



วารสารธรรมเพื่อชีวิต

JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE

ISSN: 2822-048X

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

Original Article

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพ
ของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

School Management Strategies to a Professional Learning Community for Students' Quality Development in Schools Under the Education Division 2

ไครทอง สิงห์คำมา^{1*}Kraithong Singkamma^{1*}

ARTICLE INFO

Name of Author & Corresponding Author*:

1. ไครทอง สิงห์คำมา

หลักสูตรบริหารการศึกษาศึกษา คณษะ

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช

วิทยาลัย

Kraithong Singkamma

Program of Education Administration,
Faculty of Education, Mahamakut
Buddhist University, ThailandEmail: Kraithong25629@gmail.com

คำสำคัญ:

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน; ชุมชนแห่งการเรียนรู้
ทางวิชาชีพ; คุณภาพนักเรียน

Keywords:

School administration strategies;
Professional learning community; Student
quality

Article history:

Received: 11/08/2023

Revised: 10/10/2023

Accepted: 22/10/2023

Available online: 11/11/2023

ABSTRACT

The research objectives are as follows: 1) To investigate the state of school administration in its transition toward becoming a professional learning community, aimed at enhancing the quality of students in schools under the jurisdiction of the Education Department, Region 2. 2) To assess the strengths, weaknesses, opportunities, and threats associated with school administration's progress toward becoming a professional learning community, with the goal of improving student quality in schools under the Education Department, Region 2. 3) To formulate school administration strategies to advance the transformation into a professional learning community, contributing to the enhancement of student quality in schools under the purview of the Education Department, Region 2. 4) To scrutinize and validate the effectiveness of school management strategies in the pursuit of professional learning community status for the purpose of enhancing student quality in schools under the Education Department, Region 2.

Research Results: The research findings are summarized as follows: The conditions of school administration's transition into professional learning communities, designed to improve student quality in schools under the Office of Education Region 2, encompass five key methods: (1) the establishment of continuous professional learning, (2) the distribution of professional leadership, (3) the promotion of collaboration and trust among staff, (4) the pursuit of support for professional learning, and (5) administrative practices that foster professional learning. The existing state of management to bolster the professional learning community of teachers in schools within Educational Service Area 2, on the whole, achieved a high average level. The aspect of distributing professional leadership scored the highest mean, while the aspect of seeking support for professional learning attained the lowest mean. Strategies for school administration to evolve into a professional learning community, aimed at enhancing student quality in schools under the Ministry of Education, Region 2, consist of



How to Cite:

Singkamma, K. (2023). School Management Strategies to a Professional Learning Community for Students' Quality Development in Schools Under the Education Division 2, Journal of Dhamma for Life, 29(4), 83-99.

five strategic components: (1) the development of a professional learning network, (2) the cultivation of personnel to become part of the professional learning community, (3) the establishment of a culture conducive to professional learning, (4) continuous management of professional knowledge, and (5) the distribution of professional leadership. These strategies have been thoroughly evaluated and certified across four aspects: correctness, suitability, feasibility, and usefulness.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 4) เพื่อตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 ประกอบด้วย 5 วิธีการ ได้แก่ (1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (3) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ (5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ของครูในโรงเรียนสังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (2) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (3) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (4) กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (5) กลยุทธ์กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ และทั้ง 5 กลยุทธ์ผ่านการประเมินและรับรองทั้ง 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

บทนำ

ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ประเทศไทยประสบปัญหาภาวะแวดล้อม และบริบทการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกประเทศ อาทิ การเกิดโรคอุบัติใหม่การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด 19 ที่รุนแรงส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม และด้านการศึกษาที่สถานศึกษาไม่สามารถที่จะเปิดเรียนได้ตามปกติ จากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ได้ส่งผลกระทบต่อระบบต่าง ๆ มากมาย หนึ่งในมิติ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ ระบบการศึกษาในโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมอย่างหนึ่งที่มีการรวมกลุ่มกันของบุคคลภายใต้บรรทัดฐาน ความเชื่อ และค่านิยม เฉพาะทางวิชาชีพซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์ในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) (วิจารณ์ พานิช, 2555) สอดคล้องกับแนวคิดของการสร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่เน้นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ โดยเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญ พัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ที่พัฒนาจากแนวคิดมาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาต่อมาเป็นการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Sergiovanni, 2008) โดยรูปแบบการทำงานของครูต้องเปลี่ยนจากทำงานคนเดียวเป็นการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกันในลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ มีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือกันและกัน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ผลสัมฤทธิ์เป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับ แนวคิดของ Hord (1997) ที่กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ประกอบด้วย 5 มิติ ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership) 2) การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Collective Creativity) 3) การแบ่งปันคุณค่าและวิสัยทัศน์ (Shared Values and Vision) 4) การจัดสภาพที่เอื้ออำนวย (Supportive Conditions) 5) การแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Shared Personal Practice)

