



รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน  
The School Management Model to Enhance the Professional Learning Community  
in Classroom Action Research

ธำปณัฐ อุดมศรี<sup>1</sup> ชญาพิมพ์ อุสาโห<sup>2</sup> และ พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์<sup>3</sup>

Thapanut Udomsree<sup>1</sup> Chayapim Usaho<sup>2</sup> and Pruet Siribanpitak<sup>3</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ด้วยระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม ตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 480 โรงเรียน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้การวิเคราะห์ Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นการบูรณาการรูปแบบการบริหารแบบกำกับดูแลและแบบวัฒนธรรมซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญ 7 ส่วน ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและความสำคัญ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 4) องค์ประกอบของรูปแบบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดเป้าประสงค์ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม โครงสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม แบบของผู้นำ และแบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง 5) แผนภาพของรูปแบบและการนำไปใช้ 6) ปัจจัยความสำเร็จ และ 7) ประโยชน์ที่ได้รับ

**คำสำคัญ:** รูปแบบการบริหารโรงเรียน, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ, การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

Article Info: Received 19 September, 2018; Received in revised form 16 June, 2021; Accepted 25 June, 2021

<sup>1</sup> นิสิตศึกษบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล : thapanut.u@gmail.com

Ph.D. Candidate in Educational Administration Division, Department of Educational Policy Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: thapanut.u@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล : chayapim.u@chula.ac.th

Lecturer in Educational Administration Division, Department of Educational Policy Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: chayapim.u@chula.ac.th

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล : pruet.s@chula.ac.th

Lecturer in Educational Administration Division, Department of Educational Policy Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: pruet.s@chula.ac.th

\* Corresponding author

### Abstract

The objective of this research was to *develop a* school management model to enhance the professional learning community in classroom action research. Sample were 480 secondary schools. Research tools were assessment form of research framework, current conditions and desired conditions questionnaire and assessment form of feasibility. Content analysis, basic statistical analysis which were percentage, mean and standard deviation and Priority Needs analysis by using Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) were used to analyse the data. The research findings were found that a flexible school management model that conforms to the culture for enhancing the professional learning community in classroom action research is the collaboration of ambiguity model and cultural model. There are seven essential components, namely 1) model name 2) principle and emphasis 3) objective of the flexible school management model that conforms to the culture for enhancing the professional learning community 4) eight model elements which are goals setting, share vision mission and goals, shared personal practice, supportive conditions, interactive structure, links with environment, style of leaders and related leadership 5) diagram of the model and its use 6) success factors and 7) benefits.

**Keywords:** school management model, professional learning community, classroom action research

### บทนำ

สภาพปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาในประเทศไทยแสดงให้เห็นได้ชัดเจนจากข้อมูลจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (The Thailand Development Research Institute) หรือ (TDRI) ได้วิเคราะห์ผลการสอบ TIMSS และการสอบ PISA ที่วัดความรู้ และการประยุกต์ใช้ พบว่าจากจำนวนเด็กไทยที่เข้าสอบ TIMSS ทั้งหมดมีนักเรียนไทยที่ได้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐาน หรืออยู่ในระดับพอใช้ได้ ในวิชาคณิตศาสตร์สูงถึงร้อยละ 70 ส่วนวิชาวิทยาศาสตร์ เด็กไทยที่ได้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐานหรืออยู่ในระดับพอใช้ได้ร้อยละ 60 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศในกลุ่มสมาชิก สำหรับคะแนน PISA เด็กไทยที่ได้คะแนนต่ำกว่าระดับมาตรฐานในวิชาการอ่านและวิทยาศาสตร์สูงถึงร้อยละ 43 และวิชาคณิตศาสตร์ร้อยละ 53 ซึ่งแตกต่างจากประเทศพัฒนาแล้วที่มีจำนวนเด็กต่ำกว่ามาตรฐานประมาณร้อยละ 20 เท่านั้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยเรื่อง “แนวโน้มการจัดการศึกษาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับนานาชาติ พ.ศ. 2554 หรือ TIMSS 2011” ที่จัดโดย The International Association for the Evaluation of Educational Achievement หรือ IEA พบว่า หากวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนการสอบ TIMSS โดยจำแนกคะแนนตามรายสังกัดพบว่า โรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีคะแนนเฉลี่ยคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สูงกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติที่กำหนดไว้ แต่โรงเรียนสังกัดเทศบาลท้องถิ่น และโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคะแนนเฉลี่ยคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ เมื่อเทียบตามภูมิภาคจะพบว่านักเรียนในกรุงเทพมหานครมีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติทั้งสองวิชา ส่วนนักเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคตะวันตกมีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติในวิชาวิทยาศาสตร์ และนักเรียนในภาคอีสานตอนบนมีคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ต่ำที่สุด และภาคใต้มีคะแนนวิชาวิทยาศาสตร์ต่ำที่สุด

