

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน
สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
WITH EXISTENT PROFESSIONAL LEADERSHIP COMMUNITY
NETWORK SCHOOL 19 BANGKEN DISTRICT BELONHED TO
BANGKOK METROPLITAN ADMINISTRATION

สุรียัน วัฒนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชน
แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน
สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร



สุรียัน วัฒนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชน
แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน
สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

The Relationship of Transformational Leadership with the
Learning Community in Community Network Schools 19,
Bang Khen District Office, Department of Education under
Bangkok Metropolitan Administration

ชื่อ - นามสกุล

นายสุริยัน วัฒนา

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ค.

ปีการศึกษา

2559

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ค.)

..... กรรมการ

(ผู้ศาสตราจารย์พิมพ์ประกาย อมรกิจภิญญา, ปร.ค.)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รักรองรัตน์, ปร.ค.)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ค.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ค.)

วันที่ 22 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
ชื่อ – นามสกุล	นายสุริยัน วัฒนา
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 162 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ความสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์

Thesis Title The Relationship of Transformational Leadership with the Learning Community in Community Network Schools 19, Bang Khen District Office, Department of Education under Bangkok Metropolitan Administration

Name – Surname Mr. Suriyan Wana

Program Educational Administration

Thesis Advisor Assistant Professor Pimolpun Phetsombat, Ph.D.

Academic Year 2016

ABSTRACT

This research aimed 1) to study the transformational leadership in Community Network Schools 19, Bang Khen District Office, Department of Education under Bangkok Metropolitan Administration, 2) to study the learning community in Community Network Schools 19, Bang Khen District Office, Department of Education under Bangkok Metropolitan Administration, and 3) to study the relationship between the transformational leadership and the learning community in Community Network Schools 19, Bang Khen District Office, Department of Education under Bangkok Metropolitan Administration.

The sample used in this study was 162 practical teachers from Community Network Schools 19, Bang Khen District Office under Bangkok Metropolitan Administration deriving from simple random sampling. The research instrument was a 5-rating scale questionnaire. The statistics for data analysis were comprised of percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The major findings were 1) the transformational leadership of school administrators was found to be at a high level both as a whole and in each particular aspect, 2) the learning community in Community Network Schools was found to be at a high level both as a whole and in each particular aspect, and 3) the relationship between the transformational leadership and the learning community in Community Network Schools 19, Bang Khen District Office, Department of Education under Bangkok Metropolitan Administration was totally average, correlated with a statistical significance level .01.

Keywords: transformational leadership, learning community, relationship

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และความอนุเคราะห์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธานกรรมการสอบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งอรุณ รักรองรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ประภา อมรกิจภิญญา ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษานี้ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม พันธไสว ดร.รสริน เจิมไธสง ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์ ดร.ชัชอนันท์ มั่นคง และ นายสุรวุฒิ ชมภูผล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประชาภิบาล ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และขอขอบพระคุณ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ให้วิทยากรและเป็นบ่อเกิดแห่งความรู้ ทั้งในด้านการบริหาร ด้านสถิติ ด้านกระบวนการคิด และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล และคุณครู ผู้ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามจนได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์มาประกอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบความดีทั้งหมดเพื่อบูชาพระคุณ บิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ หากงานวิจัยมีข้อผิดพลาดหรือไม่สมบูรณ์ประการใด กราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้

สุริยัน วัฒนา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	11
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	14
1.3 คำถามการวิจัย.....	14
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	15
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	15
1.6 คำจำกัดความในการวิจัย.....	17
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	19
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	21
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	23
2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้.....	41
2.3 แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา.....	56
2.4 การบริหารจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	76
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	85
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	92
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	92
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	93
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	95
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำเสนอข้อมูล เป็นค่าความถี่ และร้อยละ	98
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	100
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.....	103
4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ใน โรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	113
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	115
5.1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	115
5.2 สรุปผลการวิจัย.....	115
5.3 อภิปรายผลการวิจัย.....	117
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	122
บรรณานุกรม.....	126
ภาคผนวก.....	135
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	136
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบเครื่องมือ.....	144
ภาคผนวก ค ผลการพิจารณาประมาณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	159
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	171
ประวัติผู้เขียน.....	185

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะ 10 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ.....	47
ตารางที่ 2.2 มิติภาวะผู้นำต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้.....	67
ตารางที่ 2.3 การแบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 2 แขวง.....	83
ตารางที่ 2.4 ข้อมูลผู้บริหาร และครู.....	84
ตารางที่ 2.5 ข้อมูลนักเรียน.....	84
ตารางที่ 4.1 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นครู ที่ปฏิบัติการสอนใน โรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	99
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาใน โรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	100
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	101
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	102
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	103
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	105
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษาใน โรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	106
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน.....	107
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้.....	109
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการมีเจตนาใจที่สนับสนุน.....	111
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	112
ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้...	114



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	20
ภาพที่ 2.1 คุณลักษณะ 10 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ.....	49
ภาพที่ 2.2 มิติภาวะผู้นำต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้.....	55
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	70
ภาพที่ 2.4 การแบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 2 แขวง ของสำนักงานเขตบางเขน.....	49
ภาพที่ 2.5 ข้อมูลผู้บริหาร และครู.....	55
ภาพที่ 2.6 ข้อมูลนักเรียน.....	70



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในกระแสโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่กำลังก้าวหน้าพัฒนาอย่างรวดเร็ว การพัฒนาระบบการศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาปรับใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษา ภายใต้ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาในปี พ.ศ.2552–2561 กล่าวกันว่าการศึกษากับการพัฒนาสังคมเป็นกระแสหลักสำคัญที่สังคมต้องเฝ้าระวังจับตามอง ในกระบวนการทัศน์ของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในมิติต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อพัฒนา และภายใต้ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาในอนาคต ซึ่งในปัจจุบันได้มุ่งเน้นในมิติของการพัฒนา 4 มิติสำคัญ ได้แก่ การปฏิรูปนักเรียนยุคใหม่ การปฏิรูปครูยุคใหม่ การปฏิรูปโรงเรียนหรือแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และการปฏิรูประบบการบริหารจัดการยุคใหม่ ซึ่งในทุกมิตินี้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุผลของการปฏิรูปการศึกษาไทยในอนาคต ในปี พ.ศ.2552–2561 การปฏิรูปการศึกษาได้ประกาศอย่างชัดเจน โดยกระทรวงศึกษาธิการกล่าวว่า หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ และหัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ คือ การปฏิรูปโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะด้านคุณภาพ ผู้เรียน ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ที่พบว่า มีสถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ขาดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งการคิดวิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้ และการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, น.1-3) ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น สภาการศึกษาจึงมีมติเห็นชอบให้มีการปฏิรูปการศึกษาในปี พ.ศ.2552-2561 จึงเป็นอีกมิติหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการเสริมพลังหรือกระจายอำนาจ (Empowering) และเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Moral agents) กระตุ้นผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นผู้นำ

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ Bass and Avolio; Leithwood and Jantzi; Tichy and Devanna and Micheal Fullan ได้กล่าวไว้ว่า เราสามารถเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำได้จากการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่มองเห็นตนเองหรือสร้าง

กระบวนการทัศน์ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจของทีม และองค์การ การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองไกลเกินกว่าความสนใจเฉพาะตน และนำไปสู่การมีอุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุผลแห่งตนทั้งความเป็นอยู่ที่ดีทั้งของตนผู้อื่น รวมทั้งองค์การ และสังคมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำหลักๆ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจูงใจครูผู้สอนให้มีส่วนร่วมในการทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความสัมพันธ์ และจำเป็นต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อมุ่งพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานการศึกษาที่ดี รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนในด้านต่างๆ อย่างสมบูรณ์แบบ การพัฒนาไปสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้สิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น คือ การบริหารจัดการเพื่อแสวงหาโอกาสในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และรู้เท่าทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร มองเห็นปัญหาต่างๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ที่ผ่านมา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามการรับรอง พบว่า ผลการประเมินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนทั้งหมด 436 แห่ง โดยได้รับการรับรอง 424 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 97.25 และไม่ได้รับการรับรอง 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.75 จำแนกตามระดับคุณภาพ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี 393 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.14 รองลงมาอยู่ในระดับดีมาก 31 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.11 และไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.75 และจากผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ตั้งแต่ปีการศึกษา 2555-2557 จากการทดสอบมี 3 รายวิชา ได้แก่ วิชาคณิตศาสตร์ วิชาวิทยาศาสตร์ และวิชาภาษาอังกฤษ ซึ่งผลการทดสอบในปีการศึกษา 2556 และ 2557 มีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าคะแนนระดับประเทศ สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร จึงมุ่งเน้นที่จะพัฒนาให้โรงเรียนในสังกัดให้ผลการทดสอบ (O-NET) ได้คะแนนมาตรฐานเฉลี่ยระดับประเทศทุกกลุ่มวิชา จึงพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริหารสถานศึกษา และแนวทางการจัดการเรียนรู้ โดยการกำหนดโครงการต่างๆ เพื่อรักษาคุณภาพของผู้เรียน และโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นในทุกระดับการศึกษา ให้มีคุณภาพ มีผลการประเมินที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับนานาชาติแล้ว ยังต้องสนับสนุนให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของ

กระแสนักมโลกได้อย่างมั่นใจ และสนับสนุนให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลายต่อเนื่อง ร่วมสร้างประสบการณ์ตรงเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และปฏิบัติจริง (แผนปฏิบัติการราชการประจำปีสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2559, น.2-6)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) จึงเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นระบบ และต่อเนื่อง ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และช่วยกันสนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลาย นับเป็นงานที่ยากลำบากต่อการทำให้สำเร็จ เนื่องจากกรอบแนวความคิดในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง ยังขาดความชัดเจนในเชิงปฏิบัติอีกมาก อีกทั้งมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่จากผลงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะผลักดันขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้ลงสู่การปฏิบัติ จนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษา ยังให้ความสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ น้อย และขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญ ตลอดจนให้การสนับสนุนในกระบวนการดำเนินงานของทุกภาคส่วนในการดำเนินการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเฉพาะการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างจริงจังแล้ว ก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จได้ เพื่อให้โรงเรียนมีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ หรือการจัดสภาพบรรยากาศของโรงเรียนให้สอดคล้อง และเอื้อต่อการเรียนรู้ให้มากที่สุด ในยุคการปฏิรูปการศึกษาซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาขึ้นนั้น ในเรื่องการกระจายอำนาจผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นเรื่องใหม่ที่สำคัญและยากต่อการปฏิบัติ แต่เป็นกระบวนการสำคัญที่ขาดไม่ได้ที่จะทำให้โรงเรียนกลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึง และมองหาแนวทางในการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (พิเชฐ เกษวงษ์, 2556, น.3-4)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มาศึกษา และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และได้ศึกษาตัวแปรตาม การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ตามแนวคิด Hoard S. M. (1997) 5 ด้าน

ประกอบด้วย 1) การสนับสนุน และการเป็นผู้มีส่วนร่วมกัน (Supportive and shared leadership) 2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of learning) 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice) ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรในสถานศึกษาเพราะนอกจากจะเป็นบุคคลที่รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดแล้วยังเป็นผู้นำเอาแนวนโยบายแห่งรัฐ และกระทรวงศึกษาธิการลงสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนกระบวนการในการปฏิบัติงานย่อมต้องเกี่ยวข้องกับประสานสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา บุคลากรในสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำจึงเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะนำพาสถานศึกษาเดินไปตามทิศทางตามแนวนโยบายแห่งรัฐ และกระทรวงศึกษาธิการตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ตามสภาพบริบทของสถานศึกษา และตามสถานการณ์บริบทของประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยไว้ 3 ประการ ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

1.2.2 เพื่อศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด

1.3.2 ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด

1.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
เครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร หรือไม่

1.4 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาผลการวิจัยความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่ง
การเรียนรู้สามารถตอบคำถามของงานวิจัยทั้ง 3 ข้อ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานในการทำวิจัยไว้
ดังนี้

1.4.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19
สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก

1.4.2 ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน
สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก

1.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ใน
โรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยมีดังนี้

1.5.1 ขอบเขตของเนื้อหาการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนัก
การศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ตามคุณลักษณะ
4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
(Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความ
เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning
Community) ตามแนวคิดของ Hoard S. M. (1997) มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุนและการ
เป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared leadership) 2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share
values and vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application
of learning) 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง
บุคคล (Shared personal practice)

1.5.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร 5 โรงเรียน จำนวน 271 คน

1.5.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ โรงเรียนบ้านคลองบัว (เอี่ยมแสง โรจน์) โรงเรียนประชาภิบาล โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม (ชื่นชูใจราษฎร์อุทิศ) และโรงเรียนบ้านม้วม (เจริญราษฎร์อุทิศ) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของ เครจซี และ มอร์แกน (อ้างถึงใน ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, น. 48-49) โดยการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 162 คน

1.5.3 ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย

1.5.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

(Transformational Leadership) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Idealized Influence of Charisma Leadership)
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1.5.3.2 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ตามแนวคิดของ Hord S. M. (1997) มี 5 องค์ประกอบ

- 1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared Leadership)
- 2) การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Collective learning application of Learning)
- 3) การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of learning)
- 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition)
- 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice)

1.6 คำจำกัดความในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสังเคราะห์สรุปเป็นนิยามศัพท์เพื่อให้สอดคล้องครอบคลุม และตรงประเด็นในข้อความของการวิจัย ดังนี้

1.6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลิกของผู้นำที่แสดงออกทางการบริหาร ถึงกระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจเพื่อยกระดับของการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยผู้บริหารใช้ทักษะประสบการณ์ ความรู้ความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนำไปสู่ความรักความผูกพันต่อผู้นำ และองค์การทำให้ผู้ตามอยากเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า มองเห็นประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักการแนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ดังนี้

1.6.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง บุคลิกของผู้บริหารที่แสดงออกในการบริหารการจัดการ กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ และยุติธรรม ทำให้คณะครู และผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกต่อผู้ร่วมงาน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และนำพาบุคลากรเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้

1.6.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Idealized Influence of Charisma Leadership) หมายถึง ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจมีความกระตือรือร้น มีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และสามารถวางแผนงานรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้รวดเร็ว

1.6.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง บุคลิกของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่คณะครู ทำให้ครูเกิดแนวคิดมุมมองใหม่ และเลือกใช้วิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานที่ส่งถึงพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียน สนับสนุนครูให้พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพจนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายประเด็นความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

1.6.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง บุคลิกของผู้บริหารที่แสดงออกในการสนับสนุน ให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อ

ผู้ตามอย่างเสมอภาค มองเห็นถึงความรู้ความสามารถ รับฟังความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอย่างชื่นชม จนทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจจงรักภักดีเชื่อมั่นในตัวผู้นำยอมรับ และยอมทุ่มเทอุทิศตนในการทำงานเพื่อส่วนร่วม

1.6.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) หมายถึง การดำเนินการในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในโรงเรียน เพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงาน และร่วมกันแสดงบทบาทภาวะผู้นำ ริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ การสร้างค่านิยม และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ร่วมกันประยุกต์ใช้ความรู้ที่ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการ การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6.2.1 การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared leadership) หมายถึง การดำเนินการในการอภิปราย แสดงความคิดเห็นด้วยเหตุผลตามสภาพบริบทของสถานศึกษา สรุปเป็นข้อตกลง แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการตัดสินใจร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์ แล้วนำลงสู่การปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียน

1.6.2.2 การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Collective learning application of Learning) หมายถึง การดำเนินการ ในการกำหนดค่านิยม และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ร่วมสร้างสัมพันธ์ความผูกพันระหว่างกัน ริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการ การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6.2.3 การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of Learning) หมายถึง การดำเนินการ อภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ มีหลักสูตรที่ทันสมัย และสามารถปรับแก้ได้ตามความเหมาะสมกับสภาพความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดพัฒนาการเรียนรู้ตามมาตรฐานสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม

1.6.2.4 การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition) หมายถึง การดำเนินการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการออกแบบการทำงานร่วมกัน มีบุคลากรมีโครงสร้างการบริหารที่สนับสนุนการทำงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในการทำงานร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การชมเชยให้กำลังใจ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

1.6.2.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice) หมายถึง การดำเนินการช่วยกันลดช่องว่างระหว่างบุคคล เพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรม ความเชื่อมั่น ความ

ศรัทธาความไว้วางใจซึ่งกัน และกันในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การในการจัดการเรียนรู้ การให้ข้อมูลย้อนกลับ ระหว่างเพื่อนครูเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้

1.6.3 สำนักงานเขตบางเขน หมายถึง หน่วยงานราชการในสำนักงานเขตบางเขน สังกัด กรุงเทพมหานคร

1.6.4 โรงเรียนเครือข่ายที่ 19 หมายถึง โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ โรงเรียนบ้านคลองบัว (เอี่ยมแสงโรจน์) โรงเรียนประชาภิบาล โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม (ชื่นชูใจราษฎร์อุทิศ) โรงเรียนบ้านบัวมด (เจริญราษฎร์อุทิศ) ซึ่งเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาในสำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

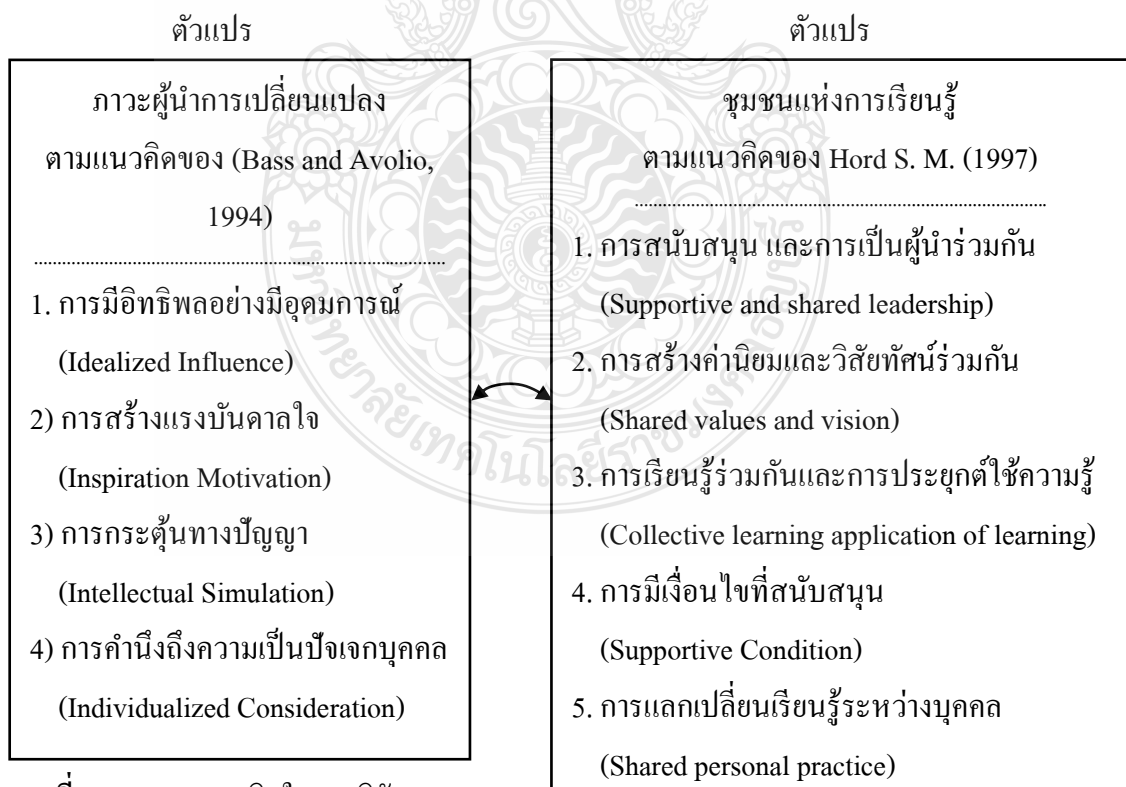
1.6.5 ผู้บริหาร หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทางการบริหาร ที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านคลองบัว (เอี่ยมแสงโรจน์) ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประชาภิบาล ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม (ชื่นชูใจราษฎร์อุทิศ) ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านบัวมด (เจริญราษฎร์อุทิศ)

1.6.6 ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ โรงเรียนบ้านคลองบัว (เอี่ยมแสงโรจน์) โรงเรียนประชาภิบาลโรงเรียนวัดไตรรัตนาราม (ชื่นชูใจราษฎร์อุทิศ) โรงเรียนบ้านบัวมด (เจริญราษฎร์อุทิศ)

1.7 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และจำเป็นต่อการพัฒนา และส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้สั่งการและประสานงานเตรียมการวางแผนกระบวนการการทำงาน สามารถจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนในการดำเนินงานต่างๆ เอกสาร และงานวิจัยที่ศึกษาในครั้งนี้ ยังบ่งชี้ว่าภาวะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ เพราะผู้นำเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการเรียนรู้ ทั้งด้านการวางแผน ด้านการดำเนินงาน ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานทั่วไป การติดตามและประเมินผล เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสำคัญในโรงเรียน และยังเป็นผู้นำชุมชน เป็นผู้ที่กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมด้วยความเต็มใจและเต็มศักยภาพจนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยสนใจแนวคิดของ Hord S. M. (1997) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับความนิยมและเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็น

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ การทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นระบบ และต่อเนื่องทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็น แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และช่วยกันสนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลาย และมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จึงได้รวบรวมหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จากแนวคิด และทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และศึกษาแนวคิดของ Hord S. M. (1997) 5 องค์ประกอบกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ดังนี้ 1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared leadership) 2) การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of learning) 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice) โดยได้แสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 เป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

1.8.2 เป็นข้อมูลในการพัฒนาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

1.8.3 เป็นข้อมูลสารสนเทศ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานการศึกษา สามารถนำข้อค้นพบไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ต่อไป



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร รายละเอียดการศึกษาได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1.1 แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1.2 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1.3 คุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.2 ความเป็นมา และความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.3 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.4 แนวคิด ทฤษฎี การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
- 2.3 แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
 - 2.3.1 โครงสร้าง โรงเรียนแห่งการเรียนรู้
- 2.4 การบริหารจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
 - 2.4.1 การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา
 - 2.4.2 การบริหารการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตบางเขน
 - 2.4.3 บริบทของโรงเรียนในเครือข่ายที่ 19
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

2.1.1 แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิด ทฤษฎี ของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น (Burns, 1997) และ (Bass, 1985) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ (Paradigm Shift) ไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการเสริมพลัง หรือกระจายอำนาจ (Empowering) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Moral agents) กระตุ้นผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นผู้นำ และให้คำจำกัดความของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เบอร์น (Burns, 1992) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในหลายๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจเป็นผู้นำหรือผู้ตามหรืออาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามเป็นไปเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับชั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow's Need of Hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์กันตามความต้องการของกันและกัน ก่อให้เกิดสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Need of Hierarchy Theory)

และทำให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรม ทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need of Hierarchy Theory) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลสเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาระดับความสามารถให้สูงขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของเบส จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns, 1978) และ (Bass, 1985) ได้เสนอภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายการเปลี่ยนสภาพขององค์กร และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จ และผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยการยกระดับของความต้องการของผู้ตามหรือการชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น และเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก เบส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charismatic) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการ ซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เบส (Bass) เห็นว่า บารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากการมีบารมี คือ กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลของการผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับของ ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนทำให้ผู้ตามเกิดความอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้าง

ความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิดแบบให้นิยามภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในทางกว้างกว่าเบอธอร์น โดยไม่ใช่เพียงคำว่าสิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะ ร่วมการให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ เบส (Bass) ยังมองภาวะ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้น แยกจากกัน เบส (Bass) ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์ หรือเวลาที่แตกต่างกัน

เบส (Bass, 1999, p.118) กล่าวถึงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตาม อยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเองผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charismatic) การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) ความรุ่งเรือง (Well-Being)

เบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเห็น ได้จากผู้ที่มียุทธศาสตร์นี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มอง งานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และ (Vision) ของทีม และขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นชักนำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขา ไปสู่สิ่งที่ ทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และ บ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำมีการท้าทาย ความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การ บรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ เบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) เพราะผู้นำก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจ ภาวะของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อ สภาพเดิม และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่ และกระตุ้น ส่งเสริม พัฒนา ศักยภาพของผู้ร่วมงานให้มีระดับการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปสู่ผู้นำแบบจริยธรรม ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นไปในทิศทางที่ดี และนำมาสู่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อตกลง วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ร่วมกัน

2.1.2 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธา และมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาส หรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, น.108)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, น.7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับพฤติกรรม และอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

วิจิตร ศรีสะอ้าน (คำปรารภ อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น.12) กล่าวถึงความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจบริหาร และการจัดการศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงนำไปสู่การกระจายอำนาจโดยมีหลักการสำคัญคือ

- 1) ยึด และดำรงหลักเอกภาพด้านมาตรฐาน และนโยบายด้านการศึกษา
- 2) มีความอิสระคล่องตัวในการบริหาร และการจัดการศึกษารวมทั้งขีดความสามารถ และความรับผิดชอบของผู้รับการกระจายอำนาจ
- 3) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่
- 4) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จอยู่ที่สถานศึกษา โดยเน้นให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด
- 5) เพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา
- 6) มอบหมายให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรงและต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา

ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ สามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ดำเนินการพัฒนาผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ และสามารถนำ การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

กษมา วรวรรณ ณ อุทยาน (คำกล่าวปรารภ อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น.14) ได้กล่าวว่า แม้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จะประกาศใช้มาแล้วหลายปีแล้ว และการพัฒนาการศึกษาในหลายด้านแต่ยังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ในระดับสถานศึกษา ห้องเรียนและนักเรียนเท่าที่ควร กระทรวงศึกษาธิการมีความมุ่งหมายที่จะกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาให้ส่งผลกระทบต่อ ประกัน โอกาส และคุณภาพสำหรับเด็ก เยาวชน และประชาชนคนไทย แต่การดำเนินการจะสำเร็จได้ ต้องมีกลไกที่เข้มแข็งที่จะรองรับการกระจายอำนาจ หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลอมรวมองค์ ความรู้จากนานาประเทศ และประสบการณ์ตรงจากผู้ปฏิบัติทั่วประเทศ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อ ความสำเร็จ และความยั่งยืนในการกระจายอำนาจทางการศึกษา

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน และสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์การ จนทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ฉะนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจึงมีความจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ในการบริหารองค์การ มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ดังนี้

นภสนันท์ เบกสีโส (2557, น.24) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการ ที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดความ ภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทใน การปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมี เทคนิคในการมอบหมายงานที่ดี

จิตรภว ทรัพย์โสภณ (2556, น.19) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ซึ่งสามารถนำมาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ ทักษะ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพที่สมบูรณ์ ถ่ายทอด โน้มน้าวความคิด กระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้กับผู้ตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นอีกด้วย

วิโรจน์ นามโส (2557, น.12) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นคุณสมบัติของผู้ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงด้วยวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่มีเป้าหมายสูงกว่าปกติ

จรรุวรรณ พรหมบุตรดี (2557, น.15) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อใช้ในการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านความคิด ความสนใจ และความต้องการ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การมีอุดมการณ์และค่านิยมที่ดี มีผลทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและยึดผลประโยชน์ของส่วนร่วมเป็นที่ตั้งเกิดความตระหนักความสำคัญของเป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน มีการส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของกันและกัน จนทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี และความสามัคคีในสถานศึกษา

ฉัตรวัฒน์ พิมพ์สกุล (2556, น.13) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้นจนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

สมเกียรติ บาลลา (2554, น.22) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำให้เกิดงานใหม่ โดยใช้อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจ การตัดสินใจอย่างมีศิลปะและการมีกิจกรรมร่วมในกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและสร้างทัศนคติ ความเชื่อมั่นเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ความศรัทธา และนำไปสู่การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของตนและสถานศึกษา

พนพร เกสรเวทิน (2554, น.29-31) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นขบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดง

บทบาทให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ และตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและกระตุ้น
จิตใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความพอใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

พริยพงศ์ เตชะศิริยีนยง (2556, น.13) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
หมายถึง การจัดการบริหาร หรือการทำงานที่ทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปลุกกระแส กระตุ้น
ความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าสิ่งที่คาดหวังไว้ ทำให้ผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง
และเกิดการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหาร
แสดงบทบาท มีผลทำให้ผู้ร่วมงาน สบายใจ และเกิดความไว้วางใจ รู้ภารกิจ มีวิสัยทัศน์ มีความจงรัก
ภักดีในองค์กร และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีมุมมองกว้างไกล เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ของ
องค์กรมากกว่าประโยชน์ของตัวเอง

เบส (Bass, 1999 อ้างถึงใน จิตรา ทรัพย์โสภ, 2556, น.18) ได้ให้ความหมายของผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของ
พวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรมีการพัฒนา
ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ความสามารถในระดับที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ชักนำ
ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่กลุ่มจะได้ประโยชน์

เรซิด และ สแวนสัน (Razil and Swanson, 1998 อ้างถึงใน เล็ก นักเบสร์, 2555, น.40)
ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง
ตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นที่ใจภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการใน
ระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในภารกิจที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จใน
การปฏิบัติภารกิจ

กริฟฟิน (Griffin, 1996 อ้างถึงใน สมเกียรติ บาลลา, 2554, น.23) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่าย
โอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์ การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ๆ ในการคิด

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p.202) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า
เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิก
ขององค์กร และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

เบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p.2) กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า
เห็นได้จากผู้ที่มีลักษณะ ดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้
มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และ (Vision)
ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถ

ที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นชักนำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขา ไปสู่สิ่งที่ทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจ ตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากที่พวกเขาเชื่อมั่นว่าจะเป็นไปได้ ผู้นำสร้างความท้าทาย ความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคลิกของผู้นำที่แสดงออกทางการบริหาร ถึงกระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจเพื่อยกระดับของการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยผู้บริหารใช้ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนำไปสู่ความรักความผูกพันต่อผู้นำและองค์กร ทำให้ผู้ตามอยากเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า มองเห็นประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

2.1.3 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทิชชี และ ดีเวนนา (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2556, น.109 อ้างถึงใน Tichy and Devanna, 1986, pp.19-32)

- 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
- 2) เป็นคนกล้า และเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
- 3) เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ผู้นำเผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
- 4) ใช้คุณค่า และแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชักนำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
- 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล ความสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Tosi and Others (1990, p.671); Gibson and Others (1997, pp.314-315), and Ivancivich and Matteson (1999, p.453) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1) ความสามารถพิเศษ (Chatima) ผู้นำสร้างการรับรู้ของค่านิยม เป็นที่เคารพนับถือ มีความภูมิใจ และมีวิสัยทัศน์

2) ความเอาใจใส่ (Individual Attention) ผู้นำต้องใส่ใจให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตาม มีทักษะในการมอบหมายโครงการที่มีความหมายที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส

3) สิ่งเร้าทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำช่วยให้ผู้ตามคิดทบทวนและคิดวิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุและผล อีกทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4) รางวัลซึ่งเกิดขึ้นได้ (Contingent Reward) ผู้นำสามารถบอกผู้ตามเกี่ยวกับต้องทำอะไรจึงจะได้รับรางวัล

5) การบริหารโดยข้อยกเว้น (Management by Exception) ผู้นำอนุญาตให้ผู้ตามทำงานได้อย่างเต็มที่และไม่มีการแทรกแซง นอกจากจากปฏิบัติไม่ได้ตามเป้าหมายในเวลา และต้นทุนที่สมเหตุสมผล

Schermerhorn and Others (1991, p.467) and Champoux (2000, p.228) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

1) มีความสามารถพิเศษในการสร้างค่านิยม ความเคารพยำเกรง และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์

2) เอาใจใส่ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

3) สิ่งเร้าทางปัญญา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดทบทวน วิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุผล

Gorden (1993, p.352; Bass and Avolio (1999, pp.2-6); Cherrington (1994, pp.621-623); Luthans (1998, p.397); Robbins (1998, p.374) and Schermerhorn and Others (2000, pp.301-302 อ้างถึงใน จิตรา ทรัพย์โสภ, (2556, น.19-21) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

1) ความสามารถพิเศษ (Chatimal) จะต้องมีความวิสัยทัศน์ และภารกิจ ได้รับความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ และความไว้วางใจจากผู้ตาม

2) การสร้างแรงคลใจ (Inspiration) สร้างความคาดหวังสูง ใช้สัญลักษณ์ในการกำหนดความพยายาม และแสดงจุดหมายด้วยวิธีการต่างๆ

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมความคิดมีเหตุผล และแก้ปัญหาด้วยความระมัดระวัง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) สั่งสอนแนะนำ ให้การเอาใจใส่ดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล

Daft (1998, p.355 อ้างถึงใน จิตรา ทรัพย์โสภ, 2556, น.19) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creation of a New Vision) โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและโครงสร้างแบบเก่าที่ไม่มีความจำเป็นออกให้หมด ผู้นำต้องขยายความคิดให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร สามารถมองได้กว้างไกล และสามารถนำองค์กรไปสู่แนวทางใหม่ที่สำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต

2) ระดมความร่วมมือผูกพัน (Mobilization of Commitment) สร้างสนับสนุนการยอมรับและผูกพันในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ใหม่อย่างต่อเนื่อง

3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Institutionalization of Change) เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน กิจกรรม และค่านิยมใหม่อย่างสิ้นเชิง โดยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับทุกระบบขององค์กร ซึ่งระบบใหม่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจ สถานภาพรูปแบบ หรือบทบาทใหม่ ผู้นำจึงต้องมีการบริหารงานบุคคลให้มีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

สรุปว่า คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะของการใช้ความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานในสถานศึกษาเกินกว่าความคาดหวังปกติในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม และสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่

2.1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันสังคม และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อนมากขึ้น และมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้นำต้องกระตุ้น และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนี้ให้เกิดขึ้นกับองค์กร องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาหลายท่าน ดังนี้

เบส และ อวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะของผู้นำ และผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ตามเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติไปในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และ

สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจ ในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไข ปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแล ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่จับผิดชอบอยู่ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรว่กำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

จิตพิงส์ คล้ายไยทอง (2547, อ้างถึงใน เล็ก นักเบศรี, 2555, น.44-45) กล่าวว่า หากพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติภายใต้บริบทที่เหมาะสมกับประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการศึกษา สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่

การสร้าง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายคน และการจูงใจเชิงคลาใจ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1) การสร้าง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถกำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ โดยใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ การกระตุ้นให้ครูเกิดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ในอนาคต และให้ครูดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ที่วางไว้ การจูงใจให้ครูเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อเป้าประสงค์ของโรงเรียน การช่วยอธิบายให้ครูเข้าใจความหมายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในรูปของการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลในเรื่องของการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน การติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้แก่นุคลากรระดับต่างๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ได้แก่ ครู นักเรียน ชุมชนองค์กรต่างๆ ที่มีส่วนช่วยเหลือ และสนับสนุนสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนครูอย่างสม่ำเสมอ และประเมินผลความก้าวหน้าของครูในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา การจัดเตรียมบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน

2) การเป็นแบบอย่าง หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในเรื่องการนำโดยการกระทำ การแสดงควมมีพลัง และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ๆ การออกแบบ และเป็นแบบอย่างในการใช้เทคนิคการแก้ปัญหา การเป็นแบบอย่าง หรือสัญลักษณ์ของการประสบความสำเร็จ การเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนได้ปฏิบัติตามแบบอย่าง ทำให้ครู นักเรียนมีความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความนับถือต่อผู้บริหาร

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำให้ครูเกิดมุมมองใหม่ๆ และเลือกใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาจัดการเรียนการสอน ปฏิบัติงาน และแก้ปัญหการสร้างความสำเร็จให้ครู มีความอยากรู้ อยากซักถาม พิสูจน์ ตรวจสอบค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานต่างๆ ทราบแนวความคิดใหม่ ผู้บริหารเองก็เป็นประจักษ์แห่งทรัพยากร สำหรับแนวความคิดใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพของครู โดยกระตุ้นให้ครูได้เกิดแนวคิด เพื่อพัฒนางานที่ส่งถึงนักเรียนการสนับสนุนครูให้พัฒนาตนเองจากการพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้า สนับสนุนครูให้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายประเด็นความคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการอำนวยความสะดวกช่วยเหลือบุคลากรในการเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนใจครูแต่ละคน ให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่ของครู ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงพัฒนา ส่งเสริม ให้ครูได้พัฒนาความสามารถเป็นรายบุคคล ยกย่องคุณภาพของครูให้สูงขึ้น ทำหน้าที่จัดเตรียมทรัพยากรที่จะสนับสนุนช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดในการพัฒนาวิชาชีพของครูแต่ละคน การนำความคิดของครูแต่ละคนไปสู่ระดับการพิจารณา เพื่อนำกรอบความคิดนั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาต่อไป การสนับสนุนครูให้มีความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการใหม่ๆ ตามความสนใจของครู การปฏิบัติต่อครูแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ครูเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการสนับสนุนช่วยเหลือของสถานศึกษา ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางศีลธรรมแก่ครู

5) การจงใจเชิงคล้อย หมายถึง พฤติกรรมการสร้าง ความมั่นใจ ความเชื่อมั่น ความคาดหวังแก่ครูว่าจะทำงานได้สำเร็จ การสร้างความคิดหวังที่สูงให้ครูเป็นมืออาชีพ และเป็นนักนวัตกรรมที่มีประสิทธิผล ที่สามารถนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การโน้มน้าวจิตใจให้ครูเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การทำประโยชน์เพื่อโรงเรียน โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นใจครูให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ ความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 อ้างถึงใน เล็ก นักเบศรี, 2555, น.46) ได้นำเสนอภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไว้ได้แก่

1) มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้นำมีบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางและทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงคล้อยให้เกิดแก่ผู้ตาม

2) กำเนียงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับ ขอมตาม พุ่มเทก่าลังกาย ก่าลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

3) กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจนความสามารถของผู้ตามให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมี

พฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนักรับรู้ในปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยการกระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียว ไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4) มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็น และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองการณ์ไกล และสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

5) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวน ความไม่แน่นอนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

เลทวูด และ แจนซี (Leithwood and Jantzi, 1996 อ้างถึงใน เล็ก นักเบสส์, 2555, น.46-47) ได้วิจัย และเสนอ 6 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

1) การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Identifying and Articulating a Vision) เป็นการระบุ วิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุถึง สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนนี้ส่งผลไปที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย

2) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) เป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือ

3) การให้การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิก ในโรงเรียน การให้ความสนใจในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นที่ปรึกษาในการ ทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชม และยินดีแก่ผู้ร่วมงาน ที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่อง ต่างๆ

4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวน ตรวจสอบ การทำงานของ

ตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไร และหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม

5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing An Appropriate Mode) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง (High Performance Expectations) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพมีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

สติเฟนส์ พี ร็อบบินส์ และ แมรี่ คูลเตอร์ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007 แปลโดย วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2551, น.242-243 อ้างถึงใน เล็ก นักเบสร์, 2555, น.47-48) กล่าวว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและมีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลง อาจกำหนดได้ ดังนี้

- 1) มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (Profound Effect) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) เป็นผู้มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) สามารถเปลี่ยนความคิดความอ่านของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) กระตุ้น และคลอใจผู้ใต้บังคับบัญชาหันมาทุ่มเททำงาน ได้มากเป็นพิเศษ
- 5) เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าผู้นำเชิงกิจกรรม
- 6) มีผลเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์กรจากผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ว่าเหนือกว่าผู้นำ

เชิงกิจกรรม

คูส และ โปสนอร์ (Kouzes and Posner, 1993, p.115) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบ 5 ประการ ของผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้ตามเป้าหมาย คือ

1) การแสวงหาโอกาส และกระบวนการที่ท้าทาย (Challenging the Process) หมายถึง ผู้นำที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลง

สิ่งใหม่ คั้นหาระบบ ขยายความคิดหรือหาแนวทางใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ โดยมี การเสริมแรงจิตใจภายในของผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ หรือเปิดรับสิ่งใหม่ จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ให้โอกาสในการปฏิบัติงานรวมถึงพฤติกรรม การเรียนรู้ใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในงานอันเป็นปัจจัยนำไปสู่ ความสำเร็จในงานและอาชีพ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ และความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสาน วิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Share Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสามารถมองเห็นโอกาส จินตนาการภาพ ในอนาคตขององค์กร และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือ กำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร สามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย

3) การช่วยเหลือให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ (Enabling other to Act) หมายถึง การที่ ผู้นำแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน เสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้ร่วมงาน เชื่อมั่น และกล้าแสดงออกซึ่งความสามารถของตน สนับสนุน ช่วยเหลือให้โอกาสได้แสดง ความสามารถโดยการมอบหมาย และอำนาจดำเนินการพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความ ตั้งใจในการทำงานจนเกิดผลงานเกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

4) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling the Way) หมายถึง การที่ผู้นำได้ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องค่านิยม ทักษะคติทางบวก มีมาตรฐานและหลักการในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่าง และโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีแนวคิดหรือค่านิยมร่วมตามแบบอย่างผู้นำอันจะ ส่งผลต่องาน ผู้นำได้ปฏิบัติตามแนวคิด ค่านิยมหรือคำพูดที่กล่าวไว้ มีการตรวจสอบพฤติกรรมของ ตนเองและผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ ว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือค่านิยมที่กำหนดร่วมกันหรือไม่ และ สะท้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลง

5) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (Encouraging the Heart) หมายถึง การที่ผู้นำ สร้างความคาดหวังในผลสำเร็จของงาน และความสามารถของผู้ร่วมงานกระตุ้นให้การสนับสนุน และให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และตระหนักในคุณค่า และความคาดหวังในผลสำเร็จของงาน พร้อมทั้งจะยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลหรือร่วมฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงานหรือทีม ส่งผลให้ ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจทำงาน และสร้างสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลง ผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และเกิดความไว้วางใจเกิดความจงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ เกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบ

และยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงานต่างๆ ให้ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามอยากติดตาม ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้การส่งเสริมผู้ตามให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึก ความสามารถให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะหรือองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำหลักการ แนวคิด และ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ แบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio,1994) มาศึกษา และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง บุคลิกของผู้บริหารที่แสดงออกในการบริหารการจัดการ กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ และยุติธรรม ทำให้คณะครูและผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาไว้วางใจ และภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกต่อผู้ร่วมงาน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และนำพาบุคลากรเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น มีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และสามารถวางแผนงานรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้รวดเร็ว

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง บุคลิกของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่คณะครูทำให้ครูเกิดแนวคิดมุมมองใหม่ และเลือกใช้วิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานที่ส่งถึงพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียน สนับสนุนครูให้พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพจนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายประเด็นความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำลงสู่การปฏิบัติตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง บุคลิกของผู้บริหารที่แสดงออกในการสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเสมอภาค มองเห็นถึง

ความรู้ความสามารถ รับฟังความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอย่างชื่นชม จนทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจรักภักดีเชื่อมั่นในตัวผู้นำยอมรับ และยอมรับทุ่มเทอุทิศตนในการทำงานเพื่อส่วนร่วม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น การจัดการศึกษาของสถานศึกษา จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำดังกล่าว ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับบริบทของการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่ผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ แบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และศึกษาแนวคิดของ Hord S. M. (1997) 5 องค์ประกอบกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ดังนี้ 1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared leadership) 2) การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of learning) 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice)

2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

2.2.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้

Hord (1997) ให้ความหมาย คำว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) มีความหมายในตัว หมายถึง โรงเรียนที่ดึงเอาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิชาชีพมาเรียนรู้ร่วมกันภายใต้สังคมที่สร้างขึ้นใหม่ และได้รับการสนับสนุนจากครู ผู้บริหารให้ได้รับการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น และเข้มข้นมากขึ้น ทำให้ผู้เข้าร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์กันเกิดการทดสอบแนวความคิด เกิด

ความท้าทายในการสรุป และแปลความหมาย และแลกเปลี่ยนข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งกันและกัน เมื่อคนหนึ่งเรียนรู้เองทั้งจากหนังสือ บทความหรือวิดีโอ ถือว่าเป็นแหล่งความรู้และความคิดใหม่ และ เมื่อความรู้ดังกล่าวได้รับการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนกับเพื่อนจะเกิดความรู้และความเชี่ยวชาญหลายเท่าตัว ก่อนจะนำไปทดสอบหาประสบการณ์ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการกระตุ้นมากขึ้น

Peter Senge (1990) ให้ความหมายของคำว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า เป็นองค์กรที่กลุ่มบุคคล แสดงความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่บังเกิดผลเป็นที่ต้องการอย่างแท้จริงของบุคลากรขององค์กร โดยสมาชิกมีอิสระในการคิดการทำงาน และ สร้างสรรค์งานอย่างเต็มที่

Du Four (2004) ให้ความหมายคำว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นการร่วมตัวกันของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรวิชาชีพ ที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการร่วมตัวกันเพื่อปฏิบัติการกิจหรือทำกิจกรรมต่างๆ จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของโรงเรียน (School culture)

ดลนภา วงษ์ศรี (2556, น.11) ให้ความหมายไว้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ โรงเรียนที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรวิชาชีพที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เมื่อความรู้ดังกล่าวได้รับการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนกันเพื่อจะเกิดความรู้ และความเชี่ยวชาญหลายเท่าตัวและเป้าหมายสูงสุด คือ ผลประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียน

ณัฐิกา นครสูงเนิน (2556, น.50-51) ให้ความหมายไว้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นการรวมตัวของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง บุคลากรในชุมชนอื่นๆ และผู้เรียนในการทำกิจกรรมหรือดำเนินการ เพื่อเป้าหมายของการเรียนรู้มีวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความร่วมมือ มีการทำงานเป็นทีม โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายมีระบบสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกโดยการร่วมตัวกันทำงานอย่างกระตือรือร้น โดยสมาชิกในชุมชนเกิดแรงกระตุ้นภายใน (Intrinsic motivation) ในการร่วมกิจกรรม เพราะได้รับอิสระในการคิด การทำงาน และ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตามความต้องการที่แท้จริงของตนเองและองค์กร

เขาวลัทธิ พิพัฒน์จำเจริญกุล (2554, น.38) ให้ความหมายไว้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ชุมชนที่มีการดำรงชีวิต เพื่อส่วนร่วมอันเกิดจากการคิด และปฏิบัติร่วมกันเป็นชุมชนที่ทำงานไปพร้อมกับ การเรียนรู้ การสั่งสมความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่เพื่อนำไปพัฒนางานและชีวิต ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การปฏิบัติ การทบทวน และการประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลา

จากความหมายข้างต้น สรุปความหมายได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การร่วมตัวกันของผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ภายใต้งค์ที่สร้างขึ้นใหม่ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน สร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ในการจัดการเรียนรู้ที่นำไปสู่

การพัฒนากระบวนการการเรียนรู้ของผู้เรียน และร่วมกันนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการ การเรียนรู้โดยมุ่งเป้าประสงค์ไปที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2.2 ความเป็นมา และความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้

ในศตวรรษที่ผ่านมา ประเทศสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญมากกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional learning community) และกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาโรงเรียน (Du Four and Eaker, 1998) และนักวิจัยหลายคนจึงเกิดความสนใจในศักยภาพของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Hord, 1997) ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเดียวกันกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะมุ่งไปศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ในขณะที่องค์กรแห่งการศึกษานั้นจะนำไปพัฒนาในองค์กรต่างๆ อย่างหลากหลาย ซึ่งความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถศึกษาได้จากผลงานการเขียนร่วมกันระหว่างของ Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology : MIT) ในปี ค.ศ.1978 ในหนังสือชื่อ Organization learning : A theory of action perspectives) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกหนังสือนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning : OL) ต่อมา Peter Senge ผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้ขององค์กร (Center for organizational learning) ในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซต ในปี ค.ศ.1990 ได้มีบทบาทอย่างสูงในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นและมีผลงานเป็นที่ยอมรับ และได้ใช้คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizational) แทนคำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning) ที่มีใช้อยู่เดิมและกลายเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน และเพื่อเป็นการเชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติ Peter Senge และ คณะได้เขียนหนังสือขึ้นอีกเล่มชื่อ The fifth discipline field book : strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะ เพื่อสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ (ศักดิ์ดา มัชปาโต, 2550, น. 1)

Peter Senge ศาสตราจารย์ชื่อดังในสาขาวิชาบริหารจัดการ และการศึกษา แห่งรัฐ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในสหรัฐอเมริกา ได้ร่วมกับคณะทำการวิจัยเพื่อหาแนวทางฟื้นฟูบริษัท ธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินกิจการหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา จึงพบว่า ตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงให้การดำเนินงานภายในองค์กรของบริษัทเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ก็คือ การประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งต่อมานักการศึกษาได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุง

สภาพแวดล้อมด้านการทำงานทางการศึกษาของครู และผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของผู้เรียนให้สูงยิ่งขึ้นต่อไป

แนวคิดเบื้องต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของ Peter Senge (1990) ก็คือ องค์กรที่มีการขยายขีดศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ หน่วยงานซึ่งประกอบด้วย บุคลากรทุกระดับ ที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา

Peter Senge and Others ได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่า การสร้างสรรค์ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ก็คือ การทำให้คนในองค์กรรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์กรให้สูงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็ นทีมงานชั้นยอดจนสามารถร่วมสร้าง และร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้ นั่น สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะใหม่ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับ ผลงานให้สูงขึ้น และจากการมีโอกาสดำเนินงานร่วมกันเช่นนี้ทำให้สมาชิกของทีมงาน ได้แลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมไปกับการเรียนรู้วิถีทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดย Peter Senge ได้อธิบายถึงทีมงานที่มีประสิทธิผลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เมื่อเวลาผ่านไปหลังจากสมาชิก ทีมงานแต่ละคนมองเห็นและได้ประสบการณ์จากมุมมองโลกในแง่ที่แตกต่างของกันและกัน ก็จะเริ่ม เกิดความเชื่อ และมีสมมติฐานใหม่ขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนตามมาที่ เรียกว่า วงจรของการเรียนรู้แบบดุ่มลึก (Deep learning cycle) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาทั้งด้านศักยภาพ และสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ให้แก่ บุคคล และองค์กร โดยรวม (Peter Senge and Others, 1994, p.18 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

Luthan (1998 อ้างถึงใน ศักดา มัชปาโต, 2550 ,น.11) ได้วิเคราะห์งานของ Argyris and Schon (1998) ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการรุ่นแรกๆ ที่ค้นหาความหมายขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ และได้ข้อสรุปผลจากการศึกษาวิเคราะห์ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนกระบวนการ แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสืบสวนเข้าไปในกลุ่มของสมาชิกในองค์กรที่อาจมีส่วนร่วมในปัญหา ภายในองค์กรนั้นๆ และการสืบสวนได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ชนิดของการเรียนรู้สามรูปแบบ รูปแบบ แรก คือ การเรียนรู้แบบวงแหวนเดียว (Single-loop-learning) ตามรูปแบบนี้มีการเรียนรู้ เกิดจาก องค์กรได้คาดการณ์จากความผิดพลาด หรือปัญหา และการจัดการแก้ไข โดยสร้างหรือผลิตกลวิธีใน การแก้ปัญหา การจัดการแบบใหม่ รูปแบบที่สอง คือ การเรียนรู้วงแหวนคู่ (Double-loop-learning) ซึ่ง ก็คล้ายคลึงกับรูปแบบวงแหวนเดียว (Single-loop-learning) แตกต่างกันตรงที่ว่า ได้มีการนำการศึกษา

แบบสืบค้น (inquiry) เข้าไปมีส่วนในการจัดหรือปรับโครงสร้างในปทัสฐานขององค์กร (Organization norms) รูปแบบที่สาม คือ การเรียนที่จะรู้ เป็นกระบวนการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งเรียนที่จะรู้กัน อย่างจริงจัง โดยนำมาพิจารณาใหม่ในช่วง ปลายปี 1980 แต่เริ่มตีพิมพ์หนังสือ The fifth discipline field book: strategies and building a learning ในปี ค.ศ.1990 ดังกล่าวมาแล้วในตอนต้น Luthans ได้ นิยามและอธิบาย ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในหนังสือพฤติกรรมองค์กรที่เขาเขียนขึ้นว่า องค์กร แห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบของความคิดที่ใหม่ และขยายกว้าง เป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝัง ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นองค์กรที่มีความต้องการที่มากมายหลากหลาย และเป็นองค์กรที่จะค่อยๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต

ยิ่งไปกว่านั้น Luthans ได้เสนอทฤษฎีพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานของ Argyris เกี่ยวกับการเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ (Double-loop-learning) และผลงานของ Peter Senge เกี่ยวกับการขยายขอบเขตการเรียนรู้ (Generative learning) Luthans (1998) องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีสามมิติ มิติแรก คือ มิติการปรากฏของภาวะความตึงเครียด เป็นความตึงเครียดที่สร้างสรรค์ ถือเป็น ตัวเร่งหรือดึงดูดให้เกิดการเรียนรู้ เป็นความตึงเครียดที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของ องค์กรสภาพที่เป็นอยู่ มิติที่สอง คือ มิติลักษณะของระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นของลูกจ้างทั่วทั้งองค์กร และเปิดใจกว้างเพื่อรับความคิดใหม่ๆ และมิติ ที่สาม ถือเป็นมิติหลัก นั่นคือ มิติเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งให้ความสำคัญ อย่างยิ่งต่อกระบวนการเรียนรู้ที่มีกลไก เพื่อให้คำชี้แนะทีมงานการเสริมแรงและความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งสิ่งหลังนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยความเห็นอกเห็นใจนี้สะท้อนให้เห็นได้จากความห่วงใยและ ความสนใจอย่างแท้จริงในนวัตกรรมของผู้เป็นลูกจ้าง ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ผ่านระบบการให้ รางวัล (Reward system)

ในสหรัฐอเมริกา ช่วงต้นศตวรรษที่ 20 เป็นการมุ่งเน้นให้โรงเรียน เป็นเหมือนชุมชน แห่งการเรียนรู้ (Professional learning community) เป็นที่หลอมรวมวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือทั้ง ด้านเป้าประสงค์ขององค์กร และความร่วมมือต่างๆ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกล่าวว่า แนวคิดที่จะให้โรงเรียน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ นั้น จะทำให้โรงเรียนเกิดการพึ่งตนเอง และประยุกต์พัฒนาตนเองจากการ สังเคราะห์แนวคิดที่ดีที่สุด และเมื่อ โรงเรียนเปลี่ยนมาเป็นชุมชน วัฒนธรรมขององค์กรก็เกิดการ เปลี่ยนแปลง การปฏิรูปองค์กรส่งผลต่อวิธีที่โรงเรียนเสาะหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โรงเรียนสู่การเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Parker (1984) ซึ่งมีการอ้างอิงถึงโดยนักวิจัยหลายท่าน เช่น Smith (2001) ได้กล่าวว่า โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมกับงานด้าน การศึกษา ซึ่งเกิดผลดีทั้งต่อบุคคลและกลุ่มคนโดยรวม Parker (1984) ย้ำว่า โรงเรียนจะทำงานภายใต้

