดยตระหนักถึงค่านิยมของตนเอง ไปสู่โรงเรียนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2. การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน มีดังนี้

2.1 ทีมงานร่วมมือรวมพลัง เป็นการร่วมแรงร่วมใจ ร่วมทำงานกันอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จแก่ผู้เรียน (Kruse, S., Louis, S.K., & Bryk, A, 1995) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ของครูซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องมีการคิดวางแผนมีข้อตกลงและทำความเข้าใจร่วมกัน มีการตัดสินใจเพื่อร่วมหาแนวทางแก้ปัญหา รวมถึงการประเมินผลและร่วมรับผิดชอบจากสถานการณ์จริง (Hargreaves, 2003; Stoll, McMahon; & Thomas, S, 2006) ทำงานแบบละวางตัวตนให้มากที่สุด (There's no I in Team) (DuFour R., Eaker R, 2005) ทำให้เกิดการรับรู้ถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน จนเกิดเป็นประสบการณ์และมีพลังในการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน



อย่างไรก็ตามการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ได้เน้นการขับเคลื่อนด้วยการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจหรือร่วมมือร่วมพลังการเรียนรู้ของทีม ดังนั้นย่อมจะเกิดภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม

2.2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำมาพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมโดยการรวมพลังของสมาชิกในทีม ซึ่งได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน Senge (1994, p. 18) กล่าวว่า การเรียนรู้ของทีม มี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1) สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาร่วมกัน 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่ประสานกันเป็นอย่างดี ไว้วางใจต่อกัน คิดในสิ่งใหม่ที่แตกต่างกัน และ 3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งสามารถถ่ายทอดให้ทีมอื่น ๆ ได้ด้วย ซึ่งจะช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น ซึ่งถือเป็นกระบวนการและหัวใจสำคัญ หรือพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เปิดโอกาสให้กับบุคคลได้แสดงออกโดยอิสระ ตรงกับความต้องการของสมาชิกมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเกิดการพัฒนาตนเองและได้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม จะนำไปสู่การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นรากฐานในการเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

กล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การกำหนดเป้าหมายและวางแผนร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล การเรียนรู้ของทีม หลักการมีส่วนร่วม ร่วมกันรับผิดชอบ การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน การร่วมมือกันปฏิบัติงาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ การสร้างความตระหนักร่วมกัน ทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ ทีมงานร่วมแรง ร่วมใจ หรือร่วมมือร่วมพลัง และมีแนวปฏิบัติที่ดีร่วมกัน

3. การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ เป็นการเป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ด้วยการกระจาย อำนาจ เพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น จนเกิดเป็นผู้นำร่วมของครูในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มุ่งการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักแนวทางการบริหารจัดการร่วมการสนับสนุน การกระจายอำนาจ การสร้างแรงบันดาลใจของครู โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ หรือ ครูทำหน้าที่เป็นประธานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ไม่ใช่ผู้ถูกกระทำ และผู้ถูกให้กระทำ (Hargreaves, 2003; วิจารณ์ พานิช, 2554) ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริม ให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระปราศจาก อำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ แต่ถือปฏิบัติร่วมกันในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นั่นคืออำนาจทางวิชาชีพ เป็นอำนาจเชิงคุณธรรมที่มีข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกัน หรือกำหนดร่วมกัน เพื่อยึดถือเป็นแนวทางร่วมกันของผู้ประกอบอาชีพครูทั้งหลายในชุมชน

แห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (Thompson, Gregg; & Niska, 2004) ดังนั้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของสถานศึกษา ครู และผู้บริหารมีความพยายามในการประสานความร่วมมือระหว่างกันเป็นการเติมเต็มภาวะผู้นำของทุกคนในชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ ซึ่งภาวะผู้นำในบริบทของชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพจะนำทั้งครู และผู้บริหารไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน การให้กำลังใจระหว่างกัน การประสานความร่วมมือและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง สำหรับโรงเรียนในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ ของวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันและผู้บริหารมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างบรรยากาศ ให้เกิดความน่าเชื่อถือ/ไว้วางใจ ความน่าเคารพนับถือและการทำงานร่วมกันซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสภาพแวดล้อม ในการทำงานของการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยอำนวยความสะดวก ในการทำงานของพนักงานและความสามารถในการมีส่วนร่วมโดยไม่ต้องมีการบังคับ(Olivier, F. D. & Hipp, R. 2006, p. 493) และผู้บริหารเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการใช้อำนาจสั่งการจากบนลงล่าง แต่กลายเป็นผู้สนับสนุนโดยการให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำงานของผู้เข้าร่วมการทำงานในชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ด้วยการมีภาวะผู้นำที่เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจร่วมกันและรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ดังนั้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงถือได้ว่าเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพัฒนาและเจริญเติบโตไปได้ และการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะต้องเปลี่ยนจากการมีภาวะผู้นำเพียงน้อยคนเป็นการปลูกฝังภาวะผู้นำในทุกคนและทุกคนมีภาวะผู้นำร่วมกันในโรงเรียน

กล่าวได้ว่า การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ หมายถึงการปฏิบัติส่วนบุคคล การประยุกต์ใช้ความรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การควบคุมเกณฑ์มาตรฐานการเป็นผู้นำที่ดี การสนับสนุนและการแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองและวางแผนการประยุกต์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ ความรอบรู้แห่งตน การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความสัมพันธ์ ความมุ่งมั่นแห่งตน โดยการร่วมเป็นผู้นำ การมีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ความเป็นผู้นำที่สนับสนุนและแบ่งปัน ผู้นำทางนวัตกรรมและการวิจัย ความมุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยหลักการมีผู้นำที่ดี รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง หลักความสนใจ แบบแผนความคิดอ่าน การมีความคิดสร้างสรรค์แบบกลุ่ม

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เป็นพื้นฐานหนึ่งในชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพซึ่งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เพื่อนช่วยเพื่อน ซึ่งในสิ่งนี้จะพิจารณาขยายไปยังครูที่มีประสบการณ์ที่มีความพร้อมและมีความสามารถในการปฏิบัติงานคนเดียว รวมถึงกลุ่มครูใหม่ที่จะมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน

เพื่อที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันและความสามารถของมนุษย์ โดยได้รับการระบุไว้ในการศึกษาเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เปรียบเสมือนความสำเร็จในทีม รวมถึงการเปิดกว้างเปิดเผย ความไว้วางใจ ผลสะท้อนกลับและความเสี่ยง กลุ่มของครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ซึ่งเป็นเรื่องที่พูดคุยกันมาก เป็นสิ่งที่ยากที่จะเปิดตัวเองขึ้นเพื่อการทำงานร่วมกันและการคิดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ในท้ายที่สุด คุณสมบัติเหล่านี้จะได้ให้ผลลัพธ์ที่ดี ในการรับรู้การเรียนรู้ของนักเรียน โดยผ่านการคิดร่วมกัน (Hord, 1997; Louis, K.S. & Miles, M.B, 1995) Louis, K.S. & Miles, M.B. (1995, p. 482) กล่าวว่า การเปิดกว้าง/เปิดเผย ย่อมทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพในการพัฒนาความไว้วางใจ เป็นสิ่งที่ทำให้ทราบถึงความเสี่ยงและผลการสะท้อนกลับ ซึ่งในการพัฒนาความสามารถของมนุษย์นี้ จะต้องได้รับการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาในการทำงานที่นาน ทำไมจะต้องใช้ระยะเวลานาน ในการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คำตอบที่ได้ก็คือ การทำอะไรให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยจากงานวิจัยได้บอกว่า การสร้างความไว้วางใจ ควรจะนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมไปถึงผู้บริหารเองควรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ซึ่งจะต้องเปิดใจกว้าง และระดับผู้ปฏิบัติควรมีการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อความไว้วางใจได้รับการพัฒนาตลอดเวลาในชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ครูเองก็จะต้องมีความผูกพัน หรือมีความเป็นส่วนร่วม ในความเสี่ยงและผลสะท้อนกลับ ลำดับต่อมาครูควรมีการส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เกิดและผลสะท้อนกลับมาร่วมกันและมีการแบ่งปันวิธีการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดี การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพในชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ซึ่งเป็นผลจากการสะท้อนกลับจากการสนทนา จากการร้องเรียน การประยุกต์ใช้งานและการวัดและประเมินผล ผลจากการสะท้อนกลับ ของการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมสมาชิก มีโอกาสที่จะคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของครูพร้อมกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของการสร้างชุมชนของครู ซึ่งครูรวมตัวกันเพื่อร่วมกันวางแผนร่วมกันพัฒนาหลักสูตร ร่วมกันจัดการเรียนการสอน รวมไปถึงการประเมินผลที่มีความสำคัญกับการสนทนาจากผลการสะท้อนกลับ เพื่อใช้สร้างความเข้มแข็งของชุมชนที่ถูกพูดคุยกันในกลุ่มบนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ของนักเรียนผ่านสนทนาสะท้อนกลับ ซึ่งมีการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ผลจากการพบปะแลกเปลี่ยนกันทำให้เกิดปัญหาและเกิดประโยชน์ทางการจัดการเรียนการสอน ผลจากการสนทนาสะท้อนกลับ ซึ่งเป็นการนำเสนอโอกาสความต้องการกลุ่มในชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (DuFour, Eaker, 2005; Hord, 2010) ในระดับโรงเรียนทั่วประเทศ รวมทั้งของตัวเอง ซึ่งดูโฟว์ (DuFour 2010, p. 10) ได้มีคำถามด้วยกัน 4 คำถาม ซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ และช่วยใน



การปรับทัศนคติในการมุ่งเน้นการทำงานซึ่งกันและกัน มีคำถาม ดังนี้ 1) อะไรที่พวกเราต้องการให้เกิดกับการเรียนรู้ของนักเรียน 2) พวกเราจะรู้ได้อย่างไรว่านักเรียนของเราได้เกิดการเรียนรู้ขึ้นแล้ว 3) เราจะต้องตอบสนองความต้องการอย่างไร เมื่อพวกเขามีปัญหาในการเรียนรู้ 4) พวกเราจะทำอะไร ถ้าพวกเขาพร้อมที่จะเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของกลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพนี้ มุ่งเน้นไปที่ 4 คำถามหลัก ซึ่งเป็นการที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน โดยหันมาพูดคุยในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนการเรียนการสอนของนักเรียนของตน ซึ่งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะเป็นการสำรวจเนื้อหา และบริบทของการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีจุดเน้นที่สำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู ได้แก่ 1) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพของสมาชิก โดยผ่านประสบการณ์ตรง ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ เนื่องด้วยมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งตรงกับแนวคิดของกรวย (Cone of Experience) ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเรียนรู้ได้มากที่สุด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีแนวทางทำงานร่วมกันเป็นทีม นักเรียนสามารถเรียนรู้จากโจทย์และสถานการณ์ ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ โดยร่วมคิด ร่วมทำ และรับผิดชอบ มีทีมในการทำงานร่วมกัน เกิดการพัฒนาวิชาชีพครูโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้ครูมีทีมในการทำงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Sergiovanni, 1994; DuFour, 2005) ดังนั้นจึงสรรหาวิธีการที่หลากหลายเพื่อจะการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น สะท้อนการเรียนรู้ การสร้างมโนทัศน์ สุนทรียะสนทนา เริ่มการเรียนรู้แบบสืบเสาะ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างองค์ความรู้ การคิด เชิงระบบ การจัดการความรู้และเรียนรู้บนความเข้าใจในหลักการทำงานของสรุปผล ธรรมมัตถิ, ทัศนีย์ จันอินทร์, และคงกฤษ ไตรยางค์ (2553) ; Stoll; & Thomas, 2006) 2) การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณของความเป็นครู เป็นการเรียนรู้ที่พัฒนาตนเองจากวุฒิภาวะ ความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นโดยครูเข้าใจธรรมชาติรู้จักตนเอง เพื่อเข้าใจผู้เรียนมากขึ้น ซึ่งเป็นมากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ มีความฉลาดในการจัดการอารมณ์ จึงทำให้มีความสามารถจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้ โดยการเรียนรู้ร่วมกันต้องอาศัยการตระหนักรู้ มีสติ การฟังและการใคร่ครวญ เป็นต้น จิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครูได้อย่างแท้จริงนั้น จะเป็นจิตที่เต็มไปด้วย ความรัก ความเมตตา การกรุณาและความอ่อนน้อม เห็นตนเองเป็นผู้เรียนรู้ มีพลังเรียนรู้ในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้อย่างใคร่ครวญและการฝึกสติ เป็นต้น (Hargreaves, 2003)

กล่าวได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การส่งเสริมแหล่งเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักการสร้างระบบ



เทคโนโลยีสารสนเทศการจัดเก็บ และการนำมาใช้ขององค์ความรู้ที่ดีและการแบ่งปันบทเรียนออนไลน์สู่การปฏิบัติ โดยครูต้องมีจิตที่สามารถเรียนรู้และเป็นครูอย่างแท้จริง คือจิตที่เปี่ยมด้วยความรัก ความเมตตา ความกรุณาและอ่อนน้อมถ่อมตนเห็นตัวเองเป็นผู้เรียนอยู่เสมอ มีพลังการเรียนรู้ทุกสถานการณ์

5. การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร เป็นกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ในด้านการงานและการใช้ชีวิต มีความเอื้ออาทร ไว้วางใจเคารพซึ่งกัน และอุทิศตนทำงานร่วมกันเพื่อวิชาชีพและพัฒนาการศึกษาของผู้เรียนสอดคล้องกับ Sergioanni (1994) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกลุ่มที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างเหนียวแน่นจากภายใน มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการต่อกัน มีความอบอุ่นใจในการสอน มีความสัมพันธ์ทางชีวิตและวิชาชีพ มีความศรัทธา ยึดหลัก พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา คือ ความรัก กรุณา คือ ความสงสาร มุทิตา คือ ความพลอยยินดี และอุเบกขา คือ การวางเฉยโดยมีการเชื่อมโยงวิถีชีวิตของตนเองและชุมชนเข้าด้วยกัน สุรพล ธรรมร่มดี, ทัศนีย์ จันอินทร์, และคงกฤษ ไตรยางค์ (2553) มีวัฒนธรรมเปิดเผย ทุกคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็น มีความเป็นอิสระภาพ ปลอดภัยในการใช้อำนาจ (Boyd, 1992)

กล่าวได้ว่า การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร หมายถึง การประสานเชื่อมโยง ทั้งความรู้ ประสบการณ์ของคณะผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู บุคลากร และผู้ปกครอง ที่จะคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างจริงใจโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน ความเป็นชุมชนกัลยาณมิตรต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หลักการมีกรรมการชุมชนที่มีจริยธรรมและมีการบริหารจัดการชุมชนที่ดี การมีวัฒนธรรมร่วมมือกันที่เน้นไปที่การเรียนรู้ และวัฒนธรรมความร่วมมือเพื่อเป้าหมายทางการเรียนรู้ของผู้เรียน มีวัฒนธรรมแบบเปิดเผย มีความเป็นอิสระทางความคิด และเป็นพื้นที่ ที่ปลอดภัย ปราศจากอำนาจกดดัน

#### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาใช้เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการบริหารที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอนต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์ เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องอาศัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (สถาพร สุขสมบุญ, 2559)

## 1. ความหมายของกลยุทธ์

อวยชัย วัฒนา (2554 , น. 22) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นแผนการที่คิดกำหนดขึ้นอย่างมีกระบวนการ มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้น ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

สุจิต ติลทธรสนนท์ (2558 ,น. 6-9) ได้กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานที่แตกต่างขององค์การที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์กร โดยคำนึงถึงโอกาส อุปสรรคภายนอก ที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) กล่าวถึง กลยุทธ์โดยใช้หลัก 5Ps อธิบาย (Mintzberg, 1994, p. 23-32) ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a Plan = P1) หมายถึง สิ่งที่กำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การทุกประเภท เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ
2. กลยุทธ์ (Strategy is a Pattern = P2) คือ รูปแบบ เกี่ยวกับพฤติกรรมกาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย
3. กลยุทธ์ (Strategy is Position= P3) คือ การกำหนดความสำคัญของกิจการหรือกิจกรรมที่เสนอออกไปตามความเหมาะสมและความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท
4. กลยุทธ์ คือ ทิศภาพ (Strategy is a Perspective = P4) เน้นคุณลักษณะและความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่หรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร โดยคนในองค์กรยึดถือร่วมกัน
5. กลยุทธ์ (Strategy is a Ploy =P5) คือ การเดินหมากเพื่อต่อสู้แข่งขัน ตามสถานการณ์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามการเดินหมาก ดังนั้นทุกฝ่ายจึงวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้กลวิธีในการดำเนินงานหรือการเดินหมาก เินเกมเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

เชอร์เมอร์ฮอร์น เจ.อาร์., ฮันท์ เจ.จี., และออสบอร์น อาร์.เอ็น. (Schermerhorn J.R., Hunt J.G., and Osborn R.N., 2002 , p. 203) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ว่าหมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์การ ซึ่งใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางและการดำเนินงานรวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

เมื่อได้ศึกษาแนวคิดและความหมายของกลยุทธ์ จากนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศที่ได้กล่าวมาทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ แนวคิดและความหมายของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการวิจัยได้ดังนี้ กลยุทธ์ คือแบบแผนในการปฏิบัติการหลักขององค์การ ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาว ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดร่วมกัน

ของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลยุทธ์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติการประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ เพื่อสามารถนำไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งหมดขององค์การ

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม หรือ SWOT Analysis ถือเป็น “กรอบแนวคิด” พื้นฐานสำหรับการจัดหาข้อมูลเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์องค์การ “กรอบการวิเคราะห์ SWOT” สามารถนำไปใช้ได้ทั้งองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนที่เป็น ธุรกิจทั่วไปและธุรกิจการตลาด ขอบข่ายของ “กรอบแนวคิด SWOT” ประกอบด้วย การวิเคราะห์ บริบทขององค์การในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threat) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ “กรอบแนวคิด” การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมากำหนดฐานะตำแหน่งและแนวทางดำเนินงาน ที่เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริงขององค์การ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์การ มีขั้นตอน และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Matzke, Kriebel, & Krauss, 2007 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2558) ดังนี้

### 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

2.1.1 หลักการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน คือ การวิเคราะห์ สภาพความเป็นจริงขององค์การ ว่ามีปัจจัยอะไรเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อให้ เห็นปัจจัยภายใน ที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จหรือปัจจัยที่เป็นปัญหาต่อองค์การ การวิเคราะห์ปัจจัยจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การมีหลายทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทาง การวิเคราะห์ สำหรับความหมายของปัจจัย “จุดแข็ง” และ “จุดอ่อน” มีดังนี้