ดังนั้น กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยซึ่งมีบริบทของนักเรียนและโรงเรียนที่แตกต่างกันนั้น ต้องเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความหลากหลายและความแตกต่างของนักเรียนรายบุคคล และควรมีรูปแบบที่ก่อให้เกิดองค์ประกอบด้านกระบวนการและองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนแต่ละแห่ง นอกจากนี้ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนควรมีความสัมพันธ์กับบริบทและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยกระบวนการ

ดังกล่าวควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพจริง มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ใช้การสรุปผล ประเมินผลที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำผลมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาโรงเรียนได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับกระบวนการในการแสวงหาความรู้ ความจริง และการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์อย่างเป็นระบบ ที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในปัจจุบัน นั่นคือ “กระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน”

แม้ว่าการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (classroom action research) จะเป็นหน้าที่หนึ่งของครู และเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อมีการกำหนดให้การวิจัยกลายเป็นภาระงานอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารและครู กลับทำให้ปริมาณการทำวิจัยในโรงเรียนมีปริมาณสูงขึ้น ซึ่งสวนทางกับคุณภาพ ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่ศึกษาในภาพกว้างโดยมุ่งแก้ปัญหาในระดับองค์กร มีเชิงงานวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่สามารถช่วยนักเรียนได้จริงในระดับห้องเรียน สุวิมล ว่องวานิช (2557) ได้กล่าวถึงสาเหตุสำคัญ 2 ประการ ที่ทำให้ครูไม่ได้ลงมือทำการวิจัยในชั้นเรียนอย่างจริงจัง หรือทำวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ครูมีความต้องการที่จะทำการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแต่ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร และครูมีภาพลักษณ์ของการวิจัยว่าเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อนเกินไป

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (professional learning community in classroom action research) เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มีองค์ความรู้ด้านการวิจัยและสามารถประยุกต์ใช้ในทุก ๆ ขั้นตอนของการจัดการเรียนการสอน โดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน จะทำให้ครูเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถร่วมกันจัดการศึกษาที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนได้ในที่สุด การเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจได้หรือไม่ นั่น ย่อมเกิดจากการเห็นความสำคัญและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร เพราะในการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านของโรงเรียนย่อมต้องได้รับความเห็นชอบ การวางแผน และการกำกับดูแลจากผู้บริหารทั้งสิ้น

การศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน และสามารถสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยจากทฤษฎี และแนวคิดที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ทำการศึกษาไว้ (ภาพ 1) ดังนี้

### 1) รูปแบบการบริหารโรงเรียน

รูปแบบการบริหารที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ รูปแบบการบริหาร (management model) ของ Bush (2011) ทั้ง 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (formal) 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (collegial) 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (political) 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (subjective) 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (ambiguity) และ 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (cultural)

องค์ประกอบที่ใช้ในการจำแนกรูปแบบการบริหารของโรงเรียนมี 8 ด้าน คือ 1) ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (level at which goals are determined) 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (process by which goals are determined) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ (relationship between goal and decisions) 4) ธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ (nature of decisions process) 5) ธรรมชาติของโครงสร้าง (nature of structure) 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก (links with environment) 7) แบบของภาวะผู้นำ (style of leadership) 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (related leadership model)