เงื่อนไปสูงสุด และดีที่สุดในชุมชนใดชุมชนหนึ่ง ซึ่งต่อมาอธิบาย ดังกล่าวทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน และกลายเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ในมุมมองของ John Dewey (1990) โรงเรียนคือชุมชนที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง ซึ่งสามารถเติบโตได้ต่อไป John Dewey มีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถาบันสังคม และการศึกษาก็เป็นกระบวนการพื้นฐานของความก้าวหน้า และการปฏิรูปทางสังคม (Cremin, 1988) ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดใหม่สำหรับนักการศึกษา ก่อให้เกิดความท้าทายต่อประเพณีเดิมๆ ที่ครูทำงานในห้องทำงานเพียงห้องเดียว Ella Flag Yung วิจัยร่วมกับ Dewey ได้ขยายแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นชุมชนในสารนิพนธ์เรื่องความแปลกแยกในโรงเรียน (Isolation in the school) ว่าจำเป็นต้องมีแนวทางปรับปรุงการแยกกันทำงานในแต่ละระดับชั้นของโรงเรียน ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในโรงเรียน (Smith and Others, 2001) และกล่าวเพิ่มเติมว่ายังจำเป็นต้องมีความแตกต่างในความเป็นหนึ่งเดียว (Young, 1990) มากกว่าที่จะมีการบังคับให้เกิดการผสมผสานระหว่างระดับชั้นและบุคคล ซึ่งความเป็นชุมชนเกิดขึ้นเพื่อให้มีแนวทางให้แต่ละบุคคลได้มีการเรียนรู้ ไม่ใช่เพื่อสอนนักเรียนเพียงอย่างเดียว

อย่างไรก็ตาม แนวปรัชญาเกี่ยวกับการทำให้โรงเรียนเป็นชุมชนนี้ยังไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างแพร่หลาย จนถึงช่วงต้นปี 1970 ซึ่งนักการศึกษาต่างก็เริ่มเห็นความสำคัญของการเป็นชุมชน ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ทั้งผู้เรียน และครู Graham (1972) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง Wisconsin research and development center for cognitive learning ซึ่งเขาได้แบ่งให้โรงเรียนเป็น หน่วยงานย่อยๆ เรียกว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนแห่งนี้จะ ได้มีการวางแผนการศึกษาโดย คณะทีมงานของชุมชนครู โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนมากกว่าให้ความสำคัญกับหลักสูตร นอกจากนี้ ครูก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านการพัฒนานุเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน Graham (1972) เห็นว่าการเรียนรู้เป็น “ที่ที่เกิดความไว้วางใจ และเกิดความร่วมมือกันมากกว่าเพื่อการแข่งขันกัน” ซึ่งแนวคิดนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของผู้เรียนเพียง อย่างเดียว แต่ยังให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของครูอีกด้วย อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ยากที่จะเปลี่ยนแปลงเนื่องจากยังมีประเพณีเดิมๆ ที่แยกกันทำงานอยู่

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่พยายามศึกษาเปรียบเทียบลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วไปกับคุณลักษณะของการเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ

Marquardt (1996) ได้สรุปผลการวิจัยของศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้แห่ง สถาบัน (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สหรัฐอเมริกา ซึ่งระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยได้เปรียบเทียบกันในแต่ละประเด็นไว้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะ 10 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ

(Ten major features of successful organizational learning)

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วไป (Characteristics of learning school)	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Characteristics of learning organizations)
1. ต้องเฝ้าระวังตรวจสอบ (Scanning imperatives) กล่าวคือ มีการเฝ้าระวัง ตรวจสอบสภาวะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	1. พิจารณาถึงปัจจัยกดดันต่างๆ ที่มีต่อโรงเรียน และตัดสินใจได้ว่า เรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องตอบสนอง และในทางกลับกันก็พิจารณาได้ว่าโรงเรียนจะสามารถมีอิทธิพลต่อสภาวะแวดล้อมได้อย่างไร
2. ค้นพบช่องว่างการปฏิบัติงาน (Performance gaps) กล่าวคือ รู้จักใช้ช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ค้นพบมาแล้วเปลี่ยนให้เป็น โอกาสที่จะเรียนรู้	2. สามารถระบุถึงประเด็นหรือด้านปัจจัยที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน ตัวอย่าง เช่น ด้านการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ด้านงานวางแผนหลักสูตร โดยรวมของโรงเรียน ด้านบรรยากาศ และสภาพของโรงเรียน เป็นต้น
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องการวัดผล (Concern for measurement) : ได้แก่ การวัดผลปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประกอบการด้านการตลาด และด้านความสามารถแข่งขัน เป็นต้น	3. ต้องสามารถระบุได้ว่า งานด้านใดของโรงเรียนที่ควรวัดและ ประเมินผล เช่น ผลการเรียนของครู และผลการเรียนของผู้เรียน ทั้งระบุได้ว่า จะนำผลการวัด ประเมิน ไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างไร หรือถ้าจะวัดด้านมูลค่าเพิ่มจะทำได้อย่างไร เป็นต้น
4. มีจิตสำนึกเรื่องการทดลอง (Experiment mind sets) กล่าวคือ ถ้ามีการทดลองมากขึ้นเพียงไร องค์กรก็ยิ่งเพิ่มการเรียนรู้มากขึ้นเพียงนั้น	4. มีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการค้นคิดนวัตกรรม และ มีการทดลองอย่าง หลากหลายเกิดขึ้นในโรงเรียน
5. มีบรรยากาศที่เปิดเผย (Climate of openness) กล่าวคือ การเผยแพร่ความรู้ และการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย	5. มีการแลกเปลี่ยน และให้สารสนเทศระหว่างกัน ผ่านการสื่อสารหลายทิศทางอย่างกว้างขวาง และเปิดเผยทั่วทั้งโรงเรียน
6. มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous education) : ให้ความสำคัญของการศึกษา ตลอดชีวิต (Lifelong education)	6. การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional development) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ

ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะ 10 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ

(Ten major features of successful organizational learning) (ต่อ)

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วไป (Characteristics of learning school)	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Characteristics of learning organizations)
7. มีวิธีปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Operational variety) : ยึดความเชื่อที่ว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์กรสามารถทำได้หลายวิธี	7. มีการกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงาน และการแก้ปัญหาของการปฏิบัติ ภารกิจทุกด้านของโรงเรียน
8. เปิดกว้างให้มีหลายช่องทางที่สามารถ เสนอความคิดดีๆ (Multiple advocates/ champions) กล่าวคือ ทุกคนในองค์กรสามารถให้ข้อเสนอแนะ เพื่อสู่การปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย	8. ดำเนินงาน และการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใดๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial culture)
9. การมีส่วนร่วมด้านภาวะผู้นำ (Involved leadership) โดย การกำหนด วิสัยทัศน์ ของผู้นำ ได้มาจากความเห็นร่วมขององค์กร	9. ผู้นำให้ความมั่นใจได้ว่า ทุกทัศนะ และ มุมมองของทุกคน จะได้รับการนำไปสังเคราะห์ และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของโรงเรียน
10. มีมุมมองกว้างเชิงระบบ (System perspective) กล่าวคือ สร้างความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ภายใน อย่างเป็นระบบ	10. สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายใน โรงเรียน ได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง

Kaiser (2000) ได้สรุปว่า สถานศึกษาที่กำลังพัฒนาตัวเองเข้าสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหลายประการ ได้แก่

- 1) สามารถตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก
- 2) เชื่อว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมจะสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่โรงเรียนได้
- 3) ถือว่ากระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม มีความสำคัญมากกว่าผลผลิตที่เกิดจากวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4) มีความพยายามที่จะล้มเลิกรูปแบบที่ยึดหลักความเหมือนกัน (Harmony model) เพราะเป็นแนวคิดเดิมที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) ซึ่งเน้นให้ทุกคนต้องปฏิบัติ อยู่ในกรอบระเบียบอย่างเคร่งครัด

5) ยึดหลักที่เน้นความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการต้องฟังอาศัย ซึ่งแสดงความคิดเห็นของตน

6) การมีบรรยากาศของวัฒนธรรมแบบเปิดเผย (Open culture) ซึ่งทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตน

7) รู้จักการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยเชื่อว่าความผิดพลาดดังกล่าวช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

8) มีโครงสร้างองค์ประกอบแบบไม่รวมศูนย์ (Decentralized structure) เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง

9) ปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติของครู จากการสอน (Teaching) ไปเป็นจุดเน้น ที่การเรียนรู้ (Learning) แทน โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือจากการปฏิบัติกิจกรรม และจากแรงจูงใจในไฟ้เรียนรู้ของนักเรียน

10) โรงเรียนมีกิจกรรมที่สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

11) มีการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก

12) มีวัตถุประสงค์ที่หลากหลายด้วยวิธีปฏิบัติ และให้อิสระแก่ผู้สอนสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการอันหลากหลายได้เอง

กล่าวโดยสรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ในต่างประเทศได้มีการพัฒนาส่งเสริมให้โรงเรียนใช้รูปแบบ (Professional Learning Community) เพราะต้องการให้โรงเรียนเป็นเหมือนชุมชนที่มีวัฒนธรรมแห่งความสามัคคี เป็นชุมชนที่มีจุดประสงค์ และความร่วมมือกัน

2.2.3 องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้

จากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอกล่าวถึงนักวิจัย 5 ท่าน ที่ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ได้แก่ Peter Senge (1990); Kruse and Louis (1993); Hord (1997); Du Four and Eaker (1998) and Blankstein (2004) ดังนี้

Peter Senge (1990) กล่าวถึงองค์ประกอบ 5 ประการ ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ดังนี้ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ แบบจำลองในใจ การคิดอย่างมีระบบ ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล และการเรียนรู้เป็นทีม เนื่องจากเป็นคนแรกที่สนับสนุนการเรียนรู้แบบมืออาชีพ Senge ได้กล่าวถึงพื้นฐานของชนิดที่หลากหลายขององค์กรที่ต้องเติบโตไปพร้อมกันตามที่ได้เรียนรู้ และปฏิบัติแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีม มีความเป็นเอกลักษณ์และทำให้เกิดแบบจำลองซึ่งองค์กร มีเป้าหมายเดียวกัน และคณะได้รวบรวมองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน และได้อธิบายถึงวิธีปฏิบัติผ่านผลงานที่ชื่อว่า Schools that learn (Senge and Others, 2000) และไม่นานหลังจากผลงานของ Senge ได้รับการตีพิมพ์ในปี 1990 มีนักวิจัยด้านการศึกษา 2 ท่าน ซึ่งมีแนวคิดเดียวกันเกี่ยวกับชุมชนแบบมืออาชีพ ได้แก่ Kruse and Seashore Louis ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในปี ค.ศ.1993 องค์ประกอบดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ โครงสร้างภายใน และปัจจัยขององค์การ ซึ่งโครงสร้างภายในประกอบด้วย ถ้อยคำที่ทำให้เกิดการสะท้อน การปฏิบัติการ ให้ความร่วมมือ และการช่วยเหลือกันทำงาน การควบคุมตามบรรทัดฐานและความเป็นสังคมของสมาชิกวิชาชีพ ส่วนปัจจัยขององค์ประกอบ ประกอบด้วย ขนาดโรงเรียน ความเป็นผู้นำผู้บริหาร และความเชื่อใจ ทำให้เกิดการวิจัยต่อยอดจำนวนมาก เช่น Little (1990 cited in Darling-Hammond, 1992); Talbert (1991) รวมถึงงานวิจัยของ Hord (1997) and Du Four (1998) แต่ไม่ได้อ้างถึงงานวิจัยของ Senge (1990) โดยตรง แม้ว่า Kruse and Louis (1993) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบเบื้องต้น และไม่ได้พัฒนาต่อในงานวิจัยขึ้นไป แต่องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ยังคงปรากฏในงานอื่นๆ ของ Kruse; Louis and Bryk (1995) งานวิจัยของ Kruse and Louis ถือได้ว่าเป็นรากฐาน เนื่องจากเป็นงานชิ้นแรกที่ประยุกต์ใช้องค์การแห่งการเรียนรู้กับการศึกษา และเป็นสาเหตุของการพัฒนางานวิจัยเกี่ยวกับชุมชนแบบมืออาชีพ (Bryk, Camburn and Louis, 1999; Kruse, and Others, 1995; Louis and Marks and Sharon, 1996)

Hord (1997) กล่าวถึงองค์ประกอบ 5 ประการ ของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ในโรงเรียน ไว้ดังนี้ 1) การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน 2) การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์ใช้ความรู้ 4) การมีเจตนาที่สนับสนุน (รวมถึงองค์ประกอบทางกายภาพ และความสามารถของบุคคล) และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล จากการศึกษาเปรียบเทียบกับงานวิจัยของคนอื่นๆ คำอธิบายของ Hord เป็นการรวมงานวิจัยจากบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน คือ Senge (1990); Louis and Kruse (1995); Mclaughlin and Talbert (1993) and Fullan (1993)

Du Four and Eaker (1998) กล่าวว่าไว้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การแลกเปลี่ยนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม 2) ความต้องการร่วมกัน 3) ทีมงานที่ให้ความร่วมมือกัน 4) การปฏิบัติงาน และการทดลอง 5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 6) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ความมีเอกลักษณ์ขององค์ประกอบเหล่านี้ คือ มุ่งให้ความสำคัญการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก นอกจากนี้

Alan Blankstein (2004) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 6 ประการคล้ายๆ กันกับนักวิจัยคนอื่น ๆ และได้กล่าวถึงองค์ประกอบใหม่อีก 1 อย่าง ซึ่งไม่เคยปรากฏที่ใดมาก่อน องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมาย การประกันสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนด้วยระบบป้องกัน และแทรกแซง การทำงานเป็นทีมที่ให้ความร่วมมือกัน โดยเน้นที่การสอนและการเรียนรู้ การอาศัยข้อมูลช่วยในการตัดสินใจและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การได้รับความร่วมมือจากครอบครัว และชุมชน และการสร้างความเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน Blankstein เป็นคนแรกที่กำลังกล่าวถึงการใช้ข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ และกล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่ให้ความร่วมมือกัน โดยเน้นที่การสอนและการเรียนรู้ รวมถึงการประกันสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนด้วยระบบป้องกันและแทรกแซง และยังเป็นคนแรกที่กล่าวถึงการได้รับความร่วมมือจากครอบครัว และชุมชน

หลังจากที่นักวิจัย 5 ท่าน ได้วิจัยได้รูปแบบ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ซึ่งมีองค์ประกอบดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ในปี ค.ศ.2007 Williams Matews and Stewart ได้ร่วมกันทำวิจัย เพื่อวิเคราะห์หาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีองค์ประกอบ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ที่เน้นการสอนและการเรียนรู้เป็นสำคัญ
- 2) การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล
- 3) ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่เน้นการสอนและการเรียนรู้เป็นสำคัญ
- 4) การทำงานเป็นทีมซึ่งช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 5) วัฒนธรรมแห่งการพึ่งพากัน
- 6) สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการของผู้เรียนทั้งหมดโดยผ่านระบบการป้องกัน และการแทรกแซง
- 7) การพัฒนาแบบมืออาชีพซึ่งขับเคลื่อน โดยครู และนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ประจำวัน
- 8) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

9) วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความไว้วางใจกันสูง

10) การใช้การประเมินอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาการเรียนการสอน

2.2.4 แนวคิดทฤษฎี การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

Thomas sergioivanni (1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2555) ได้ให้มุมมองใหม่เกี่ยวกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ได้อธิบายว่า การอุปมาเปรียบเทียบที่ให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization) นั้นน่าจะไม่เหมาะสมถูกต้องทีเดียวนัก โดยเขาเห็นว่า ควรเป็นโรงเรียนเป็นชุมชน Community จะมีความเหมาะสมมากกว่า ดังงานที่เขาอธิบายไว้ในงานเขียน Building Community in School ซึ่งเรียกร้องให้เปลี่ยนมองให้โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแบบทางการ (Formal organization) มาสู่ความเป็นชุมชน (Community) แทน โดย Thomas sergioivanni เห็นว่าความเป็นชุมชน (Community) จะยึดโยงโรงเรียนให้ต่อกันด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) ความผูกพัน (Commitments) ร่วมกันของทุกคนเป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization) ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับที่ลดหลั่นกันลงมา (Hierarchical relationships) มีกลไกควบคุม และมีโครงสร้างแบบตั้งตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ และวัฒนธรรมของการใช้อำนาจ (Authority) เป็นหลัก ในขณะที่ชุมชนใช้อิทธิพล (Influence) ที่เกิดจากค่านิยม และวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional relationships) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ หรือวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality culture) และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ องค์กรยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเองต่อกันลง (Impersonal) ความเป็นทางการ (Bureaucratic) มากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสภาพเดิม (Maintain status quo) ของหน่วยงานไว้ ดังนั้น Thomas sergioivanni จึงเห็นว่า ถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์กรดังกล่าวแล้วจะทำให้โรงเรียนเป็นแบบทางการที่สร้างความรู้สึกระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้น มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมาย และมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานเทคนิคเป็นหลัก แต่ตรงกันข้ามถ้ายอมรับว่าโรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาก็คือ สมาชิกมีความผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วมกันมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและกัน และช่วยกันดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน

Thomas sergioivanni ได้ให้ความสำคัญ และถือเป็นจุดเน้นที่ต้องการให้โรงเรียนเปลี่ยนเป็นชุมชนที่เน้นวัตถุประสงค์ (Purposeful communities) ที่มีคุณลักษณะที่เอื้ออาทร (Caring) มีการเรียนรู้ (Learning) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) ความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ หรือมีวิทย์สัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality) มีจิตใจใฝ่แสวงหาคำตอบ (Inquiring) และมีบรรยากาศเช่น

ครอบคลุมไปทั่วถึงทั้งโรงเรียน โดย Sergioivanni เชื่อว่าชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์จะเป็นสถานที่ซึ่งสมาชิกทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันกันด้วยอุดมการณ์ร่วม (Shared ideology) และมีระบบปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนขึ้น ทั้งนี้การมีอุดมการณ์ร่วม (รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วม) จะช่วยผูกมัดให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชน และให้การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้องดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน

ความเชื่อของ Thomas Sergioivanni เกี่ยวกับโรงเรียนเป็นชุมชนนั้นมีแนวคิดที่เป็นจุดเน้น คือ ยึดถือเรื่องคุณงามความดี (Virtue) เป็นหลักการสำคัญ เขาเชื่อว่าคนส่วนมากมักมองวิชาชีพชั้นสูง (Professionalism) จากการใช้ความรู้ที่สามารถลงสู่การปฏิบัติได้จริง เขายังเชื่อว่าโดยปกติแล้วผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการยอมรับบทบาทของตนเอง คือ การให้บริการแก่ลูกค้า (Service to clients) ซึ่งความสัมพันธ์แบบผู้เชี่ยวชาญแบบวิชาชีพกับลูกค้า ซึ่งความเชื่อในลักษณะเช่นนี้ทำให้ขาดความเป็นกันเองความเท่าเทียมต่อกัน โดยฝ่ายหนึ่งต้องอาศัยหรืออยู่กับอีกฝ่ายหนึ่ง (Dependency) การมีค่านิยมในลักษณะเช่นนี้ขัดแย้งกับค่านิยมของการสร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ คุณงามความดี มาจากพันธะผูกพันต่อค่านิยมของบุคคล แล้วพัฒนามาเป็นอุดมการณ์แห่งวิชาชีพเพื่อนำมาสู่การปฏิบัติต่อไปโดยมีพันธะผูกพันที่จะ 1) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น 2) การประพฤติและการปฏิบัติต้องยึดมั่นต่อค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง 3) ต้องไม่ใช่การประพฤติและการปฏิบัติเพื่อตนเองเท่านั้น แต่ทำเช่นนั้นเพื่อรักษาคุณงามความดีนั้นด้วย 4) ผูกพันต่อจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring) ซึ่งจะกล่าวในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะพบว่า อุดมการณ์แห่งวิชาชีพ (Professional ideas) ช่วยให้เกิดหลักเกณฑ์พื้นฐานของการสร้างชุมชน ของการสร้างชุมชนวิชาชีพในโรงเรียน กล่าวคือ ถ้าทั้งคณะครูและผู้บริหารร่วมกันยึดมั่นต่อพันธะผูกพันที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีแล้ว คนเหล่านี้ต้องสนใจ และกระตือรือร้นต่องานวิจัย ตลอดจนทฤษฎีใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอน ทั้งนี้ไม่ใช่แค่ผูกพันต่อการพัฒนาเทคนิควิธีสอนใหม่ เฉพาะงานส่วนตน แต่ต้องช่วยทำให้ทุกคนในโรงเรียนที่เป็นชุมชนโดยรวม หมายความว่า ครูผู้สอนจะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนด้านเทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย จะเห็นภาพที่ครูแะเวียนไปเยี่ยมเยียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครูในชั้นเรียนหนึ่ง ได้อย่างสะดวกใจ ตลอดจนมีการเชิญครูคนอื่นที่เชี่ยวชาญด้านเทคนิควิธีสอนแบบใหม่ๆ มาสาธิตการสอนให้ครูอื่นๆ ได้ชื่นชม ซึ่ง Louis and Kruse (1995) มองปรากฏการณ์ดังกล่าวว่าเป็นวิธีการช่วยลดความโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้ลดน้อยลง และเกิดมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบของกลุ่มที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งโรงเรียน

2) ส่วนการมีค่านิยมที่ประพฤติปฏิบัติโดยยึดค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทางนั้น หมายถึง การมุ่งไปสู่การให้บริการ โดย Sergiojovanni มีความเห็นว่าถ้าชุมชนของโรงเรียนที่ยึดความสำคัญของงานให้บริการ ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนรอบโรงเรียน ได้ครบถ้วนแล้ว ก็แสดงว่าโรงเรียนนั้นยกระดับวิชาชีพของตนเองได้สูงขึ้น จนถึงระดับสามารถเป็นผู้คอยให้บริการดูแล หรือ Stewardship ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ยึดการทำประโยชน์เพื่อคนอื่นเหนือประโยชน์ส่วนตน

3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นชุมชนที่สืบเสาะค้นหาในสิ่งที่ถูกต้องดีงามขึ้น ซึ่งหมายความว่า สมาชิกในชุมชนจะทำการใคร่ครวญตรวจสอบวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาวัฒนธรรมอะไรบ้างที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียนบรรลุผลได้มากน้อยแค่ไหนเพียงไร ส่วนคำว่า สืบเสาะค้นหา หรือ Inquiry ทุกภารกิจที่โรงเรียนดำเนินการอยู่นั้นจะต้องได้รับการดูแลตรวจสอบอย่างละเอียดเพื่อปรับปรุงแก้ไข จนเชื่อได้ว่าภารกิจแต่ละด้านเหล่านั้นเป็นไปเพื่อความดีงามของส่วนรวม และสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ด้วย ในสถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนที่มุ่งสืบเสาะค้นหา (Inquiry school) จะมุ่งพัฒนาเป้าหมายให้สูงขึ้นตลอดเวลาเมื่อเทียบกับปัจจุบัน อีกทั้งบรรดาสมาชิกของชุมชนแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น ช่วยระบุดึงความจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องพัฒนาบุคลากรในประเด็นใดบ้าง และทำให้บรรลุผลได้อย่างไร หรือช่วยหาผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาช่วยเหลือเพื่อยกระดับของการปฏิบัติงานให้สูงยิ่งขึ้น เป็นต้น มีการเน้นสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดร่วมกันขึ้นเองมากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์ให้โดยหน่วยงานภายนอกชุมชนแห่งการเรียนรู้

4) คุณลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Sergiojovanni คือ การมีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring) โดยโรงเรียนต้องกลายเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร (Caring communities) ที่ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายแสดงออกถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของผู้อื่น โดยเฉพาะต่อบรรดานักเรียนเป็นหลักซึ่งการแสดงออกถึงความห่วงใยเอื้ออาทรเช่นนี้ บ่งบอกถึงการมีค่านิยมร่วมกันที่สะท้อนออกมาในเชิงการปฏิบัติต่างๆ และจากค่านิยมร่วมเหล่านี้ ก่อให้เกิดพลังอำนาจเชิงจริยธรรม (Moral authority) ขึ้นในโรงเรียนได้ต่อไปในที่สุด

นอกจากนี้ Sergiojovanni ยังตอกย้ำถึงความจำเป็นที่ต้องอุปมาเปรียบเทียบกับโรงเรียนให้เป็นชุมชนแทนที่จะเป็นองค์กร ว่าสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสียทั้งหลายที่อยากให้มีการสร้างสานสายสัมพันธ์ระหว่างกันโดยยึดหลักของการสร้างสรรค์สิ่งดีงามร่วมกัน ดังนั้นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงค้นพบ อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) ที่เกิดจากค่านิยมร่วมของชุมชนนั้น โดยมีค่านิยมเบื้องต้นที่มุ่งเน้นก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียนนั่นเอง ส่วนชุมชนโดยรวมก็ควร

เป็นชุมชนของผู้เรียนรู้ของทุกคน โดยทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของชุมชนทุกคน ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่ตนจะให้บริการ และดูแลบุคคลอื่นที่อยู่ในชุมชนที่เอื้ออาหารได้อย่างไร รวมทั้งสมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเองให้เพิ่มความเป็นครู เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ปกครองและเป็นสมาชิกของชุมชนที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร กลุ่มคนเหล่านี้จะต้องร่วมกันเสาะแสวงหาแนวทางเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขของการเรียนรู้ การทำงาน การบริหารการจัดการ และการสร้างความเอื้ออาหาร

กล่าวโดยสรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของตนอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง Sergiovani ได้กล่าวว่า การสร้างชุมชนขึ้นในโรงเรียนเป็นเรื่องของการเสาะแสวงหาค่านิยมร่วมกัน เพื่อให้การทำงานที่เกิดขึ้นมีแนวทางที่แตกต่างขึ้น มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมาใหม่ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยมีมา มีการสร้างความยึดเหนี่ยวรูปแบบใหม่ และสร้างพันธะผูกพันใหม่ให้เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ขึ้น

2.2.5 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อยในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตนให้เป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้นำสถานศึกษาสามารถจัดทำได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย (Learning community) ได้แก่ ระดับ นักเรียน ระดับวิชาชีพ (Professional) และระดับชุมชน (Community)

ระดับที่ 1 นักเรียน (Student level) ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือกันให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นจากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับตน (Meaning making) นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Skill of how to learn) และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา (Acquiring knowledge of content skills) นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง (Authentic learning) ได้ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนในเชิงรุก (Active learners) และการเป็นนักตั้งปัญหา (Problem seekers) และการเป็นนักแก้ปัญหา (Problem solvers) ที่มีประสิทธิผลในที่สุด (Active learning) การสร้างความหมาย (Meaning making) จากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

ระดับที่ 2 เป็นระดับผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional level) ซึ่งประกอบด้วย ครูผู้สอน และผู้บริหารของโรงเรียน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สองมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งสิ่งที่เรียนว่า ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional learning ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอน และผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตนไปปรับวิธีการด้านการสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ

โดยใช้วิธีการค้นคว้า การวิเคราะห์ไตร่ตรอง (Reflection) การใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมา เป็นต้น ในการที่จะบรรลุการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณาทบทวนเรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่างๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของโรงเรียนเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้เพื่อให้สามารถบริหารด้านการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อการปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง

ระดับที่ 3 เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning community level) ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชน และผู้นำชุมชน โดยบุคคลเหล่านี้จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมสร้าง และผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้มีอาวุโสในชุมชน ตลอดจนสถาบันต่างๆ ของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชน และโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน ให้นุตรหลานของตน ผู้อาวุโส สามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ของตนแก่โรงเรียนและชุมชนของตน สำหรับหน่วยงานสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจหรือเอกชนหรือสถาบันศึกษาที่มีส่วนสำคัญในทางให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงในสังคม ที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้ ด้วยเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากชุมชน ไม่ว่าประชาชนที่อาศัยอยู่ในภาคธุรกิจต่างๆ และสถาบันอื่นอย่างหลากหลายเช่นนี้ จึงทำให้กรอบความคิด และนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามระดับที่ 3 นี้ ขยายตัวอย่างกว้างขวาง

2.3 แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา (Developing a Professional in Schools)

ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะขาดมิได้ก็คือ จะต้องมีการมีชุมชนวิชาชีพ หรือ Professional community เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับการดูแลและพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของโรงเรียน และเนื่องจากครูส่วนใหญ่ในแทบทุกประเทศ มักรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน ดังนั้น การมีชุมชนวิชาชีพ เกิดขึ้นในโรงเรียนจึงช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว เพราะทำให้ครูมีโอกาสได้พูดคุยกับบุคคล

ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานของครู เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกอื่นๆ ของชุมชน เป็นต้น แน่แน่นอนว่า เหตุการณ์ต่างๆ นี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการเปลี่ยนด้านโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจำเป็นต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียนอีกด้วย โดยกิจกรรมของชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนควรประกอบด้วย 1) การมีโอกาสใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน 2) การเปิดกว้างให้มีโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยว (Deprivatization) ในงานสอนของครู 3) การรวมกลุ่มเพื่อเน้นเรื่องการเรียนรู้การสอนของนักเรียน 4) การร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และ 5) การแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยมและปทัสถานร่วม (Shared values and norms) ดังจะกล่าวในแต่ละประเด็น ดังนี้

1) กิจกรรมที่จำเป็นต่อความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา

1.1 การมีโอกาสใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกันซึ่งเป็นการนำเอาประเด็นปัญหาที่พบเห็นจากการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูขึ้นมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์ และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้นๆ ต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเกิดการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปของปัญหาในหลากหลายมุมมองยิ่งขึ้น บรรยากาศเช่นนี้ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ครูผู้สอนเพื่อช่วยกันปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีผลดียิ่งขึ้น แต่กิจกรรมนี้จะสำเร็จราบรื่น ได้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนต้องยอมเปิดใจกว้าง รับฟังการประเมินจากเพื่อนร่วมกลุ่ม ระหว่างการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว

1.2 การลดความรู้สึกโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู (Deprivatization Of Instructional practices) เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู กล่าวคือ ครูมีโอกาสแสดงบทบาททั้งเป็นผู้ให้ข้อมูล และได้แสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Advisor) การเป็นที่เลี้ยง (Mentor) หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ก็ได้ ในระหว่างที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนด้วยกัน ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า วิชาชีพครูแตกต่างจากวิชาชีพอื่นตรงที่ผู้ปฏิบัติงานมักทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวตามลำพัง ซึ่งเป็นผลทำให้ครูไม่สามารถเรียนรู้จากบุคคลผู้อื่นได้ และขาดประโยชน์ที่จะได้รับผลการวิเคราะห์ และการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการสอนจากผู้อื่นที่จะต้องงานสอนของตน ด้วยเหตุนี้ถ้าผู้นำสถานศึกษาต้องการกิจกรรมเสวนาใคร่ครวญระหว่างครูขึ้น ก็จำเป็นต้องพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้ได้เสียก่อน

1.3 การรวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning) เป็นกิจกรรมที่ดีมากแต่ยุ่งยากตรงประเด็นให้ครูเกิดจุดมุ่งเน้น อย่างไรก็ตามถ้าถือว่าการมีชุมชนแห่งวิชาชีพ คือ ลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีเจตจำนงมุ่งสร้างผลลัพธ์คือ การเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นแล้ว ก็ต้องให้ความสำคัญอันดับแรกของกิจกรรมที่สร้างความเจริญงอกงาม

ของผู้เรียน ซึ่งค่อนข้างยากลำบากอยู่ไม่น้อย ด้วยเหตุนี้การที่ชุมชนแห่งวิชาชีพมีกิจกรรมที่ให้ครูได้มาเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) เพื่ออธิบาย และวิเคราะห์ด้านหลักสูตร และกลยุทธ์ด้านการสอนของครู ซึ่งแม้จะใช้เวลามากก็ตาม แต่ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self – starting learners) ได้ต่อไป

1.4 สร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration starts) กล่าวคือ เมื่อครูหลุดพ้นจากสภาพการต้องทำงานแบบโดดเดี่ยว และสามารถแสวงหาความเชี่ยวชาญจากเพื่อนคนอื่นที่อยู่ในชุมชนวิชาชีพของตนได้แล้วก็ตาม แต่ความเป็นมืออาชีพของครูก็อาจไม่สามารถบรรลุผลได้ถ้าครูยังขาดการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจทางวิชาชีพต่อกันของครูจะก่อให้เกิดพลังในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการอันซับซ้อนของผู้เรียนในแต่ละคนได้ บรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกันนี้จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานประจำวันของครูแต่ละคนได้อย่างถาวร

1.5 ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านค่านิยม และปทัสถาน (Shared values and norms) เมื่อบุคคลต่างๆ ในวิชาชีพทั้งครูผู้สอน ครูแนะแนว ครูนิเทศ และผู้บริหาร ร่วมกันในชุมชนแห่งวิชาชีพแล้ว ในประเด็นนี้ Sergiovanni (1992) เห็นว่า การสร้างค่านิยม และปทัสถานร่วมกันของคนในวิชาชีพที่อยู่ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ด้วยความเป็นมืออาชีพของบุคคลเหล่านี้จะพัฒนาในสิ่งที่เรียกว่า อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) ขึ้นเป็นแนวทางของการอยู่ร่วมกันแทนที่การใช้ อำนาจเชิงกฎหมาย หรืออำนาจโดยตำแหน่ง (Position authority) ซึ่งไม่เหมาะสมกับวิชาชีพนัก

2) ความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ให้สามารถรับการเกิดชุมชนแห่งวิชาชีพ เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ (Bureaucratic organization) ที่มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจ โดยตำแหน่งลดหลั่นตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ มากมายที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งมีโครงสร้างที่มีลักษณะตั้งตัวและใช้ได้ดีในอนาคตกาลที่เป็นโลกยุคอุตสาหกรรม แต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ต้องการมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูง พร้อมทั้งจะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความเป็นไปได้ของชุมชนแห่งวิชาชีพที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้นั้น โครงสร้างขององค์การของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ ประเด็นต่อไปนี้ (Louis and Others, 1994)

2.1 การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อพบปะอภิปราย (Time to meet and discuss) มีผลการวิจัยเรื่อง ความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียนและครูผู้สอนชี้ชัดว่า การจัดสรรเวลาพิเศษเพื่อให้ครูได้ปรึกษาหารือระหว่างกันเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการจัดชั่วโมงสอน เมื่อหมดการสอนในแต่ละคาบเวลา ครูจะต้องเคลื่อนย้ายการสอนจากห้องหนึ่งไปอีกห้องหนึ่งตลอดเวลาจึงไม่มีโอกาสที่ครูจะได้พบปะเพื่อแสวงหาความร่วมมือทางวิชาชีพซึ่งกันและกันได้ ทั้งที่ครูเหล่านี้จำเป็นต้องร่วมพิจารณาหากลยุทธ์ใหม่ๆ ด้านการสอนที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้การจัดตารางเวลาที่ว่างตรงกันเพื่อครูได้มีเวลาเสวนาปฏิสัมพันธ์กัน จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็น ถ้าต้องการให้ความร่วมมือร่วมใจของครูเกิดขึ้น

2.1.1 การกำหนดขนาดชั้นเรียน (Class size) มีผลงานวิจัยระบุว่าถ้าจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคนนั้น ครูสามารถที่จะดูแลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้จำนวนที่จำกัด แม้จะไม่สามารถกำหนดจำนวนนักเรียนที่เหมาะสมแน่นอน แต่การขยายจำนวนนักเรียนต่อชั้นเรียนมากขึ้นย่อมเพิ่มภาระ และความยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้ทั่วถึง

2.1.2 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู และการให้อิสระแก่โรงเรียน (Teacher Empowerment and school autonomy) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็นเนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู ยังสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการร่วม (Shared governance) ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เป็นของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนแต่ละแห่งของเขตพื้นที่การศึกษาก็ควรมีความอิสระ (Autonomy) อย่างเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เขตพื้นที่การศึกษาจึงควรร่วมกับโรงเรียนต่างๆ ในการจัดทำวิสัยทัศน์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมแบบกว้างของเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงให้อิสระแต่ละโรงเรียนไปจัดทำรายละเอียดที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่ง ที่จะริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของตนในเรื่องนี้นักการศึกษาส่วนใหญ่เชื่อว่า ไม่มีวิธีการสอนใดหรือวิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สุด แต่พบว่า จากการใช้เทคนิควิธีในการเสวนาไตร่ตรอง (Reflective dialogue) การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) และการสร้างปทัสถาน และค่านิยม (Shared norms and values) แล้ว จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรับมอบอำนาจความรับผิดชอบของครูต่อการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการให้อิสระแก่นักเรียนหรือที่เรียกว่า การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Site-based management) เพื่อความเป็นอิสระในการตัดสินใจต่างๆ ของโรงเรียนได้เองนั้นเป็นมาตรการที่ควรได้ระบุให้ชัดเจนในกรอบนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า จะให้อิสระแก่

โรงเรียนและครูอย่างสิ้นเชิง แต่ควรจัดทำเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายรวมของเขตพื้นที่การศึกษา และขึ้นอยู่กับขีดระดับความสามารถของครูในแต่ละโรงเรียนที่สามารถสนองตอบและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีเพียงไรด้วย

3) เจือปนใจด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Professional community culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรที่ยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น และครูผู้สอนทุกคน และผู้นำของโรงเรียนมีความเชื่อว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ได้” ความเชื่อนี้จะทำให้สมาชิกของโรงเรียนพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อม และแสวงหาวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อนักเรียนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน ให้สามารถเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองได้สูงสุด เป็นต้น ในชุมชนวิชาชีพก็เช่นกัน สมาชิกจะยึดเหนี่ยวต่อกันด้วยระบบค่านิยม ความเชื่อ และ ปทัสถานร่วมกัน ให้เกิดการดำรงอยู่ของชุมชนแห่งวิชาชีพของตน อย่างไรก็ตามมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมหลายประการที่ควรได้รับการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะแก่การเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ ได้แก่

3.1 ลดความเป็นองค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หรือ “Bureaucratic culture” ที่ใช้กฎระเบียบคำสั่งต่างๆ แบบตั้งตัวในการปฏิบัติงาน และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเน้นวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ หรือ Collegial culture ซึ่งเน้นวิธีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ที่ยึดถือค่านิยมเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral and ethical culture) เช่น การเอื้ออาทร ห่วงใย ช่วยเหลือและร่วมมือต่อกันในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของสมาชิก เป็นต้น

3.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ (Trust) และความนับถือ (Respect) ต่อกันในมวลหมู่สมาชิกของชุมชนแห่งวิชาชีพ กล่าวคือ ความนับถือ หมายถึง การรู้จักให้เกียรติ และยอมรับในความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ส่วนความไว้วางใจ หมายถึง ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างของมวลสมาชิก ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นผลที่มาจากที่สมาชิกได้มีกิจกรรมเสวนาอย่างใคร่ครวญ (Reflective dialogue) และการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ระหว่างกัน ดังนั้นการสร้างควมไว้วางใจและความนับถือต่อกัน จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก โดยแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนครอบคลุมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหลาย เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของหน่วยงานทั้งหลายที่เป็นชุมชนแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น โดยบุคคลเหล่านี้ให้การยอมรับว่าการศึกษาและการเรียนรู้เป็นความรับผิดชอบร่วมของทุกๆ คนในชุมชน

3.3 การสร้างวัฒนธรรมการใช้ทักษะด้านการคิด และใช้สติปัญญาเป็นฐาน (A cognitive skill base) วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพขั้นสูง (Profession) ที่ต้องใช้ความรู้การคิด และการใช้

สติปัญญาเป็นเครื่องมือสำคัญในการประกอบวิชาชีพ ครูผู้สอนจึงต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเป็น Life-long learners และต้องเป็นผู้เรียนร่วมไปกับนักเรียนที่ตนทำการสอน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมเชิงความคิดของครูที่ต้องปรับปรุงใหม่ก็คือ เปลี่ยนความเชื่อที่ว่า ตนเป็นผู้ทำการสอน (Teaching) ไปเป็นผู้เรียน (Learning) แทน จึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากผู้ถ่ายทอดความรู้เป็นผู้จัดสรรประสบการณ์ที่หลากหลายให้กับผู้เรียน พร้อมพยายามสร้างความตระหนักให้ผู้เรียนรู้จักรับผิดชอบในการใฝ่หาความรู้ด้วยตนเองอยู่เนืองนิตย์ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ของตน

3.4 การสร้างวัฒนธรรมการขอริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Openness to innovation) ในชุมชนแห่งวิชาชีพ สมาชิกทุกคนต้องส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในการค้นคว้า และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะต้องเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge creation) กล่าวคือ ผู้สอนจะต้องได้รับการสนับสนุนในการออกแบบการสอนใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นมากมายอย่างรวดเร็ว ต้องค้นหาว่าจะมีวิธีการเรียนรู้ใดได้ดีที่สุดในภาวะเช่นนี้ได้ อย่างไร ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นมากมายจะส่งผลกระทบต่อหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียน ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน ได้อย่างไร การที่จะทำให้สมาชิกริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้นั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการกล้าเสี่ยง (Taking risks) ขอบการทดลอง (Experiment) เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงการเรียนการสอนของนักเรียน ทั้งสมาชิกของชุมชนแห่งวิชาชีพต้องไม่ถือว่าความผิดพลาดที่ได้จากการทดลอง คือ ความล้มเหลว แต่ต้องถือว่าข้อผิดพลาดที่ได้ดังกล่าวเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้เรียนรู้ใหม่เพิ่มเติม และถือว่าผิดเป็นครูไม่เป็นเรื่องที่ควรตำหนิ แต่เป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนให้กำลังใจเพื่อจะได้ค้นหาคำตอบที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ควรปรับปรุงระบบเน้นการให้ความดีความชอบแก่สมาชิกที่ชอบทดลองค้นหานวัตกรรมและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่โรงเรียนอีกด้วย

3.5 ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร (Supportive leadership) ดังกล่าว

4) ภาวะผู้นำสถานศึกษาต่อการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การใช้อำนาจของผู้นำสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ในทัศนะเดิม เชื่อว่าหัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้อำนาจที่มากับตำแหน่ง (Position power) ของตนเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จตามที่ต้องการ โดยใช้กลยุทธ์หลักในการดำเนินการ ได้แก่ การใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ แบบทางการ (Bureaucratic power) การให้รางวัลหรือความดีความชอบเมื่อสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ (Psychological power) การใช้อำนาจและกลยุทธ์เช่นนี้พบว่า เป็นอุปสรรคและความขัดแย้งต่อหลักการของความเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) ของครู หรือผู้ทำงานทางการศึกษา ซึ่งต้องการความเป็นอิสระ (Autonomy) และมีวัฒนธรรมแห่งวิชาชีพเฉพาะของตนที่เรียกว่า

“กัลยาณมิตรทางวิชาการ (Collegial culture)” ตลอดจนการมีชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional community) ของตนอยู่ในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่เน้นการใช้อำนาจแบบเดิมดังกล่าว จึงยากที่จะประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนสถานศึกษาของตนไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

Sergiovanni (1998) ให้ความหมายไว้ว่า โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นผลผลิตที่สร้างขึ้นจากการใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ (Position power) และอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral power) เป็นสำคัญ กล่าวคือ

1) อำนาจเชิงวิชาชีพ (Position power) และอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral power) ยึดข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์ และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกัน และยึดถือร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลาย คนเหล่านี้ร่วมกันสร้าง และร่วมกันใช้ความรู้ โดยกระบวนการทำงาน และแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ครูผู้สอนต่างร่วมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของครูคนอื่น และมีการดูแลตรวจสอบกันเอง วัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ของครู จึงต้องการการกำกับดูแลจากผู้บริหารระดับสูงน้อยมาก

2) อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือในค่านิยมที่ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่าสิ่งใดถูกต้องและดีงาม ตามหลักการแห่งศีลธรรม ทั้งนี้ค่านิยมเชิงคุณธรรมอาจไม่เป็นค่านิยมเชิงวิชาชีพเสมอไป แต่เป็นอำนาจที่ยึดเหนี่ยวให้บรรดาครูทั้งหลายอยู่ร่วมกันเหนียวแน่นจนเกิดเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพขึ้น และยอมรับต่อแนวปฏิบัติงานที่พร้อมรับการดูแลตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ จึงเป็นอำนาจที่มีได้ขับเคลื่อนให้ผู้ปฏิบัติยึดการได้รับผลการตอบแทนส่วนตัวจากการทำงานเป็นหลัก แต่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักความถูกต้อง และผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป การใช้อำนาจทั้งสองประการนี้ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาลดปัญหาความขัดแย้งทางการบริหาร ได้มาก และมีเวลาว่างส่วนตัวมากขึ้นเพื่อไปเป็นผู้เรียนรู้ (Learner) และบางโอกาสก็เป็นผู้ตาม (Follower) แต่สิ่งที่สำคัญถ้ามองความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่เสนอของ Argyris and Schon (1991) ที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรได้รับและได้ใช้ความรู้ใหม่ ตลอดจนเครื่องมือ พฤติกรรม และค่านิยมแล้ว การที่ผู้นำสถานศึกษาลดการใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งให้น้อยลงเหลือเท่าที่จำเป็น และหันมาใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ และอำนาจเชิงคุณธรรม จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรแล้วก็เชื่อได้ว่า การขับเคลื่อนไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ และจากโรงเรียนที่เคยเน้นการสอน (Teaching) ไปสู่การเน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ก็มีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

5) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นับเป็นงานที่ยากลำบากต่อการทำให้

สำเร็จ เนื่องจากกรอบความคิดในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้างยังขาดความชัดเจนในเชิงปฏิบัติอีกมาก ตลอดจนมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลจากงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้ลงสู่การปฏิบัติจนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญตลอดจนให้ความสำคัญสนับสนุนในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของโรงเรียนอย่างจริงจังแล้วก็ยากที่จะสำเร็จได้

ต่อไปนี้จะขอสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการผลักดันให้สถานศึกษาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ในสามด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านพัฒนาองค์กรของโรงเรียน

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting school directions) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็น และยอมรับต่อภาพของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทของผู้นำในด้านนี้ได้แก่

1.1 การกำหนด และจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision) ผู้นำสถานศึกษาต้องช่วยทำให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่างๆ ให้มาร่วมคิด และจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุดของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันให้ถึงเป้าหมายนั้น

1.2 สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นพันธกิจ และแผนปฏิบัติต่างๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุน และความช่วยเหลือในการจัดอุปสรรคทั้งหลายในเส้นทางสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน

1.3 ผู้นำต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating high performance expectations) โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้นำสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัย และการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูเพื่อการแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

1.4 ชักจูง และส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอน และบุคลากรต่างๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงาน ทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ทั่วทั้งโรงเรียน (Team-based school) ทั้งนี้เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์ และต้องปรึกษาหารือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงานแบบทีมก็คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตน

1.5 ใส่ใจติดตามดูแลการปฏิบัติการงานในการจัดการเรียนรู้ และงานสนับสนุนอื่นๆ (Monitoring organizational performance) โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีหน้าที่ต้องคอยติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้ (KPI) และข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลายมาเป็นเกณฑ์การประเมินร่วมกับครูผู้สอน โดยยึดหลักประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้งานดีขึ้น และต้องไม่เกินไปเพื่อการตำหนิหรือจับผิดครู เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้ครูผู้สอนขาดความกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Innovations) การกล้าเสี่ยง (Risk taking) และอุปนิสัยชอบทดลอง (Experiments) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตรงกันข้ามควรถือว่าผิดเป็นครู หรือความผิดพลาดช่วยสร้างโอกาสให้ได้เรียนรู้

2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านพัฒนาบุคลากร (Developing people) ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์กร ครู และบุคลากรทางการศึกษา จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียนให้สอดคล้องกับหลักการของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน (School-based professional development) ซึ่งผู้นำสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้อยู่เสมอตลอดเวลา ได้แก่

2.1 ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การจัดตั้งคลินิกเพื่อความเป็นเลิศทางการเรียนการสอน การมีกิจกรรม การนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเหลือเพื่อน (Peers assisting peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยฐานะ ที่อิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ ผู้นำสถานศึกษาต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้อง

จัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรม และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องคิดคำนวณ ให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู

2.2 ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role modeling) ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอน และผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียน แห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของผู้เรียนรู้ หรือ Learner หรือทำหน้าที่เป็น Learner leader ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ๆ ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของ ผู้นำจะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพฤติตนเป็นผู้เรียนรู้ตาม และพฤติกรรมแบบอย่างในการ เป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำ และของครูผู้สอน เมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่นิ่งเนืองนิตย์ ย่อมมี อิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย

2.3 ส่งเสริม และเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็น ชุมชนแห่งวิชาชีพ ให้เกิดขึ้น ในโรงเรียน นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนเข้าเป็นสมาชิกของกิจกรรมชมรมต่างๆ ที่ โรงเรียนควรมีให้นักเรียน ได้เลือกตามความถนัดอย่างหลากหลาย เพราะชมรมดังกล่าวเหล่านี้ก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งสิ้นนั่นเอง

2.4 ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษา ควรกระตุ้นให้ครูผู้สอนหมั่นตรวจสอบถึงวิธีทำงานที่เคยใช้อยู่เป็นประจำนั้นด้วยตนเองหรือกับเพื่อน ร่วมงาน เพื่อหาจุดเด่นหรือจุดด้อย และหาวิธีทำงานเดิมนั้นด้วยวิธีการใหม่ที่มีทางเลือกหลายๆ วิธี สนับสนุนให้มีการทดลองทางเลือกดังกล่าวโดยไม่ต้องเกรงว่าจะไม่สำเร็จ นอกจากนี้ในงานบริหาร ทั่วไปที่ ต้องมีการตัดสินใจของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ ผู้นำควรเปิด กว้างให้ครู และบุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการคิด เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมมาประกอบการตัดสินใจนั้น แนวทางดำเนินการเช่นนี้ ครูผู้สอนควรนำไปใช้กับนักเรียนด้วย เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศ และ พัฒนาบุคคลทุกระดับให้สอดคล้องกับการเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

2.5 การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานแต่ละรายบุคคล (Providing individualized support) ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้น ก็เช่นเดียวกับการ เปลี่ยนแปลงในองค์กรทั่วไป ที่ต้องส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นอย่าง หลีกเลียงมิได้ บางคนอาจต่อต้านเนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และมีบางคนเกิดความ ท้อแท้ หมดกำลังใจ เพราะรู้สึกว่าคุณต้องอยู่ในภาวะจำยอมต้องรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาโดยตรง ที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลบุคคลเหล่านี้ อย่างใกล้ชิด ต้องให้กำลังใจ และความหวังที่คิดว่า ตลอดจนถึงทางเลือกที่ให้ประโยชน์มากกว่าเมื่อ

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น เช่น มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือมีการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างแล้วทำให้ทุกคนมีความสะดวกคล่องตัวในการทำงาน มีชุมชนแห่งวิชาชีพของคนที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อกัน มีลักษณะการทำงานแบบกลุ่มก้อนหรือทีมงานมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำสถานศึกษาควรให้การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์กร (Developing the organization) เนื่องจากความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาต้องสามารถทำให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพด้านการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมการปฏิบัติการทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้อง ทั้งครูผู้สอน และนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ผู้นำสถานศึกษาจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้

3.1 เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening school culture) โดยผู้นำสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมของโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดแนวทาง และบริบทต่างๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน

3.2 ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน (Modifying organization structure) ผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ต้องตรวจสอบ ดูแล และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงาน และการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดให้เป็นภาระงานที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือหรือเพื่อนร่วมงาน การวางแผนการสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหา และการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น ครูควรมีภาระงานรับผิดชอบต่อวันต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักจนเกินไป ผู้นำต้องปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้ความดีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีม และต้องเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนของครู และวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่นๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุงกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนจึงเป็นกรอบหลักของการปฏิบัติงาน โดยโครงสร้างอาจช่วยส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครูให้บรรลุเป้าหมายของ

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็ได้ ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไข โครงสร้างให้มีลักษณะและ เงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอน และการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

3.3 สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building collaborative process) ผู้นำ สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครูอาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการปฏิบัติงาน ด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ผู้นำสามารถที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตาม เป้าหมาย ทั้งส่วนบุคคล และโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่น

3.4 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the environment) ผู้นำสถานศึกษา จำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐราชการทั้งหลายที่แวดล้อม โรงเรียน เพื่อให้คนเหล่านี้เข้าใจ และมีภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน และให้การสนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อ โรงเรียน การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคลดังกล่าว จึงเป็นบทบาทสำคัญ สำหรับผู้นำ แต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่งแห่งที่ (Positioning) ของโรงเรียนในท่ามกลางสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของ ส่วนรวมเป็นสำคัญ

ตารางที่ 2.2 มิติภาวะผู้นำต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

มิติภาวะผู้นำ (Dimension)	ผลผลิต (Outcomes)
<p>ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเข้าใจปัญหา - การแก้ปัญหา 	<p>เกิดประสิทธิผล ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา - สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง - สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน - สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา
<p>ด้านการสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู 	<p>ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของครู มีอิทธิพลกว่าของคณะครูร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้าง โรงเรียนและ

ตารางที่ 2.2 มิติภาวะผู้นำต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

มิติภาวะผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes)
<p>ด้านทำให้ครูรู้สึกผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher commitment to change)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายส่วนตัว - ความเชื่อในขีดความสามารถ - ความเชื่อในบริบทแวดล้อม - มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์ 	<p>องค์การ พันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถคาดหมายได้ชัดเจนของความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน สิ่งต่อไปนี้จะมีอิทธิพลทำให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดทิศทางของผู้นำ - การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม - การสร้างฉันทมติต่อเป้าหมายของโรงเรียน - การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง จำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่
<p>ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership of Learning organization)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน - ผู้นำเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การกำหนด พันธกิจ (Mission) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and resources)
<p>ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the emotional balance)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Stress) และภาวะความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน (Burnout) ของครู 	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถเป็นได้ทั้งผู้สร้างภาวะไฟหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู - ภาวะผู้นำส่งผลกระทบทางอ้อมต่อภาวะความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครู โดยผ่านองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การภายใต้การใช้ภาวะผู้นำของครู

2.3.1 โครงสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

Leithwood, Jantai and Steinbach (1998, pp.28-31) ได้พัฒนารูปแบบโครงสร้างสำหรับให้คำจำกัดความ และเงื่อนไขของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ หลังจากได้ศึกษามาแล้ว มี 5 เงื่อนไข ดังนี้ 1) การกระตุ้นสำหรับการเรียนรู้ (Stimulus for learning) 2) กระบวนการจัดการ (Organization processes) 3) เงื่อนไขปัจจัยภายนอก (Exogenous condition) 4) เงื่อนไขปัจจัยภายใน (Internal school condition) 5) ภาวะผู้นำ (Leadership)

1) การกระตุ้นสำหรับการเรียนรู้ (Stimulus for learning) เป็นผลจากกระตุ้นความต้องการการรับรู้ นโยบายใหม่หรือตัวบ่งชี้ปัญหา ส่งผลให้การวิจัยที่จะนำมาแก้ปัญหา สิ่งกระตุ้นเหล่านี้แสดงออกโดยผ่านนโยบายของเขต การกระตุ้นจากผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงประชากร และความสนใจส่วนบุคคลของครู ในยุคของเหตุผล มาตรฐานตัวบ่งชี้ คือ สิ่งกระตุ้นเกิดจากการรับรู้ที่เกิดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หรือเฉพาะกลุ่ม ในทางเพิ่มเติมความต้องการการรับรู้สามารถรับรู้ได้จากได้จากข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน และจากการสังเกต

2) กระบวนการจัดการ (Organization processes) จำเป็นสำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทั้งปัจเจกบุคคล และกระบวนการกลุ่ม ที่ประกอบด้วย 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยการอภิบาลแบบไม่เป็นทางการ (มักเกิดขึ้นในโรงเรียนขนาดเล็ก) 2) ข้อผิดพลาดการเข้าถึงการสอน 3) การทดลอง 4) โอกาสของครูในการสอนครูผู้สอน 5) โอกาสในการแสดงภาพสะท้อน 6) ระบบกลยุทธ์ในการตั้งเป้าหมาย 7) แผนการพัฒนาโรงเรียน 8) การเจริญเติบโตของปัจเจกบุคคล และ 9) การออกแบบกระบวนการสำหรับการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ของการดำเนินการ