1) ปัจจัยจุดแข็ง (Strength) หมายถึง ส่วนที่ดี ส่วนที่องค์การทำได้ดี ส่วนที่เป็นความเข้มแข็งขององค์การ ส่วนที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์การ เช่น โครงสร้าง ชัดเจน (สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ภารกิจ งาน และอัตราค่าจ้าง) การมีชื่อเสียง ภาพลักษณ์ที่ดี ขององค์การ บุคลากรมีความพร้อม มีความรู้ มีทักษะและความสามารถพิเศษ การบริหารงาน มีประสิทธิภาพมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย องค์การมีผลงานที่ดีจนเป็นที่ประทับใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์การได้รับการจัดสรรงบประมาณจำนวนที่เพียงพอ ผู้บริหารระดับต้นได้รับความไว้วางใจจาก ผู้บริหารระดับสูง องค์การมีระบบการบริหารที่ดี มีทีมบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งหมดนี้จะต้องเป็นจุดแข็ง ที่มีความสอดคล้องกับทิศทางใหม่ ขององค์การ เป็นจุดแข็งที่สามารถ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ



2) ปัจจัยจุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ส่วนที่ไม่ดี ส่วนที่เป็นอุปสรรค ส่วนที่ล้าหลัง ทำให้องค์การเสียหาย ส่วนที่ทำให้ภาพลักษณ์ องค์กรเสียหาย ปัจจัยนี้มีลักษณะตรงข้ามกับจุดแข็ง เช่น บุคลากร ขาดความรู้และความชำนาญ ไม่มีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารงานไม่ทันสมัย ขาดระบบและกลไกการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กรไม่ยืดหยุ่น ไม่มีการกระจายอำนาจ ขาดวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมและสนับสนุน ให้้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ ฯลฯ ทั้งหมดนี้เป็นจุดอ่อนที่้องค์การไม่สามารถตอบสนองทิศทางใหม่และการเปลี่ยนแปลงของ้องค์การได้ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะชี้ว่า ้องค์การมีศักยภาพ ความสามารถในการริเริ่มดำเนินโครงการใหม่ ๆ ได้หรือไม่ ้องค์การมีโอกาสพบกับความสำเร็จเพียงใดและมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

2.1.2 ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในการวิเคราะห์้องค์การ (Organizational Analysis) เป็นการวิเคราะห์ตาม ตัวแบบใดตัวแบบหนึ่งที่สามารถบ่งบอกถึงสถานภาพของ ้องค์การในมิติใดมิติหนึ่ง หรือหลายมิติรวมกันเพื่อให้เห็นภาพโดยรวม ของ้องค์การว่ามีความพร้อมอย่างไร หรือมีข้อบกพร่องเพียงใด เพื่อให้้องค์การสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องหรือใช้กลยุทธ์เสริมให้้องค์การเติบโตยิ่งขึ้น อาทิ

1) ตัวแบบการค้นหาคความเป็นเลิศของ้องค์การ McKinsey 7-S กรอบแนวคิดการค้นหาคความเป็นเลิศของ้องค์การ หรือ McKinsey 7-S Framework ของ (Waterman and Peters, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหะกล้า, 2558, น. 33-36)

1.1) โครงสร้าง้องค์การ (Structure) หมายถึง การออกแบบโครงสร้างการบริหารและโครงสร้างงานของ้องค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานและความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ภายใน้องค์การ เส้นทางการรายงานผลงาน (การบังคับบัญชาสั่งการ) ความเชี่ยวชาญของ้องค์การความรับผิดชอบในงาน ภาพลักษณ์ของ้องค์การ หมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลในการปฏิบัติงาน

1.2) ้องค์การ (Strategy) หมายถึง นโยบาย ทิศทางและขอบเขตการทำงานของ้องค์การในระยะยาว กระบวนการได้มาซึ่งแผน กิจกรรมการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก้องค์การ การปฏิบัติงานภายใต้แผนงาน

1.3) ระบบการทำงาน (Systems) หมายถึง ขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์การติดต่อสื่อสาร การติดตามประเมินผล ระบบการประกันคุณภาพงาน



1.4) ลักษณะการทำงานของผู้นำ (Style) หมายถึง บุคลิกภาพและ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง วิธีการและแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง แบบแผน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของ องค์กร องค์กรที่มีความเป็นเลิศจะถ่ายทอดสิ่งที่ดีงามให้แก่บุคลากรระดับต่าง ๆ อย่างจริงจัง สม่ำเสมอโดยพยายาม ปลุกฝังค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน และการสร้างศรัทธาให้กับบุคลากร

1.5) บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สมาชิก คนสำคัญขององค์กรและคุณภาพของสมาชิกขององค์กร แบบแผนและพฤติกรรมที่องค์กรแสดง หรือปฏิบัติต่อพนักงานในหน่วยงาน

1.6) ทักษะความสามารถขององค์กร (Skills) หมายถึง ความสามารถ และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ที่เกิดจากการพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร 2 ด้านหลัก คือด้านงานอาชีพ (Occupational skills) ของบุคลากรเป็นทักษะที่จะทำให้ บุคลากร สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ด้านทักษะและด้านความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) ของ บุคลากรเป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรโดดเด่นกว่าคนในองค์กรอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรต้องเน้นทักษะ 2 ด้านควบคู่กัน

1.7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรม การอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ความคาดหวังขององค์กรหรือแนวคิดพื้นฐาน ขององค์กร ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือร่วมกัน ของสมาชิกภายในองค์กรจนกลายเป็น พื้นฐานหลักของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติ ของบุคลากรและผู้บริหารในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคคล การปฏิบัติตามค่านิยมเหล่านั้น องค์กรก็จะมี วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

## 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.2.1 หลักการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ศิริรัตน์ ชุมพลชัย (2558, น. 41-42) ได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์ปัจจัย ภายนอก คือ การวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อ องค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลง ด้าน เทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจและสังคม การวิเคราะห์ปัจจัย ภายนอก จะช่วยให้องค์กรเข้าใจและตระหนักถึงโอกาส และอุปสรรคหรือภาวะคุกคามที่มีต่อ องค์กรและสามารถพิจารณาได้ว่าองค์กรจะดำเนินการหรือบริหารจัดการภายในให้เหมาะสม และสอดคล้องกับทิศทาง ของสิ่งแวดล้อม ภายนอกอย่างไร ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อ องค์กรมี 2 ระดับ ได้แก่

1) สิ่งแวดล้อมมหภาคหรือสิ่งแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อระบบสังคม องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมนี้ ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีระบบเศรษฐกิจของประเทศหรือของโลก ภาวะเศรษฐกิจถดถอย การเมืองและกฎหมาย เสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล และการกำหนดนโยบายและกฎหมายที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การและระบบสังคม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางประชากรและวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ของประชากร ค่านิยม ความเชื่อที่อาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานขององค์การ

2) สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมในขณะปฏิบัติงานที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ผู้รับบริการ อาจเป็นประชาชนหรือหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ผู้บริหารระดับสูงที่ควบคุมอำนาจ การตัดสินใจขององค์การฝ่ายการเมืองที่มีบทบาทในการควบคุมนโยบายขององค์การในการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกจะวิเคราะห์เฉพาะส่วนที่เป็น “โอกาส” (Opportunity) และ “ภาวะคุกคาม” หรือ “อุปสรรค (Threats) การวิเคราะห์เฉพาะในส่วนของ O และ T ตามที่อธิบายข้างต้น ตามตัวแบบ PEST และเนื้อหาสาระจากทฤษฎีระบบเปิดจะพบว่าปัจจัย “โอกาส” (Opportunity) และ “ภาวะคุกคาม” (Threats) มีความหมายดังนี้

2.1) ปัจจัยโอกาส (Opportunity) หมายถึง สภาพการณ์ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบ ได้ประโยชน์หรือช่องทางที่ทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก เช่น ได้รับการจัดสรรงบประมาณและบุคลากรเพียงพอ การกำหนดนโยบายและกฎหมายของรัฐที่ทำให้การปฏิบัติงานและการบังคับใช้กฎหมายขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประชากรมี การศึกษาสูง ทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานของรัฐ ประชากรมี รายได้สูงขึ้น ทำให้หน่วยงานของรัฐให้การช่วยเหลือน้อยลง หรือมองไปถึงการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศที่ทันสมัย ระบบการเมืองที่มีเสถียรภาพ ประเทศมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะส่งผลดีและให้โอกาสที่ดีต่อการดำเนินงานขององค์การ

2.2) ปัจจัยภาวะคุกคาม (Threats) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอก ที่เป็นอุปสรรคต่อองค์การ เช่น ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเสียเปรียบ เสียประโยชน์ เสียสิทธิ ซึ่งอาจนำไปสู่การดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลที่ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานลดลง การยุบเลิกส่วนราชการ การลดอัตรากำลัง การตัดลดงบประมาณ จากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั้งปัจจัยโอกาสและภาวะคุกคามจะมีส่วนอย่างมากในการ กำหนดทิศทางใหม่และการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

2.2.2 ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยโอกาสและภาวะคุกคามขององค์การ มีกรอบทฤษฎีหรือตัว แบบที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์ด้วยตัวแบบ PEST ดังนั้นตัวแบบ PEST (PEST Analysis) สามารถนำมาใช้เป็นกรอบ

การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ดังมีองค์ประกอบของตัวแบบ “PEST” ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดย Susser กล่าวว่า สภาพแวดล้อม โดยทั่วไปขององค์การภาครัฐจะประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ สภาพแวดล้อม ภายในสังคม และสภาพแวดล้อมภายนอกสังคม เมื่อพิจารณาทฤษฎี ระบบเปิดผนวกกับตัวแบบ PEST จะมีปัจจัยสำคัญที่นำมาอธิบายได้ดัง (Susser, 1992, p. 180-181, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2558, น. 45-49) ต่อไปนี้

1) ระบบการเมือง (Politics) ในสังคมประชาธิปไตย การทำงานของ สถาบันการเมืองจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กำหนดนโยบายสาธารณะซึ่งมีอิทธิพล โดยตรงต่อการบริหารขององค์การภาครัฐ กลุ่มอำนาจของระบบการเมืองที่มีความสัมพันธ์กับ การบริหารขององค์การภาครัฐ ได้แก่

1.1) กลุ่มอำนาจรัฐ 3 สถาบันหลัก ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติ บัญญัติ และฝ่ายตุลาการ ความสำคัญของทั้ง 3 สถาบันหลักต่อการบริหารรัฐกิจ มีดังนี้

1.1.1) ฝ่ายการบริหารหรือคณะรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีเป็น “ข้าราชการการเมือง” มีบทบาทสำคัญ 3 ด้าน คือ

1.1.1.1) ด้านการใช้ กฎหมายและเสนอกฎหมายบางประเภท เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารราชการแผ่นดิน

1.1.1.2) ด้านนโยบาย โดยมีบทบาทสำคัญในการก่อการณ์ นโยบายสาธารณะเพื่อให้ข้าราชการประจำ นำไปปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกประเทศ

1.1.1.3) ด้านการบริหารและอำนาจบังคับบัญชา สั่งการ ข้าราชการประจำในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

1.1.2) ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายนิติบัญญัติมีหน้าที่หลักใน การ กำหนด กฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายในรูปของพระราชบัญญัติ และยังมีหน้าที่ในการตรวจสอบการ บริหารงานราชการแผ่นดินของรัฐบาล จึงทำให้ฝ่ายนิติบัญญัติมีความสัมพันธ์กับกระบวนการการ บริหารรัฐกิจ

1.1.3) ฝ่ายตุลาการหรือศาล ทำหน้าที่ตัดสินคดีใน กระบวนการ ยุติธรรมและทำหน้าที่ตีความกฎหมายให้ถูกต้องตาม รัฐธรรมนูญ เมื่อศาลมีคำวินิจฉัยภายใต้ เงื่อนไข ของกฎหมายเป็นอย่างไร คำพิพากษาของศาลถือเป็นบรรทัดฐาน ที่หน่วยงานของรัฐต้อง ปฏิบัติตามและถือเป็นบรรทัดฐานในการบริหารงานขององค์การภาครัฐต่อไป

2) ระบบเศรษฐกิจ (Economics) หมายถึง สภาพเศรษฐกิจ ของประเทศ ที่มีผลต่อการจัดสรรงบประมาณและการบริหารงานขององค์การ สถานภาพทางการเงินของหน่วยงาน



บังคับบัญชา ภาระทางการเงินที่หน่วยงานบังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อการ ระบบเศรษฐกิจ ประเทศเกี่ยวข้องกับการสร้างผลผลิต การกระจายผลผลิต และการบริโภคสินค้าและบริการ ในสังคมซึ่งมีความสัมพันธ์กับระบบการเมืองและการบริหารงานของรัฐ เนื่องจากการกำหนด นโยบายด้านเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางการเมือง และต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ขณะเดียวกันเสถียรภาพทาง เศรษฐกิจ พิจารณาจากรายได้ประชาชาติ คุณภาพชีวิตของประชาชน สถานภาพการลงทุนจากแหล่งทุนภายในและภายนอกประเทศ ฯลฯ ก็มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ของการบริหารงานของรัฐและความ มั่นคงทางการเมือง โดยมีระบบราชการทำหน้าที่ส่งต่อข้อมูล ให้รัฐบาล กำหนดความเหมาะสมของนโยบายเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิด กระบวนการ บริหารที่เหมาะสม เช่น การสร้างความสมดุลระหว่างโครงสร้างทางสังคม เกษตรกรรมและอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลง ทางโครงสร้าง สังคมต้องพิจารณาควบคู่กับผลกระทบจากระบบ เศรษฐกิจโลก ซึ่งจะมี ผลต่อ การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจประเทศ เช่น การใช้ระบบ เงินตรา แลกเปลี่ยนสินค้าในสกุล ต่าง ๆ การมีกลไกการผลิตและระบบ การตลาดที่ถูกกำหนด โดยกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจทั้ง ระดับประเทศ และต่างประเทศ ความสำคัญของระบบเศรษฐกิจจึงเกี่ยวข้องกับกระบวนการ บริหารงานของรัฐในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ ให้มี การกระจายไปสู่ ผู้บริโภคอย่างยุติธรรม

3) ระบบสังคม (Social Relations) หมายถึง วัฒนธรรม ทางสังคม ขนาด และคุณภาพประชากร ปัญหาและความต้องการของประชาชน ระบบนิเวศวิทยาที่มีผลกระทบ ต่อการบริหารงานขององค์กรของรัฐ ซึ่งระบบสังคมที่อาจมีผลต่อองค์กรและการทำงาน ขององค์กร ภาครัฐ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ส่วน คือ โครงสร้างทางสังคม และวัฒนธรรม ลักษณะ ประชากร และระบบนิเวศวิทยา

3.1) โครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรม ประกอบด้วย สถาบันทาง สังคมที่มีบทบาทในการกล่อมเกลาวรรณธรรมทางความ คิดของคนในสังคม ซึ่งสามารถส่งผล ต่อการบริหารขององค์กรของรัฐ ทั้งทางบวกและทางลบ สถาบันทางสังคมเหล่านี้ได้แก่ สถาบัน ครอบครัว สถาบัน ศาสนา สถาบันการศึกษา สถาบันทางสังคมเหล่านี้มีบทบาท ในการบ่มเพาะ และกล่อมเกล่าให้คนในสังคมมีแนวคิด ความเชื่อและพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือต่อต้าน การบริหารงานของรัฐ สำหรับ “วัฒนธรรม” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ทั้งสังคม และวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน วัฒนธรรมทางสังคมของไทย ที่มีลักษณะของ “ค่านิยม” ซึ่งถูกปลูกฝังโดยสถาบันทางสังคมเป็นเวลานานตลอดช่วงชีวิตคน ที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบ ต่อการบริหารขององค์กรภาครัฐ ได้แก่



3.1.1) ค่านิยมอำนาจ การนิยมอำนาจหรืออำนาจนิยม เป็นระบบความคิดและค่านิยมของชนชั้นปกครอง วัฒนธรรมอำนาจนิยม เป็นมรดกจากวัฒนธรรมทางสังคมในอดีตต่อเนื่องมาถึงสังคมสมัยใหม่ ซึ่งมีผลต่อแนวคิดของผู้ที่ทำหน้าที่อยู่ในองค์กรของรัฐที่มีต่อการให้บริการประชาชน

3.1.2) ระบบอุปถัมภ์ ค่านิยมนี้อาจส่งผลต่อการแสวงหาอำนาจทางการเมือง เนื่องจากอาจมีการให้ผลประโยชน์ แลกเปลี่ยนกันหรือร่วมมือกันระหว่างข้าราชการกับกลุ่มพ่อค้าและนักธุรกิจ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่กับข้าราชการชั้นผู้น้อย นักการเมืองกับข้าราชการ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานในองค์กรของรัฐ

3.1.3) ประชากร ข้อมูลทางสถิติด้านประชากรที่จะเป็น ประโยชน์ในทางการบริหารขององค์กรของรัฐก็คือ ข้อมูลด้านโครงสร้าง ประชากรจะอธิบายถึงโครงสร้างอายุ ประชากร คร่าวเรือน การศึกษาและรายได้ประชากร ข้อมูลทางโครงสร้างประชากรเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัจจัยประชากรที่หน่วยงานในภาครัฐที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ จะต้องนำมาพิจารณาให้ความสำคัญในการกำหนดแผนเชิงยุทธศาสตร์องค์กร

3.1.4) ระบบนิเวศวิทยา การวิเคราะห์ปัจจัยด้านระบบนิเวศวิทยา อาจต้องมองรวมไปถึงสิ่งแวดล้อมโลกที่ได้กลายเป็นประเด็น ปัญหาสังคมโลกอีกประเด็นหนึ่งด้วย เนื่องจากสิ่งแวดล้อมกำลังถูกทำลายโดยประชากรของทั้งโลก เพื่อนำมาพิจารณาถึงบทบาทขององค์กรหรือผลกระทบจากระบบนิเวศวิทยาที่มีต่อการบริหารงานของ องค์กรภาครัฐนั้นอย่างไร

4) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของนวัตกรรม การโทรคมนาคมและเครื่องมือสมัยใหม่ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานในองค์กรของรัฐ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะด้านข้อมูลและการสื่อสารมีบทบาทสูงต่อการบริหารงานในองค์กรสมัยใหม่ การเกิดขึ้นของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การติดต่อสื่อสารมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การโทรคมนาคม และการขนส่ง อันเนื่องมาจากความเจริญ ทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน และระบบโทรคมนาคมขนส่ง ทำให้การติดต่อ การขนส่งสินค้า และการเดินทางสะดวก

จากแนวคิดของนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ กล่าวได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหมายถึง การจัดหาข้อมูล เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์องค์กรและแนวทางดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริงขององค์กร โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน คือ การวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์กร ว่ามีปัจจัยอะไรเป็นจุดแข็ง คือ เป็นส่วนที่ดี ส่วนที่องค์กรทำได้ดี และจุดอ่อน คือ ส่วนที่ไม่ดี ส่วนที่เป็นอุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกคือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร

เช่น การเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะช่วยให้องค์กรเข้าใจและตระหนักถึงโอกาส คือสภาพการณ์ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบ ได้ประโยชน์และอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม คือปัจจัยที่ทำให้เกิดการเสียเปรียบ เสียประโยชน์ ที่มีต่อองค์กร

### 3. การกำหนดกลยุทธ์

เวียห์ริช (Wehrich, 1982) (อ้างถึงใน สุมิตร สุวรรณ, 2554) ได้เสนอขั้นตอนการกำหนด กลยุทธ์ ดังนี้ 1) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก (Key Internal Strength) ใช้ตัวย่อ S 2) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก (Key Internal Weakness) ใช้ ตัวย่อ W 3) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก (Key External Opportunities) ใช้ตัวย่อ O 4) เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคหลัก (Key external threats) ใช้ตัวย่อ T 5) โดยใช้ตาราง Tows Matrix ดังนี้

3.1 จับคู่จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) คิดหาที่เหมาะสมโดยการใช้ จุดแข็งเพื่อให้ ได้รับโอกาสมากที่สุด หมายถึง องค์กรมีสภาพแวดล้อมภายในที่มีจุดแข็งหรือปัจจัย ส่งเสริมการ ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี และมีโอกาสที่จะดำเนินงานนั้นได้เนื่องจาก มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงานสภาพเช่นนี้เป็นสภาพที่ดีที่สุดเพราะมีปัจจัย ส่งเสริม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.2 จับคู่จุดแข็งหลัก – อุปสรรคหลัก (ST) คิดหาที่เหมาะสมโดยการใช้ จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค หมายถึงองค์กรที่มีจุดแข็งหรือสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริมการ ดำเนินงาน ตามเป้าหมาย แต่มีข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานสภาพเช่นนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนข้อจำกัดหรืออุปสรรคนั้น ให้เป็นโอกาสได้ก็จะสามารถดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้เป็นอย่างดี เนื่องจากองค์กรมีความพร้อมอยู่แล้ว

3.3 จับคู่จุดอ่อนหลัก – โอกาสหลัก (WO) คิดหาที่เหมาะสมโดยการลด จุดอ่อน เพื่อเพิ่มโอกาส หมายถึง องค์กรที่มีจุดอ่อนหรือสิ่งแวดล้อมภายในที่ไม่เอื้อให้ดำเนินงาน ตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปิดโอกาสให้สามารถดำเนินงาน ได้ดี สภาพเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงาน เพราะโอกาสจาก สภาพแวดล้อมภายนอกเปิดให้

3.4 จับคู่จุดอ่อนหลัก – อุปสรรคหลัก (WT) คิดหาที่เหมาะสมโดยการ ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค หมายถึง องค์กรที่มีทั้งจุดอ่อนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจที่จะยุบ หรือยกเลิกองค์กร หรืออาจหากลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภารกิจขององค์กรใหม่

3.5 จากทั้งหมดในแต่ละช่อง ตัดสินใจในตาราง Tows Matrix จัดลำดับความสำคัญ และเลือกกลยุทธ์ที่จะเกิดผลสูงสุดมาเป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง

กล่าวได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุดไปปฏิบัติ

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการหลายท่าน กล่าวถึง การนำไปปฏิบัติดังนี้ สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2545) กล่าวถึง การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติว่า การนำนโยบายหรือการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ลงสู่การปฏิบัติ เป็นความสามารถขององค์การในการรวบรวม คน ทรัพยากรในหน่วยงาน และกระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จครบถ้วนให้เกิดผลผลิต และให้สมบูรณ์สอดคล้องกับ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) ซึ่งอธิบายว่าการนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ เป็นการดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินมาตรการทั้งในส่วน of ทรัพยากรวัตถุ ทรัพยากรมนุษย์และการปรับระบบ และโครงสร้างองค์การ โดยเกี่ยวข้องกับทั้งในระดับองค์การและระดับปฏิบัติการ โดยในระดับแรก คือ การดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์การ เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์การ โดยภาพรวม อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรของส่วนธุรกิจต่าง ๆ ในองค์การนั้น ส่วนระดับที่สองเป็นดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในแต่ละขั้นตอนทุกระบบ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) กล่าวถึงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติว่าประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ผู้ทำหน้าที่แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ต้องทราบว่า “จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์” มีกี่ข้อได้แก่อะไรบ้าง 2) ต้องทราบว่าภายใต้จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์หรือแผนงานแต่ละแผนงานนั้น มีกลยุทธ์ หรือโครงการอะไรบ้าง และ 3) ต้องจัดทำโครงการ โดยให้วัตถุประสงค์ของโครงการ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของแผนงานและต้องตระหนักว่า ภายใต้แผนงานเดียวกับเรานั้น ยังมีโครงการอื่น ๆ อีก จำเป็นที่จะต้องทำหน้าที่ช่วยสนับสนุนประสานโครงการประสานแผน และประสานนโยบาย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546) กล่าวว่า การนำ หรือกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการ หนึ่งในสามขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวินิจฉัย 2) การนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ 3) การประเมินผล โดยในการนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ มีหลายวิธี แต่ที่สำคัญส่วนใหญ่มิ 5 วิธี ดังนี้คือ 1) การให้คำปรึกษา เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีทักษะในการวินิจฉัย ปัญหา และกำหนดวิธีการแก้ปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานของกลุ่ม 2) การสร้าง



ทีมงาน เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การใช้บุคคลหรือกลุ่มที่สาม เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้บุคคล กลุ่มหรือหน่วยงาน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับงานหรือที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำภายนอก

4) กิจกรรมเทคโนโลยีโครงสร้าง เป็นกิจกรรมที่มุ่งปรับปรุงเทคโนโลยีในการทำงานและ/หรือโครงสร้างองค์การและ 5) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและปัจจัยอื่น เช่น โครงสร้างองค์การ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Edwards & Sharkansky (1979, อ้างถึงในเกลิมเฟา ออละนันท์, 2547) กล่าวว่ากระบวนการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายไปปฏิบัติโครงสร้างของ องค์การและขั้นตอนมาตรฐานการทำงาน คือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีเป็นจำนวนมากและขาดความยืดหยุ่นย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ เช่นเดียวกับที่ Elmore (1977, อ้างถึงในเกลิมเฟา ออละนันท์, 2547) กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานที่มีการจัดโครงสร้างตามหลักเหตุผล โครงสร้างของอำนาจมีการลดหลั่นตามสายงานบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจและงานของแต่ละหน่วยไปปฏิบัติพร้อมทั้งมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติและเมื่อมีการรับนโยบายลงสู่การปฏิบัติแล้ว องค์การหรือหน่วยงานจะต้องมีการแปลงให้เป็นรายละเอียดในการปฏิบัติ ให้สอดคล้องกันและมีการกำหนดความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน สาเหตุสำคัญที่จะทำให้การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติล้มเหลว คือแนวทางในการปฏิบัติไม่ได้กำหนดหรือนิยามไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งความไม่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่สามารถสนองต่อนโยบายได้ ดังนั้นองค์การและหน่วยงาน จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านโครงสร้างขององค์การและหน่วยงานให้มีความชัดเจน เหมาะสม จึงจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ Edward (1981, อ้างถึงใน ศุภชัย ขาวะประภาส, 2540) กล่าวว่า อุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ คือ คุณภาพและจำนวนของบุคลากรหรือทีมงานมีไม่พอเพียงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวว่า จำนวนบุคลากรมีความสำคัญต่อการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ หากเกิดการขาดแคลนด้านกำลังคน จะส่งผลโดยตรงต่อความไม่มีประสิทธิภาพในการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับที่ วรเชษฐ์ จันทร์สร (2540) กล่าวว่า ปัญหาหลักปัญหาหนึ่งของการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ได้แก่ปัจจัยทางด้านบุคลากรที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ และถ้าหากว่านโยบายที่กำหนด มีความต้องการบุคลากรมาปฏิบัติเป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีความต้องการบุคลากรที่จะต้องมีความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถสูงซึ่งหากนโยบายดังกล่าวไม่สามารถที่จะหาบุคลากรมาปฏิบัติงานได้ทันทั่วถึง ความล่าช้าในการปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีคุณภาพไม่เหมาะสม และยังไม่เกี่ยวข้อง



ปัญหาทางเทคนิคมากเท่าใด ความต้องการบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะในด้านนั้น ๆ จะยังมีมากขึ้น และยิ่งมีความต้องการมากขึ้นเท่าใด ความขาดแคลนก็จะมีมากขึ้นตามมาด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดหาหรือเตรียมบุคลากรไว้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ จึงจะทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเกิดผลสำเร็จด้านงบประมาณในการดำเนินการก็เช่นเดียวกัน Vepa (1974, อ้างถึงใน ธนรัชต์ แจ็งสุวรรณ, 2540) กล่าวว่าขาดแคลนด้านการเงินและงบประมาณ มักจะเป็นข้ออ้างที่นำไปใช้เสมอ การนำนโยบายและปฏิบัติและประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนในด้านการเงินและงบประมาณอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Edward, Mazmanian & Sabatier (1980, 1981, อ้างถึงใน สุภชัย ยาวะประภาส, 2540) ต่างยืนยันว่า นโยบายที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านการเงินและด้านกำลังคนอย่างเต็มที่ มิฉะนั้นนโยบายต่าง ๆ จะปรากฏอยู่ในแผ่นกระดาษเท่านั้นเอง กลไกประการสุดท้าย เกี่ยวกับด้านวัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงาน ความสำเร็จด้านนโยบายขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการบริการต่าง ๆ ว่ามีเพียงพอหรือไม่ Edward (1979, อ้างถึงใน สุภชัย สมน้อย, 2542) กล่าวว่า การมีวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ทำการ เครื่องมือเครื่องใช้ ที่ดินและอุปกรณ์ อำนาจความสะดวกอื่นๆ จะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย เช่นเดียวกับการขาดแคลน ด้านกำลังคนและงบประมาณ ดังนั้นองค์การหรือหน่วยงานจึงจำเป็นต้องเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ไว้อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ จึงจะทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเกิดผลสำเร็จ

กล่าวได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 5. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

เทคนิคการวัดผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ในอดีตการประเมินผลหรือวัดผลแผนกลยุทธ์มีปัญหาเรื่องไม่มีเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสมที่จะใช้วัดผลหลาย ๆ ด้าน จึงให้ความสำคัญกับการวัดผลด้านการเงินเพียงด้านเดียว ภายหลัง Kaplan & Norton (2001) ได้นำเสนอเทคนิคการวัดผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ เข้ากับการปฏิบัติงานและใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือไม่ อย่างไร โดยครอบคลุม 4 มุมมอง ได้แก่ (1) มุมมองด้านการเงิน เช่น มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การทำกำไร การเติบโตและการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เป็นต้น (2) มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น การพัฒนาการผลิตและการลดขั้นตอนการให้บริการ เป็นต้น (4) มุมมองด้านการเรียนรู้

และเติบโต เช่น การพัฒนา ระบบฐานข้อมูล และการบริหารความรู้ในองค์กร เป็นต้น เทคนิคการกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลในต่างประเทศ เกณฑ์การ ประเมินผลตามทฤษฎีของ Dunn (1994) ได้รับความนิยมนำมาใช้ในการประเมินผลนโยบาย และแผนต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ (1) ประสิทธิภาพ คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับผลเป็นไปตาม เป้าประสงค์หรือไม่ ซึ่งเป็นการใช้เหตุผลทางเทคนิควิชาการ (2) ประสิทธิภาพ คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับความพยายามหรือพลังที่ใช้ในการบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเหตุผลทางเศรษฐกิจ เช่น จำนวนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ผลตอบแทนรวมและอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อผลตอบแทน เป็นต้น (3) ความพอใจ คือการตอบคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (4) ความเป็นธรรม คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับกระจายไปสู่กลุ่มต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมหรือไม่ (5) การตอบสนองความต้องการ คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับผล ว่าตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจต่อกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เช่น การวัดจากแบบสำรวจ ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น (6) ความเหมาะสม คือการตอบคำถามเกี่ยวกับผลว่ามีคุณค่าแท้จริงตามวัตถุประสงค์หรือไม่

ตัวแบบประเมินผลซีบีพี (CIPP Evaluation Model) (Stufflebeam, 1971) ประกอบด้วย (1) การประเมินบริบท เป็นการประเมินสภาวะแวดล้อม ของนโยบายและแผน เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ความจำเป็นหรือความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และความเหมาะสมของพื้นที่ เป็นต้น (2) การประเมินปัจจัยนำเข้า หรือการประเมินความพยายาม เป็นการประเมินทรัพยากรต่าง ๆ ของนโยบายสาธารณะ เช่น ความรู้และทักษะของบุคลากร ความพอเพียงของบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี เป็นต้น (3) การประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินการดำเนินนโยบายและแผน ว่าเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร (4) การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินผลหลังสิ้นสุดนโยบายและแผนว่าผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่นการบรรลุผลในแง่ของเวลา ปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น

ทั้งนี้ตัวแบบประเมินผลซีบีพี (CIPP Evaluation Model) เป็นตัวแบบที่ได้รับความนิยมนำมาใช้ในการประเมินผลนโยบาย แผนและโครงการในประเทศไทย สำหรับในประเทศไทย วรเดช จันทรศร (2541) ได้กล่าวถึง เกณฑ์ในการประเมิน ประสิทธิภาพ โดยดูจากผลลัพธ์จากการดำเนินงานตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของประชากร กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ คือ (1) ระดับการบรรลุเป้าหมาย เป็นตัวชี้วัดว่าบรรลุเป้าหมายด้านใดบ้าง และการบรรลุเป้าหมายส่งผลต่อประชากรเป้าหมายอย่างไร โดยสามารถวัดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณและคุณภาพของประชากรเป้าหมาย เช่น การบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจและสังคม อาจดูจากการเพิ่มรายได้ต่อหัวต่อคน เป็นต้น (2) ระดับการมีส่วนร่วมเป็นตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญกับมิติการมีส่วนร่วมสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ได้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนส่งผลต่อ ระดับ

ความสำเร็จมากน้อยเพียงไร และจะปรับปรุงส่งเสริมการมีส่วนร่วมได้อย่างไร ระดับการมีส่วนร่วมสามารถวัดจากจำนวนประชากร ความถี่ ระดับและกิจกรรมการมีส่วนร่วม (3) ระดับความพึงพอใจ เป็นเกณฑ์วัดระดับการยอมรับ โดยอาจพิจารณาจากสัดส่วนของประชากรเป้าหมายที่พึงพอใจกับบริการของรัฐ สัดส่วนของครัวเรือน ที่พอใจการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ระดับความพึงพอใจในมาตรการ (4) ความเสี่ยงของโครงการ เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลเพื่อดูความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายด้านหนึ่งหรือ เป้าหมายรวม ซึ่งสามารถประเมินค่าความเสี่ยงได้จากการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อม ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ กล้า ทองขาว (2548, น. 180-181) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบ 4 ประการที่ใช้เพื่อพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายและแผน คือ ระดับการ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในเวลาที่กำหนด การได้รับประโยชน์โดยตรงของกลุ่มเป้าหมาย ความต่อเนื่องของการปฏิบัติภายหลังนโยบายสิ้นสุด และการนำวิธีการที่ใช้ได้ผลไปใช้ในที่อื่น ๆ

กล่าวได้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ คือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ติดตามตรวจสอบ การดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ จำเป็นต้องมีการกำกับตรวจสอบหรือการติดตามประเมินผล การดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์ เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ทั้งด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การใช้ทรัพยากรอื่น ๆ และผลของงานที่ได้รับจากการดำเนินการ ทั้งนี้การติดตามประเมินผลมีขึ้นเพื่อให้ ทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสำหรับเตือนภัยให้องค์กร สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างทันสถานการณ์

#### ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน

โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ตั้งอยู่เลขที่ 999/1 หมู่ที่ 7 ตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ รหัสไปรษณีย์ 50150 โทรศัพท์ 053-4700055 สังกัดเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 14 ห้องเรียน โรงเรียนมีเนื้อที่ 1 ไร่ 3 งาน 49 ตารางวา

ตามที่สภาเทศบาลตำบลสันมหาพน ได้มีมติในการประชุมสภาเทศบาลสมัยสามัญ สมัยที่ 2 ประจำปี 2553 เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2553 เห็นชอบ จำนวน 12 เสียง ให้จัดตั้งโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ขึ้นโดยใช้ชื่อว่า “โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน” โดยมีวัตถุประสงค์



เพื่อกระจายโอกาสการพัฒนาความพร้อม ให้เด็กทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเป็นไปตามพัฒนาการแห่งวัย และกระทรวงมหาดไทยได้รับทราบการประกาศ จัดตั้งโรงเรียนแล้วและได้แจ้งรหัสสถานศึกษา คือ 3050201301 และได้ทำการเปิดการเรียน การสอนปีการศึกษา 2555 ในวันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2555

ในปีการศึกษา 2564 เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 - 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 มีจำนวนนักเรียน 287 คน จำนวนข้าราชการครู 7 คน พนักงานจ้างเทศบาล (ผู้ช่วยครู) 2 คน พนักงานจ้างเทศบาล (ผู้ดูแลเด็ก) 2 คน พนักงานจ้างเหมาบริการ (ครูช่วยสอน) 9 คน พนักงานจ้าง ตามภารกิจ (ครูช่วยสอน) 2 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ (เจ้าหน้าที่การเงิน) 1 คน พนักงานจ้างเหมา บริการ (เจ้าหน้าที่ธุรการ) 1 คน พนักงานจ้างทั่วไป (นักการภารโรง) 1 คน พนักงานจ้างเหมาบริการ (แม่บ้าน) 1 คน โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ตามความ เห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ คุณธรรมคู่วิชาการ สืบสานภูมิปัญญา พัฒนาเทคโนโลยี บนวิถีความเป็นไทย ใส่ใจสิ่งแวดล้อมน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เอกลักษณ์ คือ โรงเรียนสะอาด บรรยากาศร่มรื่น โรงเรียนมีสถานที่กว้างขวางอยู่ภายในเขตพื้นที่ สำนักงานเทศบาลตำบลสันมหาพน มีสวนสาธารณะให้บริการแก่ประชาชนภายนอก ออกกำลังกาย บริเวณรอบอาคารสำนักงานเทศบาลและโรงเรียน อัตลักษณ์ของนักเรียน คือ ยิ้มง่ายไหว้วสวย โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน มีการจัดการเรียนการสอนควบคู่กับคุณธรรม เน้นให้ผู้เรียน เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขมีการฝึกระเบียบวินัยผู้เรียนโดยใช้ระเบียบวินัย ของลูกเสือ ฝึกให้นักเรียนรับผิดชอบตนเองและสังคม มีความกล้าหาญอดทน โดยผ่านกิจกรรม Day camp ของลูกเสือสำรองระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1-3 และการเข้าค่ายพักแรมของลูกเสือ สามัญระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ร่วมกับหน่วยงานภายนอก เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการศึกษา เรียนรู้นอกห้องเรียนจากประสบการณ์ตรง เพื่อฝึกให้ผู้เรียนเกิดทักษะการดำเนินชีวิต ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรม มีการอนุรักษ์ความเป็นท้องถิ่นโดยผ่านโครงการ กาดหมั้วครัวหอม ซึ่งฝึกประสบการณ์ผู้เรียนให้เรียนรู้เกี่ยวกับอาหารท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรม ท้องถิ่น โดยผู้เรียนมีส่วนร่วมในการทำอาหารและจำหน่ายอาหารท้องถิ่น เพราะภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นรากเหง้าของคนในท้องถิ่น ทุกวันศุกร์ นักเรียน ครู บุคลากรสนับสนุนการสอน มีการแต่งกาย ด้วยชุดพื้นเมือง (เล่มสรุปรายงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลตำบล สันมหาพน ประจำปีการศึกษา 2563)