## 2) การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สังเคราะห์

ออกมา 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสนับสนุนและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ 2) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม 3) การกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การปฏิบัติงานแบบร่วมมือ 5) การปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและครู และ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติ (ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม, 2553; สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา, 2556; สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล, 2556; Bryk et al., 1999; Bulkley & Hicks, 2005; Dufour, 2006; Hord, 2004; Hord & Sommers, 2008; Louis & Marks, 1999; Stoll et al., 2006)

## 3) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR)

การศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ได้ทำการศึกษาระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครู และแนวคิดทฤษฎีการวิจัยต่าง ๆ พบว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามแนวคิดของ สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา (2556) ซึ่งเน้นการดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นวงจรต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้ 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา และ 4) การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นขั้นตอนการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับภาระหน้าที่ครู 3 ฉบับ ได้แก่ 1) ข้อบังคับคุรุสภามาตรฐานวิชาชีพ หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (2556) 2) ภาระงานขั้นต่ำของข้าราชการครู รับรองโดย ก.ค.ศ. (2553) และ 3) คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูสมรรถนะครู (2552)

## 4) การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน

แนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

4.1) การวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังเพื่อวางแผนการพัฒนารูปแบบการบริหาร

4.2) การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

4.3) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน นอกจากจะเป็นงานวิจัยที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนากระบวนการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพแล้วยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารอีกด้วย เพราะนับเป็นการบูรณาการศาสตร์ความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาและการวิจัยทางการศึกษามาผสมผสานเป็นองค์ความรู้ใหม่ อันเป็นประโยชน์ทั้งทางด้านวิชาการและด้านการพัฒนาประเทศในอนาคตต่อไป

ภาพ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



## วัตถุประสงค์

- 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
- 2) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

## วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (mixed-method) ประชากรตัวอย่างและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการวิจัย และ 3) โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 336 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) 2) การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน คือ การวิเคราะห์ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) 3) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยใช้การวิเคราะห์ Modified Priority Needs Index ( $PNI_{Modified}$ ) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 5 ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 7 สันทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ 8 นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

## ผลการวิจัย

### 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

สภาพปัจจุบันของของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1-4) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพปัจจุบันที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 143$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพปัจจุบันที่สูงสุด รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารแบบทางการ ( $f = 75$ ) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 74$ ) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 41$ ) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ( $f = 6$ ) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม ( $f = 4$ ) ตามลำดับ ในส่วนของสภาพที่พึงประสงค์ของของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1-4) โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุดในแต่ละด้าน พบว่าเป็นรูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน ( $f = 136$ ) ที่มีค่าความถี่ของสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุด รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม ( $f = 92$ ) รูปแบบการบริหาร

แบบทางการ ( $f = 73$ ) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง ( $f = 34$ ) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย ( $f = 5$ ) และรูปแบบการบริหารแบบกำกวม ( $f = 3$ ) ตามลำดับ

## 2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนฉบับสมบูรณ์

2.1 ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน”

### 2.2 หลักการและความสำคัญ

การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research: CAR) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างและหลากหลายของนักเรียนรายบุคคล โดยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) 2) การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) 3) กรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) และ 4) การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพจริง มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ใช้การสรุปผล ประเมินผลที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำผลมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู และพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จำเป็นต้องเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้บริหารและครูให้สามารถประยุกต์ใช้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเข้ากับทุกขั้นตอนของการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ผู้บริหารจะมีบทบาทในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ภายในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารและครูต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานที่มุ่งผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก โดยมีหัวใจของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญคือกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติระหว่างกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร

การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นการบูรณาการแนวคิดของการบริหารโรงเรียน 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารแบบทางการ (formal) 2) รูปแบบการบริหารแบบผู้ร่วมงาน (collegial) 3) รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (political) 4) รูปแบบการบริหารแบบอัตวิสัย (subjective) 5) รูปแบบการบริหารแบบกำกวม (ambiguity) และ 6) รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (cultural) โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารกระจายอำนาจลงสู่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างมีวิจารณญาณมากกว่าการทำตามการแนะนำของผู้บริหารเพียงผู้เดียว ในขณะที่ผู้บริหารเองจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน เพราะจะช่วยให้ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานลดลงและก่อให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน

### 2.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

2.3.1 เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูในกำหนดเป้าประสงค์ในการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2.3.2 เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน

2.3.3 เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

2.3.4 เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนปัจจัยพื้นฐาน องค์ความรู้ และนวัตกรรมที่สำคัญต่อการพัฒนาการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

2.3.5 เพื่อส่งเสริมการบริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามบริบทและความต้องการของผู้บริหารและครู และมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของโรงเรียนแต่ละแห่ง

## 2.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

1) การกำหนดเป้าประสงค์ (goals setting) 2) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (shared vision, mission and goals) 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (shared personal practice) 4) การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อม (supportive conditions) 5) โครงสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ (interactive structure) 6) การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (links with environment) 7) แบบของผู้นำ (style of leaders) 8) แบบของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง (related leadership)

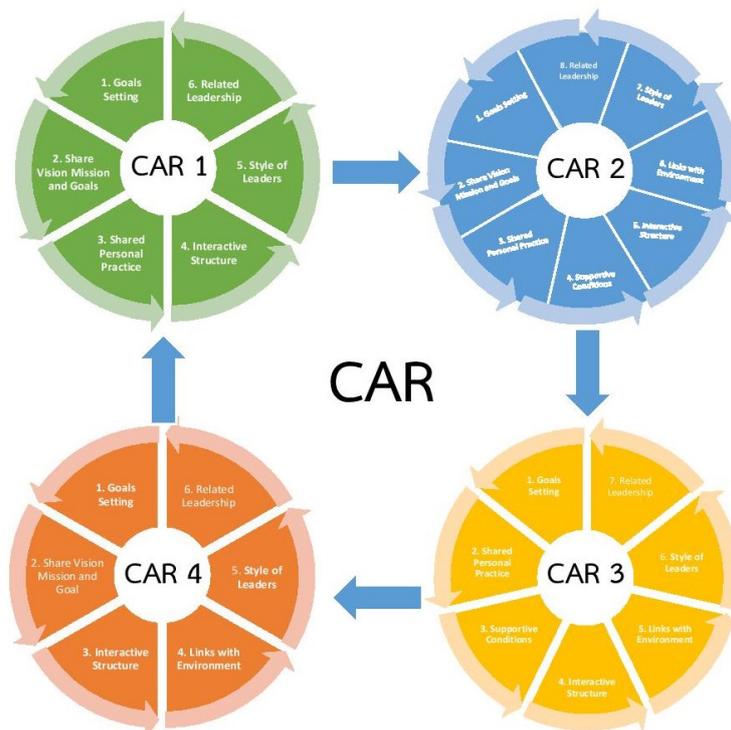
## 2.5 ภาพของรูปแบบและการนำไปใช้

2.5.1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เน้นการบริหารงานให้เกิดการปฏิบัติการวิจัย 4 ขั้นตอน ที่มีความต่อเนื่องกันซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ตามบริบทของวิธีการวิจัย

### ภาพ 2

ภาพของรูปแบบและการนำไปใช้



## 2.5.2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1)

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ให้ครูแต่ละคนได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ และเกิดกระบวนการสะท้อนวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล โดยมุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนและครูเป็นสำคัญ
- 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนวิธีการปฏิบัติในการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยการกำหนดแนวทางและกระบวนการดังกล่าวต้องยึดเป้าประสงค์ที่ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป็นหลัก
- 4) ผู้บริหารและครูดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยการดำเนินการดังกล่าวควรส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มสาระในด้านการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมของโรงเรียนแต่ละแห่ง
- 5) ผู้บริหารและครูควรได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ในการดำเนินการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 6) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำตามสถานการณ์

## 2.5.3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2)

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย จำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล
- 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดให้การประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน
- 3) ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานแบบร่วมมือในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนอันเกิดจากการจัดการเรียนการสอนตามแผน
- 4) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดการและการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องใช้ในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้อย่างมีเหตุผลและเป็นไปตามกรอบค่านิยมของบุคลากรทุกคนโรงเรียน
- 5) ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาและสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมที่จำเป็นต้องใช้ในการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ของครู
- 6) ผู้บริหารและครูร่วมกันจัดหาแหล่งสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมจากหน่วยงานภายนอกโรงเรียนทั้งในรูปแบบขององค์ความรู้ บุคคลและงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้
- 7) ผู้บริหารและครูควรมีภาวะผู้นำแบบเชิงรุกหรือตั้งรับเพื่อให้สามารถจัดหาปัจจัยแวดล้อมเพื่อสนับสนุนการประเมินแผนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำตามสถานการณ์