3) เงื่อนไขปัจจัยภายนอก (Exogenous condition) เกิดขึ้นโดยผู้แสดงออกภายนอกโรงเรียนที่มีผลกระทบโดยตรงกับโรงเรียน เงื่อนไขนี้เกิดขึ้นจากเป้าหมายภายนอกของโรงเรียน แต่การดำเนินการจะมีผลต่อโรงเรียนที่มีผลโดยตรง จากการเกิดกองสาธารณสุข นโยบายจากผู้สนับสนุนการปกครอง รัฐหรือระดับท้องถิ่นที่กล่าวมานี้ ครูอ้างว่าเป็นคำสั่งที่มีอิทธิพลมากในการรับรู้ที่ว่าเขตพื้นที่ให้การสนับสนุน โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะครูเชื่อว่าวัฒนธรรมท้องถิ่น โครงสร้าง กลยุทธ์ และนโยบาย มีผลต่อระดับการแบ่งปันความคิดการตัดสินใจ และการพัฒนาวิชาชีพในโรงเรียน ทั้งนี้บทบาทของเขตพื้นที่ยังมีผลต่อการเรียนรู้ ทรัพยากร การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และโอกาสในการเข้าการตัดสินใจ

4) เงื่อนไขปัจจัยภายใน (Internal school condition) เงื่อนไขนี้จำเป็นอย่างมากในการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการกระทำเบื้องต้นของโรงเรียน และปัจจัยนี้รวมถึง โครงสร้าง และบรรยากาศของโรงเรียน

Leithwood, Jantai and Steinbach ได้ให้คำนิยามปัจจัยดังนี้

(1) ด้านพันธกิจ และวิสัยทัศน์ (The mission and vision) พันธกิจ และวิสัยทัศน์จะต้องชัดเจน และร่วมแบ่งปันโดยสมาชิกทุกคน การรับรู้ที่มีความสำคัญ และต้องแผ่ขยายในการอธิบายท่ามกลางสมาชิก

(2) ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน (The school's culture) วัฒนธรรมของโรงเรียนมีอำนาจและมีจุดเด่นมากที่ถูกต้องโดยครู รวมถึงระดับความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบที่เป็นความเชื่อสำหรับความคิดที่แตกแยก ความเต็มใจในสิ่งที่เสี่ยง ความซื่อสัตย์ และผลสะท้อนความจริงใจทั้งหมดก็ยังเป็นข้อผูกมัดที่จะสามารถปรับปรุงแก้ไข และแบ่งปันความสำเร็จได้

(3) ด้านการตัดสินใจ (The decision making) โครงสร้างการตัดสินใจประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม และสิ่งแวดล้อมของการแก้ปัญหาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การร่วมการสอน การสร้างข้อตกลงกิจกรรมร่วมกัน การใช้เวลาการเข้าใจปัญหาในระยะสั้น การตั้งเป้าหมายของวิชาชีพ ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ความพอเพียงของทรัพยากร และการใช้ทรัพยากร

(4) ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง (The strategies for change) ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายของโรงเรียน การวางแผน และการปรับความก้าวหน้า ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลจะต้องชัดเจน และมีข้อจำกัดที่แคบลง และมีการพัฒนาวิชาชีพที่มีผลกระทบต่อประเด็นนี้

(5) นโยบายของโรงเรียน (The nature of school policies) ประกอบด้วย นโยบาย และการจัดสรรทรัพยากร นโยบายจะต้องเป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ และการสนับสนุนวัฒนธรรมร่วมกัน ครูต้องการสิทธิ และทรัพยากรที่สนับสนุนโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน และเป็นทรัพยากรที่ดีของชุมชน

5) ภาวะผู้นำ (Leadership Leithwood and Others) ยังคงปรับปรุงโครงสร้าง และเพิ่มเงื่อนไขที่ 5 ที่มีอิทธิพลต่อโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำอธิบายได้ว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมยอมรับของกลุ่มเป้าหมาย และมีบทบาทมากสำหรับครู และนักเรียน

ผู้นำต้องหาแบบที่เหมาะสม การแสดงภาวะที่ยั่งยืนในทิศทางของโรงเรียน และแสดงความเคารพ นับถือ ให้ความสนใจในนักเรียน ผู้นำต้องมีการสนับสนุนเป็นรายบุคคล กระตุ้นทางปัญญาสำหรับ เพื่อนร่วมงาน ประสิทธิภาพที่ผู้นำสร้างผลผลิตทางวัฒนธรรมของโรงเรียนด้วยความเชื่อที่มั่นคงใน การทำงานร่วมกับผู้อื่น การแบ่งปันค่านิยม และการติดต่อสื่อสาร สุกท้ายผู้นำโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ต้องช่วยสร้างโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อยกระดับการมีส่วนร่วมโดยทำตามการปกครองตนเอง และ การค้นหาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ท่ามกลางการจำกัดความของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย ก็มี นักวิชาการท่านหนึ่ง คือ Hord S. M. (1997) ได้แบ่งมิติของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 มิติ ผู้วิจัยจึงได้นำมิติของชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้มาศึกษา และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

(1) การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared leadership) ด้านการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน และภาวะผู้นำทางการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในอิทธิพล ของภาวะผู้นำของผู้บริหารในการปรับปรุงแก้ไขโรงเรียน Hord S. M. (1997) ภาวะผู้นำที่อยู่ในตัว แต่ละบุคคลที่แสดงออกมาภายในโรงเรียนเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ในด้านการแนะนำ และการสนับสนุน การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จของนโยบายใหม่หรือการปฏิบัติ ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน ภาวะพื้นฐานของการมีอำนาจที่สำคัญที่สุดถูกแทนที่โดยโครงสร้างภาวะผู้นำร่วมกัน เช่น ในด้านตัวแบบ ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านคำถาม ด้านได้ส่วน และการแก้ปัญหาสำหรับการ ปรับปรุงโรงเรียน เพื่อนร่วมงานทั้งหมดก้าวหน้าในวิชาชีพ และเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อที่จะเข้า หาเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ผู้บริหารจัดหาความจำเป็นขององค์กร และโครงสร้างที่สนับสนุน ให้กับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารต้องแสดงออกด้วยความเต็มใจที่จะเข้าร่วมในการสนทนาโดยปราศจาก อำนาจ และเขาทั้งหลายต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารศูนย์กลาง แรกของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด และเป็นผู้อบรมเรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้กับโรงเรียนของตนเอง และถือว่าตำแหน่งอำนาจหน้าที่ที่ถือครองโดยผู้บริหาร ในฐานะที่คณะกรรมการมองเห็นว่าเขาทั้งหลายเป็น ผู้เฉลียวฉลาด และเป็นผู้มีความสามารถในทุกเรื่องในทางอื่น โรงเรียนแห่งการเสริมแรง สร้างความ แตกต่างสำหรับผู้บริหารให้การยอมรับว่า เขาทั้งหลายมีประโยชน์จากโอกาสการพัฒนาวิชาชีพหรือ การรับรู้ของศักยภาพของพลวัตการมีส่วนร่วมการตัดสินใจของคณะครู นอกจากนี้เมื่อตำแหน่งของ ผู้บริหารมีอำนาจมันยากสำหรับคณะครูที่จะเสนอหรือแนะนำความคิดมุมมองที่แตกต่างเกี่ยวกับ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน หมายถึง การ ดำเนินงานของผู้บริหารและ ครูผู้สอน ในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นด้วยเหตุผลตามสภาพบริบท

ของสถานศึกษา สรุปลงเป็นข้อตกลง แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการตัดสินใจร่วมกันในรูปของ คณะกรรมการ สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำเริ่มสร้างสรรค์ แล้วนำลงสู่การปฏิบัติเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียน

2) การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision) วิสัยทัศน์พื้นฐานของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ ต้องไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่การ เรียนรู้ของนักเรียน การสร้างค่านิยม วิสัยทัศน์ ร่วมกันท่ามกลางการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานใน โรงเรียนเกี่ยวกับการสอน และการเรียนรู้ของนักเรียน และสนับสนุนมาตรฐานพฤติกรรม ในชุมชน แห่งนี้ วิสัยทัศน์ (ถูกเขียนไว้ก่อน) และถูกกระทำในวันต่อวันของผู้ร่วมงานในโรงเรียน ไม่ว่าสถานที่ใด ที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้สามารถดึงดูด และพัฒนาการผูกมัด และพรสวรรค์ส่วนบุคคล ในกลุ่มที่ พยายามผลักดันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และคุณภาพของงานที่สูงขึ้น ค่านิยมนี้ถูกจัดขึ้นมามาตรฐานของ ความตระหนักส่วนบุคคล การวิพากษ์ วิจารณ์ส่วนบุคคล และการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพชุมชน แห่งการเรียนรู้ ใช้ข้อผูกมัดสำหรับสมาชิกให้เป็นประโยชน์เพื่อริเริ่มการดำเนินการใหม่ และเพื่อ ปรับปรุง (Little, 1997) คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ คือ เน้นที่การดำรงรักษาการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่ง ในความสำเร็จของนักเรียนแต่ละคนจะถูกพิจารณาอย่างรอบครอบ (Louis and Kruse, 1995) การสร้าง ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้จะนำไปสู่บรรทัดฐานการผูกพันของพฤติกรรมของนักเรียนที่จะ ถูกสนับสนุนโดยคณะครู เช่น ในชุมชนสมาชิกคณะครูจะต้องรับผิดชอบต่อกระทำของตนเอง แต่ผลประโยชน์ที่ได้ก็จะขึ้นอยู่กับความทะเยอทะยานของแต่ละบุคคล ความสัมพันธ์ของบุคคลจะ ถูกอธิบายในฐานะการดูแล เช่น การดูแล คือ การสนับสนุน โดยเปิดการติดต่อสื่อสาร ทำให้เชื่อใจ ไว้วางใจ (Fawcett, 1996)

สรุปได้ว่า การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การดำเนินงาน ของผู้บริหาร และครูผู้สอน ในการสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยม ร่วมกันเกี่ยวกับการจัดกระบวนการ เรียนรู้ให้กับผู้เรียน ร่วมสร้างพันธะความผูกพันระหว่างกัน ริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการ การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of Learning) แท้ที่จริงแล้วมิตินี้เรียกว่า กลุ่มสร้างสรรค์ ชื่อของมิตินี้ถูกเปลี่ยนเพื่อที่จะ สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดึงดูดผู้ร่วมงาน ในโรงเรียนเพิ่มขึ้นในระดับกระบวนการหาความรู้ใหม่ๆ และแนวทางการปรับความรู้ในงานของตน ความสัมพันธ์ของการรับผิดชอบร่วมกันเป็นผลทำให้มีผลผลิตที่สร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาที่ เหมาะสม ความแข็งแกร่งระหว่างหน้าที่ผู้บริหารกับครู และเพิ่มข้อผูกมัดที่จะพัฒนาให้เกิดความ

สำเร็จ เช่น โรงเรียนขยายตารางการปรับปรุงการอภิปรายให้กว้างออกไป หรือกำหนดวิธีการปกครองใหม่ที่เน้นไปสู่ที่ที่สามารถให้ความช่วยเหลือที่จะนำไปสู่การปรับปรุงโรงเรียน คือ หลักสูตร คำสั่งการประเมินโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน มาตรฐานที่สูงจะเป็นที่ยอมรับในบริบทพื้นที่ และวิชาชีพครูนำไปสู่ความรับผิดชอบที่จะรับรองระดับความสำเร็จของนักเรียนที่สูงขึ้น ครูใช้วิชาชีพสร้างหลักสูตร และนักเรียนผูกมัดในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองวัฒนธรรม และความต้องการในฐานะผู้เรียน (Reyes; Scribner and Paredes, 1999) ผู้อบรมค้นหาวิธีที่ดีที่สุด และการปฏิบัติเกี่ยวกับการสอนที่จะผูกมัดนักเรียนในการเรียนรู้ และต้องปรับสิ่งที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการเรียนรู้ที่หลากหลายของนักเรียน

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหาร ครูผู้สอน ในการร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ มีหลักสูตรที่ทันสมัย และสามารถปรับแก้ได้ตามความเหมาะสมกับสภาพความต้องการของผู้เรียน และชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดพัฒนาการเรียนรู้ตามมาตรฐานสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม

4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition) โครงสร้างที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และนวัตกรรมสอนในห้องเรียน โครงสร้างการคิดที่สร้างสรรค์ รวมถึงสิ่งแวดล้อมถูกอธิบายว่า มีปัจจัยเดียวเท่านั้นที่สำคัญที่สุด สำหรับพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จของโรงเรียน (Eastwood and Loui, 1992 and Hord S. M., 1997 อ้างถึงใน ฌีฎีกา นครสูงเนิน, 2556, น.74) กล่าวถึงโครงสร้างที่สนับสนุน 2 ประการ การสนับสนุนถูกค้นพบภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ เงื่อนไขโครงสร้าง และความสัมพันธ์ความรับผิดชอบ รวมถึงการใช้เวลาการติดต่อสื่อสาร ขนาดของโรงเรียน ปริมาณครูผู้สอน และกระบวนการพัฒนาผู้ร่วมงาน ส่วนความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ รวมทั้งทัศนคติด้านบวกของผู้ให้ความรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลหรือมีจุดมุ่งหมายมาตรฐานความสำเร็จ และการปรับปรุง ความเคารพ ความเชื่อ และคิดในแง่บวก เอาใจใส่ความสัมพันธ์ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้บ่อยและจำเป็นที่จะต้องหาหน่วัตกรรมเพื่อจะสร้างเวลาและแบ่งปันการเรียนรู้ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การสนับสนุนเงื่อนไขเป็นกุญแจที่จะดำรงรักษาความเจริญเติบโตและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้เรียน มีหลายปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดว่าเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไรให้กับคณะครูที่ร่วมกลุ่มการเรียนรู้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการออกแบบการทำงานร่วมกันที่บ่งบอกถึงความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นหน้าที่ผู้ผลิตทางด้านกายภาพ โครงสร้างเงื่อนไข และคุณภาพชีวิต และความสามารถของแต่ละบุคคลที่เป็นสิ่งที่ดีที่สุด (Boyd, 1992; Louis and Kruse, 1995) เงื่อนไขที่ทางกายภาพ Louis and Kruse กล่าวว่า การที่ทำปัจจัยเงื่อนไขทาง

กายภาพที่สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ เวลาที่จะประชุมอภิปรายขนาดของโรงเรียน และสภาพทางกายของคณะครูในแต่ละคน บทบาทการสอนของครู การพัฒนาโครงสร้างการติดต่อสื่อสารอิสระในการปกครองโรงเรียน และการเสริมแรงให้กับครู ในทางเพิ่มเติมอีกปัจจัยที่นำเข้า คือ การเลือกครูและเลือกผู้บริหารของโรงเรียนและยังส่งเสริมให้คณะครูหันพัฒนางานอื่นๆ และ Boyd ยังเสนอเหตุผลที่คล้ายกันเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกายภาพว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ทรัพยากร ตารางและโครงสร้างที่ลดความแตกแยก นโยบายการสนับสนุน การปกครองตนเอง การสนับสนุนความร่วมมือ ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เวลาเป็นทรัพยากรที่สำคัญด้านหนึ่งถ้าเราขาดเวลาหรือไม่มีเวลา มันก็จะยากลำบากสำหรับโรงเรียน (Watts and Castle, 1993) เวลาเป็นเรื่องสำคัญของคณะครูที่ต้องทำงานร่วมกัน และเป็นอุปสรรค (เมื่อไม่สามารถจัดหาได้) และเป็นการสนับสนุนปัจจัย(เมื่อมี) โดยคณะครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ความสามารถของบุคคลเป็นหนึ่งลักษณะแรก (อ้างถึงใน Louis and Kruse, 1995) ของบุคคลในการที่จะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือ ความพึงพอใจที่จะยอมรับผลย้อนกลับ และเพื่อการพัฒนาต่อไป ในทางเพิ่มเติมคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ความเคารพและเชื่อถือในคณะเพื่อนร่วมงานที่โรงเรียนและระดับเขต การครอบครองการรับรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพของการสอนและการเรียนรู้ การสนับสนุนภาวะผู้นำจากผู้บริหารและอื่นๆ บทบาทกระบวนการทางสังคมที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด การเปรียบเทียบคนหรือปัจจัยมนุษย์ถูกให้คำจำกัดความโดย (Boyd, 1992) เจตคติเชิงบวกของครูต่อการศึกษา นักเรียนและโอกาส ความสนใจของนักเรียนที่สูงขึ้น และข้อผูกมัดของการเรียนรู้ (ดูเหมือนจะเป็นทั้งผลลัพธ์และการนำเข้า) บรรทัดฐานของคำถามที่สำคัญ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันหรือจุดประสงค์ บรรทัดฐานของการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานคณะครูในทางบวก การดูแลความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน และผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารในโรงเรียน ทั้งสองปัจจัยนอกเหนือคณะครูในโรงเรียน คือ การสนับสนุนเจตคติการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปกครอง และสมาชิกภายในชุมชนเหมือนเป็นพันธมิตร (Boyd, 1992) ซึ่งให้เห็นว่าปัจจัยทางกายภาพ และปัจจัยด้านมนุษย์ มีอิทธิพลมากต่อคนอื่นๆ Boyd and Hord S. M. (1992) รวมตัวกันพูดถึงปัจจัยสี่หน้าที่ที่ช่วยสร้างข้อความที่เป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา คือ ลดความแตกแยกของคณะครู เพิ่มความสามารถของคณะครู เอาใจใส่ต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียน

สรุปได้ว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน หมายถึง การดำเนินงานของ ผู้บริหาร ครูผู้สอน เพื่อการเรียนรู้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการออกแบบการทำงานร่วมกัน มีบุคลากร มีโครงสร้างการบริหารที่สนับสนุนการทำงานตามวิสัยทัศน์ของ โรงเรียน เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิง

บวกในการทำงานร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การชมเชยให้กำลังใจ เมื่อบุคลากร ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice) Elmore (2000) กล่าวว่า โรงเรียน และระบบโรงเรียนถูกปรับปรุงโดยตรง และเพื่อการเผชิญหน้าการ เปิดเผยของความโดดเด่น ถูกสร้างโดยหลายเส้นทางของบทบาทท่ามกลางผู้ให้การศึกษา และการ สนับสนุนการกระทำข้อเท็จจริงในขณะทำงาน เพื่อจะได้มาตรฐานของนักเรียนในระดับสูง บทบาท ของครูภายในแบบแผนโครงสร้างเพื่อให้เกิดการสนทนาร่วมกัน ถูกจัดขึ้นเพื่อเผชิญกับความ แดกแยกในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บทบาทครูควรที่จะสร้างวัฒนธรรมการนับถือซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจสำหรับทั้งสองอย่าง คือ การพัฒนาตนเอง และพัฒนาโรงเรียน ครูต้องอุทิศตนเพื่อ งานของตนเอง การปฏิบัติส่วนบุคคลร่วมกันถูกจำกัดในหน้าที่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ โน้มเอียงไปยังมิติสุดท้ายเพื่อการพัฒนา Darling-Hammond (1995) อ้างว่าผลการวิจัยว่า ครู คือ ผู้ที่ใช้เวลา มากที่สุดในการปฏิบัติการเรียนการสอน ทำให้มีประสิทธิผลมากในการพัฒนาทักษะการคิดให้สูงขึ้น และพบความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย การปฏิบัติส่วนบุคคลร่วมกัน ต้องการยกตัวอย่างที่ สมบูรณ์จากบทบาทดั้งเดิมในการศึกษา อย่างไรก็ตามมันเป็นสิ่งที่ชัดเจนที่สุดในการเชื่อมเข้าสู่ ห้องเรียน การสำรวจพฤติกรรมครู โดยเพื่อนร่วมงานในมาตรฐานของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Louis and Kruse, 1995) การปฏิบัติไม่ได้เป็นการประเมินแต่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการเพื่อช่วย เพื่อน

สรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล หมายถึง การดำเนินงาน ของผู้บริหาร ครูผู้สอน ในการช่วยกันลดช่องว่างระหว่างบุคคล เพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรม ความ เชื่อมั่น ความศรัทธา ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการจัด การเรียนรู้ การให้ข้อมูลย้อนกลับกับเพื่อนครูเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการกระบวนการ การเรียนรู้

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานของ ผู้บริหาร และครูผู้สอน ในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในโรงเรียน เพื่อร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงาน และร่วมกันแสดงบทบาทภาวะผู้นำ ริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานใหม่ๆ การสร้างค่านิยม และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ร่วมกัน ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการ การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Hord ท.(1997) ซึ่งเป็นกรอบ แนวคิดที่ ได้รับความนิยมน และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นระบบ และต่อเนื่อง ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็น แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ประสบการณ์ และช่วยกันสนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จากแนวคิด และทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ แบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence of Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และ ศึกษาแนวคิดของ Hord S. M. (1997) 5 องค์ประกอบ กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ดังนี้ 1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared leadership) 2) การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of learning) 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition) และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice)

2.4 การบริหารจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

2.4.1 การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ.2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 ลงวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ.2515 โดยการบริหารจัดการศึกษาจาก 2 หน่วยงาน คือ เทศบาลนครหลวง และ องค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพมหานคร ซึ่งหน่วยงานทั้งสองได้ถือกำเนิดเมื่อ พ.ศ.2514 จากประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และ 25 โดยเทศบาลนครหลวงกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้โดยเทศบาลทั้งสองรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2481 และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพมหานคร เป็นการยุบรวมกัน และ รับโอนการจัดการศึกษาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี โดยองค์การทั้งสองโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ.2509 การจัดการศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร นับตั้งแต่จัดตั้งโรงเรียนทวยราษฎร์ขึ้นครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ.2427 ที่วัดมหรธรรพาราม และขยายออกไป โดยจัดตั้งองค์กรรับผิดชอบเป็นกรมศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ.2430 และเป็นกระทรวงธรรมการ เมื่อปี พ.ศ.2435 นั้น ต่อมาในปี พ.ศ.2441 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการของกระทรวงศึกษาธิการ จัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาค

บังคับออกไปถึงระดับตำบล ระหว่างปี พ.ศ.2454 ถึง พ.ศ.2474 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา 3 กระทรวง คือ 1) กระทรวงนครบาล รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค 2) กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค 3) กระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ประสานงานให้การศึกษาเป็นไปตามนโยบาย ปัจจุบันนี้การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับ และหลายรูปแบบ ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

1) การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 1) จัดอยู่ในรูปของอนุบาลศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต โดยเปิดสอนชั้นอนุบาลปีที่ 1-2 จำนวน 429 โรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้งหมด 435 โรงเรียน 2) จัดอยู่ในรูปศูนย์เลี้ยงดูเด็กหรือศูนย์พัฒนาเด็ก อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนแก่ชุมชนที่เปิดดำเนินการ และสำนักอนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

2) การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต มีโรงเรียนจำนวน 438 โรงเรียน ซึ่งตั้งอยู่กระจายทั่วพื้นที่ 50 สำนักงานเขต

3) การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 69 โรงเรียน ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต และได้จัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแยกออกจากโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ เขตบางกะปิ โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ เขตจตุจักร โรงเรียนมัธยมนาคนาวาอุปถัมภ์ เขตสวนหลวง และโรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ เขตประเวศ

4) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานคร ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

5) การจัดการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพพระยศสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ร่วมกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในโรงเรียนของกรุงเทพมหานคร และการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่จัดให้แก่กลุ่มผู้สนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนไทรนิยมสงเคราะห์ โรงเรียนบ้านคลองบัว(เอี่ยมแสงโรจน์) โรงเรียนประชาภิบาล โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม(ชื่นชูใจราษฎร์อุทิศ) และ โรงเรียนบ้านม้วม (เจริญราษฎร์อุทิศ) ซึ่งมีขนาดของจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ระดับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก

1) โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครก็คือ การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ส่วนการจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา เป็นไปตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ.2531 ซึ่งเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กรุงเทพมหานคร ได้จัดขึ้นในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยได้รับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 ซึ่งกรุงเทพมหานคร จัดเป็นการเสริมจากที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการเพื่อสนองนโยบายรัฐบาลในการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็ก และเยาวชนของไทย และเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษา, 2549, น.17-20) การบริหารของกรุงเทพมหานครในส่วนของจัดการศึกษาได้มีการจัดสายในการบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งผู้มีอำนาจสูงสุด คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต และโรงเรียนตามลำดับ โดยมีสำนักงานการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการ หรือเป็นหน่วยงานที่ปรึกษา และส่งเสริมสนับสนุนในระดับกรุงเทพมหานคร ในระดับสำนักงานเขต มีฝ่ายการศึกษาเป็นส่วนราชการที่จะทำหน้าที่เช่นเดียวกับสำนักงานการศึกษา ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังภาพที่ 2.3

โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักงานการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำและพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการเรียนรู้ด้านการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้กับโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 438 โรงเรียน ประกอบด้วย นักเรียน 295,102 คน ข้าราชการครู 14,647 คน มีส่วนราชการภายในสำนัก 7 ส่วนราชการ รวมอัตรากำลัง 339 ตำแหน่ง ได้แก่ 1) สำนักเลขานุการ 2) กองการเจ้าหน้าที่ 3) กองคลัง 4) หน่วยศึกษานิเทศก์ 5) สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา 6) กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และ 7) กองพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร (สถิติ ณ 10 มิถุนายน 2558)

2.1 แนวทางการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่กระทบต่อประชากรในกรุงเทพมหานครโดยตรง กรุงเทพมหานครในฐานะที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการพัฒนาการศึกษา จนได้รับการรับรองมาตรฐานการประกันคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. คณะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดย นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียน ครู ผู้บริหาร ให้เป็น Smart student, Smart teacher, Smart principal ในกรอบใหญ่ Smart school และได้กำหนดให้มีการประเมินคุณภาพมาตรฐานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกรอบนโยบาย Smart school

1) ด้านการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็น Smart school โดยมีความหมายตามนโยบาย ดังนี้

S : Success การเรียนรู้สู่ความสำเร็จ หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับของโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครู และนักเรียน

M : Morality การเรียนรู้สู่คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะของนักเรียน กรุงเทพมหานครเป็นคนดีควบคู่กับการเป็นคนเก่ง ครู และผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี

A : Activities การเรียนรู้สู่กิจกรรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความสุข และเป็นจุดเด่นของโรงเรียน และความสำเร็จของนักเรียนตามศักยภาพ (ความสามารถ ความถนัด และความสนใจ)

R : Relativity การเรียนรู้คู่ชุมชน หมายถึง การเรียนรู้ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงประยุกต์ความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน และเอื้อประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และท้องถิ่น

T : Technology การเรียนรู้คู่เทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน โรงเรียน และการจัดการเรียนรู้ โดยผ่านเทคโนโลยี

ทั้งนี้ส่งเสริมให้นักเรียนกรุงเทพมหานคร มีคุณลักษณะ 8 ประการ

(1) นักเรียนมีผลการเรียนรู้ตามมาตรฐานที่กำหนดสามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ

(2) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

(3) นักเรียนมีความฉลาดทางอารมณ์

(4) นักเรียนมีความสามารถใช้ทักษะทางภาษา และสื่อสารเพื่อสร้างสรรค์กิจกรรม

(5) นักเรียนสนใจแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถนำไปสร้างสรรค์กิจกรรม

(6) นักเรียนมีนิสัยในการเรียนรู้แบบ Discovery learning process

(7) นักเรียนมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ช่วยเหลือชุมชน สังคม และท้องถิ่น