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

ฐาปนัท อุดมศรี (2558) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กรอบแนวคิดทฤษฎีศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน พบว่า 1) กรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนประกอบด้วย 1.1) รูปแบบการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ ได้แก่รูปแบบการบริหารแบบทางการ รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน รูปแบบการบริหารแบบการเมือง รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย รูปแบบการบริหารแบบกำกับดูแลและรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมโดยใช้องค์ประกอบในการจำแนกรูปแบบได้แก่ ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ ธรรมชาติของโครงสร้างการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกแบบของภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง 1.2) การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 6 ขั้นตอน ได้แก่การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ การสนับสนุน ปัจจัยแวดล้อมการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน การปฏิบัติงานแบบร่วมมือการปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนวิธีการปฏิบัติ 1. 3) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ได้แก่การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน 2) สภาพปัจจุบันเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน รูปแบบการบริหารแบบทางการ รูปแบบการบริหารแบบ วัฒนธรรม รูปแบบการบริหารแบบการเมือง รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย และรูปแบบการบริหารแบบกำกับดูแล สภาพที่พึงประสงค์เป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม รูปแบบการบริหารแบบทางการ รูปแบบการบริหารแบบการเมืองเท่ากับ รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย รูปแบบการบริหารแบบกำกับดูแล ตามลำดับ และ 3 รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้น มีชื่อว่ารูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นการบูรณาการบริหารแบบกำกับดูแลและแบบวัฒนธรรมซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญ 7 ส่วน ได้แก่ ชื่อรูปแบบ หลักการและความสำคัญ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหาร โรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้อง

กับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 4 องค์ประกอบของรูปแบบ 8 องค์ประกอบคือการกำหนดเป้าประสงค์การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม โครงสร้าง การมีปฏิสัมพันธ์การเชื่อมโยงสภาพแวดล้อม แบบของผู้นำและแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง 5 แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ 6 ปัจจัยความสำเร็จ และ 7 ประโยชน์ที่ได้รับ

กล่าวได้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน พบว่า 1) กรอบแนวคิดและทฤษฎี ได้แก่ 1.1) รูปแบบ บริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ คือบริหารแบบทางการ บริหารแบบผู้ร่วมงาน บริหารแบบการเมือง บริหารแบบอัตวิสัย บริหารแบบกำกับและบริหารแบบวัฒนธรรม 1.2) การเสริมสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ สนับสนุนปัจจัย แวดล้อมการกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์พันธกิจ มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ การปฏิบัติที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน ครู โดยมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนการปฏิบัติ 1.3) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนได้แก่การวิเคราะห์ ผู้เรียนเป็นรายบุคคลการประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนการสอน

อนุสรฯ สุวรรณวงศ์, วลัยพรศิริภรณ์และพฤทธิ ศิริธรณพิทักษ์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเอกชนผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ พบว่า 1) กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ครู โรงเรียนเอกชนประกอบด้วย 5 วิธีการ ได้แก่ (1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (3) การส่งเสริม การยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ และ (5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) สภาพปัจจุบันของการบริหาร เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก ด้านการกระจาย ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านการแสวงหาการ สนับสนุน การเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ที่สุด ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด กลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (2) กลยุทธ์ปฏิรูปการบริหารบุคลากร ผู้การเป็น

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (3) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (4) กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (5) กลยุทธ์กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ

กล่าวได้ว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ในโรงเรียนเอกชน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูในโรงเรียนเอกชน ด้วยค่าดัชนี PNI Modified พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น สูงที่สุด คือ ด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รองลงมาคือด้านการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ด้านการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ส่วนการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพเป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ต่ำที่สุด

มินตรา ลายสนิทเสรีกุล และปิยพงษ์ สุเมตติกุล (2558) ศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร พบว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน สู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมปฏิบัติอยู่ระดับมากเรียงลำดับความจำเป็นด้วยค่าดัชนีดังนี้ PNI Modified ได้เป็น ดังนี้ 1) หลักสูตร 2) จัดการเรียนการสอน 3) วัดและประเมินผล โดยมีด้านการวัดประเมินผล เป็นจุดแข็งและการจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรเป็นด้านที่เป็นจุดอ่อน ซึ่งกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 12 กลยุทธ์ วิธีดำเนินการ 29 วิธี

กล่าวได้ว่า การศึกษาวิจัย สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพฯ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากอยู่ระดับมากซึ่งเรียงลำดับความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี PNI Modified พบว่า การวัดและประเมินผลเป็นด้านที่เป็นจุดแข็ง จึงควรส่งเสริม ส่วนด้านการจัดการเรียนการสอนและหลักสูตร เนื่องจากเป็นจุดอ่อน ส่วนด้านที่เป็นจุดอ่อนคือหลักสูตรกับการจัดการเรียนการสอน จึงควรพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง มีวิธีดำเนินการ 29 วิธี

สำเนา หมั่นแจ่ม, สายฝน แสนใจพรม และวชิรา เครือคำอ้าย (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้กระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: กรณีศึกษาโรงเรียนแม่ตะไคร้ อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่



วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและพัฒนาผลการจัดการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้กระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน พบว่า 1) ได้แผนพัฒนาครูจำนวน 8 สัปดาห์ ส่งผลให้ครู มีการเตรียมแผนการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ไว้ล่วงหน้า โดยมีการทดลองสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ แบบรวมชั้น จำนวน 4 คน คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ 2) ผู้บริหารมีการเอาใจใส่ในการจัดการเรียน การสอนของครู มีความเข้าใจอันดีกับครูมากขึ้น ครูเกิดความตระหนักถึงความสำคัญ ในการจัดการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง โดยมีสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายน่าสนใจ ทำให้นักเรียน มีความสนุกสนานในการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้ปกครองเห็นว่าโรงเรียนมีความจำเป็นและสำคัญ สำหรับบุตรหลานตนเอง

กล่าวได้ว่า การพัฒนาการจัดการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้ กระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ กรณีศึกษา โรงเรียนแม่ตะไคร้ อำเภอแม่อน จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เป็นกระบวนการพัฒนาครูที่ยั่งยืน มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ทำให้ครูมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เกิดความเชื่อมั่นระหว่างผู้ปกครองและโรงเรียนมากขึ้น

กรองกาญจน์ นาแพร่ (2560) ได้ศึกษาเรื่องการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐจังหวัดสมุทรสาคร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน 2) ศึกษาระดับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนและ 3) ศึกษาการเป็นชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน พบว่า 1) ระดับ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านประกอบด้วย ระบบสนับสนุน โรงเรียนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำร่วม 2) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้านประกอบด้วย การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนการนิเทศการศึกษาและ 3) การเป็น ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานระบบสนับสนุนในโรงเรียน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ จังหวัดสมุทรสาคร

กล่าวได้ว่าการศึกษาวิจัย เรื่องการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ จังหวัด



สมุทรสาคร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานระบบสนับสนุนในโรงเรียนภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วมวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม

เมธาสิทธิ์ ธัญรัตนศรีสกุล (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแนวทางปฏิบัติสำหรับครู มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและแนวทางปฏิบัติสำหรับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู เพื่อให้ครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติได้ขับเคลื่อนแนวทางการศึกษานี้มาสู่ห้องเรียนและบริบทการทำงานของตนอย่างสอดคล้องกันสาระสำคัญของบทความ ได้แก่ 1) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ร่วมวิชาชีพ มีการแลกเปลี่ยนความคิดความรู้เพื่อการเรียนรู้ต่อยอดองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนของครูแต่ละคน จะถูกนำมาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ผ่านการอภิปรายสะท้อนคิดตามหลักวิชาการและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ได้ตามมามีคือครูมีความรู้ในเนื้อหาเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้และกระบวนการวัดประเมินผล ทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) แนวทางปฏิบัติสำหรับครูที่ต้องการสร้างความร่วมมือในการพัฒนานักเรียนผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือการตั้งเป้าหมายแบบ Smart ได้แก่ เป็นเป้าหมายที่เจาะจงสามารถวัดได้ สามารถทำได้จริง มุ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและกระบวนการสอนงานแบบพี่เลี้ยง 3) องค์ประกอบการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูมี จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 3.1) ชุมชนกัลยาณมิตร 3.2) การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน 3.3) การมีภาวะผู้นำ 3.4) การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ และ 3.5) การมีพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันและ 4 เป้าหมายหลักที่สำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู คือการพัฒนาให้นักเรียนให้มีความรู้และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

กล่าวได้ว่าการศึกษาวิจัย เรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแนวทางปฏิบัติสำหรับครูเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ร่วมวิชาชีพ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเพื่อการเรียนรู้ต่อยอดองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนของครูแต่ละคน จะถูกนำมาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ผ่านการอภิปรายสะท้อนคิดตามหลักวิชาการและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูมีการเพิ่มพูนความรู้ในเนื้อหาเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้และกระบวนการวัดประเมินผล ซึ่งทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถวัดและทำได้จริง มีกรอบเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวผู้เรียนมากที่สุด

บุญชอบ จันทาพูน, สุวดี อุปปินใจ, สมเกียรติ ชุ่นแก้ว, ไพโรจน์ รัตนชูวงศ์ (2561) ได้ศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง

จังหวัดเชียงราย การวิจัยกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับครู โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง จังหวัดเชียงราย วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1 เพื่อศึกษารอบแนวคิด การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู 2 เพื่อศึกษาสภาพการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง 3 เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง 4 เพื่อประเมินกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง มี 4 โดยมี ขั้นตอนการศึกษา ดังนี้ 1) ศึกษาและประเมินกรอบแนวคิด 2) ศึกษาสภาพโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก 3) กำหนดกลยุทธ์โดยนำประเด็นมาประเมินให้ค่าน้ำหนักเพื่อจัดรายการในตาราง TOWS Matrix และ กำหนดเป็นกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง (ร่างที่ 1) โดยผู้วิจัย และคณะครูแล้วประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญและนำมาปรับปรุงรายละเอียดกลยุทธ์ (ร่างที่ 2) ขั้นตอนสุดท้ายประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้มีส่วนได้เสียปรับปรุงรายละเอียดกลยุทธ์และจัดทำเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ดังนี้ 1) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 2) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 4) การบริหารที่เสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 5) การแสวงหาการสนับสนุนจากเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

กล่าวได้ว่าการศึกษาวิจัย มีการประเมินกรอบแนวคิด วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง มีการนำประเด็นมาประเมินให้ค่าน้ำหนักเพื่อจัดรายการในตาราง TOWS Matrix (ร่างที่ 1) โดยผู้วิจัยและคณะครู ประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และ (ร่างที่ 2) นำมาปรับปรุงรายละเอียดกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนสุดท้ายประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ปรับปรุงรายละเอียดกลยุทธ์ และผู้มีส่วนได้เสียประเมิน และจัดทำเป็นกลยุทธ์การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง จังหวัดเชียงราย ฉบับสมบูรณ์

อำนาจ เหลื่อน้อย (2561) ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล 2) สร้างรูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล 3) ประเมินรูปแบบ

การบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า

- 1) มืองค์ประกอบของการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล 6 องค์ประกอบ คือ (1) ภาวะผู้นำ (2) เรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ (3) ชุมชนกัลยาณมิตร (4) การทำงานเป็นทีม (5) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (6) โครงสร้างการพัฒนาชุมชน
- 2) การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากลสามารถสรุปได้ดังนี้ (2.1) ผลการสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ (1) ส่วนนำประกอบด้วยหลักการพื้นฐานและวัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล (2) เนื้อหาประกอบด้วยภาวะผู้นำเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพชุมชนกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมและโครงสร้างการพัฒนาชุมชน ส่วนที่ 3 เจาะใจความสำเร็จ (2.2) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สรุปได้ว่าการยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในภาพรวมมีความเหมาะสม (2.3) ผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มการใช้รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนมาตรฐานสากลพบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมากที่สุด (3) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากลพบว่าโดยรวมมีความถูกต้อง เหมาะสมและเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

กล่าวได้ว่า การศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ เรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ ชุมชนกัลยาณมิตร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมและ โครงสร้างการพัฒนาชุมชน ผลการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ (1) ส่วนนำ (2) เนื้อหา (3) เจาะใจความสำเร็จ ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการ มีการยืนยันตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผลการประเมินความเหมาะสมของกลุ่มพบว่าผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความคิดเห็นว่าการใช้รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โรงเรียนมาตรฐานสากลมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการ พบว่าโดยรวมรูปแบบการบริหารจัดการชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความถูกต้องเหมาะสมความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

ทะนงศักดิ์ จันทบุรี, ฉัฐยา ดันตรานนท์, เกตุมณี มากมี และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2562) ศึกษาการพัฒนาคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้



ทางวิชาชีพ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาและประเมินคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของครู แกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการ สอบถามครูแกนนำที่คัดเลือกตาม คุณสมบัติที่กำหนดไว้ 19 คน ผู้วิจัยได้พัฒนาคู่มือฝึกอบรม หลังจากนั้นทำการอบรมครูแกนนำและประเมิน ผลการพัฒนาภาวะผู้นำของครูแกนนำ ผลการวิจัย พบว่าคู่มือมีความเหมาะสมโดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ 1) การพัฒนาครูแกนนำ สู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) แนวทางการดำเนินการ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม ผู้วิจัยทำการประเมินผล การอบรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวคิดของ KIRKPATRICK'S พบว่า ครูมีความรู้ความเข้าใจแสดง พฤติกรรมกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความพึงพอใจต่อ การฝึกอบรม มีคุณภาพในการจัด กิจกรรม การเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น สามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของครู และความร่วมมือทางวิชาการ โดยการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีองค์ประกอบของเนื้อหาใน 5 มิติ ได้แก่ การสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมี การบ่งชี้และให้ความชัดเจนทางวิสัยทัศน์ อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กล่าวได้ว่า การพัฒนาคู่มือฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการสร้าง อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดการคิดร่วมกัน โดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล จากการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อน โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเพื่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

สุมาลี ไสยรินทร์, จินฉัตร ปะโคทัง, และณัฐกิตต์ สวัสดิ์ไธสง (2564) ได้ศึกษา รูปแบบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพครู 2) สร้างรูปแบบ 3) ทดลองรูปแบบ และ 4) นำเสนอรูปแบบ รูปแบบการสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 ใช้การวิจัยแบบผสาน วิธี ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันเพื่อหาลักษณะองค์ประกอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบและประเมินร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบ ระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย 1) การศึกษาสภาพการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูพบว่า ภาพรวม



อยู่ในระดับปานกลาง 2) รูปแบบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู ประกอบด้วย 3 ส่วน 8 ด้าน ได้แก่ 1) ส่วนนำ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ (1) หลักการของรูปแบบ (2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (3) เป้าหมายของรูปแบบ, 2) ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ (1) องค์ประกอบของรูปแบบ (2) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 3) ส่วนการนำไปใช้ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ (1) วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ (2) แนวทางการประเมินรูปแบบ และ (3) เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่าการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสูงขึ้นในระดับมากที่สุด 4) ผลการนำเสนอ และประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

กล่าวได้ว่า การศึกษาวิจัยรูปแบบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ศักยภาพการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู 1) สภาพการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 เริ่มจากการสร้างภาพความสำเร็จ ที่ชัดเจนร่วมกันก่อน โดยมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างรูปแบบ เป็นรูปแบบที่อาศัยหลักการดำเนินงานตามแนวคิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (Professional Learning Community: PLC) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ตามกลไกการขับเคลื่อนรูปแบบด้วยการอบรมพัฒนาครู การบริหารงานคุณภาพ (PDCA) โดยอาศัยหลักการขับเคลื่อนซึ่งเป็นแนวการดำเนินงานที่ประยุกต์จากแนวคิดต่าง ๆ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างภาวะผู้นำร่วม 3) การเสริมพลังอำนาจ 4) การฝึกทักษะการปฏิบัติงาน 5) แนวคิดการสะท้อนผลโดยพี่เลี้ยง และ 6) การประเมินที่มุ่งเน้นการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ มีการทดลองใช้รูปแบบ โดยวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในระยะเวลา 1 ปี จำนวน 2 วงรอบ พบว่า สามารถยกระดับคุณภาพการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของข้าราชการครู และบุคลากรทางการ ศึกษาโรงเรียนคอนมดแดง วิทยาคม ปีการศึกษา 2562 จำนวน 40 คน สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งก่อนการใช้รูปแบบ อยู่ในระดับปานกลาง การนำเสนอรูปแบบ มีผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสม จำนวน 5 ท่าน เห็นว่ารูปแบบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด กล่าวได้ว่า ตัวช่วยของครูในการจัดการเรียนรู้คือ ชุมชนการเรียนรู้ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการทำหน้าที่ของครูแต่ละคน ดังนั้น โรงเรียนใน ปัจจุบันจึงต้องมีการจัดการศึกษาโดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและเกิดแรงบันดาลใจสู่การเป็นผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

กล่าวได้ว่าโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน มีความจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนยังต่ำกว่าเกณฑ์ระดับชาติ และกลยุทธ์ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการกำหนดเป้าหมายและวิธีการเดินทางสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ ซึ่งผ่านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการ การศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครู ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนเทศบาล ตำบลสันมหาพน โดยได้นำองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สังเคราะห์แล้ว ซึ่งเป็นประโยชน์และมีความเป็นไปได้ ตามบริบทของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน โดยมีขอบเขตเนื้อหา 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 2) การทำงาน เป็นทีม 3) การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ 4) การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 5) การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร จับคู่โดยตาราง TOWS Matrix จัดลำดับความสำคัญและเลือกกลยุทธ์ ที่จะเกิดผลสูงสุดมาเป็นกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 15 กลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้ครู ในการจัดการเรียนการสอนและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของผู้เรียนสูงขึ้น