#### 2.5.4 รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3)

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ให้ครูทุกคนจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาเพื่อมุ่งเน้นการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
- 2) ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานแบบร่วมมือในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา
- 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาอย่างมีเหตุผลโดยเน้นการแก้ปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคลด้วยการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมตามความต้องการของแต่ละบุคคล
- 4) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือ แนวทาง และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนในการจัดทำกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา
- 5) ครูดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติระหว่างกันเกี่ยวกับกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหาโดยเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่นักเรียนได้พบอยู่เป็นประจำ
- 6) ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ร่วมศึกษาและเป็นคนกลางในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาให้กับนักเรียนเป็นรายบุคคล
- 7) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

#### 2.5.5 รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4)

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนในการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยให้ครูเป็นผู้กำหนดเป้าประสงค์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนวิธีการปฏิบัติตามความสนใจรายบุคคล
- 2) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือในการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผลลัพธ์เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ
- 3) ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดโครงสร้างความร่วมมือด้านการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการพัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
- 4) ผู้บริหารและครูพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสนับสนุนและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นการเผยแพร่หรือนวัตกรรมที่จัดทำขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 5) ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ในการเป็นตัวอย่างของการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารโรงเรียน
- 6) ผู้บริหารและครูควรมีแบบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบสมัยใหม่

## 2.6 ปัจจัยความสำเร็จ

**2.6.1 ด้านการสนับสนุนปัจจัย (money and material)** การสนับสนุนปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการบริหารโรงเรียนจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขั้นตอนการปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียนแต่ละขั้นตอนมีความต้องการการสนับสนุนที่แตกต่างกัน ทั้งองค์ความรู้ บุคลากร สถานที่ และงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่จำเป็นต้องดำเนินการจัดหาและสนับสนุนให้เกิดความพร้อมสำหรับการดำเนินงานมากที่สุด

**2.6.2 ด้านการบริหารจัดการ (management)** การบริหารอย่างมีส่วนร่วมที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือรวมพลังอย่างเข้มแข็งระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะช่วยสนับสนุนให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาของนักเรียนได้อย่างแท้จริง เนื่องจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต่างมีบทบาท หน้าที่ และมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิด วิธีปฏิบัติและร่วมกันลงมือปฏิบัติจะช่วยให้เกิดการพัฒนานักเรียนได้อย่างครอบคลุมในทุกด้าน

**2.6.3 ด้านการพัฒนาบุคคล (man)** การพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ ให้กับผู้บริหารและครู นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะไม่ว่ารูปแบบการบริหารหรือปัจจัยสนับสนุนจะมีความพร้อมมากเพียงใด หากผู้นำไปปฏิบัติไม่มีศักยภาพเพียงพอในการนำไปปฏิบัติ ย่อมเป็นไปได้อย่างยากที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.7 ประโยชน์ที่ได้รับ

**2.7.1 นักเรียน** ได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มที่และเกิดการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช่วิธีการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเป็นรายบุคคล

**2.7.2 ครู** มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนและการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปฏิบัติงานร่วมกันที่จะช่วยทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาโรงเรียนในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนต่อไป

**2.7.3 ผู้บริหารโรงเรียน** มีแนวทางการส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากผู้บริหารสามารถทำให้การดำเนินงานตาม “รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน” ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน จะเป็นการลดภาระในการกำกับติดตามของผู้บริหารได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างร่วมมือจะช่วยให้เกิดการกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูได้อีกทางหนึ่ง

**2.7.4 โรงเรียน** ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เนื่องจากการบริหารที่มีความยืดหยุ่นตามบริบทของโรงเรียนและสอดคล้องกับวัฒนธรรม ค่านิยมของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมทางวิชาการที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุขและเป็นกัลยาณมิตร