จากปัญหาที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาโดยทั่วไปทั้งประเทศอย่างมาก ที่หลายหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนที่จะต้องร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามกรอบการปฏิรูปการศึกษา ที่น้อมนำพระราชกระแสของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 10 ด้านการศึกษาลงสู่การปฏิบัติ โรงเรียนในสังกัดศึกษาธิการภาค 2 สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานก็ประสบปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา จากการวัดผลและทดสอบระดับชาติมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยต่ำกว่าครึ่งในหลายโรงเรียน ปัญหาสำคัญคือปัญหาด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน การสร้างและการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้มีความเหมาะสมกับผู้เรียน การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นการกระตุ้นให้เกิดการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การประเมินผลร่วมกันของครู เพื่อมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์และเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้เรียนให้เกิดขึ้น โดยอาศัยความรับผิดชอบร่วมกันของครูและสถานศึกษา และมีเครือข่ายร่วมปฏิบัติภายใน ท้องถิ่น

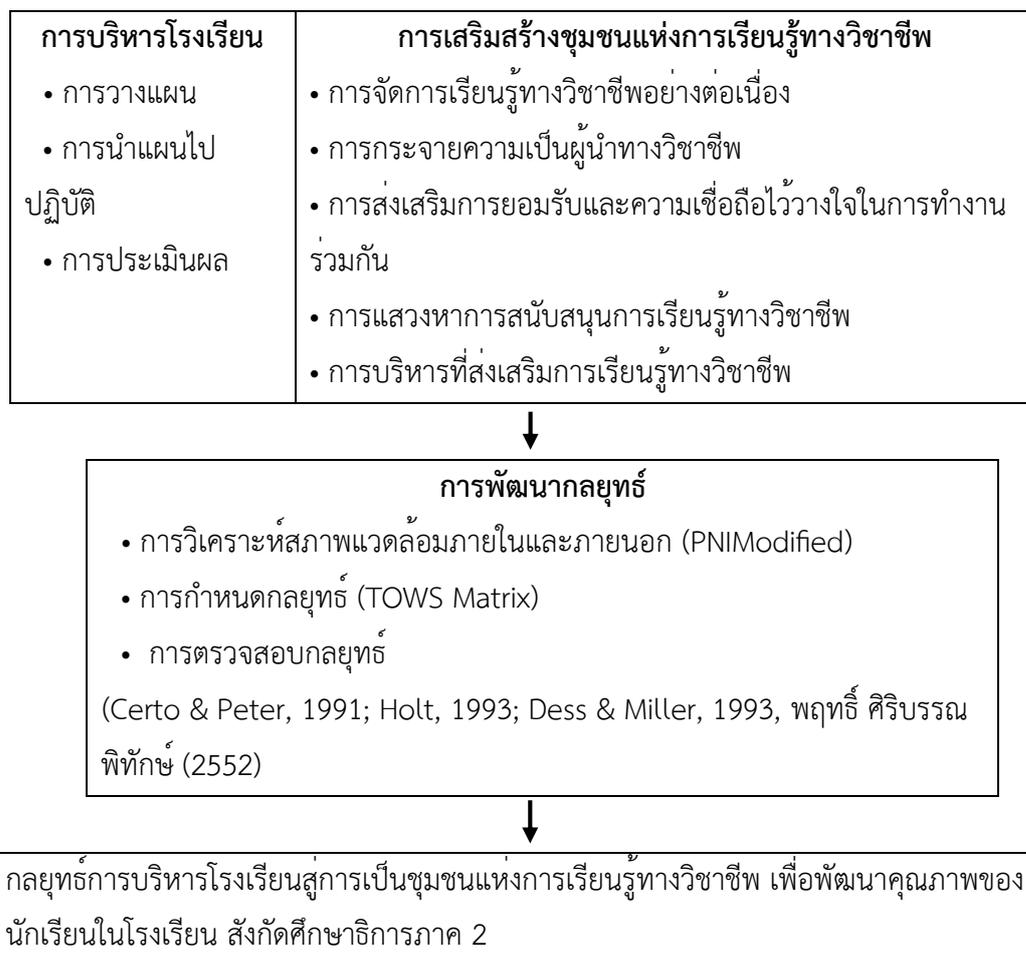
นโยบายและจุดเน้นการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดกรอบการปฏิรูปการศึกษา น้อมนำพระราชกระแสของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 10 ด้านการศึกษาที่จะต้องมุ่งสร้างพื้นฐานให้เด็ก เยาวชน และผู้เรียนมีทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องสถาบันหลักของชาติ สร้างพื้นฐานชีวิต (อุปนิสัย) ที่เข้มแข็งสร้างความรู้ ทักษะเพื่อให้มีอาชีพมีงานทำ และได้นำเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ด้านการเสริมสร้างศักยภาพและทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพพร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญได้ยึดวัตถุประสงค์ของการปฏิรูปการศึกษาภายใต้แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาในประเด็นสำคัญคือ 1) ยกระดับคุณภาพการศึกษา 2) ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 4) ปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ครูและผู้เรียนสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจัดการเรียนรู้แบบองค์รวม จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) จะพบว่า การใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารขับเคลื่อนโรงเรียนเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นการยกระดับการศึกษาทั้งระบบ และพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนให้ทัดเทียมกับสากล เสริมสร้างทักษะการเรียนรู้แห่งอนาคต อีกทั้งเป็นการปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เห็นความสำคัญของการออกแบบการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลผู้เรียนให้ตรงตามความต้องการของตัวผู้เรียนและต่อสังคม ดังนั้น การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน โดยใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้ครูเกิดการพัฒนาทางวิชาชีพ มีความตระหนักในการบริหารจัดการด้านพัฒนาการเรียนการสอนให้ เป็นไปในทิศทางที่จะทำให้ครูมีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น กำหนดกลยุทธ์และทิศทางที่เหมาะสม โดยการพัฒนาขีดความสามารถของครูผู้มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานสู่ความเลิศ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการร่วมมือร่วมใจของครู และผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อาชีพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ผ่านการวางแผนและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างครูด้วยกันหรือครูกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีประโยชน์