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

##### รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology Research) ที่มุ่งศึกษา การสร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีการออกแบบการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ

**ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน**

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

###### ประชากร

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน นักวิชาการศึกษาเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน ครูโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 20 คน

###### กลุ่มตัวอย่าง

ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 14 คน คัดเลือกจาก ผู้ปกครองนักเรียนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 – ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 14 ห้อง ห้องละ 1 คน โดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling)

##### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

###### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

###### 1.1 แบบสอบถาม

### การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน สร้างแบบวิเคราะห์องค์การ
2. สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปองค์ประกอบ แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและสร้างเป็นแบบสอบถามแบบเฉพาะเจาะจง
3. นำร่างแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 คน ซึ่งได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อหาค่า IOC และปรับแก้ตามคำแนะนำ เพื่อความสมบูรณ์ ความถูกต้องของเนื้อหาและนำไปเก็บข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยประสานงานขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการการศึกษา ครู ตัวแทนผู้ปกครองโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำร่างแบบสอบถามแบบเฉพาะเจาะจงซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับ องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 คน ซึ่งได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อหาค่า IOC และปรับแก้ตามคำแนะนำ เพื่อความสมบูรณ์ ความถูกต้องของเนื้อหา และนำไปเก็บข้อมูล
3. นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล โดยสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 43 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน นักวิชาการการศึกษาเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 20 คน ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 14 คน คัดเลือกจาก ผู้ปกครองนักเรียนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 – ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 14 ห้อง



ห้องละ 1 คน โดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อทราบปัญหาและองค์ประกอบในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำข้อมูลจากการเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแบบสอบถาม มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนา

**ระยะที่ 2 สร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่**

### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

#### **ประชากร**

ประชากรของการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 1 คน ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 20 คน รวมทั้งหมดจำนวน 21 คน

### **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

#### **1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

- 1.1 แบบวิเคราะห์ห้องจักร SWOT Analysis
- 1.2 ตาราง TOWS Matrix
- 1.3 แบบประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์
- 1.4 แบบความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

### **การสร้างเครื่องมือ**

#### **แบบวิเคราะห์ห้องจักร SWOT Analysis**

1. ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน สร้างแบบวิเคราะห์ห้องจักร
2. สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปองค์ประกอบแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและสร้างเป็นแบบสอบถามแบบเฉพาะเจาะจง
3. นำร่างแบบวิเคราะห์ห้องจักร เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหารวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำนวน 3 คน ซึ่งได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 2 คน

ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อหาค่า IOC และปรับแก้ตามคำแนะนำ เพื่อความสมบูรณ์ ความถูกต้องของเนื้อหา และนำไปเก็บข้อมูล

#### ตาราง TOWS Matrix

1. นำร่าง ตาราง TOWS Matrix โดยมีหัวข้อรายละเอียด การจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยจะได้กลยุทธ์ 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ ด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 คน ซึ่งได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อหาค่า IOC และปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ ความถูกต้องของเนื้อหา และนำไปเก็บข้อมูล

2. นำตาราง TOWS Matrix ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ หาค่า IOC และปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ ความถูกต้องของเนื้อหาและนำไปเก็บข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร จับคู่ในตาราง TOWS Matrix

#### แบบประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์

1. ศึกษาเอกสารแนวกติกฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการจัดทำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์
2. ศึกษารูปแบบการประเมินและออกแบบประเด็นคำถามในการประเมิน
3. นำร่างแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 คน ซึ่งได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน
4. นำแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ หาค่า IOC และปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ ความถูกต้องของเนื้อหา และนำไปเก็บข้อมูล

#### แบบประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

1. ศึกษาเอกสารแนวกติกฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการจัดทำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์
2. ศึกษารูปแบบการประเมินและออกแบบประเด็นคำถามในการประเมิน

3. นำร่างแบบประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับ องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 คน ซึ่งได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน

4. นำแบบประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ที่ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ หาค่า IOC และปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ ความถูกต้องของเนื้อหา และนำไปเก็บข้อมูล

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

1. การยกร่างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน โดยผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน และกำหนดประเด็นกลยุทธ์โดยมีวิธีการดังนี้

2. SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพองค์กร โดยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 20 คน

2.1 จับประเด็นรายคู่ จุดแข็ง – โอกาส (SO), จุดแข็ง – อุปสรรค (ST), จุดอ่อน – โอกาส (WO), จุดอ่อน – อุปสรรค (WT) สร้างกลยุทธ์ใหม่โดยใช้ตาราง TOWS Matrix

2.2 พิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่จะเกิดผลสูงสุดสร้างเป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองจากกลยุทธ์หลักทั้งหมด ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นประเด็นกลยุทธ์และจัดกลุ่มกลยุทธ์รองที่อยู่ในเรื่องเดียวกันหรือความหมายใกล้เคียงกัน พร้อมทั้งตั้งชื่อกลยุทธ์

3. การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน โดยสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 20 คน

4. ประเมินผลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 20 คน โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ (ร่างที่ 1)

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) จับคู่ในตาราง TOWS Matrix และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนา

### ระยะที่ 3 ประเมินผลกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบล สันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 20 คน รวม  
จำนวน 21 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์
2. แบบประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

#### การสร้างเครื่องมือ

1. แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์

1.1 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยระบุเกี่ยวกับองค์ประกอบ  
แนวคิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน

1.2 นำร่างแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา  
เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสม และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 คน ซึ่งได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิ  
ทางการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อหาค่า IOC  
และปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ ความถูกต้องของเนื้อหาและนำไปเก็บข้อมูล

2. แบบประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

2.1 สร้างแบบประเมินความความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การสร้างชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่  
โดยระบุเกี่ยวกับองค์ประกอบแนวคิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียน  
เทศบาลตำบลสันมหาพน

2.2 นำร่างแบบประเมินความความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา  
เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้านชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จำนวน 3 คน ซึ่งได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิ  
ทางการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อหาค่า IOC  
และปรับแก้ตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ ความถูกต้องของเนื้อหาและนำไปเก็บข้อมูล



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ปรับปรุงรายละเอียดกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ (ฉบับสมบูรณ์)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากแบบประเมินกลยุทธ์มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนา



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อประเมินผลกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรได้แก่ผู้บริหาร ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 29 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 14 คน คัดเลือกจากผู้ปกครองนักเรียนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 – ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 14 ห้อง ห้องละ 1 คน โดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบวิเคราะห์ห้วงจักร SWOT Analysis ตาราง TOWS Matrix แบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยใช้ค่าสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและเขียนบรรยายเชิงพรรณนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

1. สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่เป็นโอกาสต่อการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีสองด้าน ประกอบด้วยด้านงบประมาณสนับสนุนเพียงพอ และด้านสังคมและวัฒนธรรม ที่มีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่วนประเด็นที่เป็นอุปสรรค ประกอบด้วย ด้านการเมืองและกฎหมายและปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

2. สภาพแวดล้อมภายในพบว่าประเด็นที่เป็นจุดแข็งต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

3. ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีจุดแข็งในเรื่อง การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอ ต่อการสนทนาวิชาชีพ สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อนของเพื่อนครูอย่าง สร้างสรรค์

4. สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ในภาพรวม การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน เมื่อพิจารณาแยก ตามรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ การทำงานเป็นทีม การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ ชุมชนกัลยาณมิตร การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่  
ด้านองค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

| ที่          | องค์ประกอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ | $\bar{X}$ | S.D  | แปลผล   | อันดับ |
|--------------|------------------------------------------|-----------|------|---------|--------|
| 1            | การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน        | 3.70      | 0.30 | มาก     | 1      |
| 2            | การทำงานเป็นทีม                          | 3.65      | 0.45 | มาก     | 2      |
| 3            | การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ             | 3.60      | 0.53 | มาก     | 3      |
| 4            | การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร                   | 3.59      | 0.60 | มาก     | 4      |
| 5            | การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง | 3.48      | 0.75 | ปานกลาง | 5      |
| เฉลี่ยโดยรวม |                                          | 3.60      | 0.53 | มาก     |        |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้านคือ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.30) การทำงานเป็นทีม ( $\bar{x} = 3.65$ , S.D. = 0.45) การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 0.53) การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับและอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้านคือ การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

| ที่          | การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน       | $\bar{X}$ | S.D  | แปลผล | อันดับ |
|--------------|-----------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
| 1            | สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู               | 3.73      | 0.27 | มาก   | 1      |
| 2            | การส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกัน | 3.68      | 0.31 | มาก   | 2      |
| 3            | การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน             | 3.69      | 0.32 | มาก   | 3      |
| เฉลี่ยโดยรวม |                                         | 3.70      | 0.30 | มาก   |        |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู ( $\bar{x} = 3.73$ , S.D. = 0.27) การส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ( $\bar{x} = 3.68$ , S.D. = 0.31) และการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 3.69$ , S.D. = 0.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการทำงานเป็นทีม

| ที่          | การทำงานเป็นทีม                                  | $\bar{X}$ | S.D  | แปลผล | อันดับ |
|--------------|--------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
| 1            | การแบ่งภาระกิจและความรับผิดชอบ                   | 3.70      | 0.30 | มาก   | 1      |
| 2            | การเสริมสร้างการเรียนรู้ของทีมในการคิดและปฏิบัติ | 3.64      | 0.51 | มาก   | 2      |
| 3            | การแลกเปลี่ยนเสริมสร้างการเรียนรู้               | 3.61      | 0.54 | มาก   | 3      |
| เฉลี่ยโดยรวม |                                                  | 3.65      | 0.45 | มาก   |        |



จากตารางที่ 4.3 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.65$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การแบ่งภารกิจและความรับผิดชอบ ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.30) การเสริมสร้างการเรียนรู้ของทีมในการคิดและปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D. = 0.51) การแลกเปลี่ยนเสริมสร้างการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.61$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ

| ที่          | การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ                     | $\bar{X}$ | S.D  | แปลผล | อันดับ |
|--------------|--------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
| 1            | การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้ครูในการปฏิบัติงาน  | 3.61      | 0.52 | มาก   | 1      |
| 2            | การส่งเสริมให้ครูค้นพบตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ | 3.60      | 0.53 | มาก   | 2      |
| 3            | การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู                       | 3.59      | 0.54 | มาก   | 3      |
| เฉลี่ยโดยรวม |                                                  | 3.60      | 0.53 | มาก   |        |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้ครูในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.61$ , S.D. = 0.52) การส่งเสริมให้ครูค้นพบและตัดสินใจ เลือกแนวทางปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.60$  S.D. = 0.53) การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู ( $\bar{x} = 3.59$  S.D. = 0.54) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการเป็นชุมชนกัลยาณมิตร

| ที่          | การเป็นชุมชนกัลยาณมิตร                                       | $\bar{X}$ | S.D  | แปลผล | อันดับ |
|--------------|--------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
| 1            | การสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์         | 3.60      | 0.53 | มาก   | 1      |
| 2            | การรับฟังและให้คำปรึกษาแก่ครู                                | 3.59      | 0.63 | มาก   | 2      |
| 3            | พัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งกัลยาณมิตร | 3.58      | 0.64 | มาก   | 3      |
| เฉลี่ยโดยรวม |                                                              | 3.59      | 0.60 | มาก   |        |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 0.53) การรับฟังและให้คำปรึกษาแก่ครู ( $\bar{x} = 3.59$ , S.D. = 0.63) การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งกัลยาณมิตร ( $\bar{x} = 3.58$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

| ที่          | การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง                                            | $\bar{X}$ | S.D  | แปลผล   | อันดับ |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|--------|
| 1            | การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาวิชาชีพ | 3.50      | 0.68 | ปานกลาง | 1      |
| 2            | สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู                       | 3.48      | 0.77 | ปานกลาง | 2      |
| 3            | การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ                                   | 3.46      | 0.80 | ปานกลาง | 3      |
| เฉลี่ยโดยรวม |                                                                                     | 3.48      | 0.75 | ปานกลาง |        |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาวิชาชีพ ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D. = 0.68) สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู ( $\bar{x} = 3.48$ , S.D. = 0.77) การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 3.46$ , S.D. = 0.80) ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 สร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

ผลการสร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย

1) **SWOT Analysis** จากการวิเคราะห์สภาพองค์กรของสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน พบว่า

## ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการศึกษา

### จุดแข็ง (Strength)

1. บุคลากรทางการศึกษามีความหลากหลายและมีความสามารถเฉพาะตัว รอบรู้ในการจัดการเรียนรู้ในวิชาเฉพาะของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. บุคลากรทางการศึกษามีความเสียสละ ททุ่มเท ทั้งกำลังกาย กำลังความรู้ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด
3. สถานศึกษามีความเหมาะสมในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนในทุกด้าน
4. ผู้เรียนมีความสนใจและกระตือรือร้นกล้าแสดงออกในการเรียนรู้ในรายวิชาที่ตนเองชอบหรือตนเองถนัด รวมไปถึงสามารถพัฒนาตนเองตามความสามารถได้อย่างเหมาะสม

### จุดอ่อน (Weakness)

1. บุคลากรทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบ่อย ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ขาดความต่อเนื่อง
2. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่ามาตรฐานในระดับชาติ
3. สถานศึกษายังขาดแคลนความพร้อมทางด้าน โครงสร้างพื้นฐานบางส่วนที่เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน
4. ผู้เรียนยังขาดความกระตือรือร้นในการสนใจใฝ่เรียนรู้ในบางรายวิชาที่ตนเองไม่ชอบ

## ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการศึกษา

### โอกาส (Opportunity)

1. สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากเงินอุดหนุนจากรัฐบาลและเงินอุดหนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เครือข่ายผู้ปกครองให้ความร่วมมือและสนับสนุนการจัดการศึกษา
3. หน่วยงานภายนอกสนับสนุนทุนการศึกษาแก่ผู้เรียน
4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์
5. ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ชุมชนมีวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เหมาะสมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน

### อุปสรรค (Threat)

1. ผู้ปกครองบางส่วนเป็นกลุ่มชาติพันธุ์ เผ่าเผ่า มีฐานะยากจน ขาดการดูแลเอาใจใส่ผู้เรียนเท่าที่ควร



2. ผู้เรียนบางส่วนเป็นกลุ่มชาติพันธุ์ เผ่าลีซอ นิยมใช้ภาษาถิ่นของตนเองเป็นภาษาหลัก จึงทำให้นักเรียนอ่านออกเสียงภาษาไทยไม่ชัดเจน

3. ผู้เรียนบางส่วนเป็นกลุ่มชาติพันธุ์ ผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถเขียนภาษาไทยได้ จึงทำให้ทักษะด้านการเขียนภาษาไทยของผู้เรียน ไม่คล่อง

2) วิสัยทัศน์: ภายในปี พ.ศ. 2570 สถานศึกษามีการรับโอนย้ายบุคลากร ครบทุกตำแหน่ง มีห้องปฏิบัติการครบทั้ง 8 สาระการเรียนรู้ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นภายใต้แผนกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัด เชียงใหม่ ในทุกด้าน

### 3) พันธกิจ

1. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิสัยทัศน์ ค่าเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน
2. สถานศึกษา มีการร่วมมือกันสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่
3. เกิดชุมชนกัลยาณมิตรในสถานศึกษา ครูไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน
4. ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีม มอบหมายงานชัดเจน

### 4) เป้าประสงค์

1. ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน
2. ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีการทำงานเป็นทีม พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
3. คณะครูเกิดการกระจายภาวะผู้นำขึ้นภายในสถานศึกษา ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
4. เกิดชุมชนกัลยาณมิตรขึ้นภายใน โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่
5. เกิดการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ส่งผลให้ครูมีการพัฒนาตนเองและสามารถนำความรู้ ที่หลากหลาย มอบให้แก่นักเรียนทุกคน

ผลการการกำหนดกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการนำประเด็นการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ด้วยการจับคู่รายการ การประเมินสถานการณ์ โดยใช้ TOWS matrix กำหนดกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ กลยุทธ์ SO กำหนดขึ้นโดยการพิจารณาถึงวิธีการ

ท้องถิ่นจะใช้จุดแข็งภายใน เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาส กลยุทธ์ ST พิจารณาถึงจุดแข็งขององค์กรเพื่อหาวิธีหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม กลยุทธ์ WO เพื่อเป็นความพยายามที่จะเอาประโยชน์จากโอกาส โดยการหาทางเอาชนะจุดอ่อน กลยุทธ์ WT พิจารณาถึงการตั้งรับหรือการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดนโยบาย ที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่เด่นชัดเพื่อการตัดสินใจเลือกกว่าการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน สรุปผลการกำหนดกลยุทธ์ได้ 5 กลยุทธ์หลัก และ 15 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักด้านภาพแห่งความสำเร็จ โดยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูทั้งในและนอกเวลา งานมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลสำหรับครู มีการชื่นชมแสดงความยินดีและช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อนครูด้วยกัน รวมถึงการส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างเปิดเผย เกิดความสบายใจในการทำงานร่วมกัน และการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันโดยผู้บริหารมีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

1.1 กลยุทธ์รอง ด้านการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

1.2 กลยุทธ์รอง ด้านสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู

1.3 กลยุทธ์รอง ด้านการส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

2. กลยุทธ์หลักด้านการร่วมแรงร่วมใจ โดยการแบ่งภารกิจและความรับผิดชอบมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล มีการเสริมสร้างการเรียนรู้ของทีมในการคิดและปฏิบัติโดยในทีมงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้ครูไม่รู้สึกโดดเดี่ยว

2.1 กลยุทธ์รอง ด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้ของทีมในการคิดและปฏิบัติ

2.2 กลยุทธ์รอง ด้านการแบ่งภารกิจและความรับผิดชอบ

2.3 กลยุทธ์รอง ด้านการแลกเปลี่ยนเสริมสร้างการเรียนรู้

3. กลยุทธ์หลักด้านการผู้นำร่วมทางวิชาชีพ โดยการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้ครูในการปฏิบัติงานโดยมอบหมายให้ครูรับผิดชอบในงานหลักคืองานจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ที่โรงเรียนมอบหมาย เช่น งานโครงการต่าง ๆ งานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน เพื่อส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์และทักษะชีวิต ของผู้เรียนเพิ่มขึ้น มีการส่งเสริมให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ โดยให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุมอย่างเปิดเผย ยอมรับความเห็นที่แตกต่างและการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมตามความถนัดและความสนใจเพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

3.1 กลยุทธ์ร้อง ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู

3.2 ส่งเสริมให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ

3.3 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้ครูในการปฏิบัติงาน

4. กลยุทธ์หลักด้านชุมชนแห่งความสุข โดยการสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์ โดยให้ครูได้ปรึกษาหารือ ทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกันอย่างเปิดเผยตามความสามารถที่แตกต่างกัน ผู้บริหารมีการรับฟังและให้คำปรึกษาแก่ครูทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวอย่างจริงใจและพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งกัลยาณมิตร