## อภิปรายผล

### 1. ความแตกต่างของของผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มสภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1-4) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มสภาพที่พึงประสงค์เป็นอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันก็พบความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของทั้งผู้บริหารและครู ดังนั้น สามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยดังกล่าวได้ว่า ผู้บริหารและครูมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวบุคคลเพราะมีความเชื่อว่าการพัฒนาคนสามารถช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ เพราะถึงแม้การบริหารจัดการจะมีประสิทธิภาพมากเท่าใด เทคโนโลยีที่นำมาใช้จะทันสมัย

มากเพียงพอ แต่จะไม่สามารถบรรลุผลตามที่ต้องการได้ หากปราศจากปัจจัยที่สำคัญที่สุดนั่นคือการมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะเพียงพอที่จะสามารถใช้ขับเคลื่อนระบบให้ก้าวไปข้างหน้าได้ ซึ่งสอดคล้องการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีการศึกษาในต่างประเทศของ Hord (2004), Hord and Sommers (2008) และ Stoll et al. (2006) ที่ได้เสนอว่า การพัฒนาและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

## 2. ค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เป็นการบูรณาการรูปแบบการบริหารแบบกำกับและแบบวัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์ความถี่ที่สูงสุดในแต่ละด้านของการศึกษาความต้องการจำเป็นของรูปแบบฯ พบว่า แนวโน้มค่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (CAR 1-4) เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบการบริหารแบบกำกับและรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมซึ่งอาจวิเคราะห์ได้ว่า โรงเรียนมีความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่ต้องการความยืดหยุ่นและมีอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะการดำเนินการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเกิดจากการนำประสบการณ์และสภาพปัญหาที่ครูได้พบเจอในห้องเรียนมาใช้เป็นฐานในการพัฒนางานวิจัย โดยห้องเรียนแต่ละห้อง ครูแต่ละสาระการเรียนรู้อาจพบปัญหาที่มีความแตกต่างกัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Bush (2011) ที่พบว่า รูปแบบกำกับส่วนใหญ่มักถูกนำไปใช้ในองค์กรที่มีลักษณะซับซ้อน เช่น โรงเรียนและวิทยาลัย ที่มีลักษณะเป็นแบบกระจายตัวและรวมตัวแบบหลวม ๆ มีการแบ่งเป็นกลุ่มย่อย (กลุ่มสาระการเรียนรู้) ที่มีความเป็นเอกภาพภายใน มีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นปัจเจกบุคคล กล่าวคือ บรรยากาศของรูปแบบกำกับจะแสดงให้เห็นว่าครูมีความต้องการในการตัดสินใจเกี่ยวกับในรูปแบบของตนเองมากกว่าการแนะนำของผู้บริหารเพียงผู้เดียว อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของการจัดทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนไม่สามารถคาดเดาได้ (ตามแนวคิดของรูปแบบการบริหารแบบกำกับ) ยิ่งทำให้การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานมีความคลุมเครือมากขึ้นเนื่องจากกระบวนการดำเนินงานที่สมเหตุสมผลมีข้อจำกัด อีกทั้งในกรณีของการแก้ปัญหาของนักเรียนในบางประเด็นที่มีความละเอียดอ่อน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกับความเชื่อและค่านิยมของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ดังนั้น ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นประเด็นที่น่าสนใจว่า การใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ตามแนวคิดรูปแบบการบริหารแบบกำกับเพียงอย่างเดียวนั้น ไม่เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง จึงจำเป็นต้องนำไปใช้โดยบูรณาการร่วมกับรูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับมุมมองที่ไม่เป็นทางการขององค์กรแต่มีการยึดเหนี่ยวองค์กรไว้ด้วยค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร รูปแบบวัฒนธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารและครูมีการปฏิบัติการวิจัยที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน โดยไม่ขัดต่อค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ที่จะป็นสาเหตุของการสร้างความขัดแย้งขึ้นได้ในอนาคต