สำหรับครูทุกคน มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีความชัดเจน ทำให้วิชาชีพครูมีความเข้มแข็งทางวิชาการได้อย่างแท้จริงเป็นการพัฒนาศิษย์ร่วมกันของครู

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนจะช่วยสร้างความสามัคคีแก่หมู่คณะ กระตุ้นให้เกิดการวางแผนลงมือปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติร่วมกัน มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์และเพิ่มพูนคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้เรียนให้เกิดขึ้น โดยอาศัยความรับผิดชอบร่วมกันของครูทั้งโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน เพื่อผลลัพธ์แห่งการสร้างแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2
4. เพื่อตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

วิธีดำเนินการวิจัย

แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่คาดหวังการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2
- ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2
- ขั้นตอนที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2
- ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ โรงเรียนสังกัดศึกษาธิการภาค 2 สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูและกรรมการสถานศึกษา จำนวน 812 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane, 1973: 398)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้างโดยเสนอประเด็นตัวชี้วัดของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 ภารกิจงานบริหารโรงเรียน โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นในแต่ละประเด็นตัวชี้วัดของโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 ภารกิจงานบริหารโรงเรียน
2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการบริหารโรงเรียนสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ชุด มี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 (Rating Scale)

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 (Rating Scale)

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยใช้คำถามปลายเปิด

3. การพัฒนากลยุทธ์ประกอบการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ค่า PNI Modified และการกำหนด กลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix และ Focus Group

4. แบบประเมินตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดศึกษาธิการภาค 2 และผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูและกรรมการสถานศึกษา จำนวน 992 ฉบับ

2. ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวนร้อยละ 81.85 แล้วนำมาคัดเลือกแบบสอบถามที่ตอบครบสมบูรณ์เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย เพื่อแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละโดยผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนทั้งสิ้น 812 คน จำแนกเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ครู และกรรมการสถานศึกษา จำนวนอย่างละ 203 คน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่คาดหวังและความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย(\bar{X})และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)และหาค่า ดัชนี PNI Modified

ตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อสภาพที่เป็นจริง สภาพที่คาดหวังและความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย(\bar{X})และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)และหาค่า ดัชนี PNI Modified

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

จากการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 3) การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ 5) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทาง

1.1 สภาพที่เป็นจริงการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยภาพรวมพบว่ามีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.85$, $S.D.=0.69$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ($\bar{X}=3.97$, $S.D.=0.79$) รองลงมาคือด้านการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X}=3.88$, $S.D.=0.82$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุดคือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}=3.74$, $S.D.=0.89$)

1.2 สภาพที่คาดหวังของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยภาพรวมรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$, $S.D.=0.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.59$, $S.D.=0.61$) รองลงมาคือการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ($\bar{X}=4.58$, $S.D.=0.64$) และการบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}=4.58$, $S.D.=0.63$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน ส่วนการจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด ($\bar{X}=4.49$, $S.D.=0.66$)

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยภาพรวมจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 คือ การกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ($PNI_{modified}=0.15$) การจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง($PNI_{modified}=0.16$) การบริหารที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{modified}=0.18$) และการส่งเสริม การยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ($PNI_{modified}=0.18$) จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 คือการแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{modified}=0.21$) โอกาสของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 คือ สภาพสังคมและชุมชน ($PNI_{modified}=0.19$) และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ($PNI_{modified}=0.20$) ภาวะคุกคามของการบริหาร

โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 คือ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง ($PNI_{modified}=0.22$) และสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{modified}=0.22$)

3. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รองดังนี้

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

กลยุทธ์หลักที่ 2 พัฒนาบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม และ 2) จัดสรรทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

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

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

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

4 การตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนผ่านเกณฑ์ทุกด้านในระดับดีมาก

อภิปรายผล

1. สภาพการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

1.1 ผลการวิจัยสภาพที่เป็นจริงการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สำหรับโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าในสภาพที่เป็นจริงโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 มีการบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในระดับหนึ่งเมื่อพิจารณาสภาพที่เป็นจริงรายด้าน พบว่าการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเล็งเห็นความสำคัญและมีความเชื่อว่าการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้แก่ครูในโรงเรียนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของครูดียิ่งขึ้น ครูสามารถออกแบบการดำเนินงานและกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนได้

สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของโรงเรียนได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยของ Harris (2003) ที่ว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและได้รับความร่วมมือจากครูอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่ครู เช่นเดียวกับ ผลการวิจัยของ Stoll et al. (2006) และ Kenoyer (2012) พบว่า การให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงานจะช่วยสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในด้านการจัดการเรียนการสอน ทำให้ครูสามารถค้นพบและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด อีกทั้งยังช่วยยกระดับการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ผลการวิจัยสภาพที่คาดหวังของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูเล็งเห็นความสำคัญของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์รายด้าน พบว่าการส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าครูจะสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นกันเอง สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Verbiest (2005) และ Stoll et al. (2006) พบว่า เงื่อนไขและวิธีการที่สำคัญของการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือ วัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน (Supportive Culture) ที่จะทำให้อาจารย์มีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Ullman (2009) พบว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจนั้นเกิดจากการแลกเปลี่ยนทางความคิด ข้อมูลข่าวสาร และเทคนิคการสอนของครูอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจและมีความรู้สึกเป็นกันเองมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผลการวิจัยของ Giles and Hargreaves (2006) พบว่าการสร้างความสัมพันธ์ของครูที่มุ่งเน้นความห่วงใยซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์แบบพี่น้องมากกว่าผู้ร่วมงานเป็นการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูที่มีประสิทธิผลและนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

2.วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

2.1 ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยภาพรวมมีค่าดัชนีความสำคัญที่สุดคือการกระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเสริมพลังอำนาจครูในการพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติงานทางวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอทำให้ครูโรงเรียนสังกัดศึกษาธิการภาค 2 มีอิสระในการพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ พัฒนาภาวะผู้นำครู และสามารถออกแบบแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mulford and Sallins (2003) Bolam et al. (2005) และ Giles and Hargreaves (2006) ที่พบว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพนั้นครูมีบทบาทที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายภาวะผู้นำ