4.1 พัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งกัลยาณมิตร

4.2 การสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์

4.3 การรับฟังและให้คำปรึกษาแก่ครู

5. ด้านการเรียนรู้และช่วยเหลือ โดยการปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาวิชาชีพกับเพื่อนร่วม จัดตารางสอนให้ครูมีเวลาว่างตรงกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจ การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครูเพื่อนำไปปรับใช้กับการเรียนการสอนของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ โดยวงจรบริหารงานคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) ประกอบด้วย การวางแผนงาน (P) การลงมือปฏิบัติงาน (D) การตรวจสอบงานที่ปฏิบัติ (C) และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติเพื่อนำกลับไปพัฒนางานใหม่ให้ดียิ่งขึ้น (A) โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.1 การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ

5.2 การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาวิชาชีพ

5.3 สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู

ตอนที่ 3 ประเมินผลกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้มีส่วนได้เสียและผู้ทรงคุณวุฒิ มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.7 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ รายละเอียดดังนี้

| ที่          | รายการตรวจสอบกลยุทธ์        | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | อันดับ |
|--------------|-----------------------------|-----------|------|-----------|--------|
| 1            | กลยุทธ์ภาพแห่งความสำเร็จ    | 4.83      | 0.40 | มากที่สุด | 1      |
| 2            | กลยุทธ์ร่วมแรงร่วมใจ        | 4.82      | 0.43 | มากที่สุด | 2      |
| 3            | กลยุทธ์เรียนรู้และช่วยเหลือ | 4.70      | 0.50 | มากที่สุด | 3      |
| 4            | กลยุทธ์ชุมชนแห่งความสุข     | 4.65      | 0.55 | มากที่สุด | 4      |
| 5            | กลยุทธ์ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ  | 4.60      | 0.60 | มากที่สุด | 5      |
| เฉลี่ยโดยรวม |                             | 4.72      | 0.50 | มากที่สุด |        |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน คือ กลยุทธ์ภาพแห่งความสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.83$ , S.D. = 0.40) กลยุทธ์ร่วมแรงร่วมใจ ( $\bar{x} = 4.82$ , S.D. = 0.43) กลยุทธ์เรียนรู้และช่วยเหลือ ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.50) กลยุทธ์ชุมชนแห่งความสุข ( $\bar{x} = 4.65$ , S.D. = 0.55) กลยุทธ์ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ ( $\bar{x} = 4.60$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.8 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ รายละเอียด  
ดังนี้

| ที่          | รายการตรวจสอบกลยุทธ์        | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | อันดับ |
|--------------|-----------------------------|-----------|------|-----------|--------|
| 1            | กลยุทธ์ภาพแห่งความสำเร็จ    | 4.70      | 0.45 | มากที่สุด | 1      |
| 2            | กลยุทธ์ร่วมแรงร่วมใจ        | 4.65      | 0.47 | มากที่สุด | 2      |
| 3            | กลยุทธ์เรียนรู้และช่วยเหลือ | 4.60      | 0.50 | มากที่สุด | 3      |
| 4            | กลยุทธ์ชุมชนแห่งความสุข     | 4.58      | 0.52 | มากที่สุด | 4      |
| 5            | กลยุทธ์ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ  | 4.55      | 0.54 | มากที่สุด | 5      |
| เฉลี่ยโดยรวม |                             | 4.62      | 0.50 | มากที่สุด |        |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน คือ กลยุทธ์ภาพแห่งความสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.45) กลยุทธ์ร่วมแรงร่วมใจ ( $\bar{x} = 4.65$ , S.D. = 0.47) กลยุทธ์เรียนรู้และช่วยเหลือ ( $\bar{x} = 4.60$ , S.D. = 0.50) กลยุทธ์ชุมชนแห่งความสุข ( $\bar{x} = 4.58$ , S.D. = 0.52) กลยุทธ์ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.54 ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อประเมินผลกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 29 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จำนวน 14 คน คัดเลือกจากผู้ปกครองนักเรียนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 2 – ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 14 ห้อง ห้องละ 1 คน โดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบวิเคราะห์องค์การ SWOT Analysis TOWS Matrix แบบสอบถามและแบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้ค่าสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและเขียนบรรยายเชิงพรรณนา สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมพบว่ามีปัญหา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$ , S.D. = 0.53)

2. กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 1) SWOT Analysis 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) เป้าประสงค์ 5) กลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 ด้าน กลยุทธ์รอง 15 ด้าน

3. ประเมินผลกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้มีส่วนได้เสียและผู้ทรงคุณวุฒิ มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้ว สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวม สภาพปัญหาและความต้องการ อยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน สูงสุด การทำงานเป็นทีม การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ ชุมชนกัลยาณมิตร ตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง อยู่ระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ได้รับการสนับสนุนจากกองการศึกษาเทศบาลตำบลสันมหาพน จัดอบรมพัฒนาวิชาชีพ โดยผู้เชี่ยวชาญในสังกัด กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ให้กับครูผู้สอน เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการทำงานร่วมกันของคณะครู ทำงานโดยพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตำแหน่งหัวหน้าโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน มีการมอบหมายงานเป็นระบบ โดยคำสั่งมอบหมายงานของโรงเรียน แต่หลักการทำงานยังขาดการสร้างทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ยังขาดความต้องการที่จะมุ่งพัฒนาผู้เรียนในทิศทางเดียวกัน หรือการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน จึงดำเนินการ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู ทั้งในและนอกเวลางานมอบเกียรติบัตรหรือรางวัลสำหรับครู มีการชื่นชมแสดงความยินดี และช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อนครูด้วยกัน รวมถึงการส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกัน อย่างเปิดเผย เกิดความสบายใจในการทำงานร่วมกัน และการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันโดยผู้บริหาร มีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

2. การทำงานเป็นทีม โดยการแบ่งภารกิจและความรับผิดชอบ มอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล มีการเสริมสร้างการเรียนรู้ของทีม ในการคิดและปฏิบัติโดยในทีมงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้ครูไม่รู้สึกโดดเดี่ยว

3. การกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ โดยการเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้ครู ในการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายให้ครูรับผิดชอบในงานหลักคืองานจัดการเรียนการสอน และงานอื่น ๆ ที่โรงเรียนมอบหมาย เช่น งานโครงการต่าง ๆ งานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

ภายในโรงเรียนเพื่อ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์และทักษะชีวิตของผู้เรียนเพิ่มขึ้น มีการส่งเสริมให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ โดยให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุมอย่างเปิดเผย ยอมรับความเห็นที่แตกต่างและการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู โดยส่งเสริมให้ครู เข้ารับการอบรมตามความถนัดและความสนใจเพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพ

4. ชุมชนกัลยาณมิตร โดยการสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งให้ครูได้ปรึกษาหารือ ทำงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกันอย่างเปิดเผยตามความสามารถที่แตกต่างกัน ผู้บริหารมีการรับฟังและให้คำปรึกษาแก่ครู ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวอย่างจริงใจ และพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งกัลยาณมิตร

5. การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาวิชาชีพกับเพื่อนร่วม จัดตารางสอนให้ครูมีเวลาว่างตรงกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครูเพื่อนำไปปรับใช้กับการเรียนการสอนของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ โดยวงจรบริหารงานคุณภาพของเดมมิง (PDCA) ประกอบด้วย การวางแผนงาน (P) การลงมือปฏิบัติงาน (D) การตรวจสอบงานที่ปฏิบัติ (C) และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติเพื่อนำกลับไปพัฒนางานใหม่ให้ดียิ่งขึ้น (A) โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผลงานวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญชอบ จันทาพูนและคณะ (2561) ให้คำจำกัดความหมายของการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องไว้ดังนี้ คือ การพัฒนาวิชาชีพที่บุคลากรครูเข้าร่วมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้โดยให้ครูได้ทราบถึงทัศนคติ และวิธีการ สามารถนำไปพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเพื่อการศึกษาของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการเป็น “ผู้นำในการเรียนรู้” โดยการสร้างวัฒนธรรมหรือบรรยากาศที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ของครู บุคลากร ที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียนและนักเรียน ที่ผ่านมาการศึกษาให้ความสำคัญเฉพาะผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนแต่มองข้ามการเรียนรู้ร่วมกันของครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาโดยตลอด จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องสร้างวัฒนธรรมที่เรียกว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (Professional Learning Community) ให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาและสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรลักษณ์ ชูกำเนิดและเอกรินทร์ ชูสังข์ทอง (2557) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมใจรวมพลัง ร่วมเรียนรู้และร่วมทำด้วยกัน โดย ครู ผู้บริหาร นักการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา



ผู้ปกครอง โดยทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร มีความความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่อง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจทำงานร่วมกันงานแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันแบบกัลยาณมิตร โดยมีครูสับเปลี่ยนกันเป็นผู้นำร่วมและผู้บริหาร เป็นผู้ดูแลและสนับสนุน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาวิชาชีพ โดยสร้างความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชน และยังสอดคล้อง กับวาสนา ทองทวียิ่งยศ (2560) กล่าวว่า องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) การเป็นผู้นำร่วมกันและการสนับสนุน 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการสร้างค่านิยม 3) การประยุกต์ใช้ความรู้และเรียนรู้ร่วมกัน 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

### **สรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย**

ได้กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบล สันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาคือ เกิดองค์ความรู้ ในการสร้างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบล สันมหาพน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ภาพแห่งความสำเร็จ 2) กลยุทธ์ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ 3) กลยุทธ์ ร่วมแรงร่วมใจ 4) กลยุทธ์ชุมชนแห่งความสุข 5) กลยุทธ์เรียนรู้และช่วยเหลือ

### **ข้อเสนอแนะ**

#### **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้**

ผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปได้เป็นกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์ภาพแห่งความสำเร็จ 2) กลยุทธ์ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ 3) กลยุทธ์ร่วมแรงร่วมใจ 4) กลยุทธ์ชุมชนแห่งความสุข 5) กลยุทธ์เรียนรู้และช่วยเหลือ โดยในการนำเอาแผนกลยุทธ์ ทั้ง 5 ด้านนี้ไปใช้ประโยชน์ ควรศึกษาคู่มือและรายละเอียดต่าง ๆ ของกลยุทธ์การสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อความเข้าใจในรายละเอียดก่อนที่จะนำไปใช้จริง และในการนำไปใช้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือ ของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ของทุกภาคส่วนที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงาน มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปเป็นแบบอย่างให้กับสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกันในสังกัด อื่น ๆ ได้

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ได้องค์ความรู้ที่สำคัญสรุปได้เป็นกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ

1. กลยุทธ์ภาพแห่งความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานวิจัย เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาว ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน
2. กลยุทธ์ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานวิจัย โดยการสับเปลี่ยนการเป็นผู้นำร่วมกัน โดยครู ผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน ทำให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพของครู
3. กลยุทธ์ร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานวิจัย โดยสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
4. กลยุทธ์ชุมชนแห่งความสุข ซึ่งสามารถพัฒนางานวิจัย โดยมีวิถีและการอยู่ร่วมกันของชุมชน มีคุณลักษณะมุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข
5. กลยุทธ์เรียนรู้และช่วยเหลือ ซึ่งสามารถพัฒนางานวิจัย โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง มีการลงมือปฏิบัติจริงร่วมกัน โดยครู ผู้บริหาร บุคลากร นักการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน

ทั้งนี้เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ การกำกับนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การเกิดการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนต่อไป

### บรรณานุกรม

- กันต์ธร หิรัญลักขณ์. (2564). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน  
ในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี.  
(วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- กล้า ทองขาว. (2548). การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ : แนวคิด ทฤษฎีและแนวทาง  
การดำเนินงาน. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งรามาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี:  
สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กรองกาญจน์ นาแพร่. (2560). การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ  
บริหารงาน วิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ จังหวัดสมุทรสาคร. (วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม).  
สืบค้นจาก [http://irdmcru.mcru.ac.th/journal/journal\\_mcru/web/index.php/journal-success/  
view?id=26](http://irdmcru.mcru.ac.th/journal/journal_mcru/web/index.php/journal-success/view?id=26)
- จุลลี ศรียะโคตร, และวัลลภา อารีรัตน์. (2557). บรรยายาสองคํการที่ส่งผลต่อชุมชนการเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพของครูในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. *Journal of ducation E KHON KAEN  
UNIVERSITY*, 37(2), 27.
- นักรชัย ทองเจริญ. (2556). คุณลักษณะการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี).
- เฉลิมเผ่า ออละนันท์และคณะ. (2547). ความพร้อมและความคาดหวังของประชาชนต่อการปฏิรูป  
อุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2558). เอกสารประกอบการบรรยายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. วิทยาลัย  
ชุมชนพังงา. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ฐาปนัฐ อุดมศรี. (2558). รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง  
วิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. *วารสารครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 49(3),  
1-14. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/251858>

- ณรงฤทธิ์ อินทะนาม. (2553). การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดและประเมินผล การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ณัฐภา นกรสูงเนิน. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ เลย).
- ดลนภา วงษ์ศิริ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพ การสอนของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- ทะนงศักดิ์ จันทบุรี, ณัฐยา ตันตรานนท์, เกตุมนี มากมี, และสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2562). การพัฒนา กลุ่มมืออาชีพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูแกนนำสู่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. *วารสาร ครุศาสตร์*, 47(2), 111-129. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/232451>
- ชนะรัชต์ แฉ่งสุวรรณ. (2540). การนำนโยบายการพัฒนาสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะราย กรณีนโยบายรักษาความสะอาดของกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- บุญชอบ จันทาพูน, สุวดี อุปป็นใจ, สมเกียรติ ตุ่นแก้ว, และไพโรธ รัตนขวงส์. (2561). กลยุทธ์ การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครูโรงเรียนเทศบาล 1 ดันยาง จังหวัดเชียงราย. *วารสารวิจัยและพัฒนาวิทยาลัยสงฆ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 13(2), 17-27. สืบค้นจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/download/143446/106168>
- มินตรา ลายสนิทเสรีกุล, และปิยพงษ์ สุ่มेतติกุล. (2558). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตเบญจบุรพา กรุงเทพฯ. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 9(1), 392-406. สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/OJED/article/view/20575>
- เมธาสิทธิ์ ธัญรัตนศรีสกุล. (2560). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแนวทางปฏิบัติสำหรับครู. *วารสารวิชาการมทร.สุวรรณภูมิ*, 2(2), 214-228. สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmutsb-hs/issue/view/9283>



- เรวณี ชัยเชาวรัตน์, (2558). กระบวนการเสริมสร้างความสามารถในการออกแบบการเรียนการสอน  
ของนักศึกษาปฏิบัติการวิชาชีพครูตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ: การวิจัย  
กรณีศึกษา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย).
- วาสนา ทองทวีชัยศ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู  
ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วิจารณ์ พานิช. (2554). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ตลาดพลัดลิเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). การบริหารเพื่อมุ่งอนาคต. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- วิฑูล ทาชา. (2559). การพัฒนาอีเลิร์นนิ่งเพื่อชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ : กรณีการวิจัยเชิง  
ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตอีสาน.  
(วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์.  
กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- วรงค์ จันทรร. (2541). ปรัชญาของการบริหารภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สหยาบถือ  
และการพิมพ์.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด, และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2557). โรงเรียน แห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู  
เพื่อการพัฒนา วิชาชีพครูที่เน้นผู้ เรียนเป็นหัวใจสำคัญ. วารสารวิทยบริการ, 25(1), 93-102.
- ศิริรัตน์ ชูณหะกล้า. (2558). การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภา. (2540). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาพร สุขสมบูรณ์. (2559). รูปแบบการจัดการการรักษาคความปลอดภัย ในการแข่งขันฟุตบอล  
อาชีพไทยพรีเมียร์ลีก. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจการกีฬาและ  
การบันเทิง มหาวิทยาลัยศรีปทุม). สืบค้นจาก <http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/5362>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอ็นดูเคชั่น.

สุมาลี ไสยรินทร์, จินฉัตร ปะโกทัง, และณัฐกิตติ์ สวัสดิ์ไชสง. (2564). รูปแบบการสร้างชุมชน  
 แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 29. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 9(6), 2531-2540 สืบค้นจาก  
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/245183/170700>

สุมิตร สุวรรณ. (2554). การกำหนดยุทธศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ป.

สุรพล ธรรมร่วมดี, ทศนีย์ จันอินทร์, และคงกฤษ ไตรยางค์. (2553). อาศรมศิลป์วิจัย: การวิจัยและ  
 พัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้แนวจิตตปัญญา. โครงการเอกสารวิชาการการเรียนรู้สู่  
 การเปลี่ยนแปลงลำดับที่ 8. นครปฐม: เอมี เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด.

สุดใจ ดิลกพรรณนนท์. (2558). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา (เพิ่ม)  
 สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: อมรินทร์  
 พรินต์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. (2545). แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 1(3), 9-45.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (2560). แนวทางการขับเคลื่อน PLC สู่การพัฒนา  
 คุณภาพผู้เรียน Thailand 4.0 สพม.17. สืบค้นจาก: <http://www.sesa17.go.th/site/images/PLC-Sesa17-guide-2560.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. (2554). นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8  
 (พ.ศ. 2555-2559). สืบค้นจาก <http://www1.nrct.go.th/index.php?mod=contents&req=view&id=1402>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). แนวทางการพัฒนาระบบการสะสมหน่วยการเรียนรู้  
 (Credit Bank System): ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนัก  
 มาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
 กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2558). สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ.