## 3. ความแตกต่างขององค์ประกอบและจุดเน้นของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในแต่ละขั้นตอน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นองค์ประกอบของรูปแบบ 8 องค์ประกอบ โดยเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบแยกตามกระบวนการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนจะพบว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแต่ละขั้นตอนจะมีจำนวนองค์ประกอบและรายละเอียดของการนำไปใช้ที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ที่มีจุดเน้นในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และภาวะผู้นำปรากฏอยู่ในองค์ประกอบส่วนใหญ่ เนื่องจากกระบวนการวิจัยใน

ขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล (CAR 1) เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการวิจัย ดังนั้น จากผลการวิจัยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการให้การจัดทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนกลายเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของโรงเรียนเสียก่อน โดยให้บุคลากรทุกคนตระหนักและรับรู้ร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และควรมีกระบวนการในการพัฒนา สนับสนุน และแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารและครูก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานขั้นต่อไป

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการประเมินเพื่อพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ (CAR 2) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบที่มีจุดเน้นในการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกปรากฏอยู่ในองค์ประกอบส่วนใหญ่ ซึ่งอาจเกิดจากความต้องการของผู้บริหารและครูที่ต้องการให้มีการจัดหาและสนับสนุนปัจจัยที่จะช่วยในการพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ เช่น บุคลากรผู้ให้ความรู้ในการจัดทำแผน นิเทศ กำกับ ติดตามการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ โดยอาจรวมไปถึงการสนับสนุนสื่อการจัดการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนรู้ตามแผนที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ที่มีจุดเน้นของการสร้างความร่วมมือของผู้บริหารและครูปรากฏอยู่ในองค์ประกอบส่วนใหญ่ เนื่องจากขั้นตอนกรณีศึกษานักเรียนที่มีปัญหา (CAR 3) เป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อนและมีความเฉพาะเจาะจง โดยการดำเนินการแก้ไขปัญหานักเรียนเป็นรายบุคคลนั้น ครูอาจต้องการความร่วมมือ การสนับสนุน และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารหรือเพื่อนครูด้วยกันที่เคยประสบปัญหาและได้ทำการแก้ไขมาก่อน

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบยืดหยุ่นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในขั้นตอนการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน (CAR 4) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบที่มีจุดเน้นของการกำหนดเป้าประสงค์เพื่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนปรากฏอยู่ในองค์ประกอบส่วนใหญ่ เนื่องจากในปัจจุบัน การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูยังขาดการสนับสนุนและขาดการต่อยอดให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน เพราะการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ครูรู้ว่าตนเองจะทำการพัฒนาวัตกรรมการเรียนการสอนเหล่านั้นไปเพื่ออะไรและมีประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรขยายผลการศึกษามีความครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับการเรียนรู้ของชุมชน อาจทำการศึกษารูปแบบการบริหารโดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยใช้ขนาดของโรงเรียนมาเป็นตัวแปรหลัก ซึ่งอาจทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงและปรากฏจุดเน้นในการพัฒนาของโรงเรียนแต่ละขนาดที่มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ ควรทำการวิจัยเชิงทดลองโดยการนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้จริงกับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้รูปแบบบริหารว่าเป็นไปตามที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้หรือไม่

### รายการอ้างอิง

#### ภาษาไทย

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). *การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์]. ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.

- สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา. (2556, 8 ตุลาคม). การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โดยใช้กระบวนการชี้แนะ และการเป็นที่เลี้ยง. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=aQzyUmQnn\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=aQzyUmQnn_Q)
- สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล. (2556). *Professional learning community (ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ)*. Teachers as Learners. <https://www.youtube.com/watch?v=tKTc7ocJezo>
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2557). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 17). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

- Bulkley, K. E., & Hicks, J. (2005). Managing community: Professional community in charter schools operated by educational management organizations. *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 306-348. <https://doi.org/10.1177/0013161X04269594>
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. Paul Chapman.
- Dufour, R. (2006). What is a professional learning community?. *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- Hord, S. (2004). *Professional learning community: An overview*. Sage Journal. <http://www.sagepub.com>
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Corwin.
- Louis, K. A., & Marks, H. M. (1999). Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experiences reconstructing schools. *American Journal of Education*, 106(4), 532-575. <https://doi.org/10.1086/444197>
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning community: An overview of the literature. *Journal of Education Change*, 7(4), 221-258.