(8) นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

2.2 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขต

สำนักงานเขต มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการสามัญ ข้าราชการครู และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รับผิดชอบปฏิบัติราชการภายในเขต เป็นหน่วยงานที่นำนโยบายของกรุงเทพมหานคร มาปฏิบัติให้เกิดผลโดยตรงต่อประชาชน ประกอบด้วย 11 ฝ่าย มีฝ่ายการศึกษาทำหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบาย โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสานตรวจสอบ กลั่นกรองงานด้านบริหารงานบุคคล และสวัสดิการของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนการรับนักเรียน ตรวจสอบ และจัดทำบัญชีรายชื่อเด็กอายุภาคบังคับส่งเสริม และพัฒนาความรู้ ความสามารถ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินศูนย์วิชาการ ดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณ และหน้าที่อื่นๆ ตามที่ผู้อำนวยการเขตมอบหมาย

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขต อยู่ภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของสำนักการศึกษา ในการบริหารจัดการศึกษาระดับ โรงเรียน

กรุงเทพมหานคร ได้ริเริ่มดำเนินการให้โรงเรียนมีความสามารถในการบริหารจัดการด้วยตนเอง มีความคล่องตัวในการบริหาร และจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชนอย่างต่อเนื่อง

2.3 บทบาทหน้าที่ของโรงเรียน

- (1) กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- (2) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- (3) จัดการเรียนการสอน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- (4) บริหารงานตามที่ได้รับมอบหมาย ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป
- (5) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (6) จัดทำรายงานประจำปีของสถานศึกษา
- (7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.4.2 การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตบางเขน

ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตบางเขน เขตบางเขนเดิมเป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดพระนคร จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2440 สร้างเป็นอาคารเรือนไม้ 2 ชั้น ปี พ.ศ.2484 ได้ย้ายที่ว่าการอำเภอบางเขนจากเดิมไปตั้งอยู่ ณ ริมถนนพหลโยธิน ฝั่งตะวันออก ตรงข้ามวัดพระศรีมหาธาตุวรวิหาร ตำบลจตุรพักตรพิมาน (ที่เป็นสถานที่ตั้งสำนักงานเขตบางเขนปัจจุบัน) พ.ศ.2515 มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองของจังหวัดพระนคร และเทศบาลกรุงเทพ-ธนบุรี โดยรวมเป็นองค์กรเดียวกัน เรียกว่า กรุงเทพมหานคร พ.ศ.2518 ได้เปลี่ยนรูปแบบการปกครองจากอำเภอบางเขน เป็น ที่ว่าการเขตบางเขน ตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2518 มาตรา 11 พ.ศ. 2528 ได้เปลี่ยนรูปแบบการปกครองจาก ที่ว่าการเขตบางเขน เป็น สำนักงานเขตบางเขน ตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 มาตรา 60(6) พ.ศ.2532 ได้มีประกาศกระทรวงมหาดไทยแบ่งพื้นที่เขตบางเขน โดยนำแขวงลาดยาวไปตั้งเป็นเขตจตุจักร และแขวงทุ่งสองห้อง แขวงสีกัน แขวงตลาดบางเขน ไปตั้งเป็นเขตดอนเมือง ในปี พ.ศ.2540 ได้มีการแบ่งเขตพื้นที่ดอนเมืองอีกครั้ง เป็น 2 เขต เขตดอนเมือง และเขตหลักสี่ เขตบางเขนจึงมีพื้นที่แบ่งออกเป็น 5 แขวง คือ แขวงอนุสาวรีย์ แขวงท่าแร้ง แขวงคลองถนน แขวงสายไหม แขวงออเงิน ปี พ.ศ.2540 ได้มีการประกาศกระทรวงมหาดไทยเปลี่ยนแปลงพื้นที่ปกครองเขตต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2540 มีผลบังคับใช้ 21 พฤศจิกายน พ.ศ.2540 ส่งผลให้เขตบางเขนต้องลดพื้นที่การ

ปกครองเขตไป และมีการปรับรวมแยกพื้นที่ใกล้เคียงของแต่ละเขต และแขวงใหม่ที่เหมาะสม เขตบางเขนจึงมีพื้นที่การปกครองแบ่งออกเป็น 2 แขวง คือ แขวงอนุสาวรีย์ และแขวงท่าแร้ง

ตารางที่ 2.3 การแบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 2 แขวง

อักษรไทย	อักษรโรมัน	พื้นที่(ตร.กม)	จำนวนประชากร (มีนาคม 2559)	จำนวนบ้าน (มีนาคม 2559)	ความหนาแน่นประชากร (มีนาคม 2559)
อนุสาวรีย์	Anusawari	23.717	96.661	54,193	4075.59
ท่าแร้ง	Tharaeng	18.406	94,405	48,380	5,129.03

ที่มา: โป้กัศบางเขน / Bang hen District Office (2551, น.11-13)

การบริหารการจัดการศึกษา

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขต และอยู่ภายใต้ นโยบาย และการกำกับดูแลของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ในการจัดการศึกษาในระดับ โรงเรียน กรุงเทพมหานคร ได้ริเริ่มดำเนินการให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการด้วยตนเองเพื่อให้เกิด ความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษา ภายใต้การดูแลของศูนย์วิชาการเขตในโรงเรียนเครือข่ายให้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชน

โรงเรียนเครือข่ายที่ 19 ประกอบด้วย โรงเรียน 5 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนไทยนิยม สงเคราะห์ ปัจจุบันได้เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนในเขต พื้นที่บริการทั้งสิ้น 1,735 คน และปัจจุบันมีนักเรียนในความดูแลทั้งหมด 2,877 คน มีผู้อำนวยการ สถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 คน ครูประจำการ 129 คน รวม 133 คน 2) โรงเรียน บ้านคลองบัว (เอี่ยมแสงโรจน์) ปัจจุบันเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงชั้นประถม ศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนในเขตพื้นที่บริการทั้งสิ้น 1,292 คน ปัจจุบันมีนักเรียนในความดูแลทั้งหมด 1,292 คน มีผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 คน มีครูประจำการ 57 คน รวม 61 คน 3) โรงเรียนประชาภิบาล ปัจจุบันดำเนินการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึงชั้นประถม ศึกษาปีที่ 6 และปัจจุบันมีนักเรียนในความดูแลทั้งหมด 753 คน มีผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน รองผู้อำนวยการ 2 คน ครูประจำการ 30 คน รวม 33 คน 4) โรงเรียนวัดไทรวนาราม (ชินชูไจราษฎร์อุทิศ) เปิดสอนใน ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนในเขตพื้นที่บริการทั้งสิ้น 683 คน ปัจจุบันมี นักเรียนในโรงเรียนทั้งสิ้น 683 คน มีผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รอง ผู้อำนวยการ 1 คน ครู ประจำการ 30 คน รวม 32 คน 5) โรงเรียนบ้านบัวมล (เจริญราษฎร์อุทิศ) ปัจจุบันดำเนินการสอน

ตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน มีข้าราชการครู 22 คน รวม 24 คน อัตราการขยายตัวของนักเรียน พ.ศ.2549–2551 อยู่ในระหว่าง 630–800 คน ดังแสดงเป็นตารางที่ 2.5 และตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.4 ข้อมูลผู้บริหาร และครู

โรงเรียนเครือข่ายที่ 19	จำนวนผู้บริหารและข้าราชการครู		
	ผู้บริหาร	ครูที่ปฏิบัติการสอน	รวม
1. โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์	4	125	129
2. โรงเรียนบ้านคลองบัว	4	57	61
3. โรงเรียนประชาภิบาล	3	31	34
4. โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม	2	30	32
5. โรงเรียนบ้านบัวมล	2	22	24
รวม	16	271	287

(ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558)

ตารางที่ 2.5 ข้อมูลนักเรียน

โรงเรียนเครือข่ายที่ 19	ข้อมูลนักเรียน				รวม
	จำนวนห้องเรียน	ชั้นอนุบาล	ชั้นประถมศึกษา	ชั้นมัธยม	
1. โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์	90	338	1751	788	2,877
2. โรงเรียนบ้านคลองบัว	44	298	1068	-	1,366
3. โรงเรียนประชาภิบาล	24	183	557	-	753
4. โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม	23	156	508	-	740
5. โรงเรียนบ้านบัวมล	16	91	141	-	664
รวม	201	1,066	4,298	788	6,152

(ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2558)

2.4.3 บริบทของโรงเรียนเครือข่ายที่ 19

สำนักงานเขตบางเขน มีอำนาจในการดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษา และการอบรมดูแลโรงเรียนประถมศึกษา มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ในสำนักงานเขต รับผิดชอบการปฏิบัติงานราชการภายในเขต ซึ่งแบ่งออกเป็นฝ่ายตามหน้าที่ความรับผิดชอบ 11 ฝ่าย โดยมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้กำกับดูแลในส่วนราชการสำนักงานเขต กำหนดให้มีฝ่ายการศึกษาเป็นที่ปรึกษา และสนับสนุนการบริหารด้านการจัดการศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการหนึ่งของสำนักงานเขต (กรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษา, 2549, น.19) โดยสำนักงานเขตบางเขน มีฝ่ายการศึกษาค่อยเป็นที่ปรึกษา และให้การสนับสนุนด้านการจัดการศึกษา และดำเนินการศูนย์วิชาการในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19

สรุปได้ว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานในสำนักงานเขต และอยู่ภายใต้นโยบาย และการกำกับดูแลของสำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้ริเริ่มดำเนินการให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการด้วยตนเอง เพื่อให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษาภายใต้การดูแลของสำนักงานเขตบางเขน โดยมีฝ่ายการศึกษาค่อยเป็นที่ปรึกษา ให้การสนับสนุนด้านการจัดการศึกษา และดำเนินการศูนย์วิชาการเขตในโรงเรียนเครือข่าย คอยกำกับติดตามให้โรงเรียนในเครือข่ายดำเนินการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร และความต้องการของผู้เรียน และชุมชน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

พิเชฐ เกษวงษ์ (2556, บทคัดย่อ) การนำเสนอแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อสร้างแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2) เพื่อศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 3) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วย 1) การสร้างจุดเริ่มต้นแห่งความร่วมมือร่วมใจ เช่น ส่งเสริมให้ครูมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) การจัดให้ครูมีการเสวนา

ใคร่ครวญระหว่างกัน เช่น การนำประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานของครูมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน 3) ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน เช่น การส่งเสริมให้มีการใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย 4) การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนรู้ด้านคำนิยามและปทัสถาน เช่น กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และ 5) การสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันในการทำงาน เช่น การส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันของครู โดยแนวทางทั้ง 5 มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ทุกรายการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

วิโรจน์ นามโต (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.1 ($r=0.56$) 3) การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน

สมเกียรติ บาลลา (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 2) เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

4) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กัน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

จารุวรรณ พรหมบุตรดี (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 1 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 1 2) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 1 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงระดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นชาวปัญญา 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงระดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการมีรูปแบบความคิด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.1 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงค่าสหสัมพันธ์ (r) จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นชาว
ปัญญา ด้านการคำนึงเอกบุคคล ด้านการร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ฉัฐิกา นครสูงเนิน (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ
ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 2) เพื่อศึกษาการเป็นชุมชน
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 3) เพื่อศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ
ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการกำหนดปัญหาาร่วมกันและการทำความเข้าใจกับปัญหานั้น รองลงมาคือ
ด้านการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งโรงเรียน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการติดตามและ
จัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน 2) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้าน
ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน รองลงมาคือ การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์
ร่วมกัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการเป็นผู้นำาร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการ
ประยุกต์ใช้ความรู้ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก ($r =$
 0.852) กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของ
ผู้บริหารทุกด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ ด้านการกำกับติดตามและจัดให้มี
การสะท้อนผลกระบวนการเรียนและการสอน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการ
เรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับสูงมาก ($r = 0.823$)

ดลนภา วงษ์ศิริ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็น
ชุมชนแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลขอนแก่น
มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเทศบาล สังกัด
เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน
เทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็น
ชุมชนแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น

จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมาคือ การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ และการมีเจตคติที่สนับสนุนตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน 2) ประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมากทุกด้าน สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ รองลงมาคือ ด้านการแสดงความใส่ใจในงานสอน และด้านการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ และด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน ตามลำดับ ในส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย 3) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธัญพร บุญรักษา (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และระดับที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของโรงเรียนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.1 คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมในโรงเรียน ปัจจัยด้านโครงสร้างโรงเรียน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.1 คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมในโรงเรียน 4) ปัจจัยด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมในโรงเรียน

ปัจจัยด้านโครงสร้างโรงเรียน และปัจจัยด้านพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่สามารถพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย ได้ร้อยละ 78.40 ($R^2 = .784$)

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิด (David, 1997, p.86 อ้างถึงใน พิเชฐ เกษวงษ์, 2556, น.41-42) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่ของงานปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่มเครื่องมือที่ใช้คือ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงความรู้ในแง่คิดต่างๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่อยากจะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงต่อการเรียนรู้ของรายบุคคล และรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบ ผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและมีการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมสมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

เซปเปเทลลี (Ceppetelli, 1995, p.98) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล เวอร์มอนท์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วย โรงพยาบาลในเครือข่าย พบว่ามีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้น ไปใช้ และมีการนำไปปฏิบัติตาม (Critical pathway) นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์ และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายทั้งในด้านปฏิบัติ และด้านการศึกษา จากการสัมภาษณ์พบว่า การที่พยาบาลมีความรู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการ คือ มีการแก้ปัญหา ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการที่ผู้วิจัยนำแนวคิดของ เซนต์ มาใช้ในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมีส่วนก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการสนับสนุนในเรื่องเวลาในการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้เกิดการพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าจะมีการนำไปใช้ในระบบการบริการสุขภาพในอนาคต

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกลไกสำคัญในสถานศึกษาต่อการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) เพราะเป็นผู้สนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ โดยการส่งเสริม สนับสนุน การกระตุ้นจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ต้องการที่จะเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงาน เพราะครูผู้สอนจะรู้สึกว่าเขามีความสำคัญต่อสถานศึกษา ความรู้สึกนี้จะเกิดขึ้นได้ล้วนต้องได้รับการผลักดัน และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาใน โรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 271 คน

3.1.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนไไทยนิยมสงเคราะห์ โรงเรียนบ้านคลองบัว โรงเรียนประชาภิบาล โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม โรงเรียนบ้านบัวมล ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเทียบจากตารางกำหนดขนาดของ เครจซี่ และ มอร์แกน Krejcie and Morgan (อ้างถึงใน ธานีินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, น.8-49) จากการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 162 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด กำหนดเป็นคำจำกัดความแล้วตั้งข้อคำถาม

รายชื่อให้สอดคล้องครอบคลุมกับคำจำกัดความของงานวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามแนวคิดทฤษฎีของ เบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ (อ้างถึงใน พิมพ์พรรณเพชรสมบัติ, 2558) โดยผู้วิจัยได้ให้น้ำหนักระดับคะแนน ในแต่ละช่วงน้ำหนักคะแนน มีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด ตามแนวคิดทฤษฎีของ Hord S. M. (1997) มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared leadership)
- 2) การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision)
- 3) การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of Learning)
- 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition)

5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice)

ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบสอบถาม แบบประมาณค่า 5 ระดับ (อ้างถึงใน พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ, 2558) โดยผู้วิจัยได้นำน้ำหนักระดับคะแนน ในแต่ละช่วงน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

3 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1 หมายถึง การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร งานวิจัย หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด และรูปแบบของการสร้างข้อคำถามเป็นรายข้อ

2) สร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน แบบประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ให้ครอบคลุมเนื้อหาในกรอบแนวคิด และสอดคล้องครอบคลุมกับคำจำกัดความในงานวิจัย

3) ตรวจสอบความถูกต้อง และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา และตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นนำข้อแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์

4) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวัดผลประเมินผล ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านระเบียบและวิธีการวิจัย และผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความถูกต้องเชิงโครงสร้าง (Construct validity) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of the Item-objective Congruence: IOC) พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม ผลการตรวจสอบสรุปประเด็นโดยหาค่า IOC พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.6 – 1.00 จึงนำไปทดลองใช้

5) ปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5-1.00 (อ้างถึงใน พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ, 2559, น.98) แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนกับครูที่ปฏิบัติการสอน จำนวน 30 คน

ที่ไม่ใช่ประชากรกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย โดยเก็บข้อมูลจากโรงเรียนสุเหร่าคลองเก้า สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก เครือข่ายที่ 39(1) สังกัดกรุงเทพมหานคร แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ แอลฟา ของ ครอนบาค (Cronbach) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ แอลฟา (α -Coefficient) ของตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ แอลฟา เท่ากับ .969 ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ แอลฟา เท่ากับ .969

6) นำผลการวิเคราะห์หามาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 ประสานงานกับงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างถึงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขอเข้าเก็บข้อมูลกับครูที่ปฏิบัติการสอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 162 คน

3.3.2 นำแบบสอบถาม จำนวน 162 ฉบับ พร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ โรงเรียนบ้านคลองบัว โรงเรียนประชาภิบาล โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม โรงเรียนบ้านบัวมล และกำหนดวันในการไปเก็บรับคืนแบบสอบถามภายในกำหนดระยะเวลา 15 วัน โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.3.3 การเก็บรวบรวม และติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน โดยแจกแบบสอบถามใหม่ในกรณีที่แบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์ โดยขยายเวลาการเก็บและรับแบบสอบถามคืนอีก 5 วัน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ตอบรับกลับคืนมา 162 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างแล้วนำแบบสอบถามมาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์ที่สุด เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 162 ฉบับ แล้วนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.4.1 แบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) แล้วนำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) จำแนกเป็นรายชื่อเพื่อใช้วิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

3.4.2 แบบสอบถาม ตอนที่ 2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจเทียบให้น้ำหนักคะแนนตามเกณฑ์ 5 ระดับ แล้วนำมาบันทึกหาค่า และวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีระดับปฏิบัติการความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ รายชื่อ รายด้าน มาแปลความหมาย และแปลความหมายในภาพรวม โดยการแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ ของช่วงระดับคะแนน (Class Interval) (อ้างถึงใน พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2559, น.98) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	แสดงว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	แสดงว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	แสดงว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	แสดงว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	แสดงว่า	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.4.3 แบบสอบถาม ตอนที่ 3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) นำมาตรวจเทียบเพื่อให้น้ำหนักคะแนนตามเกณฑ์ 5 ระดับ แล้วนำมาบันทึกหาค่า และวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) เพื่อทราบระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีระดับ

ปฏิบัติการความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ รายชื่อ รายด้าน มาแปลความหมาย และแปลความหมายในภาพรวม โดยการแปลผลค่าเฉลี่ยตามหลักเกณฑ์ของช่วงระดับคะแนน (Class Interval อ้างถึงใน พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ, 2559, น.98) 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	แสดงว่า	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	แสดงว่า	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	แสดงว่า	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	แสดงว่า	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	แสดงว่า	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.4.5 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ได้แล้ว นำเอาค่าไปเทียบกับเกณฑ์ (อ้างถึงใน ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2553, น.316) แปลความหมายระดับค่าความสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.71 – 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.31 – 0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.01 – 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	เท่ากับ 0.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยวิเคราะห์จากข้อมูลจากเครื่องมือในการวิจัย เป็นแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าความถี่ และร้อยละ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าความถี่ และร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่ และร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นครูที่ปฏิบัติ
การสอนในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัด
กรุงเทพมหานคร

(n = 162 คน)

สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	32	19.8
หญิง	130	80.2
รวม	162	1.00
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	26	16.0
อายุ 31-40 ปี	53	32.7
อายุ 41-50 ปี	41	25.3
อายุ 51 ปีขึ้นไป	42	25.9
รวม	162	1.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	114	70.4
ปริญญาโท	48	29.6
รวม	162	1.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	22	13.6
5-10 ปี	34	21.0
11-15 ปี	31	19.1
มากกว่า 15 ปี	75	46.3
รวม	162	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 80.2 มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 ระดับการศึกษา

สูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 70.4 และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3

4.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.05	0.68	มาก	3
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.03	0.73	มาก	4
การกระตุ้นทางปัญญา	4.09	0.67	มาก	1
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.07	0.70	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.06	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้านภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.69)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.67) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.70) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.03$, S.D.=0.73)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน	4.09	0.58	มาก	2
2. ผู้บริหารจัดระบบการทำงานอย่าง เป็นระบบ	4.04	0.58	มาก	4
3. ผู้บริหารจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคบริสุทธิ์ และ ยุติธรรม	4.01	0.66	มาก	8
4. ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน จนผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา และไว้วางใจ	4.01	0.65	มาก	7
5. ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึก ยินดี และภาคภูมิใจ ที่ได้ร่วมงาน	4.12	0.73	มาก	1
6. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มีความมั่นใจในตนเอง และ กล้าตัดสินใจด้วยหลักการ และความถูกต้อง	4.02	0.78	มาก	6
7. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.02	0.75	มาก	5
8. ผู้บริหารใช้หลักการและเหตุผล อธิบายให้ ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.05	0.72	มาก	3
เฉลี่ยรวม	4.05	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.68)

เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดีและ
ภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.12$, S.D.=0.73) รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดระบบการ
ทำงานอย่างมีแบบแผน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.58) และผู้บริหารจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ
ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคบริสุทธิ์ และยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.65)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มีทัศนคติเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน	4.06	0.77	มาก	4
2. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพันต่อ วิสัยทัศน์ขององค์กร	4.00	0.73	มาก	8
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากมีส่วน ร่วมในการทำงานเพื่อสานวิสัยทัศน์ผู้ เป้าหมายร่วมกัน	4.09	0.72	มาก	1
4. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานอยากมี ส่วนร่วมในการทำงานเพื่อสานวิสัยทัศน์ผู้ เป้าหมายร่วมกัน	4.06	0.69	มาก	3
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดมุมมอง แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	4.07	0.72		
6. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานอยาก พัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.97	0.74	มาก	2
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลง ระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงาน	4.04	0.75	มาก	5
8. ผู้บริหารมีมุมมองแนวคิดใหม่ๆ ในการ พัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานอยู่เสมอ	4.01	0.75	มาก	7
9. ผู้บริหารมีแผนงานรองรับเมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายทางการศึกษา และสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างรวดเร็ว	4.04	0.76	มาก	6
เฉลี่ยรวม	4.03	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.03$, S.D.=0.73)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อสถานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดมุมมองแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.72) และ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานอยากพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.97$, S.D.=0.74)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.06	0.72	มาก	7
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	4.02	0.70	มาก	9
3. ผู้บริหารจัดประชุมอภิปรายเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน	4.07	0.67	มาก	5
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูนำระบบการทำงานใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน	4.06	0.63	มาก	6
5. ผู้บริหารจัดประชุมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานอภิปรายประเด็นความคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา	4.04	0.68	มาก	8
6. ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการสอน	4.17	0.70	มาก	2

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)

การกระตุ้นทางปัญญา	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
7. ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครู เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพตนเอง อยู่เสมอ	4.22	0.65	มาก	1
8. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมกันอย่างมีความสุข และสร้างสรรค์				
9. ผู้บริหารสนับสนุน และสร้างบรรยากาศ ให้คณะครูได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จัดการเรียนรู้ระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน อยู่เสมอ	4.09	0.67	มาก	4
เฉลี่ยรวม	4.09	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.67)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.65) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการสอน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.70) และ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.02$, S.D.=0.70)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคน อย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน	4.04	0.68	มาก	6
2. ผู้บริหาร เคารพ และให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคน				
3. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค และ ยุติธรรม	4.15	0.67	มาก	1
4. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึง ความรู้ ความ สามารถ และปริมาณงาน	4.03	0.68	มาก	8
5. ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ของผู้ร่วมงานอย่างชื่นชม และจริงใจ	4.09	0.66	มาก	4
6. ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ของผู้ร่วมงานอย่างชื่นชม และจริงใจ	3.99	0.74	มาก	9
7. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความจริงใจ และยุติธรรม	4.10	0.74	มาก	3
8. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และยอมอุทิศตนทำงานเพื่อส่วนร่วม	4.04	0.71	มาก	7
9. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลประโยชน์ ของโรงเรียนมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว	4.13	0.69	มาก	2
9. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลประโยชน์ ของโรงเรียนเสมือนหนึ่งผลประโยชน์ของตนเอง	4.08	0.70	มาก	5
เฉลี่ยรวม	4.07	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.70)

เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผู้บริหารเคาเรพ และให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.67) รองลงมาคือ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลประโยชน์ของโรงเรียนมาก่อน ผลประโยชน์ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.69) และผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงานอย่างชื่นชม และจริงใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.99$, S.D.=0.74)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในโรงเรียน เครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน	4.02	0.65	มาก	5
การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.11	0.65	มาก	3
การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้	4.13	0.67	มาก	2
การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน	4.11	0.63	มาก	4
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	4.13	0.63	มาก	1
เฉลี่ยรวม	4.10	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน มีการปฏิบัติภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.64)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.63) รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.67) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.02$, S.D.=0.65)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
ด้านการสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน

การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1. สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำในการริเริ่ม สร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ	4.09	0.58	มาก	1
2. มีการประชุมอภิปรายแสดงความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานของ โรงเรียน	4.02	0.66	มาก	5
3. มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อสรุป เป็นข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน	3.98	0.66	มาก	7
4. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างทุกคน สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง	4.05	0.70	มาก	3
5. มีระบบมาตรฐานการทำงานที่สนับสนุน ให้ทุกคนมีส่วนร่วม	3.95	0.66	มาก	8
6. มีการประชุมอภิปรายผลเพื่อร่วมกัน ตัดสินใจดำเนินการในประเด็นสำคัญๆ ทางการศึกษา	4.03	0.69	มาก	4
7. มีระบบการตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆ ในรูปแบบของคณะกรรมการด้วยความ บริสุทธิ์ และโปร่งใส	3.99	0.66	มาก	6
8. มีการประชุมอภิปรายผลการดำเนินงาน เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา กระบวนการรู้ให้กับผู้เรียน	4.06	0.63	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.02	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนและ
การเป็นผู้นำร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.02, S.D.=0.65)

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.58) รองลงมาคือ มีการประชุมอภิปรายผลการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการรู้ให้กับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.63) และ มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อสรุป เป็นข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.36$, S.D.=0.66)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1. มีระบบมาตรฐานการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการกำหนดค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.09	0.64	มาก	5
2. มีการประชุมอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน	4.13	0.68	มาก	3
3. มีวัฒนธรรมการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมตามกรอบแนวคิดของค่านิยม และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดร่วมกัน	4.16	0.60	มาก	1
4. รวบรวมข้อคิดเห็นจากการอภิปรายมาวิเคราะห์เพื่อสร้างค่านิยมของโรงเรียนร่วมกัน	4.08	0.68	มาก	7
5. มีค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับการจัดกระบวนการการเรียนรู้	4.09	0.67	มาก	6
6. มีบรรยากาศที่ดีในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน	4.15	0.66	มาก	2
7. มีโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ ร่วมกัน	4.11	0.64	มาก	4
เฉลี่ยรวม	4.11	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.65)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีวัฒนธรรมการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม ตามกรอบแนวคิดของค่านิยม และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.60) รองลงมาคือ มีบรรยากาศที่ดีในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.60) และ รวบรวมข้อคิดเห็นจากการอภิปรายมาวิเคราะห์ เพื่อสร้างค่านิยมของโรงเรียนร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.68)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้

การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1. มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ และพัฒนากระบวนการเรียนการสอน	4.15	0.66	มาก	2
2. มีหลักสูตรที่ทันสมัย และสามารถปรับแก้ได้	4.15	0.67	มาก	3
3. มีการประชุมวางแผนการทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน	4.13	0.71	มาก	5
4. เปิดโอกาสให้คณะครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ ที่หลากหลายจากเพื่อนครู	4.12	0.69	มาก	6
5. มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน	4.08	0.65	มาก	7
6. มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สรุปผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพื่อนำมาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	4.15	0.65	มาก	1

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (ต่อ)

การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
7. มีระบบการทำงานที่สนับสนุนให้ครูมี สัมพันธภาพที่ดีในการแบ่งปันแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์การทำงานเพื่อยกระดับ คุณภาพในการทำงานร่วมกัน	4.14	0.67	มาก	4
เฉลี่ยรวม	4.13	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้
ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.67)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สรุปผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพื่อ
นำมาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.65) รองลงมาคือ มีการอภิปราย
แสดงความคิดเห็นเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.66) และมี
บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา
ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.65)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน

การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน		ลำดับที่
		มาตรฐาน	แปลผล	
1. มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.06	0.65	มาก	6
2. มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นก่อนสรุปผล การตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆร่วมกัน	4.07	0.64	มาก	5
3. มีโครงสร้างการบริหารที่สนับสนุนการทำงาน ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.15	0.59	มาก	2
4. มีความสัมพันธ์ภาพในการทำงานร่วมกันใน เชิงบวก	4.12	0.64	มาก	4
5. มีบรรยากาศที่ดีในการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงาน	4.12	0.61	มาก	3
6. ชมเชยให้กำลังใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ ตามเป้าหมาย	4.16	0.66	มาก	1
เฉลี่ยรวม	4.11	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.63)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ชมเชยให้กำลังใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.66) รองลงมาคือ มีโครงสร้างการบริหารที่สนับสนุนการทำงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.59) และ มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.65)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล	ลำดับที่
1. มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ทำงานระหว่างครูผู้สอน	4.10	0.63	มาก	6
2. มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เคารพให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน โดยไม่มีช่องว่างระหว่างสถาน ทางตำแหน่ง	4.17	0.62	มาก	2
3. เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีเพื่อนคู่คิด และเป็น ครูฝึกสอนซึ่งกันและกัน	4.09	0.65	มาก	8
4. สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อนครูเกี่ยวกับการจัด การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์	4.09	0.63	มาก	7
5. มีการสังเกตการณ์สอน และให้ข้อมูลย้อนกลับ ระหว่างเพื่อนครู	4.15	0.64	มาก	4
6. มีการวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนรู้หลังจาก นำไปปฏิบัติการสอน	4.16	0.62	มาก	3
7. นำผลการวิเคราะห์ไปปรับปรุงพัฒนาเพื่อ ยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้	4.14	0.66	มาก	5
8. มีระบบการแลกเปลี่ยนสื่อนวัตกรรมระหว่าง เพื่อนครู	4.10	0.63	มาก	6
9. มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.22	0.61	มาก	1
เฉลี่ยรวม	4.13	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ระหว่างบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.63)

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.61) รองลงมาคือ มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยไม่มีช่องว่างระหว่างสถานทางตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.62) และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีเพื่อนคู่คิด และเป็นครูฝึกสอนซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.63)

4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ในการการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้ชื่อย่อสัญลักษณ์ ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

(X_1)	หมายถึง	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
(X_2)	หมายถึง	การสร้างแรงบันดาลใจ
(X_3)	หมายถึง	การกระตุ้นการใช้ปัญญา
(X_4)	หมายถึง	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
(X_{tot})	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
(Y_1)	หมายถึง	การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน
(Y_2)	หมายถึง	การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน
(Y_3)	หมายถึง	การเรียนรู้ร่วมกัน และกาประยุกต์ใช้ความรู้
(Y_4)	หมายถึง	การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้
(Y_5)	หมายถึง	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล
(Y_{tot})	หมายถึง	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร ที่ศึกษา									
(X ₁)	1.00								
(X ₂)	.704**	1.00							
(X ₃)	.685**	.735**	1.00						
(X ₄)	.739**	.708**	.764**	1.00					
(Y ₁)	.660**	.647**	.685**	.684**	1.00				
(Y ₂)	.485**	.511**	.607**	.557**	.696**	1.00			
(Y ₃)	.467**	.554**	.640**	.574**	.675**	.742**	1.00		
(Y ₄)	.546**	.572**	.640**	.633**	.712**	.688**	.716**	1.00	
(Y ₅)	.441**	.551**	.588**	.563**	.680**	.748**	.715**	.686**	.001

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา (Y_{tot}) ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางโดยมีขนาดความสัมพันธ์ ($r=.585$)

เมื่อพิจารณารายด้านของ X_{tot} (X₁-X₄) กับ Y_{tot} (Y₁-Y₅) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขนาดความสำคัญอยู่ระหว่าง ($r=.511-.685$) อยู่ในระดับปานกลาง คู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ X₃ กับ Y₁ ($r=.685$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ X₁ กับ Y₅ ($r=.411$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

5.1.2 เพื่อศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

5.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

5.2 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

5.2.1 สถานภาพของครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 162 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 80.2 มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 วุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 70.4 และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 15 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3

5.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

5.2.2.1 การกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการสอน และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.2.2.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลประโยชน์ของโรงเรียนมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว และผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงานอย่างชื่นชม และจริงใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.2.2.3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน และผู้บริหารจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค บริสุทธิ์และยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.2.2.4 การสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดมุมมองแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน และ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานอยากพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.2.3 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ ด้านการสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน

5.2.3.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันโดยไม่มีช่องว่างระหว่างสถานทางตำแหน่ง และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีเพื่อนคู่คิด และเป็นครูฝึกสอนซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.2.3.2 การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สรุปผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพื่อนำมาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ และมีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.2.3.3 การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีวัฒนธรรมการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม ตามกรอบแนวคิดของค่านิยม และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีบรรยากาศที่ดีในการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และรวบรวมข้อคิดเห็นจากการอภิปรายมาวิเคราะห์ เพื่อสร้างค่านิยมของโรงเรียนร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.2.3.4 การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ชมเชยให้กำลังใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีโครงสร้างการบริหารที่สนับสนุนการทำงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย และ มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.2.3.5 การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีการประชุมอภิปรายผลการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการรู้ให้กับผู้เรียน และ มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อสรุปเป็นข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.2.4 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายคู่พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ (X_{tot}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา กับ (Y_{tot}) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล มีขนาดความสัมพันธ์สูงสุด

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

5.3.1.1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสร้างความท้าทายให้แก่คณะครูทำให้ครูเกิดแนวคิดมุมมองใหม่ และเลือกใช้วิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานที่ส่งถึงพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียน สนับสนุนครูให้พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพจนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายประเด็นความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำลงสู่การปฏิบัติตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน Bass and Avolio (1994, p.2) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเห็นได้จากผู้ที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขา ไปสู่สิ่งที่ทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำมีการท้าทาย ความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุรวณ พรหมบุตรดี (2557, น.86) ได้ทำการศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดของครูผู้สอนโดยรวมทั้งรายด้าน และรายข้อ อยู่ในระดับมาก

5.3.1.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารเคารพ และให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเสมอภาค มองเห็นถึงความรู้ความสามารถ รับฟังความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอย่างชื่นชม จนทำให้บุคลากรเกิด

ความไว้วางใจจงรักภักดีเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ขอมรับและขอมทุ่มเทอุทิศตนในการทำงานเพื่อส่วนร่วม กระทรวงศึกษาธิการ (2550, น.7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรทวัฒน์ พิมพ์สกุล (2556, น.8) กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญและรับฟังเรื่องราวความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามความสามารถและความถนัดความสนใจผู้บริหารอำนวยความสะดวกคอยแนะนำให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมในสถานศึกษาและปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

5.3.1.3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดี และภาคภูมิใจ ที่ได้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีแบบแผนการทำงานที่เป็นระบบและยุติธรรม ทำให้คณะครู และผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกต่อผู้ร่วมงาน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และนำพาบุคลากรเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิริยพงศ์ เตชะศิริยืนยง (2556, น.9) ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และต้องการเอาเป็นแบบอย่าง โดยมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาพวกเขาไปสู่เป้าหมายและเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่างๆ ได้

5.3.1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น มีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และสามารถวางแผนงานรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้รวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ เล็ก นักเบสร์ (2555, น.7) กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายในของ

ผู้ร่วมงานให้เห็นคุณค่า ความสามารถของตนเอง ให้ความสำคัญต่อภารกิจร่วมกัน โดยผู้บริหาร แสดงออกถึงความกระตือรือร้น ต่อภารกิจที่ต้องทำ ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ว่าสามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาต่างๆ ได้ ผู้บริหารถ่ายทอดถึงสิ่งที่จะทำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนตามภารกิจของโรงเรียน มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีการสร้าง เจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้แก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในอนาคตอย่าง ชัดเจน มีความมั่นใจและความตั้งใจแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

5.3.2 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงาน การศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับ มากทุกด้านซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดคือ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และการ ประยุกต์ใช้ความรู้ ด้านการสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน และด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน

5.3.2.1 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายข้อพบว่า มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ค่าเฉลี่ย สูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีวัฒนธรรมการดำเนินงานที่ยึดหลักการและเหตุผลมากกว่า ตัวบุคคล ในการสร้างวัฒนธรรม ความเชื่อมั่น ความศรัทธาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ การให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างเพื่อนครูเพื่อยก ระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hord (1997) โรงเรียนที่ดึงเอาผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับวิชาชีพมาเรียนรู้ร่วมกันภายใต้สังคมที่สร้างขึ้นใหม่ และได้รับการสนับสนุนจาก ครู ผู้บริหารให้ได้รับการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น และเข้มข้นมากขึ้นทำให้ผู้เข้าร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์กันเกิด การทดสอบแนวความคิด เกิดความท้าทายในการสรุป และแปลความหมาย และแลกเปลี่ยนข้อมูล ใหม่ๆ ซึ่งกันและกันเมื่อคนหนึ่งเรียนรู้เอง (ทั้งจากหนังสือ บทความ หรือวีดีโอ) ถือว่าเป็นแหล่ง ความรู้และความคิดใหม่ และเมื่อความรู้ดังกล่าวได้รับการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนกับเพื่อนจะเกิด ความรู้ และความเชี่ยวชาญหลายเท่าตัวก่อนจะนำไปทดสอบหาประสบการณ์ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ก่อให้การกระตุ้นมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิริยพงษ์ เตชะศิริยีนง (2556, น.77) ได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

5.3.2.2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สรุปผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพื่อนำมาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีระบบการดำเนินการจัดประชุม อภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ มีหลักสูตรที่ทันสมัย และสามารถปรับแก้ได้ตามความเหมาะสม กับสภาพความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดพัฒนาการเรียนรู้ตามมาตรฐานสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนพร บุญรักษา (2553, น.7) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีวิธีการที่หลากหลายในการสอน มีหลักสูตรที่ทันสมัย มีการแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ให้กับนักเรียน และรู้ความต้องการของนักเรียน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูและนักเรียน มีการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อมาปรับปรุงการเรียนการสอน

5.3.2.3 การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีวัฒนธรรมการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม ตามกรอบแนวคิดของค่านิยม และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีระบบการดำเนินงานในการกำหนดค่านิยม และสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกันเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ร่วมสร้างสัมพันธ์ความผูกพันระหว่างกัน ริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌัญญา นครสูงเนิน (2556, น.9) ผู้บริหารและครูใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายในการสอน มีหลักสูตรที่ทันสมัยมีการแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับนักเรียนตามความต้องการของนักเรียน มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นระหว่างครูกับนักเรียน

5.3.2.4 การมีเจตนาที่สนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ชมเชยให้กำลังใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีระบบการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการออกแบบการทำงานร่วมกัน มีบุคลากร มีโครงสร้างการบริหารที่สนับสนุนการทำงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในการทำงานร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การชมเชยให้กำลังใจ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดลนภา วงษ์ศิริ (2556, น.7) ผู้บริหารสร้างเจตนาให้กับครูผู้สอนเพื่อให้ครูผู้สอนมีกำลังใจ มีการยกย่องชมเชยมีการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนมีบรรยากาศของความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ครูมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ดีขึ้น

5.3.2.5 การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการดำเนินการในการอภิปราย แสดงความคิดเห็น ด้วยเหตุผลตามสภาพบริบทของสถานศึกษา สรุปเป็นข้อตกลง แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์ แล้วนำลงสู่การปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียนเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติพร เกตุยง (2556, น.15) ผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมกันสนับสนุนให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในด้านนโยบาย การปฏิบัติ การตัดสินใจร่วมกันในรูปคณะกรรมการ มีการแบ่งความรับผิดชอบ มีการสนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำและริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนครูในการเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้

5.3.3 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ นามโส (2557, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 24 พบว่า ที่มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่ได้สรุป และอภิปรายผล ผู้วิจัยมีแนวคิดเป็นข้อเสนอแนะ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

5.4.1.1 จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้านพบว่า มีรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้าน ผู้วิจัยมีแนวคิดเป็นข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ โดยเรียงลำดับจากค่าน้อยไปหาค่ามาก ดังนี้

1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานอยากพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางในการพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างมุมมองแนวคิดใหม่ๆ ในการ

พัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานอยู่เสมอ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้น มีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วม ในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีแผนงานรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้รวดเร็ว

2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค บริสุทธิ์และยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางในการพัฒนา ผู้บริหารควรมีแบบแผนการทำงานที่เป็นระบบ และยุติธรรมทำให้คณะครู และผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกต่อผู้ร่วมงาน และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และนำพาบุคลากรเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้

3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงานอย่างชื่นชม และจริงจัง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางในการพัฒนา ผู้บริหารควรมีมาตรฐานในการสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเสมอภาค มองเห็นถึงความรู้ความสามารถ รับฟังความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอย่างชื่นชม จนทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจจงรักภักดีเชื่อมั่นในตัวผู้นำยอมรับ และขอมุมมองทัศนคติในการทำงานเพื่อส่วนร่วม

4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางในการพัฒนา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศความท้าทายในการทำงานให้แก่คณะครูทำให้ครูเกิดแนวคิดมุมมองใหม่ และเลือกใช้วิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานที่ส่งถึงพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียน สนับสนุนครูให้พัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพจนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายประเด็นความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำลงสู่การปฏิบัติตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

5.4.1.2 จากการวิจัยพบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้านพบว่า มีรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้าน ผู้วิจัยมีแนวคิดเป็นข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ โดยเรียงลำดับจากค่าน้อยไปหาค่ามาก ดังนี้

1) ด้านการสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีระบบมาตรฐานการทำงานที่สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางในการพัฒนา สถานศึกษาควรจัดให้มีการอภิปราย แสดงความคิดเห็นร่วมกันด้วย เหตุผลตามสภาพบริบทของสถานศึกษา สรุปเป็นข้อตกลง แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการตัดสินใจร่วมกันในรูปของคณะกรรมการ สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์ แล้วนำลงสู่การปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียน

2) การมีเจตนาที่สนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางในการพัฒนา สถานศึกษาควรสร้างมาตรฐานในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการออกแบบการทำงานร่วมกัน มีบุคลากร มีโครงสร้างการบริหารที่สนับสนุนการทำงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในการทำงานร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การชมเชยให้กำลังใจ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

3) การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า รวบรวมข้อคิดเห็นจากการอภิปรายมาวิเคราะห์ เพื่อสร้างค่านิยมของโรงเรียนร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางในการพัฒนา สถานศึกษาควรจัดประชุมอภิปราย เพื่อหาแนวทางในการกำหนดค่านิยม และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนและร่วมกันสร้างสัมพันธ์ความผูกพันระหว่างกัน ริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อผลักดันให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการ การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางในการพัฒนา สถานศึกษาควรจัดให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อร่วมกันเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และสามารถปรับแก้ได้ตามความเหมาะสมกับสภาพความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดพัฒนาการเรียนรู้ตามมาตรฐานสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม

5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีเพื่อนคู่คิด และเป็นครูฝึกสอนซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางในการพัฒนา สถานศึกษาควรสร้างมาตรฐานในการดำเนินงานโดยยึดหลักการและเหตุผลมากกว่าตัวบุคคลเพื่อช่วยกันลดช่องว่างระหว่างบุคคล และร่วมกันสร้างวัฒนธรรม ความ

เชื่อมั่น ความศรัทธา ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ การให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างเพื่อนครูเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

5.4.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

5.4.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในเชิงลึกมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยเชิงปริมาณหรือเป็นการสนับสนุน หรือเป็นการหักล้างสิ่งที่ค้นพบไปแล้ว



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). คู่มือการเข้ารับการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. นครปฐม:สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.
- กรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา. (2549). รายงานการจัดการศึกษา กรุงเทพมหานคร. _____ . (2549). หลักเกณฑ์ และวิธีการให้ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ. กรุงเทพฯ: สำนักฯ.
- _____ . (2551). การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร Smart School. กรุงเทพฯ: สำนักฯ.
- _____ . (2551). คู่มือการบริหารจัดการในโรงเรียนการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ _____ . (2559). แผนปฏิบัติราชการประจำปี กรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักฯ.
- _____ . (2559). เอกสารกลุ่มงานนโยบาย และแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักฯ.
- กษมา วรวรรณ ณ อุชฺษา. (2550). คำกล่าวปรารภ อังในกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. [ม.ป.ท.].
- จารุวรรณ พรมบุตรดี. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- จิตรรา ทรัพย์โสม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- ชูรีพร เกดียงสง. (2556). กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (ดุขฎิณีพนธ์ปริญญาดุขฎิณีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยอิสเทิร์นเอเชีย).
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ฐิติพงษ์ ค้ายไยทอง. (2547). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี).
- ณัฐิกา นครสูงเนิน. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารการกับการเป็น
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- ณัฏฐวัฒน์ พิมพ์สกุล. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารโรงเรียนบ้านบึงตะกั่ว สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา).
- คลนภา วงษ์ศิริ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการ
สอนของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- ธัญพร บุญรักษา. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS และ AMOS (พิมพ์ครั้งที่ 15).
กรุงเทพฯ: บิซิเนสฮาร์แอนด์ดี.
- นภัสนันท์ เบิกสีโส. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับการดำเนินงานตามมาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 23. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- พนพร เกษตรเวทิน. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ
สถานศึกษาในกลุ่มอำเภอสตึก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระมหาสุติ อภินน โท และ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2559). การสร้างเกณฑ์ชี้วัดคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์โดยใช้หลักไตรลักษณ์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. รายงานการประชุมวิชาการและนำเสนอระดับชาติ ครั้งที่ 2 ณ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น, วันที่ 28 พฤษภาคม 2559.
- พิเชฐ เกษวงษ์. (2556). การนำเสนอแนวทางการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา).
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2558). การพัฒนาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิตตามหลักปรัชญาการศึกษา พุทธศาสนาทศความ. รายงานทางวิชาการ ครั้งที่ 24 ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2558.
- พริยพงศ์ เตชะศิริยืนยง. (2556). ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การ แห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 4 การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย พะเยา).
- ไพศาล วรคำ. (2556). การวิจัยทางการศึกษา. มหาสารคาม: ตักศิลาการพิมพ์.
- โพกัสบางเขน. (2551). กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน / Bangkokhen District Office .
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2556). ภาวะผู้นำ และนวัตกรรมทางการศึกษา อ้างอิงจาก Tichy & Devanna Training and Development) (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.
- เขาวลัษณ์ พิพัฒน์จำเจริญกุล. (2554). การพัฒนารูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง. (คุยฎีนิพนธ์ปริญญา คุยฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- เล็ก นั๊กเบศรี. (2555). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี).
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิจิตร ศรีสะอาด. (2550). คำปรารภ, อ้างในกระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545.
- _____. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546.
- วิโรจน์ นามโส. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศักดิ์ดา มัชปาโต. (2550). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย).
- สตีเฟนส์ พี ร็อบบินส์ และ แมรี่ เคัลเตอร์. (2007). (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, แปลโดย วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2551). อ้างถึงใน เล็ก นักเบศรี. (2555). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี).
- สมเกียรติ บาลลา. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค .
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561). กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.
- _____. (2551). ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้. สืบค้นจาก <http://suthep.ricr.ac.th>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อำนาจ ทองโปร่ง. (2556). **ภาวะผู้นำ และนวัตกรรมทางการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง**. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์ และสตูดิโอ.
- Allan, D., A. (2004). **Supporting professional learning in an era of accountability: The elementary School principal perspective**. Dissertation Abstracts International, 58 (3).
- Argyris & Schon. (1998). **the fifth discipline field book: strategies and building a learning**. [n.p.].
- Argyris, C. & Schon, D., A. (1991). **Participatory Action Research and Action Science**. Whyte, W. F. **Participatory Action Research**. Newbury Park, CA: Sage.
- Bass, B., M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**. NY: The Free.
- _____. (1999). **Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership**. **European Journal Psychology**.
- Bass, Bernard, M. & Avolio. (1994). **The implication of transactional and Transformation Leadership for individual, teme and Organization Development Sage Publication**. Thousand Oaks, CA: [n.p.].
- Bernard M. Bass. (January 1999). **Two Decades of Development in Transformation Research and Leadership**. **European Journal of Word and Organization Psychology**.
- Bernard M., Bass & Bruce J., Avolio. (Through Oaks, Sage 1994) . **Improving Organization Effectiveness through Transformation Leadership**. [n.p.].
- Bernard. (1992). **Government by the People** (16th Ed.). NJ: Prentice- Hall.
- _____. (1997). **Leadership**. NY: Harper & Row.
- Boyd, V. (1992). **School Context Bridge or barrier to Change**. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Burns. (1978). **Leadership**. NY: Harper & Row.
- Ceppetelli, E., B. (1995). **Building a Learning Community Beyond Wall**. Nurning Administration. [n.p.].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Champoux. W., P. (2000). **Participation Management Menloplak : Addition – Wesley**. [n.p.].
- Cherrington. (1994). **Introduction to Education Administration** (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Cremin, L., A. (1988). **American education: The metropolitan experience 1876-1980**. NY: Harper & Row.
- Daft, R., L. (1998). **Essentials of Organization Theory and Design Cincinnati**. Ohio: South-Western College.
- Darling, H., L. (1995). **The current status of teaching and teacher development in the United States**. NY: College, Columbia University.
- David. (1997). **Transformation Leadership and Organization leaning: Leader Action that Stimulate Individual and Group Learning**. Dissertation Abstracts International.
- Dessler, Gary. (1998). **Management : Leading People and Organization in The 21 Century**. NJ: Prentice Hall International.
- Dewey. J. (1990). **The school and society; and the child and the curriculum, introduction by Philip W. Jackson**. NY: Chicago University of Chicago Press.
- DuFour, R. (2004). What is a Professional leaning community. **Educational Leadership**.
- DuFour, R. & Eaker, R. (1998). **Professional leaning communities at work : practice for enhancing student achievement**. Bloomington, IA: Nationnal Education Service.
- Eastwood, K & Louis. (1992). Restructuring that lasts: Managing the Performance dip. **Journal of School Leadership**.
- Elmore, R. (2000). **Building a new structure for school leadership**. Washington DC: The Albert Shanker Institute.
- Gibson, J., L. & Ivancevich. J., M. (1997). **Organization Behavior Structure Process** (9th ed.). NY: McGraw-Hill.
- Gordon, J., R. (1993). **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior** (4th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon Advision of Simon & Schuster.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Griffin. (1996). **Diction of 20th century music Paul Griffiths**. NY: Thames and Hudson.
- Hord, S., M. (1997). **Professional learning communities: Communities of inquiry and Improvement**. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
- Ivancivich & Matteson. (1999). **The human organization: Its management and value**. NY: McGraw–Hill.
- Jame Burns. (1978). **Leadership**. NY: Harper & Raw.
- Kaiser, S., M. (2000). **Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning**. Ph.D. Dissertation, Louisiana State University U.S.A.
- Kruse,S., D. & Louis, K., S. (1993). **Professional and community: Perspectives on reforming urban schools**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K., A., et. al. (2003). **What we know about successful school leadership**. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Luis, K., S. & Kruse, S., D. (1995). **Professional and community: Perspectives on reforming urban schools**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Luthans. (1998). **The human organization its management and value**. NY: McGraw-Hill.
- Marquardt, M., J. (1996). **Building the learning organization**. NY: McGraw–Hill.
- Maslow. A., H. (1994). A Theory of human. Motivation. **Psychological review**.
- McLaughlin, M. & Talbert, J. (1993). Contexts that matter for teaching and learning. Stanford, CA: Stanford University.
- Mosley, et. al. **Management Leadership in Action** (5th ed.). NY: Haper Collins อ้างถึงใน ปราณี อธิคมานนท์. (2550) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- Parker, R. (1984). **Professional learning communities: An ongoing exploration**. San Francisco, CA: University of San Francisco.
- Peter M. Senge. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Community**. NY: Currency Doubleday.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Razik, T., A. & Swanson, A., D. (2001). **Fundamental Concepts of Educational Leadership** (2th ed.). NJ: Merrill Prentice Hall .
- Robbins. (1998). **Management and Leadership for Nurse Manager**. Boston, MA: Jones and Bartlett.
- Schermerhorn and Others. (1991). **Leadership and Decision – Making Pittsburgh**: University of Pittsburgh Press.
- Schermerhorn, et al. (2000). **Assessing Organizational Effectiveness Systems Change, Adaptation and Strategy**. Albany: State University of New York Press.
- Sergiovanni, T. (1998). **International Journal of Leadership in Education**, 1(1).
- Smith, et al. (2001). **Instructional Leadership - How Principals make a difference**. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum development (ASCD).
- Tichy & Devanna. (1986). **Training and Development**. [n.p.].
- Tosi, et al. (1990). **Effective Schools and Effective Teachers**. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Watts, G., D. & Castle, S. (1993). The time dilemma in school restructuring. **Phi Delta Kappan**, 75(3), 306-310.