สำเนา หมิ่นแจ่ม, สายฝน แสนใจพรม, และวชิรา เครือคำอ้าย. (2560). การพัฒนาการจัดการ  
 เรียนรู้สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้กระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง  
 วิชาชีพ: กรณีศึกษาโรงเรียนแม่ตะไคร้ อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา. *วารสาร  
 อาศรม วัฒนธรรมวลัยลักษณ์*, 17(2), 149-166. สืบค้นจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/cjwu/article/view/109194>

- อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์, วลัยพร ศิริภิรมย์, และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2559). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูใน โรงเรียนเอกชน. *วารสารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 44(3), 221-237. สืบค้นจาก <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol44/iss3/15/>
- อวยชัย วัฒนา. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำองค์กรชาวบ้านเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ป่าชุมชน จังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- อำนาจ เหลื่อนน้อย. (2561). รูปแบบการบริหารจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนมาตรฐานสากล. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์*, 19(3), 155-166 สืบค้นจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/dhammathas/article/download/147510/151486/>
- Boyd, V. (1992). School context. Bridge or barrier to change?. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Bolam, R. (1993). The continuing professional development of teachers. In Recent developments and emerging issues. London: Department for Education and Skills.
- Bulkley, K. E. & Hicks, J. (2005). Managing Community: Professional Community in Charter Schools operated. Educational Management Organization. *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 306-348.
- Cibulka & Nakayama. (2000). Practitioners' Guide to Learning Communities. Creation of High-Performance Schools through Organizational and Individual Learning. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED449141.pdf>
- Craft, A. (1996). Continuing professional development: a practical guide for teachers and schools. London: Routledge.
- Dufour, R. (2004). Schools as Learning Community. *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- Dufour, R. (2005). What is a Professional Learning Community. *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- DuFour R. (2007). Professional Learning Communities: A Bandwagon, an Idea Worth Considering.
- DuFour, R., & Eaker, R. (Eds.). (2009). On common ground: The power of professional learning communities. Solution Tree Press.
- DuFour, R. et al. (2010). Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work. (2<sup>nd</sup> Ed.). Bloomington, IN: Solution Tree.
- Dunn, William N. (1994). Public Policy Analysis: An Introduction (2<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Fullan, M. (1999). *Change Forces: The Sequel*. London. Falmer Press.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York: Teacher College Press.
- Henry Mintzberg. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Hord, S. M. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Southwest Educational Development Laboratory. Retrieved from <http://www.sedl.org/siss/plccredit.html>
- Hord. (2010). *Guiding professional learning communities: Inspiration, challenge, surprise and meaning*. Thousand Oak, CA: Corwin.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), The Strategy – focused organization. *Strategy & Leadership*, 29(3). Retrieved from <https://doi.org/10.1108/s/2001.26129cab.002>
- Louis, K. S. et al. (1995). *Professionalism and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Newmann, F. M., & Wehlage, G. (1995). *Successful school restructuring*. Madison: Center on Organization and Restructuring Schools, School of Education.
- Olivier, F. D., & Hipp, R. (2006). *Professional Learning Committees: Characteristics, Principals, and Teachers*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Louisiana at Lafayette Education Research Association Lafayette, USA., University of Louisiana at Lafayette.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. USA.: John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline field book. Strategies and tool for building a learning organization*. New York: Dell Publishing Group.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). *Schools That Learn A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, New York: Doubleday/Currency.



- Sergiovanni, T. J. (1994). Leadership as Pedagogy, Capital Development and School Effectiveness. *International Journal of Leadership in Education*. 1(1), 37 -46.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). Professional learning Communities: A review of the literature. *Journal of Education Change*. 7(1), 221-258.
- Stoll, L., & Louis, K.S. (2003). Professional Learning Community. New York: Open University Press.
- Stoll L., Wallace, M., Bolam R., McMahon A., Thomas S., Hawkey K. (2003). Creating and Sustaining Effective professional Learning. Nd. Communities: Questions Arising from the Literature. In U.o.B.a. Bristol: Universities of Bath and Bristol information Sheet.
- Stufflebeam, Daniel L. (1971). The Relevance of the CIPP Evaluation Model for Educational Accountability. Atlantic City, N. J.
- Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *Research in Middle Level Education Online*, 28(1). Retrieved from <http://www.nmsa.org/Publications/RMLEOnline/tabid/101/Default.aspx>
- Waterman, R. Jr., Peter, T. und Philips, J.R. "Structure Is Not Organization" in *Business Horizons*, 23, 14-26.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผศ.ดร.สายฝน แสนใจพรม อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. ดร.บุญธิดา เทวพิทักษ์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนท่าศาลา  
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงใหม่ เขต 1
3. นายอลงกต เรียนขอย ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าจี้วังแดงวิทยา  
อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงใหม่ เขต 2



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โทร. ๐๙๙-๒๖๓-๙๑๔๑

ที่ อว ๐๖๑๒.๑๔.๐๑/๑๑๔๔

วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายฝน แสนใจพรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นางสาววรัญญาภรณ์ มงคล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรปฐพี วิชาอัศววิทย์ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย เห็นว่าท่านเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี โดยนักศึกษาได้ประสานกับท่านแล้ว บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบและให้ความเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือในการทำการค้นคว้าอิสระดังเอกสารที่แนบมา พร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ โชติเดชานรงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





ที่ อว. ๐๖๑๒.๑๔.๐๑/ว.๖๓๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
๒๐๒ ถ.ช้างเผือก อ.เมือง  
จ.เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.บุญธิดา เทวพิทักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นางสาววรรณภรณ์ มงคล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรพรรดิ วิชาญครุฑวิทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย เห็นว่าท่านเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี โดยนักศึกษาได้ประสานกับท่านแล้ว บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจ และให้ความเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ โชติกเชษานรงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐๙๓-๒๖๓-๙๑๔๑



ที่ ขว. ๐๖๑๒.๑๔.๐๑/ว.๖๓๓

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
๒๐๒ ถ.ช้างเผือก อ.เมือง  
จ.เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนป้าจ๋วงแดงวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นางสาววรัญญาภรณ์ มงคล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลลำมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรพรรดิ วิชาคค์วิทย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย เห็นว่าท่านเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี โดยนักศึกษาได้ประสานกับท่านแล้ว บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจ และให้ความเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ โชติเดชานรงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐๙๙-๒๖๓-๙๑๘๑

## ภาคผนวก ข

## หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์



ที่ อว ๐๖๑๒.๑๔.๐๑/ว.๖๓๙

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
๒๐๒ ถนนช้างเผือก อ.เมือง  
จ. เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายวสันต์ วงศ์สกุล

ประธานคณะกรรมการการศึกษาระดับปริญญาโท โรงเรียนเทศบาลสมหมายพนา

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นางสาววรัญญาภรณ์ มงคล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสัน มหายพนา อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรพันธุ์ วิชาอัครวิทย์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูล เพื่อทำวิทยานิพนธ์ ในระหว่างวันที่ ๑๕-๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษา จะประสานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ โชติเดชานรงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐๕๓-๒๖๓-๕๑๔๑

ผู้วิจัย ๐๕๓-๕๕๒-๐๑๓๓



ที่ อว ๐๖๑๒.๑๔.๐๑/ว.๖๓๙

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
๒๐๒ ถนนช้างเผือก ข.เมือง  
จ. เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายประพันธ์ ทองมณี

ประธานคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นางสาววิญญานภรณ์ มงคล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรพรรดิ วิชาอัครวิทย์ เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูล เพื่อทำวิทยานิพนธ์ ในระหว่างวันที่ ๑๕-๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษา จะประสานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ โชติกเดชารงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐๙๓-๒๖๓-๙๑๔๑

ผู้วิจัย ๐๘๓-๙๔๒-๐๑๓๓





ที่ ขว ๐๖๑๒.๑๔.๐๑/ว.๖๓๙

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่  
๒๐๒ ถนนช้างเผือก อ.เมือง  
จ. เชียงใหม่ ๕๐๓๐๐

๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางพิมลพัตร์ วงศ์อุทัย

ครูชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้อนุมัติให้ นางสาววรัญญาภรณ์ มงคล  
นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบล  
มหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรพรรพ์ วิชอัศววิทย์ เป็นอาจารย์  
ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จึงขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูล  
เพื่อทำวิทยานิพนธ์ ในระหว่างวันที่ ๑๕-๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ ส่วนรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษา  
จะประสานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ โชติกเดชานรงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐๙๙-๒๖๓-๙๑๔๑

ผู้วิจัย ๐๘๓-๙๔๒-๐๑๓๓

ภาคผนวก ค

เครื่องมือในการจัดทำวิทยานิพนธ์



### แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง

แบบสอบถามสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถาม  
ความเห็นของท่านเกี่ยวกับ สภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียน  
เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่
2. การสอบถามสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียน  
เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ กรุณาทำเครื่องหมายถูกลงในช่องว่าง  
ที่ตรงกับความเห็นของท่าน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ
3. ในการสอบถามครั้งนี้ความเห็นของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนา  
การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาท่านประเมินตามความเป็นจริง  
ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง  
จังหวัดเชียงใหม่ ให้ครบถ้วนทุกรายการ เพื่อผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด  
ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาววิญญูภรณ์ มงคล

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่ง / ความเกี่ยวข้องของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - ☐ ผู้อำนวยการกองการศึกษา
  - ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - ☐ นักวิชาการศึกษา
  - ☐ ครู
  - ☐ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - ☐ ผู้ปกครองนักเรียน
  - ☐ อื่นๆ.....

เกณฑ์การตอบแบบสอบถามสภาพปัญหาในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

เป็นแบบมาตรประมาณค่าแบบ Likert ชนิด 5 ระดับ

| ระดับคะแนน  | แปลความหมาย    |
|-------------|----------------|
| 4.51 - 5.00 | (5) มากที่สุด  |
| 3.51 - 4.50 | (4) มาก        |
| 2.51 - 3.50 | (3) ปานกลาง    |
| 1.51 - 2.50 | (2) น้อย       |
| 1.00 - 1.50 | (1) น้อยที่สุด |



| สภาพปัญหาในการสร้างชุมชน<br>แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ               | ระดับปัญหา |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|---------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                     | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 1. ด้านวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน                                 |            |   |   |   |   |            |
| 2. การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน                                      |            |   |   |   |   |            |
| 3 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู                                         |            |   |   |   |   |            |
| 4. การส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกัน                          |            |   |   |   |   |            |
| 2. ด้านการกระจายภาวะผู้นำทางวิชาชีพ                                 |            |   |   |   |   |            |
| 1. การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู                                       |            |   |   |   |   |            |
| 2. ส่งเสริมให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือก<br>แนวทางปฏิบัติ             |            |   |   |   |   |            |
| 3. การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้ครูในการ<br>ปฏิบัติงาน              |            |   |   |   |   |            |
| 3. ด้านการทำงานเป็นทีม                                              |            |   |   |   |   |            |
| 1. การเสริมสร้างการเรียนรู้ของทีมในการคิด<br>และปฏิบัติ             |            |   |   |   |   |            |
| 2. การแบ่งภารกิจและความรับผิดชอบ                                    |            |   |   |   |   |            |
| 3. การแลกเปลี่ยนเสริมสร้างการเรียนรู้                               |            |   |   |   |   |            |
| 4. ด้านชุมชนกัลยาณมิตร                                              |            |   |   |   |   |            |
| 1. พัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษา<br>ที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งกัลยาณมิตร |            |   |   |   |   |            |
| 2. การสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยน<br>อย่างสร้างสรรค์         |            |   |   |   |   |            |
| 3. การรับฟังและให้คำปรึกษาแก่ครู                                    |            |   |   |   |   |            |
| 5. ด้านการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง                                |            |   |   |   |   |            |

| สภาพปัญหาในการสร้างชุมชน<br>แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ                                         | ระดับปัญหา |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|------------|
| 1. การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทาง<br>วิชาชีพอย่างเป็นระบบ                                      | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 2. การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียน<br>การสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอ<br>ต่อการสนทนาวิชาชีพ |            |   |   |   |   |            |
| 1. สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจ<br>การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู                          |            |   |   |   |   |            |

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

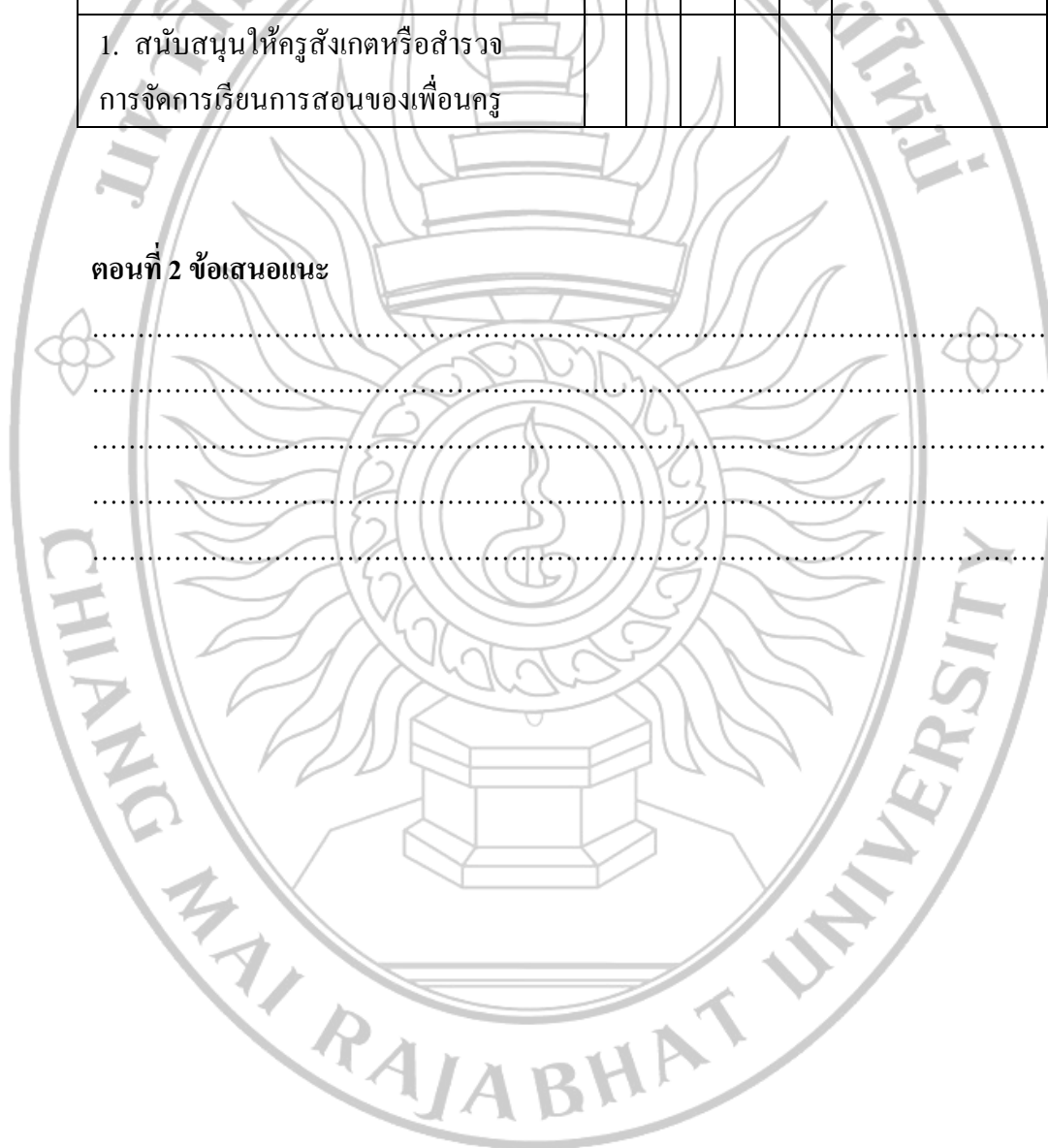
.....

.....

.....

.....

.....



**ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis)**  
**กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**  
**ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่**

| องค์ประกอบหลัก                                                                                                                   | โอกาส (O : Opportunities) | อุปสรรค (T : Threats) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <b>ด้านการเมือง</b><br><br>- นโยบายรัฐ<br>- เสถียรภาพรัฐบาล<br>- ระเบียบ/กฎหมาย<br>- ท้องถิ่น<br>- อื่น ๆ                        |                           |                       |
| <b>ด้านเศรษฐกิจ</b><br><br>- การขยายตัวทางเศรษฐกิจ<br>- ความต้องการแรงงาน<br>- รายได้ของประชากร<br>- อัตราการว่างงาน<br>- อื่น ๆ |                           |                       |

**ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis)**  
**กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ**  
**ของโรงเรียนเทศบาลตำบลนันทาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่**

| องค์ประกอบหลัก                                                                                                                                                 | โอกาส (O : Opportunities) | อุปสรรค (T : Threats) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <b>ด้านสังคม</b><br><br>- โครงสร้างประชากร<br>- การกระจายรายได้<br>- ระดับการศึกษา<br>- ขนบธรรมเนียมประเพณี/<br>ความเชื่อ<br>- พฤติกรรม/ค่านิยม<br>- อื่น ๆ    |                           |                       |
| <b>ด้านเทคโนโลยี</b><br><br>- การวิจัยและพัฒนา<br>- ระดับความทันสมัยของ<br>เทคโนโลยี<br>- นโยบายของรัฐต่อการพัฒนา<br>เทคโนโลยี<br>- นวัตกรรมใหม่ ๆ<br>- อื่น ๆ |                           |                       |



ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (SWOT Analysis)

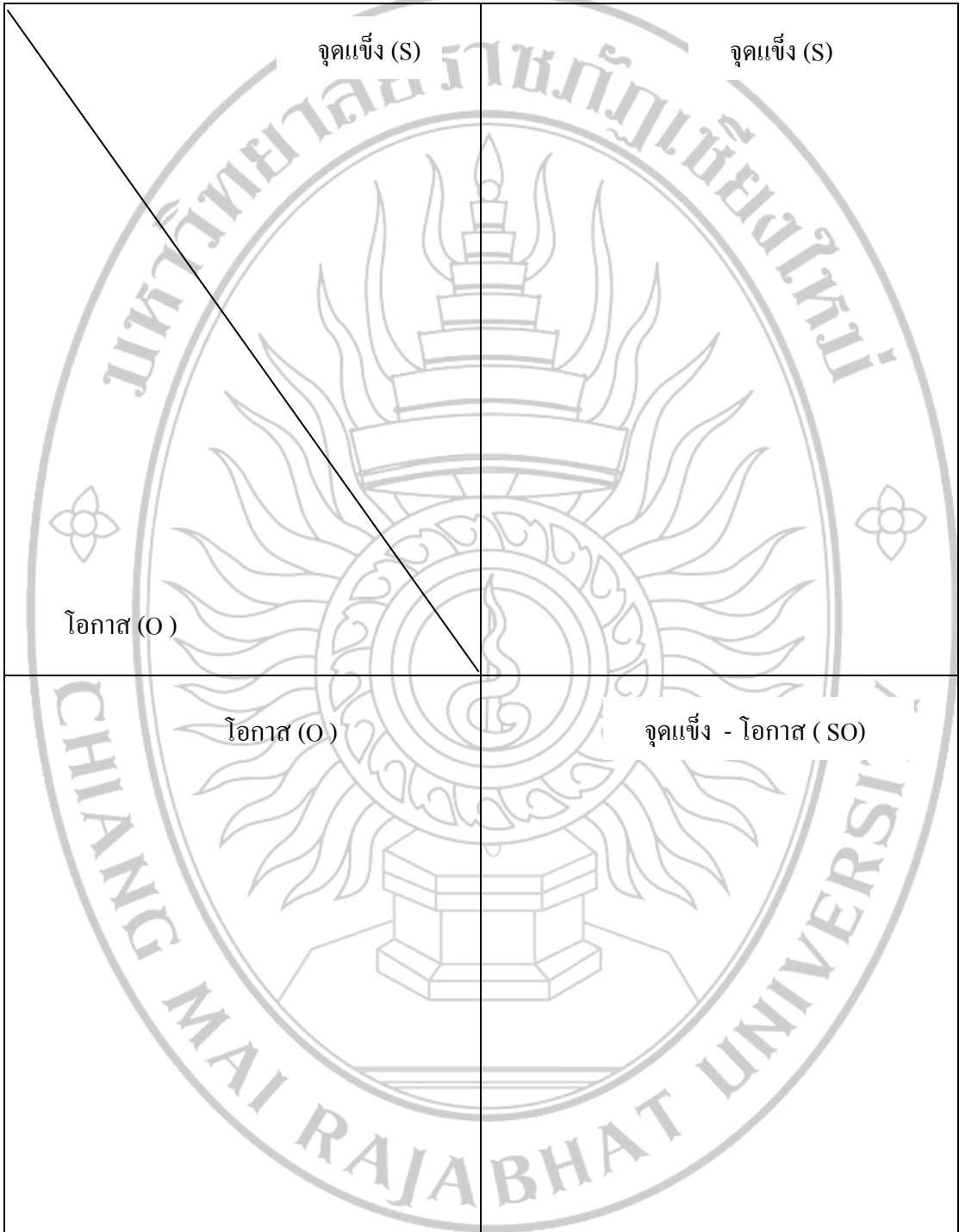
กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

| องค์ประกอบหลัก                                                                                                                                                                          | จุดแข็ง (S : Strengths) | จุดอ่อน (W : Weaknesses) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <p>ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โอกาสทางการศึกษา</li> <li>- คุณภาพการศึกษา</li> <li>- การบริหารและสนับสนุนการศึกษา</li> <li>- อื่นๆ</li> </ul> |                         |                          |