ให้กับครูทุกระดับเพื่อให้ครูมีอิสระในการพัฒนาทางวิชาชีพสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ และเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ผลการวิจัยพบว่า จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยภาพรวมมีค่าดัชนีความสำคัญที่สุดคือ การแสวงหาการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนสังกัดศึกษาธิการภาค 2 ต้องการการสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนหน่วยงานภายนอกที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนาครู เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bolam et al. (2005) Stoll et al. (2006) และ Wood (2007) พบว่า การเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเครือข่ายทางการศึกษาและการพัฒนาครู สอดคล้องกับแนวคิดของ Lieberman and Grolnick (1996) ที่ว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันระดับอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูที่จะต้องทราบถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียนเพื่อให้การผลิตบัณฑิตวิชาชีพครูเชื่อมโยงกับความต้องการด้านการพัฒนาทางวิชาชีพตามสภาพจริง นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Anderson and Togneri (2003) พบว่าการพัฒนาครูเป็นหัวใจหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โรงเรียนจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาครูจากหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ดังข้อค้นพบจากผลการวิจัยของ Ullman (2009) พบว่าการได้รับความช่วยเหลือ จากหน่วยงานภายนอกที่มีบทบาทหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการศึกษาจะช่วยลดเหตุการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนและยากที่ครูและโรงเรียนจะสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ดังนั้นการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการเรียนรู้ของครูเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

2.3 ผลการวิจัยพบว่า โอกาสของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยภาพรวมมีค่าดัชนีความสำคัญที่สุดคือ สภาพสังคมและชุมชน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าสังคมและชุมชนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติสู่ความเป็นเลิศและเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันในเวทีระดับนานาชาติ ดังนั้นความร่วมมือของสังคมและชุมชนจึงเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดศึกษาธิการภาค 2 และเสริมสร้างความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ว่าการพัฒนาและปฏิรูปการศึกษาจะต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความต้องการของทุกภาคส่วนในสังคม ผนวกกับแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษา ได้กำหนดให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อการจัดการศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการและสอดคล้องกับบริบทของสังคมอย่างแท้จริง ส่งเสริมการใช้แหล่งทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นแหล่งการเรียนรู้ ตลอดจนการเปิดรับฟังข้อคิดเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียเพื่อการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา โดยผลการวิจัยของ อภิลิทธิ์ กฤษเจริญ (2551) พบว่า วัฒนธรรมไทยค่อนข้างเปิดกว้างทำให้คนไทยรับเอาแนวคิดในการจัดการศึกษาของต่างชาติได้โดยง่ายก่อให้เกิด การเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนลักษณะที่ตั้งของประเทศไทยเป็น ศูนย์กลางของภูมิภาคจึงมีแนวโน้มที่จะเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาในอนาคตซึ่งจะมีการไหลเวียนขององค์ ความรู้และนวัตกรรมทางการศึกษาที่ทันสมัย ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 เนื่องจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมทาง การศึกษาเป็นกลไกสำคัญ ในการจัดการศึกษาสมัยใหม่ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ กำหนดให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาสมัยใหม่ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนทุก กลุ่มได้มีโอกาสเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยสะดวก และสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการดำเนินชีวิต ได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเท่าเทียม

2.4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะคุณภาพของการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 โดยภาพรวมมีค่าดัชนีความสำคัญ ที่สุดคือ สภาพเศรษฐกิจ และ นโยบายของรัฐและสถานการณ์ทางการเมือง แสดงให้เห็นว่าเศรษฐกิจมี ความสัมพันธ์ เกี่ยวเนื่องกับการศึกษาอย่างเป็นเหตุและผล การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อน กระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดใน กระบวนการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดให้รัฐส่งเสริมและ สนับสนุนให้โรงเรียนทุกแห่งสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยการสนับสนุน งบประมาณในการพัฒนา ครูและทรัพยากรทางการศึกษาแก่โรงเรียนสังกัดต่างๆ

3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนา คุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

ผลการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กล ยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 4) กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่าง ต่อเนื่อง และ 5) กลยุทธ์กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ อภิปรายผลการวิจัยดังนี้

3.1 กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม และทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการศึกษาและสนับสนุนส่งเสริมการศึกษา โดยมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพและ มาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้การสร้างความร่วมมือกับชุมชนมีสองมิติ คือ มิติความสามารถในการ

นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และ มิติความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2560-2564)

3.2 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกรินทร์ สังข์ทอง (2557) พบว่า ปัจจัยเงื่อนไขสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ หรือโครงสร้างการปกครองตนเองของชุมชน และการทำงานเป็นทีม เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้สอนกับฝ่ายบริหาร โดยการจัดสรรปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อต่อการดำเนินการของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่สำคัญ ได้แก่ เวลา สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และบริบทของแต่ละชุมชน ทั้งนี้ ผลงานวิจัยของ Cannata and Cravens (2009) กล่าวถึง โครงสร้างองค์การในมิติของครูที่เป็นเงื่อนไขต่อการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนั้นโรงเรียนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สอดคล้องกับแนวคิดของ ตะวัน สือกระแสร (2556) พบว่าการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารต้องใช้ เทคนิคเชิงบริหาร เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบมีเป้าหมาย การบริหารเวลา การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การรื้อปรับระบบ เป็นต้น เพื่อให้ครูพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะต้องคำนึงถึงระบบการประเมินผลที่มีคุณภาพเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาทางวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์พานิช (2555) ที่กล่าวไว้ว่าโรงเรียนจะต้องมีระบบตรวจสอบและประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียนที่ แม่นยำและเชื่อถือได้เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันความก้าวหน้าของผู้เรียนตามเป้าหมายทางการเรียนรู้ที่กำหนดขึ้น

3.3 กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ Bryk Camburn and Louise (1999) พบว่า ความไว้วางใจของครูเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งส่งผลให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ullman (2009) พบว่าการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเพื่อให้ครูสนทนา แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเทคนิคการสอนอย่างสร้างสรรค์ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นกันเองให้แก่ครู เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Giles and Hargreaves (2006) ที่พบว่าการสร้างความสัมพันธ์แบบพี่น้องมากกว่า ความสัมพันธ์แบบผู้ร่วมงานของครูช่วยขับเคลื่อนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ผนวกกับข้อเสนอแนะจากการวิจัยของ Kenoyer (2012) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขสนับสนุนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพคือการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการเกื้อหนุนและการห่วงใยซึ่งกันและกัน

3.4 กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับเกณฑ์สมรรถนะครู ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2553 กำหนดให้การพัฒนาตนเองเป็น สมรรถนะหลัก โดยมุ่งเน้นให้ครูศึกษาค้นคว้า หาความรู้ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ullman (2009) กล่าวว่าครูจะต้องพัฒนาการปฏิบัติงาน ทางวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบ

ต่างๆ เช่น การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้แบบกลุ่ม เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stoll et al. (2006) พบว่าการเปิดโอกาสให้ครูสังเกตการสอน และเปิดรับผลสะท้อนการปฏิบัติงานจากเพื่อนครูจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาชีพอย่าง ต่อเนื่องของครู ผนวกกับผลการวิจัยของ Bolam et al. (2005) ที่กล่าวไว้ว่าครูจะต้องได้รับการ สนับสนุนด้านเวลาในการสังเกตและการสำรวจชั้นเรียนเพื่อการวางแผนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน ทางวิชาชีพพร้อมกับเพื่อนครู เพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน (Work Based Learning) ทั้งนี้ การสนับสนุนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพ อย่าง ต่อเนื่อง

3.5 กลยุทธ์กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ สอดคล้องกับเกณฑ์สมรรถนะครูของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2553 กำหนดให้ภาวะผู้นำครูเป็นสมรรถนะ ประจำสายงาน โดยให้ความสำคัญพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร โรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องส่งเสริมการพัฒนา ภาวะผู้นำครู สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการวิจัยของ Harris (2003) ที่ว่าการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน และความร่วมมือจากครูอย่างแท้จริงจึงจำเป็นต้องกระจายความเป็นผู้นำให้กับครูทุกระดับ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Giles and Hargreaves (2006) พบว่าการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะต้องสนับสนุนให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาในทุกระดับสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้ภายใต้การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kenoyer (2012) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ครูเพื่อให้ครูสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน ตรงตามความต้องการของผู้เรียนได้อย่างลึกซึ้งและนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

4. ตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2

ผลการวิจัย การตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์การบริหารเพื่อโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 ทั้ง 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 2) กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 4) กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และ 5) กลยุทธ์กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ อภิปรายผลการวิจัยได้ว่า : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดศึกษาธิการภาค 2 ทั้ง 5 กลยุทธ์หลัก และ 16 กลยุทธ์รอง ผ่านการประเมินรับรองทั้ง 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ระดับมากที่สุด ถือได้ว่าได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่สมบูรณ์

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูตามแนวคิด ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- 2) ควรมีการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของนักเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) ควรศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ สังกัดศึกษาธิการภาค 2
- 4) ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษา เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้สู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาตอบสนองพลวัตการพัฒนาของโรงเรียนที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา

เอกสารอ้างอิง

- ตะวัน สือกระแสน์. (2557). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ*.
 วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษบัณฑิต, สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก*.
 กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, สำนักงาน. (2555). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556*.
 กรุงเทพมหานคร: บริษัท พงษ์วรินการพิมพ์ จำกัด.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด และ เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2557). โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเพื่อ
 การพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขล
 นครินทร์*. ปี ที่ 25 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม 2557): 1-10.
- วิจารณ์ พานิช.(2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-
 สฤษดิ์วงศ์.
- อภิสิทธิ์ ฤกษ์เจริญ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล
 ในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Anderson, S.E. and Togneri, W. (2003). *School District Approached to Professional
 Community Building: Intentions, Inventions, and Tensions*. Sydney, Australia:
 Annual Conference of the Internation Congress for School Effectiveness.
- Bryk, A., Camburn, E., and Louise, K.S. (1999). Professional learning in Chicago
 Elementary School: Facilitating Factors and Organizational Consequences.
Educational Administration Quarterly. 35 supplement (1999): 751-781.
- Cannata, M. and Cravens, X. National Center on School Choice. (2009). *Teacher
 Professional Community: Understanding Its Relationship to School Choice
 and School Conditions*. Tennessee: Vanderbilt University.

- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A. and Smoth, M. (2005). *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. London: University of Bristol.
- Certo, S. C., Peter, J. P. (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill.
- Dess, G.G. and Miller, A. (1993). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Giles, C. and Hargreaves, A. (2006). The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities During Standardized Reform. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 42, No.1 (February 2006): 124-156.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership. *School Leadership and Management*. Vol.23 No.3 (2003): 313-324.
- Holt, D. H. (1993). *Management: Principles and Practices*. 3rd Edition. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Kenoyer, F.E. (2012). *Case Study of Professional Learning Community Characteristics in an Egyptian Private School*. Doctor's Dissertation. College of Education, Columbia International University.
- Lieberman, A. and Grolnick, M. (1996). Networks and Reform in American Education. *Teachers College Record*. No. 1 (1996): 7-45.
- Mulford, B. and Sallins, H. (2003). Leadership for Organizational Learning and Improved Student Outcomes: What do we know?. *Cambridge Journal of Education*, Vol.33 No.2 (2003): 175-195.
- Sergiovanni, T. J., Kelleher, P., McCarthy, M.M. and Fowler, F.C. (2008). *Education Governance and Administration*. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. and Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A review of the literature. *Journal of Education Change*. 7: 221-258.
- Ullman, E. (2009). *How to Create a Professional Learning Community* [Online]. Resource: <http://www.edutopia.org/professional-learning-communities->

collaboration-how-to (2009, December, 23).

Verbiest, E., Ansems, E., Bakx, A., Grootwagers, A., Heijmen-Versteegen, I., Jongen, T., Uphoff, W. and Teurlings, C. (2005). Collective Learning in Schools: Building Collective Learning Capacity. *REICE*. Vol. 3 No. 1 (2005): 17-38.

Wood, D. (2007). Professional Learning Communities: Teachers, Knowledge, and Knowing. *Theory Into Practice*. 46(4) 2007: 281-200.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. Third edition. Newyork: Harper and Row Publication.