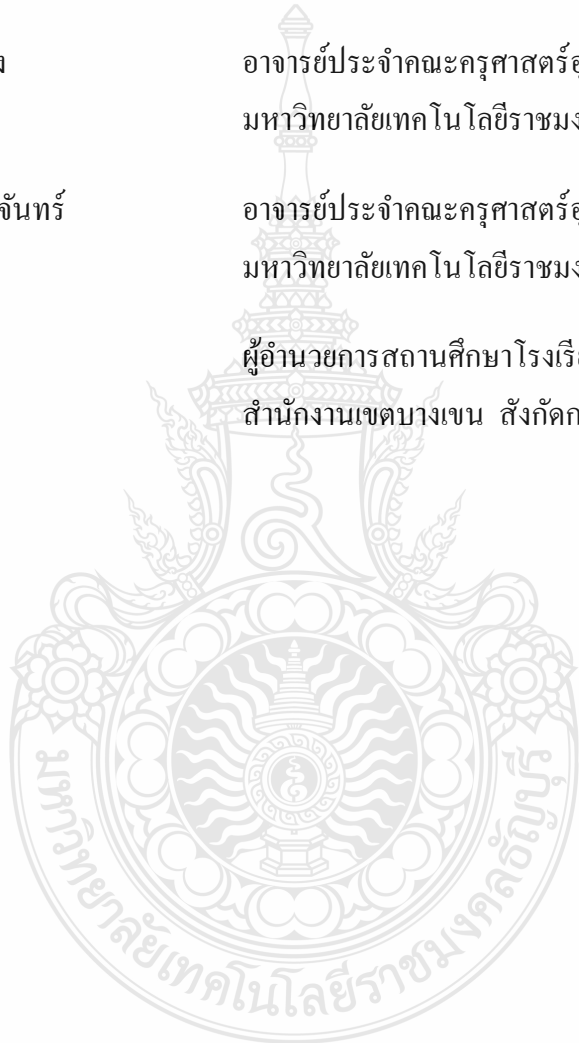


ภาคผนวก ก

- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. ผศ.ดร.ประนอม พันธุ์ไสว | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| 2. ดร.รสริน งามไธสง | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| 3. ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| 4. ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์ | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| 5. นายสุรวุฒิ ชมภูผล | ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประชาภิบาล
สำนักงานเขตบางเขน สังกัดกรุงเทพมหานคร |



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร.02547 3209
ที่ ศธ 0578.02/0790 วันที่ 31 มีนาคม 2560
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง

ด้วย นายสุรียัน วัฒนา นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาคพิเศษ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติ
ให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
เครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมี ดร. พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย”ให้แก่ นาย
สุรียัน วัฒนา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร.02547 3209
ที่ ศธ 0578.02/0790 วันที่ 31 มีนาคม 2560
เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์

ด้วย นายสุรียัน วัฒนา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาคพิเศษ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติ ให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน เครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมี ดร. พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย”ให้แก่ นาย สุรียัน วัฒนา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร.02547 3209

ที่ ศธ 0578.02/0790

วันที่ 31 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม พันธุ์ไสว

ด้วย นายสุรียัน วัฒนา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาคพิเศษ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติ ให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

เครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมี ดร. พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย”ให้แก่ นาย
สุรียัน วัฒนา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม งานบัณฑิตศึกษา โทร.02547 3209

ที่ ศธ 0578.02/0790

วันที่ 31 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.รสริน เจริมไธสง

ด้วย นายสุรียัน วัฒนา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาคพิเศษ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติ
ให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
เครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมี ดร. พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็น
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย”ให้แก่ นายสุรียัน วัฒนา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ที่ ศธ 0578.02/0311

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

31 มีนาคม 2560

เรื่อง ขอนหนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสุรวุฒิ ชมภูผล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประชาภิบาล

เนื่องด้วย นายสุรียัน วัฒนา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาพิเศษ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ใน

โรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมี ดร. พิมลพรรณ เพชรสมบัติ

เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย”ให้แก่ นายสุรียัน วัฒนา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทพพร บุญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา
โทร. 02-549 3209

ที่ ศธ 0578.02/0467.2

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ต.คลองหก อ.คลองหลวง
จ.ปทุมธานี 12110

29 พฤษภาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

เนื่องด้วย นายสุรียัน วัฒนา นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้กับ นายสุรียัน วัฒนา เข้าทำการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัย โดยนักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับวันและเวลาเข้าเก็บข้อมูลต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทนต์ บัญส่ง)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-549 3209



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบเครื่องมือ



เครื่องมือในการวิจัย

รหัสแบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง : ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน

3. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม เกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

(นายสุริยัน วนา)

นักศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1. ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 2. อายุ 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 3. อายุ 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 4. อายุ 51 ปีขึ้นไป	
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาเอก	
4	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 5-10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 15 ปี	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง ในการตอบคำถามโปรดทำเครื่องหมาย (✓) ตามที่ท่านได้พิจารณาในช่องขวามือ คือ ช่องระดับคะแนน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือความเป็นจริงมากที่สุด เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนของท่าน ประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) รวมแบบสอบถามรายชื่อ 35 ข้อคำถาม

ความหมายของระดับคะแนน คือ

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ		✓				

แปลความหมาย : ผู้บริหารของท่านเป็นผู้รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ
อยู่ในระดับ มาก

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)							
1	ผู้บริหารจัดระบบการทำงานอย่างมี แบบแผน						
2	ผู้บริหารจัดระบบการทำงานอย่างเป็น ระบบ						
3	ผู้บริหารจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค บริสุทธิ์และยุติธรรม						
4	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการ บริหารงานจนผู้ร่วมงานเกิดความ ศรัทธา และไว้วางใจ						
5	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทำให้ ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดี และภาคภูมิใจ ที่ได้ร่วมงาน						
6	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มีความมั่นใจใน ตนเอง และกล้าตัดสินใจด้วยหลักการ และความถูกต้อง						
7	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี						
8	ผู้บริหารใช้หลักการและเหตุผลอธิบาย ให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่น ในการ ทำงาน						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)							
9	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ร่วมงานมีทัศนคติเชิงบวกในการ ทำงานร่วมกัน						
10	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพัน ต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร						
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยากมี ส่วนร่วมในการทำงานเพื่อสาน วิสัยทัศน์สู่เป้าหมายร่วมกัน						
12	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน อยากมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อ สานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายร่วมกัน						
13	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิด มุมมองแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน						
14	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน อยากพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการ ทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ						
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน						
16	ผู้บริหารมีมุมมองแนวคิดใหม่ๆ ในการ พัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน อยู่เสมอ						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	สำหรับผู้วิจัย
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (ต่อ)							
17	ผู้บริหารมีแผนงานรองรับเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายทางการศึกษา และสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างรวดเร็ว						
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation)							
18	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน						
19	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้						
20	ผู้บริหารจัดประชุมอภิปรายเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน						
21	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูนำระบบการทำงานใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน						
22	ผู้บริหารจัดประชุมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานอภิปรายประเด็นความคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา						
23	ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการสอน						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation) (ต่อ)							
24	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ตนเองอยู่เสมอ						
25	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และ สร้างสรรค์						
26	ผู้บริหารสนับสนุนและสร้างบรรยากาศ ให้คณะครูได้ร่วมแลกเปลี่ยน ประสบการณ์จัดการเรียนรู้อะหว่าง ครูผู้สอนด้วยกันอยู่เสมอ						
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)							
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน						
28	ผู้บริหาร เคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน ทุกคน						
29	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค และยุติธรรม						
30	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ และปริมาณงาน						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (ต่อ)							
31	ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่ แตกต่างของผู้ร่วมงานอย่างชื่นชม และ จริงใจ						
32	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความจริงใจ และ ยุติธรรม						
33	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความ เชื่อมั่นศรัทธา และขอมอูทิสคนทำงาน เพื่อส่วนร่วม						
34	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็น ผลประโยชน์ของ โรงเรียนมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว						
35	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็น ผลประโยชน์ของ โรงเรียนเสมือนหนึ่ง ผลประโยชน์ของตนเอง						

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

คำชี้แจง

ในการตอบคำถามโปรดทำเครื่องหมาย (✓) ตามที่ท่านได้พิจารณาในช่องขวามือ คือ ช่องระดับคะแนน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือความเป็นจริงมากที่สุด เกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนของท่าน มี 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared leadership) 2) การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of learning) 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice) รวมแบบสอบถามรายชื่อ 37 ข้อคำถาม

ความหมายของระดับคะแนน

- | | |
|-----------|---------------------------------------|
| 5 หมายถึง | ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก |
| 3 หมายถึง | ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง |
| 2 หมายถึง | ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย |
| 1 หมายถึง | ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด |

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared leadership)							
1	สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ						
2	มีการประชุมอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน						
3	มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อสรุปเป็นข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน						
4	มีระบบการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง						
5	มีระบบมาตรฐานการทำงานที่สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม						
6	มีการประชุมอภิปรายผลเพื่อร่วมกันตัดสินใจดำเนินการในประเด็นสำคัญๆทางการศึกษา						
7	มีระบบการตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆในรูปแบบของคณะกรรมการด้วยความบริสุทธิ์ และ โปร่งใส						
8	มีการประชุมอภิปรายผลการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน						

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	สำหรับ ผู้วิจัย
การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision)							
9	มีระบบมาตรฐานการทำงานเพื่อสร้าง ความร่วมมือในการกำหนดค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
10	มีการประชุมอภิปรายแสดงความ คิดเห็นเพื่อสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนร่วมกัน						
11	มีวัฒนธรรมการดำเนินงานโครงการ/ กิจกรรมตามกรอบแนวคิดของค่านิยม และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้กำหนด ร่วมกัน						
12	รวบรวมข้อคิดเห็นจากการอภิปรายมา วิเคราะห์เพื่อสร้างค่านิยมของโรงเรียน ร่วมกัน						
13	มีค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับ การจัดกระบวนการการเรียนรู้						
14	มีบรรยากาศที่ดีในการสร้างสัมพันธ์ภาพ ระหว่างผู้ร่วมงาน						
15	มีโอกาสร่วมสร้างสรรค์กระบวนการ ทำงานใหม่ๆ ร่วมกัน						
การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of learning)							
16	มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ และพัฒนากระบวนการเรียนการสอน						

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of learning) (ต่อ)							
17	มีหลักสูตรที่ทันสมัย และสามารถ ปรับแก้ได้						
18	มีการประชุมวางแผนการทำงาน ร่วมกันในการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนอง ความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน						
19	เปิดโอกาสให้คณะครูได้แลกเปลี่ยน เรียนรู้เทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ ที่ หลากหลายจากเพื่อนครู						
20	มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆ ในการ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน						
21	มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สรุป ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพื่อนำมา ปรับปรุงการจัดการเรียนรู้						
22	มีระบบการทำงานที่สนับสนุนให้ครูมี สัมพันธภาพที่ดีในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การ ทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพในการ ทำงานร่วมกัน						

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition)							
23	มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานอย่าง สร้างสรรค์						
24	มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็น ก่อนสรุปผลการตัดสินใจในประเด็น สำคัญๆ ร่วมกัน						
25	มีโครงสร้างการบริหารที่สนับสนุน การทำงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						
26	มีสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน ในเชิงบวก						
27	มีบรรยากาศที่ดีในการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน						
28	ชมเชยให้กำลังใจเมื่อบุคลากร ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย						
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice)							
29	มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง ครูผู้สอน						
30	มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เคารพให้ เกียรติซึ่งกันและกันโดยไม่มีช่องว่าง ระหว่างสถานทางตำแหน่ง						

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice) (ต่อ)							
31	เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีเพื่อนคู่คิด และเป็นครูฝึกสอนซึ่งกัน และกัน						
32	สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และให้ข้อเสนอแนะเพื่อนครู เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้อย่าง สร้างสรรค์						
33	มีการสังเกตการณ์สอน และให้ข้อมูล ย้อนกลับระหว่างเพื่อนครู						
34	มีการวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนรู้ หลังจากนำไปปฏิบัติการสอน						
35	นำผลการวิเคราะห์ไปปรับปรุงพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้						
36	มีระบบการแลกเปลี่ยนสื่อนวัตกรรม ระหว่างเพื่อนครู						
37	มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ						

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

(นายสุริยัน วัฒนา)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาคผนวก ค

ผลการพิจารณาแบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



ผลการพิจารณาแบบประเมินค่า ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

เรื่อง : ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
ในโรงเรียน เครือข่าย ที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ ที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1. ไม่เกิน 30 ปี <input checked="" type="checkbox"/> 2. อายุ 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 3. อายุ 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 4. อายุ 51 ปีขึ้นไป	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1.ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2.ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 3.ปริญญาเอก	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
4	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 5-10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 15 ปี	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership)								
1	ผู้บริหารจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
2	ผู้บริหารจัดระบบการทำงานอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคบริสุทธิ์และ ยุติธรรม	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารใช้หลักธรรมมาภิบาลในการบริหารงาน จนผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา และไว้วางใจ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึก ยินดี และภาคภูมิใจ ที่ได้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มีความมั่นใจในตนเอง และ กล้าตัดสินใจด้วยหลักการ และความถูกต้อง	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารใช้หลักการ และเหตุผลอธิบายให้ ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)								
9	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มีทัศนคติเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ขององค์กร	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานออกมามีส่วนร่วมใน การทำงานเพื่อสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
12	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมอยากมีส่วนร่วม ในการทำงานเพื่อสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดมุมมองแนวคิด ใหม่ๆในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานอยากพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ๆอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลงระบบ การทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีมุมมองแนวคิดใหม่ๆในการพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีแผนงานรองรับเมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายทางการศึกษา และสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation)								
18	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	1	0	0	1	1	0.6	ใช้ได้
19	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารจัดประชุมอภิปรายเพื่อหาแนวทาง ใหม่ๆในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับ ผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูนำระบบการทำงาน ใหม่ๆมาปรับใช้ในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารจัดประชุมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน อภิปรายประเด็นความคิดใหม่ๆทางการศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
23	ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับ การอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการสอน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับ การอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมกันอย่างมีความสุข และสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสนับสนุน และสร้างบรรยากาศให้คณะ ครูได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการ เรียนรู้ระหว่างครูผู้สอนด้วยกันอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)								
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนอย่าง เสมอภาค และเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหาร เคารพ และให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค และ ยุติธรรม	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึง ความรู้ ความ สามรถ และปริมาณงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ของผู้ร่วมงานอย่างชื่นชม และจริงใจ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความจริงใจและยุติธรรม	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
33	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นศรัทธา และยอมอุทิศตนทำงานเพื่อส่วนร่วม	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
34	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลประโยชน์ ของโรงเรียนมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลประโยชน์ ของโรงเรียนเสมือนหนึ่งผลประโยชน์ของ ตนเอง	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and shared leadership)								
1	สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานใหม่ๆ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	มีการประชุมอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อ วิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อสรุปเป็น ข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	มีระบบการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างทุกคน สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างทั่วถึง	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	มีระบบมาตรฐานการทำงานที่สนับสนุนให้ ทุกคนมีส่วนร่วม	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	มีการประชุมอภิปรายผลเพื่อร่วมกันตัดสินใจ ดำเนินการในประเด็นสำคัญๆทางการศึกษา	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	มีระบบการตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆ ใน รูปแบบของคณะกรรมการด้วยความบริสุทธิ์ และโปร่งใส	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	มีการประชุมอภิปรายผลการดำเนินงานเพื่อหา แนวทางในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ให้กับผู้เรียน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared values and vision)								
9	มีระบบมาตรฐานการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือในการกำหนดค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	มีการประชุมอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
11	มีวัฒนธรรมการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม ตามกรอบแนวคิดของค่านิยม และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดร่วมกัน	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
12	รวบรวมข้อคิดเห็นจากการอภิปรายมาวิเคราะห์ เพื่อสร้างค่านิยมของโรงเรียนร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
13	มีค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับการจัดกระบวนการ การเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
14	มีบรรยากาศที่ดีในการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
15	มีโอกาสดริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆร่วมกัน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning application of learning)								
16	มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้และพัฒนากระบวนการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
17	มีหลักสูตรที่ทันสมัย และสามารถปรับแก้ได้	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
19	เปิดโอกาสให้คณะครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิควิธีการสอนใหม่ๆที่หลากหลายจากเพื่อนครู	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
20	มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
21	มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สรุปผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพื่อนำมาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
22	มีระบบการทำงานที่สนับสนุนให้ครูมีสัมพันธภาพที่ดีในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน (Supportive Condition)								
23	มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
24	มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นก่อนสรุปผลการตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆร่วมกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
25	มีโครงสร้างการบริหารที่สนับสนุนการทำงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
26	สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
27	มีบรรยากาศที่ดีในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
28	ชมเชยให้กำลังใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล (Shared personal practice)								
29	มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ทำงานระหว่างครูผู้สอน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
30	มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เคารพให้เกียรติ ซึ่งกันและกันโดยไม่มีช่องว่างระหว่างสถานะ ทางตำแหน่ง	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
31	เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีเพื่อนคู่คิด และเป็นครู ฝึกสอนซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
32	สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อนครูเกี่ยวกับการจัดการ เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
33	มีการสังเกตการณ์สอน และให้ข้อมูลย้อนกลับ ระหว่างเพื่อนครู	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
34	มีการวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนรู้หลังจาก นำไปปฏิบัติการสอน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
35	นำผลการวิเคราะห์ไปปรับปรุงพัฒนาเพื่อ ยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
36	มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมระหว่าง เพื่อนครู	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
37	มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายโดย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา
 สังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
1	0.66	19	0.80
2	0.57	20	0.67
3	0.60	21	0.64
4	0.64	22	0.68
5	0.55	23	0.52
6	0.59	24	0.54
7	0.59	25	0.71
8	0.52	26	0.81
9	0.65	27	0.73
10	0.65	28	0.74
11	0.62	29	0.81
12	0.74	30	0.86
13	0.79	31	0.67
14	0.76	32	0.71
15	0.74	33	0.76
16	0.61	34	0.78
17	0.59	35	0.81
18	0.83		

ค่าความเชื่อมั่นมีค่าเท่ากับ .968

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้
 ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
1	0.72	20	0.57
2	0.68	21	0.58
3	0.61	22	0.72
4	0.70	23	0.76
5	0.80	24	0.71
6	0.66	25	0.62
7	0.80	26	0.70
8	0.63	27	0.74
9	0.60	28	0.79
10	0.66	29	0.56
11	0.62	30	0.71
12	0.60	31	0.56
13	0.61	32	0.53
14	0.59	33	0.64
15	0.74	34	0.50
16	0.83	35	0.52
17	0.71	36	0.79
18	0.70	37	0.74
19	0.74		

ค่าความเชื่อมั่นมีค่าเท่ากับ .969

ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล



ตอนที่ 1 ความถี่ ร้อยละ

		เพศ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	32	19.8	19.8	19.8
	หญิง	130	80.2	80.2	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

		อายุ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เกิน 30 ปี	26	16.0	16.0	16.0
	31-40 ปี	53	32.7	32.7	48.8
	41-50 ปี	41	25.3	25.3	74.1
	51 ปีขึ้นไป	42	25.9	25.9	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

ระดับการศึกษา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปริญญาตรี	114	70.4	70.4	70.4
	ปริญญาโท	48	29.6	29.6	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

ประสบการณ์ในการทำงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	22	13.6	13.6	13.6
	5-10 ปี	34	21.0	21.0	34.6
	11-15 ปี	31	19.1	19.1	53.7
	มากกว่า 15 ปี	75	46.3	46.3	100.0
	Total	162	100.0	100.0	

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบสอบถาม

Descriptive Statistics					
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. ผู้บริหารจัดการระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน	162	2	5	4.09	.58
2. ผู้บริหารจัดการระบบการทำงานอย่างเป็นระบบ	162	2	5	4.04	0.58
3. ผู้บริหารจัดการสรรหาที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคบริสุทธิ์ และยุติธรรม	162	2	5	4.01	0.66
4. ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานจนผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา และไว้วางใจ	162	3	5	4.01	0.65
5. ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดี และภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน	162	2	5	4.12	0.73
6. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์มีความมั่นใจในตนเอง และกล้าตัดสินใจด้วยหลักการ และความถูกต้อง	162	2	5	4.02	0.78
7. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	162	2	5	4.02	0.75
8. ผู้บริหารใช้หลักการ และเหตุผลอธิบายให้ ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	162	2	5	4.05	0.72

Descriptive Statistics

การสร้างแรงบันดาลใจ	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ร่วมงานมีทัศนคติเชิงบวกในการ ทำงานร่วมกัน	162	2	5	4.06	0.77
2. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกผูกพัน ต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร	162	2	5	4.00	0.73
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอยาก มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อสาน วิสัยทัศน์สู่เป้าหมายร่วมกัน	162	2	5	4.09	0.72
4. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน อยากมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อ สานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายร่วมกัน	162	2	5	4.06	0.69
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิด มุมมองแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	162	2	5	4.07	0.72
6. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ ผู้ร่วมงานอยากพัฒนาเปลี่ยนแปลง ระบบการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	162	2	5	3.97	0.74
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	162	2	5	4.04	0.75
8. ผู้บริหารมีมุมมองแนวคิดใหม่ๆ ใน การพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบการ ทำงานอยู่เสมอ	162	2	5	4.01	0.75
9. ผู้บริหารมีแผนงานรองรับเมื่อเกิด การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบาย ทางการศึกษาและ สภาพแวดล้อม ทางสังคมอย่างรวดเร็ว	162	2	5	4.04	0.76

Descriptive Statistics

การกระตุ้นทางปัญญา	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	162	2	5	4.06	0.72
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้	162	2	5	4.02	0.70
3. ผู้บริหารจัดประชุมอภิปรายเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับ ผู้เรียน	162	2	5	4.07	0.67
4. ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ครูนำระบบการทำงานใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน	162	2	5	4.06	0.63
5. ผู้บริหารจัดประชุมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานอภิปรายประเด็นความคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา	162	2	5	4.04	0.68
6. ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพทางการสอน	162	2	5	4.17	0.70
7. ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพตนเองอยู่เสมอ	162	3	5	4.22	0.65
8. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และสร้างสรรค์	162	2	5	4.09	0.67
9. ผู้บริหารสนับสนุน และสร้างบรรยากาศให้คณะครูได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จัดการเรียนรู้ระหว่างครูผู้สอนด้วยกันอยู่เสมอ	162	2	5	4.15	0.64

Descriptive Statistics

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน	162	2	5	4.04	0.68
2. ผู้บริหาร เคารพ และให้เกียรติ ผู้ร่วมงานทุกคน	162	2	5	4.15	0.67
3. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ รับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาด้วย ความเสมอภาค และยุติธรรม	162	2	5	4.03	0.68
4. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ รับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ และปริมาณงาน	162	3	5	4.09	0.66
5. ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็น ที่แตกต่างของผู้ร่วมงานอย่าง ชื่นชม และจริงใจ	162	2	5	3.99	0.74
6. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ และยุติธรรม	162	2	5	4.10	0.74
7. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความ เชื่อมั่นศรัทธา และขอมออุทิศตน ทำงานเพื่อส่วนร่วม	162	2	5	4.04	0.71
8. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็น ผลประโยชน์ของโรงเรียนมาก่อน ผลประโยชน์ส่วนตัว	162	2	5	4.13	0.69
9. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็น ผลประโยชน์ของโรงเรียนเสมือน หนึ่งผลประโยชน์ของตนเอง	162	2	5	4.08	0.70

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบสอบถาม

Descriptive Statistics

การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. สนับสนุนให้ครูใช้ภาวะผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ๆ	162	2	5	4.09	0.58
2. มีการประชุมอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์ แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน	162	2	5	4.02	0.66
3. มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อสรุปเป็นข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน	162	3	5	3.98	0.66
4. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง	162	2	5	4.05	0.70
5. มีระบบมาตรฐานการทำงานที่สนับสนุนให้ทุกคนส่วนร่วม	162	3	5	3.95	0.66
6. มีการประชุมอภิปรายผลเพื่อร่วมกันตัดสินใจดำเนินการในประเด็นสำคัญๆทางการศึกษา	162	2	5	4.03	0.69
7. มีระบบการตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆในรูปแบบของคณะกรรมการด้วยความบริสุทธิ์ และ โปร่งใส	162	2	5	3.99	0.66
8. มีการประชุมอภิปรายผลการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการรู้ให้กับผู้เรียน	162	3	5	4.06	0.63

Descriptive Statistics

การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. มีระบบมาตรฐานการทำงานเพื่อ สร้างความร่วมมือในการกำหนด ค่านิยม และวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	162	3	5	4.09	0.64
2. มีการประชุมอภิปรายแสดงความ คิดเห็นเพื่อสร้างค่านิยม และ วิสัยทัศน์ ของโรงเรียน ร่วมกัน	162	3	5	4.13	0.68
3. มีวัฒนธรรมการดำเนินงานโครงการ/ กิจกรรมตามกรอบแนวคิดของ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ ได้กำหนดร่วมกัน	162	3	5	4.16	0.60
4. รวบรวมข้อคิดเห็นจากการอภิปราย มาวิเคราะห์ เพื่อสร้างค่านิยมของ โรงเรียนร่วมกัน	162	2	5	4.08	0.68
5. มีค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกี่ยวกับการจัดกระบวนการ เรียนรู้	162	3	5	4.09	0.67
6. มีบรรยากาศที่ดีในการสร้าง สัมพันธภาพ ระหว่าง ผู้ร่วมงาน	162	3	5	4.15	0.66
7. มีโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการ ทำงานใหม่ๆ ร่วมกัน	162	3	5	4.11	0.64

Descriptive Statistics

การเรียนรู้ร่วมกัน และ การประยุกต์ใช้ความรู้	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเพื่อ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ และพัฒนากระบวนการ เรียนการสอน	162	3	5	4.15	0.66
2. มีหลักสูตรที่ทันสมัย และสามารถ ปรับแก้ได้	162	3	5	4.15	0.67
3. มีการประชุมวางแผนการทำงานร่วมกัน ในการแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองความ ต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน	162	3	5	4.13	0.71
4. เปิดโอกาสให้คณะครูได้แลกเปลี่ยน เรียนรู้ เทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ ที่ หลากหลายจากเพื่อนครู	162	2	5	4.12	0.69
5. มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ ประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ๆ ในการ แก้ไขปัญหา ร่วมกัน	162	3	5	4.08	0.65
6. มีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สรุป ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพื่อนำมาปรับปรุง การจัดการเรียนรู้	162	3	5	4.15	0.66
7. มีระบบการทำงานที่สนับสนุนให้ครูมี สัมพันธภาพ ที่ดีในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์การ ทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพในการ ทำงานร่วมกัน	162	3	5	4.14	0.67

Descriptive Statistics

การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	162	2	5	4.06	0.65
2. มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นก่อนสรุปผลการตัดสินใจประเด็นสำคัญๆ ร่วมกัน	162	3	5	4.07	0.64
3. มีโครงสร้างการบริหารที่สนับสนุนการทำงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	162	3	5	4.15	0.59
4. มีความสัมพันธ์ภาพในการทำงานร่วมกันในเชิงบวก	162	3	5	4.12	0.64
5. มีบรรยากาศที่ดีในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	162	3	5	4.12	0.61
6. ชมเชยให้กำลังใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย	162	3	5	4.16	0.66

Descriptive Statistics

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. มีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ทำงานระหว่างครูผู้สอน	162	2	5	4.10	0.63
2. มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เคารพให้ เกียรติซึ่งกันและกัน โดยไม่มีช่องว่าง ระหว่างสถานทางตำแหน่ง	162	3	5	4.17	0.62
3. เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีเพื่อนคู่คิด และ เป็นครูฝึกสอนซึ่งกันและกัน	162	2	5	4.09	0.65
4. สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อนครู เกี่ยวกับการ จัดการเรียนรู้อย่าง สร้างสรรค์	162	2	5	4.09	0.63
5. มีการสังเกตการณ์สอน และให้ข้อมูล ย้อนกลับระหว่างเพื่อนครู	162	3	5	4.15	0.64
6. มีการวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนรู้ หลังจากนำไป ปฏิบัติการสอน	162	3	5	4.16	0.62
7. นำผลการวิเคราะห์ไปปรับปรุงพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้	162	2	5	4.14	0.66
8. มีระบบการแลกเปลี่ยนสื่อนวัตกรรม ระหว่างเพื่อนครู	162	3	5	4.10	0.63
9. มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	162	3	5	4.22	0.61

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

Correlations										
		การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วมกัน	การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้	การมีเจตนาใจที่สนับสนุน	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล
การมีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	Pearson Correlation	1	.704**	.685**	.739**	.660**	.485**	.467**	.546**	.441**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
การสร้างแรง บันดาลใจ	Pearson Correlation	.704**	1	.735**	.708**	.647**	.511**	.554**	.572**	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
การกระตุ้น ทางปัญญา	Pearson Correlation	.685**	.735**	1	.764**	.685**	.607**	.640**	.640**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
การคำนึงถึง ความเป็น ปัจเจกบุคคล	Pearson Correlation	.739**	.708**	.764**	1	.684**	.557**	.574**	.633**	.563**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
การสนับสนุน และการเป็น ผู้นำร่วมกัน	Pearson Correlation	.660**	.647**	.685**	.684**	1	.696**	.675**	.712**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
การสร้าง ค่านิยม และ วิสัยทัศน์ ร่วมกัน	Pearson Correlation	.485**	.511**	.607**	.557**	.696**	1	.742**	.688**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162

Correlations										
		การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	การสนับสนุน และการเป็นผู้เข้าร่วมกัน	การสร้างค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน	การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้	การมีเจตนาใจที่สนับสนุน	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล
การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้	Pearson Correlation	.467**	.554**	.640**	.574**	.675**	.742**	1	.716**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
การมีเจตนาใจที่สนับสนุน	Pearson Correlation	.546**	.572**	.640**	.633**	.712**	.688**	.716**	1	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล	Pearson Correlation	.441**	.551**	.588**	.563**	.680**	.748**	.715**	.686**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นายสุริยัน วัฒนา
วัน เดือน ปีเกิด	11 มิถุนายน 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดอุบลราชธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	79/223 หมู่ 1 ถนนรังสิตนครนายก ตำบลลำผักกูด อำเภอธัญบุรี จังหวัดประทุมธานี 12110
การศึกษา	ปริญญาตรี สาขาช่างก่อสร้าง คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศิลป์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปริญญาตรี สาขาอิเล็กทรอนิกส์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศิลป์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
การทำงาน	พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน
โทรศัพท์	ครู ค.ศ.1 โรงเรียนประชาภิบาล สำนักงานเขตบางเขน สังกัดกรุงเทพมหานคร
อีเมล	084-6518253 suriyan_O@hotmail.com