ตาราง TOWS Matrix การจับประเด็นรายคู่จุดแข็งและโอกาส (SO)  
 ของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
 ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

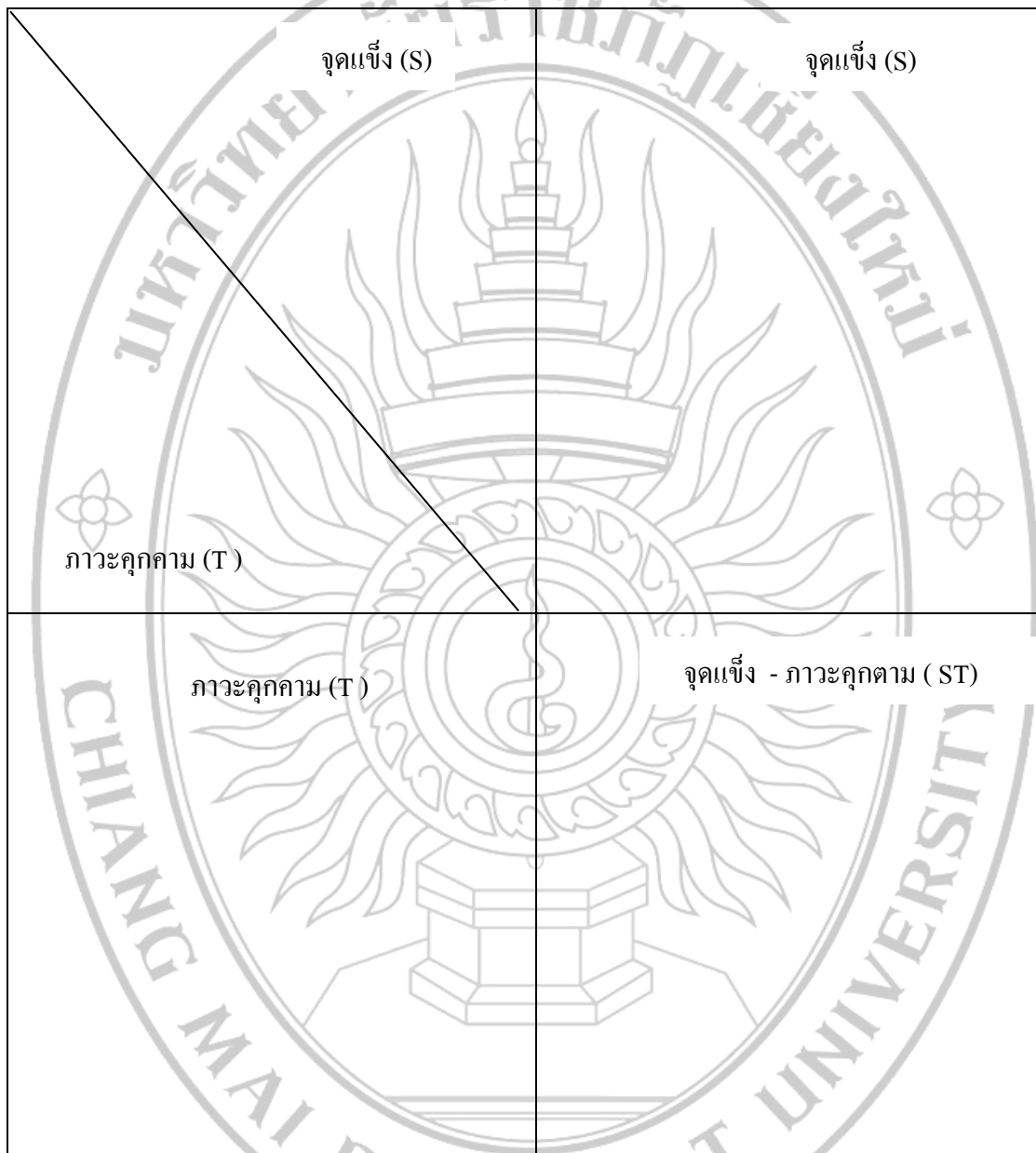
|           |             |                      |
|-----------|-------------|----------------------|
|           | จุดแข็ง (S) | จุดแข็ง (S)          |
| โอกาส (O) | โอกาส (O)   | จุดแข็ง - โอกาส (SO) |



ตาราง TOWS Matrix การจับประเด็นรายคู่จุดแข็งและภาวะคุกคาม (ST)

ของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่



ตาราง TOWS Matrix การจับประเด็นรายคู่จุดอ่อนและโอกาส (WO)  
 ของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
 ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

|           |             |                      |
|-----------|-------------|----------------------|
|           | จุดอ่อน (W) | จุดอ่อน (W)          |
| โอกาส (O) | โอกาส (O)   | จุดอ่อน - โอกาส (WO) |



ตาราง TOWS Matrix การจับประเด็นรายคู่จุดอ่อนและภาวะคุกคาม (WT)

ของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

|                |             |                           |
|----------------|-------------|---------------------------|
|                | จุดอ่อน (W) | จุดอ่อน (W)               |
| ภาวะคุกคาม (O) |             |                           |
| ภาวะคุกคาม (O) |             | จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) |

แบบประเมินความเหมาะสม (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียน  
เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

#### คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมิน  
ความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาล  
ตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

2. การประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้  
ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่  
กรุณาทำเครื่องหมายถูกลงในช่องว่างที่ตรงกับผลการประเมินของท่าน ทั้งข้อที่เป็นกลยุทธ์หลัก  
และกลยุทธ์รอง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

3. ในการประเมินครั้งนี้ ผลการประเมินของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่ง  
ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาท่านประเมิน  
ความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์ ตามความเป็นจริงของท่านให้ครบถ้วนทุกรายการ เพื่อผู้วิจัย  
จะได้นำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา  
ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาววิญญูภรณ์ มงคล

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสม (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่ง / ความเกี่ยวข้องของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - ☐ ผู้อำนวยการกองการศึกษา
  - ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - ☐ นักวิชาการศึกษา
  - ☐ ครู
  - ☐ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - ☐ ผู้ปกครองนักเรียน
  - ☐ อื่นๆ.....

เกณฑ์การประเมินความเหมาะสม (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่  
เป็นแบบมาตราประมาณค่าแบบ Likert ชนิด 5 ระดับ

| ระดับคะแนน  | แปลความหมาย           |
|-------------|-----------------------|
| 4.51 - 5.00 | (5) เหมาะสมมากที่สุด  |
| 3.51 - 4.50 | (4) เหมาะสมมาก        |
| 2.51 - 3.50 | (3) เหมาะสมปานกลาง    |
| 1.51 - 2.50 | (2) เหมาะสมน้อย       |
| 1.00 - 1.50 | (1) เหมาะสมน้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสม (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้  
ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

| กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง                                                               | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                        | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 1 ภาพแห่งความสำเร็จ</b>                                              |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.1 การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน                                          |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.2 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู                                            |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.3 การส่งเสริมให้ครู<br>แสดงความคิดเห็นร่วมกัน                          |             |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 2 ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ</b>                                            |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู                                           |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมให้ครูค้นพบ<br>และตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ                 |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.3 การเพิ่มอำนาจความ<br>รับผิดชอบให้ครูในการปฏิบัติงาน                  |             |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 3 ร่วมแรงร่วมใจ</b>                                                  |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.1 การเสริมสร้างการเรียนรู้<br>ของทีมในการคิดและปฏิบัติ                 |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.2 การแบ่งภารกิจ<br>และความรับผิดชอบ                                    |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.3 การแลกเปลี่ยนเสริมสร้าง<br>การเรียนรู้                               |             |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 4 ชุมชนแห่งความสุข</b>                                               |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.1 พัฒนาสภาพแวดล้อม<br>ทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่ง<br>กัลยาณมิตร |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.2 การสร้างบรรยากาศส่งเสริม<br>การแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์             |             |   |   |   |   |            |



| กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง                                                                             | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|------------|
| กลยุทธ์รองที่ 4.3 การรับฟังและให้คำปรึกษาแก่ครู                                                      | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| กลยุทธ์หลักที่ 5 เรียนรู้และช่วยเหลือ                                                                |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.1 การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ                                  |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.2 การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาวิชาชีพ |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.3 สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู                      |             |   |   |   |   |            |

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินความเป็นไปได้ (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียน  
เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมิน  
ความเป็นไปได้ (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบล  
สันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

3. การประเมินความเป็นไปได้ (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ กรุณาทำเครื่องหมายถูก  
ลงในช่องว่างที่ตรงกับผลการประเมินของท่าน ทั้งข้อที่เป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง พร้อมทั้ง  
ให้ข้อเสนอแนะ

3. ในการประเมินครั้งนี้ ผลการประเมินของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่ง  
ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาท่านประเมิน  
ความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ ตามความเป็นจริงของท่านให้ครบถ้วนทุกรายการ เพื่อผู้วิจัย  
จะได้นำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา  
ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาววรัญญาภรณ์ มงคล

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความเป็นไปได้ (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่ง / ความเกี่ยวข้องของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - ☐ ผู้อำนวยการกองการศึกษา
  - ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - ☐ นักวิชาการศึกษา
  - ☐ ครู
  - ☐ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - ☐ ผู้ปกครองนักเรียน
  - ☐ อื่นๆ.....

เกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้ (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่  
เป็นแบบมาตรประมาณค่าแบบ Likert ชนิด 5 ระดับ

| ระดับคะแนน  | แปลความหมาย           |
|-------------|-----------------------|
| 4.51 - 5.00 | (5) เหมาะสมมากที่สุด  |
| 3.51 - 4.50 | (4) เหมาะสมมาก        |
| 2.51 - 3.50 | (3) เหมาะสมปานกลาง    |
| 1.51 - 2.50 | (2) เหมาะสมน้อย       |
| 1.00 - 1.50 | (1) เหมาะสมน้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้ (ร่าง) กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้  
ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

| กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง                                                       | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 1 ภาพแห่งความสำเร็จ</b>                                      |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.1 การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน                                  |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.2 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู                                    |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.3 การส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกัน                      |               |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 2 ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ</b>                                    |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู                                   |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ             |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.3 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้ครูในการปฏิบัติงาน              |               |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 3 ร่วมแรงร่วมใจ</b>                                          |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.1 การเสริมสร้างการเรียนรู้ของทีมในการคิดและปฏิบัติ             |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.2 การแบ่งภารกิจ และความรับผิดชอบ                               |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.3 การแลกเปลี่ยนเสริมสร้างการเรียนรู้                           |               |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 4 ชุมชนแห่งความสุข</b>                                       |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.1 พัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งกัลยาณมิตร |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.2 การสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์         |               |   |   |   |   |            |



| กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง                                                                              | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                                       | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.3 การรับฟังและให้คำปรึกษาแก่ครู                                                       |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์หลักที่ 5 เรียนรู้และช่วยเหลือ                                                                 |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.1 การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ                                   |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.2 การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาวินิจฉัย |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.3 สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู                       |               |   |   |   |   |            |

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบประเมินความเหมาะสมกลยุทธการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสม กลยุทธการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่
2. การประเมินความเหมาะสมกลยุทธการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ กรุณาทำเครื่องหมายถูกลงในช่องว่างที่ตรงกับผลการประเมินของท่าน ทั้งข้อที่เป็นกลยุทธหลักและกลยุทธรอง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ
3. ในการประเมินครั้งนี้ ผลการประเมินของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาท่านประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ ตามความเป็นจริงของท่านให้ครบถ้วนทุกรายการ เพื่อผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาววิญญูภรณ์ มงคล

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ตำแหน่ง / ความเกี่ยวข้องของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - ☐ ผู้อำนวยการกองการศึกษา
  - ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - ☐ นักวิชาการศึกษา
  - ☐ ครู
  - ☐ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - ☐ ผู้ปกครองนักเรียน
  - ☐ อื่นๆ.....

เกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่  
เป็นแบบมาตราประมาณค่าแบบ Likert ชนิด 5 ระดับ

| ระดับคะแนน  | แปลความหมาย           |
|-------------|-----------------------|
| 4.51 - 5.00 | (5) เหมาะสมมากที่สุด  |
| 3.51 - 4.50 | (4) เหมาะสมมาก        |
| 2.51 - 3.50 | (3) เหมาะสมปานกลาง    |
| 1.51 - 2.50 | (2) เหมาะสมน้อย       |
| 1.00 - 1.50 | (1) เหมาะสมน้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมกลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้  
ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

| กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง                                                           | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                    | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 1 ภาพ แห่งความสำเร็จ</b>                                         |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.1 การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน                                      |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.2 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู                                        |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.3 การส่งเสริมให้ครู<br>แสดงความคิดเห็นร่วมกัน                      |             |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 2 ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ</b>                                        |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู                                       |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมให้ครูค้นพบ<br>และตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ             |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.3 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบ<br>ให้ครูในการปฏิบัติงาน              |             |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 3 ร่วมแรงร่วมใจ</b>                                              |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.1 การเสริมสร้างการเรียนรู้<br>ของทีมในการคิดและปฏิบัติ             |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.2 การแบ่งภารกิจ<br>และความรับผิดชอบ                                |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.3 การแลกเปลี่ยนเสริมสร้าง<br>การเรียนรู้                           |             |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 4 ชุมชนแห่งความสุข</b>                                           |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.1 พัฒนาสภาพแวดล้อม<br>ทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งกัลยาณมิตร |             |   |   |   |   |            |



| กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง                                                                             | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                                      | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.2 การสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์                               |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.3 การรับฟังและให้คำปรึกษาแก่ครู                                                      |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์หลักที่ 5 เรียนรู้และช่วยเหลือ                                                                |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.1 การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ                                  |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.2 การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาวิชาชีพ |             |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.3 สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู                      |             |   |   |   |   |            |

### ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

2. การประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ กรุณาทำเครื่องหมายถูกลงในช่องว่างที่ตรงกับผลการประเมินของท่าน ทั้งข้อที่เป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

3. ในการประเมินครั้งนี้ ผลการประเมินของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาท่านประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ตามความเป็นจริงของท่านให้ครบถ้วนทุกรายการ เพื่อผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการพัฒนาการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาววรัญญาภรณ์ มงคล

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

2. ชื่อ-สกุล.....
3. ตำแหน่ง / ความเกี่ยวข้องของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - ☐ ผู้อำนวยการกองการศึกษา
  - ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - ☐ นักวิชาการศึกษา
  - ☐ ครู
  - ☐ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - ☐ ผู้ปกครองนักเรียน
  - ☐ อื่นๆ.....

เกณฑ์การประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ  
ของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่  
เป็นแบบมาตรประมาณค่าแบบ Likert ชนิด 5 ระดับ

| ระดับคะแนน  | แปลความหมาย           |
|-------------|-----------------------|
| 4.51 - 5.00 | (5) เหมาะสมมากที่สุด  |
| 3.51 - 4.50 | (4) เหมาะสมมาก        |
| 2.51 - 3.50 | (3) เหมาะสมปานกลาง    |
| 1.51 - 2.50 | (2) เหมาะสมน้อย       |
| 1.00 - 1.50 | (1) เหมาะสมน้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้กลยุทธ์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้  
ทางวิชาชีพของโรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

| กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง                                                           | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                    | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 1 ภาพแห่งความสำเร็จ</b>                                          |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.1 การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน                                      |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.2 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู                                        |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 1.3 การส่งเสริมให้ครู<br>แสดงความคิดเห็นร่วมกัน                      |               |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 2 ผู้นำร่วมทางวิชาชีพ</b>                                        |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับครู                                       |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.2 ส่งเสริมให้ครูค้นพบ<br>และตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ             |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 2.3 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบ<br>ให้ครูในการปฏิบัติงาน              |               |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 3 ร่วมแรงร่วมใจ</b>                                              |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.1 การเสริมสร้างการเรียนรู้<br>ของทีมในการคิดและปฏิบัติ             |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.2 การแบ่งภารกิจ<br>และความรับผิดชอบ                                |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 3.3 การแลกเปลี่ยนเสริมสร้าง<br>การเรียนรู้                           |               |   |   |   |   |            |
| <b>กลยุทธ์หลักที่ 4 ชุมชนแห่งความสุข</b>                                           |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.1 พัฒนาสภาพแวดล้อม<br>ทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งกัลยาณมิตร |               |   |   |   |   |            |



| กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง                                                                             | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                                      | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.2 การสร้างบรรยากาศส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์                               |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 4.3 การรับฟังและให้คำปรึกษาแก่ครู                                                      |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์หลักที่ 5 เรียนรู้และช่วยเหลือ                                                                |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.1 การพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ                                  |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.2 การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอต่อการสนทนาวิชาชีพ |               |   |   |   |   |            |
| กลยุทธ์รองที่ 5.3 สนับสนุนให้ครูสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู                      |               |   |   |   |   |            |

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้วิจัย

|                  |                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ-สกุล        | วรัญญาภรณ์ มงคล                                                                                                                                                                                   |
| วัน เดือน ปีเกิด | 23 พฤศจิกายน 2520                                                                                                                                                                                 |
| ที่อยู่          | 111/13 หมู่ 4 ตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่                                                                                                                                           |
| อีเมลแอดเดรส     | mwarunyaporn@gmail.com                                                                                                                                                                            |
| ประวัติการศึกษา  | พ.ศ. 2539 - 2543 คุรุศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์ทั่วไป<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง<br>พ.ศ. 2562 - ปัจจุบัน กำลังศึกษา คุรุศาสตรมหาบัณฑิต<br>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ |
| ประวัติการทำงาน  | พ.ศ. 2557 - 2559 ครูผู้ช่วย โรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 1<br>อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี<br>พ.ศ. 2560 - ปัจจุบัน ครูชำนาญการ โรงเรียนเทศบาลตำบลสันมหาพน<br>อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่                  |